

Gestión de Riesgos Estratégicos en el Sur-Sureste de México: Un Campo con Oportunidad de Investigación

Luis Matías Franco Gálvez ¹

Fernanda Pedraza Santos ²

DOI: 10.19136/cz.a17n35.6579

Resumen

La gestión de riesgos estratégicos es un proceso que permite a las organizaciones afrontar diversas situaciones que puedan afectar sus objetivos y estrategias. En este documento se expondrán los avances más relevantes en la gestión de riesgos estratégicos en el ámbito empresarial, considerando el periodo de 2020 a 2025. Se realizó una búsqueda y revisión de artículos científicos en español e inglés, con enfoque cualitativo y exploratorio. El registro incluyó fuentes a nivel global, continental y nacional, con énfasis en empresas de la región sur-sureste de México. Los resultados muestran una escasa evidencia de estudios en dicha región, lo que indica una oportunidad para investigaciones futuras. Sin embargo, investigaciones de otras partes del mundo demuestran que las organizaciones que integran la gestión de riesgos estratégicos como parte de sus procesos adoptan diversas herramientas, metodologías y modelos ajustados a sus necesidades. Incluso las empresas de menor tamaño y con bajo nivel de madurez organizacional han comenzado a reconocer la importancia de una gestión adecuada de riesgos, percibiéndolos no solo como amenazas, sino como oportunidades de mejora y crecimiento.

Palabras clave: Riesgos Estratégicos, Riesgos Empresariales, Gestión de Riesgos, Sur-sureste Mexicano, Sistema de Gestión.

Introducción

En un entorno cambiante, las organizaciones enfrentan diversos riesgos al llevar a cabo sus actividades. En este contexto, un riesgo es cualquier evento que, al materializarse, puede impedir el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La única forma de eliminar por completo esta incertidumbre sería abandonar dichos objetivos.

¹ Técnico en Industrias Alimentarias por el Colegio de Educación Profesional Técnica de Tabasco (CONALEP), Estudiante de Licenciatura en Ingeniería Industrial con especialidad en Calidad y Productividad en el Instituto Tecnológico Superior de Comalcalco (ITSC), ORCID: 0009-0008-9973-9855. Correo: lfrancogz@gmail.com

² Estudiante de Licenciatura en Ingeniería Industrial con especialidad en Calidad y Productividad en el Instituto Tecnológico Superior de Comalcalco (ITSC). ORCID: 0009-0004-8566-4195. Correo: ferps1803@gmail.com

Dado que la incertidumbre puede derivarse de factores tanto internos como externos, aquellos riesgos que amenazan directamente el funcionamiento de la organización se denominan riesgos estratégicos. Según Palacio y Núñez (2020), un riesgo estratégico es la probabilidad de que ocurra una situación que afecte la misión, visión, estrategias y objetivos de la organización.

En las últimas dos décadas, la gestión de riesgos estratégicos ha generado un creciente interés a nivel mundial. Dhlamini (2022) identifica un aumento significativo de publicaciones sobre el tema a partir de 2015, coincidiendo con la publicación del estándar ISO 9001:2015, que introduce el enfoque basado en riesgos dentro del concepto de no conformidad. Este interés se consolidó aún más con la publicación del estándar ISO 31000:2018, que formaliza explícitamente la gestión de riesgos, impulsando numerosas investigaciones sobre su aplicación en las organizaciones.

La implementación de un sistema de gestión de calidad que incorpore la gestión de riesgos estratégicos puede ofrecer una base sólida para el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo analizar artículos científicos recientes que documenten los avances más relevantes en gestión de riesgos estratégicos en los últimos cinco años y examinar cómo han sido adoptados en la región sur-sureste de México.

Metodología

Se llevó a cabo un estudio cualitativo de carácter exploratorio. El procedimiento metodológico comenzó con la definición del objetivo de investigación, seguido de la búsqueda y compilación de artículos científicos. Para ello, se empleó el buscador especializado *Google Scholar*, utilizando las ecuaciones de búsqueda *gestión de riesgos estratégicos* y *gestión de riesgos empresariales*, tanto en español como en inglés. La delimitación geográfica estuvo basada en trabajos publicados a nivel global, continental y nacional. Sin embargo, para obtener resultados más precisos, se añadieron como filtros los nombres de los estados que conforman el sur-sureste mexicano: *Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán*.

