

GESTIÓN DE OPORTUNIDADES A PARTIR DE LA GESTIÓN DE RIESGOS – CASO  
DE ESTUDIO COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL

NATALIA PÉREZ LOAIZA  
ALEJANDRO RAMÍREZ BETANCUR

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
MEDELLÍN  
2021

GESTIÓN DE OPORTUNIDADES A PARTIR DE LA GESTIÓN DE RIESGOS – CASO  
DE ESTUDIO COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL

Natalia Pérez Loaiza  
Alejandro Ramírez Betancur

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Riesgos

Asesor metodológico: Eduart Humberto Villanueva Herrera  
Asesor temático: Juan Pablo Bayona Carrillo

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
MEDELLÍN  
2021

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1. EL PROBLEMA.....	9
1.1. DESCRIPCIÓN.....	9
2. OBJETIVOS .....	11
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
3. MARCO TEÓRICO .....	12
3.1. GESTIÓN DE RIESGOS.....	12
3.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS .....	14
3.3. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS .....	20
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	23
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	27
6. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO .....	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS .....	43

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1	Comparativo del tratamiento de riesgos .....	16
Tabla 2	Comparativo tratamiento de riesgos y oportunidades según la Guía del PMBOK..	17
Tabla 3	Categorización de los entrevistados .....	25

## **LISTA DE IMÁGENES**

Imagen 1	Explicación del contexto en relación con las tendencias, riesgos y oportunidades ..	30
Imagen 2	Metodología de gestión de oportunidades .....	37

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es entregar una caracterización del estado de la gestión de oportunidades en una de las empresas productoras de alimentos más grandes del país. Se busca comprender ciertos criterios importantes propuestos por la literatura en temas de oportunidades, tales como la gestión integral de oportunidades, la comprensión del concepto de oportunidad a partir del riesgo y el modo de tratamiento que debería aplicarse a las oportunidades encontradas. Esta investigación es de carácter cualitativo, exploratorio y descriptivo. En el marco teórico se hace una revisión documental sobre el manejo de la gestión de oportunidades a nivel mundial, sobre cómo se maneja a nivel local y sobre la manera en que la empresa caso de estudio ha adaptado el modelo de oportunidades a sus actividades. La recolección de la información en campo se realizó a través de una entrevista semiestructurada, donde ocho líderes de los sistemas de gestión respondieron a una serie de preguntas que generaron unos resultados que mostraron el nivel de madurez de la compañía, tanto en la gestión de riesgos como de oportunidades. Además, estos resultados actuaron como cimientos para la compañía en la elaboración de un plan de desarrollo en gestión de oportunidades a partir de la creación de unos módulos de enseñanza que permitieran atacar las falencias encontradas.

*Palabras clave:* riesgo, amenaza, oportunidad, riesgo emergente, metodología de gestión de riesgos, gestión integral de riesgos, gestión integral de oportunidades.

## ABSTRACT

The objective of this research proposes to provide a characterization of the status of opportunity management in one of the largest food-producing companies in the country. The aim was to understand certain important criteria proposed by the literature on opportunities issues, such as integrated management of opportunities, understanding the concept of opportunity based on risk and the mode of treatment that should be applied to the opportunities found. This research is qualitative and exploratory in nature. In the theoretical framework, a documentary review was made on the way opportunities are managed at a global level, on how the subject is managed locally and on how the case study company has adapted the opportunity model to its activities. The collection of information in the field was carried out through a semi-structured interview, where eight leaders of the management systems answered a series of questions which generated results that showed the level of maturity of the company in both risk management as of opportunities. In addition, these results acted as foundations for the company in the elaboration of a development plan for opportunities management based on the creation of teaching modules that will make it possible to attack the shortcomings found.

*Keywords:* risk, threat, opportunity, emerging risk, risk management methodology, integrated risk management, integrated opportunity management.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial, constantemente se presentan factores e influencias tanto internas como externas que pueden poner en riesgo el desarrollo habitual de las actividades del negocio y generan incertidumbre sobre el posible logro o no de los objetivos organizacionales (Icontec, 2015). El efecto que genera esta incertidumbre es llamado “riesgo”. La *ISO 31000:2018 Fundamentos de gestión de riesgos* (Icontec, 2018) define riesgo como: “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” (p. 7). Para comprender cuáles son estos riesgos, las empresas se apoyan en una serie de herramientas establecidas por distintas entidades, que permiten desarrollar un modelo de gestión por medio del cual se identifican, analizan y valoran dichos riesgos, de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden generar.

Un buen análisis de la gestión de riesgos puede dar lugar a la posibilidad de identificar y gestionar el riesgo positivo, o la oportunidad, un tema que propone que de ciertos riesgos pueden surgir sucesos que ofrezcan la posibilidad de ser explotados por la compañía para alcanzar de manera óptima los objetivos planteados, y, en consecuencia, aportarle a la generación de valor. En las empresas colombianas es tradicional analizar y cuantificar los riesgos de tal manera que se pueda medir el impacto que tendrán en la compañía, pero sin profundizar en encontrar el nivel de oportunidad que puede generar el asumir alguno de esos riesgos. La mayoría de los estándares y guías actuales en gestión de riesgos utilizan definiciones muy amplias del concepto, que abarcan la amenaza y la oportunidad. Muchas personas encuentran todavía difícil entender por qué se ha adoptado esta posición. Y, como consecuencia de no entender las razones, hay una resistencia natural a adoptarla. Como resultado, el proceso de gestión del riesgo no se está utilizando de forma tan amplia como se podría, para identificar y capturar oportunidades (Hillson, 2008).

Para muchas personas la idea de utilizar el mismo proceso para identificar y gestionar los riesgos y las oportunidades suena descabellada, debido a que se concibe el tema de riesgos únicamente con un enfoque negativo, para abordar las amenazas. Debido a esto, se les

dificulta empezar el proceso, desde la identificación de las oportunidades, ya que no están seguras de dónde pueden encontrar oportunidades (Hillson, 2006). Para una gestión práctica de la oportunidad se debe reconocer que ésta es igual que una amenaza, dejando a un lado el impacto o la consecuencia. Una vez observada esta similitud, el direccionamiento de las oportunidades se vuelve obvio. Entonces, ahora nos preguntamos: ¿cómo las oportunidades son iguales a las amenazas? La definición de riesgo como “la incertidumbre que importa” las cubre a ambas. Al igual que con las amenazas, con las oportunidades se tiene la incertidumbre de saber si va a ocurrir o no; pero si ocurre, entonces tendrá un efecto positivo para alcanzar uno o más objetivos (Hillson, 2013). Aceptar este concepto en principio es fácil, pero poder ponerlo en práctica no resulta tan sencillo. El primer paso es entender bien qué estamos buscando: incertidumbres que puedan surgir o no, pero que si surgiesen, nos ayudarían a lograr nuestros objetivos; por ejemplo, que permitirían que trabajáramos con más eficacia, con más eficiencia o con más velocidad (Hillson, 2013).

En la gestión de riesgos se acostumbra a referirse a las amenazas, y, en pocas o escasas ocasiones, a las oportunidades. Y aunque es claro en las definiciones de las normas ISO que se incluyen tanto los riesgos negativos como los positivos, no es común encontrar literatura referida a metodologías que aborden al mismo tiempo los riesgos y las oportunidades. En la última actualización de la ISO 31000:2018 Fundamentos de gestión de riesgos (Icontec, 2018), se logra ver el protagonismo en el riesgo negativo, en la amenaza, y donde la oportunidad o riesgo positivo continua sin integrarse a la metodología definida.. Este hecho se convierte por lo tanto en el pilar fundamental para abordar como caso de investigación para el presente trabajo, con el propósito de lograr comprender la forma, la metodología y la estructura con las que las empresas del sector manufacturero gestionan las oportunidades, y de esta manera proporcionar herramientas que permitan gestionar las oportunidades e integrarlas a la gestión de riesgos.



## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. DESCRIPCIÓN

En las empresas colombianas del sector manufacturero que aplican la metodología de gestión de riesgos, enfocarse en la pérdida, el daño y las consecuencias adversas se ha convertido en una visión tradicional, por lo que la mayoría de las aplicaciones de este tipo de gestión se centran en las amenazas. Por esta razón, las herramientas y técnicas disponibles para los profesionales del riesgo parecen centrar la atención solo en el lado negativo de este. El riesgo es un elemento ineludible en la actividad de las organizaciones; aún más, la probabilidad de que se materialice alguna de sus posibilidades está presente en cualquier tipo de actividad. Como en la mayor parte de los casos no es posible establecer mecanismos para su completa eliminación, se hace imprescindible gestionarlo de forma adecuada (Rodríguez y otros, 2013).

Para las compañías es importante entender la naturaleza propia de un riesgo para gestionarlo de forma efectiva. Muchas personas solo consideran un número limitado de características del riesgo, lo que conlleva una habilidad limitada para gestionarlo. La gestión de riesgos efectiva requiere un entendimiento más profundo (Hillson, 2016). El riesgo conlleva tanto incertidumbre como consecuencias. El hecho de que un resultado sea incierto no implica necesariamente que tenga un impacto negativo, pero también se debe proyectar alguna consecuencia en caso de que el evento pudiera materializarse. Por lo tanto, a menudo el riesgo que presenta un evento se cuantifica como el producto de la probabilidad del evento, y su impacto o consecuencia (PMI, 2017).

Algunas normas actuales se han desviado del supuesto de tratar el riesgo solo como algo negativo y han incluido la posibilidad de que algunos de estos presenten tendencias positivas, o lo que llaman también oportunidades (Hillson, 2001). La *ISO 31000:2018 Fundamentos de gestión de riesgos* (Icontec, 2018), por ejemplo, aclara que un riesgo puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en amenazas y oportunidades.

