

8. La respuesta a riesgos de las microempresas y su supervivencia: una revisión de la literatura

ALBERTO ÁNGELES CONTRERAS*

ARMANDO FALCÓN BRINDIS**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.196.08>

Resumen

A nivel global, existe el consenso de que el apoyo a las micro, medianas y pequeñas empresas (mipymes) incide positivamente en la economía de los países. Esto obedece a que conforman casi la totalidad de las unidades económicas, por lo que contribuyen en gran medida a la generación de empleos. En México, esta situación no difiere del resto del mundo. No obstante, el crecimiento y el tiempo de vida de este tipo de empresas aún es limitado, debido a factores internos y externos que reducen la probabilidad de permanencia. Por otra parte, diversos estudios han sugerido que la administración de riesgos es una herramienta que puede beneficiar la supervivencia de las mipymes. En este trabajo se presentan los resultados de una revisión de la literatura para conocer el estado del arte con relación a la respuesta a los riesgos de las microempresas a nivel internacional y, cómo esto podría afectar su supervivencia. Los resultados muestran que no hay un patrón específico que determine la permanencia en el mercado de estas organizaciones, pues depende de sus características internas y del contexto en el que se encuentren. Además, las limitaciones que presentan las microempresas, así como el medio ambiente en el que operan, las hace susceptibles a una gran cantidad de riesgos. La literatura expone diversas herramientas y mé-

* Doctor en Administración. Docente de la Facultad de Ingeniería en la Universidad Autónoma del Carmen, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2725-0874>

** Doctor en Ciencias en Uso, Manejo y Preservación de Recursos Naturales. Investigador Asociado a la University of Kentucky, EUA. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2496-2178>

todos con los que estas empresas pueden prevenir y defenderse ante estas amenazas. Sin embargo, para su implementación se requiere la disponibilidad de recursos, lo cual dificulta la adopción de prácticas de administración de riesgos en estas organizaciones.

Palabras clave: *mipyme, microempresa, riesgos, supervivencia, revisión de literatura.*

Introducción

En la actualidad, la mayoría de los gobiernos —tanto en países desarrollados como en economías emergentes— consideran a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) como un elemento fundamental para el desarrollo económico (IFC, 2012; OECD y CAF, 2019; ILO, 2019; United Nations, 2021). A nivel mundial el desarrollo de las pequeñas empresas contribuye a la reducción de la pobreza, generando empleos mediante la creación de nuevos establecimientos o la expansión de los existentes. Esto se debe a que, por lo general, las actividades de emprendimiento proveen los únicos ingresos para el sustento de la limitada economía familiar (Vanderberg, 2006).

En este contexto, las microempresas —que son las organizaciones con hasta 10 empleados (Ley para el desarrollo..., 2019)— desempeñan un papel importante como proveedores de ingresos y sustento, especialmente donde hay una escasez de empleo suficientemente redituable (ILO 2015; Taxis-Flores *et al.*, 2016).

Considerando datos estadísticos de 99 países, se concluye que el auto-empleo y las microempresas proveen más del 60% del total de la ocupación laboral en regiones como Latinoamérica, Oriente Medio, África y Sureste de Asia (ILO 2015; ILO, 2019). En México, las microempresas representan 94.9% de establecimientos y proveen 37.2% de los empleos, pero generan 14.6% del valor agregado nacional (INEGI, 2022). En este sentido, para que una empresa genere y mantenga empleos, es indispensable que permanezca operando. En México, la esperanza de vida de las empresas grandes (más de 250 empleados) a partir de su nacimiento es en promedio de 17.5 años, mientras que para las microempresas con hasta 2 empleados, es de 6.8 años;

de 3 a 5 empleados es de 8 años, y de 6 a 10 empleados es de 11.4 años (INEGI, 2022).

Estos datos evidencian la dificultad que enfrentan las mipymes y —en particular, las microempresas— para consolidarse en el mercado nacional, debido a la competencia que enfrentan con las organizaciones que poseen mayores recursos, acceso a financiamiento, capacitación, entre otros. Todos estos factores les restringen la posibilidad de crecimiento y permanencia (INADEM, 2018). En este contexto, las mipymes, y, en particular, las microempresas, enfrentan riesgos de gran impacto en sus negocios a causa de su tamaño, recursos insuficientes y conocimiento limitado de los dueños respecto de las mejores prácticas gerenciales (Agrawal, 2016).

Como respuesta, estas empresas utilizan en ocasiones estrategias de administración de riesgos semi formales para eliminar o mitigar riesgos, mismas que resultan ser más o menos convenientes (Zeininger e Irimie, 2015). Sin embargo, dada su baja tasa de sustentabilidad, estas iniciativas y prácticas internas de control y de administración de riesgos parecen ser inadecuadas y/o inefectivas (Bruwer *et al.*, 2018).

En consecuencia, aun cuando pueden ser conscientes de los riesgos que amenazan a su negocio, al no poseer los elementos para mitigar y/o gestionar adecuadamente dichos eventos, las mipymes son susceptibles a los efectos dañinos de los peligros (Duong, 2009; Panigrahi, 2012; Gorzeń-Mitka, 2013; Zeininger e Irimie, 2015; Bruwer *et al.*, 2018; Pereira-Ortiz y Cuelro-Acosta, 2018). Esto conduce a afirmar que las mipymes y, particularmente las microempresas, necesitan estrategias adecuadas de administración de riesgos para afrontar las exigencias de su contexto (Zeininger e Irimie, 2015) y que la aplicabilidad de estas herramientas de apoyo está relacionada con la precisión de las decisiones de la administración (Gorzeń-Mitka, 2013). En conclusión, se hace necesaria una mayor exploración empírica, acerca de la forma en que se administran los riesgos en las mipymes.

El problema de la administración de riesgos en las mipymes

El diseño y la comprobación empíricos de metodologías de administración de riesgos en mipymes no siempre son aplicables a su realidad como em-

presa, ya que la mayor parte de las prácticas se han desarrollado para organizaciones grandes, de modo que cuando se busca simplificarlas para aplicarlas a la mipyme, resultan en modelos incompletos o, bien, en propuestas teóricas y aún en desarrollo (Santos-Olmo *et al.*, 2012). De ahí que se requiera implementar estructuras de administración de riesgos personalizadas que sirvan como guía en la identificación y evaluación de riesgos (Bruwer *et al.*, 2018), que se utilicen como soporte para modelos y estándares de fácil aplicación para estas empresas (Muñoz-Holguín y Cuadros-Mejía, 2017).

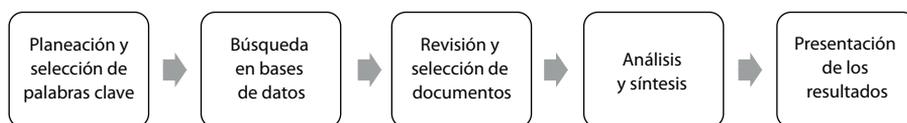
Sin embargo, se ha encontrado que en la literatura tradicional las metodologías, herramientas, técnicas y los procesos para administrar los riesgos se presentan con una complejidad que podría generar confusión entre algunos gerentes de mipyme, considerando sus limitaciones en cuanto a experiencia y educación (Meister, 2006). Por otra parte, es evidente que las microempresas de México y de todo el mundo, requieren de un mayor apoyo para consolidar su papel como impulsores del empleo y de la economía familiar de la región. Para cumplir con este propósito, es necesario que permanezcan, sobrevivan y sigan operando.

La vida de estas organizaciones podría estar amenazada por la falta de manejo de riesgos que, por otro lado, sería posible de diagnosticar mediante factores inherentes a las capacidades administrativas de los propietarios y/o socios (Agrawal, 2016; Pereira-Ortiz y Cuero-Acosta, 2018). Del mismo modo, la administración de los riesgos destaca el hecho de que la supervivencia de un negocio depende fuertemente de su capacidad de anticipar y prepararse para el cambio, más que esperar y reaccionar (Panigrahi, 2012; Vélez-Mejía y Vélez-Mejía, 2017). Así, se hace evidente la necesidad de encontrar una relación entre la respuesta a los riesgos de las microempresas y los factores que determinan su permanencia. De ahí que los objetivos de esta revisión de la literatura sean: 1. Identificar los factores que afectan la supervivencia de las microempresas, y 2. Identificar los riesgos a los que las microempresas están expuestas y la forma en que los dueños o gerentes los enfrentan.

