



GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR DEL RETAIL

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Carolina Andrea Acevedo Sierra

Universidad EAFIT
Medellín, 2020.

A mi familia, por apoyar cada una de mis decisiones, estar a mi lado en cada uno de mis logros y alentarme a continuar. A Andrés, mi compañero de vida, por su paciencia y amor, por enseñarme a no desistir y seguir construyendo futuro. A mis amigos, que de muchas formas han contribuido a mi crecimiento personal y profesional.

Agradecimientos

Al igual que cualquier otro, este trabajo de grado es el resultado de muchas soledades, desvelos, rabias, tristezas, pero también alegrías. Muchas son las personas que han caminado a mi lado en el transcurso de su preparación y escritura. En primer lugar, agradezco a Dios por estar presente en cada uno de los pasos de mi vida. A mi familia, por su apoyo incansable. A Andrés, por permanecer. A María Antonia Núñez quien, además de ser mi asesora de trabajo de grado, termino convirtiéndose en amiga. Y, por supuesto, a la Universidad EAFIT, que me ha formado desde siempre y nunca me ha cerrado sus puertas.

Resumen

En la investigación se construyen y analizan los riesgos estratégicos en una empresa privada del sector del *retail*, a partir de un caso específico que ha sido identificado en Antioquia. Metodológicamente, este trabajo tiene un enfoque cualitativo y propone recolección de la información mediante una revisión documental en el archivo de la organización (físico y digital), así como a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas al gerente de la empresa y la administradora. Para la codificación de la información se llevan a cabo matrices de riesgos con base en la información obtenida de las entrevistas. A modo de resultados, se pudo realizar un análisis de los factores contextuales tanto internos como externos, los riesgos estratégicos y los controles que pueden ser implementados dentro de la organización, todo esto con el fin de dar cumplimiento a la planeación estratégica establecida.

Palabras clave: Estrategia, planeación estratégica, riesgos estratégicos, gestión del riesgo.

Abstract

Based on a specific case that has been identified in Antioquia, this research builds and analyzes the strategic risks of a private company in the retail area. Methodologically speaking, this work has a qualitative approach and proposes the collection of information through a documentary review in records of the organization (physical and digital), including semi-structured interviews aimed at the company manager and the administrator. For coding information, risk matrices are carried out based on information provided by the interviews. In terms of results, the research made it possible to conduct a review of both internal and external contextual factors, strategic risks and control management that be implemented to the organization in order to fulfill the strategic planning.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Strategic Risks, Risk Management.

Contenido

Introducción	7
Marco teórico	10
Metodología	21
Resultados	25
Conclusiones y discusiones.....	43
Referencias	47

Índice de tablas

Tabla 1 Metodología.....	24
Tabla 2 Resultados y discusión.....	25
Tabla 3 Efectos definidos.....	31
Tabla 4 Frecuencia definida.....	32
Tabla 5 Impactos definida.....	32
Tabla 6 Riesgo	33
Tabla 7 Matriz de evaluación de riesgos.....	34
Tabla 8 Matriz de evaluación de riesgos.....	35
Tabla 9 Controles inexistentes	36
Tabla 10 Mapa de riesgos	37
Tabla 11 Acción de tratamiento.....	38
Tabla 12 Controles propuestos.....	40

Introducción

Es importante ser conscientes de que una de las actividades más dinámicas que existen en el país es el sector *retail*. Se trata de un sector que siempre está en permanente transformación. Este dinamismo en la industria hace que cada vez se generen más estrategias de crecimiento y diversificación de los negocios asociados al mismo, además de la modificación y transformación de los puntos de venta, ello buscando generar nuevas experiencias para los clientes (Ormeño, 2018).

Adicionalmente, y con el pasar de los años, el sector *retail* en Colombia se ha convertido en uno de los principales motores de la economía, puesto que los cambios de las conductas de consumo de los seres humanos hacen que el sector esté en continuo movimiento y perfeccionamiento de los procesos administrativos y operativos (Silva, 2011). De igual manera, se han mejorado las relaciones con los clientes y afianzado la fidelidad de compra y mayor crecimiento, puesto que cuando se conoce al individuo se pueden dirigir los productos, las ofertas o las tendencias de compra de cada uno (Quintero, 2015). Aquí cabe señalar también que la tendencia de consumo masivo obliga a las empresas a desarrollar e implementar nuevas estrategias que obliguen a los clientes a comprar más y, sobre todo, a desarrollar estrategias que generen un mayor valor agregado para los mismos (Hernández, 2017).

Aunado a lo anterior, una serie de factores externos a las organizaciones que trabajan en el sector de *retail* influyen de manera directa en las decisiones que deben tomar las compañías, lo que aumenta su posibilidad de fracaso. Dentro de la amplia gama de factores, se reconoce la influencia de las cifras económicas, la devaluación del peso, la falta de asistencia y la normatividad o regulación por parte de gobierno (Sanchez y Otero, 2014). Además, las características diferenciadoras del mercado, la ubicación de la empresa –que, para el caso en mención, se

encuentra en el municipio de San Pedro de los Milagros— el sector, entre otros juegan un papel fundamental en las estrategias y el direccionamiento de la compañía (Porter, 2015). Otras características externas como las barreras de entrada, participación en el mercado, la competencia, la concentración de los compradores y el ciclo de vida del producto afectan la consecución de los objetivos organizacionales (Stuart & Abetti, 1990) relacionados con el sector objeto de estudio.

Es importante mencionar que los factores externos enunciados anteriormente pueden materializar algunos riesgos que generan pérdidas tanto para la empresa como para la economía colombiana (Mejía, 2013). En el marco de dichas discusiones, se genera la pregunta de por qué estos no se incluyen en los ejercicios de planeación estratégica a corto y largo plazo para la evaluación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Kaplan y Norton, 2008). En consecuencia, es importante cuestionar de qué manera las empresas privadas del sector *retail* administran los riesgos y generan alternativas para identificar y gestionar las posibles amenazas; por ello, se define la gestión de riesgos estratégicos en una empresa pequeña privada del sector *retail* en Antioquia, por medio de las condiciones del contexto externo (económico, político, ambiental, tecnológico y social) e interno (fortalezas y debilidades), la identificación, calificación, evaluación y tratamiento de los riesgos.

En un diagnóstico preliminar de una empresa privada del sector *retail* ubicada en el municipio de San Pedro de los Milagros, se evidencia una problemática desde la gestión de los riesgos, puesto que la empresa se concentra en las actividades emergentes y la resolución de problemas a corto plazo y la planeación y prevención no se realizan de manera estratégica; además porque las falencias a nivel administrativo y las condiciones de operatividad bajo las cuales se trabaja hoy en día no han posibilitado generar espacios para pensar en el largo plazo y diseñar estrategias de mitigación y prevención de sus riesgos. Adicionalmente, las condiciones del

mercado de esta empresa han generado grandes retos para el sector *retail*, retos que deben ir acompañados de dos factores importantes: el flujo de caja y las estrategias de operación.

Lo anterior se puede justificar desde los retos que enfrentan con regularidad las empresas pequeñas y medianas del sector *retail* y cuánto se exponen ellas a la materialización de los riesgos, dadas las falencias en la pronta identificación de estos. En ese sentido, es importante preguntarse también por qué los riesgos y sus controles deben ser administrados teniendo en cuenta las transformaciones que sufre el sector y las características particulares de cada una de las empresas (Ormeño, 2018).

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: la primera sección presenta el marco teórico y conceptual, con descripciones de los conceptos asociados a la planeación estratégica y los riesgos que la afectan de manera directa. En la segunda sección se detalla la metodología cualitativa con alcance descriptivo puesto que se pretende describir el comportamiento de los riesgos estratégicos en una empresa de *retail*. En la tercera y última sección se da cuenta de los resultados obtenidos.

