



Existen mejores vías para gestionar
los riesgos e impulsar la resiliencia

La pandemia de Covid-19 no sólo ha dejado millones de muertes en el mundo (más de tres millones al momento de escribir este artículo), sino además ha traído consigo la destrucción de empleo, el incremento de la brecha digital y bruscos cambios en los mercados, de acuerdo con el Informe de Riesgos Globales 2021 del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en

inglés). A escala mundial, la Encuesta de Percepción de Riesgos Globales del WEF (GRPS, por sus siglas en inglés) destaca como los riesgos más probables para la próxima década a los fenómenos meteorológicos extremos, los daños ambientales provocados por el ser humano y la falta de ciberseguridad, entre otros.

En tanto, las enfermedades infecciosas, las crisis de deuda, las crisis de medios de subsistencia y la ruptura de infraestructuras de tecnologías de la información figuran entre los riesgos con mayor impacto para la próxima década.

Pero en el corto plazo, es decir en un par de años, los riesgos que se convierten en inminentes amenazas –de acuerdo con la encuesta– son las crisis de empleo y de medios de subsistencia, el estancamiento económico, los daños ambientales provocados por el ser humano, la erosión de la cohesión social y los **ataques terroristas**, entre otros.

El corto plazo, lo urgente a resolver

En lo relativo a la **crisis de empleo**, y para poner un ejemplo del caso mexicano, la situación derivada de la pandemia hizo que se perdieran 12 millones de empleos en el país, de los cuales, a marzo de 2021, aún faltaban 2 millones por recuperar.

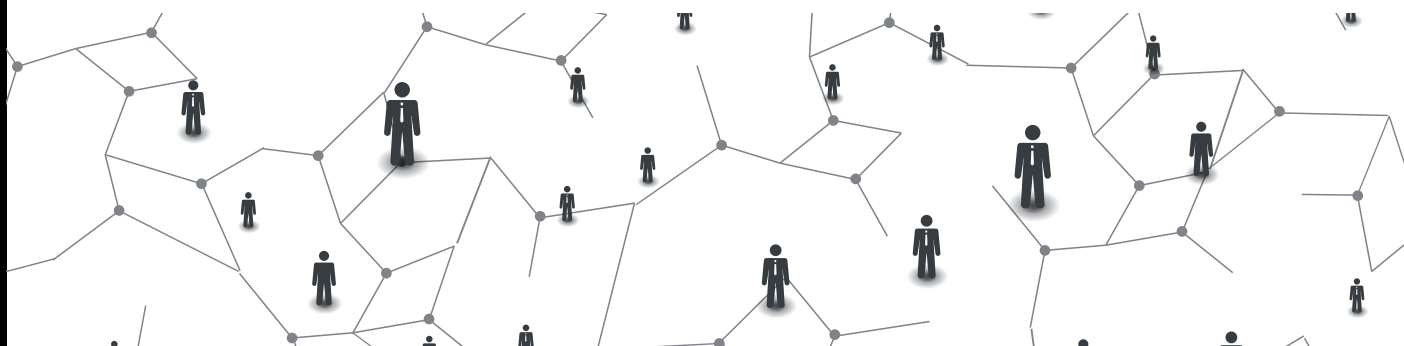
El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) dio a conocer el pasado 22 de abril que, “de los 12 millones de personas que salieron de la población económicamente activa por el tema de pandemia, la recuperación es de alrededor de 10.6 millones para el tercer mes de 2021”.

Además, señala que “la población ocupada se situó en 53.8 millones; 2 millones de personas menos en comparación con marzo de 2020”.

Ahora, en cuanto a **la crisis de medios de subsistencia**, y para poner un antecedente del caso mexicano, baste el siguiente dato: De acuerdo con el Inegi, en su Estudio sobre la Demografía de los Negocios, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, sobrevivieron 3.9 millones, que representan el 79.2%, y cerraron sus puertas definitivamente un millón 10 mil 857 establecimientos, que representan 20.8 por ciento.

Si se toma en cuenta que posteriormente nacieron 619 mil 443 establecimientos, al final el saldo es de 391 mil 414 unidades económicas menos, de las cuales 99% pertenecen al rubro de micro, pequeñas y medianas empresas.

Acerca del **estancamiento económico** –otro de los riesgos al corto plazo– es también el Inegi el que señala que “durante el 2020 el PIB a precios constantes registró una caída de (-)8.5% en relación con 2019, con series desestacionalizadas”.