La selección de artículos se basó en criterios de exclusión para cribar los resultados más pertinentes y con mayor aporte al tema. Entre estos criterios destacaron: la vigencia de las fuentes (publicadas entre 2020-2025), la relevancia del título y la presencia de términos como *riesgo*, *riesgos estratégicos*, *riesgos empresariales*, *gestión de riesgos estratégicos*, *gestión de riesgos empresariales*, *México* o *sur-sureste mexicano* en las palabras clave de los artículos.

Posteriormente, se procedió al análisis del resumen de cada artículo preseleccionado, conservando únicamente aquellos que mostraron un alto potencial para enriquecer el marco conceptual del estudio. Finalmente, se realizó un análisis detallado de los trabajos incluidos en la revisión final, a partir del cual se elaboraron los resultados y las conclusiones del presente trabajo.

Resultados

a) Gestión de Riesgos Estratégicos a Nivel Mundial

Uno de los avances más relevantes en la gestión de riesgos estratégicos a partir de 2020 es la metodología propuesta por Vaintraub, Kamenska y Bokshyts (2020), orientada al desarrollo de la educación universitaria en Ucrania. Este enfoque incluye la identificación de riesgos según sus características, el análisis mediante indicadores, métodos de pronóstico, toma de decisiones y control de resultados en un ciclo continuo. Además, el estudio identifica los principales riesgos en la educación universitaria y los indicadores que influyen en su contexto, que se compone por la identificación de riesgos por características, seguido un análisis de riesgos mediante indicadores con su respectiva significancia, continuando con métodos de pronóstico, toma de decisiones y finalmente, el control e implementación de resultados en un ciclo continuo, así mismo registra los riesgos prioritarios en la educación universitaria y los indicadores que impactan en su contexto.

Yurynets y Yurynets (2022) también propone una metodología para la gestión de riesgos estratégicos en *startups* jóvenes. Establece una estructura en la que la alta dirección y los gerentes departamentales comparten información con las distintas divisiones y esferas de actividad de la empresa. La alta dirección genera el apoyo normativo y metodológico para el desarrollo de programas, planes y estrategias. Por su parte, las divisiones y esferas de actividad se desarrollan haciendo uso de tecnologías de la información, consultoría de gestión, apoyo analítico, junto a la gestión financiera y de personal. Todo el sistema funciona en concordancia con objetivos, tareas, principios y funciones, dentro de una cultura organizacional que favorece el desarrollo del sistema de gestión de riesgos. Este sistema se alimenta de información sobre los elementos que generan valor para la *startup*, y transforma los datos sobre riesgos en estrategias de gestión y nuevos impulsores de valor.

En cuanto a herramientas para optimizar la gestión de riesgos estratégicos, Savchuk (2020) propone el uso de árboles binomiales y técnicas de opciones reales para evaluar proyectos de inversión. Mediante la aplicación de modelos

matemáticos basados en la probabilidad gaussiana y la posibilidad de evaluar opciones de cambio durante el desarrollo del proyecto, esta evaluación ofrece una proyección de los flujos de efectivo ante diferentes escenarios, lo que permite tomar decisiones informadas ante cualquier cambio en el entorno durante la implementación de proyectos de inversión.

Otras herramientas son las propuestas por Fredson et al. (2023), quienes en su artículo donde identifican y analizan las mejores prácticas e innovaciones aplicadas en contratos de alto valor dentro de la industria eléctrica, la cual está caracterizada por su exposición a estrictas y diversas regulaciones, especialmente en contextos de operatividad global, destacan la incorporación de inteligencia artificial (IA) y tecnología *blockchain* como mecanismos eficaces para aumentar la transparencia, mejorar la toma de decisiones y reducir las incertidumbres en los acuerdos contractuales. De igual forma, estrategias como las colaboraciones público-privadas y las asociaciones temporales estratégicas entre empresas se han demostrado ser eficaces como mecanismos para mitigar riesgos. Asimismo, sugieren la inclusión de cláusulas adaptativas y protocolos de escalamiento en los contratos, con el fin de incrementar su resiliencia ante cambios regulatorios, tecnológicos o de mercado.

