



Estudio Global de Riesgos 2023 | Chile

# De la amenaza a la oportunidad

Cómo un punto de inflexión tecnológico impulsa la reinvención, la resistencia y el crecimiento.





48%

de las organizaciones ve la inflación como principal riesgo para los próximos 12 meses.

52%

de las organizaciones en Chile considera que la IA generativa es más una oportunidad que un riesgo.

60%

de las organizaciones tiene una estrategia enfocada en la inversión en tecnología para aumentar la resistencia y/o gestionar el riesgo.

Si no asumimos riesgos, no progresamos. Asumir el riesgo de forma inteligente es la única manera en que las organizaciones pueden reinventarse y transformarse para sobrevivir, crear valor y prosperar en esta época de incertidumbre, al mismo tiempo que construyen resiliencia para proteger el valor frente al riesgo complejo y en constante cambio.

El **Estudio Global de Riesgos 2023 de PwC Chile** revela cómo las organizaciones líderes, tanto en Chile como en el resto del mundo, están cambiando su forma de ver el riesgo al adoptar el poder transformador de la tecnología y los datos en busca de oportunidades y creación de valor.

El estudio -en el que se encuestó a 3.910 líderes empresariales y de riesgos de todo el mundo, entre ellos 25 de Chile- también visibiliza cómo la tecnología está desempeñando un papel cada vez más importante para ayudar a las organizaciones a proteger el valor mediante la mitigación y la gestión del riesgo.



Las amenazas nos acompañan día a día en un entorno cada vez más cambiante, marcado por el auge de la tecnología y cambios regulatorios. Por lo mismo, las empresas se enfrentan a distintos niveles de exposición en materia de riesgo, los cuales deben ser abordados y gestionados oportunamente con una mirada integral. La reinención y la forma en que los negocios reordenan sus áreas y procesos serán clave para encontrar nuevas oportunidades y mantener la continuidad operacional de los negocios. Otro factor clave es cómo los riesgos y su gestión están tomando relevancia en los directorios”.

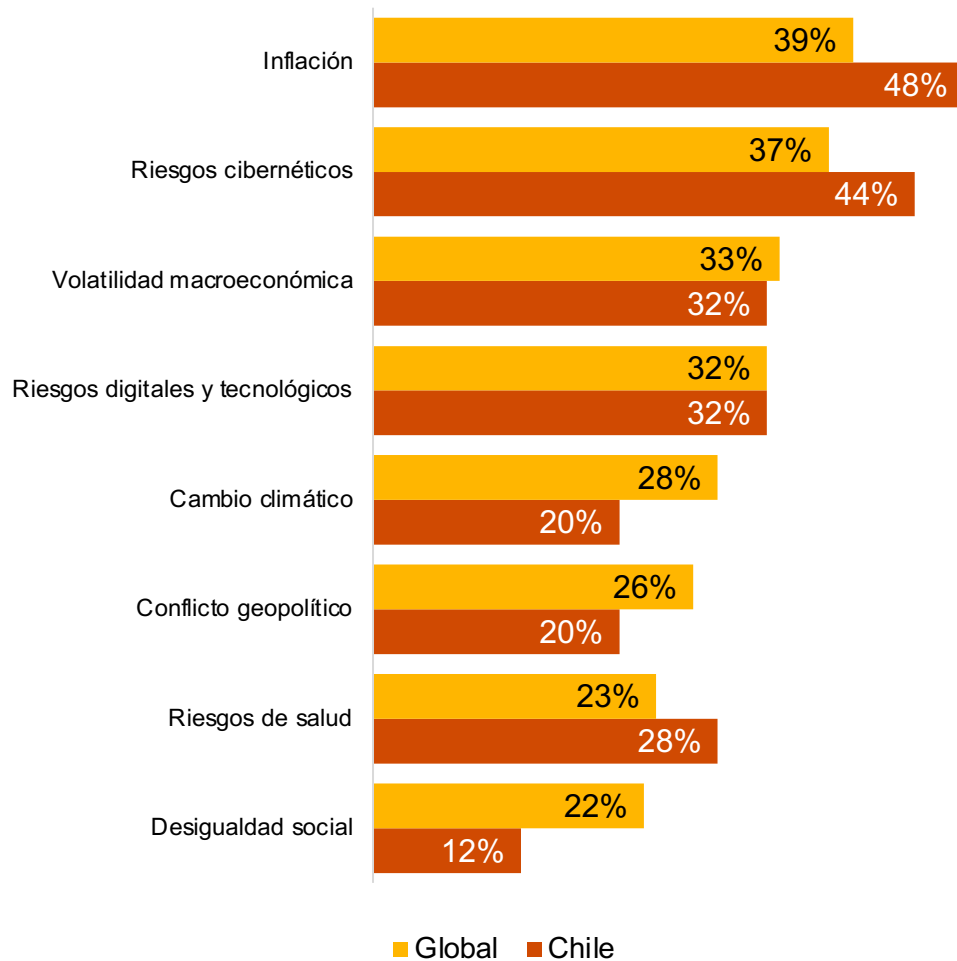
**Carmen Gloria Del Valle, socia de Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento (GRC), PwC Chile.**

