

AUTORES

Aránzazu Narbona

Directora académica del
proyecto Promociona.
Colaboradora académica
del Departamento de
Economía de Esade.

Febrero 2025

Navegando el Futuro: Estrategias de los Consejos de Administración ante los Riesgos Globales de 2025

El *Informe de Riesgos Globales 2025*¹, publicado por el Foro Económico Mundial a principios de este año, destaca cuáles son los principales riesgos que podrían configurar el futuro inmediato de nuestro planeta. Este informe celebra este año su veinteava edición, ya que, desde 2005 ha ido recogiendo y recabando información de los eventos que, en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto, eran considerados como los mayores riesgos que amenazaban la estabilidad del entorno global. Más de 900 expertos de todo el mundo han dado su opinión respecto a las perspectivas globales y han conseguido resumir en este Informe los riesgos que, en el corto, medio y largo plazo, serán más probables y de mayor impacto en nuestro entorno. Desafortunadamente, tal y como reconoce la publicación, las perspectivas para este 2025 han empeorado con respecto al año anterior, y el deterioro simultáneo de factores geopolíticos, sociales, medioambientales o tecnológicos plantean unos entornos cada vez más complejos de gestionar. A medida que nos enfrentamos a un contexto global cada vez más incierto y complejo, entender y anticipar estos riesgos no es solo una opción: es una necesidad estratégica.

Principales riesgos mundiales 2025

El informe de Davos 2025 (Anexo 1) destaca una serie de amenazas globales que están dando forma al panorama actual entre las que destacan, en primer lugar, los riesgos *geopolíticos derivados* de un incremento de los **conflictos armados interestatales** y la **geofragmentación económica**. Estos dos riesgos han subido en las posiciones que obtienen en el ranking de este año con respecto al anterior, debido claramente al tensionamiento de los conflictos interestatales vigentes: la guerra de Rusia en Ucrania cumple este año su tercer aniversario, habiendo tenido un impacto significativo en la estabilidad de Europa y habiendo llevado a la imposición de sanciones económicas a Rusia lo que ha afectado a las cadenas de suministro global; y la guerra de Israel e Irán sigue sin conseguir que el cese el fuego sea una realidad efectiva, sigue siendo fuente de inestabilidad en la región de Oriente Medio y afectando a la estabilidad de los precios de la energía a nivel mundial.

Por otro lado, no sólo el rearmamento exigido por la OTAN puede aumentar el encrespamiento militar entre países, sino también, el segundo mandato de Donald Trump y su postura aislacionista internacional, incluyendo la retirada de EEUU de organismos internacionales y la imposición de aranceles discriminatorios, lo que supondrá grandes cambios para el orden internacional.

¹ Vid. World Economic Forum (2025): Global Risk Report 2025.
Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>

Kristalina Georgieva, directora del Fondo Monetario Internacional, ya anunció en 2023 que, el continuado aumento de la geofragmentación económica y la ruptura del sistema multilateral de comercio, podría conllevar pérdidas económicas valoradas entre un 0,2% y un 7% del PIB mundial, lo que supone un riesgo económico añadido a esta polarización geopolítica.

En segundo lugar, los *riesgos medioambientales* derivados del **cambio climático** y sus consecuencias. El aumento de las temperaturas, el incremento de las catástrofes naturales o el cambio en los patrones climáticos son riesgos inminentes que, por ejemplo, en España, ya hemos empezado a vivir de cerca como la terrible DANA que devastó Valencia a finales del año pasado.

Además, estos efectos climáticos pueden derivar, no sólo en el incremento de las temperaturas y el empeoramiento de las condiciones ambientales para nuestra vida en el planeta Tierra, si no también en tensiones económicas y geopolíticas. Según la Organización Mundial para las Migraciones (OIM), los migrantes o refugiados climáticos son personas que, "predominantemente por razones de cambios repentinos o progresivos en el medio ambiente debido al cambio climático, se ven obligadas a abandonar su lugar de residencia habitual". Hoy en día, se estima² que ya hay entorno a tres millones de personas que residen en áreas altamente expuestas a adversidades climáticas habiendo, tal y como identifica Naciones Unidas, cinco países especialmente vulnerables: Pakistán, Filipinas, China, India y Nigeria. El movimiento forzoso de personas será sin duda un gran reto que deberemos afrontar en los países y la gestión de nuestras fronteras se complicará. Por su parte, las empresas deberán prepararse mejor para hacer frente a, por un lado, posibles daños directos a sus infraestructuras y, por otro, a impactos indirectos, como interrupciones en sus cadenas de suministro y cambios en la demanda de productos y servicios.

En tercer lugar, la **desinformación**, la **ciberseguridad** y las **amenazas digitales** mantienen su nivel de preocupación en el ranking de 2025, plasmando un entorno tecnológico más disruptivo en el que, el aumento de ciberataques y brechas informáticas, no solo amenazan la infraestructura tecnológica de las organizaciones, sino también la confianza pública y la estabilidad económica global, aumentando la fragilidad de las organizaciones.