Materiales y métodos

Para determinar la orientación y clasificación en la búsqueda documental que determina el estado del arte, se utilizó una revisión sistemática de la literatura (Templier y Paré, 2015). Este enfoque garantiza la confiabilidad, repetibilidad y relevancia de las conclusiones, resultado del análisis de la información obtenida, de manera que pueda ser útil para la investigación en curso y para futuros estudios. Con el fin de asegurar la validez y alineación con el tema de estudio, fue necesario establecer un protocolo (Templier y Paré, 2015, Xiao y Watson, 2019). En la figura 8.1 se muestran las etapas del proceso de búsqueda de literatura que se utilizó para el presente trabajo.

Figura 8.1. Etapas para realizar la revisión sistemática de la literatura



Fuente: Adaptado de Astudillo-Cornejo e Ibarra-Villanueva (2014); Díaz-Curbelo *et al.* (2018); Gamonales *et al.* (2018); Gamonales-Puerto *et al.* (2021); Gámez-Calvo *et al.* (2022).

De esta manera, primero, se establecieron las palabras clave con base en el objetivo de la investigación (Kitchenham y Charters, 2007; Templier y Paré, 2015, Xiao y Watson, 2019). Se determinaron en español y en inglés para ampliar los resultados de la búsqueda, así quedaron las siguientes palabras clave para la búsqueda: riesgos, respuesta a riesgos, microempresas, sobrevivencia. *Search keywords:* risk, risk response, *micro enterprises, survival*. Por otra parte, con objeto de acotar los resultados y mantener el enfoque en los objetivos del estudio, se establecieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión (tabla 8.1; Gamonales *et al.*, 2018; Gámez-Calvo *et al.*, 2020; Gámez-Calvo *et al.*, 2022).

Tabla 8.1. *Criterios de inclusión y exclusión dentro de los objetivos del estudio*

<i>Criterios de inclusión</i>	<i>Criterios de exclusión</i>
Que el título, resumen y/o texto, contenga las palabras clave.	No se consideran los documentos de otras áreas de conocimiento, distintas a administración y negocios
Escrito en idioma español o inglés.	No se consideran los documentos que no se pueden referenciar.
Artículos de revistas, libros, capítulos de libro y/o tesis.	No se consideran los documentos escritos en idioma diferente al español o inglés.
Relacionados con el área de administración y negocios.	
Texto completo con disponibilidad de consulta.	

La búsqueda de la información se realizó en bases de datos electrónicas, ya que constituyen la fuente predominante de literatura publicada (Petticrew y Roberts, 2006). La exploración se realizó en las plataformas *Google Académico*, *SciElo*, *EBSCOhost*, *ScienceDirect* y *Emerald*, debido a que contienen información de diversas disciplinas y a la calidad validada de la información contenida (Díaz-Curbelo *et al.*, 2018; Gamonales *et al.*, 2018; Xiao y Watson, 2019; Gámez-Calvo *et al.*, 2020; Gámez-Calvo *et al.*, 2022). Para ampliar los resultados se utilizaron operadores booleanos (Fink, 2005) y sinónimos (Kitchenham y Charters, 2007), de la siguiente forma, en español: respuesta a riesgos AND microempresas AND sobrevivencia OR supervivencia OR permanencia. En inglés: risk response AND micro enterprises AND survival OR subsistence.

Puesto que cada plataforma posee características particulares en cuanto al protocolo de búsqueda, así como en los campos y opciones disponibles, fue necesario adaptar la exploración a cada base de datos. Debido a la gran cantidad de resultados devueltos, en todas las plataformas fue necesario realizar una segunda búsqueda, modificando el orden de las palabras clave o seleccionando una a la vez. Finalmente, se realizó una revisión para filtrar los documentos obtenidos y descartar los que no agregarían valor al estudio. Las razones de eliminación fueron, además de incumplir los criterios de exclusión, no corresponder al tema de interés o estar duplicados.

Una vez terminada la revisión y selección de los documentos, se llevó a cabo el análisis y síntesis de la información (Templier y Paré, 2015). De los documentos seleccionados se extrajeron las propuestas relacionadas con los objetivos del trabajo y se realizó una síntesis, por medio de una tabla donde

se plasmó el resumen de estas ideas y su relación con las palabras clave, de modo que fuese posible estructurar una narrativa concreta, congruente y alineada a los objetivos de la revisión (Petticrew y Roberts, 2006; Templier y Paré, 2015).

Resultados de la revisión del estado del arte: la supervivencia de las mipymes

Los factores que influyen en la supervivencia de las mipymes difieren de acuerdo con el sector económico en el que operan, con los recursos de que disponen, así como con las características y habilidades de sus dueños, entre otros. No hay un patrón que determine el tiempo que una microempresa puede permanecer operando. Si bien se han encontrado elementos comunes, como la experiencia y el conocimiento del responsable, así como la disponibilidad de recursos, lo cierto es que la supervivencia de estas organizaciones dependerá de las características particulares de su contexto interno y externo (véase la tabla 8.2).

Ahora bien, para abordar el tema de la permanencia de la microempresa en el mercado, es necesario mejorar las capacidades empresariales de los gerentes y dueños (Taxis-Flores *et al.*, 2016; Soler-González *et al.*, 2018). Esto se explica debido a que, en su mayoría, los emprendimientos en microempresas son producto de iniciativas individuales —que no experimentan un proceso de preparación que propicie el desarrollo de capacidades empresariales— y, más bien, son resultado de la necesidad, ya que el emprendimiento es muchas veces impulsado por el desempleo (Taxis-Flores *et al.*, 2016).

En consecuencia, las habilidades administrativas se presentan en forma escasa y fragmentada, y se desarrollan en forma incipiente con base en la experiencia (Molina-Corral *et al.*, 2019). Bajo esta perspectiva, diversos estudios empíricos demuestran que las habilidades administrativas y la experiencia en negocios de los dueños de las microempresas incrementan, así, su capacidad de supervivencia (LeBrasseur y Zinger, 2005; Fatoki, 2013; Taxis-Flores *et al.*, 2016; Vélez-Mejía y Vélez-Mejía, 2017; Nxumalo y Kaseeram, 2018; Molina-Corral *et al.*, 2019; Mor *et al.*, 2020).

Tabla 8.2. Principales factores que inciden en la supervivencia de las mipymes

Contexto interno	
Factor	Referencia
Cantidad de capital inicial.	Santana-Vloria (2017) Woldehanna <i>et al.</i> (2018) Nyide y Zunckel (2019)
Cantidad de activos iniciales.	Hernández (2013).
Disponibilidad de capital de trabajo	Bekele y Worku (2008); Santana-Vloria (2017)
Disponibilidad de recursos materiales para operar.	Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014).
Acceso a créditos.	Santana-Vloria (2017).
Disponibilidad y capacidad del personal	Santana-Vloria (2017); Woldehanna <i>et al.</i> (2018)
Acceso a tecnologías de la información.	Woldehanna <i>et al.</i> (2018).
	Descripción
	<p>Dinero con el que cuenta el dueño o gerente al momento de iniciar el negocio. Puede ser resultado de ahorros, préstamos o un fondo común con otras personas. Si no se obtienen los ingresos esperados por medio de las ventas previstas, puede ser imposible el pago de obligaciones y, por lo tanto, se reduce el tiempo de vida de la empresa</p> <p>Equipo, mobiliario, instalaciones con los que cuenta el dueño o gerente al momento de iniciar el negocio. Puede utilizar activos de su propiedad, rentarlos, comprarlos a crédito o utilizar la propiedad de otras personas. Si no se obtienen los ingresos esperados por medio de las ventas previstas, puede ser imposible el pago de obligaciones y, por lo tanto, se reduce el tiempo de vida de la empresa.</p> <p>Es el dinero necesario para operar (sueldos, pagos a proveedores, pagos de servicios). Cuando los ingresos no proporcionan el flujo de dinero esperado, se tiene que recurrir a capital propio o a créditos. Si la administración del negocio no es adecuada, se pueden incumplir las obligaciones y llevar a su cierre.</p> <p>Materiales e insumos, equipos, mobiliario, instalaciones, necesarios para mantener la operación de la empresa. Si se adquirieron mediante créditos o arrendamiento, y no se tiene el nivel de ingreso esperado, se pueden incumplir los pagos y llevar al cierre.</p> <p>Necesarios para la operación, ya sea para capital de trabajo o para adquisición y mantenimiento de activos. Debido a las limitaciones de estas empresas, este factor es muy importante para iniciar y mantener el negocio.</p> <p>En ocasiones se requiere de mano de obra especializada, que exige salarios que el dueño o gerente no puede pagar, lo que pone en peligro la continuidad del negocio.</p> <p>Actualmente, estas tecnologías están sustituyendo a los canales tradicionales de ventas, por lo que representan una oportunidad importante para estas empresas, pero también una amenaza para su continuidad si no se dispone de ellos o no se gestionan adecuadamente.</p>