# Cómo la tecnología está cambiando la percepción del riesgo

La tecnología desempeña un papel cada vez más importante a la hora de determinar la exposición al riesgo de las organizaciones, su disposición a asumir riesgos en busca de nuevas oportunidades y las herramientas que utilizan para mitigarlos y reforzar su resistencia.

En Chile, sólo la inflación supera a la cibernética (la principal amenaza relacionada con la tecnología) respecto a los riesgos a los que los encuestados se sienten más expuestos, mientras que otros riesgos digitales y tecnológicos están a la par con la volatilidad macroeconómica. A nivel mundial, un tercio de los encuestados afirman sentirse muy o extremadamente expuestos a los riesgos cibernéticos, y los principales responsables de la gestión de riesgos clasificaron el riesgo cibernético por encima de la inflación.

**Principales amenazas a las que las organizaciones dicen sentirse muy o extremadamente expuestas en los próximos 12 meses**



A través de los años, las organizaciones han debido adaptarse continuamente a la innovación para no quedar rezagadas. En la actualidad, el foco está sin duda en el uso de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA).

Lo anterior, ha llevado a que las empresas tanto en Chile como en el mundo consideren a los **riesgos cibernéticos** como una de las principales amenazas a las que podrían verse expuestas en los próximos 12 meses (44% y 37%, respectivamente), ubicándose en segundo lugar sólo por detrás de la **inflación** (48% versus 39%). Lo mismo ocurre más atrás en el listado, donde también destacan los **riesgos digitales y tecnológicos** con un 32% a nivel local y global.

Esta preocupación se ha visto reflejada no sólo entre quienes trabajan a diario en áreas de tecnología de la información y riesgo, sino que también a través de distintos sectores empresariales y cargos, como en el análisis de los **principales riesgos de la industria aseguradora**, donde el cibercrimen destacó como la amenaza principal, o en la **27° versión de la CEO Survey**, donde los riesgos cibernéticos subieron del cuarto al tercer lugar en el sondeo de 2024.

Pese a aquello, el apetito por la innovación y las nuevas tecnologías no se ha detenido. Por el contrario, ha llevado a las organizaciones a trabajar mucho más su transformación interna, para no sólo aprovechar su uso, sino que también gestionar sus costes, apoyar el crecimiento y aumentar su resistencia.

