

AON

2021

Encuesta Global de Gestión de Riesgos



Contenido

1. Introducción

2. Resumen ejecutivo

3. Perfil del encuestado

4. 10 riesgos principales

Nivel de preparación para abordar los 10 riesgos principales

Pérdidas asociadas a los 10 riesgos principales

Acciones de mitigación para los 10 riesgos principales

10 riesgos principales para los próximos tres años

Riesgos subestimados

5. Perspectivas del sector

6. Perspectivas regionales

7. Creación de un enfoque para la gestión de riesgos, la evaluación de riesgos y la colaboración interfuncional

Políticas de supervisión y gestión de riesgos

Identificación de los principales riesgos

Métodos de evaluación de la eficacia de la gestión de riesgos

8. Controles clave y mitigación

¿Las empresas miden el costo total del riesgo asegurable?

Costo total de los factores de riesgo asegurables medidos

¿Aumenta o disminuye el costo total del riesgo asegurable?

9. Cautivas

Organizaciones que utilizan soluciones cautivas

Riesgos principales asegurados

10. El papel de la gestión de riesgos en las fusiones y adquisiciones, así como en las desinversiones

Planes de adquisición o desinversión de activos en los próximos 12 meses

Evaluación proactiva de los riesgos más críticos y emergentes a través de los procesos de fusiones y adquisiciones y desinversiones

11. Área de gestión de riesgos y sus funciones

¿Quién gestiona el riesgo?

El tamaño del área de gestión de riesgos

Cambios de inversión previstos en los recursos de gestión de riesgos

12. Riesgos asociados a los recursos humanos

13. Metodología

Fuentes

Contactos principales

1

Introducción



El impacto de la pandemia causada por la COVID-19 ha demostrado con claridad y certeza que el mundo es más volátil y está más interconectado que nunca. Tal y como muestra la Encuesta de Gestión Global del Riesgo de este año, los riesgos de cola larga se han convertido en un punto focal del panorama de riesgos, donde las repercusiones del aumento de los eventos cibernéticos, la meteorología severa y las interrupciones de la cadena de suministro afectan significativamente a la economía mundial.

Lo que nuestras investigaciones aún demuestran es que la falta de preparación, o la falta de voluntad, puede ser catastrófica para la reputación y la supervivencia de una organización. La COVID-19 es un duro recordatorio de que no basta con centrarse en un suceso o exposición específico, sino en el impacto que estos pueden tener en un mercado globalmente conectado.

En Aon, nos dedicamos a mejorar la toma de decisiones. Por eso, como empresa, nos dedicamos a desarrollar y ofrecer soluciones innovadoras que aborden tanto los riesgos conocidos como los emergentes. No basta con examinar el pasado para encontrar modelos y soluciones predictivas. El aumento de la volatilidad en el mundo exige que utilicemos datos, herramientas de análisis de última generación y nuestra experiencia en la materia, para crear nuevos modelos predictivos y soluciones que ayuden a los clientes a prepararse para lo que se avecina, así como a gestionar lo que actualmente afrontan.

Dadas las amenazas que plantean los riesgos de cola larga, nos centramos en cuatro áreas principales identificadas en las necesidades de los clientes para hacer frente a estos desafíos, los cuales interrumpen las cadenas de suministro, provocan que los activos de propiedad intelectual pierdan valor y sean vulnerables, y aumentan los riesgos de un evento cibernético importante:

1. Comprender las nuevas formas de volatilidad:
Desarrollar una comprensión de las soluciones integrales de gestión de riesgos para abordar las amenazas emergentes y los riesgos de cola larga.
2. Considerar el acceso a nuevas formas de capital:
comprender cómo crear fuentes alternativas de capital que apoyen la asunción de riesgos y preserven el capital existente para hacer frente a los recientes ciclos de mercado duro y a la falta de capacidad para abordar los riesgos emergentes.
3. Crear una fuerza de trabajo resiliente: considerar el papel que desempeña cada empleado en la creación de soluciones y en la resolución de los problemas derivados de las distintas amenazas, así como la forma en que el futuro del trabajo se verá afectado y evolucionará.
4. Crear soluciones para sectores del mercado tradicionalmente desatendidos o de reciente aparición, como los trabajadores de la economía de los trabajos independientes, para adaptarnos a la constante evolución de nuestra economía y de las necesidades del mercado.

Lo esencial para nosotros es que los administradores de riesgos que gestionan con éxito su cartera de riesgos a nivel de toda la empresa se distinguirán de sus colegas al mejorar activamente el rendimiento de sus organizaciones. A continuación, se presenta una serie de informaciones y análisis por parte de un grupo de expertos de Aon, con el fin de ayudar a los lectores a tomar mejores decisiones para el futuro y mejorar el rendimiento.

Como se indicó anteriormente, Aon se dedica a lograr que las decisiones sean mejores. Esperamos que esta información sea útil para sus procesos de toma de decisiones y le invitamos a que se ponga en contacto con su representante de Aon para obtener más información o si desea tratar cualquiera de los temas planteados en el informe.

— **Greg Case, director ejecutivo, Aon**

A large, stylized red number '2' is positioned on the left side of the image, set against a dark background. The number is thick and has a slight curve, resembling a modern sans-serif font.

Resumen ejecutivo



En una reciente audiencia en el Congreso de los Estados Unidos, cuando se le pidió al presidente de la Reserva Federal, Jerome Powell, que calificara las mayores amenazas sistémicas para la estabilidad financiera mundial, respondió: “Lo que más me preocupa es realmente el riesgo cibernético”. Tildándolo de “otra epidemia”, Powell señaló que el riesgo cibernético es incluso más perjudicial que los riesgos de préstamo y liquidez que condujeron al [colapso financiero mundial de 2008](#).¹

El presidente Joe Biden fue incluso más vehemente. Si este país tiene una “verdadera guerra de disparos”, podría ser el resultado de ciberataques, advirtió durante un discurso a la comunidad de inteligencia estadounidense en [julio de 2021](#).²

Por su parte, los ministros de finanzas de los países/territorios del G-7 han manifestado una preocupación similar por el aumento de los “ciberataques maliciosos” en medio de la pandemia de coronavirus (COVID-19). Los ciberataques “han crecido en escala, sofisticación y frecuencia”, lo que ha provocado “importantes daños económicos y [amenazado] la protección de los clientes y la privacidad de los datos”, [afirmaron los ministros](#).³

Su preocupación está justificada. En el último año, los hackers y delincuentes han aprovechado la pandemia de la COVID-19 y han intensificado sus ataques dirigidos a todos los sectores empresariales en numerosos países/territorios del mundo. El número de delitos cibernéticos batió todos los récords en 2020. El Informe de Riesgos de Ciberseguridad 2021 de Aon señala que el número global de ataques de ransomware creció de forma espectacular: un 400% entre el primer trimestre de [2018 y el cuarto trimestre de 2020](#).⁴ La empresa de ciberseguridad SonicWall también señala que, en la primera mitad de 2021, los ataques de ransomware se dispararon a nivel mundial hasta alcanzar un total de 304,7 millones de dólares en pagos, lo que sobrepasa el total de todo el año 2020 de [304,6 millones de dólares](#).⁵

Evidentemente, la ciberseguridad también ha pasado a ocupar un lugar destacado en la agenda de las organizaciones que participan en la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon, cuyo aspecto más destacado es la lista de los 10 principales riesgos, una clasificación de los principales riesgos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad. El riesgo de ciberataques y fugas de datos ocupa el primer lugar y también se prevé que sea uno de los principales riesgos en 2024. De hecho, la ciberseguridad es percibida como uno de los 10 principales riesgos por todos los sectores encuestados y para todos los puestos de trabajo, incluidos los directores financieros, los directores generales y los directores de personal.

Esta información relacionada con las amenazas cibernéticas es solo un elemento de la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon, que ilustra la cartera de riesgos corporativos tradicionales y emergentes de hoy en día. Esta encuesta bienal basada en la web ha recopilado las respuestas que han proporcionado 2.344 responsables de la toma de decisiones sobre riesgos pertenecientes a 16 grupos industriales, que incluyen pequeñas, medianas y grandes empresas de 60 países/territorios de todo el mundo. Su sólida representación ha permitido a Aon proporcionar inteligencia sobre las prácticas de gestión de riesgos en función de la geografía y el sector, así como ha validado los datos sobre los riesgos comunes a todos los sectores.



Hallazgos clave: Lista de los 10 principales riesgos

Los encuestados han seleccionado y calificado los 10 principales riesgos a los que se enfrentan sus organizaciones en la actualidad:

| | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ataques cibernéticos / fuga de datos | Interrupción del negocio | Desaceleración económica / lenta recuperación | Riesgo de precio de las materias primas / escasez de materiales | Daño a la reputación/marca |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Cambios regulatorios y legislativos | Riesgo de pandemia / crisis de salud | Problemas en la cadena de suministro o en distribución | Aumento de la competencia | Incapacidad para innovar/responder a las necesidades de los clientes |

Una nueva situación que dificulta los principales riesgos

A medida que la COVID-19 no deja de mutar y propagarse, con lo que las vacunas pierden eficacia, el miedo y la ansiedad, junto con la información confusa y contradictoria sobre su imprevisible impacto, han agravado la preocupación por el riesgo de pandemia y las crisis de salud. Esto ha hecho que el riesgo entre en la lista de los 10 principales por primera vez este año, al pasar del número 60 en la encuesta anterior al número siete en la actual. Como era de esperar, la pérdida de ingresos declarada por el riesgo de pandemia en los últimos 12 meses ha aumentado del 2% en 2019 al 79% en 2021.

Durante más de una década, el riesgo de pandemias y crisis de salud permaneció relegado al final de la lista de riesgos de Aon, a pesar de las constantes amenazas de la gripe aviar y los virus del SARS, MERS, Ébola y Zika. Tras prever el impacto potencialmente devastador de estas enfermedades, los expertos de Aon señalaron repetidamente este riesgo en diversos informes, caracterizándolo como una amenaza infravalorada.

En 2013, Aon encuestó a más de 100 directores de cautivas y preguntó a los participantes si el riesgo de pandemias y crisis de salud, clasificado como número 44 en las encuestas anteriores de Aon, estaba infravalorado. Para nuestra sorpresa, los encuestados parecían indecisos en esta cuestión, ya que solo el 39% consideraba que estaba infravalorado.

Posteriormente llegó la pandemia provocada por la COVID-19, la más grande de la historia moderna. A diferencia de una crisis típica que sigue un camino lineal hasta su conclusión, la pandemia de la COVID-19 se ha desarrollado en múltiples oleadas de infección, lo que ha obligado a las organizaciones a pivotar rápidamente entre

la reacción, la respuesta, la recuperación y la reorganización. Esta pandemia es un acontecimiento impulsado por una serie de factores aún desconocidos e interconexiones ocultas que se combinan para amplificar sus repercusiones y efectos.

El riesgo de pandemia es un problema en sí mismo, pero también ha actuado como catalizador y amplificador, al acelerar los cambios en la forma de operar de las empresas y, a su vez, otros riesgos existentes en la lista de los 10 principales.

Por ejemplo, durante los cierres para evitar la propagación de la COVID-19, el trabajo remoto en entornos corporativos pasó rápidamente de ser una opción a una necesidad casi de la noche a la mañana. Esto obligó a las empresas a adelantar de dos a cinco años la inversión y la transformación hacia un modelo “digital a escala”. La tecnología desempeñó un papel central durante los cierres de 2020 y la aceleración de la actividad económica durante la reapertura en 2021, pero esta dependencia también ha creado una mayor “exposición a los ataques cibernéticos”, lo que supone más vulnerabilidades potenciales de seguridad que pueden aprovechar los malos actores.



Paralelamente, la interrupción del negocio, que se preveía en el número siete, se sitúa en un cercano segundo lugar en la lista de los 10 principales. Los participantes de Asia-Pacífico y Europa, así como los de los sectores de la energía, los servicios públicos y los recursos naturales, la hostelería, los viajes y el ocio, y las ciencias biológicas lo han situado en el número uno. Los cierres provocados por la pandemia, junto con un perfil de amenazas en constante evolución, han contribuido a esta alta clasificación.

La pandemia ha sido uno de los factores que han impulsado la elevada clasificación de los problemas de la cadena de suministro/distribución, junto con una serie de acontecimientos de gran repercusión, cambios normativos e importantes fenómenos meteorológicos. Como consecuencia, la cadena de suministro ha regresado a la lista de los 10 principales, después de haber sido clasificada en el número 19 en 2017.

Para muchas organizaciones, la definición de los problemas de la cadena de suministro y de la interrupción del negocio se ha ampliado, al pasar de estar basada en los eventos a estar basada en el impacto, pero también de los bienes a los no bienes. El reto al que se enfrentan las empresas hoy en día es el de crear resiliencia en un momento en el que muchas buscarán la forma de continuar eliminando los costos e ineficiencias percibidas.

La COVID-19 desencadenó una recesión económica mundial, por lo que la desaceleración económica/lenta recuperación económica se mantuvo como uno de los tres principales riesgos en la encuesta de Aon. Una amenaza relacionada, el riesgo del precio de las materias primas/la escasez de materiales, registró su clasificación más alta (en el número cuatro) desde que se añadió a la lista de Aon en 2009. En los primeros días de la pandemia, cuando sectores enteros se paralizaron abruptamente, el mercado de materias primas experimentó una volatilidad similar. Los precios del petróleo y de los metales se desplomaron cuando la demanda se contrajo debido a los cierres por el coronavirus. Las interrupciones en la cadena de suministro también provocaron una grave escasez de materiales. Ahora que el mundo se recupera lentamente de la pandemia, el riesgo se ha redefinido, ya que la disponibilidad de materias primas para fabricar los productos que repentinamente son muy demandados está ahora bajo presión.

A medida que avanzamos en la reorganización, la pandemia ha cambiado el perfil de muchos de los riesgos existentes, lo que ha puesto en duda nuestra capacidad para gestionarlos y financiarlos, y ha planteado nuevas exigencias al mercado de los seguros para mantenerse relevante.



Riesgos subestimados

Creemos que los participantes en la encuesta han subestimado los siguientes riesgos:

Medio ambiente, social y gobernanza (ESG): en la encuesta de Aon de 2021, estos riesgos se sitúan tan solo en el puesto 31 de la clasificación general. (Sin embargo, ocupan el sexto lugar entre los encuestados de Japón).

Las estrategias en materia de ESG se encuentran hoy en el corazón de la mayoría de los planes de negocio, y con estas estrategias aparecen nuevos riesgos. Los reguladores exigen cada vez más a las empresas que adopten iniciativas ESG transparentes y eficaces. El hecho de que este riesgo esté infravalorado puede ser atribuible a que varios participantes consideran que las cuestiones ESG son predominantemente una exposición regulatoria en la actualidad, o un factor de daño a la reputación, que figuran en la lista de los 10 principales. En cualquier caso, predecimos que el cambio climático se convertirá en el próximo gran foco de atención para las empresas y entrará en la lista de los quince primeros en la futura encuesta.

Cambio climático: este riesgo ha pasado del puesto 31 en la encuesta de Aon de 2019 al 23 en la actual. A pesar de haber aumentado, no está calificado como uno de los 10 principales riesgos. Los participantes no consideran que el cambio climático vaya a suponer una amenaza principal, ni siquiera dentro de 3 años, lo que nos sorprende. Desde la perspectiva de Aon, el cambio climático no es solo un riesgo emergente. Se trata de un riesgo urgente. Según el informe "Aon's Global Catastrophe Recap: First Half of 2021", que evalúa el impacto de las catástrofes naturales ocurridas en todo el mundo, las pérdidas aseguradas por catástrofes naturales alcanzaron la cifra más alta de los últimos 10 años: 42.000 millones de dólares en el primer semestre de 2021. Planificar de nuevas maneras se ha convertido

en una necesidad para la realidad del cambio climático, que presenta una amenaza sistémica que va a justificar un cambio completamente fundamental en términos de cómo piensan las empresas y cómo planificamos el futuro.

Responsabilidad civil (riesgo de directores y personal jerárquico): este riesgo ha descendido a su posición más baja, en el puesto 45, a pesar de las evidentes presiones sobre la capacidad y el costo de los seguros de responsabilidad civil de directores y personal jerárquico en el mercado. Quizás los participantes no perciben la responsabilidad civil personal como un riesgo en sí mismo, sino como un impacto de una serie de otros eventos de riesgo o una solución en forma de seguro.

Tecnologías disruptivas: este riesgo se introdujo como novedad en 2017 y se situó en el puesto 20 antes de subir al 14 en la encuesta de 2019. Se preveía que las tecnologías disruptivas ocuparan el número ocho en Europa y el nueve en América del Norte, pero ha bajado al 30. Sin embargo, como la pandemia ha acelerado los avances tecnológicos en algunos sectores, es posible que los participantes lo consideren como menos desconocido en el futuro.



2 Riesgos previstos para 2024

Resumen ejecutivo

| Top 10 en 2021 | | | |
|------------------------------------|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | Interrupción del negocio | Desaceleración económica/recuperación lenta | Riesgo de precio de las materias primas/escasez de materiales |
| 5 | 6 | 7 | 8 |
| Daño a la reputación / