

Presentamos los resultados de nuestra Primera Encuesta sobre Resiliencia Organizacional y Gestión de riesgos 2018, incluyendo hallazgos regionales y locales, así como una entrevista a Carlos Delgado, gerente senior de Consultoría de Negocios, respecto a la importancia de la adaptabilidad empresarial y su impacto en la competitividad. Finalmente, un vistazo a nuestro Censo de Directores, en el que exploramos la importancia de la diversidad en edad en los directorios.

Primera Encuesta sobre Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos 2018 Empresas resilientes para mercados más competitivos

Estamos viviendo en un mundo VUCA, término utilizado para reflejar un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (por sus siglas en inglés). No cabe duda que en los últimos años la velocidad de los cambios que afectan a las organizaciones se ha venido acelerando vertiginosamente, creando la necesidad de contar con mecanismos de reacción y protección más eficientes y efectivos, en la búsqueda no solo de sobrevivir sino de evolucionar.

Para PwC el marco de resiliencia organizacional engloba todos estos mecanismos administrativos y gerenciales, que permiten a las organizaciones diseñar e implementar de una forma ordenada, metodológica y adaptada a su realidad, los sistemas de reacción y de protección necesarios.

¿Qué atributos tiene una organización resiliente?



172 participantes

16 sectores

6 países sudamericanos



Resiliencia

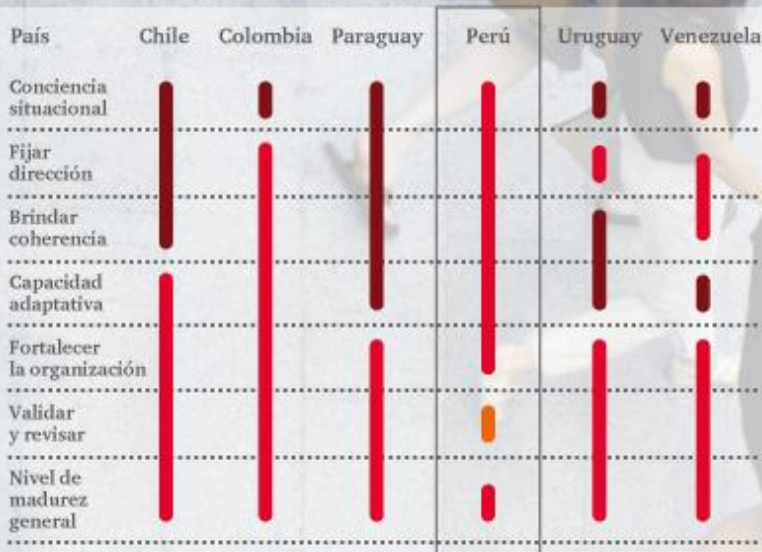
- 92%** considera que sus organizaciones son capaces de adaptarse a diferentes situaciones.
- 25%** considera que la gestión de riesgos no se aplica lo suficiente
- 79%** conoce los riesgos críticos de su negocio.

Gestión de riesgos

- 77%** de organizaciones están dispuestas a tomar decisiones generadoras de riesgos para alcanzar sus objetivos.
- 33%** considera que no cuenta con las herramientas suficientes para evaluar y priorizar riesgos.
- 68%** tiene sistemas de información y herramientas de identificación de riesgos, sin embargo, un 44% no reporta de forma adecuada la información obtenida.

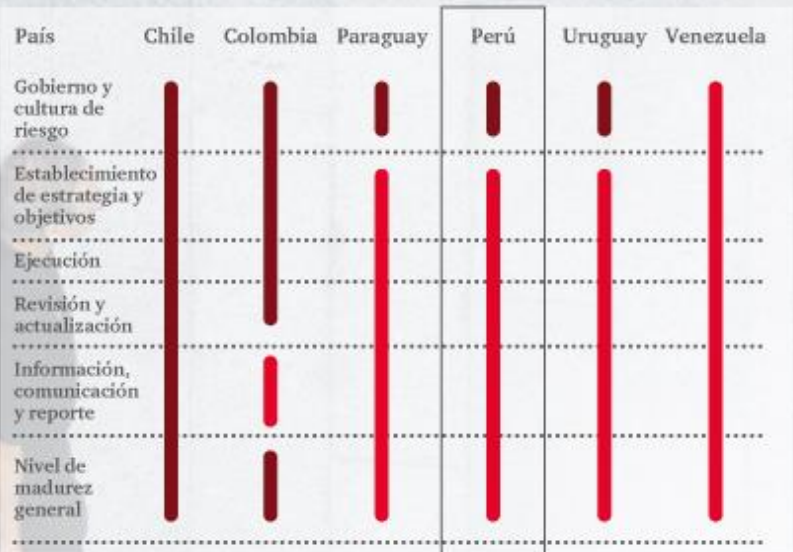
Resiliencia Organizacional

Nivel de madurez por país



Gestión de riesgos

Nivel de madurez por país



Para más información sobre el estudio, clic aquí:

<https://pwc.to/2sxFFXl>



Carlos Delgado

Gerente senior de Consultoría de Negocios

“La gestión de riesgos debe servir de herramienta para la toma de decisiones.”

Las empresas se están enfrentando a una serie de cambios por lo rápido que evoluciona la tecnología y esto implica que deben desarrollar nuevas capacidades, una de ellas es la resiliencia. ¿Qué hace resiliente a una organización?

La resiliencia en una organización se refiere a qué tan flexible es esta ante un proceso de cambio. Es decir, qué tan rápido y qué tan bien se puede adaptar a los distintos cambios que enfrenta el entorno en el que se mueve, ya sea debido a los clientes, el mercado, la competencia o la tecnología existente alrededor del giro de negocio en el que se desenvuelve. Esta capacidad hace más sostenible a la empresa y le permite seguir siendo competitiva y mantener o mejorar su posición en el mercado, lo cual genera valor para los accionistas.

¿Cómo se relaciona esto con la gestión de riesgos?

Si hay cambios, estos deben ser incorporados al planeamiento de la organización para orientar la estrategia hacia ellos. Alcanzar los objetivos de ese planeamiento significa que la empresa va a verse expuesta a riesgos, por lo que adaptarse al cambio implica hacer una adecuada gestión de los mismos.

Según una encuesta de PwC, solo un 6% de organizaciones tiene un sistema de gestión de riesgos optimizado. ¿Cómo puede esto impedir el logro de los objetivos estratégicos?

La razón por la que el tema no termina de aterrizar es que muchas empresas asocian la gestión de riesgos a algo más operativo y de control interno. Es decir, consideran que tiene que ver principalmente con el modo en el que se están llevando a cabo los procesos. Sin embargo, la gestión de riesgos es algo mucho más grande y debe incluirse en el gobierno de la organización. Esta debe servir de herramienta para que la alta gerencia o el directorio tome decisiones.

Cada organización enfrenta una serie de riesgos que puede impedir el logro de los objetivos estratégicos, por lo que una gestión de riesgo puede generar la información necesaria para predecir y actuar antes del evento, en lugar de simplemente reaccionar una vez que este ocurre. Sin embargo, mientras este proceso no sea eficiente, la plana gerencial recibirá información muy operativa, que fácilmente podría ser resuelta por otro nivel de trabajo. Este error impide que quienes toman las decisiones vean la necesidad y utilidad de una gestión de riesgo adecuada, y pasen a considerarla una sobrecarga de data.

¿Qué diferencia hay entre una empresa consolidada y una start-up al momento de gestionar riesgos?

Todo depende de los estilos gerenciales. Lo primero que hay que considerar es el apetito de riesgo. ¿Cuánto estás dispuesto a arriesgar para lograr tus objetivos? Evidentemente, algunas empresas serán más adversas al riesgo que otras. En el caso de las start-ups, al estar incursionando en el mercado, su apetito de riesgo es mayor. Sin embargo, esto no quiere decir que una empresa consolidada no asuma riesgos. Cada vez que una compañía desarrolla un producto o servicio nuevo, indudablemente asume riesgos, por lo que la gestión de estos es indispensable.

