Sage Sphere International Journal

ISSN: 3091-1567

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

SSIJ-Vol.3. N1. 044

Estrategias de gestión de riesgos para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente en tiempos de crisis

Risk management strategies for the survival of small and medium sized commercial enterprises in the San Vicente canton in times of crisis

Autores:
Génesis Paola Farias Vera
Universidad Estatal del Sur de Manabí
San Vicente – Ecuador
farias-genesis1416@unesum.edu.ec
https://orcid.org/0009-0000-9128-8422

Carmen Johana Choez Zambrano
Universidad Estatal del Sur de Manabí
Jipijapa – Ecuador
choez-carmen6908@unesum.edu.ec
https://orcid.org/0009-0005-4847-8884

Luiggi Mirlo Anchundia Santana
Universidad Estatal del Sur de Manabí
Montecristi – Ecuador
anchundia-luiggi7598@unesum.edu.ec
https://orcid.org/0009-0009-0027-550X

Autor de correspondencia: *Génesis Paola Farias Vera*, farias-genesis1416@unesum.edu.ec

Enviado: 25-04-2026 **Revisado:** 17-06-2026
Aceptado: 14-08-2026 **Publicado:** 16-08-2026

Cómo citar este artículo:
Farias Vera, G. P., Choez Zambrano, C. J., & Anchundia Santana, L. M. (2026). Estrategias de gestión de riesgos para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente en tiempos de crisis. *Sage Sphere International Journal*, *3*(1), 1-22. https://doi.org/10.63688/m6bjbr55

© 2026; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0) que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea correctamente citada.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias y percepciones relacionadas con la gestión de riesgos y la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas del cantón San Vicente. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a 65 participantes vinculados con pequeñas y medianas empresas comerciales. El instrumento estuvo conformado por diez preguntas, de las cuales nueve integraron la escala de valoración de las prácticas y estrategias de gestión de riesgos y una permitió valorar de manera independiente la percepción sobre la contribución de dicha gestión a la supervivencia empresarial. La información fue procesada mediante frecuencias y porcentajes, mientras que la consistencia interna de los nueve ítems de la escala presentó un Alfa de Cronbach de 0,806. Los resultados evidenciaron una valoración favorable de diferentes estrategias de gestión, destacándose la planificación financiera, considerada frecuente o muy frecuente por el 93,9 % de los participantes; asimismo, el 86,1 % valoró favorablemente el uso de tecnologías innovadoras, el 87,7 % las alianzas estratégicas y el 83,1 % la capacitación del personal. Sin embargo, el principal hallazgo mostró que el 96,9 % de los participantes consideró que la gestión de riesgos no ha contribuido a la supervivencia empresarial durante períodos de crisis, frente al 3,1 % que respondió afirmativamente. En conclusión, se reconoce la importancia de diversas prácticas asociadas con la gestión de riesgos, aunque los resultados no permiten establecer una relación causal entre dichas estrategias y la supervivencia empresarial, se evidencia la necesidad de fortalecer una gestión preventiva e integral.

Palabras clave: gestión de riesgos; supervivencia empresarial; pequeñas y medianas empresas; planificación financiera; resiliencia empresarial.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the strategies and perceptions related to risk management and the survival of small and medium-sized enterprises in the San Vicente canton. A quantitative approach with a descriptive scope was adopted through the administration of a structured questionnaire to 65 participants associated with commercial small and medium-sized enterprises. The instrument consisted of ten questions, nine of which comprised the scale for assessing risk management practices and strategies, while one independently assessed perceptions regarding the contribution of such management to business survival. The information was processed using frequencies and percentages, while the internal consistency of the nine items on the scale yielded a Cronbach's alpha of 0.806. The results showed a favorable assessment of various management strategies, with financial planning standing out, as 93.9% of participants considered it frequent or very frequent; likewise, 86.1% rated the use of innovative technologies favorably, 87.7% rated strategic alliances favorably, and 83.1% rated staff training favorably. However, the main finding showed that 96.9% of participants considered that risk management had not contributed to business survival during periods of crisis, compared with 3.1% who responded affirmatively. In conclusion, various practices associated with risk management are recognized as important; however, the results do not allow a causal relationship to be established between these strategies and business survival, highlighting the need to strengthen preventive and comprehensive risk management.

Keywords: risk management; business survival; small and medium-sized enterprises; financial planning; business resilience.

ISSN: 3091-1567
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la insuficiencia de observar cómo las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente retan los riesgos generados por escenarios de crisis, ya sean económicas, sanitarias, sociales o ambientales. Estas empresas simbolizan una fuente importante de empleo y dinamización económica local, sin embargo, suelen ser más sensibles a los cambios del entorno debido a limitaciones financieras, operativas y estratégicas. Resulta fundamental pensar las estrategias de gestión de riesgos que usan para garantizar su continuidad y dominar los efectos negativos de las crisis.

Como menciona Jara (2025) las entidades públicas y privadas están firmemente diseñando lineamientos y normativas para delimitar las actividades que se obtienen o deben cumplir, los riesgos que se pueden hurtar, los precios que se pueden ofrecer, los activos en los que se puede cambiar y los controles que se deben crear. A su vez, los representantes de diseñar normativas y estrategias (reguladores, juntas directivas, comités técnicos de empresas) deben considerar múltiples elementos del entorno para definir métodos que mejoren el beneficio de los que deben ayudar.

