



Gobierno Familiar y Gobierno Corporativo

La Gestión de Riesgos desde el Consejo de Administración.

Comencemos recordando que un riesgo estratégico es una amenaza o incertidumbre que puede impactar de manera significativa en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, originándose tanto en factores externos como internos.

Asimismo, reconocemos que la correcta gestión de los riesgos estratégicos no solo resguarda a la empresa de posibles amenazas, sino que también establece una base sólida para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo.

La gobernanza y la gestión de riesgos estratégicos están intrínsecamente conectadas, reforzándose mutuamente. Una gobernanza efectiva integra la gestión de riesgos como parte esencial de la toma de decisiones y la ejecución estratégica, asegurando que la empresa esté bien posicionada para enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades en su entorno empresarial.

A continuación, se presentan los 7 riesgos estratégicos más comunes en las empresas, seguidos de una breve explicación para cada uno:



1. “Cambios en el entorno competitivo”. Estos riesgos se identifican a partir de nuevos competidores, a partir de cambios en las preferencias de nuestros clientes, o la pérdida de participación en el mercado, entre otros.

2. “Innovación tecnológica”. La obsolescencia tecnológica o la incapacidad para adoptar nuevas tecnologías pueden afectar la posición estratégica de una organización.

3. **“Cambios en la regulación”.** Modificaciones en leyes y regulaciones pueden tener impactos significativos en la estrategia y operaciones de una empresa.
4. **“Reputación y marca”.** Problemas de reputación, crisis de relaciones públicas o daños a la marca pueden afectar negativamente la posición estratégica en el mercado.
5. **“Factores económicos”.** Condiciones económicas adversas, como recesiones o fluctuaciones en las tasas de interés, pueden representar riesgos estratégicos.
6. **“Eventos geopolíticos”.** Tensiones geopolíticas, conflictos internacionales o cambios en la política global pueden afectar la estabilidad estratégica de una empresa.
7. **“Fracasos en la ejecución de la estrategia”.** Problemas en la implementación de la estrategia, ya sea por falta de recursos, planificación inadecuada o ejecución deficiente, son riesgos estratégicos comunes.

En resumen, la falta de identificación adecuada de los riesgos estratégicos puede llevar a la pérdida de oportunidades y ventajas competitivas para la empresa. Sin embargo, es común evaluar los riesgos únicamente en términos de su impacto financiero, limitando su enfoque. Es esencial explorar el impacto potencial de manera holística y no solo financiera, es decir, debemos considerar el impacto para los accionistas, los directivos, el personal en la organización y el propio Consejo de Administración.

Profundizar en el análisis de riesgos, aunque a veces desafiante, es crucial. Puede revelar riesgos "no deseados", "impensables" o "invisibles", como aquellos relacionados con la cultura, reputación, inclusión o sostenibilidad. Los ejecutivos y los consejeros deben tener el coraje de desafiar el statu quo y señalar riesgos que podrían no reconocerse fácilmente

La gestión eficiente de riesgos impulsa la estrategia empresarial y es fundamental que tanto el equipo directivo como el Consejo de Administración lo comprendan. La alineación adecuada entre ambos es clave para facilitar una gestión de riesgos efectiva, planteando preguntas reflexivas y liderando conversaciones que otros podrían evitar.

La alta dirección es responsable de la identificación de oportunidades y de contribuir a la toma de decisiones estratégicas, pero siempre, con el respaldo formal del Consejo de Administración y de sus órganos de gobierno.

Tal y como describimos, esta correcta alineación entre el Consejo y el equipo ejecutivo aportan perspectivas alternativas, promueven la diversidad cognitiva y rompen con la comunión que general el pensamiento grupal.

El Consejo de Administración y el Comité de Riesgos desempeñan un papel fundamental al respaldar a los ejecutivos responsables del riesgo y al crear programas de formación para el personal.

Para realizar el potencial completo de la gestión de riesgos, el Consejo debe respaldar activamente esta función, estableciendo una conexión entre su efectividad y la de la gestión de riesgos en la organización.

A continuación se describen **11 formas en las que el Consejo de Administración puede contribuir a la gestión efectiva de los riesgos:**

- 1. Impulsando el establecimiento de una Cultura de Gestión de Riesgos** que enfatice la importancia de la gestión de riesgos y la transparencia en la toma de decisiones.
- 2. Alineando la Gestión de Riesgos con la Estrategia Empresarial** y con el proceso de toma de decisiones estratégicas, asegurando que los riesgos sean considerados en la formulación y ejecución de la estrategia.
- 3. Definiendo claramente los Roles y Responsabilidades** relacionadas con la gestión de riesgos, tanto para la alta dirección como para el propio Consejo. Esto incluye la asignación de roles específicos a comités, como el Comité de Riesgos.
- 4. Supervisando la revisión y aprobación de Políticas y Procedimientos para Gestión de Riesgos**, asegurándose de que estén alineados con los objetivos estratégicos y las mejores prácticas.
- 5. Evaluando periódicamente la Efectividad en la Gestión de Riesgos** para asegurarse de que ésta es adecuada y funciona según lo previsto.
- 6. Comprometiéndose con la Formación y Desarrollo del personal** en todos los niveles de la organización, asegurándose de que comprendan los principios de gestión de riesgos y sus responsabilidades individuales.
- 7. Fomentando una Comunicación abierta y transparente** en la que se informen los riesgos significativos y se compartan lecciones aprendidas de eventos pasados.
- 8. Exigiendo regularidad en los Informes de Riesgos**, asegurándose de recibir información clara y completa sobre los riesgos clave.
- 9. Incorporando Asesoramiento Externo** (cuando sea posible y necesario), incluyendo la contratación de expertos en gestión de riesgos, para obtener perspectivas adicionales e imparciales.
- 10. Considerando Escenarios de Crisis** para evaluar la resiliencia empresarial y la preparación de la organización para eventos inesperados.

11. Reconociendo los Riesgos no Financieros, materia de este artículo, como aquellos relacionados con la reputación, sostenibilidad y aspectos culturales.

La función de riesgo no debe ser vista simplemente como cumplimiento, sino como asesoría estratégica. Los Consejos de Administración tienen la responsabilidad de fomentar un entorno transparente y responsable, desafiando al equipo directivo y asegurando una gestión efectiva de riesgos en toda la organización.