



**Teoría de recursos y capacidades (TRC) como insumo para mejorar la administración de  
riesgos estratégicos**

**Melissa Andrea Arias Lopera**

[maariasl@eafit.edu.co](mailto:maariasl@eafit.edu.co)

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en  
Administración de Riesgos

Asesor: Jorge Harley Guerrero Latorre PhD

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
MEDELLÍN

2024

## RESUMEN

Esta investigación examina la interacción entre la teoría de recursos y capacidades y la gestión de riesgos estratégicos en las empresas privadas del Valle de Aburrá. Es crucial gestionar eficazmente estos riesgos para maximizar los beneficios potenciales y mejorar el desempeño empresarial. El objetivo principal era evaluar cómo la teoría de recursos y capacidades puede optimizar la gestión de riesgos estratégicos. Para alcanzar este propósito, se llevó a cabo un estudio cualitativo descriptivo y exploratorio. Se analizaron diversas fuentes documentales y se complementó con un trabajo de campo que incluyó entrevistas a altos directivos y responsables del área de gestión de riesgos en las empresas del Valle de Aburrá. Esto permitió identificar cómo la asignación de recursos y capacidades contribuye a mejorar la gestión de riesgos estratégicos en las organizaciones estudiadas. Los hallazgos de este estudio no solo contribuyen a enriquecer la teoría sobre gestión de riesgos estratégicos, sino que también sugieren nuevas direcciones para futuras investigaciones académicas. Además, promueven la aplicación práctica de estos conocimientos dentro de las empresas, facilitando su integración y uso efectivo en el ámbito empresarial.

***Palabras clave:*** administración de riesgos estratégicos, recursos, capacidades, Valle de Aburrá

## ABSTRACT

This research examines the interaction between resource and capability theory and strategic risk management in private companies in the Aburrá Valley. Effective management of these risks is crucial to maximizing potential benefits and improving business performance. The main objective was to evaluate how resource and capability theory can optimize strategic risk management. To achieve this purpose, a qualitative, descriptive and exploratory study was carried out. Various documentary sources were analyzed and complemented with fieldwork that included interviews with senior managers and risk management managers in companies in the Aburrá Valley. This allowed us to identify how the allocation of resources and capabilities contributes to improving strategic risk management in the organizations studied. The findings of this study not only contribute to enriching the theory on strategic risk management, but also suggest new directions for future academic research. In addition, they promote the practical application of this knowledge within companies, facilitating its integration and effective use in the business field.

**Keywords:** Strategic risk management, resources, capabilities, business performance, Aburrá Valley

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
1. OBJETIVOS.....	10
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
2.1. CONTENIDO DEL INFORME .....	12
2.1.1. Base teórica.....	12
2.1.2. Enfoque metodológico .....	13
2.1.3. Resultados obtenidos .....	14
2.1.4. Conclusiones y contraste con la teoría.....	14
3. MARCO CONCEPTUAL.....	15
3.1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES (TRC).....	15
3.1.1. Recursos.....	15
3.1.2. Recursos tangibles .....	16
3.1.3. Recursos intangibles .....	17
3.2. CAPACIDADES.....	19
3.2.1. Capacidades operativas.....	21
3.2.2. Capacidades dinámicas .....	22
3.3. RIESGOS ESTRATÉGICOS .....	25
3.3.1. Administración de riesgos estratégicos.....	27
3.3.2. Etapas de la administración de riesgos estratégicos .....	28

3.3.4. Contribución de la TRC a la administración de riesgos .....	33
4. METODOLOGÍA.....	36
5. RESULTADOS.....	40
5.1. RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES DE LA EMPRESA.....	41
5.2. RECURSOS Y CAPACIDADES: CONTRIBUCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO ESTRATÉGICO .....	43
5.3. GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS EN LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	46
5.3.1. Obstáculos en la implementación de la gestión de riesgos estratégicos .....	47
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51
ANEXOS .....	62
ANEXO 1. PROTOCOLO ENTREVISTAS.....	62
ANEXOS	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Teoría de recursos y capacidades .....	25
Figura 2 Metodología <i>risicar</i> .....	29

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de las empresas estudiadas .....	39
Tabla 2 Resumen del análisis cualitativo.....	40

## INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día están expuestas de forma constante a riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su misión y sus objetivos institucionales (Mejía, 2006), y el riesgo estratégico es una prioridad en la agenda de la mayoría de los líderes organizacionales a nivel global; esto se debe a que representa amenazas que pueden obstaculizar la consecución de la estrategia empresarial de la organización. Por lo tanto, es esencial en el contexto empresarial tomar decisiones para adaptarse a estos cambios, lo que, a su vez, permite transformar los riesgos en oportunidades y fomentar el crecimiento empresarial (Bravo y Sánchez, 2012).

La incertidumbre es una constante amenaza para la estabilidad de las organizaciones, y puede afectar el logro de los objetivos organizacionales y su permanencia en el tiempo (Kaplan & Norton, 2008). Lo anterior hace que en la actualidad las empresas tengan más consciencia acerca de la administración de riesgos estratégico, ya que una administración de riesgos inadecuada puede intervenir en el cumplimiento de la estrategia y los resultados (McConnell, 2016).

Uno de los interrogantes frecuentes se refiere a entender y explicar por qué en un mismo sector triunfan unas empresas, y otras no (Lana, 2008). La respuesta a esa pregunta pasa a identificar el potencial de cada empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y capacidades que posee, o a los que puede acceder (Ibarra y Suárez, 2002). La organización debe identificar y proveer los recursos adecuados para las actividades de administración, desempeño del trabajo y verificación, incluyendo la revisión interna (Estándar Australiano, 1999).

Teniendo en cuenta los elementos clave en los recursos y capacidades al interior de la organización, es importante seguir un proceso ordenado para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos latentes (Calandro, 2015). Por medio de entrevistas formuladas a los directivos de las organizaciones, se desglosa una pregunta importante: *¿Qué capacidades ha logrado desarrollar y con qué recursos cuenta para desarrollar una buena administración de los riesgos estratégicos de la empresa?*

Los recursos y capacidades son fundamentales en la configuración de la identidad de una organización. En contextos turbulentos caracterizados por la incertidumbre, la complejidad, la competencia global, la reducción del ciclo de vida de los productos y los cambios rápidos en los gustos y necesidades de los consumidores, la empresa no se centra en qué necesidades desea satisfacer, sino en cuáles puede realmente atender. Así, la orientación hacia el entorno externo no puede ser el único pilar sobre el cual se construya la estrategia empresarial.

De aquí surge la pregunta de investigación: *¿La teoría de recursos y capacidades es insumo para administrar mejor los riesgos estratégicos en las organizaciones?*

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los elementos de la teoría de recursos y capacidades que contribuyan a mejorar los riesgos estratégicos en las empresas del Valle de Aburrá.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar los recursos tangibles e intangibles en la organización y su relación con la administración del riesgo estratégico.
- Identificar las capacidades de la organización y su relación con la administración de riesgos estratégicos.
- Identificar cómo gestionan el riesgo estratégico las empresas del Valle de Aburrá.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación de esta investigación radica en la importancia de desarrollar recursos y capacidades que posibiliten la creación de una ventaja competitiva. Mientras que la visión tradicional de esta ventaja se centra en fuentes genéricas tales como la reducción de costos o la diferenciación, la perspectiva basada en recursos se enfoca en los recursos y capacidades que respaldan esas ventajas. En los últimos años, uno de los objetivos primordiales de la región ha sido fomentar la internacionalización de las empresas del Valle de Aburrá, facilitando su acceso a mercados internacionales (Restrepo, 2022). Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es examinar los componentes de la teoría de recursos y capacidades (TRC) presentes en estas empresas, y determinar cómo abordan la gestión del riesgo estratégico.

Como lo señala Restrepo (2022), la internacionalización de las empresas en la región del Valle de Aburrá es un fenómeno que ha venido cobrando especial relevancia. Este proceso no solo implica la expansión a nuevos mercados, sino también la necesidad de que las empresas adopten un enfoque más integral en la gestión de sus recursos y capacidades. La presente investigación se convierte en una herramienta valiosa para entender cómo las empresas pueden aprovechar sus fortalezas internas para mitigar riesgos externos, permitiendo así una internacionalización más efectiva y sostenible.

La perspectiva basada en recursos proporciona un marco teórico robusto que ayuda a las empresas a identificar cuáles de sus activos (recursos tangibles e intangibles) y capacidades (habilidades y competencias organizacionales) son realmente fuentes de ventaja competitiva. Esta investigación

pretende profundizar en los componentes de dicha teoría, explorando cómo se traducen en prácticas efectivas de gestión del riesgo estratégico. Al entender estos vínculos, las empresas pueden construir estrategias más sólidas y adaptadas a su contexto particular.

La gestión del riesgo estratégico es también una preocupación creciente en un mundo caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante. Las empresas del Valle de Aburrá, al enfrentar riesgos tales como fluctuaciones económicas, cambios regulatorios y competencia global, deben implementar mecanismos eficaces para anticipar y responder a estos desafíos. El presente estudio busca identificar cómo las empresas actuales están abordando estos riesgos y qué prácticas se consideran más efectivas en el contexto de la TRC.

## **2.1. CONTENIDO DEL INFORME**

La organización de este documento, que consta de cuatro secciones: base teórica, enfoque metodológico, resultados obtenidos y conclusiones y contrastes con la teoría, permite estructurar de manera clara y lógica el contenido de la investigación, facilitando la comprensión de los aspectos que se abordan. A continuación, se describe brevemente cada una de las secciones.