Habilidades técnicas del gerente o dueño.	Bekele y Worku (2008). LeBrasseur y Zinger (2005) Bekele y Worku (2008) Fatoki (2013); Gicá y Balint (2012); Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014); Taxis-Flores <i>et al.</i> (2016); Vélez-Mejía y Vélez-Mejía (2017); Nxumalo y Kaseeram (2018); Soler-González <i>et al.</i> (2018); Woldehanna <i>et al.</i> (2018); Molina-Corral <i>et al.</i> (2019);Guatzoón-Maldonado <i>et al.</i> (2020); Mor <i>et al.</i> (2020); Valdiviezo-Nivaldo <i>et al.</i> (2020);	Se requiere que sean las adecuadas para mantener la operación del negocio, adaptarse al entorno y, cuando sea el caso, para innovar. Si se carece de ellas, puede afectar la permanencia de la empresa.
Habilidades administrativas del gerente o dueño	LeBrasseur y Zinger (2005);Bekele y Worku (2008);Gicá y Balint(2012);Fatoki (2013); Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014);Taxis-Flores <i>et al.</i> (2016);Vélez-Mejía y Vélez-Mejía (2017); Nxumalo y Kaseeram (2018); Soler-González <i>et al.</i> (2018);Woldehanna <i>et al.</i> (2018); Molina-Corral <i>et al.</i> (2019);Guatzoón-Maldonado <i>et al.</i> (2020); Mor <i>et al.</i> (2020); Valdiviezo-Nivaldo <i>et al.</i> (2020);	De acuerdo con la literatura, es uno de los factores más importantes para la supervivencia, pues permite que la empresa se guíe bajo una estrategia, superando sus limitaciones y adaptándose al entorno. Pueden ser resultado de los conocimientos y experiencia adquiridos previamente, o pueden desarrollarse de manera intuitiva por el dueño o gerente de la microempresa.
Educación y experiencia del gerente o dueño.	LeBrasseur y Zinger (2005);Bekele y Worku (2008);Gicá y Balint(2012);Fatoki (2013); Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014);Taxis-Flores <i>et al.</i> (2016);Vélez-Mejía y Vélez-Mejía (2017); Nxumalo y Kaseeram (2018); Soler-González <i>et al.</i> (2018);Molina-Corral <i>et al.</i> (2019);Guatzoón-Maldonado <i>et al.</i> (2020); Mor <i>et al.</i> (2020); Valdiviezo-Nivaldo <i>et al.</i> (2020);	Los conocimientos y experiencia del dueño o gerente incrementan las probabilidades de supervivencia, ya que le proporcionan las habilidades administrativas que requiere el negocio.
Capacitación al gerente y/o dueño y al personal.	Stanciu (2015); Woldehanna <i>et al.</i> (2018).	Mediante la capacitación se adquieren los conocimientos administrativos y/o técnicos, necesarios para mantener la operación.
Características personales del dueño o gerente.	Fatoki (2013); Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014); Ferreira-De Lara y Neves-Guimarães (2018); Ferreira-García <i>et al.</i> (2021).	Algunos autores afirman que la experiencia, intuición y visión del futuro desempeñan un papel importante para la supervivencia de las Mipymes
Edad del dueño o gerente	Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014).	
Género del dueño o gerente.	Grigorescu (2016); Vieira <i>et al.</i> (2020).	Algunos estudios han encontrado que, por razones de estereotipos y cuestiones raciales, los negocios dirigidos por mujeres tienen mayor dificultad para el acceso a créditos y apoyos externos, lo que influye en la permanencia de las empresas.
Estrategias de venta y marketing.	Fatoki (2013); Woldehanna <i>et al.</i> (2018).	Se requieren para afrontar la competencia y mantenerse en el mercado. Se desarrollan de acuerdo con el contexto en que la empresa está inmersa.

En un entorno altamente competitivo, son indispensables para lograr la diferenciación con los competidores y colocar los productos y servicios en el mercado, con los objetivos de lograr las ventas esperadas y permanecer en el medio.

Está muy relacionada con las habilidades administrativas del dueño o gerente y, permite sobrellevar las limitaciones del negocio, afrontar a los competidores, las necesidades y exigencias de los clientes, y conseguir la innovación. Todo esto incrementa su probabilidad de supervivencia.

Estrategias de innovación. Woldehanna *et al.* (2018).

Capacidad para adaptarse a los cambios. Espinoza-López *et al.* (2019)

Contexto externo

Ubicación del negocio	Woldehanna <i>et al.</i> (2018).	Es un factor importante cuando existen muchos competidores en torno a un grupo de clientes. Se puede solventar con el uso de tecnologías de la información (publicidad y ventas a distancia).
Relación con proveedores.	Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014); Stanciu (2015).	Al igual que en las empresas grandes, la integración con los proveedores de una cadena eficiente de suministros incrementa la competitividad de la Mipyme, mejorando sus posibilidades de supervivencia.
Relación con el cliente.	Fatoki (2013); Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014); Stanciu (2015).	Una comunicación directa con el cliente para conocer sus necesidades y expectativas se refleja en las ventas del negocio, y, por lo tanto, en la continuidad de este.
Pertenencia a asociaciones o gremios.	Mora-Rendón (2014); Valdiviezo-Nivaldo <i>et al.</i> (2020).	Las cámaras y asociaciones de microempresarios ofrecen apoyos tales como, capacitación, asesorías técnicas y, en ocasiones, acceso a créditos. Estos factores incrementan la probabilidad de supervivencia de la empresa.
Vinculación con universidades, gobierno y/o asociaciones privadas.	Gicá y Balint (2012); Fatoki (2013); Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014); Barrientos-Iñostroza (2016); Grigorescu (2016); Tumelero <i>et al.</i> (2016); De Oliveira y Fernandes-Terence (2018); Gonzaga <i>et al.</i> (2020); Gannon <i>et al.</i> (2021).	Estos organismos proporcionan capacitación y asesoría, créditos, apoyos a la creación de las empresas (incubación), creación de redes interempresarios. Todo esto ayuda a estas empresas a mantenerse operando.

De tal modo que, la posibilidad de que la microempresa se consolide y pueda superar la fase crítica de operación, está fuertemente relacionada con el tiempo que el microempresario ha dedicado a la actividad empresarial y con la experiencia que ha adquirido durante ese tiempo. Por lo tanto, a medida que el microempresario dedica mayor tiempo a la actividad empresarial, desarrolla procesos de aprendizaje (Taxis-Flores *et al.*, 2016; Mor *et al.*, 2020). Como consecuencia, esto conduce a pensar que niveles altos de experiencia en negocios, educación y horas de trabajo, incrementan la probabilidad de permanecer en operación (Nxumalo y Kaseeram, 2018). En suma, se requiere fortalecer el capital humano no escolarizado, para mejorar el desempeño de las microempresas con potencial de desarrollo e incrementar sus posibilidades de supervivencia (Taxis-Flores *et al.*, 2016).

Es importante mencionar que el impulso al emprendimiento es un tema frecuentemente abordado en la literatura, debido a que por ese medio se proporciona capacitación y recursos de los que carece la mayoría de las microempresas, por lo que puede convertirse en un factor importante para la supervivencia de los negocios (Gică y Balint, 2012; Barrientos-Inostroza, 2016). El apoyo a emprendedores proporciona interacción con otras empresas, ventajas derivadas del patrocinio del gobierno y de universidades, capacitación formal, acceso a recursos tecnológicos, con lo que estas organizaciones pueden mejorar sus capacidades de gestión e incrementar su competitividad (Grigorescu, 2016; Tumelero *et al.*, 2016; De Oliveira y Fernandes-Terence, 2018; Gonzaga *et al.*, 2020; Gannon *et al.*, 2021).

Sin embargo, los programas de incubación y emprendimiento, por lo general, se dirigen hacia los jóvenes universitarios (Grigorescu, 2016). mientras olvidan las necesidades de la mayoría de los dueños de microempresas que inician su negocio por necesidad y que, por lo tanto, estas organizaciones están más propensas a los efectos de los riesgos externos y a reducir su tiempo de permanencia en el mercado (Morales-Gualdrón *et al.*, 2014; Valdiviezo-Nivaldo *et al.*, 2020).

