



**COMPRESIÓN DE LOS  
RIESGOS ESTRATÉGICOS Y  
OPERATIVOS EMPRESARIALES  
INCERTIDUMBRE QUE IMPACTA  
EN LAS DECISIONES**  
**Comparte: CARLOS ALFONSO  
BOSHELL NORMAN**  
**(CCO®)-(PPE®)**

La comprensión de los riesgos es un proceso fundamental para la gestión eficiente y sostenible de cualquier organización. Los riesgos pueden llegar a afectar directamente la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos a largo plazo, se relacionan con decisiones sobre la dirección, el modelo de negocio, la competencia, cambios en el mercado, regulaciones gubernamentales, avances tecnológicos, y factores macroeconómicos. Comprender estos riesgos implica analizar el entorno externo e interno, identificar amenazas y oportunidades, y anticipar cómo estas variables pueden influir en la estrategia y en la posición competitiva.

Su comprensión le permite a la organización anticipar y prepararse para posibles eventos que puedan afectar su rendimiento y sostenibilidad, además de facilitar la toma de decisiones informadas, gestión proactiva del riesgo, asignación eficiente de recursos, e implementación de planes de contingencia, también contribuye a proteger el valor de la empresa y asegurar la confianza de las partes interesadas (clientes, inversionistas, empleados, reguladores).

Atravesamos por una etapa en el contexto mundial muy enfocada en la “**ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS**”, y también sufrimos de una saturación de muchas clases, tipos, enfoques, que además vienen de la mano con múltiples directrices, técnicas y metodologías. Pero no todo son riesgos de cumplimiento, debemos recordar que iniciamos por **los riesgos estratégicos y operativos**, que a nivel empresarial pueden afectar su capacidad para alcanzar sus objetivos y operar eficientemente. Los **Riesgos estratégicos** están relacionados con decisiones a largo plazo y el modelo de negocio de la empresa. Pueden surgir de cambios en el mercado, competencia, tecnología, regulaciones o decisiones internas que no se alinean con la estrategia general. Por ejemplo, la disrupción digital y la inteligencia artificial son riesgos estratégicos que pueden dejar obsoletas a las empresas si no logran adaptarse. **Los Riesgos operativos** se refieren a problemas en los procesos internos, como fallos en sistemas, errores humanos, o interrupciones en la cadena de suministro. Son más inmediatos y afectan la eficiencia diaria de la empresa.

La **incertidumbre** juega un papel crucial en ambos tipos de riesgos, ya que dificulta la predicción de eventos futuros y la toma de decisiones informadas. Por eso, la **Gestión de riesgos** es esencial para minimizar impactos negativos y aprovechar oportunidades.

El **riesgo**, entendido como las eventualidades cuyas **probabilidades son conocidas**, posee componentes pasados, presentes y futuros, y tiene la posibilidad de menoscabar el valor de una empresa o, por el contrario, de traducirse en la creación de oportunidades; además, puede presentarse en el **nivel operativo** en el normal desarrollo de las actividades y también en el **nivel estratégico** durante la formulación, ejecución y modificación de la estrategia. En este último nivel, el riesgo se articula con el desempeño a largo plazo e involucra factores internos y externos; asimismo, debe ser administrado por la alta dirección en un proceso continuo que involucra el establecimiento, ejecución y administración de la estrategia.

Así pues, en la **formulación de la estrategia**, el riesgo significa la posibilidad de no identificar adecuadamente una posición de la empresa, en la industria que sea tanto realizable como sostenible. **Tener en cuenta esa posibilidad genera un proceso que brinda una seguridad razonable frente a la consecución de objetivos** (McConnell, 2016; COSO, 2016). Desde la ejecución estratégica, los riesgos están constituidos por aquellos factores de alto nivel que pueden afectar el logro de los objetivos, y que de no ser identificados plenamente pueden hacerla vulnerable. Estos riesgos pueden provenir de una sola decisión estratégica o de la sumatoria de políticas organizacionales que conducen a la toma de pequeños riesgos de manera inadecuada y afectar la continuidad de la empresa. Los riesgos estratégicos se pueden controlar, pero no eliminar. Dependen de la actividad propia de la organización y del entorno donde esta ópera, por ello, para mitigar las amenazas y no ir a la quiebra, las compañías deben realizar una evaluación constante de los impactos, medir avances y retrocesos.

Cada empresa debe definir sus riesgos, hacer una lista de estos, analizarlos y darles prioridad a los más altos para hacer una adecuada gestión de estos y mitigar las consecuencias. Una clave para priorizar las amenazas es analizar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada una para diseñar estrategias, así como planes de acción.