Una oportunidad, también llamada riesgo positivo, es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma positiva el cumplimiento de los objetivos (Ambrosone, 2007). A menos que puedan ser identificadas, se vuelve difícil gestionar las oportunidades. Las personas que están acostumbradas a identificar amenazas pueden comenzar con ellas, y luego cuestionarse si su ausencia o su presencia podrían dar lugar a una oportunidad.

En la gestión de riesgos se acostumbra a referirse a las amenazas y, en pocas o escasas ocasiones, a las oportunidades. Y aunque es claro en las definiciones de las normas ISO que se incluyen tanto los riesgos negativos como los positivos, no es común encontrar literatura referida a metodologías que aborden al mismo tiempo los riesgos y las oportunidades. Es por esto por lo que el desarrollo de esta investigación busca aportar una caracterización de la gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos, y así generar herramientas que permitan gestionar las oportunidades e integrarlas a la gestión de riesgos; asimismo, busca usar el conocimiento adquirido para contribuir al fortalecimiento de programas de pregrado, posgrado e investigación en gestión de riesgos de las diferentes universidades, incluyendo también la gestión de oportunidades.

En el marco teórico se presenta un panorama acerca de los conceptos gestión de riesgos, gestión de oportunidades, y su gestión integrada; a continuación, se describen los aspectos metodológicos de esta investigación, después se presentan los resultados obtenidos, y, por último, se exponen las conclusiones del estudio y las discusiones en torno al tema trabajado.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar la gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Comprender el concepto de oportunidad a partir del concepto de riesgo.
- Identificar modelos de gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos.
- Analizar la relación entre cada uno de los modelos encontrados en los diferentes procesos de la compañía.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. GESTIÓN DE RIESGOS

**3.1.1. Riesgo como amenaza.** Toda organización desarrolla su estrategia a través de un conjunto de actividades propias y diferenciales perfectamente integradas entre sí (Porter, 2008). Para esto, se plantean unos objetivos organizacionales clave para cumplir con las metas definidas por la alta dirección, los cuales son el reflejo de hacia dónde se pretende llegar en un futuro (Ambrosone, 2007).

El cumplimiento de estos objetivos es común que se vea afectado por una serie de factores internos y externos que influyen de manera directa en su materialización, y que son conocidos con el término riesgo. La palabra riesgo es tan antigua como la propia existencia humana. En las condiciones actuales del mercado, el riesgo es inherente a la gestión empresarial, y se puede decir que su definición tradicional describe solo la parte negativa o peligrosa de este, la posibilidad de pérdida o de obtener un resultado no deseado (Tocabens, 2011).

Algunas definiciones de riesgo son las que se exponen a continuación:

- Vocablo griego que se deriva de la palabra italiana *risico* o *rischio*, que significa: “Lo que depara la providencia”. Es decir, contingencia o proximidad de un daño (RAE, 2014).
- La incertidumbre surge cada vez que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa”, porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo (Bodie, Kane & Marcus, 1998).
- La incidencia que la incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el “riesgo” (Icontec, 2018).
- Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto (PMI, 2017).

**3.1.2. Riesgo como oportunidad.** Con la llegada del siglo XXI, se ha empezado a hablar del riesgo como un término general con dos caras: amenaza y oportunidad. La primera tiene efecto negativo y genera un impacto a la baja; y la segunda, un efecto positivo y genera un impacto al alza (Hillson, 2001a).

En este sentido, es necesario entender si el término riesgo debe abarcar tanto las amenazas como las oportunidades, o si el riesgo es exclusivamente negativo, ya que la oportunidad es cualitativamente distinta (Hillson, 2001b).

Por lo anterior, empezamos a abordar entonces el concepto de oportunidad, el cual se puede definir de las siguientes maneras:

- La palabra oportunidad viene del latín *opportunitas*. Momento o circunstancia oportuna o conveniente para algo (RAE, 2014).
- Las oportunidades son vías de acción para el cambio sistémico que impactan a las partes interesadas y le generan valor a la organización (DNV GL, 2018).
- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas (Hillson, 2005).
- La oportunidad, propone que de ciertos riesgos pueden surgir sucesos que pueden ser explotados por la organización para lograr una consecución óptima de los objetivos planteados, y así agregarle valor a la misma (Hillson, 2005).
- La incertidumbre positiva es la capacidad para crear tu futuro, superando con éxito la inseguridad, el caos y el cambio. Es escoger tu opción con libertad, calma y atención plena, actuar, crear, confiar, disfrutar y prosperar (Pascual, 2020).

Con base en lo anterior, se identifica que, aunque los conceptos de riesgo y oportunidad tengan en principio sentidos inversos, en realidad guardan una relación estrecha; vistos desde el punto en que uno puede surgir a partir del otro, se hace necesario entonces profundizar en cómo se gestionan ambos en las empresas, y es acá donde está el reto de los gerentes de riesgos, quienes no solo deben aprender a reconocer lo positivo del riesgo, sino también

deben saber qué hacer con respecto a ellos, para crear valor positivo para las organizaciones, el cual es varias veces mayor que cuando se gestiona el riesgo negativo (Slywotzky & Weber, 2008).

### **3.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y DE GESTIÓN DE OPORTUNIDADES**

Un desafío importante para que las organizaciones logren desarrollar e implementar la metodología de gestión de riesgos ha sido cómo abordar los cambios inesperados que con la globalización surgen en su entorno operativo. La confluencia de la interdependencia de los recursos naturales, sociales y económicos compartidos ha dado lugar a la interconexión entre los riesgos que trascienden las empresas, las industrias y las fronteras nacionales (Haywood y otros, 2017). Por tal razón, en las organizaciones se hace necesario intervenir sobre estos riesgos para disminuir la incertidumbre al momento de trabajar en la consecución de los objetivos, aunque actualmente existen organizaciones que utilizan un proceso de gestión de riesgos sin tener presentes algunos de los principios que sustentan una gestión de riesgos efectiva (Ambrosone, 2007).

Surge entonces la gestión de riesgos, que es una actividad coordinada para dirigir y controlar todo lo relativo al riesgo en una organización (Ambrosone, 2007).

Otra definición para este tipo de gestión es la de Anderson y Frigo (2020):

Un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto de su personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (p. 5)

La metodología de gestión de riesgos en las organizaciones implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas, lo cual les permite, a sus gerentes, enfocarse en

configurar la estrategia de desarrollo de la organización, su valor y su competitividad. A través de la política de gestión de riesgos definida en la metodología se pueden gestionar eficazmente la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades identificados, aumentando el potencial de la organización para generar valor (Bağ y otros, 2019).

Algunos de los referentes que proponen un proceso para la gestión del riesgo son la norma *ISO 31000:2018 Fundamentos de gestión de riesgos* (Icontec, 2018); *COSO ERM 2017 Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance* (COSO, 2017); y la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017).

- *Alcance, contexto y criterios*: implican definir el alcance del proceso y comprender el contexto interno y el externo (p. 17).
- *Evaluación del riesgo*: es el proceso global de identificación, análisis y valoración del riesgo y la oportunidad. Se lleva de manera sistemática, iterativa y colaborativa. El punto de partida es descubrir los riesgos y las oportunidades, y evaluarlos en cuanto a la probabilidad y el impacto de su ocurrencia (p. 19).

En este punto es necesario entender que, aunque la identificación de riesgos permite prepararse frente a los diversos riesgos, para prevenirlos o mitigar ante ellos de manera planeada, en muchas ocasiones la identificación también genera oportunidades de cambio (Vera, 2008).

- *Tratamiento del riesgo*: consiste en seleccionar y aplicar las medidas más adecuadas, con el fin de estar en capacidad de modificar el riesgo, para de este modo evitar los daños intrínsecos al factor de riesgo, o bien aprovechar las ventajas que se puedan reportar. En esta etapa podemos gestionar el riesgo y visibilizar la oportunidad. Una vez analizados y cuantificados tanto el riesgo como el impacto estimado por el gerente en su plan de negocio, este debe analizar cuál es el nivel de oportunidad en caso de asumir el riesgo.

Al momento de definir un sistema de tratamiento de riesgos se debe tener en cuenta como mínimo un funcionamiento efectivo y eficiente de la organización, unos controles internos efectivos y asegurar que se es conforme con las leyes y reglamentos vigentes.

Al comparar las estrategias o categorías definidas por la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017) y por la *ISO 31000:2018* (Icontec, 2018) para el tratamiento de riesgos, se identifica que se homologan de la siguiente manera (tabla 1).

**Tabla 1**

*Comparativo del tratamiento de riesgos*

Guía del PMBOK	ISO 31000:2018
Escalar	Mantener el riesgo con base en una decisión informada.
Evitar	Evitar.
Transferir	Compartir los riesgos con otra o con otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo).
Mitigar	Eliminar la fuente de riesgo. Cambiar la probabilidad. Cambiar las consecuencias.
Aceptar	Aceptar o aumentar el riesgo con objeto de buscar una oportunidad

*Nota.* Elaboración propia a partir de la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017) y de la *ISO 31000:2018* (Icontec, 2018).

Así mismo la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017) define cinco estrategias para el tratamiento de las oportunidades, las cuales se pueden comparar con las estrategias para la gestión del riesgo, según se observa en la tabla 2.