### **2.1.1. Base teórica**

En esta primera sección, se exploran las bases teóricas que sustentan la investigación. Se comienza por definir la TRC, destacando sus elementos fundamentales y cómo estos recursos pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva. Se analiza la distinción entre recursos tangibles e

intangibles, al igual que la importancia de las capacidades organizacionales en la creación de estrategias efectivas.

Se introduce la teoría del riesgo estratégico, que aborda cómo las empresas identifican, evalúan y gestionan los riesgos inherentes a sus operaciones y decisiones estratégicas. Se detallan los principales tipos de riesgos a los que se enfrentan las empresas en el contexto de la internacionalización y cómo una gestión adecuada de estos riesgos puede influir en su éxito; además, se establecen las interrelaciones entre ambas teorías, resaltando cómo la gestión de los recursos y capacidades puede impactar en la forma como las empresas abordan y mitigan los riesgos estratégicos.

### **2.1.2. Enfoque metodológico**

La segunda sección se centra en describir el enfoque metodológico utilizado para llevar a cabo el estudio. En esta se explica el diseño de la investigación, que incluye un enfoque cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas con un grupo seleccionado de empresas del Valle de Aburrá. Se detalla el proceso de selección de los participantes, asegurando la diversidad y relevancia de las empresas elegidas, así como el perfil de los entrevistados.

También se describen las técnicas de recolección de datos, destacando cómo se formularon las preguntas para recolectar información sobre la gestión de recursos, capacidades y riesgos estratégicos. Por último, se presenta un breve análisis de cómo se lleva a cabo el análisis de los datos recopilados, asegurando la validez y la fiabilidad de los resultados.

### **2.1.3. Resultados obtenidos**

En la tercera sección, se presentan de manera sistemática los resultados obtenidos a partir de las entrevistas formuladas. Se ofrece un resumen de las principales respuestas y patrones emergentes, agrupando la información según temas clave relacionados con los recursos y capacidades de las empresas, así como su enfoque en la gestión del riesgo estratégico. Se utilizan citas y ejemplos concretos de los entrevistados para ilustrar cómo cada empresa aborda estos aspectos y se incluyen gráficos y tablas que faciliten la visualización de los datos. Esta sección es fundamental para demostrar la relación entre la teoría revisada y la práctica observada en el campo, proporcionando así un contexto real para las afirmaciones teóricas.

### **2.1.4. Conclusiones y contraste con la teoría**

Finalmente, en la cuarta sección se ofrecen las conclusiones derivadas del análisis de los resultados. Se reflexiona sobre las implicaciones de los hallazgos en relación con la TRC y la teoría del riesgo estratégico. Se discuten las similitudes y diferencias entre lo esperado según la literatura y lo observado en las empresas entrevistadas.

Además, se plantean recomendaciones para las empresas del Valle de Aburrá, en cuanto a la gestión de sus recursos y capacidades, así como estrategias para la identificación y mitigación de riesgos estratégicos en el proceso de internacionalización. Esta sección concluye con una reflexión sobre las posibles direcciones futuras para la investigación en este campo, destacando la necesidad de continuar explorando la relación entre los recursos empresariales y la gestión del riesgo en un contexto global cambiante.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES (TRC)

##### 3.1.1. Recursos

Una revisión de la literatura permite concluir que existen varias definiciones y clasificaciones de los recursos empresariales (Pavlou, 2011). Los recursos se definen como el conjunto de conocimientos, activos físicos, capital humano y otros factores, tangibles e intangibles, que las organizaciones poseen y controlan, los cuales les permiten producir de manera eficiente y efectiva, con el fin de ofrecer al mercado sus productos y servicios (O'Regan & Ghobadian, 2004).

Los recursos son los elementos de producción que la empresa controla y que le permiten diseñar e implementar estrategias orientadas a aumentar su eficiencia y efectividad. Estos recursos se han clasificado en tres categorías: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales (Barney, 2021). Sin embargo, autores como Wernerfelt (1984) y Hall (1992) clasifican los recursos en dos categorías: recursos tangibles (recursos físicos, tecnológicos, humanos, financieros) y recursos intangibles (reputación, organización, conocimiento). Por consiguiente, desde esta óptica, el desarrollo de la empresa dependerá tanto de los activos tangibles como de los intangibles (Andrews, 1971; Penrose, 1995).

Para tener potencial empresarial, los recursos de la empresa deben reunir cuatro propiedades: ser valiosos, escasos, inimitables y no equivalentes estratégicamente (Barney, 1991). No debe haber

otro recurso que sea valioso, escaso o difícil de imitar, o que pueda considerarse estratégicamente equivalente. Esto significa que dos recursos son considerados estratégicamente equivalentes cuando pueden ser utilizados de manera independiente para implementar la misma estrategia (Arbelo y Pérez, 2001).

### **3.1.2. Recursos tangibles**

Los recursos tangibles hacen referencia a todo aquello que pueda ser registrado como un bien que es propiedad de la empresa, aquellos que pueden identificarse y valorarse fácilmente, y hacen referencia a los recursos físicos y financieros de la empresa (por ejemplo, materias primas, planta y equipo) (T. Čater & B. Čater, 2009; Grant, 1991).

Según Reed (2005), los recursos tangibles se reconocen como aspectos indispensables del contexto en el que tienen lugar las actividades de la organización. Descuidar estos recursos significa pasar por alto un factor potencialmente importante cuando se tiene en cuenta cómo se desarrollan las actividades en la empresa (D'Adderio, 2010). Entre los recursos físicos tangibles están la localización e infraestructura y la distribución de la planta, instalaciones y equipos productivos (Martín y Díaz, 2016). Estos recursos físicos con tecnología sofisticada o nueva tecnología impactan positivamente en el desempeño de la mayoría de los sectores (Newbert, 2007).

Los beneficios obtenidos de estos recursos pueden verse incrementados de distintas maneras: pueden ser utilizados de forma más productiva, transferidos a usos más beneficiosos dentro de la empresa o ser vendidos a otras compañías (Matyja, 2016). Entre los recursos físicos tangibles se

destacan la localización e infraestructura, la distribución de la planta, las instalaciones y los equipos productivos. Estos recursos, especialmente cuando incorporan tecnología sofisticada o de vanguardia, tienen un impacto positivo en el desempeño de la organización en la mayoría de los sectores (Bris y García, 2000).

El problema de recursos tangibles tales como edificios y equipos, entre otros, radica en que con el paso del tiempo pueden perder importancia como fuente de ventaja competitiva, ya que pueden ser imitados o adquiridos por los competidores. De ahí la importancia cada vez mayor del recurso intangible (Garzón y Fisher, 2009).

### **3.1.3. Recursos intangibles**

Los recursos intangibles tienen un comportamiento muy diferente al de los recursos tangibles debido a sus características (Cañibano et al., 2002), ya que no pueden ser medidos físicamente, puesto que son de naturaleza inmaterial, y presentan la dificultad de que permanecen en su mayor parte invisibles en los estados financieros de las compañías. Dentro de esta categoría se distinguen los recursos tecnológicos, la cultura organizativa y la reputación (Grant, 1991).

Entre los recursos intangibles se destacan: la marca, que simboliza un valor y una capacidad para incrementar los ingresos, al diversificarse en nuevos productos o mercados; la reputación, que incluye las relaciones con los clientes, la calidad de los productos y las interacciones con proveedores y otros actores clave; y las patentes y la propiedad intelectual, que brindan protección

legal al conocimiento y favorecen la generación de mayores ingresos. Dichos recursos son esenciales para consolidar la posición competitiva de la empresa (Barney et al., 2021; Grant, 2006).

Desde la óptica de Hussey (2002), estos recursos o activos son capacidades, procesos, atributos internos, información y conocimientos, que permiten mejorar la eficiencia y eficacia de la organización. Los activos intangibles, por lo general, no tienen valor de forma independiente, es necesario combinarlos con otros activos para que puedan generar valor; sin embargo, cuando se integran adecuadamente, estos activos proporcionan una fuente superior de ventaja competitiva para la empresa, al potenciar su capacidad para diferenciarse en el mercado y mantener su posición estratégica (Sales y Careny, 2008).

Los recursos de capital humano son las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía. En este recurso se consideran sus competencias, su grado capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, la habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo y el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 2006). El capital intelectual es el conocimiento que pueden tener las personas acerca de las organizaciones, y este contribuirá a establecer el valor real de las empresas; pero, lo más importante es añadirle valor a la empresa como activo intangible (Román, 2004).

El creciente interés en recursos intangibles asociados a conocimiento, tales como la reputación y las competencias, pero, sobre todo los procesos de creación, utilización y transferencia del conocimiento insertos en las capacidades de la empresa, han propiciado que la comunidad

académica profundice en el estudio de los distintos aspectos que constituyen la TRC (Barreto, 2010; Peteraf et al., 2013; Helfat & Peteraf, 2015).

### **3.2. CAPACIDADES**

Las capacidades son el resultado de implementar, coordinar y combinar un grupo de recursos diferentes utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin (Grant, 1991). Estas capacidades pueden clasificarse en operativas y dinámicas. Las capacidades operativas se relacionan con la ejecución de actividades concretas, tales como la fabricación de un producto, que implica una serie de rutinas establecidas. En contraste, las capacidades dinámicas están vinculadas a la adaptación y el cambio. Le permiten a la empresa desarrollar, integrar o reconfigurar otros recursos y capacidades para mantener su competitividad en un entorno en constante transformación (Helfat & Peteraf, 2003), y están conformadas por la adquisición y asimilación de conocimiento externo e interno, que permiten la creación de valor a través del desarrollo de habilidades y destrezas (Pérez y Toro, 2015).

La importancia de las capacidades para el desempeño de la empresa ha hecho que el desarrollo de las capacidades organizacionales sea un tema ampliamente estudiado (Arikan & McGahan, 2010; Benner, 2009).

Además de alcanzar objetivos sociales, las estrategias sociales deben crear ventajas competitivas al desarrollar capacidades únicas y competencias sociales centrales que tengan un impacto positivo en el desempeño financiero de la empresa (Morgan et al., 2009). Estas capacidades y competencias

centrales pueden asistir a la empresa en el desarrollo de estrategias diferenciadoras, cuando se aplican al diseño de proyectos, programas o iniciativas sociales, así como en la creación de productos o servicios con características distintivas. Al incorporar estas capacidades en el proceso de desarrollo, la empresa puede ofrecer una propuesta de valor única y sostener una ventaja competitiva en el mercado (Bocken & Geradts, 2020). Cuando este proceso es puesto en marcha con una visión a largo plazo, puede ayudar a la empresa a alcanzar ventajas competitivas sostenibles, que creen valor económico para los accionistas de la empresa, y valor social para los *stakeholders* primarios (Baumfield, 2016).

Un vínculo claro entre capacidades y recursos se encuentra en la definición más refinada dada por Helfat y Peteraf (2003), que explica la capacidad de una organización para crear, ampliar y modificar deliberadamente su base de recursos. Con base en esto, la capacidad de una empresa puede explicarse como procesos integrados en las empresas que les permiten a los altos directivos coordinar y explotar sus recursos (Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000). Las empresas tienen la capacidad de detectar y aprovechar nuevas oportunidades de reconfigurar y proteger los activos de conocimiento, las competencias y los activos complementarios, con el objetivo de lograr una competitividad sostenida (Teece, 2007). También las capacidades son únicas para cada empresa, ya que puede ser una ventaja para iniciar y realizar procesos innovadores (Helfat & Peteraf, 2003). A través del desarrollo de las capacidades apropiadas, las empresas pueden guiar sus esfuerzos empresariales y sus actividades de creación de valor de manera más eficiente (Weigelt, 2013).

El capital humano, que comprende las habilidades, la experiencia, la creatividad, el pensamiento innovador, la proactividad, el aprendizaje colectivo y el conocimiento de los empleados y gerentes,

fue considerado entre los determinantes más importantes del éxito empresarial por los académicos, del modelo *resource-based view* (RBV) (Coff & Kryscynski, 2011; Chatterji & Patro, 2014).

Desde otra óptica, Teece (2007) sugiere que un cambio en la configuración de la base de recursos solo puede lograrse mediante decisiones de gestión estratégicas oportunas y orientadas al mercado, que examinen continuamente el panorama de capacidades y los cambios ambientales. Las habilidades y el conocimiento de los empleados son el principal impulsor del desempeño de una empresa, ya que todas las decisiones sobre cómo, dónde y cuándo una empresa desplegará sus recursos las toman los empleados (Hall, 1992).

### **3.2.1. Capacidades operativas**

Las capacidades operativas son el grupo de rutinas, habilidades diferenciadas y activos complementarios, que proporcionan las bases para las habilidades competitivas de la empresa y para la ventaja competitiva sostenible en un campo empresarial determinado (Teece et al., 1997). Se conciben como habilidades organizacionales que permiten desarrollar un grupo coordinado de tareas utilizando los recursos disponibles, con el fin de lograr un resultado final predeterminado (Helfat & Peteraf, 2003). Es un proceso esencial en la transformación de propósitos y prácticas operativas y administrativas, incluso de alta dirección, en capacidades (Grant, 2006).

Las capacidades son procesos dinámicos, específicos a la empresa y dependientes de su trayectoria, no se encuentran disponibles en el mercado, son difíciles de copiar y se acumulan como resultado de un proceso de aprendizaje continuo (Dávila, 2010).

El desarrollo de capacidades operativas requiere combinar ciertos recursos básicos de la organización, tanto tangibles como intangibles. Esta integración permite alcanzar la excelencia en el desarrollo de una actividad específica, llegando a veces a ser consideradas como mejores prácticas en el sector (Flynn et al., 2010).

Las mejores capacidades operativas son aquellas que mejoran la velocidad, la calidad y la eficiencia, recogen y analizan de forma continua información sobre el rendimiento, establecen objetivos a corto y largo plazo, premian el alto rendimiento y ajustan y modifican el bajo rendimiento (Bloom et al., 2012).

La necesidad de mantener una alta productividad y mantener las mejores prácticas puede motivar a la alta dirección de acometer los cambios que son realmente necesarios (Rumelt, 2011). Mientras que las capacidades operativas consisten en hacer las cosas bien, las capacidades dinámicas consisten en hacer las cosas correctas, en el momento adecuado, apoyándose en el desarrollo de nuevos productos y procesos, en una gestión única de los procesos de organización, con una fuerte cultura organizativa orientada al cambio, y con una evaluación del entorno empresarial y sus oportunidades tecnológicas (Kor et al., 2007).

### **3.2.2. Capacidades dinámicas**

La teoría de las capacidades dinámicas establece que la empresa podrá incrementar su potencial de generación de beneficios si logra formas distintivas para desarrollar recursos y capacidades, configurar estrategias, acelerar la discontinuidad de estas y dirigir las estrategias de una manera

contingente (Teece et al., 1997; Mintzberg, 1991; Peteraf, 1993). Estas capacidades son activos intangibles complejos, que deben ser únicos, raros y difíciles de imitar y sustituir; además, que ayuden a potenciar la generación de beneficios (Hamel & Heene, 1994; Grant, 2006). Son actividades estratégicas que pretenden fomentar la competitividad de la empresa en aquellos entornos que son cambiantes (Eisenhardt & Martin, 2000), lo que implica adaptación y cambio, para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas (Ambrosini & Bowman, 2009). Un fuerte desarrollo de capacidades dinámicas permite a las empresas mantenerse orientadas al mercado, y con los desarrollos tecnológicos (Zapata, 2014).

Las capacidades dinámicas ayudan a la empresa a construir y renovar de modo eficaz y eficiente los recursos y capacidades que están tanto dentro como fuera de sus límites, reconfigurándolos según sea necesario, para así poder innovar y responder o enfrentarse a cambios en la dinámica empresarial de su sector (Hoopes et al., 2003).

Las capacidades dinámicas adaptan y ajustan las predicciones para luego actuar sobre estas, reconfigurando recursos y actividades que posibilitan la innovación y la evolución de la empresa (Helfat & Peteraf, 2015). El éxito en la creación de capacidades dinámicas que permite tener un beneficio sobre aquellos competidores fuertemente vinculados a sus recursos, y que no consideran los cambios, se aferran a lo rutinario y no tienen en cuenta la innovación sino la eficiencia (Wang & Ahmed, 2007).

Cuando una organización de este tipo desarrolla un proyecto cercano a su misión tiene mayores probabilidades de contar con el conocimiento necesario para solventar cualquier problema que se

presente (Schreyogg & Kliesch, 2007). Cuando la empresa no adopta esta perspectiva estratégica, y el proyecto no es fundamental para su operación, carece tanto de la experiencia como del compromiso necesarios para abordar los problemas que puedan surgir (Winter, 2003).

Las percepciones favorables o desfavorables sobre las capacidades de una empresa constituyen un factor que repercute hasta en un 40 % sobre su valor (Bravo y Sánchez, 2012).

En los orígenes de la TRC se encuentran bastantes trabajos teóricos de literatura. Por una parte, Penrose (1995), en su teoría del crecimiento de las organizaciones, sostiene que la empresa debe ser vista como un conjunto único de recursos productivos. Desde esta perspectiva, los recursos, capacidades y habilidades de una compañía, que abarcan los recursos humanos, financieros, de *marketing*, así como sus competencias tecnológicas y organizativas, son los principales factores que determinan su rentabilidad. En otras palabras, la rentabilidad de una empresa está en gran medida influenciada por cómo gestiona y maximiza sus propios recursos y capacidades (Andrews, 1971; Penrose, 1995).

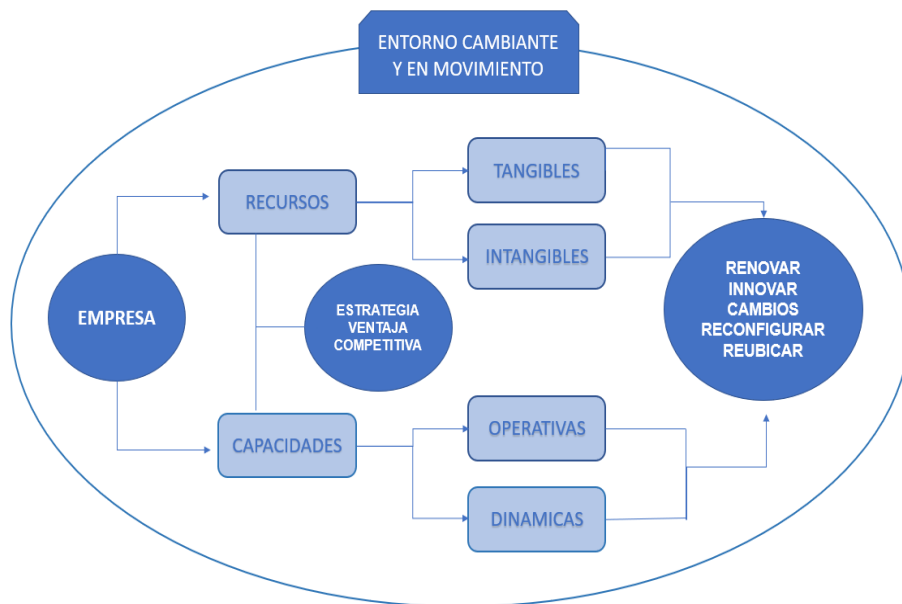
Por ello, establecer la ventaja competitiva a través del desarrollo y despliegue de los recursos y capacidades, más allá de suponer una protección contra la tormenta competitiva, se ha convertido en el objetivo principal de la estrategia (Grant, 2006). Esta teoría se ha considerado importante para contribuir y generar una ventaja competitiva en las organizaciones, considerando la heterogeneidad de las capacidades y recursos en cada compañía, y enfatizando en la flexibilidad de los procesos organizacionales como respuesta al entorno dinámico (Eisenhardt & Martin, 2000; Zoilo, 2002).