Como conclusión general del trabajo queda por decir que el modelo de administración de riesgos implementado en una empresa pequeña del sector *retail*, es una herramienta que facilita la gestión de cada uno de los procesos estratégicos que allí se desarrollan. La conclusión cobra fuerza si se tiene en cuenta que, al identificar, evaluar y asignar medidas de tratamiento para cada uno de los posibles riesgos, se pueden tomar decisiones de manera acertada y dando cumplimiento a los objetivos del negocio. Asimismo, se puede decir que las futuras líneas de investigación pueden estar concentradas en las pérdidas anuales que se presentan en este tipo de empresa a causa de una mala planeación del negocio.

Marco teórico

El término estrategia tiene varios significados. Uno de ellos es de origen militar y proviene del griego *strategos*, el cual alude a la importancia de elaborar un plan o patrón haciendo uso de los recursos necesarios con el fin de destruir a los enemigos (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). Von Neuman y Morgensten (1953) definen la estrategia como una serie de actos que son ejecutados en la empresa, teniendo en cuenta las situaciones específicas para su ejecución. Por su parte, Alfred Chandler (1962) indica que lo estratégico es un mecanismo que determina los objetivos básicos de una empresa a largo plazo, así como la adopción de acciones y la asignación de los recursos para alcanzar las metas.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), en la estrategia es clave definir la misión que se traduce en la razón de ser de la empresa, la visión que define los objetivos de mediano y largo plazo y su orientación al mercado, así como los valores organizacionales desde la actitud, comportamiento y carácter. Igualmente, estos autores plantean que la estrategia implica hacer un análisis externo teniendo en cuenta los aspectos políticos, sociales, legales, económicos, tecnológicos y ambientales. Aquí cabría señalar también que para Kaplan y Norton es importante que los directivos evalúen internamente la empresa por medio de las fortalezas y debilidades.

A la luz de lo anterior, la teoría de la acción de Argyris (1993) permite comprender la referencia y las estrategias que se deben tener en cuenta en un proceso de conocimiento y entendimiento organizacional, puesto que por medio de esta teoría se tiene la premisa de que cada una de las acciones diseñadas e implementada por las personas tiene el fin de obtener unos resultados. Es importante notar que en ocasiones no se consigue el fin esperado, sin embargo, esta acción puede ser cambiada o reemplazada.

Las empresas de hoy deben identificar una estrategia competitiva que les permita alcanzar un rendimiento superior al de sus competidores. Una vez identificada, esta debe definirse desde la relación con el tipo de ventaja que se pretende alcanzar. Sin embargo, no solo se puede operar con las estrategias de la organización: se debe tener en cuenta también el aprendizaje de la organización, esto es, un aprendizaje que se puede entender desde la exploración como la búsqueda y asunción de riesgos y la explotación que se concentra en la eficiencia y rendimiento de la organización (López, López y Agudelo, 2019).

Argyris (1985) utiliza la definición de riesgo para definir su teoría sobre la estrategia. Más concretamente, el teórico estadounidense propone la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno externo de la organización, así como la evaluación de fortalezas y debilidades como parte del diseño y definición de la estructura organizacional. De lo anterior se colige que para él la definición de estrategia se resume en la construcción de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) y las contraprestaciones salariales y emocionales que se le entreguen al trabajador para motivarlo.

Como se ha podido observar, el concepto de estrategia se ha transformado a lo largo de la historia. En su largo devenir, dicho concepto ha tenido que repensar la construcción de los propósitos, planes, recursos, personas, acciones, entre otros, que se convierten el inicio del proceso de planeación estratégica que cada uno de los administradores debe tener clara, puesto que desde ahí se definen los lineamientos, sueños y metas de los *stakeholders* (Contreras Sierra, 2013).

Desde la estrategia, el proceso de planeación posibilita adoptar decisiones empresariales que se fundamentan en un pronóstico de los resultados futuros, las sinergias sistemáticas de la organización y las expectativas de las partes interesadas (Druker, 1996). Así, la planeación

estratégica se concibe como “un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso” (Mintzberg, 1994).

La implementación de la planeación estratégica en la empresa depende de la claridad de los conceptos estratégicos que se quieren lograr y de la aprobación y participación del mayor número de partes interesadas. Resulta fundamental también la interconexión de los involucrados en el proceso, puesto que por medio de ella se genera mayor interacción social entre los colaboradores y se le da mayor relevancia al cumplimiento de las estrategias propuestas (Dyogo, Fernandes, Maccari, 2016).

En palabras de Hamel y Prahalad (1995), un proceso de gestión desde la perspectiva de la planeación estratégica y la consecución de las ventajas competitivas debe centrarse en cuatro características importantes: “compensar los peligros o aprovechar las oportunidades; debe ser costosa de imitar para que las otras empresas no pueden implementarla con facilidad; debe ser tener cualidades que solo pueden ser poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales, y debe ser insustituible”.

La planeación estratégica pretende englobar acciones que permitan a la organización alcanzar la ventaja competitiva frente al mercado, es decir, construir y prolongar el conocimiento de los diferentes procesos de la organización puesto que son los que constituyen la competencia organizacional que permiten el desarrollo de nuevos productos y servicios, la adquisición de conocimiento acerca de las necesidades de los *stakeholders* y la toma de decisiones en pro del crecimiento de la organización (Gutierrez, Rozo y Flórez, 2019).

El concepto de riesgo, que algunos autores definen como el resultado de la incertidumbre sobre los objetivos de la organización (ISO 31000, 2018), puede ser entendido también como “la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas”

(UNISDR, 2009, p. 25). En tanto probabilidad de pérdida, puede generar la dispersión del resultado actual con relación al resultado esperado, además de constituir una amenaza por su posibilidad de ocurrencia y por la gravedad de sus posibles consecuencias o efectos (Mejía, 2006). El riesgo también puede ser definido como la diferencia que se obtiene en los resultados y se traduce en pérdidas económicas (Awino, Ogolla, & Ogutu, 2017).

Actualmente, los riesgos en las organizaciones son vistos como oportunidades o amenazas. De igual manera, los riesgos, su latencia, permite pensar en la vulnerabilidad a la que están expuestas dichas organizaciones, lo que posibilita gestionar acciones para su reducción o mitigación (Soler, Varela-Lorenzo, Oñate y Naranjo, 2018). Lo anterior lleva a que las organizaciones siempre estén ligadas a la mejora continua de los procesos productivos, puesto que se concibe al riesgo no solo en términos de consecuencias negativas sino también positivas, capaz de generar oportunidades de mejora (Hillson, 2001).

De lo anterior se colige que, para generar una adecuada definición de riesgo, es importante apoyarse en las herramientas modernas de gestión de riesgos. De igual manera, resulta vital contar con experticia y conocimiento de cada una de las fases de ejecución, así como de los riesgos que se pueden llegar a presentar en el seguimiento y control de la planeación, puesto que este ejercicio se debe realizar de manera constante y frecuente con el fin de identificar la calidad de la implementación del proceso y de definir las acciones de mejora para luego implementarlas (López & Almuiñas, 2015).

Identificar riesgos dentro de la organización es fundamental. El mundo actual está compuesto por diversos escenarios que están en constante movimiento, lo cual genera mayor incertidumbre para la dirección de las empresas (Kaplan y Norton, 2008). Allí, no solo se deben tener en cuenta los riesgos que se derivan de la operación del negocio, sino los riesgos estratégicos,

entendidos como aquellos capaces de afectar las definiciones estratégicas (misión, visión, estrategias, objetivos u otros lineamientos organizacionales de alto nivel) en términos de vulnerabilidades que deben identificarse y gestionarse, con el fin de transformarlas en oportunidades para la organización (Mejía, 2013). El riesgo estratégico es “aquél que tiene un impacto destacado sobre las palancas básicas de creación de valor de la organización” (Trullenque, 2003).

Además, una de las funciones más neurálgicas de los directivos de la organización es la de recuperar el valor perdido que ha sido asumido de la desaceleración de las industrias y la no identificación temprana de riesgos. Lo anterior es clave para evitar el colapso del crecimiento exponencial de la organización. Pero hay más: los directivos deben encargarse también de “esquivar los golpes innecesarios y mitigar los golpes inevitables” (Slywotzky y Weber, 2008, p. 277), ello con el propósito de único de defender la empresa y obtener las mayores oportunidades de crecimiento.