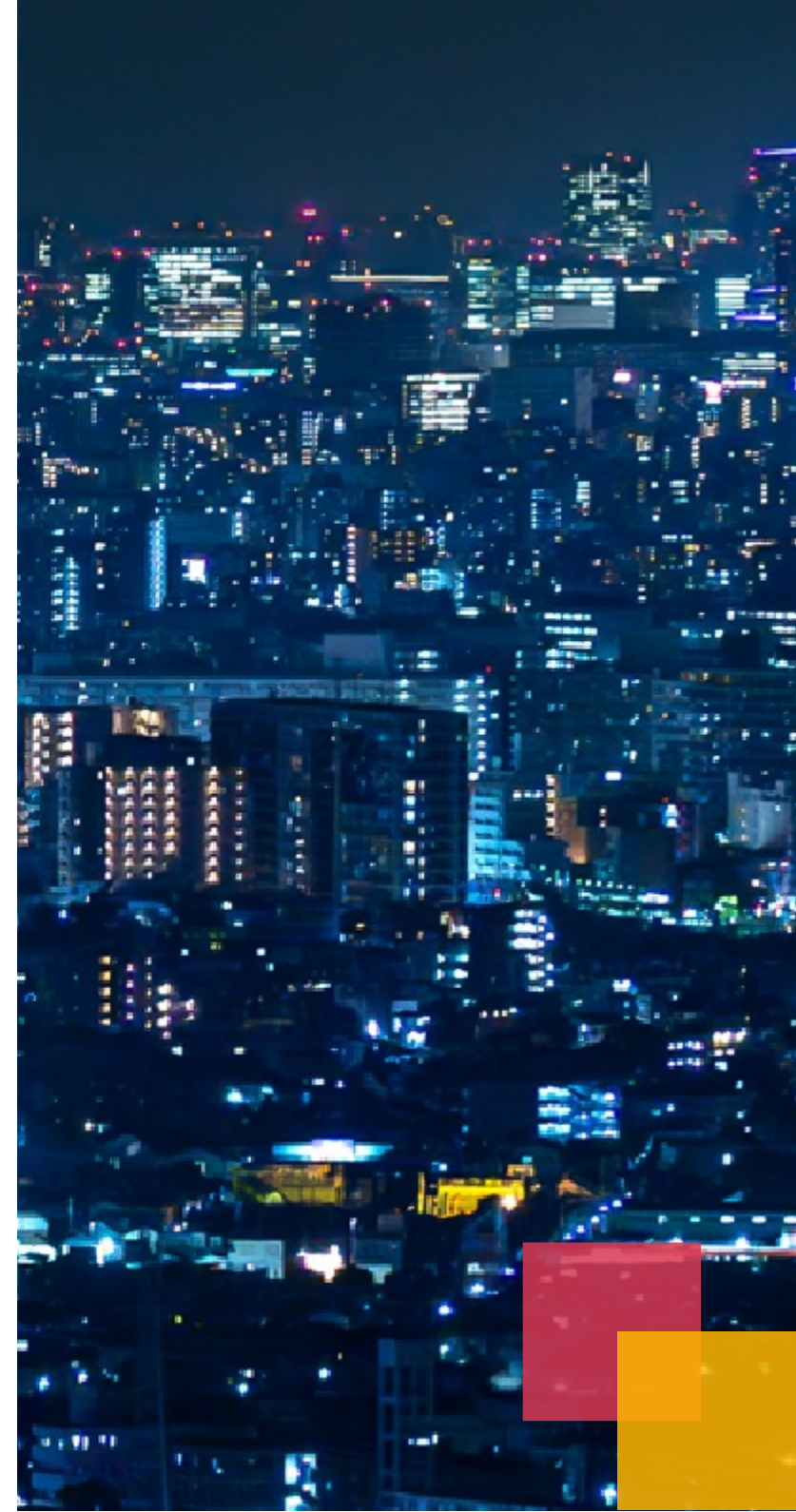
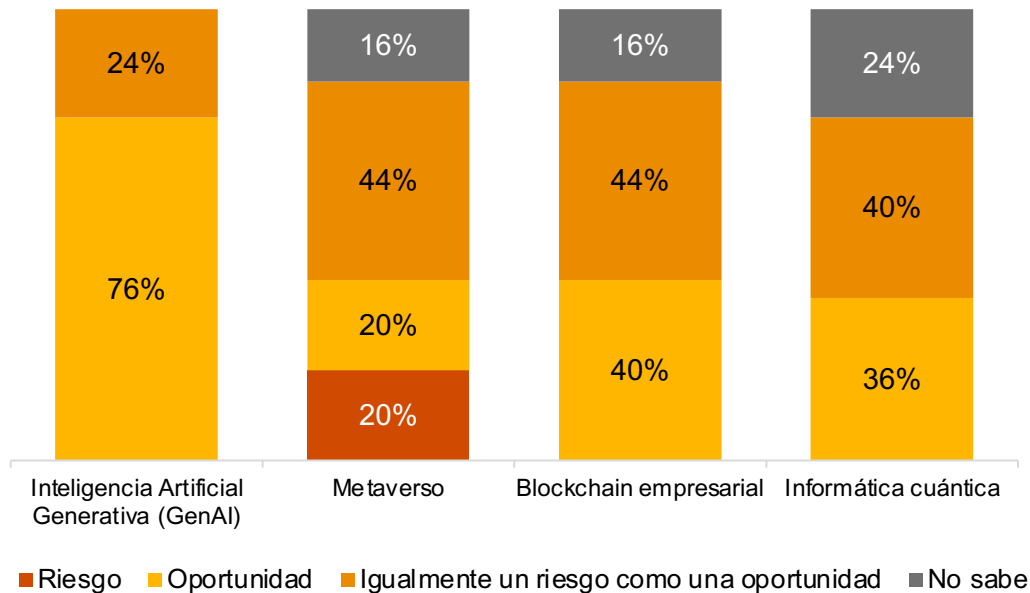
Por ejemplo, el 76% de los encuestados en Chile ve a la **Inteligencia Artificial Generativa (GenAI, en inglés) como una oportunidad** para sus organizaciones, en línea con el 60% global.