A nivel mundial, estos avances demuestran que la gestión de riesgos estratégicos sigue evolucionando y adaptándose a los nuevos retos y oportunidades que ofrece un mercado globalizado cada vez más competitivo, destacando la evolución de metodologías, herramientas analíticas y aplicaciones tecnológicas para mejorar la resiliencia organizacional y la toma de decisiones estratégicas. Esto revela un área de oportunidad para nuevos avances e investigaciones que documenten el proceso que realizan las diversas organizaciones en todo el mundo.



b) Gestión de Riesgos Estratégicos a Nivel Continental

Hispanoamérica se perfila como una región clave para el análisis de la gestión de riesgos estratégicos. Diversos estudios, como los de Santofimio Ruales (2023), Mesa Monsalve (2021), así como el de Bermeo Mahecha y Ramírez Zapata (2022), evidencian que, más allá de su tipo o tamaño, las organizaciones sustentan y orientan su gestión de riesgos estratégicos mediante distintos modelos de gestión, tales como la NTC-ISO 31000:2018, COSO ERM 2017, la guía PMBOK (versión 6), u otras metodologías como RISICAR, mencionada en el estudio de Arias Lopera (2024). Asimismo, se ha documentado la aplicación de enfoques menos difundidos, como el método MOSLER, citado por Silva Eneterio, Fontes Ricco y Da Paixão Eneterio (2020). Esto sugiere que las organizaciones adoptan marcos normativos, métodos o metodologías integrales que se ajustan a sus contextos y objetivos estratégicos.

Un estudio relevante es el de Gómez Betancourt, Morón Vásquez y Betancourt R. (2020), quienes presentan el caso de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos, donde se identificó la pandemia por COVID-19 como un factor de riesgo externo. Para asignar responsabilidades a los diferentes roles y apoyos que respaldarían el sistema de gestión de riesgos, se utilizó como herramienta principal el modelo de las *tres líneas* del Instituto de Auditores Internos (IIA). A partir del análisis realizado y de los escenarios negativos previstos, se propuso un plan de continuidad del negocio, con el fin de minimizar el impacto generado por dicha contingencia.

Otro estudio notable es el de Palacio Giraldo y Núñez (2020), en el que se evidencia que los riesgos estratégicos surgen desde la formulación y desarrollo de la estrategia organizacional. Asimismo, se destaca que algunas empresas desarrollan sus propias metodologías, como en el caso de una organización que implementó el denominado *método cruzado* como modelo de madurez para su sistema de administración de riesgos estratégicos. Este modelo consiste en que un grupo de países evalúa a otra región, bajo la coordinación de los equipos de riesgos y control interno.

En Hispanoamérica, existe una creciente cantidad de investigaciones centradas en la gestión de riesgos estratégicos en pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las técnicas, metodologías y modelos previamente mencionados han tenido un impacto positivo, facilitando el cumplimiento de sus objetivos y la implementación efectiva de sus estrategias.



c) Gestión de Riesgos Estratégicos a Nivel Nacional

En México, la evidencia sobre estudios vinculados a la gestión de riesgos estratégicos es limitada. Como señalan Martínez Hernández y Rodríguez Moreno (2024), gran parte de las investigaciones sobre este tema se concentran en grandes empresas ubicadas en países desarrollados, dejando de lado a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales aportan significativamente al crecimiento económico a través de su contribución al PIB y a la generación de empleo (Jiménez Rico et al., 2024).

La investigación de Aguilar Pérez y Cruz Covarrubias (2023), realizada en una empresa mediana ubicada en Guadalajara,

evidencia que este tipo de organizaciones actualmente buscan alcanzar un crecimiento y desarrollo competitivo. Para lograrlo, han optado por implementar estándares como la ISO 9001:2015, que orienta la mejora de procesos y servicios mediante un enfoque basado en riesgos. No obstante, persisten confusión y desinformación respecto al control interno, la gestión de la calidad y la gestión de riesgos, especialmente en los niveles de alta dirección. Según los expertos en sistemas de gestión que participaron en el estudio, la gestión de riesgos en las PYMES mexicanas aún no ha alcanzado un nivel de madurez adecuado. La causa principal de esta situación radica en la falta de conocimiento especializado sobre el tema. Además, dado que el incumplimiento en esta área no genera consecuencias legales directas (a diferencia de otros tipos de riesgos), las empresas tienden a restarle importancia.