### **QUÉ ES UN RIESGO ESTRATÉGICO**

J.P. Morgan establece una definición del riesgo estratégico, que considera como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital de una empresa “que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria”. Así, estos riesgos pueden surgir como consecuencia de la toma de malas decisiones o de graves impactos externos. Por su trascendencia, **estos riesgos necesitan un tratamiento aún más cuidadoso**, si cabe, que los riesgos operacionales y los riesgos normales o cotidianos de explotación de una empresa.

## **Principales tipos de riesgos que pueden afectar a la estrategia empresarial**

Existen **siete tipos de riesgos estratégicos principales**, que pueden afectar a cualquier tipo de industria, actividad o región geográfica. Si bien, no hay una clasificación definida de los mismos, por lo que podrían existir muchos más. Entre ellos, destacamos los siguientes:

- **Riesgo reputacional:** Es el riesgo de sufrir una merma reputacional en la empresa. Un ejemplo, puede ser el caso de las emisiones contaminantes de los coches de Volkswagen. Esto supuso sanciones económicas, pero también una importante pérdida de reputación para la marca.
- **El riesgo medioambiental:** Si una empresa contamina el medio, tanto si es por accidente súbito, como si lo hace de manera gradual y progresiva, se enfrentará a severas penalizaciones, en según qué casos y territorios por volúmenes ingentes de dinero.
- **Riesgo de Compliance y riesgo político:** Supone el riesgo a que, por ejemplo, una empresa tenga que dejar de operar en un país por el **incumplimiento de alguna de sus leyes**. También puede ser que las políticas regulatorias de un país pongan en jaque la actividad de una compañía.
- **Gestión del talento:** Una carencia de profesionales cualificados puede suponer un freno para muchas empresas. Por ello, la retención del mismo debe ser tenida en cuenta por la función de gestión de riesgos dentro de la compañía.
- **Entorno competitivo:** La desmedida competencia en un sector, puede suponer un riesgo estratégico importante para cualquier empresa. Esto implica la necesidad de diferenciarse y crear fórmulas que generan ventajas competitivas.
- **Riesgos por cambios tecnológicos:** No saber adaptarse a los avances tecnológicos o a los nuevos procesos productivos, puede suponer el descalabro de grandes empresas.
- **Impacto del sector económico y financiero:** Una crisis económica como la de 2008 también ha de considerarse un riesgo para que la empresa pueda cumplir con su estrategia.

### **QUÉ ES UN RIESGO OPERACIONAL**

Los riesgos operacionales o riesgos operativos tienen una gran importancia en Risk Management. La definición de riesgo operacional más utilizada se estableció en los acuerdos de Basilea II. De esta forma, se considera aquel riesgo ***“que puede provocar pérdidas como resultado de errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de***

**acontecimientos externos”**. Esta definición excluye el riesgo estratégico y/o de negocio y el riesgo reputacional e incluye el riesgo legal y tecnológico.

### **Cuáles son los riesgos operacionales**

Resulta difícil definir cuántos tipos de riesgos operacionales existen. Si bien, teniendo en cuenta que estos afectan a procesos, personas, sistemas y eventos externos, podemos hacer una clasificación con los siete más comunes:

- **Fraude interno como riesgo operacional:**

Hace referencia a pérdidas como consecuencia de actos fraudulentos intencionales, o de robo que involucra a los empleados, así como incumplimiento de leyes y políticas internas (de la compañía).

- **Fraude externo:**

Son pérdidas económicas también producto de actos fraudulentos intencionales, o de robo que involucra a terceros. Un ejemplo puede ser el uso de cheques sin fondo.

- **Malas prácticas de empleo y seguridad laboral:**

Generan pérdidas ocasionadas por inconsistencia en los contratos, acuerdos de salud-seguridad laboral, pagos de indemnización al personal por lesiones personales, diversidad o discriminación.

- **Prácticas inadecuadas con clientes, productos o negocios:**

En este caso, la pérdida económica se deriva del descuido o negligencia no intencional que produce el incumplimiento con el diseño de un producto o en el establecimiento de una relación comercial con el cliente. Por ejemplo, hacer un mal uso de la información confidencial.

- **Daños a activos físicos:**

Se produce cuando un desastre natural o algún evento externo genera daños en los activos físicos de la organización. Puede ser, por ejemplo, un atentado terrorista que destruya los cristales de las oficinas.

Interrupción del negocio y fallas en los sistemas: Se trata de pérdidas económicas ocasionadas por caídas en los sistemas o cualquier otro fallo informático.

- **Fallos en la ejecución y gestión de los procesos:**

Hablamos, por ejemplo, de problemas con proveedores o registro de clientes incorrecto. También pueden suponer pérdidas por fallas en los reportes de obligaciones y mandatos.

### **Gestión de riesgos operativos en una empresa**

Cualquier empresa puede verse afectada por los diferentes **tipos de riesgo**, indistintamente de su sector, y su impacto económico correspondiente. Por ello, muchas compañías deciden implantar sistemas de gestión de riesgos operativos, para mitigar las pérdidas que pueden causar este tipo de riesgos. Esta mitigación se puede conseguir reduciendo la probabilidad de ocurrencia o reduciendo el impacto.