Una adecuada gestión de riesgos ratifica a las empresas tomar decisiones más seguras y eficaz, contribuyendo a su estabilidad y sostenibilidad. Asimismo, destaca que quienes diseñan estas normativas deben examinar cuidadosamente las condiciones del entorno para responder que las acciones implementadas beneficien tanto a las organizaciones como a los diferentes actores involucrados.

La incorporación de tecnologías de automatización y robótica está transformando progresivamente las operaciones de almacenamiento y distribución. En particular, los robots colaborativos pueden integrarse en procesos de preparación de pedidos, contribuyendo a optimizar determinadas actividades logísticas y a mejorar la eficiencia de las operaciones de picking. Lambrechts et al. (2021) señalan que la implementación de robots colaborativos en centros de distribución constituye una alternativa relevante para mejorar las operaciones de preparación de pedidos, aunque su incorporación también requiere considerar factores humanos, organizacionales y de capacitación. Desde esta perspectiva, la adopción tecnológica puede constituir un recurso para fortalecer la capacidad operativa de las

Doi: https://doi.org/10.63688/m6bjbr55

empresas, siempre que su implementación responda a las necesidades y condiciones específicas de cada organización.

Las alianzas estratégicas en la continuación de suministro no solo facilitan la eficacia activa, sino que también preservan la resiliencia ante las dudas del mercado y los riesgos globales. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, las empresas que contaban con alianzas estratégicas fuertes pudieron adaptarse más rápidamente a las dificultades de la cadena de suministro, demostrando la importancia de estas colaboraciones en tiempos de crisis (Ivanov & Das, 2020).

Establecer relaciones espesas con proveedores, distribuidores y otros actores estratégicos favorece a reparar la eficiencia operativa y la resiliencia organizacional. Además, mantiene que la experiencia vivida durante la pandemia de COVID-19 evidenció que las empresas con alianzas estratégicas bien afianzadas alcanzaron adaptarse con mayor rapidez a las complicaciones del mercado, respondiendo la persistencia de sus operaciones en tiempos de crisis.

Para Casanova Villalba et al. (2020), conservar inventarios de seguridad adecuados permite a las empresas continuar aplicando durante períodos de indecisión y mitigar el impacto de variaciones inesperadas en la demanda o el suministro. Sin embargo, es concluyente equilibrar el costo de mantener inventarios adicionales con los beneficios de la resiliencia mejorada. Contar con reservas de inventario accede responder de manera oportuno a cambios inesperados en la demanda o interrupciones en el suministro, fortaleciendo la capacidad de adaptación de la organización. No obstante, recalca la calidad de gestionar estos inventarios de forma eficaz, buscando una medida entre los costos de almacenamiento y los beneficios que aportan a la estabilidad y resiliencia empresarial.

Esta estrategia puede crecer la cuota de mercado, comprimir la competencia y generar economías de escala. Por ejemplo, la ventaja de una empresa competidora puede aumentar la cabida de producción y distribución, mientras que la unificación con una empresa complementaria puede extender la gama de productos y servicios dados al mercado.

Las estrategias de cooperación e integración empresarial pueden contribuir al fortalecimiento de la posición competitiva de las organizaciones cuando permiten compartir recursos, ampliar capacidades operativas y aprovechar economías de escala. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estas estrategias pueden adquirir especial relevancia debido

a las limitaciones financieras, tecnológicas y operativas que suelen enfrentar. Sin embargo, su efectividad depende de las características del mercado, de las capacidades internas de las empresas y del nivel de coordinación alcanzado entre las organizaciones participantes.

La integración horizontal es una estrategia importante para vigorizar la posición de una empresa en el mercado, ya que le accede ampliar su participación, reducir la competencia y rendir economías de escala. Además, la unión con otras empresas puede incrementar el aforo de producción y distribución, así como diferenciar los productos y servicios ofrecidos.

Establecer los cambios en los períodos de planeación y ejecución: en este apartado, la correlación de causalidad es importante, ya que la gestión del riesgo dentro de esta fase precisa los límites, la utilización de técnicas y herramientas para gestionar los peligros que se basa en realidades, análisis cuantitativos y cualitativos que sitúan la estrategia de las pequeñas y medianas empresas. (Dotres & Sanchez, 2020).

Establecer cambios en los períodos de planeación y ejecución es esencial para una adecuada gestión del riesgo, ya que permite igualar y examinar de manera pertinente los posibles peligros que pueden afectar a las pequeñas y medianas empresas. El uso de técnicas y herramientas concretas en análisis cuantitativos y cualitativos facilita la toma de decisiones estratégicas, ayudando a una mejor adaptación de la organización frente a los retos y cambios del entorno.

Como menciona Pérez y Vásquez (2021), la gestión financiera obtiene una notabilidad estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), especialmente en medios cambiantes y de alta competencia. Una adecuada gestión financiera resulta fundamental para gestionar la perdurabilidad y la expansión de las MiPymes, pues estos negocios suelen funcionar con márgenes de rentabilidad muy lineales y tienen más limitaciones para obtener financiación formal.

La gestión financiera es un dispositivo clave para el éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), ya que permite administrar de manera eficaz los recursos económicos disponibles. Además, una apropiada planificación y control financiero ayudan a mantener la estabilidad del negocio, enfrentar los cambios del mercado y aprovechar oportunidades de crecimiento. Las empresas son tradicionalmente mayores en la adopción de nuevas tecnologías, modelos de negocio diferentes y prácticas sostenibles que les permite responder

con rapidez a las exigencias del mercado y explotar nuevas oportunidades emergentes (Gómez y Ramírez, 2023).

Las pequeñas y medianas empresas del cantón San Vicente salvan un papel importante en el desarrollo económico local, ya que tienen la capacidad de acomodar a los cambios del mercado mediante la incorporación de nuevas tecnologías, estrategias comerciales innovadoras y prácticas sostenibles.

Las empresas han conseguido mantener un equilibrio apropiado entre sus activos y pasivos, lo cual es esencial para mantener la supervivencia en el competitivo entorno de las MiPymes. Según Pérez y Vásquez (2021), y Kubíčková et al., (2023) comparten la idea de que la firmeza demostrada en la presente clasificación positiva contrasta con situaciones de riesgo financiero que son frecuentemente identificadas en empresas de la misma naturaleza.

Esta gestión es responsable de los recursos permite a las empresas cumplir con sus deberes económicos, reducir riesgos financieros y vigorizar su capacidad para revolverse las exigencias del mercado. En este sentido, las empresas que conservan una estructura financiera equilibrada tienen mayores posibilidades de responder su permanencia y crecimiento, diferenciándose de aquellas que presentan dificultades financieras que pueden comprometer su sostenibilidad.

La resiliencia empresarial constituye otro componente relevante para comprender la capacidad de las organizaciones para afrontar períodos de crisis. En este sentido, Padilla Gallegos (2024) analiza la resiliencia empresarial y las estrategias de gestión de riesgos implementadas frente a escenarios asociados con crisis económicas y desastres naturales, destacando la importancia de fortalecer las capacidades organizacionales para responder ante situaciones adversas. Este planteamiento resulta pertinente para el contexto de las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente, debido a que su continuidad depende, entre otros factores, de la capacidad para anticipar, afrontar y recuperarse de las alteraciones que afectan su entorno operativo.

Gómez y Ramírez (2023), afirma que aquellas MiPymes con baja organización financiera y ausencia de 71 controles sistemáticos muestran una tendencia mayor a situarse en la zona de riesgo o “quiebra” según el Modelo Z de Altman, fenómeno que complica su continuidad operativa y delimita el acceso a financiamiento formal. Este resultado es relacionado con la

evidencia empírica regional, donde el 60–65% de las empresas operan sin planificación financiera, lo que eleva la exposición al riesgo de cierre inmaturo.

La ausencia de una ajustada planificación financiera problematiza la toma de decisiones estratégicas y restringe las posibilidades de permitir a fuentes de financiamiento formal. Las empresas que vigorizan sus procesos de gestión y control financiero tienen mayores oportunidades de reducir riesgos, mejorar su estabilidad económica y asegurar su permanencia en el mercado a largo plazo.

Resaltar los problemas que proponen las limitaciones ordenadas que tienen que hacer frente a los desafíos del entorno, como son la competencia, la inestabilidad económica, la innovación técnica, etc. Para Armas y López (2022) “la gestión eficaz de capacidades, tales como la flexibilidad operativa, el aprendizaje organizacional o la adaptación estratégica, son clave para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo” (p.29).

Las pequeñas y medianas empresas del cantón San Vicente deben fortalecer inagotablemente sus capacidades organizacionales para afrontar los desafíos que presenta un entorno cada vez más competitivo y cambiante. Esta variable ha sido el hilo conductor en las investigaciones sobre gestión financiera ya que la supervivencia de las MiPymes no puede desatar de la interacción de los factores internos, como la gestión de la propia empresa y la cabida de innovación, así como los factores externos como el entorno económico, la regulación y la competencia, entre otros (Gómez y Ramírez, 2023).

La duración de las MiPymes está estrechamente emparentada con la interacción de diversos factores internos y externos que influyen en su desempeño. Entre los factores internos reiteran la calidad de la gestión empresarial, la planificación financiera y la capacidad de innovación, mientras que los factores externos contienen las condiciones económicas, las regulaciones vigentes y el nivel de competencia del mercado.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias y percepciones relacionadas con la gestión de riesgos y la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente en tiempos de crisis. Para ello, se desarrolló un estudio cuantitativo de alcance descriptivo mediante la aplicación de una encuesta a 65 participantes vinculados con pequeñas y medianas empresas comerciales. El análisis permitió identificar las principales percepciones respecto a la identificación de riesgos, planificación financiera, uso de tecnologías innovadoras, alianzas estratégicas, controles

financieros, capacitación del personal y capacidad de adaptación ante los cambios del entorno. Los resultados aportan una descripción de las prácticas y valoraciones existentes en las empresas estudiadas, proporcionando elementos para comprender las estrategias consideradas relevantes frente a escenarios de crisis.

2. METODOLOGÍA

Enfoque y alcance

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, debido a que se orientó a recopilar, organizar y analizar información numérica relacionada con las prácticas y percepciones sobre gestión de riesgos y supervivencia de las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente durante períodos de crisis. Este enfoque permitió identificar las tendencias predominantes en las respuestas de los participantes y describir las estrategias de gestión consideradas relevantes en el contexto estudiado.

Población y muestra

La población accesible estuvo conformada por personas vinculadas a pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente que cumplían con los criterios establecidos para participar en el estudio. La muestra estuvo integrada por 65 participantes, cuyas respuestas fueron consideradas para el análisis descriptivo de la investigación.

Instrumento

Se utilizó un cuestionario estructurado de diez preguntas. Nueve preguntas conformaron la escala de valoración de prácticas y estrategias relacionadas con la gestión de riesgos, planificación y control financiero, innovación, alianzas estratégicas, capacitación y capacidad de adaptación empresarial. La décima pregunta constituyó un indicador de resultado orientado a identificar la percepción de los participantes sobre la contribución de la gestión de riesgos a la supervivencia empresarial durante períodos de crisis.

Validación

Antes de su aplicación definitiva, el cuestionario fue sometido a una revisión de contenido orientada a verificar la claridad, pertinencia, coherencia y correspondencia de los ítems con los objetivos y dimensiones de la investigación. A partir de esta revisión se realizaron ajustes en la redacción y organización de las preguntas, obteniéndose la versión definitiva utilizada en el levantamiento de información.

Doi: https://doi.org/10.63688/m6bjbr55

ISSN: 3091-1567
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Fiabilidad

La consistencia interna se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a los nueve ítems que conformaron la escala de valoración. La décima pregunta, correspondiente al indicador de resultado sobre la contribución de la gestión de riesgos a la supervivencia empresarial, no fue incorporada al cálculo debido a su naturaleza conceptual diferenciada y a su estructura de respuesta dicotómica. El análisis de los nueve ítems produjo un Alfa de Cronbach de 0,806, lo que evidencia una consistencia interna adecuada para el propósito descriptivo del estudio.

Procesamiento y análisis

Los datos fueron organizados y procesados mediante estadística descriptiva. Para los nueve ítems de la escala se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes según las categorías de respuesta, mientras que el indicador de resultado se analizó mediante la distribución de respuestas afirmativas y negativas. Los resultados fueron posteriormente interpretados en función del objetivo de investigación y contrastados con los antecedentes y fundamentos teóricos seleccionados.

3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos corresponden a la información proporcionada por los 65 participantes vinculados a pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente. El análisis se realizó a partir de las respuestas obtenidas mediante el cuestionario aplicado, considerando las dimensiones relacionadas con la gestión de riesgos, la identificación oportuna de amenazas, la planificación financiera, el uso de tecnologías innovadoras, las alianzas estratégicas, los controles financieros, la capacitación del personal y la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno.

La información fue procesada mediante frecuencias y porcentajes, lo que permitió identificar las tendencias predominantes en cada uno de los ítems evaluados. Los resultados se presentan mediante tablas estadísticas y sus respectivas interpretaciones, con el propósito de establecer una visión descriptiva sobre las estrategias de gestión de riesgos asociadas con la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas comerciales durante períodos de crisis.

Tabla N.1

Doi: https://doi.org/10.63688/m6bjbr55

Estadísticas de fiabilidad de la escala de valoración de las estrategias de gestión de riesgos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	0,806
N.º de elementos	9

***Fuente*:** Elaboración propia

Interpretación: La escala de valoración de las estrategias de gestión de riesgos presentó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,806 para los nueve ítems que la conformaron, lo que evidencia un nivel adecuado de consistencia interna para el análisis descriptivo desarrollado. La pregunta relacionada con la contribución de la gestión de riesgos a la supervivencia empresarial fue tratada como un indicador de resultado independiente y, por tanto, no formó parte del cálculo de fiabilidad.

Tabla N.2

Gestión e identificación de riesgos en las pequeñas y medianas empresas

Indicador	Regular n (%)	Frecuente n (%)	Muy frecuente n (%)	Poco frecuente n (%)	Nada frecuente n (%)
La gestión de riesgos es fundamental para la supervivencia empresarial	7 (10,8 %)	28 (43,1 %)	30 (46,2 %)	—	—
Las empresas identifican a tiempo los riesgos que pueden afectar sus actividades comerciales	20 (30,8 %)	28 (43,1 %)	11 (16,9 %)	5 (7,7 %)	1 (1,5 %)

***Fuente*:** Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran una valoración favorable de la gestión de riesgos, puesto que el 89,3 % de los participantes la considera frecuente o muy frecuente como elemento fundamental para la supervivencia empresarial. En cuanto a la identificación oportuna de los riesgos, el 60,0 % de los participantes la ubica entre frecuente y muy frecuente, mientras que un 30,8 % la califica como regular. Estos resultados evidencian que, aunque existe una percepción positiva sobre la importancia de gestionar los riesgos, todavía

se presentan oportunidades para fortalecer los mecanismos de identificación anticipada de amenazas.

Tabla N.3

Planificación y control financiero

Indicador	Poco frecuente n (%)	Regular n (%)	Frecuente n (%)	Muy frecuente n (%)
La planificación financiera contribuye a mejorar la estabilidad y sostenibilidad de la empresa	—	4 (6,2 %)	25 (38,5 %)	36 (55,4 %)
La empresa cuenta con controles financieros adecuados para prevenir problemas económicos	5 (7,7 %)	11 (16,9 %)	25 (38,5 %)	24 (36,9 %)

***Fuente*:** Elaboración propia.

Interpretación: La planificación financiera presenta una valoración ampliamente favorable, ya que el 93,9 % de los participantes considera frecuente o muy frecuente su contribución a la estabilidad y sostenibilidad empresarial. De manera similar, el 75,4 % considera frecuente o muy frecuente la existencia de controles financieros adecuados para prevenir problemas económicos. Los resultados permiten observar que la planificación y el control financiero constituyen prácticas reconocidas por los participantes como componentes relevantes de la gestión empresarial.