Algunos autores ven en las conductas de los directores, líderes organizacionales o partes interesadas un tipo de riesgo estratégico. Para ellos, sus decisiones inducen el fracaso de las compañías, la formulación de metas inalcanzables y objetivos difíciles de cumplir en un periodo de tiempo. Dichas conductas pueden llevar también al desconocimiento del mercado, haciendo que la poca importancia a la gestión de los riesgos desemboque eventualmente en situaciones que ponen en peligro la sostenibilidad del negocio (Collins, 2010). Con el fin de poder crecer y lograr el sostenimiento, otros autores propagan el valor de identificar oportunidades en las amenazas que se encuentran inmersas en cada uno de los eventos o situaciones en las cuales se desempeñan las empresas (Slywotzky y Weber, 2008).

Incluso si no dan muestras de conductas erradas, también es verdad que en muchas ocasiones los directivos se apoyan en los ejercicios académicos de planeación estratégica, desconociendo la práctica empresarial o el comportamiento único de cada organización, algo que, a su vez, termina generando expectativas y objetivos alejados de la realidad empresarial. De allí que sea posible que se presenten algunos riesgos como la implementación inadecuada de la planeación, un modelo de negocio inadecuado, entre otros, que deben ser dirigidos por profesionales que conozcan la situación de la empresa y puedan tomar decisiones (López & Almuñías, 2015).

Sin dejar de lado que los riesgos y su tratamiento siempre han existido, todo este panorama ayuda entender por qué la gestión de riesgos se ha venido posicionando de forma tan visible desde los años noventa. Desde entonces, su gestión ha ido evolucionando, y su definición, tratamiento, aplicación de normas y seguimiento se han ido adaptando a las necesidades específicas de cada organización (Soler, Varela-Lorenzo, Oñate y Naranjo, 2018). A la par con todo esto, se han venido desarrollado diferentes estrategias con el fin de disminuir la vulnerabilidad, prevenir la materialización de riesgos y aprovechar las oportunidades (Centro Humboldt, 2009).

La gestión de riesgos ha sido trabajada de tal forma que han surgido innumerables metodologías en el mundo, con el fin de aplicarlas a los diferentes procesos de control administrativo, financiero, operacional entre otros, que existen en las empresas (Vega, Pérez y Moreno, 2017). Como tal, es parte importante de la dirección de un proyecto y la toma de decisiones, ya que genera la información necesaria para dar cumplimiento a las metas y objetivos (Muñoz y Cuadros, 2017). En palabras de Cortina y Quintero (2018):

Una apropiada planificación del riesgo implica un repensar de la gestión estratégica de los proyectos de investigación encaminada hacia un diseño estructural con

respecto a la visión de las organizaciones que intervienen en su desarrollo, las cuales son agentes de cambio y de integración, que requieren a su vez el establecimiento de mejores sistemas de información y de flujo constante de recursos coordinados, donde la comunicación asertiva desempeña un papel preponderante entre los diferentes stakeholders.

La gestión de riesgos estratégicos es un método y proceso que usan las empresas que quieren administrar sus riesgos y obtener oportunidades que sean afines a cada uno de los objetivos estratégicos de la organización (Malik, Zaman & buckby, 2020), adicionalmente los procesos de gestión de riesgos resultan en el incremento de las utilidades puesto que al explotar las oportunidades del entorno, mejorar el cómo se procesa la información, aumentar la buena reputación y el nivel de planeación estratégica del negocio (Baxter, Bedard, Hoitash & Yezegel, 2013).

Las estrategias de gestión de riesgos impulsan el estilo de dirección de la empresa en cuanto a las técnicas que utilizan para realizar su evaluación de riesgos, además porque, al tener control de los riesgos que se presentan en cada uno de los procesos de la organización, se evita que cualquier situación pueda afectar de manera inesperada la consecución de los objetivos y sobre todo la pérdida de enfoque organizacional construido a partir de la información histórica y actual (Awino, Ogolla, & Ogutu, 2017).

Es, además, un proceso que se compone de actividades como el análisis del contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el monitoreo y seguimiento de los riesgos con el fin de definir el mejor tratamiento y disminuir el impacto que puedan ocasionar en los procesos organizacionales (Soler, Varela-Lorenzo, Oñate y Naranjo, 2018). Dentro de dicho contexto, una de las actividades más complejas de desarrollar es la identificación, puesto que debe estar ligada a

la estrategia y la planificación. De igual manera, y teniendo en cuenta que se pueden cometer errores o eludir causas y riesgos importantes, Se deben tener en cuenta todas las variables internas y externas que intervienen en el proceso y no generar vicios por identificación de riesgos anteriores(Arce, 2005).

Las etapas que se establecen para realizar la gestión de riesgos son las siguientes: análisis del contexto, identificación de riesgos, valoración de riesgos, medidas de tratamiento, elaboración de matriz de evaluación de riesgos y asignación de controles (ISO 31000, 2018). Detengámonos en ellas.

Para analizar el contexto de la organización, se deben considerar las circunstancias internas y externas de la organización que puedan generar la posibilidad de incumplir las metas y objetivos de la organización (Slagmulder, R., & Devoldere, B, 2018). En pro de ello, es importante tener en cuenta aspectos como la economía, la política, la tecnología (Leyva, Hechavarria, Batista, Alarcon, & Gómez, 2018), entre otros, y las fortalezas y debilidades de la empresa, ya que todos ellos interactúan entre sí y permiten tener el conocimiento necesario para la identificación posterior de los riesgos (Del Carmen, 2019).

La identificación de riesgos es inicialmente un proceso cualitativo. Sin embargo, en los estudios recientes se puede obtener información semi-cualitativa y cuantitativa que da respuesta al análisis del contexto realizado. Esta, como su nombre bien lo indica, permite identificar los eventos y circunstancias que afecten los objetivos organizacionales, así como definir el riesgo. En esta misma fase secuencial se definen los agentes generadores del riesgo. Estos pueden ser personas, equipos, materiales o instalaciones que, por su condición dentro de la empresa, pueden generar o dar origen a un riesgo (Jankensgård, 2019). Dentro del proceso de identificación también se deben

seleccionar las posibles causas, definidas como “las razones o motivos por las cuales se genera un riesgo” (Mejía, 2004).

Las causas deben ser descritas por cada agente generador, puesto que actúan directamente sobre la probabilidad de ocurrencia e impacto, ello sin contar que son determinantes a la hora de establecer los controles (Mejía, 2006). En efecto, dichos controles son los que posibilitarán minimizar los efectos, entendidos aquí como “las consecuencias que la ocurrencia del riesgo puede causar al cumplimiento de los objetivos de la organización” (Mejía, 2004). Generalmente, estos se presentan sobre los bienes tanto materiales como inmateriales de la empresa y generan pérdidas que deben ser asumidas. Algunos de estos efectos pueden ser pérdidas económicas, daños a personas, interrupción de la operación, entre otro (Mejía, 2006).

Por su parte, la valoración de riesgos permite a la organización conocer qué tan probable es la ocurrencia del riesgo y de qué manera se puede afectar. Para esto se debe asignar un valor al riesgo, el cual resulta de la multiplicación de las variables de frecuencia e impacto que han sido definidas previamente bajo parámetros cualitativos o cuantitativos. Estos dependen de qué tanta información se tenga o no de la materialización de los riesgos previamente identificados (Córdova y Paguay, 2017).

Dentro del marco de las medidas de tratamiento, la evitación es la medida de respuesta que más se sugiere dentro de la literatura. Esta consiste en eliminar la actividad que genera el riesgo, generando así una menor exposición de la empresa a la materialización. Esto ayuda también a prevenir y a saber anticipar las acciones con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Así las cosas, proteger es diseñar acciones que actúen sobre el impacto de los riesgos en la organización; aceptar es asumir las pérdidas o repercusiones de la materialización de un riesgo; retener es generar un plan de supervivencia financiera o provisión con el fin de responder frente a

una pérdida de manera controlada; y transferir es trasladar el riesgo a una empresa adicional con el fin de compartir las pérdidas (Mejía, 2006).

Después de recopilar la información anterior, se debe elaborar una matriz de evaluación de riesgos. Esta es una herramienta que permite visualizar los riesgos identificados y tomar decisiones que faciliten el desarrollo de la estrategia organizacional. Dicha matriz permite también asignar colores a cada una de las ubicaciones de los riesgos, teniendo en cuenta su frecuencia e impacto (Ramírez, 2018).

Dado lo anterior y con el fin de realizar una buena gestión de riesgos, existen metodologías que ayudan a las pequeñas y medianas empresas del sector *retail* a solucionar las falencias que se presentan en cuanto a la determinación de prioridades, de proyectos y actividades (Holguín y Mejía, 2017) Estas metodologías se pueden emplear también para medir la vulnerabilidad de la empresa, las herramientas a utilizar y los acontecimientos accidentales que pueden materializar riesgos (Henaó, González y Moreno, 2017).

Todo lo anterior corrobora cuán importante es que las empresas conozcan detalladamente sus necesidades. Ello les brindará suficientes elementos de juicio a la hora de seleccionar una metodología que les genere valor a la organización y se adapte a sus necesidades. Una de ellas puede ser bajo la metodología RISICAR, la cual permite a la organización administrar los riesgos tanto operativos como estratégicos. Esta metodología permite también analizar y trabajar en cada una de las etapas de la gestión de los riesgos, brindando resultados de manera inmediata (Mejía, 2006). Cabe señalar que este método sugiere unas políticas que se deben implantar de acuerdo con la operación de la empresa. Para la generación de dichas políticas es importante partir de los procesos y actividades que allí se desarrollen, sin contar que deben ser analizadas y aprobadas por la alta gerencia ya que deben ir en pro de la misión, visión y objetivos (Mejía, 2013). Es, pues,

RISICAR el método por medio del cual se pueden proporcionar los elementos y herramientas necesarios para que el equipo designado a esta labor pueda llevar a cabo una buena administración de riesgos (Jaramillo, 2014).

Otra metodología que probaría ser útil es la PREST. Valiéndose de un diagnóstico empresarial, esta metodología posibilita la identificación de los riesgos estratégicos y su importancia en el ejercicio de planeación estratégica. De igual manera, contribuye a definir las medidas de tratamiento adecuadas para cada uno. Lo anterior podría lograrse con la ayuda de un equipo interdisciplinar que conozca y reconozca cada uno de los procesos de la organización, puesto que inicialmente se deben definir cada una de las etapas de planeación estratégica, ello con el fin de conocer la ruta de trabajo y, desde allí, implementar de manera eficaz la gestión de riesgos en cada una de estas etapas (Mejía, 2013).

Simultáneo a ello, es importante mencionar el desarrollo de alarmas tempranas en tanto herramienta que permita a los líderes empresariales la toma de decisiones oportunas en cada uno de los escenarios proyectados, procurando que las amenazas existentes no se materialicen o su impacto sea leve en la operación de la empresa (Kotler & Caslione, 2010). Resulta pues evidente que las empresas deben ser competitivas en un ambiente de cambios constantes, puesto que la capacidad competitiva es definida por la forma como se organizan los recursos para mantener la participación y el impacto en el sector. Se trata, en suma, de la capacidad de ser percibido y valorado. Refiriéndose a lo anterior, Manucci (2001) afirma que “si una empresa no es percibida: no existe; y si no es valorada: es fácilmente reemplazable”.

Metodología

Teniendo en cuenta que el objetivo general de este trabajo es el definir la gestión de riesgos estratégicos en una empresa pequeña privada del sector *retail* en Antioquia, y que sus objetivos específicos son determinar condiciones del contexto externo (económico, político, ambiental, tecnológico y social) e interno (fortalezas y debilidades) del sector *retail* que han afectado la planeación de la empresa analizada; identificar riesgos estratégicos propios de la organización objeto de estudio; el calificar y evaluar los riesgos estratégicos identificados en la empresa; y, finalmente, proponer un tratamiento de riesgos que permitan la mitigación de los riesgos de acuerdo con las necesidades de la empresa, consideramos que la metodología de enfoque cualitativo es la más acertada. Esta elección responde a que dicha metodología permite la recolección de datos sin mediciones numéricas. Resulta idónea también por su pertinencia y efectividad al momento de tratar con información personal, asunto no menor si se considera que no se cuenta con bases de datos que permitan identificar riesgos que afecten la consecución de los objetivos.

Metodológicamente hablando, cabría mencionar también la importancia del enfoque descriptivo, el cual, si se permite la obviedad, ayuda a describir el comportamiento de los riesgos estratégicos de una empresa pequeña del sector de *retail* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Vital para ello será de igual modo apelar a la experiencia y el conocimiento de las personas (Rubin y Rubin, 2005), así como el contexto interno y externo, los riesgos que afectan la organización, su frecuencia e impacto y las medidas de tratamiento necesarias para mitigar y prevenir los riesgos identificados en la organización.

La empresa objeto de investigación pertenece al sector *retail*. Está ubicada en el municipio de San Pedro de los Milagros y cuenta con experiencia en la distribución, compra y venta de

productos de la canasta familiar desde hace siete años y medio. En esta organización se cuenta con acceso a la información previo cumplimiento de los protocolos de confidencialidad y no utilización de la razón social de la entidad. Si bien es uno de los más fluidos, este sector está constituido en gran parte por pequeñas y medianas empresas que se concentran en el día a día, dejando de lado la planeación, prevención y mitigación de riesgos. Dichas empresas en ocasiones no tienen los recursos económicos, humanos y de infraestructura necesarios para realizar este tipo de actividades. La empresa objeto de investigación encaja dentro de este último grupo.

La revisión de la literatura es uno de los instrumentos empleados para la recolección de la información. Dicha revisión consiste en usar bases de datos, libros, revistas, documentos, trabajos de grado, entre otros, con el fin de generar información sobre el tema a tratar, además de poder certificar el trabajo realizado con fuentes confiables y científicas (Boland, Cherry y Dickson, 2017). Otro de los instrumentos es la entrevista. En tanto instrumento de recolección de información, esta se realiza con un protocolo de preguntas abiertas semiestructuradas donde el entrevistador puede profundizar en las respuestas o adicionar preguntar que refuercen el tema a investigar (Báez y Pérez de Tudela, 2012). Dichas preguntas se encuentran dirigidas a la alta dirección de la empresa, puesto que son personas claves en el proceso estratégico, los retos, obstáculos y oportunidades que se tienen. Adicionalmente, se realizó una prueba piloto (Yin, 2003) con la administradora de la organización. Dicha prueba tuvo como fin obtener información sobre la claridad y pertinencia de las preguntas a realizar. Es importante aclarar que esta persona fue seleccionada a conveniencia por la facilidad en tiempo y conocimiento, además porque hace parte de las personas a entrevistar (Malhotra, 2004).

Para dar cumplimiento a la calificación y evaluación de los riesgos previamente identificados, se realizó una entrevista final con el dueño y representante legal de la organización.

En dicha entrevista se evaluaron todos y cada uno de los riesgos estratégicos definidos con el personal administrativo y directivo de la empresa en estudio (Aigner, 2002; Beck, Bryman y Futing, 2004).

La codificación de las entrevistas se realizó mediante la selección de las variables de análisis, las cuales son el proceso de gestión de riesgos (análisis del contexto, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y medidas de tratamiento). Aunque existen algunos sesgos operativos en las respuestas, puesto que en esta empresa particular las personas encargadas de la administración han dedicado la mayor parte de su tiempo a los temas operativos, es importante apuntar que desde esa premisa se analizaron cada una de las respuestas de las personas participantes y se fue construyendo la información necesaria para los resultados de la investigación (Sampieri, 2018). Con todo y ello, se logró obtener la información para lograr la construcción del mapa de riesgos estratégicos.