Lo que cambia es la manera en que se mide ese riesgo, para algunas se relacionará con la rentabilidad, por ejemplo, y ya todo dependerá de no sobrepasar el umbral que han detectado les puede traer problemas.

¿Qué ocurre con las empresas familiares?

En algunas empresas familiares el modelo de negocio está basado en una persona o en los dueños. Ese esquema puede funcionar mientras la empresa es pequeña, pero a medida que crece ya no resulta práctico que la toma de decisiones dependa de una sola persona porque se genera un cuello de botella. Entonces, con la

profesionalización de la empresa, surgen nuevas variables y aumentan los riesgos, sin embargo, también las oportunidades, ya que se cambia de un modelo en el que todo está centrado en las personas a uno en el que se confía más en los procesos.

“La resiliencia hace más sostenible a la empresa y le permite seguir siendo competitiva y mejorar su posición en el mercado.”

¿Qué es lo más importante que debe entender la alta gerencia sobre gestión de riesgos?

Lo principal es que el mensaje siempre debe llegar en cascada. Es decir, primero se debe trabajar con la alta gerencia y el directorio. Son ellos quienes deben convencerse de que este esquema les va a servir para tomar decisiones y alcanzar los objetivos de su negocio. Muchos cometen el error de llevar a cabo un proceso inverso. Gastan en armar una matriz de riesgos operativos y le exigen a los trabajadores cumplirla, sin embargo, luego de unos meses esta queda olvidada, ya que el tema nunca caló en el personal. La única forma para que esto funcione es que se asuma como parte de la cultura organizacional y del gobierno corporativo. Desde la cabeza, hacia todas las áreas de la empresa.

Tener un buen sistema de gestión de riesgos los ayudará a prevenir cualquier evento que impida el logro de sus objetivos estratégicos y los volverá más resilientes.

PwC's Census of Directors 50 and Under

Diversidad en el directorio: La edad también es importante

Las grandes corporaciones están enfocándose cada vez más en la diversidad de sus directorios y alta gerencia. En la mayoría de casos, los esfuerzos se dirigen a temas relacionados con cultura o género, sin embargo, ¿están prestando la atención que merece el factor de la edad? A modo de respuesta a los constantes cambios que enfrenta el mundo, muchas de las empresas del S&P 500 han sumado integrantes cada vez más jóvenes a sus directorios para cubrir mejor las necesidades de su negocio.

Según el estudio *Board composition: Consider the value of younger directors on your board* de PwC, solo el 43% de las empresas listadas en S&P 500 cuenta con, al menos, un miembro joven en el directorio, y en 50 casos este ocupa el cargo de CEO.

La diversidad de edad contribuye a ampliar la perspectiva y generar mayores posibilidades. Por un lado, los directores de más de 50 años cuentan con el beneficio de décadas de experiencia, y por otro, las voces más jóvenes pueden elevar el nivel de juego de la compañía.

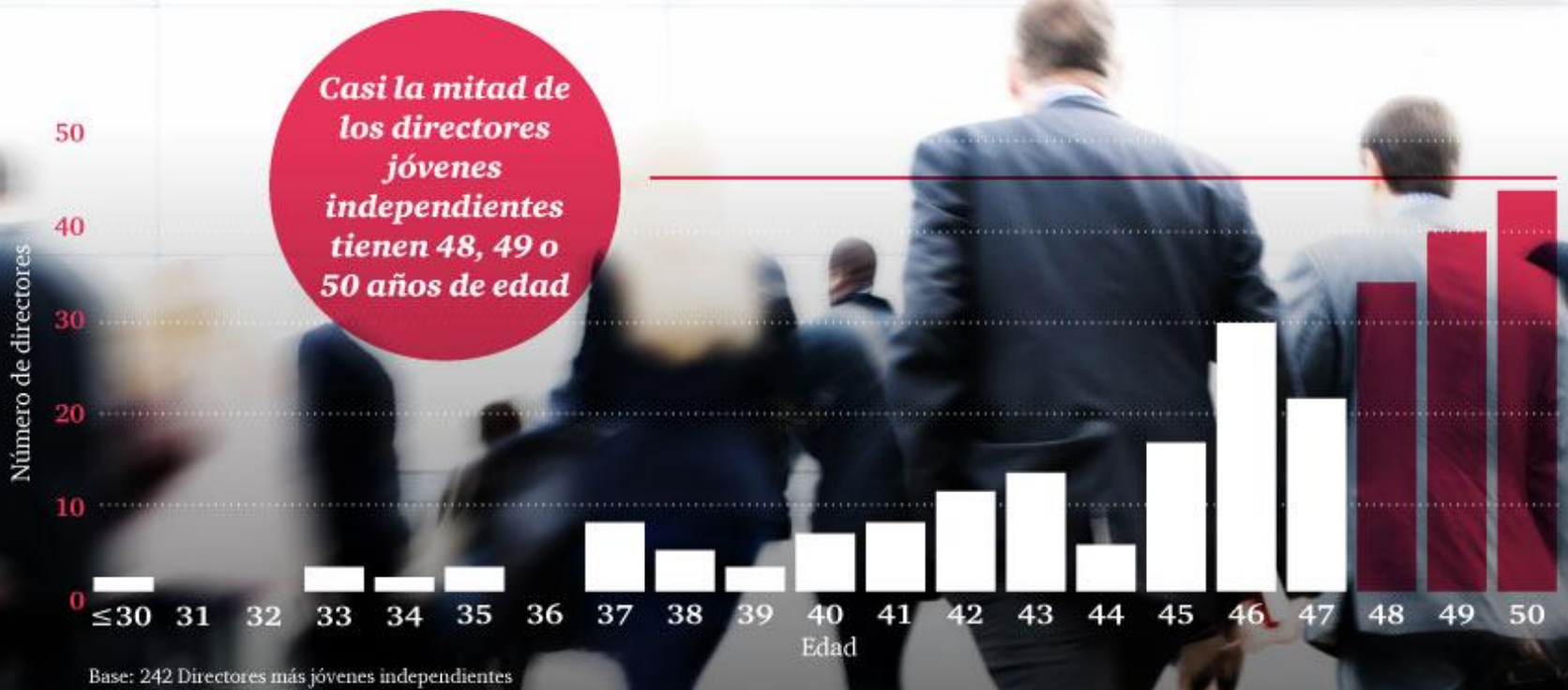
Una vez comprendida la necesidad de la diversidad en edad, el siguiente paso es cuestionarse:

¿Existe áreas clave en las que su directorio necesita mayor experiencia, como tecnología o hábitos del consumidor? ¿Podría un miembro más joven aportar este conocimiento?

¿Cuál es el nivel de representación de las generaciones más jóvenes en el directorio?

¿Cuenta su directorio con un buen rango de diversidad de pensamiento?

¿Podría un miembro más joven aportar el cambio que el directorio necesita?



Para más información, haz clic aquí:

<https://pwc.to/2LL5FY3>



Conoce nuestro blog desafios.pwc.pe

Incubando ideas desde PwC Perú

Aquí encontrarás más artículos sobre la visión de nuestros especialistas en relación con las tendencias de los negocios en nuestro país y el mundo, además de soluciones prácticas a los principales desafíos de nuestros clientes.

Para ingresar al blog, haz clic aquí:

<https://desafios.pwc.pe/>

Para mayor información visita: www.pwc.pe

Si no desea recibir nuevas ediciones de este boletín mensual, por favor responda a este correo electrónico con la palabra **Remover**.

Conforme a la Ley de Protección de Datos Personales, le informamos que contamos con sus datos de contacto obtenidos como resultado de la relación contractual con su representada, o por fuentes accesibles para el público. Sus datos de contacto se encuentran almacenados en el banco de datos, ubicado en nuestro domicilio fiscal, con la finalidad que podamos cumplir con los términos contractuales correspondientes, o enviarle información que consideramos de su interés en temas que desarrolla la Firma, tales como de consultoría, legales, tributarios, laborales, auditoría, entre otros.

Somos conscientes de la importancia que tiene la privacidad, por ello, adoptamos las medidas de confidencialidad y seguridad pertinentes. Los datos de contacto se encontrarán almacenados en nuestro banco, salvo que haya una revocación por parte de usted.