Respecto de los **daños ambientales provocados por el ser humano**, en México hay consecuencias terribles. Un ejemplo muy claro se hizo patente el pasado 22 de abril, fecha en que se conmemora el Día Mundial de la Tierra, pues la capital del país llegó a esa efeméride sofocada por sequía e incendios forestales, así como por una contingencia ambiental. La jefa de Gobierno, Claudia Sheinbaum, dio a conocer que para esa fecha y en lo que iba del año, la ciudad había padecido ya 888 incendios forestales que habían consumido 4 mil 100 hectáreas de áreas verdes, incluyendo parte de la tercera sección del Bosque de Chapultepec.

Por lo que concierne a la erosión de la cohesión social, en el país hay varios factores que conducen a ella.

Y por último, los **ataques terroristas**. Si bien en México no está reconocido como tal el actuar de grupos de corte terrorista, la violencia que ejerce el crimen organizado bien podría considerarse de tácticas similares a las empleadas por grupos terroristas, toda vez que emplean explosivos plásticos y no consideran si provocan daños colaterales y generan víctimas inocentes o daños materiales ajenos a su blanco objetivo.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/iooe/iooe2021_04.pdf

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>

Más amenazas

Volviendo a la Encuesta de Percepción de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial, en el panorama de los próximos tres a cinco años, otros riesgos planteados son las burbujas de activos, la inestabilidad de los precios, las perturbaciones en las materias primas y las crisis de la deuda, entre varios más.

Estos temas –que por razones de espacio no vamos a desarrollar aquí como sí lo hicimos en los de corto plazo– debieran preocupar a las empresas, pues, además, están seguidos de los riesgos geopolíticos, como la geopolitización de los recursos, por ejemplo, el cierre de fronteras y de aduanas.

Las soluciones

Todos los riesgos descritos para los países aplican, en efecto, para las empresas. Y así como se pueden adaptar los riesgos a las unidades económicas, también se pueden adecuar las soluciones propuestas por el propio Foro Económico Mundial. Éstas son las siguientes:

1. Formular marcos de análisis de impacto de los riesgos que tengan una perspectiva holística y basada en sistemas.
2. Invertir en "abanderados de riesgos" de alto perfil para alentar el liderazgo nacional y la cooperación internacional.
3. Mejorar las comunicaciones sobre riesgos y combatir la desinformación.
4. Explorar nuevas formas de asociación público-privada para prepararse frente a los riesgos.

Antes de continuar, es preciso señalar que la pandemia de Covid-19 ha dejado una importante lección a tomar en cuenta hacia el futuro inmediato. Las empresas no pueden limitarse a preparar los escenarios para una próxima crisis. **De lo que se trata es de mejorar la cultura, la capacidad y los procesos de gestión de riesgos. Eso permitirá a las compañías anticiparse a eventuales crisis venideras.**



1. Analizar impacto de riesgos y dar continuidad al negocio

Para ir paso a paso, en el punto número 1, la creación de marcos de análisis de impacto de los riesgos, tiene que ver con identificar o en su caso generar las vías para gestionar esos riesgos e impulsar la resiliencia. Puede haber distintos procesos de gestión de riesgos, lo importante es definir uno y que ese plan se enfoque en las necesidades de la empresa.

Por ejemplo, aquí aplica lo que se denomina Business Continuity Plan (BCP), que no es otra cosa más que un protocolo para asegurar la continuidad del negocio a pesar del embate de una crisis de cualquier tipo.

Para que un BCP resulte eficiente debe estar basado en una estrategia establecida por etapas. Aquí es primordial contar con la asesoría y el expertise que sólo pueden garantizar especialistas de la talla de Lockton, el broker de seguros más importante a escala mundial, que tiene la capacidad de diseñar planes a la medida de cada empresa. La continuidad del negocio –de acuerdo con el área de Risk Managment Intelligence de Lockton– depende de cuatro fases:

- La primera fase tiene que ver con el análisis de los riesgos. En principio hay que identificar las fuentes de interrupción del negocio, ya sean internas o externas. Después, visualizar el impacto que este freno tendrá en el negocio, es decir, evaluar el daño que podría causar en las operaciones dicha interrupción y determinar los tiempos de respuesta.
- Hecho lo anterior, la segunda fase consiste en definir los pasos a seguir para restaurar las funciones vitales que han sido afectadas, lo que se conoce como Continuity Of Operation Plan (COOP).
- En una tercera fase es necesario realizar pruebas de desempeño de los involucrados y medir la capacidad de coordinación ante una situación extraordinaria de mucha presión.
- Así mismo, es fundamental –en una cuarta fase del plan– impulsar una cultura organizacional que fomente la confianza y aliente la destreza para hacer frente a interrupciones.

Por último, es recomendable una constante actualización, tener la capacidad de incluir nuevas líneas de negocio.