Igualmente, con los entrevistados y el análisis de la información se logró obtener información para el diseño de la matriz de gestión de riesgos estratégicos. Por un lado, dicha matriz probó ser una herramienta sencilla y práctica, capaz de generar confianza en cada una de las partes interesadas de la empresa, puesto que allí están consignadas las metas y retos de la empresa. Por otro, se perfiló como una manera juiciosa de proteger y mitigar los impactos que puedan afectar la consecución de los objetivos.

A continuación, se resume la metodología de este trabajo:

Tabla 1 Metodología

Enfoque	Cualitativo	
Estrategia de investigación	Estudio de caso	
Unidad de análisis	Gestión de riesgos estratégicos en una empresa pequeña del sector <i>retail</i>	
Actores/fuentes	<p>Entrevistas:</p> <p>Gerente: Juan Francisco Duque. Dueño fundador de la empresa. Es un hombre emprendedor, oriundo del municipio de San Pedro de los Milagros. Desde joven se ha dedicado al oficio de crear empresa. Ello se evidencia en el hecho de que haya fundado también una panadería y un restaurante.</p> <p>Administradora: Claudia Milena Grisales. Es quien se encarga de todo el personal y los proveedores. Ha trabajado allí desde se fundación y conoce a la perfección cada uno de los procesos que se deben ejecutar para el buen funcionamiento del negocio.</p>	Documentos internos de la empresa privada sector <i>retail</i>
Instrumentos de investigación	Entrevistas semiestructuradas.	Revisión documental.
	Codificación de entrevistas y categorización.	Fichas en Excel.

Resultados

Los resultados generales de la investigación concluyen que el proceso de gestión de riesgos estratégicos es una herramienta que permite la detección a tiempo de los riesgos y puede ser utilizada como herramienta de prevención y mitigación. Sin embargo, es importante notar que dicha herramienta no parece figurar todavía en la mente de los administradores de la empresa objeto de estudio. Lo anterior puede explicarse en términos de que es un tema que, aunque lleva mucho tiempo en el mercado, no es conocido ni por el gerente ni la administradora de la empresa, por ende, para su implementación se requiere de capacitación, trabajo en equipo y fortalecimiento del personal administrativo.

En aras de dar el primer paso con la empresa y obtener los resultados de la investigación, se realizó una primera entrevista con el fin de obtener información sobre los riesgos, la definición de los riesgos, los agentes generadores y las causas. De esta forma se logró la construcción de la matriz de riesgos estratégicos de la empresa del sector *retail* en Antioquia.

Tabla 2 Resultados y discusión

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efectos
Riesgo de talento humano	Posibilidad de no contar con el personal suficiente para atender la demanda, y/o posibilidad de no tener el personal con las	Administración	Falta de presupuesto Falta de capacitación Retribución inadecuada para los cargos o funciones Falta de políticas de contratación	- Interrupción de la operación - Pérdidas económicas - Afectación de la imagen

	competencias necesarias	Empleados	Alta rotación de empleados	
			Falta de capacidad de aprendizaje	
			Necesidades superiores al pago	
			Opciones diferentes de trabajo en el mismo municipio	
			Falta de adaptación al entorno	
Riesgo de dependencia de proveedores	Posibilidad de tener uno o muy pocos proveedores	Administración	Poco poder de negociación	Interrupción de la operación Pérdidas económicas
			Falta de información	
			Negligencia	
			Falta de atención a los proveedores	
		Proveedores	Falta de comunicación	
			Precios altos	
			Pocos proveedores	
			Falta de información	
			Falta de comunicación	
	Posibilidad de tener uno o	Administración	Poco poder de negociación	- Interrupción de la operación

Riesgo de dependencia de clientes	muy pocos clientes		Falta de información	- Pérdidas económicas
			Falta de comunicación	
			Precios altos	
			Desconocimiento del cliente	
			Negligencia, al dejar de atender a un cliente	
		Clientes	Poco surtido	
			Altos precios	
			Deficiente atención y calidad	
			Fidelidad de los clientes con otros supermercados	
		Mercado	Competencia	
Asignación de precios de mercado				
Riesgo de resistencia al cambio	Posibilidad de no aceptar o asumir los cambios propuestos en la empresa por parte de los empleados	Administración	Falta de información sobre los futuros cambios	- Interrupción de la operación - Pérdidas económicas - Afectación de la imagen
	Improvisación			
	Falta de comunicación			

		Empleados	Falta de adaptación al entorno	
			Falta de motivación	
			Falta de información	
			Falta de comunicación	
			Desconocimiento de los cambios	
Riesgo financiero	Posibilidad de no tener la liquidez suficiente para responder a las negociaciones, y/o Posibilidad de que los clientes no paguen a tiempo por los servicios o productos suministrados	Administración	Falta de Políticas financieras	- Interrupción de la operación - Pérdidas económicas - Legal
			Negligencia	
			Poco poder de negociación	
			No se responde a tiempo a la respuesta de la demanda	
			Pérdida de clientes	
			Desconocimiento del mercado	
		Competencia	mejores precios	
			Promociones	
			Atracción de clientes	

		Cientes	Ausencia de pago	
			Negligencia	
			Desconocimiento de las políticas de pago	
		Proveedores	Pocas políticas de financiación	
			Falta de plazos de pago	
		Estado	Altos impuestos	
			Pocas posibilidades de negociación	
Riesgo Reputacional	Posibilidad de que algún evento o persona pueda afectar el buena imagen de la empresa	Administración	Conflicto de intereses	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas económicas - Interrupción de la operación - Afectación de la imagen
			Alteración de información importante de la empresa	
			Falta de ética	
			Falta de responsabilidad social	
			Falta de información	
			Fallas en la comunicación	
			Mala calidad de los productos o servicios	

		Empleados	Relaciones extra laborales con personas conflictivas	
			Rumores	
			Fallas en la comunicación	
			Falta de ética	
		Comunidad	Mala calidad de los productos o servicios	
			Rumores	
			Falta de información sobre los futuros cambios	
Riesgo de estancamiento	Posibilidad de no tener crecimiento económico en el corto o largo plazo	Administración	Falta de planeación estratégica	- Pérdidas económicas - Interrupción de la operación - Afectación de la imagen
			Errores en la planeación financiera	
			Contratación injustificada de personal	
			Falta de seguimiento a la contabilidad	
			Falta de análisis de la competencia	

			Error en el cálculo de los presupuestos	
		Gobierno	Exageradas tasas de impuestos	
			Imposibilidad de negociar los pagos de impuestos	
Riesgo de enfoque de mercado	Posibilidad de no identificar correctamente el mercado, los clientes clave y/o tener la capacidad para generar nuevos clientes	Administración	Ausencia de un plan de mercadeo	- Pérdidas económicas - Interrupción de la operación
			Falta de nuevas ofertas	
			Falta de políticas de atracción de clientes	
			Falta de un plan de innovación	
			Competencia	
			Falta de planeación estratégica	

Luego de definir la matriz de riesgos estratégicos, se realizó una segunda entrevista con el representante legal de la empresa. Dicha entrevista tuvo como propósito definir los efectos y las tablas de calificación de los riesgos, tanto en frecuencia como en impacto.