Más atrás, destaca el **blockchain empresarial** con un 40% (versus 52% global), seguido de la **informática cuántica** con un 36% (versus 53% global) y el **metaverso** con un 20% (versus 50% global). Este último disruptor tecnológico fue el único en Chile que reflejó algún grado de riesgo entre los encuestados (20%), alejado del 11% global.

El entusiasmo general por el uso de tecnologías como la GenAI hace eco de otra investigación de PwC, la **Encuesta Global sobre Confianza Digital**, según la cual el 77% de los encuestados afirma que la GenAI ayudará a su organización a desarrollar nuevas líneas de negocio en los próximos tres años.

Igualmente, nuestra **Encuesta sobre Esperanzas y Temores de la Fuerza Laboral** realizada a más de 50.000 trabajadores revela que los empleados ven más impactos positivos que negativos de la IA en sus funciones, a pesar de los titulares sobre pérdida de puestos de trabajo provocada por la IA.

¿En qué medida considera que los siguientes disruptores tecnológicos suponen un riesgo o una oportunidad para su organización?





## La necesidad de la toma de decisiones en el manejo del riesgo

Hemos analizado cómo las organizaciones han posicionado los distintos panoramas de riesgo dentro de sus procesos de toma de decisiones estratégicas. Chile aún se encontraría a mitad de camino en las etapas del manejo de riesgos.