Para este proceso, hay que seguir un marco de acciones concreto. Incluso existen unos principios definidos por el Comité de supervisión de Basilea. La gestión del riesgo comienza con la propia identificación de estos. Esto implica necesario tener en cuenta factores internos (estructura, actividad, calidad de los RR.HH., cambios organizativos...) y factores externos (avances de la tecnología, cambios en el sector...). Posteriormente, habrá que realizar una evaluación de los riesgos (puede ser utilizada en este paso la elaboración de matrices de riesgo). Y, por último, un seguimiento y un control del avance de estos riesgos operativos. Se trata, en definitiva, de seguir las recomendaciones de la ISO 31000 para la Gestión del Riesgo.

### **Etapas para detectar estos riesgos**

#### **1. Analizar el contexto:**

La identificación comienza con el análisis del contexto tanto interno como externo de la compañía. El interno tiene que ver con todo lo que esté asociado a las estrategias y objetivo y en el externo se tienen en cuenta aspectos políticos, geopolíticos y económicos de la zona donde está ubicada la empresa, también tiene que ver con la situación país e industria.

#### **2. Definir Criterios para la medición del riesgo:**

Una vez se conozcan los contextos, la compañía debe trazar los niveles de riesgos estratégicos, que se presentan en cada uno de los procesos y pueden interferir en el logro de la misión y visión, así como en el cumplimiento de los objetivos.

#### **3. Estudiar el riesgo:**

Los gestores deben analizar el riesgo, darle un nombre, describirlo, conocer las causas y efectos que puede traer para poner sobre la mesa las posibles soluciones y acciones para mitigarlo. Conocer los efectos de cada riesgo es esencial porque hay claridad sobre las pérdidas que puede significar para la organización, tanto económicas como humanas, de información, de participación en el mercado, entre otros.

### **Amenazas a tener en cuenta**

Entre las amenazas que una empresa debe tener en cuenta, están: **la disminución de la participación en el mercado, el cambio de normativa, el impacto en el**

**medio ambiente, la pérdida de licencias o títulos, la seguridad en la información,** la competencia y la afectación en las instalaciones de la compañía. Entre los riesgos también se debe incluir la llegada de nuevos competidores en el mercado, por lo que hay que anticiparse al futuro, también trazar nuevas tecnologías para estar a la vanguardia. La innovación es clave, por ello, las marcas deben tener la habilidad para ofrecer nuevos productos y modelos de negocio. El riesgo operacional, otro de los que no se debe olvidar, trae pérdidas para la compañía, por causa de errores humanos o procesos inadecuados, **fallas en los sistemas o defectos en el producto.** Los indicadores claves de riesgo son una especie de alarma que avisa cuando algo no está funcionando como debería.

### **Conocer y mitigar el impacto**

Para mitigar, por ejemplo, el riesgo normativo, las empresas deben hacer un monitoreo constante de los proyectos que hay en el Congreso sobre cambios regulatorios y de normas, con ello se puede evitar la interrupción en las operaciones, pérdida de licencias, así como multas o acciones legales por el incumplimiento a las nuevas normas. La pérdida o fuga de la información es un riesgo latente en las empresas. Este podría traer muchas consecuencias como la interrupción en la operación, errores o inexactitudes en los datos financieros de la compañía, sanciones y multas, así como afectación reputacional, e incluso, fraude interno o externo. Las empresas, en cualquier momento, pueden enfrentar un evento que dañe su reputación e imagen, por esa razón, deben estar preparadas para el manejo de crisis y considerar escenarios, tener trazado un plan de medios y voceros para ponerle frente a la situación y evitar la pérdida de clientes, la participación en el mercado, así como una imagen negativa.

Los gestores de riesgos deben tener en cuenta todos los procesos, **tanto internos como externos, que generen incertidumbre y saber que un solo riesgo puede traer varias secuelas.** por ejemplo, si un teléfono móvil sale defectuoso y este daño de calidad se hace viral en redes sociales, se afecta la credibilidad, así como la reputación de la marca, lo que entorpece las campañas para atraer nuevos clientes. En definitiva, las empresas deben contemplar todos los escenarios y responder a ellos de tal forma, que haya menos impacto.

Feliz día

**CARLOS ALFONSO BOSHELL NORMAN**  
**CRIMINALISTA E INVESTIGADOR CRIMINAL**  
**(CCO®) Certified Compliance Officer.**  
**(PPE®) Professional Polygraph Examiner**  
**CEL. +57 318 883 23 76**  
Correo: [gerencia@cbconsultoresprofesionales.com](mailto:gerencia@cbconsultoresprofesionales.com)  
[www.cbconsultoresprofesionales.com](http://www.cbconsultoresprofesionales.com)