**Tabla 2***Comparativo tratamiento de riesgos y oportunidades según la Guía del PMBOK*

ISO 31001:2018 Tratamiento de riesgos	Guía del PMBOK V6 Tratamiento de riesgos	Guía del PMBOK V6 Tratamiento de oportunidades
Mantener el riesgo con base en una decisión informada.	Escalar.	Escalar.
Evitar.	Evitar.	Explotar.
Compartir los riesgos con otra u otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo).	Transferir.	Compartir.
Eliminar la fuente de riesgo. Cambiar la probabilidad. Cambiar las consecuencias.	Mitigar.	Mejorar.
Aceptar o aumentar el riesgo con objeto de buscar una oportunidad.	Aceptar.	Aceptar.

*Nota.* Elaboración propia, a partir de la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017) y de la *ISO 31000:2018* (Icontec, 2018).

Al comparar las estrategias de tratamiento de riesgos y de oportunidades definidas por la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017), se pueden resumir de la siguiente manera:

- Evitar un riesgo equivale a explotar una oportunidad.
- Transferir un riesgo equivale a compartir una oportunidad.
- Mitigar un riesgo corresponde a mejorar una oportunidad.
- Aceptar un riesgo corresponde a aceptar una oportunidad.

En ambos casos, se debe empezar escalando a los líderes responsables de tomar las decisiones, para tener claro cuál es la estrategia que se va a asumir para transferir tanto los riesgos como las oportunidades.

- *Seguimiento y revisión*: busca asegurar y mejorar la calidad de la eficacia del diseño, la implementación y los resultados del proceso. Un proceso continuo de revisión es esencial para una gestión de riesgos proactiva, donde se reevalúen los riesgos y se monitoree la situación de los tratamientos y controles implementados (p. 23).
- *Registro e informe del riesgo*: hace referencia a la documentación y a los informes resultantes del proceso para la gestión del riesgo (p. 23).
- *Comunicación y consulta*: permite que la organización comprenda el riesgo, es fundamental para un proceso de toma de decisiones efectivo en la gestión de riesgos (p. 17). Los cambios en el contexto pueden dar origen a nuevos riesgos o modificar los ya existentes. Al hablar de nuevos riesgos, se llega a la definición de los emergentes, que pueden ser provocados por la innovación técnica o por el cambio social u organizativo (OIT, 2010). Estudios recientes destacan la capacidad de identificar riesgos nuevos y emergentes como un factor que plantea un desafío crítico para la gestión de riesgos empresariales (Haywood y otros, 2017); además, es posible que insinúen la viabilidad de incursionar en nuevas alternativas de negocios que respondan a riesgos emergentes y puedan ser contrarrestados (Mejía y otros, 2017).

Los riesgos nuevos y emergentes generan una creciente incertidumbre e imprevisibilidad en la gestión de riesgos empresariales. Aquellos que actualmente desafían a las organizaciones son aquellos que emanan del dominio social y ecológico, más allá de los límites físicos inmediatos de la organización. Estos riesgos a menudo se experimentan en condiciones “nuevas” o “desconocidas”, ya que desafían la resistencia del sistema del cual la organización es un componente integral y del cual depende fundamentalmente (Haywood y otros, 2017). Acá vemos dos clases de sistemas: el primero, que no puede continuar manteniendo su función y estructura, tiene consecuencias que conducen a un debilitamiento gradual de la capacidad de adaptación organizacional o, en circunstancias extremas, que resultan en cambios abruptos en el entorno organizacional; y el segundo, con el que pasa lo contrario,

las organizaciones resilientes tienen una mayor capacidad para continuar proporcionando bienes y servicios que respaldan la operación del negocio cuando se enfrentan a cambios y riesgos emergentes (Haywood y otros, 2017).

En el reporte *The Emergence of Risks: Contributing Factors*, (Graham y otros, 2010), se proponen los siguientes doce factores causales de riesgo emergente:

- Científicamente desconocidos.
- Márgenes reducidos.
- Círculo vicioso.
- Vulnerabilidad variable.
- Conflicto de intereses.
- Dinámicas sociales.
- Avances tecnológicos.
- Incidencias basadas en tiempo.
- Comunicación inadecuada.
- Información desbalanceada.
- Motivadores que no son de ayuda.
- Comportamiento malintencionado.

(p. 18).

Entender y direccionar estos factores causales permite comprender y anticipar los riesgos emergentes y actuales; por lo tanto, requiere una comprensión profunda no solo de los factores de riesgo subyacentes, sino de todo el sistema en relación con el contexto de riesgo (Haywood y otros, 2017). En este contexto, la capacidad de recuperación de las organizaciones es la capacidad de mantener funciones y estructuras esenciales, y evolucionar a medida que se incorporan cambios cuando se enfrentan a eventos imprevistos y repentinos, a perturbaciones o a choques que le dan forma a su desarrollo futuro.

El objetivo de la resiliencia organizacional se basa en identificar y analizar esos factores para que las organizaciones en cualquier momento puedan recuperarse de situaciones (Navarro y otros, 2017); es, por lo tanto, de extrema relevancia para la gestión de riesgos. También se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones para evitar y absorber choques frente a perturbaciones externas, y aún conservar su función y su estructura básica (Haywood y otros, 2017).

### **3.3. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

Cuando se quiere categorizar los riesgos, su importancia como la de las oportunidades puede enfocarse tanto en probabilidad como en impacto. La única diferencia es que el impacto es positivo para una oportunidad, y es negativo para una amenaza (Hillson, 2013). A partir de esta afirmación, podemos entonces utilizar ya sea la matriz de probabilidad-impacto, o un mapa para priorizar las oportunidades. Tanto la “Simulación de Montecarlo”, como el análisis de probabilidad, pueden ser utilizados para modelar cuantitativamente las oportunidades, teniendo en cuenta el mismo enfoque usado para los riesgos. La distinción aquí es que los impactos de la oportunidad son positivos y producen ahorros en tiempo o en costo, o mejoran el desempeño o la reputación, entre otros (Hillson, 2013).

La búsqueda proactiva de oportunidades se puede relacionar con las tendencias, si se tiene en cuenta que hoy en día las empresas se encuentran preocupadas por entender patrones, y posibles comportamientos que pueden llevar a diversas oportunidades de crecimiento y que permitan apalancar su estrategia organizacional (Tabares y Hernández, 2014). Ya que la metodología de gestión de riesgos y oportunidades puede tener similitudes, para identificar las oportunidades se pueden utilizar las mismas técnicas que funcionan para los riesgos (Hillson, 2013).

Hay por lo menos cuatro maneras de identificar la posible presencia de oportunidades:

- La ausencia de riesgos puede dar paso al surgimiento de oportunidades.

- Ver las oportunidades como el inverso de los riesgos; es decir, vislumbrar el potencial positivo de las variables continuas que generen incertidumbre, en vez de catalogar un riesgo de incumplimiento desde el comienzo. Esto es, reconocer que el momento de máximo riesgo es también el momento de máxima oportunidad, lo que lleva a tener la capacidad para identificarlo y transformarlo en positivo (Slywotzky & Weber, 2008).
- Tener claro que, aunque el tratamiento de los riesgos puede generar riesgos secundarios, hay que tener en cuenta que dicha acción, generada en el tratamiento, puede crear también una oportunidad.
- Por último, tener claro el concepto de oportunidades puras, las cuales no se relacionan con riesgos, ya que son cosas buenas que se puedan presentar (Hillson, 2005).

Una sesión de tormenta de ideas, ayuda a pensar de manera creativa sobre las incertidumbres positivas, o elaborar un listado de oportunidades basado en prácticas anteriores son herramientas que se pueden utilizar; también se puede usar metodologías como el análisis causa-raíz y los árboles de decisión para encontrar ayudas (Hillson, 2013). Es de aclarar que, si bien la gestión de oportunidades se relaciona con las técnicas para definir la estrategia organizacional, como en el caso de la DOFA, que usa dos de las palabras como son amenazas y oportunidades, en este estudio el enfoque del análisis es justamente en el ambiente de los riesgos.

Integrar las oportunidades a la gestión de riesgos, luego de identificadas, sería el paso siguiente para lograr integralidad entre ambos conceptos. El proceso para la gestión del riesgo (ERM, por sus siglas en inglés *Enterprise Risk Management*) propone en su concepto la gestión integrada de todos los riesgos a los que se enfrenta una organización, lo que, inherentemente, requiere alinear la gestión de riesgos con el gobierno corporativo y la estrategia (Bromiley y otros, 2015).

La ERM se desarrolló sobre la base de que cualquier evento que amenace los objetivos de una organización constituye un riesgo, y que estos riesgos pueden compararse. Una evaluación sistemática de estos riesgos puede luego alertar acerca de la formulación de una

estrategia organizacional que, a corto y a largo plazo, aborde el riesgo para la organización (Haywood y otros, 2017). Así mismo, la estrategia permite alinear los riesgos con los límites y niveles de variación aceptables de la propia estrategia de riesgos establecidos en la empresa. De ahí que deben visualizarse como actividades complementarias, y no como actividades independientes. Con esto, la alta dirección analiza su estrategia e identifica los eventos que podrían poner en peligro su cumplimiento (IMA 2011).

En este sentido la formulación de la estrategia se ve reforzada por la gestión de riesgos, porque se identifican y evalúan los riesgos contra las alternativas estratégicas de la organización (Martínez & Blanco, 2017). La gestión de riesgos se hace mucho más fácil cuando las organizaciones desarrollan sus actividades con base en los sistemas de control interno conformes a las exigencias actuales. Los sistemas de control interno son una premisa fundamental para que las organizaciones funcionen de tal manera que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos (Vera, 2008).