Tabla N.4

Estrategias de innovación, alianzas y capacitación

Indicador	Nada frecuente n (%)	Poco frecuente n (%)	Regular n (%)	Frecuente n (%)	Muy frecuente n (%)
El uso de tecnologías innovadoras ayuda a reducir los riesgos empresariales	—	2 (3,1 %)	7 (10,8 %)	27 (41,5 %)	29 (44,6 %)

Las alianzas estratégicas con proveedores y socios fortalecen la capacidad de respuesta ante las crisis	—	1 (1,5 %)	7 (10,8 %)	19 (29,2 %)	38 (58,5 %)
La capacitación del personal mejora la capacidad de la empresa para enfrentar situaciones de riesgo	1 (1,5 %)	—	10 (15,4 %)	18 (27,7 %)	36 (55,4 %)

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los tres indicadores presentan una valoración predominantemente favorable. El 86,1 % de los participantes considera frecuente o muy frecuente la utilidad de las tecnologías innovadoras para reducir los riesgos empresariales. En el caso de las alianzas estratégicas, el 87,7 % las valora como frecuentes o muy frecuentes para fortalecer la capacidad de respuesta ante las crisis. Asimismo, el 83,1 % considera frecuente o muy frecuente la contribución de la capacitación del personal para enfrentar situaciones de riesgo. En conjunto, los resultados muestran que innovación, cooperación empresarial y fortalecimiento del talento humano son estrategias ampliamente reconocidas por los participantes.

Tabla N.5

Adaptación empresarial y percepción sobre la supervivencia durante períodos de crisis

Indicador	Poco frecuente n (%)	Regular n (%)	Frecuente n (%)	Muy frecuente n (%)	Sí n (%)	No n (%)
La empresa se adapta con facilidad a los cambios del entorno económico y competitivo	5 (7,7 %)	19 (29,2 %)	22 (33,8 %)	*19 (29,2 %)**	—	—
La empresa ha implementado estrategias para adaptarse a los cambios del mercado	—	—	—	—	58 (89,2 %)	7 (10,8 %)

La gestión de riesgos ha contribuido a la supervivencia de las empresas durante períodos de crisis	—	—	—	—	2 (3,1 %)	63 (96,9 %)

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 63,0 % de los participantes considera frecuente o muy frecuente la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno, aunque el 29,2 % la califica como regular. Asimismo, el 89,2 % manifestó que las empresas han implementado estrategias para adaptarse a los cambios del mercado. Sin embargo, la pregunta relacionada directamente con la contribución de la gestión de riesgos a la supervivencia empresarial presenta un resultado diferente: el 96,9 % respondió negativamente y solo el 3,1 % lo hizo afirmativamente. Esta diferencia constituye uno de los principales hallazgos del estudio y debe ser considerada en la discusión.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten identificar una valoración predominantemente favorable de diferentes estrategias asociadas con la gestión de riesgos en las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente. En particular, la planificación financiera, los controles financieros, el uso de tecnologías innovadoras, las alianzas estratégicas, la capacitación del personal y la adaptación a los cambios del mercado presentan resultados que evidencian el reconocimiento de estas prácticas como componentes relevantes de la gestión empresarial. No obstante, el análisis conjunto de los resultados permite advertir que el reconocimiento de determinadas estrategias no necesariamente se traduce en una percepción positiva sobre su contribución efectiva a la supervivencia empresarial durante períodos de crisis, aspecto que constituye uno de los principales hallazgos de la investigación.

En relación con la gestión e identificación de riesgos, el 89,3 % de los participantes consideró frecuente o muy frecuente la importancia de la gestión de riesgos para la supervivencia empresarial. Sin embargo, al analizar la identificación oportuna de los riesgos, la proporción correspondiente a las categorías frecuente y muy frecuente disminuyó al 60,0 %. Esta diferencia sugiere que existe una mayor valoración conceptual de la gestión de riesgos que una aplicación igualmente consolidada de mecanismos para identificar anticipadamente las

amenazas. En este sentido, los resultados coinciden con Valencia y Narváez (2021), quienes señalan que las debilidades en la medición y control de los riesgos pueden limitar el desempeño y crecimiento de las organizaciones. Por tanto, en las empresas estudiadas parece existir un espacio de mejora relacionado con la transición desde el reconocimiento de la importancia de gestionar los riesgos hacia la institucionalización de procedimientos sistemáticos para identificarlos y atenderlos oportunamente.

Esta situación adquiere mayor relevancia al contrastarla con Igartua (2025), quien destaca la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos como un proceso orientado a anticipar y responder de manera organizada a las amenazas que pueden afectar la continuidad de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la gestión de riesgos no debería reducirse a una respuesta posterior frente a situaciones adversas, sino constituirse en un proceso permanente de identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento. Esta consideración permite comprender mejor los resultados obtenidos en San Vicente, debido a que la elevada valoración de la gestión de riesgos como elemento importante para la supervivencia no necesariamente implica que las empresas dispongan de sistemas suficientemente estructurados para gestionar los riesgos de manera preventiva. En consecuencia, el hallazgo puede interpretarse como una posible brecha entre la importancia atribuida a la gestión de riesgos y el grado de formalización con que esta se desarrolla en las empresas estudiadas.

La planificación financiera constituye otro de los resultados relevantes. El 93,9 % de los participantes consideró frecuente o muy frecuente su contribución a la estabilidad y sostenibilidad empresarial, mientras que el 75,4 % manifestó una valoración similar respecto a la existencia de controles financieros adecuados para prevenir problemas económicos. Estos resultados guardan relación con Pérez y Vásquez (2021), quienes destacan la importancia estratégica de la gestión financiera para las MiPymes, especialmente en contextos caracterizados por cambios y elevada competencia. En este sentido, los resultados obtenidos muestran que la planificación y el control financiero son reconocidos como prácticas importantes dentro de la gestión empresarial; sin embargo, su valoración positiva no permite establecer por sí misma que estas prácticas hayan generado mejores niveles de supervivencia, debido al carácter descriptivo del estudio.

Los resultados también encuentran un contraste significativo con los hallazgos de Vega et al. (2025), quienes analizaron los riesgos financieros de empresas comerciales

panameñas y encontraron que, aunque algunas organizaciones presentaban indicadores aceptables de liquidez y rentabilidad, persistían debilidades en la gestión proactiva del riesgo, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Los autores identificaron como principales dificultades la escasa cultura financiera, la baja adopción de herramientas técnicas y la limitada institucionalización de modelos integrados de gestión. Esta evidencia resulta particularmente pertinente para interpretar los resultados de San Vicente, ya que permite considerar que la existencia de prácticas financieras valoradas favorablemente por los participantes no necesariamente significa que exista una gestión integral y sistemática de los riesgos. Así, una empresa puede disponer de planificación financiera o controles básicos y, simultáneamente, presentar limitaciones para anticipar riesgos complejos o responder de manera coordinada ante escenarios de crisis.

Respecto al uso de tecnologías innovadoras, el 86,1 % de los participantes indicó que estas contribuyen de manera frecuente o muy frecuente a reducir los riesgos empresariales. Este resultado coincide con Gómez y Ramírez (2023), quienes sostienen que la adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio puede favorecer la capacidad de las MiPymes para responder a las exigencias cambiantes del mercado. En consecuencia, los resultados sugieren que las empresas estudiadas reconocen la innovación tecnológica como un mecanismo que puede fortalecer sus capacidades de respuesta. Sin embargo, la evidencia también debe interpretarse a la luz de Vega et al. (2025), quienes identificaron una baja adopción de herramientas técnicas como una de las debilidades que dificultan la gestión proactiva de los riesgos en pequeñas y medianas empresas. La coincidencia entre ambos estudios permite señalar que la tecnología representa una oportunidad relevante para fortalecer la gestión empresarial, pero su utilidad dependerá del nivel de adopción, conocimiento y articulación con los demás procesos de gestión.

Las alianzas estratégicas también obtuvieron una valoración favorable, debido a que el 87,7 % de los participantes las consideró frecuentes o muy frecuentes como mecanismo para fortalecer la capacidad de respuesta ante las crisis. Este resultado coincide con Ivanov y Das (2020), quienes destacan la importancia de las relaciones estratégicas dentro de la cadena de suministro para fortalecer la resiliencia empresarial frente a situaciones adversas. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas comerciales de San Vicente, esta valoración permite reconocer que las relaciones con proveedores y socios pueden constituir un

recurso relevante para afrontar dificultades relacionadas con el abastecimiento, las condiciones del mercado y la continuidad de las operaciones. No obstante, al igual que ocurre con las demás estrategias analizadas, su presencia o valoración positiva no permite determinar por sí sola una contribución causal a la supervivencia empresarial.

La capacitación del personal presentó igualmente una valoración favorable, ya que el 83,1 % de los participantes indicó que mejora de manera frecuente o muy frecuente la capacidad de la empresa para enfrentar situaciones de riesgo. Este resultado permite destacar la dimensión humana de la gestión de riesgos, puesto que la preparación de los trabajadores constituye un componente necesario para responder ante situaciones adversas. La capacitación puede fortalecer las capacidades internas de las organizaciones y favorecer una mayor preparación frente a escenarios de incertidumbre; sin embargo, para determinar su incidencia efectiva sobre la supervivencia empresarial serían necesarios análisis adicionales que permitan relacionar estadísticamente esta variable con indicadores objetivos de desempeño o continuidad empresarial.

En cuanto a la adaptación empresarial, el 89,2 % de los participantes manifestó que las empresas han implementado estrategias para responder a los cambios del mercado. Este resultado es consistente con Armas Ochoa y López López (2022), quienes destacan la importancia de capacidades como la flexibilidad operativa, el aprendizaje organizacional y la adaptación estratégica para la supervivencia y el crecimiento de las MiPymes. La coincidencia permite considerar que la capacidad de adaptación constituye un componente relevante para enfrentar entornos caracterizados por cambios económicos y competitivos. Sin embargo, nuevamente, el carácter descriptivo de la investigación impide determinar si dicha adaptación produjo directamente mejores resultados de supervivencia.

Un hallazgo particularmente relevante corresponde a la pregunta relacionada directamente con la contribución de la gestión de riesgos a la supervivencia empresarial durante períodos de crisis. En este indicador, el 96,9 % de los participantes respondió negativamente y únicamente el 3,1 % lo hizo de manera afirmativa. Este resultado contrasta con las valoraciones favorables obtenidas en los indicadores relacionados con planificación financiera, tecnologías, alianzas estratégicas, capacitación y adaptación. La diferencia constituye un elemento central para comprender los resultados, puesto que evidencia que los participantes pueden reconocer la importancia de determinadas prácticas de gestión

sin considerar necesariamente que estas hayan contribuido de manera efectiva a la supervivencia de sus empresas durante períodos de crisis.

