

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES
ESTRATÉGICAS DE PYMES COMERCIALES EN MONTERÍA

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Contables.

Contaduría Pública.

Autor: Jose Manuel Cantero Torres

Coautor: Valeria Petro Ricardo

Tutor: Martha Cecilia Arroyave López

Opción de Trabajo de grado, Seminario Gestión integral del riesgo.

2025

Dedicatoria

El presente trabajo de grado se lo dedicamos principalmente a Dios, por darnos la oportunidad de estar hoy sanos y llenos de vida para su presentación, él nos ayudó, nos guio y nos llenó de sabiduría para la elaboración de este trabajo y así avanzar en este paso tan importante para nuestra formación profesional. También dedicamos este logro a nuestros padres por brindarnos su apoyo, motivación y la ayuda necesaria para nosotros salir adelante, gracias a ellos hoy en día somos las personas en que nos hemos convertido, con tanto esmero y sacrificio han logrado sacarnos adelante. Por último a nosotros mismos por ser un logro más obtenido y a pesar de las adversidades, momentos difíciles, sacrificios, aquí estamos y gracias a Dios y a nuestra perseverancia y dedicación demostrando que estamos para ser exitosos en la vida.

Agradecimientos

Agradecemos primero que todo a Dios y a nuestras familias que son el motivo para seguir avanzando adelante. Además a nuestros docentes, por su dedicación y paciencia, nos comparten un aprendizaje innovador que es muy útil para nuestra profesión, teniendo el arte de enseñar sus conocimientos de manera clara y concisa para que la formación sea duradera en nuestras vidas y así ejercerlas ética y profesionalmente. Agradecemos a nuestros compañeros, por su compañerismo y apoyo mutuo al igual que nosotros, se están esforzando superarse cada día.

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Palabras clave.....	7
Descripcion del problema	8
Pregunta orientadora de la búsqueda	9
Objetivos.....	10
Objetivo general:.....	10
Objetivos específicos:	10
Marco de referencias.....	11
Metodología de búsqueda de la información	13
Sustentación teórica de la pregunta.....	14
Impacto de la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas de pymes comerciales en Montería.....	14
Título 1.1.....	14
La gestión de riesgos como herramientas clave en las PYMES de Monteria.....	14
Influencia en la toma de decisiones estratégicas.....	15
Tabla 1 Encuesta obtenida de Orozco, L., &Salgado, M. (2022).	17
Conclusiones.....	20
Referencias.....	21

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales desempeñan un papel fundamental en la economía de Montería, no solo como generadoras de empleo, sino también como promotoras del desarrollo local. Sin embargo, su sostenibilidad y competitividad se ve frecuentemente amenazada por factores de riesgo tanto internos como externos, tales como la inestabilidad económica, la falta de acceso al crédito, cambios regulatorios y desastres naturales. En este contexto, la gestión de riesgos emerge como un componente clave para la planificación y la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a su continuidad en un entorno de desafíos e incertidumbre.

Este trabajo tiene como objetivo analizar el impacto de la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas de las pymes comerciales en Montería. A través de una metodología mixta, que incluye entrevistas, encuestas y análisis documental para desarrollar los conceptos y sustentos teóricos, se identificaron las prácticas actuales de gestión de riesgos, así como su aporte e influencia en los procesos de planeación estratégica.

Los resultados revelan que entre un 40% y un 70% de las pymes en Montería carecen de un enfoque en gestión de riesgos. Las pymes suelen tener menos recursos y conocimientos en este ámbito, lo que las hace más vulnerables a los riesgos. Además, carecen de un enfoque estructurado para la gestión de riesgos, confiando en la experiencia empírica e intuitiva de sus líderes. Lo anterior, limita su capacidad de anticipación ante eventos adversos y reduce la efectividad de sus decisiones estratégicas. No obstante, aquellas empresas que han integrado elementos básicos de gestión de riesgos en sus procesos incluida la toma de decisiones, muestran mejores

niveles de preparación, adaptación, control organizacional y competitividad en el mercado.

Como resultado, se proponen recomendaciones para fortalecer la cultura de gestión de riesgos en estas empresas, incluyendo procesos de formación, la implementación de estándares como la norma ISO 31000, y el acompañamiento institucional por parte de la Cámara de Comercio y otras entidades públicas que pueden potenciar su capacidad de permanencia y continuidad en el mercado.