El conjunto de los recursos, y la interacción entre ellos, se utiliza como desarrollo de las capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos, generar valor y ventajas competitivas (Amit & Schoemaker, 1993; Zahra, 2006). Las organizaciones tienen acceso a estos recursos y capacidades a través de alianzas estratégicas, aprendizaje, innovación y adquisición (Helfat & Peteraf, 2015).

La estructura de la TRC se puede sintetizar en el diagrama contenido en la figura 1.

**Figura 1**

*Teoría de recursos y capacidades*



### 3.3. RIESGOS ESTRATÉGICOS

El origen del término *riesgo* en la literatura de la administración se remonta al trabajo *Risk, Uncertainty and Profit*, de Knight (1921), quien definió el riesgo como: “La incertidumbre medible

de ganar o perder”, mientras que la incertidumbre se refiere a: “Aquella posibilidad que no puede expresarse de manera cuantitativa debido a la falta de elementos históricos que la respalden.

El riesgo es entendido como el evento cuyas probabilidades de materialización son conocidas (Knight, 1921), posee componentes pasados, presentes y futuros, y tiene la posibilidad de disminuir el valor de una empresa o de reducir la creación de oportunidades (Hardy & Maguire, 2016); además, puede materializarse en el nivel operativo, en el normal desarrollo de las actividades, y también en el nivel estratégico, durante la formulación, ejecución y modificación de la estrategia (Mejía, 2006).

Según la norma técnica colombiana *NTC-ISO 31000*, la gestión del riesgo es el conjunto de actividades sistematizadas para manejar una empresa con respecto al riesgo. El pensamiento basado en riesgos es primordial para el funcionamiento eficaz de un sistema de gestión de calidad (Icontec, 2011).

La evolución de los riesgos ha llevado a la búsqueda de aterrizar las suposiciones internas y externas de las empresas para cerrar los espacios existentes en los controles de los riesgos (Mikes & Kaplan, 2014).

Los riesgos estratégicos son diferentes a los demás tipos de riesgos existentes, porque no pueden ser asegurados para transferirse (McConnell, 2016). El riesgo estratégico también se puede considerar como un error que se presenta para responder oportunamente los factores internos y externos de una organización (COSO, 2017).

Desde la ejecución estratégica, los riesgos están constituidos por aquellos factores de alto nivel que pueden afectar el logro de los objetivos y que, de no ser identificados plenamente, pueden hacerla vulnerable (McConnell, 2016). Estos riesgos pueden provenir de una sola decisión estratégica o de la sumatoria de políticas organizacionales que conducen a la toma de pequeños riesgos de manera inadecuada y afectar la continuidad de la empresa (Bromiley et al., 2016).

### **3.3.1. Administración de riesgos estratégicos**

La administración de riesgos incluye un proceso sistemático para identificar los riesgos que pueden impactar en el logro de los objetivos, que dependerán de la probabilidad de la ocurrencia y del impacto que puedan presentarse, y que tenga un nivel aceptable para la compañía en su generación de valor (COSO, 2017); es decir, la función o el proceso que les permite a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades, identificando oportunidades tales como evitar o mitigar pérdidas (Estándar Australiano, 1999).

En este estudio, se investiga especialmente cómo los recursos de las organizaciones han influido en el desarrollo de estrategias para la administración de riesgos estratégicos. Al gestionar estos riesgos, es probable que los directivos de las empresas utilicen los recursos a los que ya tienen acceso, implementando nuevas estrategias y tomando decisiones que optimicen el manejo de estos riesgos (Datta et al., 2005).

Para la identificación de los riesgos estratégicos se debe considerar que tanto su evaluación como el equipo de trabajo y los recursos requeridos sean los indicados y estén alineados con lo que

dictaminen la junta directiva, las competencias para la comprensión del medio y el análisis del negocio (Andersen, 2016). Por lo anterior, para identificar los indicadores clave de riesgo resulta útil pensar en la cadena de eventos que pueden conducir al suceso de riesgo; es decir, detectar sus causas (Beasley et al., 2010).

Las decisiones adoptadas por la empresa hacen que el valor sea creado, preservado o deteriorado (Djohanputro, 2015). El valor se maximiza cuando la estrategia y los objetivos administrativos logran equilibrar el crecimiento, el retorno y el riesgo. La creación de valor se produce a través de la correcta utilización de los recursos, incluyendo personas, capital y tecnología (Grant, 2006).

### **3.3.2. Etapas de la administración de riesgos estratégicos**

La norma *ISO 31000* establece que el monitoreo y la revisión son etapas esenciales para garantizar la eficacia del proceso de gestión de riesgos en las organizaciones. Esto se consigue a través del uso de indicadores, revisiones de planes y políticas, así como del marco de gestión de riesgos, además de la identificación de cambios en el entorno interno y externo de las empresas. Asimismo, la norma subraya la importancia de reconocer riesgos emergentes durante la implementación de medidas para tratar los riesgos estratégicos (ISO, 2009; Icontec, 2015).

La norma *NTC-ISO 31000* ha desarrollado metodologías y herramientas de evaluación en función de la etapa que se esté desarrollando (Icontec, 2011); además, se han establecido criterios de calificación para las variables del riesgo dentro de un proceso de evaluación, con la finalidad de

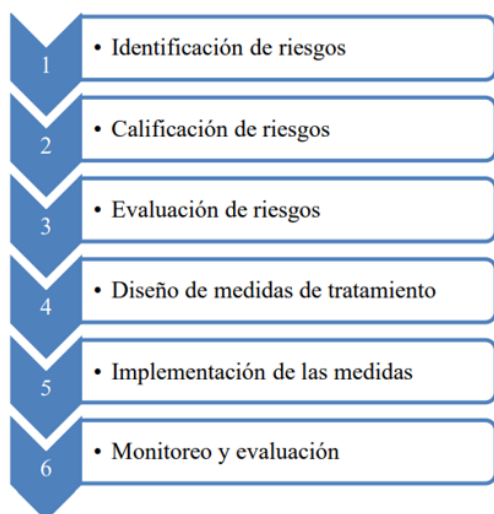
que esta sea normalizada por las empresas, tales como el impacto, la frecuencia, la velocidad del evento y la vulnerabilidad, entre otras (Soler et al., 2018).

En la investigación, se tomó como referencia el libro *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, de la docente Rubí Consuelo Mejía. En esta obra, la administración de riesgos se define como el conjunto de acciones estructuradas e integrales que les permiten a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de implementar medidas efectivas para responder a ellos (Mejía, 2006).

En el libro de Mejía (2006), se presenta de manera detallada la metodología *risicar*, que en italiano significa riesgo, la cual está organizada en seis etapas que se aprecian en la figura 2.

## Figura 2

### *Metodología risicar*



*Nota.* Figura tomada de *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial* (Mejía, 2006, p. 76).

La identificación de riesgos en el método *risicar* se centra en reconocer y evaluar los obstáculos y amenazas que podrían comprometer los recursos y capacidades de una empresa. Este proceso es crucial para anticipar problemas y desarrollar estrategias de mitigación, lo que permite una gestión proactiva del entorno cambiante y volátil al que están expuestas las organizaciones.

**3.3.2.1. Los seis pasos fundamentales del método *risicar*.** A continuación, se detallan los seis pasos de dicho método.

**1. Identificación de riesgos.** El primer paso consiste en identificar los factores internos y externos que podrían impactar negativamente a la empresa. Los factores externos abarcan cambios en el mercado, nuevas normativas o regulaciones gubernamentales, avances tecnológicos disruptivos, aumento de la competencia, fluctuaciones en la demanda y situaciones macroeconómicas como crisis financieras o inestabilidad política. Los factores internos pueden estar relacionados con la estructura operativa de la empresa, tales como falta de personal cualificado, deficiencias en la infraestructura tecnológica, problemas de comunicación interna, ineficiencia en los procesos productivos o dependencia excesiva de proveedores específicos. Durante esta etapa, es clave contar con un análisis exhaustivo del entorno organizacional y de los actores que interactúan con la empresa.

**2. Calificación de riesgos.** Una vez identificados los riesgos, se procede a calificar su nivel de impacto sobre los recursos y capacidades de la empresa. Esto implica analizar la severidad con la que cada riesgo podría afectar diferentes áreas de la organización, tales como su estabilidad financiera, su operación diaria, la calidad de sus productos o servicios, su reputación y su capital

humano. La calificación de riesgos ayuda a priorizar aquellos que podrían tener consecuencias más graves para la continuidad del negocio, permitiéndole a la empresa dirigir sus esfuerzos hacia los riesgos más críticos. Para esta etapa, suelen utilizarse matrices de riesgo, donde se cruzan el impacto con la probabilidad de ocurrencia.