La administración de riesgos en las mipymes

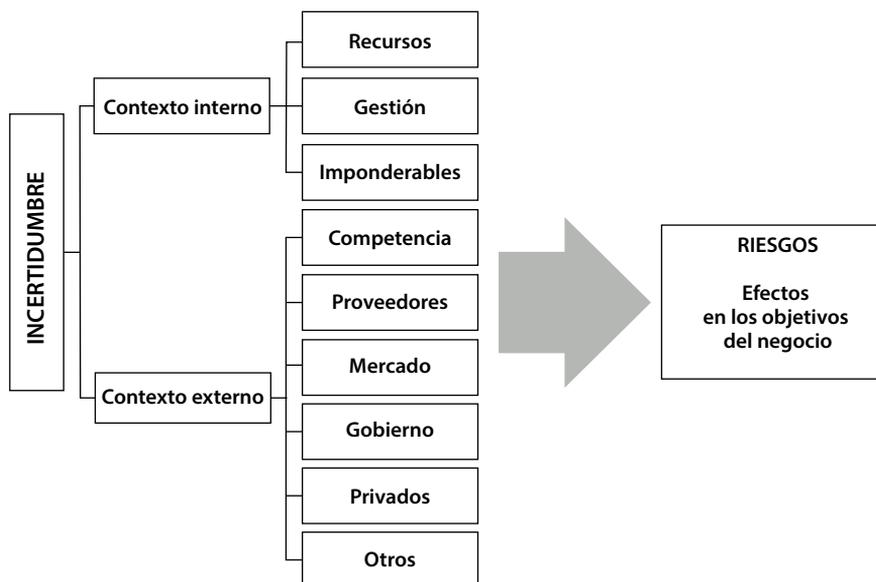
En un entorno de globalización, la administración de riesgos se ha convertido en un aspecto permanente en las organizaciones (Duong, 2009). Existen diversos estudios empíricos que afirman que la administración de riesgos puede tener un efecto importante en el desempeño de las mipymes, ya que les puede otorgar diversos beneficios como, mejora en la planeación, incremento de la confianza del cliente, mayor probabilidad de éxito en sus operaciones, mejoras en el proceso de toma de decisiones (Mejía-Quijano, 2009; Panigrahi, 2012; Pérez-Castañeda *et al.*, 2012; Marcelino-Sábada *et al.*, 2013; Vélez-Mejía y Vélez-Mejía, 2017; García-Porras *et al.*, 2018; Hanggaraeni *et al.*, 2019).

Sin embargo, a nivel internacional el número de Mipyme que mantienen o planean implementar herramientas de administración de riesgos es notablemente bajo, de alrededor de menos de la mitad del total. Lo anterior confirma la tesis de que estas organizaciones tienen dificultades con este tema, a causa de un pobre conocimiento, escasa utilidad o posibilidades como empresa (Gorzeń-Mitka, 2013). Es probable que este enfoque negativo sea la razón de que la mayoría de los estudios relacionados con los riesgos de las mipymes estén orientados a las amenazas, es decir, a aquellos factores que puedan ocasionar algún daño a la empresa (Duong, 2009; Mejía-Quijano, 2009; Panigrahi, 2012; Pérez-Castañeda *et al.*, 2012; Bielawska, 2015; Zeininger e Irimie, 2015; Agrawal, 2016; Vélez-Mejía y Vélez-Mejía, 2017; Bruwer *et al.*, 2018; Pereira-Ortiz y Cuero-Acosta, 2018; Rosmasari *et al.*, 2019), aun cuando la incertidumbre y, por lo tanto, los riesgos, pueden tener efectos tanto positivos como negativos en las organizaciones (ISO, 2018; Soler-González *et al.*, 2018; PMI, 2019).

En este contexto y considerando la definición de ISO (2018) en la que un riesgo es el “efecto de la incertidumbre en los objetivos” y, puesto que “los objetivos pueden ser de distintos tipos y categorías, y pueden ser aplicados a distintos niveles” (ISO, 2018, p.1), para efectos de caracterizar los riesgos en las , es válido afirmar que dadas ciertas condiciones internas y externas que son resultado de la incertidumbre (causas), se originan los

riesgos, que tienen un efecto en los objetivos y, por lo tanto M en la operación del negocio (figura 8.2).

Figura 8.2. Causas y efectos (riesgos) que inciden en la operación de las microempresas



Fuente: Elaboración propia con base en la definición de ISO (2018).

En la tabla 8.2 se describen los riesgos y sus causas, que con mayor frecuencia inciden en la operación de las mipymes.

Una vez identificadas las causas y los riesgos que afectan la operación de estos negocios, es necesario realizar acciones encaminadas a evitar o reducir el impacto en la empresa, en caso de que estos eventos se materialicen. Esta actividad se conoce como respuesta a los riesgos y es parte del proceso general de administración de riesgos (ISO, 2018; PMI, 2017; PMI, 2019; PMI, 2021).

La literatura muestra una variedad de formas en que las mipymes implementan respuestas a los riesgos que enfrentan, que dependen de la naturaleza y magnitud de estos, de las características y recursos de la empresa, de la percepción y tolerancia al riesgo del dueño o gerente, y de la situación del entorno económico y social, entre otros. Es importante señalar que la

aplicación de las prácticas de respuesta a riesgos se condiciona según el contexto de las empresas donde se traten de implementar. Esto se debe a que la mayoría de las variables que determinan la respuesta a los riesgos en estas empresas, depende del entorno económico y social del lugar donde se ubican (Georgousopoulou *et al.*, 2014).

Por otra parte, es evidente que implementar una acción de respuesta implica un costo para la empresa, por lo que, para elegir la estrategia más apropiada para responder a los riesgos, necesariamente se tendrán que tomar en cuenta los recursos disponibles (ISO, 2018; PMI, 2017; PMI, 2019; PMI, 2021). En la tabla 8.3 se muestran las acciones de respuesta más comunes que emprenden las mipymes, así como los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Como se observa, la educación y las habilidades administrativas del dueño o gerente de la microempresa son un factor importante para responder de manera eficaz ante los riesgos, de manera que, si se carece de estas, la toma de decisiones se realiza de forma reactiva e intuitiva, fundamentada en la subjetividad del juicio de estas personas, sin ningún proceso formal, y esto disminuye su habilidad para mitigar los riesgos con los recursos disponibles. Los estudios muestran que habilidades tales como: experiencia, intuición y visión del futuro realizan un papel importante para afrontar los riesgos (Morales-Gualdrón *et al.*, 2014, Ferreira-De Lara y Neves-Guimarães, 2018; Ferreras-García *et al.*, 2021).

La personalidad de los dueños, quienes finalmente tienen el poder de decisión, influye fuertemente en la administración de riesgos de las mipymes (Acar y Göç, 2011; Agrawal, 2016; Mora-Esquivel *et al.*, 2018). También se han encontrado otros factores específicos que influyen en la aplicación de estas prácticas en las mipymes. Por ejemplo, en las empresas de construcción estas prácticas son poco desarrolladas, lo que se atribuye a una falta de cultura de riesgos, de recursos económicos escasos o al desconocimiento (Giraldo-González *et al.*, 2018).

Ahora bien, en tanto se incrementa el tamaño del negocio también crece la advertencia de la necesidad de una administración de riesgos que incremente la seguridad de los activos de la empresa (Bielawska, 2015). En este contexto, las prácticas para implementar la innovación en los productos y servicios de estas empresas también representan una forma efectiva de

responder a los riesgos (Ferreira-De Lara y Neves-Guimarães, 2018; Gannon *et al.*, 2021), aunque por sí misma, la innovación puede representar un riesgo para la microempresa, considerando sus limitaciones en recursos y conocimientos (Vasconcelos y Oliveira, 2018).

A esto se añade que estudios empíricos han demostrado que los emprendedores de microempresas con educación superior son más innovadores y autónomos que aquellos que no tienen estudios superiores (Civelek *et al.*, 2016), y los que implementaron orientación en aceptación del riesgo tuvieron un gran impacto en su desempeño dentro del negocio (Rosmasari *et al.*, 2019). Esta condición ha llevado a proponer que las instituciones de educación superior fortalezcan la administración de riesgos en las mipymes, mediante la capacitación e investigación, de manera que se implementen medidas para la continuidad del negocio, considerando los riesgos a los que están expuestas estas empresas (Muñoz-Gómez, 2016).