En este punto, los hallazgos de Vega et al. (2025) adquieren relevancia, debido a que su investigación también identifica una brecha entre la existencia de determinadas condiciones o prácticas financieras y la consolidación de una gestión integrada de los riesgos. La escasa cultura financiera, la baja utilización de herramientas técnicas y la limitada institucionalización de modelos integrados señaladas por estos autores ofrecen un marco interpretativo para comprender por qué las pymes pueden implementar determinadas acciones de gestión y, pese a ello, continuar presentando dificultades para enfrentar escenarios de incertidumbre. Esta comparación no significa que ambos contextos sean equivalentes, pero sí muestra una problemática común: la necesidad de avanzar desde prácticas aisladas hacia sistemas integrales y preventivos de gestión de riesgos.

De manera complementaria, Igartua (2025) permite reforzar esta interpretación al destacar la relevancia de una gestión de riesgos orientada a anticipar las amenazas y fortalecer la capacidad organizacional de respuesta. Bajo esta perspectiva, los resultados de San Vicente pueden entenderse como una evidencia de que la existencia de acciones individuales —como planificar financieramente, utilizar tecnología, establecer alianzas o capacitar al personal— no garantiza por sí misma una gestión integral del riesgo. Para que estas acciones contribuyan de manera efectiva a la continuidad empresarial, deberían articularse dentro de procesos sistemáticos que permitan identificar riesgos, establecer prioridades, definir respuestas, asignar responsabilidades y realizar seguimiento.

En términos generales, los resultados coinciden con los antecedentes revisados al mostrar la importancia de la planificación, la gestión financiera, la innovación, la adaptación, las alianzas y las capacidades organizacionales frente a escenarios de incertidumbre. Sin embargo, el resultado negativo obtenido en la pregunta directamente relacionada con la supervivencia empresarial constituye una diferencia relevante que impide formular una conclusión causal favorable sobre las estrategias estudiadas. Más bien, los resultados muestran una valoración positiva de diversas prácticas de gestión coexistiendo con una percepción negativa sobre su contribución efectiva a la supervivencia durante las crisis.

Esta situación plantea una implicación importante para las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente: fortalecer la gestión de riesgos requiere

superar una visión fragmentada y avanzar hacia mecanismos integrados de carácter preventivo. En este sentido, los antecedentes de Igartua (2025) y Vega et al. (2025) permiten reforzar la necesidad de desarrollar capacidades técnicas, cultura financiera, herramientas de identificación y evaluación de riesgos y modelos de gestión que articulen las diferentes estrategias empresariales. No obstante, estas consideraciones deben entenderse como una orientación derivada de la comparación con estudios previos y no como una relación causal demostrada por la presente investigación.

Finalmente, la discrepancia entre la valoración positiva de las estrategias individuales y la respuesta negativa respecto a su contribución a la supervivencia constituye una línea de investigación relevante. Estudios posteriores podrían emplear diseños correlacionales o explicativos, incorporar indicadores objetivos de desempeño y supervivencia empresarial y analizar estadísticamente la relación entre cada estrategia de gestión de riesgos y variables como liquidez, rentabilidad, continuidad operativa o capacidad de recuperación ante crisis. De esta manera, sería posible superar la descripción de las percepciones y determinar con mayor precisión qué estrategias se relacionan efectivamente con mejores resultados de supervivencia empresarial.

5. CONCLUSIÓN

La investigación permitió describir las principales estrategias y percepciones relacionadas con la gestión de riesgos y la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón San Vicente en tiempos de crisis. Los resultados evidenciaron una valoración predominantemente favorable de prácticas como la planificación financiera, los controles financieros, el uso de tecnologías innovadoras, las alianzas estratégicas, la capacitación del personal y la adaptación a los cambios del mercado. Estos resultados muestran que los participantes reconocen la importancia de diferentes mecanismos de gestión para afrontar las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

La gestión financiera constituyó uno de los aspectos mejor valorados por los participantes, particularmente la planificación financiera, considerada frecuente o muy frecuente por la mayoría de los encuestados. De manera similar, se identificó una valoración favorable del uso de tecnologías innovadoras, las alianzas estratégicas y la capacitación del personal, lo que evidencia el reconocimiento de estas prácticas como componentes relevantes para

ISSN: 3091-1567
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

fortalecer las capacidades internas y de respuesta de las pequeñas y medianas empresas. No obstante, estos resultados deben interpretarse como percepciones de los participantes y no como evidencia de relaciones causales con la supervivencia empresarial.

En relación con la adaptación al entorno, los resultados mostraron que una proporción importante de los participantes manifestó que las empresas han implementado estrategias para responder a los cambios del mercado. Este hallazgo coincide con los antecedentes revisados, particularmente con los planteamientos que destacan la flexibilidad, la innovación, la planificación y el aprendizaje organizacional como capacidades relevantes para afrontar escenarios de incertidumbre. Sin embargo, también se identificó que la valoración de la importancia de gestionar riesgos es mayor que la percepción sobre la identificación oportuna de estos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos preventivos y sistemáticos de gestión.