Finalmente, comprender el papel de la ERM es clave, si se tiene en cuenta que esta no es una función independiente, sino que está integrada en la forma como la organización establece y monitorea su estrategia, y ayuda a mejorar el rendimiento general de la organización (COSO y otros, 2020). Es importante mencionar que la gestión del riesgo debe estar alineada con el contexto de la organización; se trata de crear valor, de utilizarla como herramienta de seguimiento y control y como apoyo en la toma de decisiones, con objeto de reducir la incertidumbre frente al logro de los objetivos (Icontec, 2018).

#### 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación plantea caracterizar la gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos. Para lograr este objetivo se utilizó un enfoque cualitativo, debido a que buscaba comprender los fenómenos desde la perspectiva de quienes participaron en la investigación, de su ambiente y su contexto, al igual que conocer sus percepciones y profundizar en experiencias y opiniones (Hernandez y otros, 2010). No se pretende llegar a la “verdad”, sino lograr un entendimiento de la realidad desde las diferentes lógicas de los entrevistados, con su conocimiento particular como premisa, y con el objetivo de profundizar sobre un tema, pero no de generalizar (Galeano, 2004). La investigación se desarrolló en tres fases: un análisis bibliográfico sobre la información del entorno, una recolección de datos a partir de una entrevista hecha en una compañía definida previamente, y un análisis de los datos recolectados a partir de los objetivos específicos planteados.

El alcance del estudio fue exploratorio y descriptivo, exploratorio por ser un tema de investigación por medio del cual se buscaba preparar el campo para nuevos estudios relacionados con la gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos (Hernandez y otros, 2010). Y descriptivo porque se profundizó en un caso de estudio, que permitió identificar cuál es el conocimiento que tiene la empresa seleccionada frente a la gestión de oportunidades y a la manera como lo están integrando a la gestión de riesgos (Eisenhardt, 1989). El alcance exploratorio se contempla para indagar, en el campo de estudio a través de la revisión documental, la percepción, las experiencias y los conocimientos de las personas relacionadas, y para analizar las prácticas y los aprendizajes de los entrevistados (H. J. Rubin & I. S. Rubin, 1995). De esta manera, se puede evaluar el objeto de estudio con una competencia importante: al obedecer a la escasez de información, no se requieren muestras muy grandes (Dull & Reinhardt, 2014). Para el caso de estudio, el diseño de la investigación fue no experimental debido a que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos transversalmente, porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y su incidencia de interrelación en un momento dado (Hernandez y otros, 2010).

Para lograr una construcción adecuada de la herramienta de recolección de datos seleccionada se hizo un análisis bibliográfico, a partir del cual se recabaron alrededor de 40 fuentes que sirvieron como base fundamental para elaborar el marco teórico y formular las preguntas pertinentes para la entrevista (ver anexo A). Dichas preguntas debían estar orientadas a darles respuesta a las necesidades planteadas en los objetivos específicos, con el fin de consolidar el objetivo general.

El instrumento de recolección de información fue la entrevista semiestructurada. Mediante un protocolo de entrevista, se definió una guía de preguntas que dieron la libertad de introducir preguntas adicionales con la finalidad de obtener mayor información alineada con el objetivo de la investigación (Denzin y Lincoln, 2005).

Dicho instrumento fue validado con una prueba piloto en una empresa privada, que permitió identificar la conexión con el objetivo de estudio y la coherencia y claridad de las preguntas, para finalmente implementar mejoras. La prueba piloto facilita tanto la relación entre el entrevistado y el investigador como los ajustes a las preguntas (Yin, 2003). La selección de la empresa piloto se hizo por conveniencia, al tener fácil acceso a la cita y una relación cercana con el entrevistado (Yin, 2003).

La empresa seleccionada para el caso de estudio fue la Compañía de Galletas Noel, una de las multinacionales más reconocidas del sector manufacturero de alimentos a nivel nacional e internacional. Es una empresa que forma parte del Grupo Empresarial Nutresa y que, a través de su contexto estratégico de Grupo, da a conocer la política, metodología y el ciclo para la gestión integral de riesgos, con el objetivo de asegurar su gestión adecuada, de modo que contribuya al cumplimiento de las metas de la compañía, facilite la toma de decisiones organizacionales y sirva de base para la elaboración del Plan de Continuidad de Negocio en la integración de las oportunidades con la gestión de riesgos, ya que es una de las pocas empresas que está trabajando para ello.



Para realizar las entrevistas se seleccionaron ocho líderes de los sistemas de gestión, cuya responsabilidad es la de facilitar la adopción del sistema de gestión integral de riesgos, con el acompañamiento de la gerencia de administración de riesgos de Servicios Nutresa.

A continuación, en la tabla 3 se muestra el rol de los líderes de los procesos de la compañía que interactúan directamente con la gestión de riesgos y que están incursionando en el campo de las oportunidades.

**Tabla 3**

*Categorización de los entrevistados*

Entrevistado	Nombre	Cargo
Persona 1	ICRM	Jefe del Sistema Integrado de Gestión
Persona 2	CASG	Director de Gestión Integral
Persona 3	PSC	Director de Ingeniería
Persona 4	ASV	Coordinador de Negocios
Persona 5	JCRN	Especialista en Seguridad y Salud en el trabajo
Persona 6	JMBG	Director de Operaciones
Persona 7	LMJU	Jefe del Sistema Seguridad y Salud de los alimentos
Persona 8	OMS	Jefe del Sistema de Gestión Ambiental

*Nota.* Elaboración propia a partir de la información de los entrevistados, quienes solicitaron solo incluir las iniciales de sus nombres.

Estas personas fueron seleccionadas por cuanto en la compañía eran las más aptas para darle desarrollo a las entrevistas previamente definidas, y de esa forma obtener la información necesaria para resolver las preguntas acerca de la gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos, apoyados en su vasto conocimiento y experiencia.

Para hacer un correcto análisis de los datos recolectados, las entrevistas se formularon de forma individual, tuvieron una duración aproximada de una hora, fueron grabadas con

aprobación de los entrevistados y posteriormente fueron transcritas. Los datos encontrados se organizaron sistemáticamente, de manera que facilitaran su posterior codificación y análisis de acuerdo con las categorías definidas en el instrumento de investigación. Finalmente, la información de los conocimientos de cada entrevistado se confrontó con la literatura y con los estándares de los modelos contemplados en la investigación (Creswell, 2013).

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta un análisis de las perspectivas de las personas entrevistadas acerca de la gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos, basado en la información capturada durante las entrevistas.

La categoría *gestión de riesgos* permite identificar el estado del conocimiento de cada una de las personas entrevistadas acerca de las subcategorías de riesgo como amenaza y riesgo como oportunidad. Esto permite visualizar la importancia dada por las partes a los conceptos con respecto a los lineamientos estratégicos, tácticos y operativos definidos por la compañía.

Se evidencia claramente que la *persona 1* y la *persona 2*, pertenecientes al Sistema Integrado de Gestión de la empresa, son las que manejan el concepto más completo de la categoría y sus respectivas subcategorías, ya que fueron formadas por los expertos del grupo como estrategia *roll out* de réplica en la compañía. Ambos entrevistados manejan una definición homologada del concepto de riesgo como amenaza, al igual que los demás entrevistados, pero, tal y como se aprecia a continuación, para el concepto de *riesgo como oportunidad* sus respuestas son más completas que las de los demás.

### *Persona 1:*

La oportunidad está basada en diferentes contextos; es decir, puede ser un análisis que se haya hecho al interior de la compañía frente a desafíos que se presenten del contexto de ciudad o del mundo, puede también salir del estudio de la estrategia de la organización, también pueden nacer a partir de una necesidad de un cliente, consumidor o cualquier parte interesada o grupo interés, y también por un estudio de tendencias o prospectiva. Las oportunidades que hemos identificado para Compañía de Galletas Noel están basadas solamente en tendencias, tendencias que hemos visto en literatura solamente. ICRM (comunicación personal, 24 de septiembre, 2020).

*Persona 2:*

Normalmente uno encuentra la oportunidad después de haber hecho todo un análisis de contexto interno y externo como algo positivo que va a hacer que la organización, y sus procesos mejoren de acuerdo con sus objetivos estratégicos. CASG (comunicación personal, 22 de septiembre, 2020).

Se evidencia de manera clara, además, por las siguientes respuestas.

*Persona 6:*

Una oportunidad es básicamente, digamos que la ganancia que se puede obtener a partir de una acción, es decir, que no se haya implementado, puede ser que una ganancia en términos económicos o una ganancia en términos de digamos de condición, la mejor condición con respecto a algo. JMBG (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020)

*Persona 7:*

Una oportunidad es como le sacó ventaja o como sacó provecho a una situación para seguir en el mercado, es más vista a cómo aprovechar una situación de beneficio. LMJU (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020)

*Persona 8:*

La oportunidad es como el tema positivo, de lo que podemos sacar provecho a una situación. OMS (comunicación personal, 23 de septiembre, 2020)

Por tanto, al concepto de riesgo como oportunidad le falta profundización y conocimiento, ya que, como dice Hillson (2001b), es necesario entender si el término riesgo debe abarcar tanto las amenazas como las oportunidades, o si el riesgo es exclusivamente negativo. Ya que la oportunidad es cualitativamente distinta, también se identifica que hay personas que logran relacionar el concepto de oportunidad como un riesgo positivo, y no como la definición en sí de oportunidad.

*Persona 5:*

Entendiendo el riesgo como algo que pueda afectar la organización, y oportunidad como la posibilidad de apalancarnos de ese riesgo para volverlo una oportunidad, y también en el ejercicio de prospectiva identificar esa oportunidad cómo puede afectar de manera negativa y positiva el negocio, con el objetivo de prepararnos y empezar a gestionarlos de una manera mucho más proactiva. JCRN (comunicación personal, 21 de septiembre, 2020)

El Grupo Nutresa define la oportunidad de la siguiente manera: “Las oportunidades son rutas de acción para el cambio, cuya materialización puede generar valor desde lo económico, ambiental o social, tanto a la organización como a las partes interesadas” (2020), lo cual va en línea con lo propuesto por Hillson (2005), quien afirma que la oportunidad propone que de ciertos riesgos pueden surgir sucesos que pueden ser explotados por la organización para lograr una consecución óptima de los objetivos planteados, y así agregarle valor a la misma.

La ISO 31001:2018 afirma que la incidencia que la incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el “riesgo”. Cabe resaltar entonces que encerrar las oportunidades dentro de la definición de riesgos es reconocer que las partes de una compañía están afectadas por la incertidumbre, que las oportunidades son importantes y que a partir del proceso de gestión de riesgos se puede encontrar la forma estructurada de manejarlas, tal cual lo afirma DNV GL, (2018) cuando dice que las oportunidades son vías de acción para el cambio sistémico que impactan a las partes interesadas y le generan valor a la organización.

En la categoría *metodología de gestión de riesgos y de gestión de oportunidades*, respecto a las subcategorías, las personas entrevistadas ordenan sus conocimientos a partir de la realidad del proceso al que pertenecen; es decir, cada uno actúa como parte de un todo. Para responder a la pregunta acerca de cómo la organización establece su contexto, los entrevistados en su mayoría alinearon su respuesta con el proceso que desarrollan.

*Persona 7:*

Como proceso nosotros miramos un contexto externo, es decir, un consumidor, un cliente que quiere recibir productos inocuos, que satisfagan sus necesidades que cumplan la ley y un contexto interno que son unos colaboradores, unos procesos a los cuales se les exigen unos requisitos para poder cumplir esas necesidades de esa parte interesada externa. LMJU (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020)

*Persona 4:*

El contexto se basa en las exigencias internas que son auditadas por entes internacionales y que se deben cumplir. ASV (comunicación personal, 17 de septiembre, 2020)

*Persona 6 (enfoca su respuesta a la parte operativa de la compañía):*

El contexto es la visión gerencial de la orientación de la organización, que se expresa a través de la planeación estratégica, es decir, visualizamos cuáles son los objetivos, los mercados objetivo, el cliente y cuáles son los productos que vamos a ofrecer, productos o servicios. JMBG (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020).

Aunque las respuestas tienen enfoques puntuales, coinciden con lo planteado por Porter (2008), quien dice que toda organización desarrolla su estrategia a través de un conjunto de actividades propias y diferenciales perfectamente integradas entre sí. También va en línea con Ambrosone (2007), quien dice que el contexto debe plantear unos objetivos organizacionales clave para cumplir con las metas definidas por la alta dirección, los cuales son el reflejo de hacia dónde se pretende llegar en un futuro. Esto nos muestra que los conceptos están alineados con las teorías de los autores.

Con respecto a la pregunta: ¿Cómo del contexto de la organización salen los riesgos y las oportunidades? El concepto de oportunidad ya denota en los entrevistados un mejor manejo,

pues el Grupo Nutresa ha estado desarrollando un trabajo de acercamiento en riesgos, tendencias y oportunidades (imagen 1).

### Imagen 1

*Explicación del contexto en relación con las tendencias, riesgos y oportunidades.*



*Nota.* Acercamiento GIR, Grupo Nutresa.

Respecto a los riesgos emergentes, que también hacen parte de esta categoría, los entrevistados coinciden de manera unánime en la definición de este concepto, tal y como lo expresó la persona 8.

*Persona 8:*

Los riesgos emergentes son los riesgos que incrementan o que son nuevos en un modelo, pero son riesgos que van apareciendo y que se van creando en diferentes contextos. OMS (comunicación personal, 23 de septiembre, 2020)

Tanto esta como las otras definiciones están en la línea de los autores que hablan sobre riesgos emergentes, tal como la OIT (2010), según la cual al hablar de nuevos riesgos se llega a la definición de los emergentes, que pueden ser provocados por la innovación técnica o por el cambio social u organizativo, o Haywood y otros (2017), al afirmar que estos riesgos a

menudo se experimentan en condiciones “nuevas” o “desconocidas”, ya que desafían la resistencia del sistema.

Además, están claras las metodologías que tiene la organización para gestionar y documentar los riesgos y las oportunidades, las cuales en su implementación son lideradas por el sistema integrado de gestión de la compañía. Estas metodologías se explican en las respuestas dadas en la entrevista.

*Persona 1:*

Servicios Nutresa, que es la compañía transversal de todo el grupo, tiene un área que se llama Gerencia de Riesgos y Activos Inmobiliarios. Esa gerencia de riesgo maneja diferentes temas, maneja todo el tema de LAFT y maneja el tema de riesgos y continuidad del negocio. Entonces ellos tienen una metodología, tienen un aplicativo que se llama GIR y tienen la metodología matriz 4x4, donde se evalúa el riesgo a través de diferentes escalas de probabilidad e impacto, y esas escalas también están valoradas de acuerdo con recurso que pueda afectar, financiero, reputacional o personas. Lo primero que hicimos fue valorar la matriz estratégica con todo el comité de Gerencia, con el presidente y cada uno de sus gerentes y cada uno de los CEO de las compañías. Les presentamos los riesgos, los explicamos, dimos una breve descripción para que sepan de qué se trata cada riesgo, y al explicarlos les compartimos cuál fue la probabilidad y el impacto de este riesgo. Luego se mira qué fue la causa de riesgo, cuáles son las fuentes, detección de la fuente, las consecuencias de que ese riesgo se materialice, volvemos a mirar la valoración, miramos los controles, identificamos qué tipo de control es y si ese control es débil o fuerte; y si es débil y está valorado en un riesgo significativo o moderado, entonces se le da un tratamiento. La gestión de oportunidades se realizará este año, se hará una prueba piloto con los líderes de los sistemas de gestión. ICRM (comunicación personal, 24 de septiembre, 2020)

Esto denota que el nivel de madurez de la metodología de gestión de riesgos es alto, pero el nivel de madurez de la gestión de oportunidades es muy bajo, ya que apenas se está



comenzando con el proceso de formación en la compañía por parte del sistema integrado de gestión.

Para la categoría *gestión integral de riesgos*, las respuestas obtenidas de los entrevistados apuntan también al mismo horizonte; es decir, todos los participantes comprenden que mientras la gestión de riesgos está en manos del Grupo Nutresa, y que en cada compañía se implementa de forma homologada, la gestión de oportunidades está siendo manejada de forma independiente por cada compañía.

La *persona 1*, que es la jefe del sistema integrado de gestión, en su respuesta apoya esta afirmación de la siguiente manera:

*Persona 1:*

En este momento nosotros estamos manejando de manera separada la gestión de riesgos y la gestión de oportunidades, porque su análisis es diferente; es decir, las oportunidades están quedando en manos de cada compañía para ser identificadas, mientras que los riesgos están en manos de Servicios Nutresa. Entonces, en los riesgos ya tienen una metodología super clara, tiene un aplicativo, y las oportunidades se están generando. Entonces, digamos que estamos en un proceso apenas de identificación. Yo creo que es un proceso de maduración. El otro año vamos a manejarlo, y con un mismo cuadrante 4x4, pero a escalas diferentes. La idea sí es que después tengamos el mismo aplicativo y que casi que se empiecen a unir, pero yo creo que eso está en un nivel de madurez muy diferente el uno del otro. ICRM (comunicación personal, 24 de septiembre, 2020)

Aunque no existe una gestión integrada de ambos conceptos, cada uno sí le aporta de manera puntual a la estrategia de la compañía y se integra a esta.

*Persona 3:*

Los riesgos y las oportunidades se integran con la estrategia de la compañía al ejecutarse el portafolio de proyectos. Entonces, con base en esa visión se asegura

precisamente el cumplimiento de la estrategia, donde se garantiza que esas oportunidades que se están evidenciando realmente sean explotadas de manera positiva y que generen valor, y que los riesgos que se identificaron se controlen, se cierren o, simplemente, se asuman. PSC (comunicación personal, 17 de septiembre, 2020)

La *persona 7* da una respuesta asociada a la gestión de riesgos sin tener presente la de oportunidades:

Servicios Nutresa baja la metodología a cada negocio y lo empuja a nivel de Grupo, el Comité Ejecutivo trabaja los riesgos estratégicos, y eso se asocia precisamente a la estrategia, y de ahí se baja a los procesos. ¿Y cómo pueden apoyar los procesos? Creo que es suficiente apoyo el reconocimiento de los riesgos y el permanecer vinculados a estos en los niveles estratégico, táctico y operativo. De manera concluyente, la Gerencia tiene pleno conocimiento de que los procesos tienen interiorizada la gestión de riesgos, y a partir de GIR se está comenzando con un acercamiento para empezar de manera homologada a la gestión de oportunidades y su asociación y aprovechamiento para cumplir la estrategia. LMJU (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020)

En línea con lo anterior, la *persona 6* expresa:

Primero hay un tema de conocimiento de base sobre cómo opera el sistema. Hay un proceso importante de entrenamiento, de visualización, de entendimiento de las herramientas que se utilizan, y de alineación. Ya lo segundo es el contenido. Lo primero es como la tubería; es decir, la implementación de la tubería. Ya después de que voy a llenar esa tubería, ese proceso se hace a partir de todas las reuniones estratégicas y la orientación de cada uno de los grupos primarios, la visualización de indicadores, el trabajo sobre las acciones de mejora, y el ciclo continúa de esa forma. Estas acciones generan un resultado y retroalimentan nuevamente todo el sistema hasta que se logre el estado que queremos alcanzar. JMBG (comunicación personal, 10 de septiembre, 2020)

Los resultados obtenidos en este numeral confirman que la gestión de riesgos en la compañía está en contexto con lo planteado durante la investigación por los autores consultados. Por ejemplo, Anderson y Frigo (2020, p. 5) mencionan que a través de la política de gestión de riesgos definida en la metodología se pueden gestionar eficazmente la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades identificados, aumentando el potencial de la organización para generar valor. A partir de esto se genera un enfoque en la falta de profundización en la gestión de oportunidades, la cual ha generado hallazgos en auditorías recientes en la compañía.