Es relevante señalar que se encontraron investigaciones que profundizan en el estudio de la respuesta a riesgos que las organizaciones familiares dedicadas a la agricultura en África establecen ante los efectos climáticos, tales como sequías e inundaciones (Mckune *et al.*, 2018; Gebrekidan *et al.*, 2019; Blackmore *et al.*, 2021; Gannon *et al.*, 2021). En estos estudios, la conclusión es que tanto un uso y administración eficiente de los recursos disponibles, como la disponibilidad de los apoyos externos, tanto el gobierno como las entidades privadas, todos, les ayudan a mantenerse y sobrevivir. Cabe indicar que en algunos estudios, la perspectiva del análisis es la subsistencia de las familias, más que la participación en el mercado (Gebrekidan *et al.*, 2019; Blackmore *et al.*, 2021; Gannon *et al.*, 2021).

En ese tenor, las características de las empresas familiares pueden representar una ventaja para responder a los riesgos, debido a que estas organizaciones se caracterizan por un sentido de unidad y pueden ser altamente flexibles ante los cambios del entorno (Morales-Gualdrón *et al.*, 2014; Siakas *et al.*, 2014). Esto se debe a que, en estas organizaciones, la toma de decisiones está fuertemente influida por los valores de la familia, que se consolidan en la administración del negocio (De Pádua-Carrieri y Tarabal-Lopes, 2012), lo que puede ser un factor importante para mejorar la respuesta ante amenazas externas.

Tabla 8.2. *Detalle de las causas y efectos (riesgos) que inciden en la operación de las microempresas*

Contexto interno	
Causas	Efectos (riesgos)
Recursos	
Limitaciones de capital para cubrir los gastos de operación (sueldos, pago a proveedores, falta de servicios) y para el mantenimiento y/o compra de activos (equipos, herramienta, mobiliario, instalaciones).	Deficiencias en la operación. Baja productividad. Disminución de ventas. Problemas con la calidad del producto o servicio. Suspensión o cierre definitivo del negocio.
Personal insuficiente en cantidad o con deficiencias en conocimientos. Instalaciones no apropiadas o con carencias.	
Gestión	
alta de experiencia y/o educación del dueño o gerente, en aspectos de administración del negocio. Aversión al cambio del dueño o gerente. Dificultad para adaptarse a la dinámica del mercado. Cultura organizacional no apropiada, que genera conflictos entre los colaboradores. Estrategias inexistentes o mal implementadas. Toma de decisiones de manera intuitiva o reactiva, del dueño o gerente.	Disminución de ventas que lleva a la falta de capital para la operación. Imposibilidad de acceso a créditos por la administración deficiente del negocio. Pérdida de clientes por no cubrir sus necesidades y/o expectativas. Pérdida de mercado ante los competidores.
Hechos imponderables	
Accidentes personales, industriales o ambientales.	Paro de la operación y, en casos graves, suspensión o cierre del negocio por los costos incurridos, además de los efectos no tangibles que son consecuencia del evento (pérdida de reputación y de confianza en el negocio por parte de los clientes).
Contexto externo	
Causas	
Competidores	
Competidores agresivos, con mayor capacidad financiera y de recursos. Precios muy bajos de los competidores. Competidores con capacidad para innovar y adaptarse al mercado.	Disminución de ventas. Disminución de ventas que lleva a la falta de capital para la operación. Pérdida de clientes por no cubrir sus necesidades y/o expectativas. Pérdida de mercado ante los competidores. Suspensión o cierre definitivo del negocio.

Proveedores	
Costos altos de los insumos y materia prima. Deficiencias en la calidad de productos y/o servicios. Deficiencias en la entrega de productos y/o servicios.	Deficiencias en la operación. Baja productividad. Problemas con la calidad del producto o servicio. Suspensión o cierre definitivo del negocio.
Mercado	
Alta competencia en el sector. Cambios tecnológicos muy rápidos, originados por las necesidades de los clientes. Falta de regulaciones en el mercado, lo que genera una competencia desigual.	Disminución de ventas, que lleva a la falta de capital para la operación. Pérdida de clientes por no cubrir sus necesidades y/o expectativas. Pérdida de mercado ante los competidores. Suspensión o cierre definitivo del negocio.
Gobierno	
Impuestos excesivos o desconocimiento de los mismos. Burocracia excesiva para realizar trámites. Leyes y reglamentos cuyo cumplimiento implica costos adicionales al negocio.	Incumplimiento de obligaciones legales, lo que lleva a la informalidad del negocio Disminución de la utilidad esperada, por sobrecostos excesivos. Suspensión o cierre definitivo del negocio.
Organismos privados	
Dificultad o imposibilidad para el acceso a créditos.	Incapacidad para hacer frente a las obligaciones del pago de sueldos, proveedores y costos necesarios de la operación.
Otros factores	
Pandemias. Inseguridad. Desastres por fenómenos naturales. Conflictos con los vecinos y la comunidad, derivados de las actividades del negocio	Paro de la operación y, en casos graves, suspensión o cierre del negocio. Problemas con el flujo de capital debido a costos no previstos. Sanciones, conflictos legales, pérdida de reputación del negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en Duong (2009); IFC (2012); Panigrahi (2012); Belás *et al.* (2015); Palacio-Fierro *et al.* (2016); Crespo-Martínez (2017); Setyawan *et al.* (2017); Bruwer *et al.* (2018), Sánchez-Sánchez *et al.* (2019); Guerrero-Aguar *et al.* (2020); Kapitsa (2020)

8.3. Acciones de respuesta más comunes que las microempresas llevan a cabo para afrontar los riesgos

Acción de respuesta al riesgo	Autor	Recursos necesarios para su aplicación
Cambios o adecuaciones en la administración del negocio, incluyendo adaptación y modificación de procesos.	Duong (2009); Guevara-Navarrete (2011); Hernández-García y Lochmüller (2012); Panigrahi (2012); Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014); Siakas <i>et al.</i> (2014); Belás <i>et al.</i> (2015); Bielawska, (2015); Bruwer y Siwangaza (2016); Palacio-Fierro <i>et al.</i> (2016); Setyawan <i>et al.</i> (2017); Pereira-Ortiz y Cuero-Acosta (2018); Kapitsa (2020).	Invertir en la capacitación del dueño o gerente y, de ser necesario, de algunos empleados. En ocasiones será necesario solicitar asesoría externa, con los costos que esto conlleva.
Cambio de actitud del dueño o gerente ante los riesgos	Mejía-Quijano (2009); Morales-Gualdrón <i>et al.</i> (2014); Bruwer y Siwangaza (2016); Muñoz-Gómez (2016); Crespo-Martínez (2017); Ferreira-De Lara y Neves-Guimarães (2018); Pereira-Ortiz y Cuero-Acosta (2018); Al Mamun y Fazal (2018); Chirumcheka <i>et al.</i> (2019); Rosmasari <i>et al.</i> (2019); Ferreras-García <i>et al.</i> (2021).	Disposición del dueño o gerente.
Cambios en la cultura organizacional de la empresa	Zeininger e Irimie (2015); Crespo-Martínez (2017); Vélez-Mejía y Vélez-Mejía (2017).	Disposición del dueño o gerente. En ocasiones será necesario invertir en asesoría para lograr el cambio de la cultura en la empresa. También el contexto en que se encuentre la empresa es un factor importante para lograr el cambio
Innovación en productos y servicios.	Civelek <i>et al.</i> (2016); Ferreira-De Lara y Neves-Guimarães (2018); Gannon <i>et al.</i> (2021).	Disposición del dueño o gerente. Cultura de la empresa propicia para el cambio. Recursos y tiempo disponible para dedicarlos a la mejora de productos y servicios.
Modificación a las estrategias de ventas, incluyendo reducción de precios	Panigrahi (2012).	Finanzas de la empresa que permitan la reducción de ingresos, sin afectar el flujo de capital. Invertir en la capacitación del dueño o gerente y, de ser necesario, de algunos empleados. En ocasiones será necesario solicitar asesoría externa, con los costos que esto conlleva.
Obtención de recursos financieros externos.	Mckune <i>et al.</i> (2018); Gebrekidan <i>et al.</i> (2019); Gannon <i>et al.</i> (2021); Blackmore <i>et al.</i> (2021).	Que la empresa se encuentre al corriente de obligaciones fiscales y legales, con activos que garanticen el préstamo. Disponibilidad de créditos por parte del gobierno u otras entidades.