En la era digital, las empresas son blanco frecuente de ciberataques. Desde el robo de datos sensibles hasta los ataques que paralizan la operación de la empresa, la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad fundamental. Las organizaciones deben invertir en tecnologías de protección, formar a su personal y desarrollar planes de contingencia ante posibles incidentes.

Impacto potencial en empresas y Consejos de Administración

El Informe de Riesgos Globales 2025 subraya que las amenazas que enfrentamos no son solo desafíos a corto plazo, sino factores que afectarán la estabilidad y el futuro de las empresas en un mundo cada vez más interconectado e inestable a la vez. Las perspectivas

2 Vid. Naciones Unidas (2023): "COP28: El cambio climático provoca el desplazamiento forzado de millones de personas en todo el mundo".
Disponibile en: <https://unric.org/es/cop28-el-cambio-climatico-provoca-el-desplazamiento-forzado-de-millones-de-personas-en-todo-el-mundo/#:~:text=Aproximadamente%203.300%20y%203.600%20millones,entornos%20expuestos%20a%20perturbaciones%20clim%C3%A1ticas.>

que a largo plazo identifica (riesgos a 10 años) prevén incluso un empeoramiento de la situación actual (Anexo 2), en donde pasamos de un 36% a un 62% de acuerdo en que el mundo será 'tormentoso y turbulento'.³

Los riesgos globales, como el cambio climático, la crisis económica, la ciberseguridad y la creciente desigualdad, no son fenómenos aislados; están entrelazados y pueden tener un impacto profundo en las organizaciones a nivel mundial. Es aquí donde el concepto del 'mundo en policrisis' que Adam Tooze⁴ ya mencionó en su columna del Financial Times en 2022, parece que se va a agudizar más aún si cabe.

Este nuevo panorama va a requerir que los miembros de los Consejos de Administración adopten un enfoque más proactivo y anticipatorio frente a estas amenazas, de manera que sean capaces de sentar las bases de una estrategia más resiliente, adaptativa y sostenible. Además de las preocupaciones tradicionales sobre la rentabilidad y la sostenibilidad financiera, los Consejos deben ahora abordar cuestiones como la sostenibilidad o la ciberseguridad dentro de sus estrategias a largo plazo. Esto implica una mayor necesidad de diversidad de perspectivas, habilidades técnicas y experiencia internacional entre los miembros del Consejo. Implementar un Sistema de Gestión de Riesgos (SGR) estandarizado, como el ISO 31000 u otro, puede proporcionar un marco coherente para identificar y gestionar amenazas lo que puede permitir al Consejo una mejor evaluación de los riesgos que se tienen que afrontar. Por lo tanto, para mitigar estos riesgos, los Consejos de Administración deben adoptar un enfoque proactivo y multifacético, además de realizar evaluaciones de riesgos cíclicas que permita a empresa estar preparada para enfrentar nuevas amenazas.

La capacidad para reconocer y gestionar los riesgos emergentes será clave para asegurar que la empresa no solo sobreviva, sino que se adapte y prospere en un entorno global cada vez más volátil. Desde el Consejo se ha de impulsar una cultura de resiliencia dentro de la organización, promoviendo la preparación ante crisis, la agilidad organizacional y la inversión en innovación para enfrentar los desafíos del futuro.

Ideas finales

Una de las lecciones clave de este reciente Informe 2025 es que la **resiliencia organizacional** será fundamental para navegar los riesgos globales. La resiliencia no solo implica la capacidad de resistir a las crisis, sino también la habilidad para adelantarse, adaptarse y salir fortalecido. Las empresas que logren construir una resiliencia sólida no solo mitigarán los efectos de los riesgos, sino que también podrán identificar oportunidades dentro de esta incertidumbre. Por ejemplo, aquellas que apuesten por la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo de nuevos modelos de negocio regenerativos podrán destacarse y ser pioneros en un mercado global cambiante. Este es el desafío de nuestros tiempos y la nueva misión de los miembros de un Consejo de Administración.

³ Según la terminología del Foro de Davos: 'tormentoso' (stormy) supone un entorno en el que se pueden avencinar riesgos catastróficos globales; y, 'turbulento' (turbulent) supone agitaciones y trastornos debidos a un riesgo elevando de riesgos catastróficos.