Por esta razón, desde el área de Gerencia de Riesgos del Grupo Nutresa se convocó a una mesa de trabajo física a todos los líderes del SIG de cada uno de los negocios, donde explicó el contexto de las diferentes normas y la exigencia en las nuevas formas de abordar los riesgos y las oportunidades.

Se realizó un ejercicio grupal entre los invitados, para proponer tres soluciones a un problema que se planteó de la manera más simple e innovadora. Luego se realizó otro ejercicio donde se pidió redactar los aspectos más relevantes a la hora de definir si se aprovecha o implementa una oportunidad, y se dieron 15 minutos para que el equipo seleccionara los cinco aspectos más importantes. Luego se debía asignar un peso y un porcentaje a cada aspecto, de modo que reflejara su nivel de importancia a la hora de definir si se implementa una oportunidad.

Luego se separaron cuáles aspectos son específicos de un sistema de gestión y cuáles aspectos son transversales a todos los sistemas de gestión, y luego les comunicaron de qué forma se pueden visualizar las oportunidades.

A partir de esta introducción dada por el Grupo Nutresa, quedó la tarea de diseñar una metodología que permitiera transferir y profundizar la gestión de oportunidades en cada negocio.

Al hacer un análisis completo y una relación entre las respuestas de cada persona entrevistada, se pudo observar que existe una falta de profundización en el concepto de oportunidad. La información recolectada durante este ejercicio sirvió como base para darle cumplimiento a la tarea de implementación de la metodología para la gestión de oportunidades, de la que se habló previamente, a partir de la construcción de cuatro módulos de capacitación, que serán compartidos a través de formaciones a los líderes de los sistemas de gestión de la compañía, en primera instancia durante el 2021.

A partir de la revisión de la literatura consultada y de mutuo acuerdo con los líderes del SIG, se definieron los módulos de la implementación de la metodología para la gestión de oportunidades, de la siguiente manera:

- *Módulo I- Conceptualización.* En este módulo se les mostrará a los participantes los conceptos clave en la identificación de riesgos, tendencias y oportunidades.
- *Módulo II- Herramientas.* En este módulo se mostrarán las herramientas disponibles para identificar dichas tendencias en nuestro entorno.
- *Módulo III- Manos a la Obra.* En este módulo se explorarán y encontrarán las tendencias vigentes en nuestra área de interés.
- *Módulo IV- Priorización.* Dichas *tendencias*, se convierten en *oportunidades*, y se lograrán clasificar en el nivel adecuado de importancia para el *negocio*.

La *persona 1* explica el desarrollo futuro de los módulos de la siguiente manera:

En el módulo 1 se realizará una etapa de conceptualización, donde les explicaremos a los líderes qué es un riesgo y qué es una oportunidad, y en eso nos apoyará la Gerencia de Riesgos de Servicios Nutresa. Después pasaremos a un módulo 2, donde se explicará cómo usar los motores de búsqueda. Entonces ahí les enseñaremos a buscar tendencias. De ahí saldrá una tarea, buscar mínimo 10 tendencias de cada uno de sus sistemas. Ya luego pasaremos a un tercer módulo, que será manos a la obra, y allí identificarán esas tendencias, y en equipo se hará una priorización sobre qué tan importante y qué impacto tienen esas tendencias en el negocio galletas, y luego se escogerán una o dos, y en el último módulo, que será la priorización, definiremos cuál

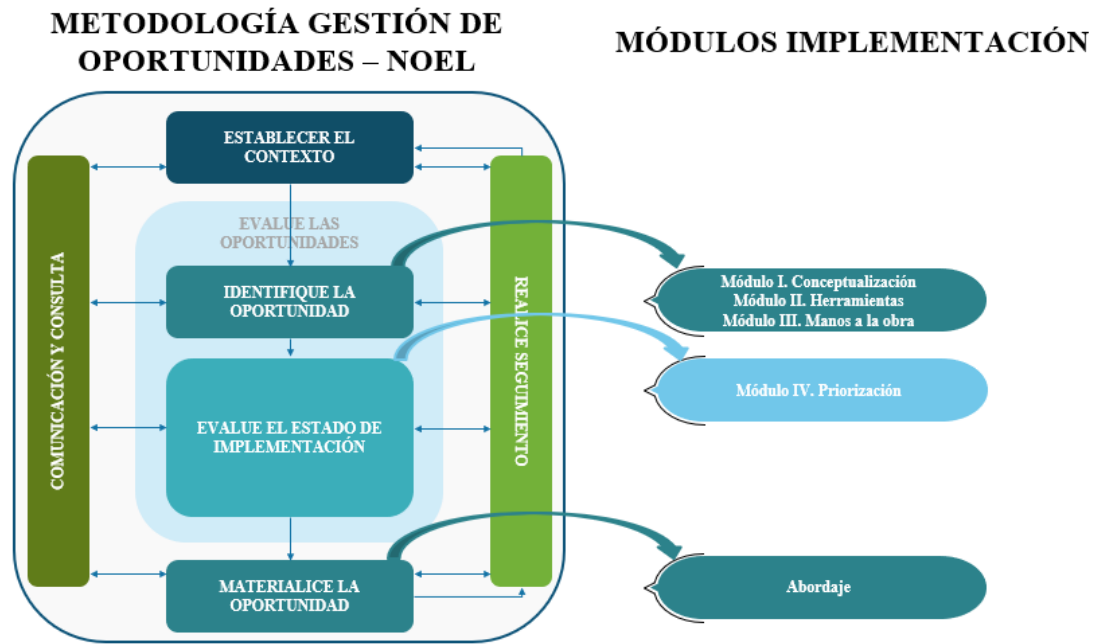
tendencia se realizará para el 2022, y cuál para los próximos años. Se hará la ficha de oportunidades, cómo se llama la oportunidad, quién es el responsable, en qué estado está, si es una tendencia, y se priorizará teniendo en cuenta diferentes criterios, como el valor que genera para la compañía, si será fácil de implementar y si contribuirá a la productividad, eficiencia y la rentabilidad, y si es una tendencia, y así nos dará la priorización con base en unos puntos que eso genera, y finalmente iremos a Presidencia, donde ya mostraremos cuáles son las prioridades y cómo las vamos a trabajar. ICRM (comunicación personal, 24 de septiembre, 2020).

El diseño de estos módulos también tuvo en cuenta, por solicitud de las personas de la compañía, que pudieran orientar a los líderes para darles respuesta a los requisitos de las normas en las que actualmente la empresa se encuentra certificada y en hallazgos que han quedado de pasadas auditorías.

Como futuras etapas de la implementación de la gestión de oportunidades en Compañía de Galletas Noel, se propone formular una nueva entrevista después de que los líderes hayan recibido las respectivas capacitaciones, lo que podría brindar información importante sobre la efectividad de los módulos y sobre el avance que estos puedan haber permitido hacer en la compañía. De la misma forma, este trabajo podría ser utilizado para profundizar en la identificación, priorización y abordaje de las oportunidades, en la integración con la metodología de gestión de riesgos y como punto de partida para hacer futuras implementaciones de gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos en otras compañías. Las etapas de la metodología de gestión de oportunidades que permiten resumir lo recolectado en las entrevistas, y los módulos de implementación se observan de manera detallada en la imagen 2.

## Imagen 2

Metodología de gestión de oportunidades



*Nota.* Elaboración propia a partir de la metodología de gestión de oportunidades y los módulos de implementación.

Durante el desarrollo de esta investigación se evidencia que la gestión de riesgos en la compañía está homologada en los procesos, a nivel estratégico, táctico y operativo, pero sobre la gestión de oportunidades no hay un concepto homologado.

Esta información permite identificar diferentes aspectos con un enfoque tanto de aprovechamiento como de carencia en conceptos base citados durante el marco teórico. En palabras de Vera (2008), quien dice que en muchas ocasiones la identificación de riesgos también genera oportunidades de cambio, así integrar las oportunidades a la gestión de riesgos, luego de identificadas, sería el paso siguiente para lograr integralidad entre ambos conceptos. Cabe resaltar entonces, que, aunque se cuenta con un modelo de gestión de riesgos estructurado, el modelo de gestión de oportunidades de autoría propia propuesto está construido de tal manera que logre una homogeneidad con el de riesgos, lo cual permitirá en un futuro la integralidad en la gestión de ambos conceptos.

## 6. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Las brechas encontradas en los líderes, a partir de los resultados obtenidos en la entrevista formulada, en relación con riesgos, oportunidades, gestión de riesgos y gestión de oportunidades, fueron insumo para la construcción de los módulos de la metodología de implementación de gestión de oportunidades, de tal manera que en ellos existiesen enfoques estratégicos, tácticos y operativos, dichos módulos le aportaron una interdisciplinariedad a los líderes al momento de planear y ejecutar tareas que permitieran cumplir con las exigencias requeridas por las diferentes normas y estándares sobre los que se certifica la compañía.