Se concluye que una adecuada gestión de riesgos no solo mejora la calidad de las decisiones estratégicas, sino que también actúa como motor de sostenibilidad empresarial, lo cual es esencial para enfrentar los desafíos del entorno comercial en Montería.

Palabras clave

Gestión de Riesgo; Pymes; Decisiones Estratégicas; Sostenibilidad; Montería.

Descripción del problema

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales en Montería enfrentan múltiples desafíos derivados de factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que las hacen vulnerables frente a diversos riesgos. A pesar de su importante papel en la generación de empleo y dinamización de la economía local, muchas de estas empresas no cuentan con estructuras sólidas para gestionar los riesgos, lo que puede comprometer su sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

La toma de decisiones estratégicas en este tipo de organizaciones, muchas veces, se basa en la intuición o la experiencia empírica de los empresarios, dejando de lado procesos formales de análisis de escenarios y riesgos. Esta carencia puede conducir a decisiones poco acertadas ante cambios y eventos adversos como las reformas tributarias, fluctuaciones en el comportamiento de la oferta y demanda del mercado, la seguridad, desastres naturales, o ciberataques, entre otros y sus consecuentes impactos en sus estructuras de financiación y capital.

En este contexto, surge la necesidad de comprender como la gestión de riesgos impacta la toma de decisiones estratégicas en las pymes de Montería, y de qué manera estas prácticas pueden contribuir a su sostenibilidad, continuidad y su capacidad de adaptación en un entorno de incertidumbre y cambiante.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cuál es el impacto de la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas de pymes comerciales en Montería?

La gestión de estos riesgos de acuerdo con (Merna, 2011), es el proceso sistemático de identificación, análisis y respuesta a los factores de riesgo, se presenta como un elemento clave para fortalecer la capacidad de las pymes en la toma de decisiones, es pocas palabras es un modelo que tiene que estar implementado en toda empresa por muy grande o pequeña que sea para así estar preparados para lo inesperado. En el entorno económico actual, las pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales están expuestas múltiples desafíos que amenazan su sostenibilidad y crecimiento. Como en Montería y muchas ciudades de Colombia, estas organizaciones cumplen un papel esencial para la generación de empleo y como motor del desarrollo local, pero su permanencia se ve comprometida por factores como las limitaciones tecnológicas, los cambios normativos, la inestabilidad financiera, y la escasez de recursos. Ante esta situación, la gestión de riesgos emerge como una herramienta estratégica clave para anticiparse a los cambios, reducir la incertidumbre y tomar decisiones fundamentadas, elevando así su nivel de competitividad y sostenibilidad en el tiempo y anticipándose a crisis o eventos adversos.

De acuerdo con lo anterior, se tiene como propósito analizar el impacto que tiene la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas dentro de las pymes comerciales de Montería. Mediante una metodología mixta y un enfoque exploratorio descriptivo, se busca comprender como estas empresas están integrando prácticas de

gestión de riesgos en sus procesos estratégicos y qué efectos tiene esta integración en su desempeño organizacional para su desarrollo y permanencia.

Objetivos

Objetivo general:

Analizar el impacto de la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas de pymes comerciales en Montería y su influencia en la sostenibilidad y competitividad de este sector.

Objetivos específicos:

- Identificar las prácticas de gestión de riesgos implementadas por las pymes comerciales en Montería.
- Evaluar como la gestión de riesgos influye en los procesos de toma de decisiones estratégicas dentro de estas empresas.
- Proponer recomendaciones para la integración de la gestión de riesgos en la toma de decisiones y la planificación estratégica de las pymes comerciales.

Marco de referencias

Gestión de riesgos

Hablar de gestión de riesgos es hablar de prepararse para lo inesperado. La gestión de riesgos se entiende como un conjunto de prácticas organizadas que ayudan a reconocer y manejar situaciones que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos (Merna & Al-Thani, 2011). Además, es fundamental que toda empresa planteé un plan para mitigar los riesgos. “Este proceso facilita decisiones más sólidas, eleva la capacidad de respuesta ante crisis y favorece la permanencia de las organizaciones a lo largo del tiempo” (ISO, 2018).