Jiménez Rico et al. (2024) llevaron a cabo una investigación con una muestra representativa de PYMES en Guanajuato, con la finalidad de identificar las acciones y estrategias que estas organizaciones emplean para la gestión de sus riesgos. Con lo anterior, se demostró que los procedimientos utilizados varían dependiendo del contexto en el que se desenvuelve cada una. Por ejemplo, durante la fase de detección de riesgos, diversas empresas deciden buscar asesoramiento profesional, mientras que otras asignan esta labor a personal competente. Para la evaluación de riesgos, la mayoría de las organizaciones manifestaron compararse con la competencia, mientras que otras priorizan la satisfacción del cliente mediante encuestas. Solo una minoría ha implementado un programa estructurado de evaluación de riesgos. En cuanto al seguimiento, la acción más común es la inspección del trabajo terminado; sin embargo, algunas empresas reportan contar con un plan de contingencia ante emergencias. Estos hallazgos revelan que, en las PYMES mexicanas, aún no existe un conocimiento amplio sobre modelos o estándares internacionales que puedan orientar adecuadamente sus procesos de gestión de riesgos estratégicos.

Por otro lado, Martínez Hernández & Rodríguez Moreno (2024) realizaron un estudio sobre la percepción del propietario de una microempresa mexicana respecto a la gestión

de riesgos. Los resultados evidencian que dicha empresa permanece en una fase de inconsciencia frente a los riesgos, sin contar con registros ni análisis formales sobre su origen y evolución. Además, carece de un proceso interno de gestión estructurado.

A nivel nacional, existe un considerable número de grandes empresas, sin embargo, la evidencia disponible sobre la gestión de riesgos estratégicos en estas organizaciones es escasa. Esta situación podría deberse a la falta de accesibilidad por parte de dichas empresas para participar en nuevas investigaciones, o bien, a una falta de interés en el tema. En contraste, la evidencia existente en cuanto a la gestión de riesgos estratégicos en las MIPYMES en México respalda lo señalado por autores como Crovini, Ossola y Britzelmaier (2021), quienes afirman que, por diversas situaciones, estas empresas no invierten suficientes esfuerzos para la gestión de sus riesgos. Asimismo, se observa que muchas de ellas carecen de conocimientos sólidos sobre estándares, metodologías, modelos y herramientas que podrían orientar de manera adecuada sus procesos de gestión.

Conclusión

La gestión de riesgos estratégicos es fundamental para el desarrollo empresarial, razón por la cual en cada industria emergen modelos de gestión adaptados a las particularidades del entorno organizacional y orientados al cumplimiento de sus objetivos. Además, el avance en las tecnologías de la información se integra de forma progresiva en los procesos estratégicos, adquiriendo un rol clave en su funcionamiento. La experiencia acumulada por las organizaciones en contextos de globalización y normativas ha permitido establecer mecanismos que facilitan su adaptación a condiciones cambiantes.

En Hispanoamérica se observa una tendencia creciente hacia la adopción de sistemas de gestión de riesgos estratégicos, fundamentados en estándares internacionales como la NTC-ISO 31000:2018, COSO ERM 2017 y la guía PMBOK, entre otros. Aunque esta adopción aún se encuentra en una etapa temprana, se empieza a notar un cierto grado de madurez en algunas organizaciones,

que han comenzado a desarrollar sus propias metodologías internas. Asimismo, se evidencia un creciente interés por parte de la comunidad académica e investigadora en analizar la implementación de estos sistemas, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En México se han dado los primeros pasos hacia la adopción de estos estándares, aunque con un bajo nivel de madurez, particularmente entre la alta dirección. En muchos casos, los esfuerzos se centran exclusivamente en el cumplimiento de normativas cuyo incumplimiento podría derivar en sanciones, sin un verdadero compromiso con la gestión de riesgos estratégicos. Esta situación ha llevado a que procesos clave, como la identificación de riesgos, se deleguen a consultores externos, lo que limita el desarrollo de capacidades internas para una gestión autónoma y estratégica.