Tabla 3 Efectos definidos

Pérdidas económicas	Interrupción de la operación	Afectación de la imagen	Afectaciones humanas	Legal
---------------------	------------------------------	-------------------------	----------------------	-------

Tabla 4 Frecuencia definida

Tabla de Frecuencia		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Muy baja	De 1 a 2 veces al año
2	Baja	De 3 a 4 veces en el año
3	Media	De 5 a 6 veces en el año
4	Alta	Más de 6 veces en el año

Tabla 5 Impactos definida

Tabla de Impacto						
EFECTOS						
Valor	Impacto	Pérdidas económicas	Interrupción de la operación	Afectación de la imagen	Afectaciones humanas	Legal
10	Leve	\$2.000.000 hacia abajo	26 horas	Solo conocimiento del gerente	Incapacidad de una semana	Notificación legal
25	Moderado	\$2.000.001 - \$5.000.000	Desde 27 a 48 horas	De conocimiento de la administración	Incapacidad no superior a 15 días	Notificación legal con asistencia

50	Grave	\$5.000.001 - \$10.000.000	De 49 a 59 horas	De conocimiento de los empleados	Incapacidad no superior a 2 meses	Notificación con sanción pecuniaria
100	Catastrófi co	Más de \$10.000.000	Más de 60 horas	De conocimiento del municipio	Muerte	Cierre del establecimiento

Una vez definida la información anterior, se procedió con la calificación de los riesgos. En dicha fase el representante legal, la administradora y la asistente contable seleccionaron los efectos de cada uno de los riesgos y los calificaron tanto en frecuencia como en impacto. Cabe resaltar que los riesgos pueden tener varios efectos, sin embargo, se debe seleccionar el mayor con el fin de tener una única categoría para la evaluación de estos.

Tabla 6 Riesgo

Riesgo	Efecto	Frecuencia	Impacto	Calificación
Riesgo de talento humano	-Interrupción de la operación -Pérdidas económicas -Afectación de la imagen	2	100	200
Riesgo de dependencia de proveedores	-Interrupción de la operación -Pérdidas económicas	1	10	10
Riesgo de dependencia de clientes	-Interrupción de la operación Pérdidas económicas	2	10	10

Riesgo de resistencia al cambio	-Interrupción de la operación -Pérdidas económicas - Afectación de la imagen	1	25	25
Riesgo financiero	-Interrupción de la operación -Pérdidas económicas - Legal	4	50	200
Riesgo Reputacional	-Pérdidas económicas -Interrupción de la operación -Afectación de la imagen	2	50	100
Riesgo de estancamiento	-Pérdidas económicas -Interrupción de la operación -Afectación de la imagen	1	100	100
Riesgo de enfoque de mercado inadecuado	-Pérdidas económicas -Interrupción de la operación	1	100	100

Después de tener toda la información con respecto a los riesgos, esto es, su identificación y calificación, se procedió a elaborar la matriz de evaluación de riesgos. Este permite identificar qué tan leve o catastrófico es el riesgo para la empresa. Adicionalmente, la matriz posibilitó la identificación de las medidas de tratamiento que se deben tener en cuenta al momento de definir los controles para cada uno de los riesgos detallados.

Tabla 7 Matriz de evaluación de riesgos

Matriz de evaluación de riesgos					
Frecuencia					
Muy Alta	4	40	100	200	400
Alta	3	30	75	150	300

Media	2	20	50	100	200
Baja	1	10	25	50	100
	Valor	10	25	50	100
	Impacto	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico

De acuerdo con la matriz de evaluación de riesgos, se presentan los riesgos identificados en cada uno de los recuadros a los que corresponde su calificación.

Tabla 8 Matriz de evaluación de riesgos

Medidas de tratamiento por ubicación de riesgos					
Frecuencia					
Muy Alta	4	40 Prevenir, Retener	100 Prevenir, Proteger, Transferir	200 Prevenir, Proteger, Transferir	400 Evitar, Prevenir, Proteger
Alta	3	30 Aceptar	75 Prevenir, Proteger, Transferir	150 Prevenir, Proteger, Transferir	300 Evitar, Prevenir, Proteger
Media	2	20 Aceptar	50 Prevenir, Retener, Proteger	100 Prevenir, Proteger, Transferir	200 Prevenir, Proteger, Transferir
Baja	1	10 Aceptar	25 Protección, Retener	50 Proteger, Retener	100 Proteger, Transferir
	Valor	1	25	50	100
	Impacto	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico

	Aceptable	10, 20, 25, 30
	Tolerable	40, 50, 75, 100
	Severo	150, 200
	Inaceptable	300, 400

Con esta última tabla, el área directiva de la empresa puede tener un poco más de claridad sobre cómo afrontar, controlar o financiar los riesgos. Lo anterior es importante ya que por cada uno de los colores se presentan varias medidas de tratamiento que, de acuerdo con lo que se quiera realizar dentro de la empresa, se pueden considerar de la siguiente manera.

La calificación de riesgos se realizó a partir de un análisis previo de controles existentes, puesto que en la empresa se realizan controles periódicos que parten de las acciones preventivas que se llevan a cabo diariamente en la empresa con el fin de mitigar el impacto de estos riesgos, por tal motivo se tuvieron en cuenta los siguientes controles.

Tabla 9 Controles inexistentes

Controles existentes	Medida de tratamiento	Riesgo
Búsqueda de personal por medio de redes de empleo	Prevención	Riesgo de talento humano
Capacitaciones periódicas a los empleados	Prevención	
Verificación de referencias personales y profesionales de los empleados	Prevención	
Solicitud de nuevo cupos de crédito con el sector financiero	Prevención - Protección	Riesgo de dependencia de proveedores
Realizar ofertas y descuentos	Prevención	Riesgo de dependencia de clientes
Mayor variedad de productos	Prevención	
Incrementar la oferta de productos y servicios	Prevención	

Capacitaciones periódicas a los empleados	Prevención	Riesgo de resistencia al cambio
Informar y capacitar a los empleados sobre los nuevos acontecimientos	Prevención	
Ampliar la capacidad de endeudamiento	Retención	Riesgo financiero
Tener una póliza todo riesgo que ampare a la empresa de las pérdidas económicas	Transferencia	
Planeación de los gastos de la empresa	Prevención	
Informar y capacitar a los empleados sobre los nuevos acontecimientos	Protección - Prevención	Riesgo Reputacional
Controlar el acceso a la información confidencial de la empresa	Prevención	
Tener una póliza todo riesgo que ampare a la empresa de las pérdidas económicas	Transferencia	Riesgo de estancamiento
Ampliar las relaciones crediticias con entidades financieras	Prevención - retención	
Realizar campañas de fidelización de clientes	Prevención	Riesgo de enfoque de mercado

Tabla 10 Mapa de riesgos

Mapa de riesgos					
Frecuencia					
Muy Alta	4			Riesgo financiero	
Alta	3				
Media	2	Riesgo de dependencia de clientes.		Riesgo reputacional	Riesgo de talento humano.

Baja	1	Riesgo de dependencia de proveedores	Riesgo de resistencia al cambio		Riesgo de estancamiento. Riesgo de inadecuado enfoque de mercado
	Valor	10	25	50	100
	Impacto	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico

De igual modo, la matriz de evaluación de riesgos nos permite conocer las medidas de tratamiento que se deben tener en cuenta en la empresa, ello dependiendo de la evaluación de los riesgos. A continuación, se explica de qué manera se ubican tanto las medidas de control como las de financiación de los riesgos.

Tabla 11 Acción de tratamiento

ACCIÓN DE TRATAMIENTO	DETALLE DE LA ACCIÓN DE TRATAMIENTO
Evitar	“Consiste en eliminar la probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto. Lograr cualquiera de dichas opciones requiere, en el primer caso, eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar el o los recursos amenazados donde se elimine su nivel de exposición. En el segundo caso se precisan medidas de protección extremas, las cuales pueden no ser viables, en algunas ocasiones por sus costos”.

