

Fecha: 25-07-2025 Visitas: 2.372 Favorabilidad: ■ No Definida

Fuente: El Mercurio Inversiones VPE: 7.946
Título: De la percepción a la acción: Cómo convertir el riesgo en ventaja competitiva

Link: https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Columnas/2025/07/25/1058182/columna-percepcion-riesgo.aspx

En un mundo donde la incertidumbre dejó de ser la excepción para convertirse en la norma, las empresas chilenas no pueden limitarse a registrar riesgos en un documento. Conocemos las amenazas, ahora es momento de convertir esa conciencia en capacidades estratégicas.

La Encuesta de Percepción de Riesgos Empresariales 2025, elaborada por la FAE UDP y la Asociación de Auditores Externos de Chile, ofrece una radiografía detallada de las preocupaciones que predominan hoy en la alta dirección de empresas nacionales.

El estudio —aplicado a 208 directores y ejecutivos entre abril y junio de 2025—confirma un viraje claro en la percepción del riesgo: los cambios regulatorios y legales emergen como la principal amenaza, mencionados por el 37?% de los encuestados, seguidos de cerca por el riesgo de mercado (34,6 ?%) y la delincuencia y seguridad pública (32,2 ?%). Esta jerarquía, sin embargo, varía de forma notable por sector: mientras banca, energía y telecomunicaciones temen más a los vaivenes normativos; comercio y transporte identifican como mayor amenaza la inseguridad. El estudio revela que más de la mitad de las empresas enfrentaron un evento de riesgo en el último año, siendo los cambios regulatorios el factor más frecuente. A pesar de ello, un 12,3 ?% de las organizaciones sin políticas de gestión de riesgos ha experimentado incidentes, lo que muestra una brecha relevante entre diagnóstico y acción. Aunque el 64,9 ?% declara contar con políticas de gestión de riesgos, aún hay sectores rezagados.

Solo el 45,7 ?% posee un comité de riesgos en su directorio, y persisten diferencias en el rol de la auditoría: mientras en banca y retail más del 70?% la considera proactiva, en consultoría profesional apenas alcanza el 19,2 ?%. En cuanto al entorno externo, el 76,5 ?% percibe que el ciclo político incrementa los riesgos y el 77,9 ?% señala que la guerra comercial entre Estados Unidos y China afecta sus operaciones, ya sea por mayores costos de insumos o incertidumbre en mercados.

De la percepción a la acción: Cómo convertir el riesgo en ventaja competitiva

viernes, 25 de julio de 2025, Fuerto: El Mescurio inversiones

En un republi destin la incertabilità dell'ide un la reconstita cara comertina un la resson, les er is on mande deside la monificantino objet de ser la inscieptita parti consentira en la mensu, las inspecias children en latterira a inspittar molegia el sei discontretta. Escontreció des anterioristes, artícis se inseriente de convente esti carcia procisativa estrategica. La Elicopeta de Porcepcior de Friengo Elimpinistrates difficientes que procopaciones que preforman los y consistes estrategicas. La Elicopeta de Porcepcior de Friengo Elimpinistrates de las procopaciones que preforman los y entretos de empresan nativates. Ci quandes «quindes » (Elimpinistrates y elementes como abril s, bene del 2005— os que stete en la porvegición del resigio los caretinos explicitativa y legales emprejar jorne la principal creataças, mancion resolve, segundos de rema per el riengo do ma Til Tida (mangula, air embarja, yaria de Torna nobille par sactor intentral barco, menga y lateror bis valvires romativos, samerao y tramporte steritrican como mayor americas la marquist etad de luis empresas entlembros un exemto de neajar en el último alha, sendo las cambias inculatarios el factor más fise de ella, un 12 I/N de las impanitaciones ser politicas de cercito de rissigne ha supermientado incidentas, lo que muestr are tractive visionales arise diagnoletics is across. Aurops of 64.27% dodes correct con postocie for garden de integration processors. Solve el 64.77% grassio in cerebi de integrati on se de la companya processor differencia en ai ol de la cida del cida de la cidad de la cida de la cida de la cida de la cidad de la cidad de la cidad del natione: sani la mitad de les onciue co-crise quier acude la response la gorotico de rienges, parts un-40,67% selvir que introduce amengras rousses. No obstante, al SI, ITM ya atiliza framemientes de M. especiale antis y stempork mir ago normaliteatio finios indicarpos ou subs referire una agenda o mant tota complete, once per medicate to expensio de supres militares tradicionales. Como subviente dis conne abordar le geston de desgos carro un bisnite adre tero poeste general una fetra la score de segunidad y desar clegan e los direct cupote muestra que sete un 45,1 % de las ampre sonaiss, asignir probabilides y trebe estrargias trebé a rivinto disruptivo, direde criss justicus fosts cueva inigencial regulitarius. Las eropresse que construyen "simblicio" de proyectos con districo niveles de tengo y ricomo logra Riguer resist has Impactor de his offects enterior y outer depender de una únice apueda estreógica La Impacto de -one ye offer at \$1,376- year ots prolapper visito, sina laminiam generalite on un antones global cada less més voidelifes un mus daçis de ser la excepción para conventinas en la rennia, les impreses sintéress les pueden finities da a rescolate scando ya es lavie. La Brocesia de Percejosa de Mesgos Brigansariales 2021 dep tas ruesbas americas; trians es roceaesi de stanaris esa concercia en capacidades estatégicas. Esa esp el la comerción deschia, articipar recolarios, dismiritos apuellas y foreste una cultura soviete a las sof es oppionel, es el camine para sostemen y orbet valor. Las firmais que se atrevan a marar más alla de to in-

La ciberseguridad también se posiciona como un riesgo en alza: el 61,5 ?% advierte mayor exposición a ataques, aunque sectores como energía reportan avances gracias a medidas preventivas.

Por último, la adopción de inteligencia artificial emerge como un fenómeno ambivalente: casi la mitad de los encuestados cree que ayuda a mejorar la gestión de riesgos, pero un 40,9 ?% advierte que introduce amenazas nuevas. No obstante, el 81,3 ?% ya utiliza herramientas de IA, especialmente en tecnología, banca y retail, mientras construcción y transporte muestran un rezago considerable. Estos hallazgos no solo reflejan una agenda de riesgos más compleja, sino que evidencian la urgencia de superar enfoques tradicionales. Como advierten Slagmulder y Devoldere (2018), muchas organizaciones abordan la gestión de riesgos como un trámite administrativo ligado a estrategias ya definidas. Ese modelo puede generar una falsa sensación de seguridad y dejar ciegos a los directorios ante los unknown unknowns que alteran súbitamente los mercados.

La encuesta muestra que solo un 45,7 ?% de las empresas chilenas cuenta con un comité de riesgos formal, lo cual sugiere que todavía falta integrar el riesgo en la formulación de la estrategia, creando espacios de diálogo transversal que permitan anticipar y no solo reaccionar. Un ejemplo clave es la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

Ante un 77,9 ?% de ejecutivos que la perciben como amenaza, el desafío no es solo diversificar proveedores o asegurar contratos, sino aplicar lo que Robinson (2007) denomina gestión sistemática de la incertidumbre: explorar escenarios, asignar probabilidades y testear estrategias frente a eventos disruptivos, desde crisis políticas hasta nuevas exigencias regulatorias. Las empresas que construyen "portafolios" de proyectos con distintos niveles de riesgo y retorno logran amortiguar mejor los impactos de los shocks externos y evitar depender de una única apuesta estratégica. La irrupción de la inteligencia artificial —que ya utiliza el 81,3 ?%— muestra también esta dualidad del riesgo. Puede fortalecer la resiliencia o introducir nuevas vulnerabilidades.

Para maximizar sus beneficios y mitigar sus amenazas, las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas: vigilancia tecnológica, laboratorios de innovación y foros entre áreas técnicas y directorios donde se discuta no solo la ejecución, sino también cómo redefinir la estrategia ante riesgos emergentes. En definitiva, esta encuesta no es solo un diagnóstico de preocupaciones actuales, sino un llamado a avanzar hacia una gestión estratégica del riesgo.

Integrar procesos, personas y prácticas en torno a un diálogo continuo sobre la incertidumbre —como proponen Slagmulder y Devoldere— y combinarlo con herramientas de identificación, evaluación y diversificación —como sugiere Robinson— permitirá a las empresas chilenas no solo proteger valor, sino también generarlo en un entorno global cada vez más volátil. En un mundo donde la incertidumbre dejó de ser la excepción para convertirse en la norma, las empresas chilenas no pueden limitarse a registrar riesgos en un documento o reaccionar cuando ya es tarde. La Encuesta de Percepción de Riesgos Empresariales 2025 deja claro que conocemos nuestras amenazas; ahora es momento de convertir esa conciencia en capacidades estratégicas. Incorporar el riesgo en la conversación directiva, anticipar escenarios, diversificar apuestas y fomentar una cultura sensible a las señales débiles no es opcional, es el camino para sostener y crear valor. Las firmas que se atrevan a mirar más allá de lo inmediato serán las que, en lugar de temer al cambio, lo transformen en su mayor ventaja competitiva.