## Toma de decisiones. Panorama de riesgo.

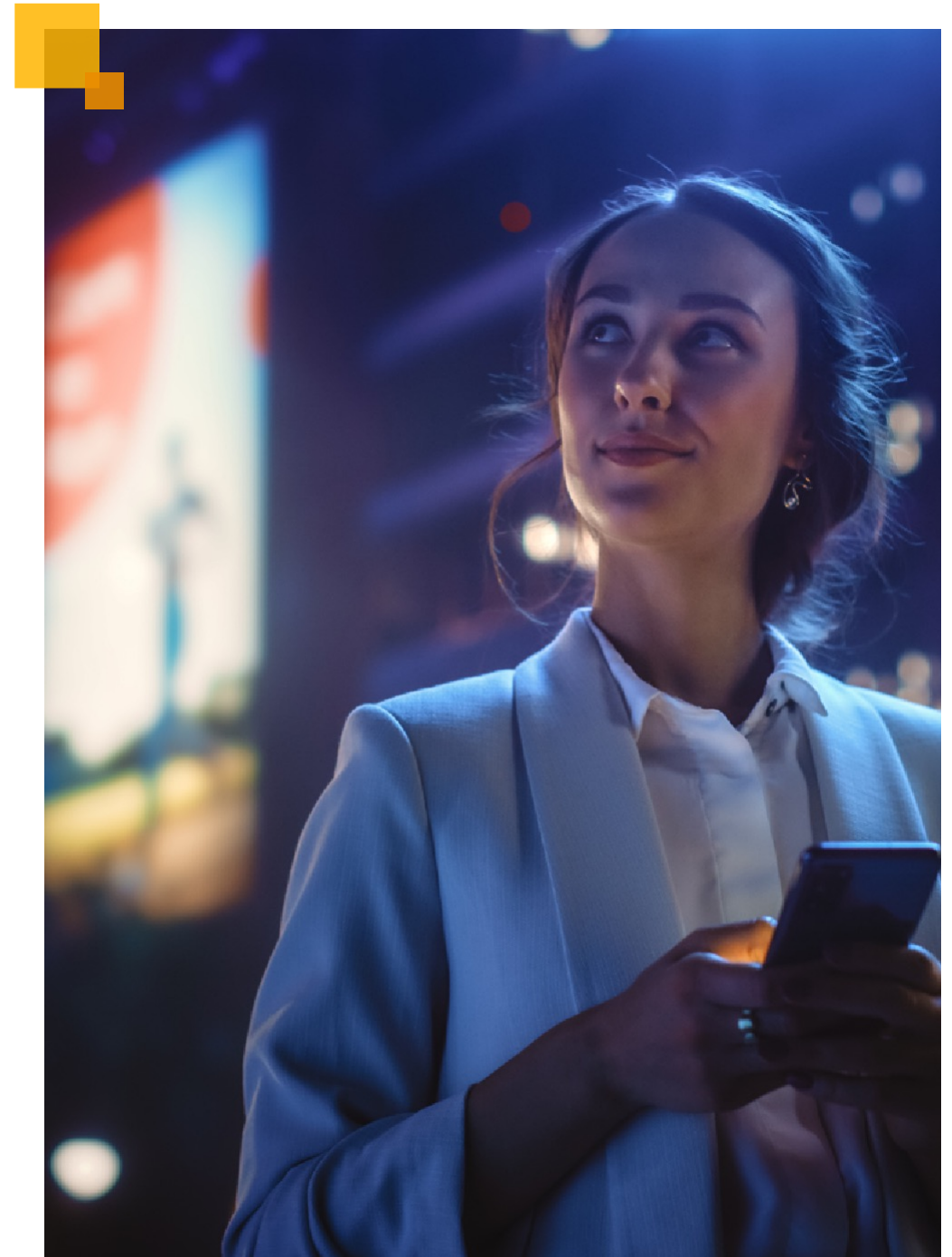
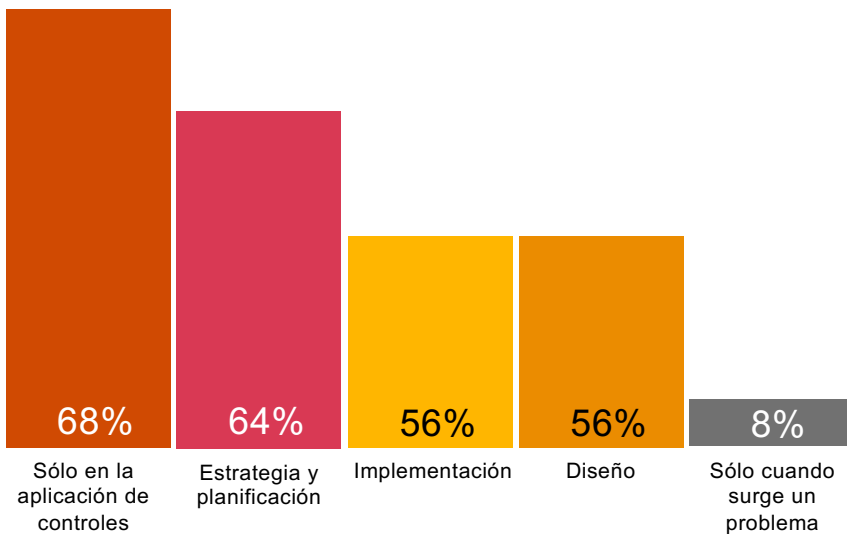
Un planteamiento del riesgo guiado por un propósito claro y auténtico puede ayudar a las organizaciones a ser más resistentes y orientar cuál de los riesgos aceptar o evitar.

Nuestra encuesta de este año refleja que, durante el proceso de toma de decisiones estratégicas, la mayoría de las organizaciones en Chile considera el panorama de riesgos sólo en la fase de aplicación de controles (68% versus 53% global). En tanto, un 64% lo tiene en cuenta para instancias de

planificación y estrategia (mismo porcentaje que el sondeo global), y un 56% lo considera tanto para implementación y diseño (distinto al caso global donde las cifras bajan a 49% y 43%, respectivamente).

Por otro lado, en un caso mucho más complejo, un 8% de los encuestados tanto a nivel local como en el resto del mundo señala que considera el panorama de riesgos sólo cuando surge un problema en la organización.

¿En qué fase o fases del proceso de toma de decisiones estratégicas se tiene en cuenta formalmente el panorama de riesgos?



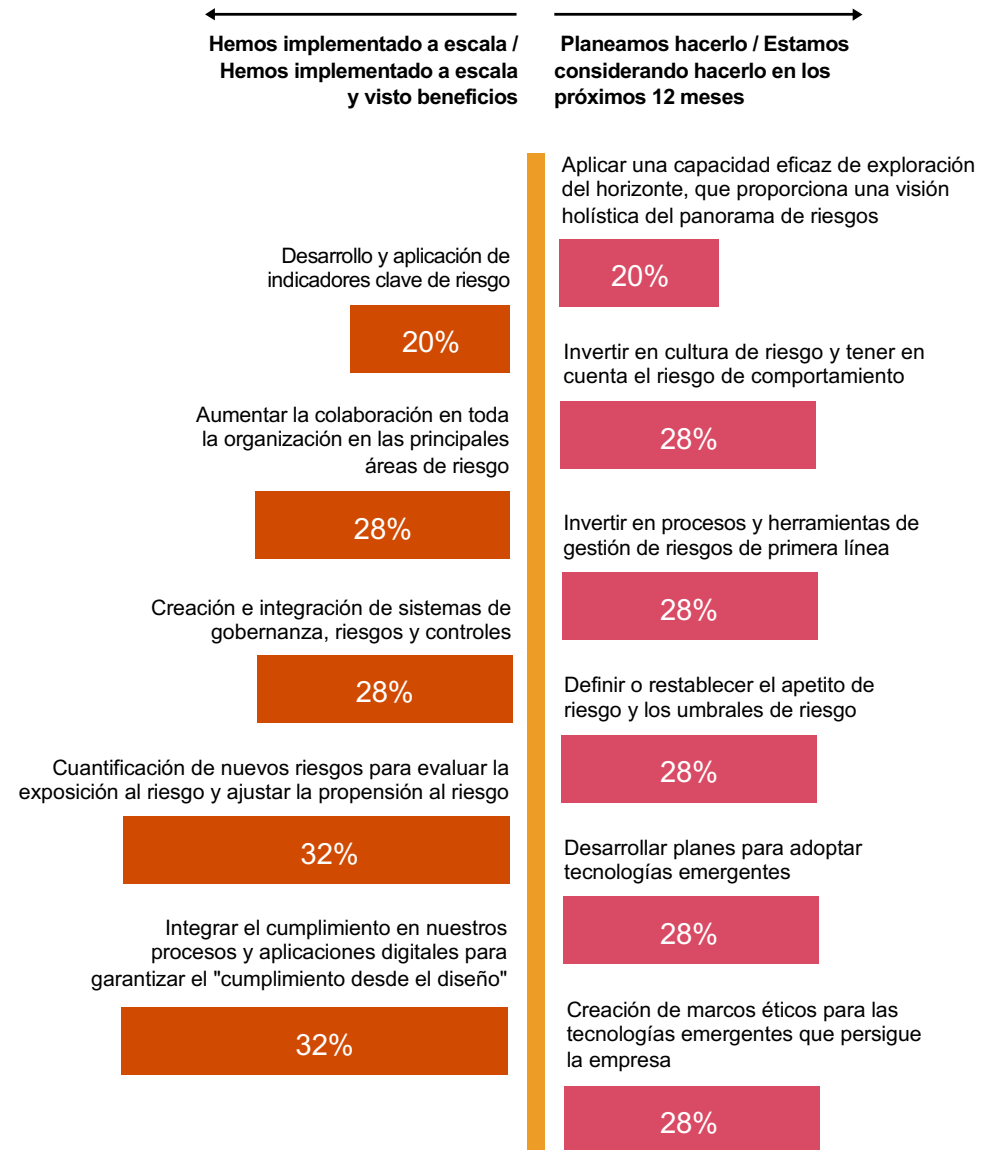


## Función de riesgos

Al ser consultados sobre cómo se reflejan las funciones de riesgo dentro de sus organizaciones, un 84% de los encuestados en Chile señala que ya está demostrando información sobre riesgos a la junta directiva para una mejor supervisión. Asimismo, un 76% dice que proporciona actualmente información sobre riesgos nuevos y emergentes a la dirección *senior* y líderes empresariales, y un 72% que guía a la empresa a través de cambios complejos.

Más atrás, un 44% dice que cuestiona a la alta dirección sobre la estrategia y la propensión al riesgo, mientras que un 32% espera demostrarlo en los próximos 12 meses.