El cumplimiento de los objetivos de una empresa (micro, pequeña, mediana o grande) está en función de lo preciso y funcional que sean sus planes de gestión de riesgo y de continuidad de negocio. Sólo así se puede garantizar la **resiliencia**.



2. Los ‘abanderados de riesgos’ y la acumulación de conocimiento

Ahora bien, para el punto número 2 de las soluciones propuestas por el Foro Económico Mundial ante los riesgos globales: “Invertir en ‘abanderados de riesgos’ de alto perfil”, aplica una solución efectiva en cualquier ámbito, la acumulación de conocimiento. En todos los sectores, económicos, sociales y políticos, siempre hay alguien que ya tiene camino andado y que puede servir de ejemplo para el resto del gremio o de la comunidad, según sea el caso. En la industria, uno de los segmentos que tiene más experiencia en la gestión de riesgos es sin duda la industria automotriz. Las armadoras de vehículos son líderes en la prevención y tratamiento de eventuales interrupciones de negocio.

Lockton, el corredor y consultor privado de seguros más grande del mundo, con amplia presencia en México, cuenta con una certificación ISO 31000 en materia de gestión de riesgos, con una metodología lógica y de fácil aplicación, que tiene como objetivo principal el cumplimiento de los objetivos de la empresa, con la ventaja de poder diseñar planes a la medida de las necesidades de cada compañía o un área específica de ésta, y con el plus de la asistencia en la toma de decisiones en cada nivel.



3. Mapear los riesgos, una estrategia eficaz

Un aspecto fundamental es promover la difusión de los procesos exitosos en materia de gestión de riesgos, a fin de que los esfuerzos no se queden aislados, sobre todo considerando que vivimos en un mundo globalizado. Y esto tiene que ver con el punto 3 de las soluciones del Foro Económico Mundial, “Mejorar las comunicaciones sobre riesgos y combatir la desinformación”.

En ese sentido, una manera de comunicar mejor los riesgos o hacerlos más asequibles es la generación de Mapas de riesgos. En estos mapas se plasman de manera gráfica los riesgos sobre dos ejes, el horizontal de las probabilidades y el vertical del impacto. Es decir, se trata por una parte de visualizar qué riesgos ocasionarían –de concretarse– un fuerte impacto en mi negocio, y cuáles otros tendrían una repercusión leve. Y por otra parte, cuáles riesgos es muy

poco probable que se materialicen y qué otros es casi un hecho que ocurran en algún momento determinado.

Esquematizar los riesgos de esta manera permite ubicar, por coordenadas, los riesgos que muy seguramente ocurrirán pero tendrán poco impacto, y aquellos que es poco probable que ocurran pero, si se dan, tendrían un efecto devastador. Lo anterior dejará en claro qué riesgos ameritan contratar un seguro de daños (los que en el mapa figuran en el hemisferio izquierdo) y cuáles otros sugieren, más que un seguro, aplicar un plan de contingencia (los que se ubiquen del lado derecho del mapa).

Asesores especializados como los de Lockton pueden diseñar mapas de riesgo específicos en función del giro y las necesidades de cada empresa. Incluso pueden crear mapas de calor, con tonalidades del verde al rojo y especificando cuáles riesgos son asegurables y cuáles no o son sólo parcialmente asegurables.

Sólo un especialista como Lockton es capaz de identificar, previo acercamiento con el cliente, de analizar la situación particular de la empresa y plantear el mapa de riesgos adecuado para proteger el negocio.



4. Asociar lo público y lo privado

Explorar nuevas formas de asociación público-privada para prepararse frente a los riesgos es la cuarta solución planteada. Hoy más que nunca, y a la luz de la pandemia de Covid-19, ha quedado demostrado que ante una crisis de grandes proporciones, ni el Estado puede solo, ni el mercado es suficiente. Los riesgos planteados por los encuestados del Foro Económico Mundial son a la vez ventanas de oportunidad para establecer lazos de colaboración entre el sector público y privado, más allá de las inversiones en obra pública.

Por ejemplo, la brecha digital, que se deriva en parte de las carencias de conocimientos y habilidades en tecnología, así como la falta de ciberseguridad son un par de riesgos que bien podrían evitarse con asociaciones público-privadas, donde cada parte ponga sus recursos y su expertise en aras de un bien común. Existen mejores vías para gestionar los riesgos e impulsar la resiliencia de las empresas. Recurrir a estas vías de la mano de expertos como Lockton garantizará una más eficiente y anticipada respuesta a los riesgos planteados para el corto, mediano y largo plazos. Contacte a su asesor de confianza y convierta a la suya en una empresa resiliente.



Ricardo Alvarado
Director Ejecutivo de Riesgos



UNCOMMONLY INDEPENDENT