El principal hallazgo corresponde a la percepción sobre la contribución de la gestión de riesgos a la supervivencia empresarial durante períodos de crisis. En este indicador, el 96,9 % de los participantes respondió negativamente y únicamente el 3,1 % respondió de manera afirmativa. Este resultado impide concluir que las estrategias analizadas hayan generado un efecto positivo o determinado la supervivencia de las empresas estudiadas. Por el contrario, evidencia una discrepancia entre la valoración favorable de determinadas prácticas individuales y la percepción negativa respecto a su contribución efectiva a la supervivencia empresarial.

En consecuencia, se concluye que las pequeñas y medianas empresas estudiadas reconocen la importancia de diferentes estrategias vinculadas con la gestión de riesgos, pero los resultados no permiten establecer que dichas estrategias hayan garantizado su supervivencia durante períodos de crisis. La evidencia obtenida sugiere la conveniencia de fortalecer una gestión de riesgos de carácter preventivo e integral, articulando la planificación financiera, el control, la innovación tecnológica, las alianzas estratégicas, la capacitación y la adaptación empresarial dentro de procesos sistemáticos de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos. Esta orientación resulta consistente con los antecedentes de Igartua (2025) y Vega et al. (2025), quienes resaltan la importancia de fortalecer las capacidades organizacionales, la cultura financiera, las herramientas técnicas y la institucionalización de modelos de gestión de riesgos.

Doi: https://doi.org/10.63688/m6bjbr55

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones superen el alcance descriptivo mediante diseños correlacionales o explicativos que permitan determinar estadísticamente la relación entre las estrategias de gestión de riesgos y variables objetivas de supervivencia empresarial. Asimismo, sería pertinente ampliar la muestra e incorporar indicadores financieros y operativos que permitan contrastar las percepciones de los participantes con información objetiva sobre liquidez, rentabilidad, continuidad de las operaciones y capacidad de recuperación ante situaciones de crisis. De esta manera, será posible determinar con mayor precisión qué estrategias presentan una relación significativa con la sostenibilidad y supervivencia de las pequeñas y medianas empresas comerciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armas Ochoa, J., & López López, M. J. (2022). *Competitividad en las MiPymes del sector comercio de la ciudad Latacunga* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi. https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11234

Casanova Villalba, C. I., Cecilia Mercedes, N. Z., Herrera Sánchez, M. J., & Ruiz López, S. E. (2020). Ventanilla única de comercio exterior y el impacto en las pymes exportadoras de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. *ConcienciaDigital,* *3*(4.1), 73–85. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i4.1.1473

Lambrechts, W., Klaver, J., Koudijzer, L., & Semeijn, J. (2021). Human factors influencing the implementation of cobots in high volume distribution centres. *Logistics, 5*(2), 32. https://doi.org/10.3390/logistics5020032

Dotres Zuniga, S., & Sanchez Paz, N. (2020). Integration of corporate social responsibility in the risk management in constructive investments. *Avances, 22*(2), 170–182.

Gómez, J., & Ramírez, F. (2023). *Desafíos financieros y oportunidades de desarrollo para las MiPymes en la provincia de Cotopaxi* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi].

Ivanov, D., & Das, A. (2020). Coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) and supply chain resilience: A research note. *International Journal of Integrated Supply Management, 13*(1), 90–102. https://doi.org/10.1504/IJISM.2020.107780

Igartua, F. (2025). *Efectos del riesgo de liquidez y el riesgo de tasa de interés en la rentabilidad para el sector bancario peruano* [Trabajo académico, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/669128/Igartua_EF.pdf

Jara, D. (2025). *Diseño de estrategias de gestión de riesgos*. Universidad de los Andes. https://economia.uniandes.edu.co/sites/default/files/pregrado/pracademicos/202520/Econ-3525-HE2-Diseno-de-Estrategias-de-Gestion-de-Riesgos-2025-20-Diego-Jara.pdf

Kubíčková, J., et al. (2023). The influence of selected financial factors on the survival of SMEs in V4 countries. *Problems and Perspectives in Management*. https://www.businessperspectives.org/index.php/component/zoo/the-influence-of-selected-financial-factors-on-the-survival-of-smes-in-v4-countries

Pérez, A., & Vásquez, L. (2021). *Evaluación de la gestión financiera en las MiPymes del cantón Latacunga y su impacto en la sostenibilidad empresarial* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi. https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/10567

Padilla Gallegos, J. A. (2024). *Valoración de la resiliencia empresarial y estrategias de gestión de riesgos ante la crisis económica o desastres naturales en las empresas de la ciudad de Ambato* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo].

Valencia, B., & Narváez, C. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 7*(2). https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.52

Vega, D. D. V., Riquelme, D., Chavarría, J. A. A., Cárdenas, N. R. Q., & Altamiranda, F. A. M. (2025). Análisis estratégico de los riesgos financieros en empresas comerciales panameñas: Enfoques actuales y modelos de gestión. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(3), 11070–11087.

CONFLICTO DE INTERESES:
Ninguno.

FINANCIAMIENTO:
No aplica.

ISSN: 3091-1567

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

Conceptualización: Génesis Paola Farías Vera.
Metodología: Carmen Johana Choez Zambrano.
Investigación: Génesis Paola Farías Vera.
Redacción – borrador original: Luiggi Mirlo Anchundia Santana.
Redacción – revisión y edición: Luiggi Mirlo Anchundia Santana.

Doi: https://doi.org/10.63688/m6bjbr55