## ¿En qué medida su función de riesgos demuestra lo siguiente?







## Etapas del manejo de riesgos

El acercamiento de las organizaciones hacia el uso de tecnología y datos para la administración del riesgo ha avanzado cada vez más. Pero para lograrlo, es necesario atravesar varias etapas.

En Chile, los encuestados señalan estar principalmente en una etapa de definición, en la que si bien han establecido procedimientos tecnológicos y de datos, estos no están totalmente optimizados.

Por otro lado, el resto del mundo se encontraría una etapa más arriba, en la que han integrado completamente el uso de tecnología, con actualizaciones periódicas.

Frente a la última etapa, de optimización, sólo un 8% dice disponer de capacidades avanzadas y predictivas de gestión de riesgos, utilizando tecnología y datos de vanguardia.

ETAPA INICIAL	Un 8% de los encuestados en Chile dice <b>estar explorando o que acaba de empezar</b> a utilizar la tecnología y los datos para la gestión de riesgos (versus 14% global).
ETAPA DESARROLLO	Un 20% de los encuestados en Chile dice utilizar tecnología básica y herramientas de datos para la gestión de riesgos, pero que <b>carece de una integración completa</b> (versus 24% global).
ETAPA DEFINICIÓN	Un 28% de los encuestados en Chile afirma haber establecido procedimientos tecnológicos y de datos para la gestión de riesgos, <b>pero no están totalmente optimizados</b> (versus 24% global).
ETAPA INTEGRACIÓN	Un 24% de los encuestados en Chile afirma <b>haber integrado plenamente el uso de la tecnología y los datos</b> en la gestión de riesgos, con actualizaciones periódicas (versus 27% global).
ETAPA OPTIMIZACIÓN	Un 8% de los encuestados en Chile dice <b>disponer de capacidades avanzadas y predictivas de gestión de riesgos</b> , utilizando tecnología y datos de vanguardia (versus 10% global).

## ¿En qué medida la estrategia tecnológica de tu organización incorpora objetivos de gestión de riesgos?

Una amplia mayoría de los encuestados chilenos afirma que cuenta actualmente con una estrategia y una hoja de ruta tecnológica para toda la empresa que invierte en tecnología, específicamente, para impulsar la resistencia y/o gestionar el riesgo (60%). Esto siendo el primer lugar, al igual que el resto del mundo (53%).

En la vereda contraria, un 16% en Chile declara que no tienen tecnología específica para impulsar la resiliencia en la organización, diferenciándose del panorama global que representa sólo un 3%.



# Cómo mejorar el enfoque del riesgo

La mayoría de las organizaciones tienen la clara ambición de adoptar un enfoque más tecnológico del riesgo, como se desprende de su intención de invertir en IA, aprendizaje automático, automatización, ciberseguridad y la nube.

No obstante, muchos de los encuestados aún se encuentran en fases relativamente tempranas de madurez en el uso de la tecnología y los datos para la gestión de riesgos. Solo una de cada 10 organizaciones utiliza ya análisis avanzados y predictivos, tecnología de punta y datos para la gestión de riesgos, y los perfecciona e innova continuamente.



## Acelerar el camino de transformación

Nuestra encuesta evidencia que si bien hay un interés general hacia las nuevas tecnologías que nos rodean entre las organizaciones chilenas, aún hay un largo camino para adoptarlas o, al menos, generar un entorno que no suponga riesgos.

Mejorar el enfoque de riesgo es uno de los desafíos más importantes para las empresas en la actualidad, y esto no se sustenta solamente en el ámbito tecnológico, si no que también en lo social, comercial, comunicacional, entre otros.

**¿Qué se necesita para aquello?** Combinar la ambición tecnológica con la acción, situar un propósito claro y auténtico en el centro de la estrategia de riesgos, corregir la desconexión del liderazgo y construir una base de resistencia estratégica. Todo, en una cultura en la que puedan prosperar pensadores diversos y audaces.