Pymes

Las pequeñas y medianas empresas, conocidas como pymes, son el corazón económico de ciudades como Montería. Entonces, se destacan por ser organizaciones productivas de menor escala que se distinguen por contar con una plantilla reducida, niveles de ingresos intermedios y una estructura administrativa simplificada en relación con las grandes corporaciones. Su tamaño puede variar según criterios como el número de empleados, el nivel de ventas anuales y el sector económico al que pertenecen (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2023).

Asimismo, las pymes cumplen un rol estratégico en las economías emergentes, ya que impulsan la innovación, el empleo y el desarrollo local. No obstante, enfrentan barreras como el acceso restringido a crédito, la limitada formalización y la escasa adopción tecnológica (González & Fernández, 2021). Estas condiciones aumentan su exposición a riesgos y dificultan su sostenibilidad en entornos cambiantes.

Decisiones Estratégicas

Las decisiones estratégicas establecen la dirección futura de una organización y están orientadas al logro de objetivos de largo plazo. Es decir, estas decisiones implican un análisis profundo del entorno interno y externo, y conllevan un alto grado de compromiso de recursos, así como incertidumbre respecto a sus resultados (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005). Por otra parte, se diferencian de las decisiones operativas por su carácter integral, su impacto organizacional y su horizonte temporal extendido. Tomar decisiones estratégicas de forma informada permite a las empresas anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse a nuevas condiciones del mercado y fortalecer su sostenibilidad a largo plazo (Hill, Jones & Schilling, 2015)

Sostenibilidad

Dentro del ámbito de las pymes, la sostenibilidad adquiere un papel esencial, ya que estas empresas contribuyen de forma significativa al crecimiento regional, a la oferta laboral y además, tienden a estar expuestas a muchos factores que afectan su funcionamiento. En otras palabras, muchas pymes enfrentan dificultades para adoptar estrategias sostenibles por la falta de recursos financieros, tecnológicos o de conocimiento (González & Fernández, 2021).

Montería

Es la capital del departamento de Córdoba, ubicada en la región Caribe de Colombia. Esta ciudad ha experimentado un crecimiento económico sostenido en las últimas

décadas, impulsado por sectores como el comercio, los servicios, la construcción y la agroindustria. Según la Cámara de Comercio de Montería (2024), más del 90 % de las unidades productivas registradas en la ciudad corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (pymes), lo que evidencia su importancia como motor de desarrollo local.

Metodología de búsqueda de la información

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, con un diseño **descriptivo y exploratorio**, lo cual fue útil porque buscábamos conocer la realidad actual de estas empresas en la ciudad Montería, enfocándonos principalmente en su implementación de gestión de riesgos. La población estuvo conformada por pequeñas y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Montería. Se eligió una **encuesta estructurada** elaborada por Orozco, L., & Salgado, M. (2022). Donde se estudiaban **15 pymes** de la ciudad de Montería con preguntas cerradas, que nos ayudaron a medir con más precisión aspectos como la frecuencia con la que evalúan riesgos o si implementan planes formales de gestión.

Por consiguiente se hizo un análisis **descriptivo** de los datos, apoyado en los resultados de la gráfica y también se interpretaron algunas respuestas de manera cualitativa para comprender mejor el contexto de cada empresa.

Esta metodología no solo permitió describir cómo están gestionando los riesgos las pymes de Montería, sino también identificar debilidades y oportunidades de mejora, con el fin de proponer recomendaciones prácticas que puedan fortalecer sus procesos estratégicos.

Sustentación teórica de la pregunta

Impacto de la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas de pymes comerciales en Montería

Parte del reconocimiento de que la incertidumbre es un componente constante en el entorno Empresarial actual. Según la ISO 31000 (2018), la gestión de riesgos es esencial para tomar decisiones informadas que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos. En contextos locales como Montería, donde las pymes carecen de recursos robustos para enfrentar contingencias, la integración de procesos de gestión de riesgos se vuelve fundamental para asegurar la sostenibilidad.

La formulación de esta pregunta busca contribuir al Desarrollo de capacidades en las empresas locales identificando no solo brechas, sino también oportunidades de mejora en sus procesos de planificación estratégica y toma de decisiones y respuestas frente a distintos tipos de riesgos.

Título 1.1 La gestión de riesgos como herramientas clave en las PYMES de Montería.

La gestión de riesgos es un proceso fundamental para cualquier organización, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales que operan en contextos regionales como Montería (ISO, 2018). Estas empresas enfrentan amenazas como la inestabilidad económica, la informalidad, cambios normativos y limitada digitalización en sus procesos. Sin una adecuada identificación, evaluación y

gestión de riesgos, las pymes toman decisiones estratégicas reactivas y poco efectivas, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad.