A pesar de que no es común encontrar documentos referidos a técnicas, métodos o metodologías que aborden al mismo tiempo el riesgo y la oportunidad, la metodología propuesta por la empresa aportará para lograr garantizar una cobertura integral que permita aumentar el nivel de madurez de la gestión de oportunidades hasta alcanzar el mismo nivel que actualmente tienen en la gestión de riesgos. De esta forma se logrará alcanzar una integralidad entre ambos conceptos y en la forma como se gestionan.

El resultado obtenido en esta investigación ha esbozado una serie de extensiones simples al proceso estándar de gestión de riesgos, que en un futuro garantizarán que los riesgos y las oportunidades puedan ser manejados a través de una única metodología de gestión integral de riesgos y oportunidades.

Esta investigación, al generar resultados y propuestas previas a la construcción de una metodología de gestión de oportunidades, deja puertas abiertas a la consolidación del modelo a corto plazo, a futuras evaluaciones de resultados y a modificaciones pertinentes a partir de los hallazgos obtenidos.

El conocimiento adquirido durante esta investigación servirá como apoyo para generar herramientas que permitan gestionar las oportunidades e integrarlas a la gestión de riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, podrá apalancar a las

universidades para el fortalecimiento de los programas de pregrado y posgrado, en la gestión de riesgos incluyendo la gestión de oportunidades, lo que posibilitará abrir nuevas líneas de investigación, y así aportar a su aplicación en el sector normativo y empresarial, ya que en el medio nacional e internacional la literatura sobre el campo de la gestión de oportunidades es limitada en autores y publicaciones.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambrosone, M. (2007). *La administración del Riesgo Empresarial: una responsabilidad de todos - El Enfoque COSO*. PricewaterhouseCoopers.
- Anderson, R. J., & Frigo, M. L. (2020). *Creating and protecting value: Understanding and Implementing Enterprise Risk Management*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Creating-and-Protecting-Value.pdf>
- Bąk, P., Sukiennik, M., & Kapusta, M. (2019). Enterprise Risk Management Policy in the KGHM Polska miedź S.A. Capital Group. *Inżynieria Mineralna*, 2, 93-99. <https://bit.ly/3peHZgS>
- Blackmond Laskey, K., Emmons, I., & Costa, P.C. G. (eds.). *CEUR Workshop Proceedings, 1304*. <http://ceur-ws.org/Vol-1304/>
- Bodie, Z., Kane, A., y Marcus, A. J. (1998). *Investiments*. Homewood.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2017). *COSO ERM 2017 Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design : choosing among five approaches* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage.
- Denzin y Lincoln (2005). La entrevista en investigación cualitativa. [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/pdf/cualitativa/recogida\\_datos/recogida\\_entrevista.pdf](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf)
- DNV GL AS (2018). *Global Opportunity Report 2018. Your guide to a world of opportunities*. DNV-GL, UN Global Compact, Sustainia & Goexplorer.org. [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Global\\_Opportunity\\_Report\\_2018.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Global_Opportunity_Report_2018.pdf)
- Dull, E., & Reinhardt, S. P. (2014). An analytic approach for discovery. En K. Blackmond Laskey, I. Emmons & P.C. G. Costa (eds.). *CEUR Workshop Proceedings, 1304* (pp. 89-92). <http://ceur-ws.org/Vol-1304/>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Graham, J. D., Fineberg, H., Helbing, D., Homer-Dixon, T., Kröger, W., Maila, M., McNeely, J., Michalowski, S., Millstone, E., Wilson, M., Weymann, M., Cleeland, B., & Florin, M.-V. (2010). *The Emergence of Risks: Contributing Factors*. International Risk Governance Council (IRGC). <https://dx.doi.org/10.5075/epfl-irgc-228055>
- Haywood, L. K., Forsyth, G. G., de Lange, W. J., & Trotter, D. H. (2017). Contextualising risk within enterprise risk management through the application of systems thinking. *Environment Systems and Decisions*, 37(2), 230-240. <https://doi.org/10.1007/s10669-017-9627-8>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). McGraw-Hill.
- Hillson, D. (2016). La anatomía del Riesgo. *Risk Doctor Briefing*. <https://risk-doctor.com/>
- Hillson, D. (2013). Las oportunidades son igual que las amenazas. *Risk Doctor Briefing*. <https://risk-doctor.com/>
- Hillson, D. (2008). Por qué el “riesgo” incluye la oportunidad. *Risk Doctor Briefing*. <https://risk-doctor.com/>
- Hillson, D. (2006). Gestión de oportunidades significa cambio del alcance? *Risk Doctor Briefing*. <https://risk-doctor.com/>
- Hillson, D. (2005). Cómo encontrar oportunidades. *Risk Doctor Briefing*. <https://risk-doctor.com/>
- Hillson, D. (2001a). Effective strategies for exploiting opportunities. *Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville*. <https://risk-doctor.com/>
- Hillson, D. (2001b). Ampliar el proceso de riesgo para gestionar oportunidades. *Direct Science Magazine*, 1–10. <https://risk-doctor.com/>
- Icontec (2018). *NTC-ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo. Directrices*. El autor.

- Icontec (2015). *NTC-ISO 9001-2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. El autor.  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>
- Mejía Quijano, R. C., Núñez-Patiño, M. A., y Martins, I. (eds.) (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Editorial Eafit. *Colección Académica*.  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11721/administracion\\_riesgos\\_empresariales\\_colombia\\_mexico\\_argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11721/administracion_riesgos_empresariales_colombia_mexico_argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., y Juca Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 313-318.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/727>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2010). *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*. El autor.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_124341.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_124341.pdf)
- Pascual, A. (2020). *Incertidumbre positiva: Convierte la inseguridad, el caos y el cambio en una vía al éxito*. Espasa.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review. América Latina*.  
[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas\\_-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_-_michael_porter-libre.pdf)
- Project Management Institute – PMI (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6ª. ed.)*. El autor.
- Real Academia Española – RAE (2014). *Diccionario de la lengua española (23ª. ed.)*.  
<https://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Rodríguez, M., Piñeiro, C., & De Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Revista Atlántica de Economy*, 2. <https://bit.ly/3a8yWKd>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data (2<sup>nd</sup> ed.)*. Sage.
- Slywotzky, A. J., & Weber, K. (2008). *Riesgo positivo*. Norma.

- Tabares, L. F., y Hernández, J. F. (2014). *Big Data Analytics: Oportunidades, Retos y Tendencias* [trabajo de Especialización, Universidad de San Buenaventura]. [https://www.academia.edu/15043636/Big\\_Data\\_Analytics\\_Oportunidades\\_Retos\\_y\\_Tendencias](https://www.academia.edu/15043636/Big_Data_Analytics_Oportunidades_Retos_y_Tendencias)
- Tocabens Belkins, E. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 49(3), 470-481. <http://scielo.sld.cu/pdf/hie/v49n3/hie14311.pdf>
- Vera Roalcaba, R. M., & Pilco Apaza, R. M. (2008). Metodología para el tratamiento de riesgos empresariales. *Ciencia & Desarrollo*, 12, 107-110. <https://doi.org/10.33326/26176033.2008.12.268>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage.

## ANEXOS

### ANEXO A. Base de datos para el trabajo de grado

Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
Ciencia y Desarrollo	Metodología para el tratamiento de riesgos empresariales	1997	Lic. Ramón Mercedes Vera	México	Ilustración metodológica para la gestión de riesgos empresariales	Gestión de riesgos empresariales	<a href="https://bit.ly/3jHi9B6">https://bit.ly/3jHi9B6</a>
Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium	Effective Strategies for Exploiting Opportunities	2001	David Hillson	Nashville, Tenn., USA	Strategies for Exploiting Opportunities	Opportunities	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
Science Direct	Extending the risk process to manage opportunities	2001	David Hillson	Uk	Risk and Opportunities	Risk management, Risk, Threat, Opportunity	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
TCU Neeley School of Business, Working Paper	A Quantitative Framework for Multi-Dimensional Risk and Opportunity Management	2003	David Hillson	Tyson R. Browning, M.J. Neeley School of Business United	Opportunity Management	Opportunities	<a href="https://bit.ly/3jIgcEa">https://bit.ly/3jIgcEa</a>

Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
				States of America			
Risk Doctor	La salud no es la ausencia de la enfermedad	2003	David Hillson	Reino Unido	Riesgos y oportunidades	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
Libro	Effective opportunity management positive risk	2004	David Hillson	New York - Basel	effective opportunity management for projects exploiting positive risk	Opportunities	<a href="https://amzn.to/3jJ1nlm">https://amzn.to/3jJ1nlm</a>
Risk Doctor	Como encontrar oportunidades	2005	David Hillson	Reino Unido	encontrar oportunidades	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
Journal of Accounting and Public Policy 24	Enterprise risk management An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation	2005	Mark S. Beasley a, Richard Clune b, Dana R. Hermanson b	United States	ERM y factores asociados con el grado de implementación	Gestión de riesgos empresariales; Gobierno corporativo; Junta Directiva; Oficial de riesgo principal	<a href="https://bit.ly/2MX89YC">https://bit.ly/2MX89YC</a>

Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
Industrial Data	Análisis del riesgo en la administración de proyectos de tecnología de información	2006	Del Carpio Gallegos, Javier	Lima, Perú	Análisis de riesgos	Administración de proyectos, análisis de riesgos, tecnología de Información.	<a href="https://bit.ly/3b0YkRt">https://bit.ly/3b0YkRt</a>
Risk Doctor	¿Gestión de oportunidades significa cambio del alcance?	2006	David Hillson	Reino Unido	Priorizar oportunidades	Artículo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
El enfoque COSO	Administración del riesgo empresarial: Una responsabilidad de todos - El enfoque COSO	2007	Mario Ambrosone	New York	Riesgos y oportunidades	Capitulo Riesgos y Oportunidades	<a href="https://bit.ly/3qdu9Nh">https://bit.ly/3qdu9Nh</a>
Risk Doctor	Trabajar a la inversa en busca de oportunidades	2007	David Hillson	Reino Unido	Oportunidades	Artículo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
Journal of Risk and Insurance	The value of enterprise risk management	2007	Robert E. Hoyt Andre P. Liebenberg	United States	ERM El valor de la gestión de riesgos empresariales	Gestión de riesgos empresariales; Valor de la Firma; Sesgo de selección; las compañías de seguros.	<a href="https://bit.ly/3pk5yoU">https://bit.ly/3pk5yoU</a>
ICPM	Risk and Opportunities Management for	2008	Joyce Coleman	Sudeste de Inglaterra.	Risk and Opportunities	Risk and Opportunities	<a href="https://bit.ly/2Z8LRWh">https://bit.ly/2Z8LRWh</a>

Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
	Programmes and Projects: A Synopsis						
Risk Doctor	Porque el riesgo incluye la oportunidad	2008	David Hillson	Reino Unido	Riesgos y oportunidades	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
McGraw-Hill	Metodología de la investigación 5 edición	2010	Roberto Hernández Sampieri Carlos Fernández Collado Pilar Baptista	Meco D.F.	Metodología de la investigación, 5a.	Últimos avances del campo de la investigación	<a href="https://bit.ly/2LH9K44">https://bit.ly/2LH9K44</a>
Science Direct	Enterprise risk management and firm performance	2012	Tony K. Quona1, Daniel Zeghala, Michael Maingota	aTelfer School of Management, University of Ottawa, Ottawa, ON, Canada K1N 6N5	Enterprise risk management and firm performance	Enterprise risk management, firm or business performance, Canadian corporations Gestión de riesgos empresariales , desempeño empresarial o empresarial, corporaciones canadienses	<a href="https://bit.ly/3a9Z8En">https://bit.ly/3a9Z8En</a>



Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
Risk Doctor	¿Que causa los riesgos emergentes?	2012	David Hillson	Reino Unido	Riesgos emergentes	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
Risk Doctor	Las oportunidades son igual que las amenazas	2013	David Hillson	Reino Unido	Las oportunidades son igual que las amenazas	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
Atlántica de economía	Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos	2013	Manuel Rodríguez López Carlos Piñeiro Sánchez Pablo de Llano Monelos	España	Mapa de riesgos	Articulo	<a href="https://bit.ly/3aZXt3d">https://bit.ly/3aZXt3d</a>
Banco Mundial	Riesgo y oportunidad. La administración del riesgo como instrumento de desarrollo.	2013	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento	USA	Riesgos y oportunidades	Informe	<a href="https://bit.ly/3d2wdDV">https://bit.ly/3d2wdDV</a>
ScienceDirect	Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large Australian companies	2014	Saudah Ahmada*, Chew Ngb, Lisa Ann McManusc	_School of Accountancy, Universiti Utara Malaysia, 06010 UUM Sintok,	Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large	Enterprise Risk Management (ERM); ERM implementation; corporate governance; Chief Risk Officer (CRO)	<a href="https://bit.ly/3qhJZ9u">https://bit.ly/3qhJZ9u</a>

Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
Risk Doctor	Concepto de riesgo – oportunidad y gestión del riesgo integrado las oportunidades	2014	David Hillson	Kedah, Malaysia Reino Unido	Australian companies Riesgos y oportunidades	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
ICONTEC	Gestión de la calidad directrices	2015	ISO	Colombia	Gestión de la calidad	6.1 Planificación	<a href="https://bit.ly/3tYkJHV">https://bit.ly/3tYkJHV</a>
Researchgate.net	¿Por qué es difícil explotar oportunidades en proyectos?	2015	Eik-Andresen, Peter Johansen, Agnar Landmark, Andreas	Noruega	Oportunidades	Articulo	<a href="https://bit.ly/3aaEBzm">https://bit.ly/3aaEBzm</a>
Planificación a largo plazo, 48 (4) Long Range Planning, 48(4)	Gestión de riesgos empresariales: revisión, crítica y direcciones de investigación Enterprise Risk Management Review, Critique, and Research Directions	2015	Bromiley, P  McShane, M  Nair, A  Rustambekov, E	California Estados Unidos	ERM propone la gestión integrada de todos los riesgos a los que se enfrenta una organización, lo que inherentemente requiere la alineación de la gestión de riesgos con el gobierno	ERM	<a href="https://bit.ly/2OmaegW">https://bit.ly/2OmaegW</a>

Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
					corporativo y la estrategia.		
Risk Doctor	La anatomía del riesgo	2016	Magda Stepanyan	Reino Unido	Riesgo	Articulo	<a href="https://bit.ly/3aavheS">https://bit.ly/3aavheS</a>
Project Management Institute, Inc	Project Management Institute-Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)	2017	Project Management Institute, Inc	USA	Gestión de riesgos en proyectos Capitulo 11	Proyectos Riesgos positivos	<a href="https://bit.ly/3qqMzKJ">https://bit.ly/3qqMzKJ</a>
Editorial EAFIT	Administración de riesgos empresariales en México, Colombia y Argentina	2017	Rubi Consuelo Mejía Quijano María Antonia Nuñez Patiño Izaias Martins	Colombia	Riesgos empresariales	Estudio de riesgos empresariales	<a href="https://bit.ly/3aVp4CJ">https://bit.ly/3aVp4CJ</a>
Revista Venezolana de Gerencia	Gestión de riesgos reflexiones sobre un enfoque de gestión empresarial emergente	2017	Martínez Hernández, Rosalba; Blanco Dopico, María Isabel	Universidad del Zulia Venezuela	Reflexión sobre un enfoque de gestión empresarial emergente	gestión empresarial emergente, gestión integral de riesgos, cambio.	<a href="https://bit.ly/3aXqHzV">https://bit.ly/3aXqHzV</a>
Risk Doctor	Priorizar oportunidades usando rojo, amarillo, verde	2017	David Hillson	Reino Unido	Priorizar oportunidades	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>

Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
Risk Doctor	La evolución del riesgo	2017	Magda Stepanyan	Reino Unido	Evolución del riesgo	Artículo	<a href="https://bit.ly/3jHi4NO">https://bit.ly/3jHi4NO</a>
Environ Syst Decis	Contextualising risk within enterprise risk management through	2017	Lorren K. Haywood • Greg G. Forsyth • Willem J. de Lange • Douglas H. Trotter	New York	construyendo el caso para la aplicación de sistemas pensando en la gestión de riesgos	ISO 31000 Pensamiento sistémico Complejidad Resiliencia	<a href="https://bit.ly/372BZle">https://bit.ly/372BZle</a>
ICONTEC	Gestión del riesgo directrices	2018	ISO	Colombia	Gestión de Riesgos	Riesgo Negativos Metodología de gestión de riesgos	<a href="https://bit.ly/3qeJR Yx">https://bit.ly/3qeJR Yx</a>
DNV GL	Global_Opportunit y_Report_2018	2018	Remi Eriksen	sede de DNV GL en Høvik, cerca de Oslo	informe de oportunidades globales 2018	Riesgo Oportunidad Sostenibilidad	<a href="https://bit.ly/3qfIG b4">https://bit.ly/3qfIG b4</a>
The Journal of Agricultural Science	Enterprise risk management in integrated crop-livestock systems. a method proposition	2018	R. G. Faria Corrêa, F. J. Kliemann Neto, J. S. Souza1, V. N. Lampert and J. O. J. Barcellos3	Brasil	La investigación de la gestión integrada de riesgos es una preocupación constante dentro de la gestión de riesgos agrícolas,	Manejo agrícola; gestión de riesgos empresariales; sistema integrado de cultivo y ganadería; gestión de riesgos	<a href="https://bit.ly/3jFrO Im">https://bit.ly/3jFrO Im</a>

Nombre de la revista	Título de la publicación	Año de publicación	Autor	País de análisis	Tema	Variables	Enlace a la investigación
					Caso de estudio		
Risk Doctor	¿Por qué deberíamos incluir la oportunidad? Cinco C's	2019	David Hillson	Reino Unido	Oportunidades	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
Risk Doctor	Proporcionar la infraestructura de riesgo para apoyar la gestión de oportunidades	2019	David Hillson	Reino Unido	Riesgos y oportunidades	Articulo	<a href="https://risk-doctor.com/">https://risk-doctor.com/</a>
Inżynieria Mineralna	Enterprise risk management policy in the KGHM Polska miedz S.A. Capital Group	2019	Patrycja BAŁ, Marta SUKIENNI K, Mariusz KAPUSTA	Polonia	Política de gestión de riesgos empresariales	gestión de riesgos empresariales, negocio responsable, auditoría interna.	<a href="https://bit.ly/3jJcAly">https://bit.ly/3jJcAly</a>
Contabilidad	The effect of enterprise risk management on firm value. Evidence from Vietnam industry listed	2020	Thuy Duong Phan, Jue Hang Dang, Thi Dieu Thu Nguyen, Thi Thanh Nga Ngo y Thi Hong Le Hoang	Vietnam	evidencia de empresas que cotizan en la industria de Vietnam	Gestión de riesgos empresariales ERM Valor de la empresa	<a href="https://bit.ly/3rXV PX5">https://bit.ly/3rXV PX5</a>