## Medidas de las organizaciones en Chile para mejorar el enfoque de riesgo

### Adoptadas en los últimos 12 meses

- Cumplimiento más estricto de las normas reglamentarias

### Parcialmente adoptadas

- Mayor confianza de los clientes
- Identificación de **nuevas oportunidades comerciales**
- **Mejores resultados financieros** gracias a una reducción eficaz de los riesgos
- **Información y comunicación** de riesgos racionalizadas
- Creación de **ventajas competitivas**
- **Mejor alineación de la gestión de riesgos** con la estrategia empresarial
- **Mayor integración de la gestión de riesgos** en todas las funciones empresariales
- **Expansión a nuevos mercados**
- **Mayor resistencia a las crisis** o perturbaciones externas
- **Mayor tiempo de respuesta** a los riesgos emergentes

### Por adoptar en 1 a 3 años

- **Mejor identificación y seguimiento** de los riesgos potenciales
- **Mayor precisión** en la previsión de riesgos

# ¿Estás preparado para cambiar tu forma de ver el riesgo?

## Las preguntas clave que los líderes deben responder primero

El camino hacia una asunción de riesgos más inteligente -impulsada por la tecnología y a través del lente de la reinversión, la oportunidad y el crecimiento- requiere que los líderes comiencen con estas cuatro preguntas clave:

**1.** ¿Tienes claro cómo la GenAI perturbará a tu sector y dispones de un plan para garantizar que tu organización se convierta en una de las ganadoras?

**2.** ¿Tienes a la vista las amenazas en el horizonte? A partir de esta visión, ¿tienes alineados los riesgos que debes asumir para crear valor empresarial y las medidas prácticas que ha puesto en marcha para responder a los sobresaltos y sorpresas y mitigar el riesgo?

**3.** ¿Has invertido adecuadamente en reforzar la resistencia de tu organización a las perturbaciones, eliminando los puntos críticos de fallo y desarrollando tu capacidad para responder rápidamente a los riesgos cuando se producen?

**4.** ¿Apoya la tecnología tu forma de evaluar, gestionar y asumir riesgos, o sigues utilizando métodos manuales y hojas de cálculo?

Las organizaciones ya no pueden permitirse un enfoque reactivo del riesgo, centrado principalmente en evitarlo. **Casi el 40% cree que su empresa dejará de ser económicamente viable dentro de una década** si sigue por el camino actual. Desde el riesgo climático y geopolítico hasta la volatilidad macroeconómica y el poder perturbador de la tecnología, las organizaciones deben cambiar y replantear su forma de ver el riesgo para desarrollar su capacidad de resistencia y aprovechar las oportunidades.

La capacidad de adaptarse, cambiar y reinventarse al ritmo de este cambio e incertidumbre constantes es vital para la supervivencia y el crecimiento sostenible. Aprovechar el poder de la tecnología y los datos de nuevas formas, junto con la creación de capacidades multidisciplinares más diversas en toda la organización, será fundamental para convertir el riesgo en ese motor de cambio y crecimiento. disciplinarias en toda la organización, será fundamental para convertir el riesgo en un factor de cambio y crecimiento.



# Sobre el estudio

El Estudio Global de Riesgos 2023 de PwC se basa en 3.910 respuestas de líderes empresariales y de gestión de riesgos (CEO, gestión de riesgos, operaciones, tecnología, finanzas, auditoría) de 67 territorios que aportan sus puntos de vista sobre el estado y la dirección del riesgo en su organización. En Chile, se contabilizaron 25 respuestas.

Las respuestas a la encuesta proceden de diversos sectores industriales y tamaños de organización, y más de una cuarta parte de organizaciones de más de US\$ 5.000 millones.

PwC Research, el centro de excelencia mundial de PwC para la investigación y el conocimiento del mercado, realizó esta encuesta.



©PwC. Reservados todos los derechos. PwC se refiere a la red de firmas y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada. PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada es una empresa chilena, miembro de la red.

# Contáctanos

## Carmen Gloria Del Valle

Socia  
Consultoría y Asesoría Empresarial  
PwC Chile  
+569 9827 2114  
[carmen.gloria.del.valle@pwc.com](mailto:carmen.gloria.del.valle@pwc.com)



## Cristián Sotelo

Socio  
Consultoría y Asesoría Empresarial  
PwC Chile  
+569 9309 7452  
[cristian.sotelo@pwc.com](mailto:cristian.sotelo@pwc.com)



## Martín Rojas

Gerente  
Consultoría y Asesoría Empresarial  
PwC Chile  
+569 7804 9351  
[martin.r.rojas@pwc.com](mailto:martin.r.rojas@pwc.com)