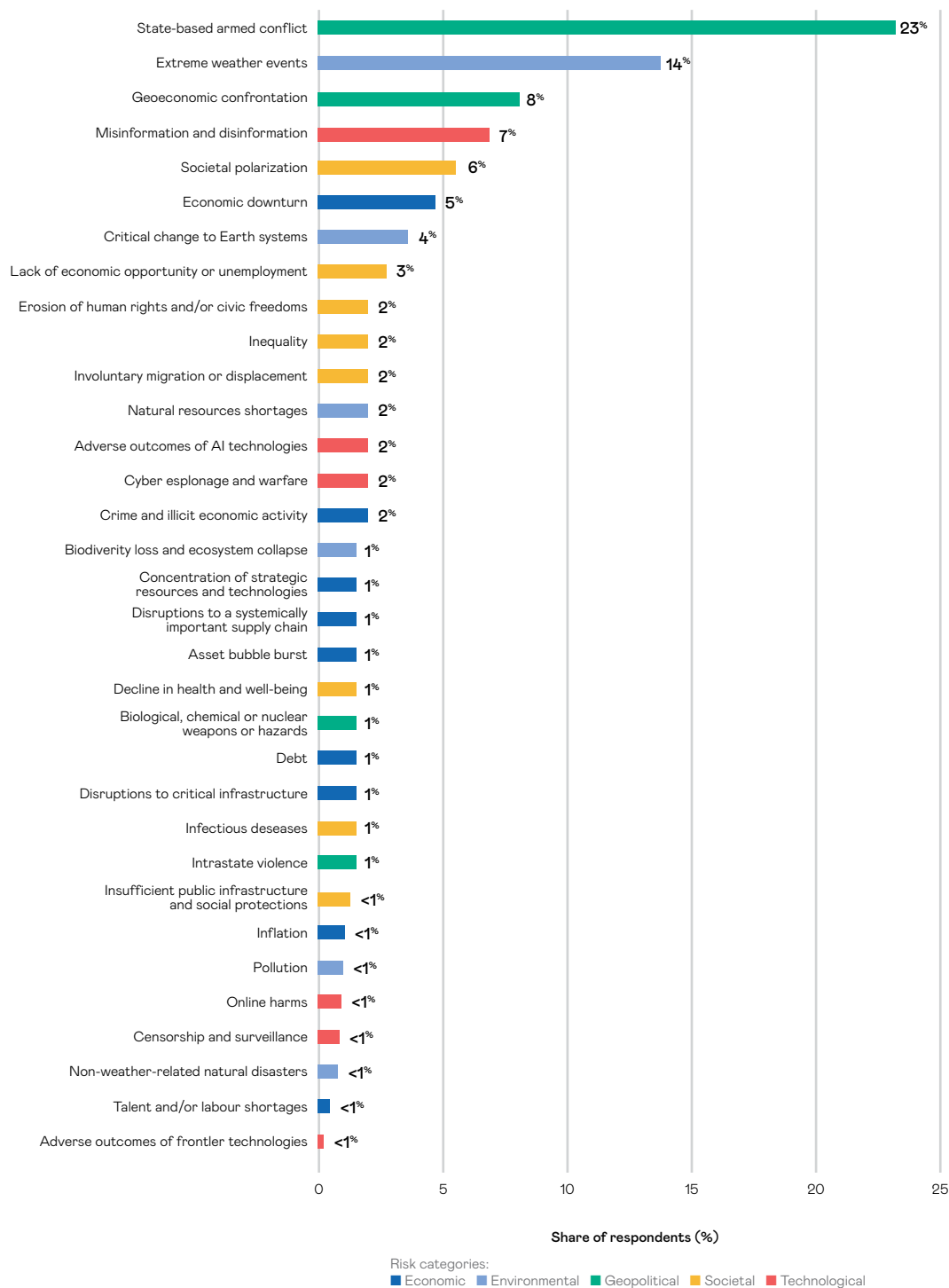
⁴ Adam Tooze (2022): "Welcome to the World of the Polycrisis," Financial Times, October 28, <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>

ANEXO 1: INFORME DE RIESGOS GLOBALES 2025- RIESGOS EN EL CORTO PLAZO

FIGURE B

Current Global Risk Landscape

"Please select one risk that you believe is most likely to present a material crisis on a global scale in 2025"



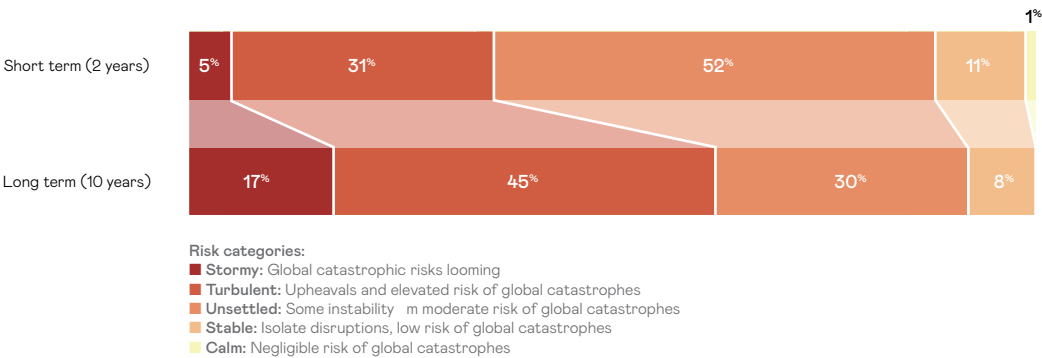
Source:
World Economic Forum Global Risks
Perception Survey 2024-2025

ANEXO 2: INFORME DE RIESGOS GLOBALES 2025- PERSPECTIVAS A LARGO PLAZO

FIGURE A

Short- and long-term global outlook

Which of the following best characterizes your outlook for the world over the following time periods?



Source:
World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2024-2025

Note:
The percentages in the graph may not add up to 100% because values have been rounded up/down