<p>Adquisición y/o mejora de activos (equipos, mobiliario, instalaciones).</p>	<p>Bielawska (2015)</p>	<p>Suficiencia presupuestal de la empresa, incluyendo la capacidad de endeudamiento.</p>
<p>Asesorías externas para mejorar la administración.</p>	<p>Prinsloo <i>et al.</i> (2015).</p>	<p>Disposición del dueño o gerente. Suficiencia presupuestal de la empresa, incluyendo la capacidad de endeudamiento.</p>
<p>Implementación de metodologías para identificación y control de riesgos.</p>	<p>Duong (2009); Mejía-Quijano (2009); Santos-Olmo <i>et al.</i> (2012); Ginevri y Barbero (2013); Palacio-Fierro <i>et al.</i> (2016); Muñoz-Holguín y Cuadros-Mejía (2017); Vélez-Mejía y Vélez-Mejía (2017); Bruwer <i>et al.</i> (2018).</p>	<p>Disposición del dueño o gerente. Cultura organizacional orientada a la administración de riesgos. Capacitación. Suficiencia presupuestal de la empresa para los costos relacionados. Contexto interno favorable para la implementación.</p>
<p>Implementación de un sistema de gestión de riesgos empresarial (ERM).</p>	<p>Bruwer <i>et al.</i> (2013); Agrawal (2016); Hanggraeni <i>et al.</i> (2019).</p>	<p>Disposición del dueño o gerente. Cultura organizacional orientada a la administración de riesgos. Capacitación. Suficiencia presupuestal de la empresa para los costos relacionados, que son muy altos. Contexto interno favorable para la implementación.</p>

En resumen, la literatura reconoce que el resultado positivo del costo beneficio de la implementación de la administración de riesgos puede motivar a un mayor número de Mipyme a adoptar estas prácticas (Ferreira de Araujo-Lima y Verbano, 2019). La creación de una cultura de riesgos genera beneficios a estas empresas, pues las prepara para abordar las diferentes situaciones que se van presentando en su ciclo de vida, facilitando su sostenibilidad en el largo plazo (Vélez-Mejía y Vélez-Mejía, 2017). Se ha observado que aún en las organizaciones que aplican un sistema de administración de riesgos con el propósito de cumplir los requisitos legales, tales como los de salud y seguridad social, se perciben beneficios (Palacio-Fierro *et al.*, 2016). Por lo que es válido afirmar que, mediante una adecuada identificación, evaluación y mitigación de riesgos, las mipymes, en particular las microempresas, pueden alcanzar una ventaja competitiva y, en consecuencia, crear valor para la empresa (Agrawal, 2016).

Conclusiones

Existe un gran número de investigaciones que han abordado los temas de la supervivencia y de la respuesta a riesgos de las mipymes. No hay un patrón que defina los factores específicos que determinen el tiempo de permanencia en el mercado de una empresa de este tipo, pues depende de múltiples variables, tales como las características personales del dueño o gerente, los recursos disponibles y el contexto en que se encuentra la empresa.

La literatura plantea diversos mecanismos para incrementar el desempeño de estas empresas, orientados a mantener su operación, desde la capacitación, financiamiento, apoyos en especie, fomento a la innovación, patrocinio de universidades, gobierno y particulares, adopción de las tecnologías de la información, entre otros, y su éxito depende del entorno y de las características particulares de cada organización.

Sin embargo, el resultado positivo no siempre se traduce en permanencia de la empresa en el mercado, ya que se refleja como un aumento en ventas, producción o ingresos. Esto es relevante si se considera que es el tiempo que permanece la empresa en el mercado lo que genera empleos y

lo que da importancia social a estas organizaciones. Por otra parte, estas empresas están expuestas a múltiples riesgos, resultado de sus limitaciones y su interacción con el medio ambiente en el que operan.

Los estudios realizados han comprobado que una administración de riesgos adecuada puede generar diversos beneficios a estas organizaciones, incluyendo su sostenibilidad y permanencia en el mercado. Ahora bien, una estrategia adecuada de respuesta a los riesgos requiere del uso de recursos, mismos que en las mipymes y, en particular, en las microempresas, son escasos. En ese sentido, la literatura afirma que el perfil, las habilidades y capacidad administrativa del dueño o gerente juegan un papel muy importante en la forma como se enfrentan los riesgos, ya que de él depende establecer una cultura organizacional propicia para la administración de los riesgos.

Una vez establecida esta visión, será posible desarrollar procesos, técnicas y herramientas adecuadas al nivel de recursos disponibles que puedan ser efectivos para reducir o eliminar los efectos de los riesgos en la operación. Si la capacidad financiera de la empresa lo permite, podrán destinarse recursos propios o adquirir obligaciones para solventar la implementación de sistemas de gestión de riesgos más robustos, aunque esto es poco común en las mipymes.

Es necesario señalar que, en México, la investigación relacionada con el manejo de riesgos en las mipymes no está muy extendida (en los resultados de la revisión literaria sólo se encontraron seis artículos de revista). Esto abre una oportunidad para profundizar estos estudios en el país, considerando aspectos tales como, la forma en que el perfil de un empresario de una mipymes influye en las prácticas de administración de riesgos, o bien, cómo varía la percepción del riesgo entre los diferentes sectores de la industria, además de caracterizar los riesgos específicos para cada contexto particular.

Perspectivas

Este trabajo aspira a contribuir con un estudio formal que sirva de referencia para que las microempresas incrementen su esperanza de vida, median-

te el conocimiento aplicable a la realidad de su administración. Bajo esta visión, se pretende que los resultados de esta revisión sirvan como detonante para que estas empresas, nacionales e internacionales, consideren aplicar las prácticas de administración de riesgos en sus operaciones. Por añadidura, es deseable que el conocimiento generado induzca al estudio de administración de riesgos en las mipymes del país, ya que, como se comentó, este tema ha sido poco explorado en la literatura de negocios. Además, los resultados podrán ser utilizados para desarrollar otros estudios que puedan ayudar a mejorar la administración de estas empresas, desde el enfoque de la respuesta a los riesgos.

Referencias

- Acar, E., y Göç, Y. (2011). Prediction of risk perception by owners' psychological traits in small building contractors. *Construction Management and Economics*, 29(8) 841-852. <https://doi.org/10.1080/01446193.2011.611521>
- Agrawal, R. (2016). Enterprise risk management' essential for survival and sustainable development of micro, small and medium enterprises. *International Review*, 1-2, 117-124. <https://doi.org/10.5937/intrev1602117A>
- Al Mamun, A., y Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033>
- Astudillo-Cornejo, P., e Ibarra-Villanueva, C. (2014). The gender perspective, challenges for ergonomics in Chile: a systematic literature review. *Ciencia & trabajo*, 16(49), 28-37.
- Barrientos-Inostroza, M. (2016). Incubadoras de negocios: ¿Son un aporte al emprendimiento en Concepción? *Horizontes Empresariales*, 15(1), 49-61.
- Bekele, E., y Worku, Z. (2008). Factors that affect the long-term survival of micro, small, and medium enterprises in Ethiopia. *South African Journal of Economics*, 76(3), 548-568. <https://doi.org/10.1111/j.1813-6982.2008.00207.x>
- Belás, J., Bartoš, P., Ključnikov, A., y Doležal, J. (2015). Risk perception differences between micro, small, and medium enterprises. *Journal of International Studies*, 8(3), 20-30. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-3/2>
- Bielawska, A. (2015). The risk of micro and small enterprises: between chance and loss. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 116, 245-253.
- Blackmore, I., Rivera, C., Waters, W. F., Iannotti, L., y Lesorogol, C. (2021). The impact of seasonality and climate variability on livelihood security in the Ecuadorian Andes. *Climate Risk Management*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2021.100279>
- Bruwer, J., Masama, B., Mgidi, A., Myezo, M., Nqayi, P., Nzuzi, N., Phangwa, M., Sibanyo-