<p style="text-align: center;">Prevenir</p>	<p>“Vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y/o procedimientos conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia (Frecuencia). Algunos ejemplos de controles preventivos están asociados a: políticas de seguridad, medicina preventiva, mantenimiento preventivo, segregación de funciones, disminución del nivel de exposición, diversificación, inversiones en información, entrenamiento y capacitación, inspecciones y pruebas de seguridad, entre otros”.</p>
<p style="text-align: center;">Proteger</p>	<p>“Hace referencia a la acción en el momento del peligro o a la presencia del riesgo. Al igual que la prevención, esta se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos, conducentes a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados, que generan los riesgos en caso de ocurrencia (Ejemplo: sistemas automáticos de protección contra incendios, equipos de protección personal)”.</p>
<p style="text-align: center;">Aceptar</p>	<p>“Aceptar significa asumir, hacerse cargo o responsabilizarse de algo. Cuando se acepta un riesgo, se asumen las consecuencias en el momento en que se presentan. Los riesgos se aceptan cuando su frecuencia es baja y su impacto es leve, y no ponen en peligro la estabilidad de la organización”.</p>
<p style="text-align: center;">Retener</p>	<p>“Significa conservar, guardar con cuidado, en el caso de los riesgos, cuando se retienen se afrontan de forma planeada a través de la creación de un fondo, de una cuenta de gasto, de una provisión</p>

	contable, la destinación de una línea de crédito preestablecida, entre otros. Este responde ante las pérdidas causadas por la ocurrencia del riesgo”.
Transferir	“Consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas, a través de la elaboración de arreglos contractuales o la suscripción de contratos de seguros en los cuáles, por el pago de una cuota llamada prima, el asegurador se hace responsable de las pérdidas que ocasione el riesgo presentado”.

Nota: adaptado de *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*, por Mejía (2006).

Por último y con el fin de dar una posible solución a los riesgos identificados, se propone a la empresa los siguientes controles que son definidos en sintonía con cada una de las medidas de tratamiento identificadas anteriormente.

Tabla 12 Controles propuestos

Controles propuestos	Medida de tratamiento	Riesgo
Contratar outsourcing	Protección	Riesgo de talento humano
Capacitaciones periódicas a los empleados	Prevención	
Verificación de referencias personales y profesionales de los empleados	Prevención	
Redefinición de políticas de contratación	Prevención - protección	
Ampliar la capacidad de endeudamiento	Prevención	Riesgo de dependencia de proveedores
Realizar un benchmarking de los proveedores de la competencia	Prevención - protección	
Análisis de proveedores en el mercado	Prevención	
Realizar ofertas	Prevención	

Mayor variedad de productos	Prevención	Riesgo de dependencia de clientes
Incrementar la oferta de productos y servicios	Prevención	
Seleccionar un nicho específico de mercado	Prevención -Protección	
Capacitaciones periódicas a los empleados	Protección	Riesgo de resistencia al cambio
Planeación estratégica	Protección	
Definir planes de comunicación e información para los empleados	Protección	
Definición de metas estratégicas	Protección	
Ampliar la capacidad de endeudamiento	Retención	Riesgo financiero
Ampliación de los fondos y provisiones financieras	Retención	
Transferir el riesgo por medio de pólizas que amparen los activos de la empresa	Transferencia	
Ampliar las relaciones crediticias con entidades financieras	Prevención - retención	
Planeación de los gastos de la empresa	Prevención	
Diseñar un plan de comunicaciones internas y externas	Protección	Riesgo Reputacional
Crear el código de ética y responsabilidad civil	Prevención	
Controlar el acceso a la información confidencial de la empresa	Prevención	
Transferir el riesgo por medio de pólizas que amparen los activos de la empresa	Transferencia	Riesgo de estancamiento
Diseñar un plan estratégico tanto a corto como a largo plazo	Protección	
Ampliar las relaciones crediticias con entidades financieras	Retención	
Tener un plan de aprovisionamiento financiero	Retención	

Diseñar un plan de mercadeo	Protección	Riesgo de enfoque de mercado
Tener un plan de innovación y desarrollo de nuevos mercados	Protección	
Realizar campañas de atracción de nuevos clientes	Protección	

Conclusiones y discusiones

Se puede concluir el trabajo de investigación dando cumplimiento a la implementación de un modelo de gestión de riesgos para una empresa del sector *retail* en Antioquia. De esta manera, se logró comprobar que en la empresa objeto de estudio se pueden considerar los riesgos estratégicos de manera independiente, además de dejar la matriz de caracterización de riesgos con cada uno de sus componentes de manera clara y concreta, de manera tal que la empresa pueda aplicarla y tomar como referente los elementos planteados como tratamientos para los eventos identificados.

Durante todo el proceso de la investigación surgieron varios planteamientos que debían ser resueltos. Por ejemplo: de qué manera una empresa pequeña puede implementar un modelo de gestión de riesgos estratégicos, cómo los directivos y administradores de la empresa analizan los factores internos y externos para la toma de decisiones; y, finalmente, de qué forma la investigación puede contribuir con el desarrollo económico y social de la empresa en mención.

Dado lo anterior, se seleccionó una empresa pequeña del sector *retail* con un promedio de 10 empleados (fijos y variables) donde, como limitante principal, se tiene que la operación se consume el tiempo principal de cada una de las personas que allí laboran. Sin embargo, se pudo observar cómo las personas que conducen el negocio de manera empírica, apoyados siempre en su propia experiencia, pueden tomar decisiones en pro del bienestar de la organización. Se observó también que el personal administrativo de la empresa dio muestras de querer seguir con la implementación de la gestión de riesgos puesto que la ven como una herramienta administrativa de prevención y mitigación de riesgos.

Dentro de las limitaciones del trabajo está quizá el hecho de que no se hayan podido encontrar investigaciones que puedan generar información relevante sobre el tema en mención. Dicho de otro modo, dentro de la literatura trabajada se han realizado investigaciones en el sector

retail, pero siempre teniendo como enfoque los riesgos específicos como operativo, de crédito, laborales, liquidez, entre otros. Por lo tanto, la importancia de esta investigación radica en definir para estas empresas, de manera clara y sencilla, la administración de riesgos estratégicos.

Es importante mencionar que la gestión de riesgos ha ido evolucionando, y su definición, tratamiento, aplicación de normas y seguimiento se han ido adaptando a las necesidades específicas de cada organización (Soler, Varela-Lorenzo, Oñate y Naranjo, 2018). Esto es importante puesto que se puede constatar que efectivamente los directores de la empresa elegida son un poco más conscientes de la gestión de los riesgos y, aunque de manera un poco empírica, han realizado algunos de sus procesos en la organización.

Adicionalmente en cuanto al análisis del contexto de la organización la empresa del sector *retail* tiene en cuenta algunos de los elementos que se proponen en la literatura dado que aún se está en el proceso de introducción al tema, además de considerar las circunstancias internas y externas de la organización que puedan generar la posibilidad de incumplir las metas y objetivos de la organización (Slagmulder, R., & Devoldere, B, 2018).

Se toman como referentes herramientas y metodologías de administración de riesgos que integran cada uno de sus componentes. Estos fueron utilizados con el fin de identificar medidas que aportaran a prevenir la materialización de los riesgos estratégicos mencionados. Este modelo es una articulación de conceptos y definiciones de las metodologías RISICAR y PREST, además de otras herramientas que dan base a los conceptos trabajados con la empresa, con el fin de ordenar y regular la información que, en ocasiones, no se percibe.

Para llegar a la implementación de la gestión de riesgos fue necesario capacitar al gerente y a la administradora de la empresa en temas de riesgos estratégicos. Lo anterior resultó vital se tiene en cuenta que, dentro de las empresas pequeñas del sector del *retail* en Colombia, el área

directiva aún está muy concentrada en los temas operativos, dando por sentado que la parte estratégica está resuelta a medida que se va controlando la operación. No obstante, se requiere un poco más atención en todos los temas que tienen relación a la planeación estratégica, al direccionamiento y la toma de decisiones de manera gerencial.

Al momento de realizar la calificación de los riesgos con el gerente de la compañía, se pudo percibir un poco más de empatía con el tema. Asimismo, se encontró útil e importante la clasificación de los riesgos puesto que esta puede ser empleada para prevenir y controlar, sin necesidad de vigilar directamente a cada uno de los agentes que intervienen en el proceso productivo de la empresa, lo anterior es importante puesto que como la literatura lo dice, al tener control de cada uno de los riesgos que se presentan en cada uno de los procesos de la organización evitar que cualquier situación pueda afectar de manera inesperada la consecución de los objetivos y sobre todo perder el enfoque organizacional construido a partir de la información histórica y actual (Awino, Ogolla, & Ogutu, 2017).