En el sur-sureste de México no se encontraron avances significativos en este campo, lo que evidencia un amplio margen de oportunidad tanto para que las organizaciones fortalezcan sus sistemas de gestión de riesgos como para la generación de investigaciones que documenten y analicen las prácticas actuales. Esto representa un campo fértil para propuestas metodológicas, acciones formativas y estrategias que impulsen el desarrollo sostenible y resiliente de las organizaciones de la región.



Referencias

- Aguilar Pérez, P., & Cruz Covarrubias, L. P. (2023). Análisis de la gestión de riesgos: Caso de una empresa mediana del sector comercial en Guadalajara. *UDA AKADEM*, 12, 11-37. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi12.669>
- Arias Lopera, M. A. (2024). *Teoría de recursos y capacidades (TRC) como insumo para mejorar la administración de riesgos estratégicos* (Trabajo de grado, Universidad EAFIT, Colombia). Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10784/35018>
- Bermeo Mahecha, V & Ramírez Zapata, M. (2022). *Aplicación de la gestión de riesgos mediante la guía PMBOK sexta edición para la pyme MSB Ingeniería, encargada de los estudios y diseños geotécnicos del corredor verde tramo 3 de la séptima*. (Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia). Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10983/30229>
- Crovini, C., Ossola, G., & Britzelmaier, B. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? An advanced, reasoned and organised literature review. *European Management Journal*, 39(1), 118-134. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.002>
- Dhlamini, J. (2022). Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 212-237. <https://doi.org/10.35683/jcm22008.165>
- Fredson, G., Adebisi, B., Ayorinde, O. B., Onukwulu, E. C., Olugbenga, A. & Ihechere, A. O. (2023). Strategic risk management in high-value contracting for the energy sector: Industry best practices and approaches for long-term success. *International Journal of Management and Organizational Research*, 2(1), 16-30. <https://doi.org/10.54660/IJMOR.2023.2.1.16-30>
- Gómez Betancourt, G., Morón Vásquez, A., & Betancourt R., J. B. (2020). Modelo de gestión de riesgos: El aporte del valor Phi en el plan de continuidad de negocios. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(3), 112-128. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33356>
- development of university education in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 5, 143-149. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-5/143>
- Yurynets, Z., & Yurynets, R. (2022). System of strategic risk management for the development of youth startups. *Economics, Finance and Management Review*, 4, 65–71. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-4-65>

- Jiménez Rico, A., Lona Silva, C. X., Villarreal Solares, E. de J., Gómez Pérez, E. F., López Nava, M., & Valenzuela Meza, J. A. (2024). Estudio empírico sobre el desempeño de las Pyme y su gestión de riesgos empresariales. *Jóvenes en la Ciencia*, 28, 1-15. <https://doi.org/10.15174/jc.2024.4413>
- Martínez Hernández, R., & Rodríguez Moreno, S. K. (2024). Una mirada a la gestión de riesgos en las microempresas: Un análisis de caso. *VinculaTégica EFAN*, 10(3), 17-32. <https://doi.org/10.29105/vtga10.3-487>
- Mesa Monsalve, C. A. (2021). *Propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa financiera Dann regional compañía de financiamiento S.A* (Trabajo de grado). Recuperado de: <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/fe48ff51-717a-4599-977c-7fc390744f25/content>
- Palacio Giraldo, A. L., & Nuñez, M. A. (2020). Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia. *AD-Minister*, 36, 67–96. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.4>
- Santofimio Ruales, H. (2023). *Diseño de modelo para la gestión en riesgo basado en la norma ISO 31000:2018 enfocado en el contexto de una pequeña empresa comercial de Cali*. (Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente, Colombia). Recuperado de <https://hdl.handle.net/10614/14802>.
- Savchuk, V. (2023). Real options technique as a tool of strategic risk management. *arXiv*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.09176>
- Silva Eneterio, H., Fontes Ricco, M. F., & Da Paixão Eneterio, N. G. (2020). Gestión de riesgos en operaciones militares: Una aplicación del método mosler. *Fuerza Aérea-EUA*, 2(2), 59-72. Recuperado de: <https://www.airuniversity.af.edu/JOTA/Spanish/Display/Article/2299011/volumen-2-n-2/>
- Vaintraub, M., Kamenska, I. & Bokshyts, O. (2020). Strategic risk management in the