Influencia en la toma de decisiones estratégicas.

Según la (ISO, 2018) cuando una pyme gestiona adecuadamente sus riesgos, puede anticiparse a posibles crisis y tomar decisiones más informadas que aporten a su sostenibilidad. De acuerdo con la (ISO, 2018) esta gestión favorece la planificación estratégica, la inversión eficiente, la diversificación de mercados y el desarrollo de nuevos productos o servicios con mejores resultados en su desempeño y menor exposición a la materialización de pérdidas.

Las pymes de Montería que han incorporado prácticas como análisis FODA, estudios de mercado o seguimientos de indicadores de riesgo, muestran una mayor capacidad de adaptación a cambios del entorno, ser más competitivas y resistir situaciones adversas como la pandemia o los efectos de la inflación en sus cadenas de abastecimiento. Por el contrario, las que carecen de esta gestión tienden a ser más vulnerables a estados de iliquidez y estar limitadas en su crecimiento y desarrollo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada por Orozco, L., & Salgado, M. (2022) a 15 pymes comerciales de Montería. Donde de manera cuantitativa se muestra si estas cuentan un plan formal de gestión de riesgo, con qué frecuencia evalúan los riesgos, quién toma las decisiones estratégicas, qué tipo de herramientas utilizan, y qué percepción tienen sobre el impacto de la gestión de riesgos.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS DE LAS 15 PYMES ENCUESTADAS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
¿Su empresa tiene un plan formal de gestión de riesgo?	si	5	33%
	No	10	67%
	Total respuestas	15	100%
¿Con que frecuencia evalúan los riesgos estratégicos?	Mensual	3	20%
	Trimestral	4	27%
	Anual	2	13%
	Nunca	6	40%
	Total respuestas	15	100%
¿Quién toma las decisiones estratégicas en su empresa?	Gerente	4	26%
	Junta directiva	1	7%
	Dueño	9	60%
	Otros	1	7%
	Total respuestas	15	100%
¿Utilizan herramientas como análisis FODA o matriz de riesgos?	Si	6	40%
	No	9	60%
	Total respuestas	15	100%
¿Considera que la gestión de riesgos	Si	11	73%
	No	4	27%

mejora sus decisiones estratégicas?	Total respuesta	15	100%
¿Qué tipos de riesgos considera más frecuentes?	Económico	6	40%
	Operativo	4	27%
	Regulatorio	3	20%
	Tecnológico	2	13%
	Total respuestas	15	100%

Tabla 1 Encuesta obtenida de Orozco, L., &Salgado, M. (2022).

Los resultados permiten inferir que un buen porcentaje de las pymes de Montería se encuentran expuestas a riesgos de liquidez por no implementar gestión de riesgos, toda vez que un 67% NO tienen un plan formal de gestión de riesgos, mientras un 33% SI cuentan con un plan formal de gestión de riesgo.

Además, se da a conocer con qué frecuencia estas empresas evalúan los riesgos estratégicos arrojando que un 20% lo hace de forma mensual, un 27% lo hace de forma trimestral, un 13% anual y un 40% no lo hace.

También se da a conocer quién toma las decisiones estratégicas en la empresa, mostrando que en un 26% las decisiones son tomadas por los gerentes, en un 7% por la junta directiva, en un 60% por parte de los dueños y finalmente un 7% indica que lo hacen otras personas.

De otro lado se observa que un 60% de pymes de Montería NO utilizan herramientas como análisis FODA o matriz de riesgos, mientras que un 40% si lo hace. Además, un

73% SI considera que la gestión de riesgos mejora sus decisiones estratégicas, mientras que un 27% NO considera que la gestión de riesgos mejora sus decisiones estratégicas.

Por último se puede apreciar cuales son los tipos de riesgos que consideran más frecuentes estas empresas, dando a conocer que un 40% considera los riesgos económicos, un 27% de los riesgos de tipo operativo, un 20% de tipo regulatorio y un 13% de tipo tecnológico.

En general es necesario que las pymes de Montería implementen un plan de gestión de riesgo, contar con este tipo de práctica les ayudaría a estar a preparados para afrontar muchos factores de riesgo que puedan afectar su desarrollo o su permanencia en el mercado.