Por último, los resultados de la investigación nos permiten desarrollar alertas tempranas o controles como herramientas que, a su vez, posibilitan a los empresarios tomar decisiones oportunas considerando cada una de sus necesidades o interés. A lo anterior hay que agregar también que dichas alertas permiten hipotetizar o proyectar escenarios procurando que las amenazas existentes no se materialicen, o que su impacto sea leve en la operación de la empresa (Kotler & Caslione, 2010).

Por otro lado, es importante continuar con temas de investigación relacionados con las pérdidas anuales que se tienen en estas empresas como resultado de la mala planeación o la no aplicación de controles preventivos. Lo anterior quiere que la gran mayoría de las decisiones se toman de manera emergente y no deliberada. También se debe tener en cuenta el tema de capacitación e inclusión a las empresas pequeñas, puesto que son generadoras de empleo y

progreso en los municipios y la mayoría de las veces las decisiones se toman de manera empírica, generando mayor vulnerabilidad y por ende mayores pérdidas a nivel económico.

Finalmente, es importante que, dentro de los futuros estudios, se puedan generar herramientas que permitan a las pequeñas y medianas empresas de Colombia conocer y administrar sus riesgos. Esto resulta ser fundamental al momento de generar una cultura estratégica en este tipo de organizaciones, puesto que sus dueños y administradores generalmente se concentran en el día a día y dejan de lado la planeación de sus negocios, incurriendo en la materialización de algunos riesgos que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos.

Referencias

Aignerren, M. (2002). La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. *La sociología en sus escenarios*, 6(5), 1-32.

Arango, L. F. Q. (2016). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 109-118.

Arce, M. (2005). Documentación para la administración de riesgos. Grupo Kaisen, S. A. Recuperado de: <http://www.grupokaisen.com>.

Argyris, C. (1985). *Strategy, change, and defensive routines*. London: Pitman Publishing.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Kibisu, M.C., Awino, Z. B., Ogolla, K., & Ogutu, M. (2017). Enterprise Risk Management Strategies and Performance of Christian-Based Hospitality Businesses: An empirical overview. *DBA Africa Management Review*, 7(2), 168-184.

Balbona, Z. H. A., & Valle, A. T. (2019). Conversión de matriz de riesgo a análisis de modos y efectos de fallos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 20(2), 3-10.

Baxter, R., Bedard, J.C., Hoitash, R., Yezegel, A., 2013. Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis. *Contemporary Accounting Research*, 30, 1264–1295. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01194.x>.

Boland, A., Cherry, G., & Dickson, R. (Eds.). (2017). *Doing a systematic review: A student's guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Centro Humboldt (2004). *El ABC de la Gestión de Riesgos*. Managua.

Chandler Jr, A. D. (1998). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (2^a ed.) Washington D.C.: BeardBooks.

Collins, J. C. (2010). *Cómo caen los poderosos: y por qué algunas compañías nunca se rinden*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión* 35, 152-181.

Córdova, G. C. S., & Paguay, E. R. B. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando*, 4(12.2), 106-125.

Cortina, A. A. D. R., & Quintero, B. G. C. (2018). Dinámica de sistemas: una forma de optimizar la gestión del riesgo. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Edición Especial, 125-143. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2021>

De la Cruz, L. O. V., Pravia, M. D. L. C. P., & Pino, M. D. R. M. (2017). El chinchorro de gestión de riesgos como filosofía moderna de mejora en la dirección. *Pensamiento & Gestión*, 43, 66-88. doi: <http://dx.doi.Org/10.14482/pege.43.10581>

Gutiérrez Olmos, L. (2019). *Técnicas de planeación estratégica*, DOFA. Universidad Autónoma del Estado de México.

Drucker, P. F. (1996). *Drucker: su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2), 45-53.

Gutiérrez-Suarez, C., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi Revista de investigación, administración e ingeniería* 7(1), 7-13.

doi: <https://doi.org/10.15649/2346030X.544>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Editorial Ariel.

Henao, G. J. C., González, E. M. R., & Moreno, J. C. A. (2017). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano: revisión y diagnóstico. *Journal of Engineering and Technology*, 6(1), 22-45. doi: <https://doi.org/10.22507/jet.v6n1a2>

Hernández Velandia, O. J. (2017). *Análisis comparativo de las estrategias de mercadeo: un enfoque de las principales empresas dedicadas al retail en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México DF.

Hillson, D. (2001, November). Effective strategies for exploiting opportunities. In Proceedings of the 32nd Project Management Institute Annual Seminars, Symposium (PMI 2001), presented in Nashville, USA, 5-7, November, 2001.

Holguín, D. M., & Mejía, A. C. (2017). Comparación de metodologías para la gestión de riesgos en los proyectos de las Pymes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 319-338.

doi: <http://dx.doi.org/10.18566/rces.v25n38.a4>

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018: *Gestión del riesgo – Principios y directrices*. Ginebra: ISO.

Jabba, A. S., & Cortés, A. O. (Eds.). (2014). *Educación y desarrollo regional en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.

Jankensgård, H. (2019). A theory of enterprise risk management. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. doi: 10.1108/CG-02-2018-0092

Jaramillo Fonseca, J. S. (2014). *Aplicación del Modelo Risicar para la implementación de un sistema de administración y gestión de riesgos en una aseguradora ecuatoriana basado en la normativa por la Superintendencia de Bancos y Seguros en el 2011*. (Tesis de pregrado). Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* Cambridge: Harvard Business Press

Kotler, P. (2010). *Caótica: administración y marketing en tiempos de caos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Lewis-Beck, M., Bryman, A. E., & Liao, T. F. (2003). *The Sage encyclopedia of social science research methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Leyva, M., Hechavarria, J., Batista, N., Alarcon, J. A., & Gomez, O. (2018). A framework for pest analysis based on fuzzy decision maps. *Revista espacios*, 39(16), 1-11.

López-Zapata, E., López-Moros, G. P., & Agudelo-Muñoz, S. M. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información tecnológica*, 30(5), 191-202. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México D.F.: Pearson educación.

Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), 100178. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>

Mejía Quijano, R. C. (2013). Identificación de riesgos. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.

Mejía Quijano, R. C. (2004). La Administración de Riesgos Empresariales. *ADMINISTER*, 5, 74-85.

Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Pearson Educación.

Neis, D. F., Pereira, M. F., & Maccari, E. A. (2017). Strategic planning process and organizational structure: Impacts, confluence and similarities. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(5), 479-492. doi: <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>

Ormeño, P. (2018). *Riesgos y retos del retail*. Revista Marsh. Recuperado de: <https://www.marsh.com/pe/es/insights/risk-in-context/riesgos-y-retos-del-retail.html> el 29 de abril de 2020.

Perry, A. (1996). The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. *The Journal of Product Innovation Management*, 3(13), 275-278.

Porter, M. E. (1992). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: CECSA.

Ramírez Choque, M. M. (2018). *Elaboración de una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos para la fábrica de plastoformas Pretenzor* (Tesis doctoral). Universidad Mayor de San Simón, Bolivia.

Rubin, H y Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw Hill.

Sanjuan, F. E. T. (2003). Gestión estratégica del riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre. *Estrategia financiera*, 193, 12-19.

Silva Guerra, H. (2011). Behavior's retail in Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 30, 3-20.

Slagmulder, R., & Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, 61(5), 733-743. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.001>

Slywotzky, A. J. (2008). *Riesgo positivo*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Soler González, R, Varela-Lorenzo, P. Oñate-Andino, A. & Naranjo-Silva, E.. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Ciencia*, *11*(26), 51-62.
doi: <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp51-62p>

Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, *5*(3), 151-162.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (ed.). Thousand Oaks: SAGE.