**3. Evaluación de riesgos.** En este paso, se evalúa la probabilidad de que cada riesgo se materialice. La probabilidad puede ser evaluada utilizando datos históricos, proyecciones de mercado y análisis predictivos. Esta evaluación es clave para entender qué riesgos tienen mayor posibilidad de ocurrir, permitiendo enfocar recursos y medidas preventivas en los riesgos con mayor probabilidad de materializarse. Asimismo, esta fase proporciona una base para la toma de decisiones en términos de gestión de recursos, ya que una correcta evaluación evita la sobreasignación de recursos a riesgos improbables y asegura que se prioricen aquellos con un mayor grado de incertidumbre.

**4. Diseño de medidas de tratamiento.** Tras identificar, calificar y evaluar los riesgos, se procede a diseñar estrategias para su tratamiento. Estas medidas pueden dividirse en cuatro categorías: evitar, reducir, transferir o aceptar el riesgo. La evitación del riesgo implica tomar decisiones estratégicas que impidan la exposición de la empresa a determinados riesgos; por ejemplo, evitando invertir en mercados inestables. La reducción del riesgo se refiere a minimizar el impacto o la probabilidad del riesgo a través de acciones como la diversificación de la cartera de productos o mercados, la mejora de procesos internos o la adopción de tecnologías más avanzadas. La transferencia de riesgos incluye mecanismos tales como seguros o contratos con proveedores, que desplazan parte del impacto del riesgo hacia terceros. Finalmente, la aceptación

del riesgo significa reconocer que el riesgo es inevitable o demasiado costoso de mitigar, y aceptar sus consecuencias, preparándose para gestionarlas cuando se presenten.

**5. Implementación de medidas.** Esta etapa involucra la ejecución de las estrategias diseñadas previamente. Las empresas deben asegurar que cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo las medidas de mitigación, y que estas son aplicadas de manera eficaz. La implementación puede involucrar acciones concretas, tales como la capacitación de personal para enfrentar nuevos desafíos, la adquisición de tecnología para automatizar procesos críticos o el desarrollo de alianzas estratégicas para reducir la dependencia de proveedores únicos. Además, es importante que la implementación se realice de manera ordenada y siguiendo un cronograma definido, para asegurar su eficacia.

**6. Monitoreo y evaluación.** Finalmente, el proceso de monitoreo y evaluación permite revisar de manera continua la efectividad de las medidas implementadas y ajustar las estrategias según las necesidades de la empresa. Esto implica establecer indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés *key performance indicator*) para evaluar si las acciones tomadas están logrando los resultados esperados. Además, el monitoreo debe incluir una revisión periódica de los riesgos previamente identificados, ya que la situación del entorno puede cambiar, y surgir nuevos riesgos, o cambiar la relevancia de los ya existentes. Un buen sistema de monitoreo garantiza que la empresa pueda adaptarse rápidamente a nuevas amenazas, optimizando sus recursos y manteniendo una ventaja competitiva en el mercado.

Se concluye que el método *risicar* proporciona una estructura integral para la gestión de riesgos, permitiéndoles a las organizaciones anticipar, gestionar y mitigar los riesgos que puedan amenazar sus recursos y capacidades. Al aplicar este enfoque, las empresas no solo protegen su operación actual, sino que también aseguran su resiliencia y adaptabilidad frente a futuros desafíos, manteniendo así una posición sólida en el mercado competitivo.

#### **3.3.4. Contribución de la TRC a la administración de riesgos**

Al desarrollar nuevas estrategias y la mejora administrativa, surge una pregunta crucial: ¿cómo ubicar y desarrollar estos recursos y capacidades en función de la administración de riesgos en las organizaciones? Mejorar la administración de riesgos estratégicos significa identificar los recursos y capacidades de la empresa de nuevas maneras, de manera que se puedan descubrir y desarrollar nuevos atributos y características (Sirmon et al., 2007).

Es necesario disponer de recursos distintivos que sean estratégicos o esenciales; es decir, que cumplan los criterios de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, tales como la reputación de la empresa, las patentes, los conocimientos únicos y las tecnologías especializadas, entre otros (Peteraf et al., 2013). Con ellos, las grandes empresas podrán generar el potencial de beneficios. El cumplimiento de dichos criterios dificulta que otras empresas puedan replicar e implementar la estrategia explotando de la misma forma las oportunidades del entorno (Teece, 2007; Grant, 2006).

Cabe mencionar que no es fácil identificar a primera vista el valor de los recursos y capacidades, menos aún en los activos intangibles, como el recurso humano y las capacidades organizativas (Cardona, 2011). Para la empresa, es necesario poseer recursos superiores y lograr de ellos una eficiencia para mejorar la productividad y competitividad (Grant, 1991). Igualmente, se debe buscar la posibilidad de explotar los recursos existentes en la empresa, como desarrollo de capacidades operativas y dinámicas (Fong, 2011).

Cuando se identifiquen los recursos y capacidades más relevantes en la empresa, esta podrá tener acciones adelantadas, tales como determinar la efectividad de los controles, mejorar la valoración de los riesgos, mejorar los controles, analizar el diseño e idoneidad de los controles y si estos son adecuados para prevenir o mitigar los riesgos, revisar las acciones del monitoreo, generar apoyo a la toma de decisiones, garantizar la operación normal de la organización, minimizar la probabilidad e impacto de los riesgos, mejorar la calidad de procesos y sus servidores (calidad va de la mano con riesgos) y fortalecer la cultura de control de la organización, entre otras (Ministerio de minas y energía, 2022).

A fin de enfrentar los riesgos estratégicos, las empresas deben fortalecer sus capacidades, recursos y competencias, así como replantear constantemente el enfoque competitivo, ya sea de diferenciación, bajo costo o focalización. Todas las empresas desean gozar de ventajas competitivas que no puedan ser imitadas fácilmente, por lo que una vez han logrado contar con una participación de mercado importante, buscan generar barreras de entrada que le impidan a sus rivales sustituirlos (Bravo y Sanchez, 2012).

En consecuencia, las etapas de la administración de riesgos que enmarcan el diagnóstico del trabajo que se expone, permitieron indagar acerca de todos los aspectos que pueden evidenciar desarrollos en las empresas, desde los procedimientos de planeación, ejecución o gestión, monitoreo y evaluación (Lavell, 2003).

El proceso integrado de gestión de riesgos facilita el poder contar con las capacidades suficientes para identificar y ejecutar alternativas de crecimiento que le permitan establecer un nivel de tolerancia al riesgo y definir cuáles oportunidades se deben hacer de forma independiente o con participación de socios y establecer medidas efectivas de administración y control de riesgos, entre otras (Bravo y Sánchez, 2012).

Esto implica que la empresa debe poseer las habilidades necesarias para desarrollar, identificar y evaluar un número adecuado de alternativas de crecimiento, así como para abandonar oportunamente aquellas que no generan las utilidades o sinergias esperadas. Para lograrlo, es fundamental tener claridad sobre los recursos y competencias disponibles en la organización, así como sobre las incertidumbres en las que esta opera de manera más efectiva (Bravo y Sánchez, 2012).

#### 4. METODOLOGÍA

La presente investigación es de carácter cualitativo, y busca comprender e interpretar fenómenos a través de las experiencias de los participantes para profundizar en sus puntos de vista, interpretaciones y criterios (Hernández y Mendoza, 2018), lo que proporciona los insumos requeridos para el análisis e interpretación de los datos. Se adopta un enfoque descriptivo, ya que se pretende investigar el comportamiento de las organizaciones participantes en cuanto al proceso y también los elementos relacionados con la forma como gestionan los recursos tangibles e intangibles de la organización y el riesgo estratégico bajo el lente de la TRC, con el propósito de especificar sus características (Hernández y Mendoza, 2018).

El desarrollo de la investigación se basa en descripciones narrativas, con el fin de lograr un conocimiento detallado de los casos específicos (López y Salas, 2009). La recolección de información se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas, sustentadas en un protocolo de recolección de datos, que fue completado con preguntas adicionales en los casos en que fue requerido para comprender y analizar cómo las organizaciones participantes realizan la gestión de los riesgos estratégicos y poder contrastar sus respuestas con la teoría revisada (Galeano, 2004).

La recopilación de datos mediante entrevistas mejora la validez interna, ya que le permite al investigador solicitar aclaraciones e información adicional, lo que aumenta la confiabilidad de los datos. El protocolo de la entrevista se estructura comenzando con los objetivos del estudio, de manera que el entrevistado tenga claridad sobre los aspectos en los que se centra la investigación.

A continuación, se describen las condiciones generales que rigen la entrevista, relacionadas con la confidencialidad y los fines académicos del trabajo.

Finalmente, se elaboran las preguntas en función de las variables de análisis que guían la investigación. Estas variables están vinculadas al estudio de los recursos tangibles e intangibles de la organización y su relación con la gestión de riesgos estratégicos, y fueron formuladas a partir de la teoría presentada en el marco teórico. Dichas variables sirven como referencia, e incluyen la estructura, los roles y responsabilidades asociadas, la política que establece las pautas generales para la gestión y la definición de riesgo estratégico.

Además, se examinan las capacidades y recursos que posee la empresa para su desarrollo, las medidas de tratamiento que utiliza para enfrentar diversos tipos de riesgos y cómo se gestionan los recursos tangibles e intangibles en la organización. Se analiza también el proceso de gestión de riesgos estratégicos en cada una de sus etapas: identificación, análisis y evaluación, tratamiento y monitoreo.

Para seleccionar las empresas participantes en este estudio, se llevó a cabo un muestreo no probabilístico intencional basado en casos tipo, lo que permite obtener información de mayor profundidad y calidad (Hernández y Mendoza, 2018). La muestra está conformada por ocho empresas, cuya selección se realizó bajo un primer criterio que establecía la existencia de la gestión del riesgo estratégico.