Con base en los elementos abordados, se definen a continuación algunas recomendaciones para el desarrollo de las pymes comerciales de Montería

- Se sugiere que la empresa implemente de manera formal una metodología de gestión de riesgos, esta herramienta debe ir acompañada de una mejora sustancial en los procesos de planeación financiera y control de costos, con una participación humana especializada en estos temas para así contar con información precisa y confiable para una toma de decisiones efectiva.

- Para la reducción el riesgo operativo, se recomienda contratar personal suficiente y técnicamente calificado, lo que no solo garantiza la calidad en los procesos ejecutados, sino la terminación en las condiciones y tiempos establecidos.
- Para mitigar el impacto del riesgo de crédito, se deben gestionar con los clientes las garantías suficientes que permitan el cumplimiento de los pagos, tanto en montos como en tiempo, garantizando flujos constantes de efectivo.
- Para la prevención de riesgos laborales y posibles demandas laborales, es fundamental contar con sistemas de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con las regulaciones vigentes, proveer a los trabajadores de formación en temas de seguridad en el trabajo y mutuo cuidado así como, de elementos de protección personal (EPP) y dotaciones de calidad que sean adecuadas para el tipo de trabajo a realizar, por lo tanto, se mitigan riesgos de tipo operativo, de seguridad y de tipo legal por posibles demandas a nivel laboral.
- Con el propósito de mitigar el riesgo de liquidez, se recomienda explorar mecanismos como el factoring. Teniendo en cuenta que esta alternativa permitiría anticipar el flujo de caja mediante la cesión de cuentas por cobrar, reduciendo así la exposición al riesgo de liquidez y así obteniendo una mejor disponibilidad de recursos. Es importante considerar ante alternativas de este tipo los costos financieros que implica de manera que puedan ser absorbidos por su estructura de costos y fijación de precios.

Conclusiones.

Para concluir resaltamos la importancia que tiene el impacto de la gestión de riesgo en la toma de decisiones estratégicas en las pymes de forma general y en las ubicadas en Montería, dado que el mismo aporta a su sostenibilidad, competitividad, mejora continua y desarrollo preparándolas para enfrentar los desafíos del entorno comercial.

1. El 67% de las pymes en Montería no tienen implementado un sistema formal de gestión de riesgos, lo cual limita su capacidad para anticiparse a eventos adversos y responder eficazmente.
2. Las decisiones estratégicas se toman con base en la experiencia o la intuición, sin evaluar de forma sistémica los riesgos implicados, lo que aumenta la probabilidad de ocurrencia e impactos negativos.
3. Aquellas pymes que han incorporado elementos básicos de gestión de riesgos (análisis FODA, identificación de amenazas externas, revisión de escenarios) muestran una mejor capacidad de adaptación y mayores niveles de sostenibilidad.
4. La gestión de riesgo puede ser un factor diferenciador en la competitividad de las empresas comerciales, especialmente en un entorno como Montería, caracterizado por la alta informalidad y limitadas coberturas institucionales.

Referencias

Cámara de Comercio de Montería. (2024). Estadísticas sectoriales y registro de empresas. <https://www.ccmonteria.org.co>

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. COSO. <https://www.coso.org>

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). Informe sobre desarrollo empresarial en regiones de Colombia. <https://www.mincit.gov.co>

Orozco, L., & Salgado, M. (2022). Gestión del riesgo en pymes colombianas: entre la informalidad y la necesidad. *Revista Gestión Empresarial*, 18(2), 95–110.

<https://doi.org/10.22201/fcsh.20071596e.2022.18.2>

González, D., & Fernández, A. (2021). Gestión de riesgos en las pymes latinoamericanas: retos para la sostenibilidad empresarial. *Revista Latinoamericana de Estrategia*, 17(1), 45–60. <https://doi.org/10.21789/22561498.1741>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Free Press.
<https://www.simonandschuster.com/books/Strategy-Safari/Henry-Mintzberg/9780743270571>

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.
https://books.google.com/books/about/Strategic_Management_Theory_An_Integrated.html?id=_MKiAgAAQBAJ

Merna, T., & Al-Thani, F. (2011). *Corporate risk management: An organizational perspective* (2nd ed.). Wiley.

https://books.google.com/books/about/Corporate_Risk_Management.html?id=yow0EAAAQBAJ