- ni, S., y Va, N. (23 de junio de 2013). The need for a customised risk management framework for small enterprises [Conferencia]. SAAA Biennial Conference. Universidad Tecnológica de la Península del Cabo, Sudáfrica.
- Bruwer, J. P., Siwangaza, L., y Smit, Y. (2018). Loss control and loss control strategies in SMMEs operating in a developing country: a literature review. *Expert Journal of Business and Management*, 6(1), 1-11.
- Bruwer, J. P., y Siwangaza, L. (2016). Is the control environment a basis for customised risk management initiatives in South African small, medium, and micro enterprises? *Expert Journal of Business and Management*, 4(2), 105-117.
- Chimucheka, T., Dodd, N., y Chinyamurindi, W. T. (2019). The effect of entrepreneurial orientation on the performance of immigrant-owned SMMEs in the Eastern Cape Province of South Africa. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 8, 1-17.
- Civelek, M., Rahman, A., y Kozubikova, L. (2016). Entrepreneurial orientation in the segment of micro-enterprises: evidence from Czech Republic. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 4(1), 72-89. <https://doi.org/10.37335/ijek.v4i1.39>
- Crespo-Martínez, E. (2017). ECU@Risk, a methodology for risk management applied to MSMEs. *Enfoque UTE Revista*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v8n1.140>
- De Oliveira, P. H., y Fernandes-Terence, A. C. (2018). Innovation practices in small technology-based companies during incubation and post-incubation periods. *Innovation & Management Review*, 15(2), 174-188. <http://doi.org/10.1108/INMR-02-2018-007>
- De Pádua-Carrieri, A., y Tarabal-Lopes, F. (2012). O avô constrói, o pai usa e o neto morre de fome: histórias de família em uma organização. *REGE-Revista de Gestão*, 19(1), 3-20. <https://doi.org/10.5700/rege448>
- Díaz-Curbelo, A., Gento-Municio, Á. M., y Marrero-Delgado, F. (2018). Herramientas para la gestión de riesgos en cadenas de suministro: una revisión de la literatura. *Dirección y Organización*, 64, 5-35. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i64.519>
- Duong, L. (2009). *Influence of risk management in operations of small-medium enterprises and micro companies: A case study for viope solutions Ltd*. Tesis de Maestría. Universidad de Ciencias Aplicadas de Arcada, Helsinki, Finlandia.
- Espinoza-López, P. C., Moreno-Dena, J. M., Robles-Parra, J.M., Borbón-Morales, C. G., y Salazar-Solano, V. (2019). Procesos de innovación para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de la región del Río Sonora. Estudios sociales. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 29(53). <https://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.678>
- Fatoki, O. (2013). The determinants of longevity of micro enterprises in South Africa. *Journal of Economics*, 4(2), 133-143. <https://doi.org/10.1080/09765239.2013.11884973>
- Ferreira de Araujo-Lima, P., y Verbano, C. (2019). Project risk management implementation in SMEs: a case study from Italy. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1), 3-10. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000100003>
- Ferreira-De Lara, F., y Neves-Guimarães, M. R. (2018). The influence of the specifics of

- small businesses on innovation. A multiple case study of the Brazilian metal-mechanical industry. *Revista de Gestão*, 25, 242-257. <http://doi.org/10.1108/REGE-04-2018-034>
- Ferreras-García, R., Sales-Zaguirre, J., y Serradell-López, E. (2021). Developing entrepreneurial competencies in higher education: a structural model approach. *Education + Training*, 63(5), 720-743. <http://doi.org/10.1108/ET-09-2020-0257>
- Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews: from the internet to paper* (2ª ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Gámez-Calvo, L., Gamonales, J. M., Hernández-Beltrán, V., y Muñoz-Jiménez, J. (2022). Beneficios de la hipoterapia para personas con trastorno por déficit de atención e hiperactividad en edad escolar. Revisión sistemática exploratoria. *Retos*, 43, 88-97. <https://doi.org/10.47197/retos.v43i0.88655>
- Gámez-Calvo, L., Gamonales, J. M., Silva-Ortiz, A. M., y Muñoz-Jiménez, J. (2020). Benefits of hippotherapy in elderly people: scoping review. *Journal of Human Sport and Exercise*, 17(2): 302-313. 3. <https://doi.org/10.14198/jhse.2022.172.06>
- Gamonales, J. M., Muñoz-Jiménez, J., León-Guzmán, K., y Ibáñez, S. J. (2018). Football 5-a-side for individuals with visual impairments: a review of the literature. *European Journal of Adapted Physical Activity*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.5507/euj.2018.004>
- Gamonales-Puerto, J. M., Durán-Vaca, M., Gámez-Calvo, L., Hernández-Beltrán, V., Muñoz-Jiménez, J., y León, K. (2021). Fútbol para personas con amputaciones: revisión sistemática exploratoria. *Retos*, 42, 145-153. <https://doi.org/10.47197/retos.v42i0.86380>
- Gannon, K. E., Crick, F., Atela, J., y Conway, D. (2021). What role for multi-stakeholder partnerships in adaptation to climate change? Experiences from private sector adaptation in Kenya. *Climate Risk Management*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2021.100319>
- García-Porras, J., Huamani-Pastor, S. C., y Lomparte-Alvarado, R. F. (2018). Modelo de gestión de riesgos de seguridad de la información para PYMES peruanas. *Revista Peruana de Computación y Sistemas*, 1(1), 47-56. <https://doi.org/10.15381/rpcs.v1i1.14856>
- Gebrekidan, T., Guo, Y., Bi, S., Wang, J., Zhang, C., Wang, J., y Lyu, K. (2019). Effect of index-based livestock insurance on herd offtake: evidence from the Borena zone of southern Ethiopia. *Climate Risk Management*, 23, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2018.10.003>
- Georgousopoulou, M., Chipulu, M., Ojiako, U., y Johnson, J. (2014). Investment risk preference among Greek SME proprietors: a pilot study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 177-193. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0146>
- Gică, O. A., y Balint, C. I. (2012). Planning practices of SMEs in north-western region of Romania - an empirical investigation. *Procedia Economics and Finance*, 3, 896-901. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00247-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00247-X)
- Ginevri, W., y Barbero, M. C. (29 de octubre de 2013). Organizational project management is not a privilege of large companies: try ISO 21500 and go visual [Conferencia]. Global Congress 2013 - North America. Project Management Institute, New Orleans, EE.UU.

- Giraldo-González, G. E., Castañeda-Mondragón, J. C., Correa-Basto, O., y Sánchez-Ángel, J. C. (2018). Diagnóstico de prácticas de iniciación y planeación en gerencia de proyectos en pymes del sector de la construcción. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 55-83. <https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2018>
- Gonzaga, B. S., Figueiredo, P. S., Souza, E. L. R. D. C., y Passos, F. U. (2020). Organizational learning capacity of startups in Northeast Brazil. *Revista de Gestão*, 27(3), 301-316. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2019-0116>
- Gorzeń-Mitka, I. (2013). Risk identification tools - Polish MSME's companies practices. *Problems on Management in the 21 Century*, 7, 6-11.
- Grigorescu, A. (2016). Educational barriers for disadvantaged groups in entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 39, 791-799. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30268-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30268-4)
- Guatuzón-Maldonado, M., Canto-Esquivel, A. M., y Pereyra-Chan, A. (2020). Calidad en el servicio en micronegocios del sector artesanal de madera en una comisaría de Mérida, México. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 120-133.
- Guerrero-Aguiar, M., Medina-León, A., y Nogueira-Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, 41(1), 1-14.
- Guevara-Navarrete, H. G. (2011). *El control de riesgos en las pymes colombianas. Caso: asesoría en la implementación de un sistema de gestión de riesgos a una pyme colombiana dedicada a la transformación de vidrio*. Tesis de licenciatura. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Hanggraeni, D., Ślusarczyk, B., Sulung, L. A. K., y Subroto, A. (2019). The impact of internal, external and enterprise risk management on the performance of micro, small and medium enterprises. *Sustainability*, 11(7), 2172. <https://doi.org/10.3390/su11072172>
- Hernández, C. (2013). Supervivencia de las microempresas en el departamento del Magdalena 2009-2012: un enfoque logístico. *Perfil de Coyuntura Económica*, 22, 197-204.
- Hernández-García, Y., y Lochmüller, C. (2012). Aplicación de la gestión de riesgos en los principales procesos de una pyme comercializadora. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 5(9), 143-165.
- International Finance Corporation (IFC). (2012). *Interpretation note on small and medium enterprises and environmental and social risk management*. International Finance Corporation, World Bank Group. Washington, DC. Report.
- International Labor Office (ILO). (2015). *Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation*. Conferencia Internacional del Trabajo, 104ª reunión, reporte IV, Ginebra, Suiza.
- International Labor Office (ILO). (2019). *Small Matters: global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.
- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). (2018). *Secretaría de Economía (2018)*.

- Libro blanco: política de Mipymes/INADEM 2013-2018*. Ciudad de México: Instituto Nacional del Emprendedor.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). *Simulador de la esperanza de vida de los negocios en México*. <https://www.inegi.org.mx/temas/simuladorevnm/>
- International Standardization Organization (ISO). (2018). *International Standard ISO 31000 Risk Management - Guidelines Second edition*. Ginebra: International Organization of Standardization.
- Kapitsa, L. M. (2020). Climate change and micro, small and medium enterprises. *MGI-MO Review of International Relations*, 13(4), 216-231. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2020-4-73-216-231>
- Kitchenham, B, y Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. United Kingdom: Department of Computer Science University of Durham. EBSE Technical Report EBSE-2007-01.
- LeBrasseur, R., y Zinger, J. T. (2005). Start-up survival and management capability: A longitudinal study of micro-enterprises. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 409-422. <https://doi.org/10.1080/08276331.2005.10593350>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2019, 13 de agosto). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. DOF.
- Marcelino-Sábada, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría-Lazcano, A. M., y Villanueva, P. (2013). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32, 327-340. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.009>
- McKune, S., Poulsen, L., Russo, S., Devereux, T., Faas, S., McOmber, C., y Ryley, T. (2018). Reaching the end goal: do interventions to improve climate information services lead to greater food security? *Climate Risk Management*, 22, 22-41. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2018.08.002>
- Meister, W. (21-24 octubre de 2006). Successful project management for small to medium enterprises (SMEs) [Conferencia]. Congreso Global PMI® 2006—Newtown Square, PA: Project Management Institute. Asia Pacífico, Bangkok, Tailandia.
- Mejía-Quijano, R. C. (2009). El empresario y el manejo del riesgo: el caso Carlos E. Restrepo (1867-1937). *AD-minister*, 14, 79-104.
- Molina-Corral, L. A., Piñón-Howlet, L. C., Sapién-Aguilar, A. L., y Gallegos-Careceres, V. M. (2019). Análisis de las habilidades administrativas y de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chihuahua. *Nova scientia*, 11(22), 293-322. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1751>
- Mor, S., Madan, S., Archer, G. R., y Ashta, A. (2020). Survival of the smallest: a study of microenterprises in Haryana, India. *Millennial Asia*, 11(1), 54-78. <https://doi.org/10.1177/0976399619900609>
- Mora-Esquível, R., Rodríguez-Barquero, R., y Viquez-Paniagua, A. (2018). Dinámica exportadora en mipymes manufactureras y de servicio: un estudio exploratorio de determinantes. *Pensamiento y Gestión*, 44, 261-287. <https://doi.org/10.14482/pege.44.10307>
- Morales-Gualdrón, S. T., Pineda-Zapata, U., y Dorado-Urbano, J. E. (2014). Factores del

- servicio y del perfil del emprendedor que inciden en la supervivencia empresarial: Una revisión crítica. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 181-195.
- Mora-Rendón, S. B. (2014). El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 51-63.
- Muñoz-Gómez, L. (2016). Business education and creation of awareness for disaster risk management in Chile. *Ad-Minister*, 28, 201-221. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.28.10>
- Muñoz-Holguín, D., y Cuadros-Mejía, A. (2017). Comparación de metodologías para la gestión de riesgos en los proyectos de las Pymes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 319-338. <http://doi.org/rces.v25n38.a4>
- Nxumalo, N. N., y Kaseeram, I. (2018). The survival of female-owned micro enterprises in the UMkhanyakude district. *Alternation Journal*, 20, 55-82. <https://doi.org/10.29086/2519-5476/2017/sp20a4>
- Nyide, C. J., y Zunckel, S. (2019). Interplay between capital structure choice and survival and growth of small, medium, and micro enterprises: a South African context. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 121-130. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.10)
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) y Development Bank of Latin America (CAF). (2019). *Latin America and the Caribbean 2019: policies for competitive SMEs in the pacific alliance and participating South American countries*. París: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/24136883>
- Palacio-Fierro, A. A., Arévalo-Chávez, P. B., y Mantilla-Garces, D. M. (2016). Un estudio exploratorio a la gestión de riesgos empresariales en las PYMES de la ciudad de Quito. *CienciAmérica*, 5(1), 51-62.
- Panigrahi, A. (2012). Risk management in micro, small and medium enterprises (MSMEs) in India: A critical appraisal. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 1(4), 59-72.
- Pereira-Ortiz, L. E., y Cuero-Acosta, Y. A. (2018). Gestión empresarial en la prevención de riesgos por parte de mipymes. *Suma de Negocios*, 9(19), 68-76. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2018.v9.n19.a8>
- Pérez-Castañeda, S. S., Cruz-Ramírez, D., García-Bravo, M., y Piedra-Mayorca, V. M. (Octubre de 2012). Riesgos empresariales en las mipymes comerciales [Ponencia]. Congreso Internacional de Investigación, Universidad Autónoma de Hidalgo, Hidalgo, México.
- Petticrew, M., y Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6ª ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute (PMI). (2019). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *The standard for project management and*

- a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)* (7ª ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Prinsloo, S., Walker, C., Botha, L., Bruwer, J. P., y Smit, Y. (2015). The influence of combined assurance initiatives on the efficiency of risk management in retail small and very small enterprises in Bellville, South Africa. *Expert Journal of Business and Management*, 3(2), 63-81.
- Rosmasari, I. A., Jahroh, S., y Purwanto, B. (2019). The effect of entrepreneurial orientation on melinjo processing industries in Batang regency. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 5(2), 148-157. <https://doi.org/10.17358/ijbe.5.2.148>
- Sánchez-Sánchez, J. D., Chacón-León, L., y Hernández-Vasquez, E. (2019). Business risk management model for small companies in Costa Rica: an exploratory model. *Small Business International Review*, 3(2), 49-68. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i2.191>
- Santana-Viloria, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Innovar*, 27(64), 51-62.
- Santos-Olmo, A., Sánchez, L. E., Fernández-Medina, E., y Piatinni, M. (Septiembre de 2012). Revisión sistemática de metodologías y modelos para el análisis y gestión de riesgos asociativos y jerárquicos para PYMES [Ponencia]. XII Reunión Española sobre Criptología y Seguridad de la Información (RECSI12). San Sebastián, España.
- Setyawan, A. A., Isa, M., Wajdi, F., y Syamsudin, S. (2017). Disaster as business risk in SME: an exploratory study. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 6(6), 52-63. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v6i6.831>
- Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., y Siakas, E. (2014). Family businesses in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis. *Procedia Economics and Finance*, 9, 331-341. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00034-3)
- Soler-González, R., Valera-Lorenzo, P., y Oñate-Andino, A. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62.
- Stanciu, S. (2015). The Romanian retail food market - survival or success for domestic companies. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1584-1589. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00505-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00505-5)
- Templier, M., y Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, 112-137. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03706>
- Texis-Flores, M., Ramírez-Urquidy, J. G., y Aguilar-Barceló, J. G. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y administración*, 61(3): 551-567. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001>
- Tumelero, C., Aparecido-Dos Santos, S., y Shoiti, M. (2016). Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós-incubadas: Estudo sobre a ação empreendedora na mobilização e uso de recursos. *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2014.11.001>
- United Nations. (2021). *Micro, small, and medium-sized enterprises*. <https://bit.ly/3Z96QFT>
- Valdiviezo-Nivaldo, V., Castro-Jenny, M., y España-Galo, M. (2020). Analysis of SMEs in Quevedo. A perspective from the opportunities and potential benefits for microen-

- terprise competitiveness. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 1321-1336.
- Vanderberg, P. (2006). *Poverty reduction through small enterprises. Emerging consensus, unresolved, and ILO activities*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Vasconcelos, R., y Oliveira, M. (2018). Does innovation make a difference? An analysis of the performance of micro and small enterprises in the foodservice industry. *Innovation & Management Review*, 15(2), 137-154.
- Vélez-Mejía, M., y Vélez-Mejía, S. (2017). *Gestión de riesgos estratégicos en pymes familiares: aplicación de la guía metodológica desarrollada en el grupo de investigación EAFIT*. Tesis de maestría. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Vieira, K. M., Valcanover, V., Potrich, A. C. G., Cavalheiro, E. A. (2020). My business and I: entrepreneur personality traits and capital structure choice. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(6): 1-33. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200300>
- Woldehanna, T., Amha, W., y Yoni, M. B. (2018). Correlates of business survival: empirical evidence on youth-owned micro and small enterprises in Urban Ethiopia. *IZA Journal of Development and Migration*, 8(14): 1-26. <https://doi.org/10.1186/s40176-018-0122-x>
- Xiao, Y., y Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Zeininger, L., e Irimie, S. (19-20 de mayo de 2015). Aspects of risk management introduction in small and medium enterprises [Conferencia]. International Conference Risk in Contemporary Economy. Galati, Rumania.