

Fecha: 25-07-2025
 Fuente: El Mercurio Inversiones
 Título: **De la percepción a la acción: Cómo convertir el riesgo en ventaja competitiva**

Visitas: 2.372
 VPE: 7.946

Favorabilidad: ☐ No Definida

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.

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.

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

viernes, 25 de julio de 2025. Fuente: El Mercurio Inversiones

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. 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.