En los estudios cualitativos en los que se emplean casos de estudio, un tamaño adecuado de la muestra es de tres a cinco casos, si el objetivo es profundizar en la información (Creswell, 2015; Hernández y Mendoza, 2018).

Las empresas que participaron de esta investigación también debían cumplir con el criterio de ser empresas localizadas en el Valle de Aburra y tener operaciones en Colombia. Los criterios considerados para esta selección van desde el valor de las ventas o el patrimonio en moneda local, hasta la cantidad de trabajadores que tenga la compañía. Esta última variable es considerada la más estable (Urmeneta, 2016), y es considerada para el análisis.

De las empresas seleccionadas, una, pertenece al sector de la construcción; una, al sector financiero; tres, al sector de consultoría; una, del sector de energía; y dos, al sector de gestión de recursos humanos. Las entrevistas se formularon a los líderes responsables de la gestión de riesgos estratégicos, dado que podían suministrar información útil para este estudio (Palinkas et al., 2015). Es importante precisar que, por solicitud de algunos entrevistados, estas fueron anonimizadas y enumeradas para guardar la confidencialidad de sus nombres.

Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados, transcritas y codificadas, lo que facilitó el análisis de la información recopilada. El protocolo de la entrevista se elaboró a partir de los objetivos de la investigación y se complementó con el marco teórico. Se identificaron las variables relacionadas con la gestión del riesgo estratégico, las cuales se encuentran en el marco para la gestión de riesgos estratégicos y en el proceso de gestión de estos riesgos. Con base en estas variables, se formularon las preguntas.

Algunas características de las empresas estudiadas se describen a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Características de las empresas estudiadas*

Código empresa	Sector	Operación	Colaboradores
Empresa 1 (E1)	Financiero	Nacional	50
Empresa 2 (E2)	Construcción	Nacional	70
Empresa 3 (E3)	Gestión de RR. HH. y <i>outsourcing</i>	Nacional	67
Empresa 4 (E4)	Gestión de RR. HH.	Nacional	35
Empresa 5 (E5)	Consultoría	Multinacional	90
Empresa 6 (E6)	Consultoría	Multinacional	1000
Empresa 7 (E7)	Energía	Nacional	500
Empresa 8 (E8)	Consultoría	Nacional	200

Este protocolo fue sometido a prueba mediante una entrevista piloto, lo que permitió realizar ajustes y mejoras para las entrevistas posteriores. La información obtenida en las entrevistas contribuyó a alcanzar tanto el objetivo general de la investigación como los objetivos específicos, en lo que respecta al análisis de los recursos tangibles e intangibles en la organización y su relación con la gestión de riesgos estratégicos, así como a los recursos y capacidades de la organización y cómo manejan el riesgo estratégico.

## 5. RESULTADOS

Con el propósito de examinar cómo la TRC contribuye a mejorar la gestión del riesgo estratégico en las organizaciones que participaron en esta investigación, se llevó a cabo una comparación entre las variables y definiciones identificadas con cada uno de los entrevistados y los conceptos establecidos en el marco teórico que se presentan a continuación en la tabla 2. En esta sección, se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 2**

*Resumen del análisis cualitativo*

Categoría	Resultados
<b>Recursos tangibles e intangibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia en los recursos intangibles.</li> <li>• Importancia de los <i>softwares</i> tecnológicos.</li> <li>• Importancia en la gestión del conocimiento interactivo.</li> </ul>
<b>Recursos y capacidades: contribución a la administración de riesgos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación del monitoreo estratégico.</li> <li>• Equipo directivo concentrado en las oportunidades más que en la mitigación de eventos negativos.</li> <li>• Énfasis en la comunicación y los reportes requeridos.</li> </ul>

Categoría	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de que el comité de riesgos les haga seguimiento a los temas de riesgo que generan alerta.</li> </ul>
<b>Gestión de riesgos en las empresas entrevistadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se caracterizan por poseer una política de gestión de riesgos.</li> </ul>
<b>Obstáculos en la implementación de riesgos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Dificultad para integrar la gestión de riesgos a otros sistemas de la organización.</li> </ul>

## 5.1. RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES DE LA EMPRESA

Los recursos intangibles desempeñan un papel crucial en cada una de las entrevistas formuladas. Los conocimientos generados por las personas se consideran la herramienta más importante, en combinación con los recursos tecnológicos disponibles en cada empresa. Se observa un fuerte énfasis en la gestión del conocimiento, con un enfoque constante en la motivación del personal, a través de talleres de formación profesional, incentivos y recualificación de cargos. Esto se hace para evitar la desmotivación y la posible renuncia de empleados, ya que para todas las empresas entrevistadas, la estabilidad del personal es clave para el éxito organizacional.

En particular, en las entrevistas E1 (sector financiero) y E3 (sector gestión de RR. HH.), se destaca que la consecución de metas organizacionales facilita una transmisión de conocimiento interactiva

constante entre los empleados. En las entrevistas a E1, E3 y E5 (sector consultoría), se resalta la importancia de la consultoría y el desarrollo de modelos analíticos; por ejemplo, en E1, que pertenece al sector financiero, en ciertas transacciones para detectar fraudes se utiliza la herramienta tecnológica SAS Fraud Management.

En la entrevista con E6 (sector consultoría), se observó una fuerte dependencia en los recursos intangibles, especialmente en el capital humano y en la gestión del conocimiento. La empresa realiza una inversión significativa en la formación continua de su personal y en el desarrollo de competencias analíticas avanzadas. Este enfoque en la actualización constante de habilidades es fundamental para mantener una ventaja competitiva en el sector de la consultoría, donde el conocimiento especializado y actualizado es crucial. Además, la empresa utiliza herramientas tecnológicas avanzadas para ofrecer servicios innovadores a sus clientes, lo que refuerza aún más el papel de los recursos intangibles en su modelo de negocio.

Para E7 (sector energético), el papel de los recursos intangibles se manifiesta principalmente en la gestión de relaciones y en la experiencia técnica del personal. La empresa pone un énfasis considerable en la gestión de relaciones con clientes y proveedores, así como en la experiencia acumulada en proyectos complejos. La estabilidad y el conocimiento del personal técnico son esenciales para el éxito en este sector, donde las decisiones estratégicas y la capacidad de adaptación son críticas. Aunque la empresa también invierte en tecnologías avanzadas, el conocimiento y la experiencia del personal son vistos como los activos más valiosos que contribuyen al logro de los objetivos y a la innovación.

La empresa E8 (sector consultoría), destaca por su enfoque en la gestión del conocimiento y el desarrollo de modelos analíticos avanzados. La empresa fomenta una cultura de aprendizaje continuo y proporciona oportunidades para que sus empleados se mantengan actualizados con las últimas tendencias y tecnologías. El desarrollo de modelos analíticos es una parte clave de su oferta de servicios, y la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y basadas en datos es fundamental para su éxito. El enfoque en los recursos intangibles, como el conocimiento especializado y las habilidades analíticas, permite a la empresa mantenerse competitiva y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

## **5.2. RECURSOS Y CAPACIDADES: CONTRIBUCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO ESTRATÉGICO**

En el análisis de las entrevistas formuladas, se obtuvieron perspectivas valiosas sobre diversos aspectos del marco conceptual de la gestión de riesgos estratégicos. Se abordaron temas clave como la efectividad de los controles, la mejora en la valoración de riesgos, la comunicación, el nivel de monitoreo y la alineación entre la gestión estratégica y la gestión de riesgos. Estos factores son esenciales para avanzar en las etapas del proceso de gestión de riesgos estratégicos.

Las entrevistas con E1, E5 y E8 subrayaron la importancia de establecer una jefatura del riesgo clara, con compromisos que involucren tanto a la junta directiva como a los equipos de dirección. Según los entrevistados, la gestión de eventos estratégicos debe ir más allá de la mitigación de riesgos negativos, e incluir también la identificación y aprovechamiento de oportunidades. La

definición de roles y responsabilidades se extiende, desde la junta directiva y el equipo directivo, hasta el comité de auditoría y los responsables de procesos (E1, E2, E3, E4 y E5).

En particular, se observó en E2 (sector construcción), E1 (sector financiero) y E5 (sector consultoría), que el área de gestión de riesgos tiene un carácter transversal en la organización. Esta área se encarga de definir y adaptar metodologías según las características particulares de cada empresa, asegurar su correcta implementación, monitorear los riesgos y generar los reportes necesarios sobre riesgos estratégicos (E1, E2 y E5). Asimismo, el comité de riesgos y auditoría desempeña un papel crucial en el seguimiento de los riesgos, emitiendo alertas ante situaciones que requieran atención especial y evaluando el estado de implementación del sistema de gestión de riesgos.

En el análisis de las entrevistas formuladas, en E6, E7 y E8 se destacaron opiniones significativas sobre la gestión de riesgos estratégicos. Estos comentarios aportan una visión más completa sobre cómo cada empresa maneja los riesgos y cómo alinean sus estrategias con la gestión de riesgos.

La empresa E6, que opera en el sector de consultoría, enfatiza en la importancia de una sólida estructura de gestión de riesgos, que integra tanto la gestión del conocimiento como la tecnología avanzada. Los entrevistados destacaron que la empresa invierte considerablemente en la formación continua de su personal, promoviendo la adquisición de habilidades avanzadas y la actualización constante de conocimientos; además, la empresa utiliza herramientas tecnológicas especializadas para analizar y mitigar riesgos, lo cual le permite ofrecer soluciones personalizadas y efectivas a

sus clientes. La estructura de gestión de riesgos en E6 es clara y está alineada con la alta dirección, lo que asegura que los riesgos sean gestionados de manera proactiva y estratégica.

Para E7, en el sector energético, la gestión de riesgos estratégicos se centra en la integración de recursos técnicos y humanos para manejar los desafíos y oportunidades del sector. Esta empresa destaca su capacidad para mantener relaciones sólidas con clientes y proveedores, lo cual es esencial para la gestión efectiva de riesgos en un entorno caracterizado por su alta complejidad. Los entrevistados subrayaron que la experiencia del personal técnico y la implementación de metodologías de gestión de riesgos adaptadas a las características específicas del sector son cruciales. El comité de riesgos y auditoría juega un rol clave en la supervisión de los riesgos, emitiendo alertas y realizando seguimientos continuos para asegurar una respuesta rápida y eficaz a los desafíos emergentes.

En E8, también en el sector de consultoría, se observó un enfoque integral hacia la gestión de riesgos estratégicos. La empresa se enfoca en la actualización constante al personal y en la utilización de modelos analíticos avanzados para la identificación y mitigación de riesgos. Los entrevistados resaltaron que la capacidad de desarrollar modelos personalizados y basados en datos le permite a la empresa ofrecer soluciones de alta calidad y adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes. La estructura de gestión de riesgos en E8 está bien definida y respaldada por la alta dirección, lo que asegura una implementación efectiva y una comunicación fluida sobre los riesgos estratégicos.

### 5.3. GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS EN LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Según la información recabada de las entrevistas, se ha identificado que E5 (consultoría estratégica), E3 (soluciones de RR. HH. y *outsourcing*) y E1 (institución financiera) cuentan con políticas de gestión de riesgos claramente definidas. Estas políticas establecen lineamientos generales para la gestión de riesgos estratégicos, los cuales deben ser comprendidos y asumidos por todas las partes interesadas dentro de la organización.

Por otro lado, E2 (construcción) también subrayó la importancia de tener una política de gestión de riesgos bien definida. En este caso, la política no solo proporciona los principios y procedimientos necesarios para la gestión de riesgos, sino que también delimita los ámbitos de actuación para garantizar la eficacia en la implementación y alcanzar los resultados deseados.

Las empresas E6 (consultoría), E7 (energía) y E8 (consultoría) también destacaron la relevancia de contar con políticas de gestión de riesgos robustas. E6 enfatizó en la necesidad de una estructura sólida que integre tanto la gestión del conocimiento como herramientas tecnológicas avanzadas. En E7, se destacó cómo la integración de recursos técnicos y humanos es crucial para abordar los desafíos del sector energético. E8, por su parte, destacó la implementación de modelos analíticos avanzados y una sólida estructura organizativa para enfrentar riesgos estratégicos de manera proactiva.

Estas políticas y enfoques contribuyen a crear una estructura coherente para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos estratégicos, asegurando que todos los miembros de las

organizaciones estén alineados y comprometidos con las estrategias establecidas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

### **5.3.1. Obstáculos en la implementación de la gestión de riesgos estratégicos**

Cuando se abordan las ventajas y beneficios de la gestión de riesgos estratégicos, es fundamental también considerar las dificultades y retos que enfrentan las organizaciones. Las respuestas de los entrevistados de E1 (institución financiera) y E2 (construcción) revelan que la cultura organizacional representa un desafío significativo. Lograr que la gestión de riesgos se integre plenamente en la cultura de la empresa requiere un esfuerzo articulado, ya que con frecuencia se encuentran personas reacias a adoptar estos procesos y que no perciben el valor añadido que estos pueden proporcionar.

Las empresas E3 (soluciones de RR. HH. y *outsourcing*) y E5 (consultoría estratégica) señalaron que la asignación de tiempo por parte del equipo directivo es otro reto importante. La gestión de riesgos no debe considerarse una tarea adicional, sino que debe formar parte integral de la gestión general. La falta de tiempo y compromiso puede llevar a que la gestión de riesgos sea tratada de manera superficial, lo que afecta su efectividad.

La empresa E4 (consultoría) destacó la necesidad de un compromiso y una confianza sólidos por parte del equipo directivo. La ausencia de un lenguaje adecuado y comprensible para el nivel directivo puede dificultar la implementación efectiva de las estrategias de gestión de riesgos, y es esencial que el equipo directivo genere confianza y apoyo para el éxito del proceso.

La empresa E6 (consultoría) subrayó el reto de integrar la gestión de riesgos con otros sistemas de gestión en la organización. E7 (energía) y E8 (consultoría) también enfrentaron desafíos relacionados con la adaptación de sus estrategias de gestión de riesgos a las particularidades de sus respectivos sectores. E7 mencionó la dificultad de adaptar la gestión de riesgos a las regulaciones y demandas específicas del sector energético, mientras que E8 destacó la necesidad de asegurar que la gestión de riesgos se alinee con las prácticas y expectativas del sector de consultoría.

E1, E3 y E4, junto con E6, E7 y E8, enfrentan desafíos adicionales, tales como los cambios en la alta dirección, que pueden interrumpir la continuidad de las estrategias y procesos de gestión de riesgos. Estos cambios pueden generar interrupciones que afectan negativamente la estabilidad y la eficacia de las prácticas de gestión de riesgos dentro de las organizaciones.

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A la luz de los hallazgos en la literatura, se analizó la respuesta de los directivos de las ocho empresas entrevistadas, revelando una conciencia significativa respecto al riesgo estratégico, su administración y las medidas de tratamiento implementadas. Los entrevistados destacaron que, en el ámbito estratégico, la gestión de riesgos se distingue de otros tipos de riesgos. Estos resultados respaldan estudios que sugieren que el tratamiento de los riesgos estratégicos debe adaptarse al carácter dinámico de la estrategia y a las características únicas de cada organización.

La investigación proporciona una descripción detallada de cómo las organizaciones analizadas gestionan el riesgo estratégico. Se examinaron variables tales como los procesos de gestión estratégica y las definiciones de riesgos estratégicos, el marco y el proceso de gestión, y los beneficios y desafíos encontrados en este contexto. La comparación entre las descripciones ofrecidas por los directivos y la literatura existente pone de manifiesto similitudes y sienta las bases para futuras investigaciones.

Se identifica una oportunidad para los líderes en gestión de riesgos y estrategia: la necesidad de desarrollar definiciones estratégicas que integren la gestión de riesgos desde su concepción, para facilitar el logro de los objetivos. El concepto de riesgo estratégico, homologado entre las organizaciones consultadas, se centra en los eventos que pueden impactar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la creación de valor para la organización. Se observó que los riesgos estratégicos emergen en las fases de definición y despliegue de la estrategia, y su gestión varía según la naturaleza y el enfoque de cada organización hacia estos riesgos.

Un aspecto crucial identificado es la cultura organizacional vinculada a los riesgos estratégicos. La cultura representa un desafío que requiere un esfuerzo conjunto para lograr la aceptación y la apropiación de estos procesos. La integración de la gestión de riesgos en la cultura organizacional es esencial, y se encontró resistencia entre algunos empleados que no reconocen el valor añadido de estas iniciativas.

Asimismo, las empresas entrevistadas valoran la asignación de recursos y el desarrollo de capacidades en la gestión del conocimiento para el tratamiento de riesgos. Se sugiere utilizar la TRC como marco para investigaciones futuras que busquen comprender cómo estos elementos contribuyen a una gestión eficaz de los riesgos.

Se observó que las ocho empresas entrevistadas adoptan una visión menos conservadora del riesgo, implementando estrategias para buscar oportunidades y lograr transformaciones. Tres de estas empresas pertenecen al sector de consultorías y al de gestión de recursos humanos. Se recomienda desarrollar investigaciones adicionales para determinar si esta perspectiva del riesgo como oportunidad es característica de este sector y para profundizar en la comprensión del riesgo en general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic Management? *Internacional Journal of Management Review*, 11(1), 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Andersen, T. J. (2016). *The Routledge companion to strategic risk management*. Routledge.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin. [https://archive.org/details/conceptofcorpora00andr\\_0](https://archive.org/details/conceptofcorpora00andr_0)
- Arbelo Álvarez, A., y Pérez-Gómez, P. (2001). *La reputación empresarial como recurso estratégico*. XI Congreso Nacional de ACEDE. [https://www.researchgate.net/publication/242084664\\_LA\\_REPUTACION\\_EMPRESARIAL\\_COMO\\_RECURSO ESTRATEGICO\\_UN\\_ENFOQUE\\_DE\\_RECURSOS\\_Y\\_CAPACIDADES](https://www.researchgate.net/publication/242084664_LA_REPUTACION_EMPRESARIAL_COMO_RECURSO ESTRATEGICO_UN_ENFOQUE_DE_RECURSOS_Y_CAPACIDADES)
- Arikan, A. M., & McGahan, A. M. (2010). The development of capabilities in new firms. *Strategic Management Journal*, 31(1), 1-18. <https://doi.org/10.1002/smj.797>
- Barney, J. B. (2021). The Emergence of Resource-Based Theory: A Personal Journey. *Journal of Management*, 47(7), 1663-1676. <https://doi.org/10.1177/01492063211015272>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

- Barney, J. B. (1991). Special Theory Forum the Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700107>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.  
<https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Baumfield, V. S. (2016). Stakeholder Theory from a Management Perspective: Bridging the Shareholder/Stakeholder Divide. *Australian Journal of Corporate Law*, 187.  
<https://papers.ssrn.com/abstract=2864191>
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2010). *Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management:-How key risk indicators can sharpen focus on emerging risk*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Benner, M. J. (2009). Dynamic or Static Capabilities? Process Management Practices and Response to Technological Change. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 473-486.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. Working Paper 17850. *National Bureau of Economic Research (NBER)*.  
[https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w17850/w17850.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17850/w17850.pdf)
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4),

101950.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630119301062?via%3Dihub>

Bravo Mendoza, Ó., y Sánchez Celis, M. (2012). *Gestión integral de riesgos* (3.ª ed.). Bravo & Sánchez.

Bris, M. M., y García, M. (2000). *La educación para la diversidad, múltiples miradas*. Editorial Universidad de Alcalá.

Bromiley, P., Rau, D., & McShane, M. K. (2016). Can Strategic Risk Management Contribute to Enterprise Risk Management? A Strategic Management Perspective. In T. J. Andersen. *The Routledge Companion to Strategic Risk Management* (pp. 140-156). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2512477>

Bueno, G., Correa, C., y Echeverry, J. I. (2010). *Administración de riesgos – una visión global y moderna*.

Calandro, J. (2015). A Leader's Guide to Strategic Risk Management. *Strategy & Leadership*, 43(1), 26-35. <https://ssrn.com/abstract=2552890>

Cañibano Calvo, L., Chaminade, C., García-Ayuso Covarsí, M., y Sánchez Muñoz, P. (2002). Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (informe de capital intelectual). En Sánchez Muñoz, P., y Cañibano Calvo, L. (coords.) *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual = Readings on intangibles and intellectual capital* (pp. 237-273). Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.

Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 4, 113-147. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/71b7d963-78ee-4af5-85c1-c7fd4a4afaea/content>

- Chatterji, A., & Patro, A. (2014). Dynamic capabilities and managing human capital. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 395-408.
- Coff, R. & Kryscynski, D. (2011). Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443.  
[https://scholarsarchive.byu.edu/facpub/1976?utm\\_source=scholarsarchive.byu.edu%2Ffacpub%2F1976&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://scholarsarchive.byu.edu/facpub/1976?utm_source=scholarsarchive.byu.edu%2Ffacpub%2F1976&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700109>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2017). *Enterprise Risk Management – Aligning risk with strategy and performance*.  
<https://www.coso.org/enterprise-risk-management>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>.
- Creswell, J. W. (2015). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.  
<https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12789>
- Čater, T., & Čater B. (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), 186-209.

- D'Adderio, L. (2010). Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, 6, 197-230.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993158>
- Dávila, J. C. (2010). The creation of organizational capabilities: evidence from a multinational company. *Management Research*, 8(3), 183-202. <https://doi.org/10.1108/1536-541011089411>
- Djohanputro, B. (2015). SR-Based Strategy Design as a New Approach. *International Business Management*, 9(7), 1742-1751.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Estándar Australiano (1999). *Administración de riesgos*. AS/NZS 4360. [https://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano\\_Adm\\_Riesgos.pdf](https://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf)
- Flynn, B. B., Melnyk, S., & Wu, S. J. (2010). *Operational Capabilities: Hidden in Plain View*. Business Horizons.
- Fong Reynoso, C. (2011). La teoría de los recursos y capacidades: Un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, 11(61), 27-31. [https://www.researchgate.net/publication/267040211\\_La\\_Teoria\\_de\\_Recursos\\_y\\_Capacidades\\_Un\\_Enfoque\\_Contemporaneo\\_en\\_la\\_Gestion\\_Empresarial](https://www.researchgate.net/publication/267040211_La_Teoria_de_Recursos_y_Capacidades_Un_Enfoque_Contemporaneo_en_la_Gestion_Empresarial)
- Galeano Marín, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Garzón Castrillón, M. A., y Fischer, A. L. (2009). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. *Equidad y Desarrollo*, 11, 75-104.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. Wiley.
- Hamel, G., & Heene, A. (1994). *Competence-Based Competition*. Wiley.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2016). Organizing Risk: Discourse, Power, and “Riskification”. *Academy of Management Review*, 41(1).
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hong, J., Shang, Y., & Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3508-3519.
- Hussey, D. (2002). Company analysis: determining strategic capability. *Strategic Change*, 11(1), 43-52. <https://doi.org/10.1002/jsc.568>
- Ibarra Mirón, S., y Suárez Hernández, J. (2002). *La teoría de recursos y capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Ediciones Universidad de Valladolid.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec (2015). *Norma técnica colombiana. NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad*. El autor. [https://intranet.secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/intranet\\_formatos/NTC\\_ISO\\_9001\\_2015.pdf](https://intranet.secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/intranet_formatos/NTC_ISO_9001_2015.pdf)
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec (2011). *Norma técnica colombiana NTC-ISO 31000. Gestión del riesgo. Principios y directrices*. El autor. <https://1library.co/document/y60xg2ny-norma-tecnica-ntc-iso-colombiana.html>
- International Organization for Standardization – ISO (2009). ISO 31000. *Risk management – principles and guidelines*. The Author. <https://www.iso.org/standard/43170.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Knight, F. H. (1921). *Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin. <https://archive.org/details/riskuncertainty00knigrich/page/n7/mode/2up>
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1187-1212.
- Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Visión de Futuro*, 9(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- Lavell, A. M. (2003). *Gestión de riesgo: un enfoque prospectivo: las Naciones Unidas y su respuesta ante el Mitch*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- López-Herrera, F., y Salas-Harms, H. (2009). Investigación cualitativa en administración. *Cinta de Moebio*, 35, 128-145. <https://revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/18198>
- Martín Peña, M. L., y Díaz Garrido, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. ESIC.

- Matyja, M. (2016). Resources based factors of competitiveness of agricultural enterprises. *Management*, 20(1), 368-381.
- McConnell, P. (2016). *Strategic Risk Management*. Risk Books.
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2014). Towards a contingency theory of enterprise risk management. Working Paper, 13-063. *Harvard Business School*.  
[https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/13-063\\_5e67dffe-aa5e-4fac-a746-7b3c07902520.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/13-063_5e67dffe-aa5e-4fac-a746-7b3c07902520.pdf)
- Ministerio de minas y energía. (2022). *Manual de gestión de riesgos y oportunidades*, 9.
- Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones* (D. Bonner y J. Nieto, trads.). Ariel.
- Morgan, N. A. Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management Journal*, 28(2), 121-146.  
<https://doi.org/10.1002/smj.573>
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(2), 292-313.
- Palinkas, L. H., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.

- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley.
- Pérez Sánchez, E. O., Toro Jaramillo, I. D. (2015). Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? *Espacios*, 36(11), 1-25.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-base view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Reed, M. (2005). Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1621-1644.
- Restrepo E., D. M. (2022). Competitividad exportadora de la industria antioqueña. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (RAED)*, 22, 6-40.  
<https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca-virtual/raed-edicion-22>
- Román, N. (2004). Capital intelectual: generador de éxitos en las empresas. *Visión Gerencial*, 2.  
<https://doi.org/10.53766/VIGEREN>
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*, 28(8).
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.

- Sirmon D. G., & Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *The Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Soler Gonzalez, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate-Andino, A., y Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp51-62p>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina. El aporte de las pymes.* Naciones Unidas-CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7bcd14a3-7ead-4997-8a90-3492af538229/content>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews – IJMR*, 9(1), 31-51.
- Weigelt, C. (2013). Leveraging supplier capabilities: The role of locus of capability deployment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 1-21.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

- Sales, X., y Carenys, J. (2008). La investigación con estudios de caso en contabilidad de gestión. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 7(13), 1-15.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6579099>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zapata Rotundo, G. J., y Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68).  
<https://doi.org/10.37960/revista.v19i68.19129>
- Zoilo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. *Organization Science*, 13(3), 339-339.



4. ¿Cuáles son las capacidades clave que la organización ha desarrollado?
5. ¿Por qué estratégicamente estas capacidades son clave para la organización?
6. ¿Hay información adicional que no se abordó en la entrevista y debería tenerse en cuenta para el propósito (objetivo)?

## **ENTREVISTA 2**

**Protocolo de entrevista investigación:**

**Tiempo de la entrevista:** 30 minutos

**Fecha:**

**Lugar:**

**Entrevistado:**

**Organización:**

### **Introducción**

Quiero agradecerle el tomarse el tiempo de colaborar en esta investigación, Mi nombre es Melissa Arias Lopera, soy estudiante de la Maestría en Administración de Riesgos de la Universidad EAFIT. Quisiera indagar sobre los recursos y capacidades, y su relación con la administración de riesgos estratégicos. La entrevista no tomará más de 30 minutos, y grabaremos las respuestas con su permiso; estas permanecerán confidenciales. Recuerde que está en libertad de responder solo las preguntas que desee y terminar la entrevista cuando lo quiera. ¿Está dispuesto a participar de esta entrevista? ¿Podemos grabar sus respuestas?

### **Preguntas**

1. ¿De qué manera estos recursos contribuyen en la administración del riesgo estratégico?

2. ¿De qué manera estas capacidades contribuyen en la administración del riesgo estratégico?
3. ¿Cuáles son las principales medidas de tratamiento que utiliza la empresa para la administración de los riesgos estratégicos dentro de la organización?
4. ¿De qué manera la teoría de recursos y capacidades (TRC) les aporta valor a estas medidas de tratamiento del riesgo estratégico?
5. ¿Cómo la empresa podría mejorar los recursos y capacidades para aportar mayor valor a la administración de los riesgos estratégicos?
6. ¿Hay información adicional que no se abordó en la entrevista y debería tenerse en cuenta para el propósito (objetivo)?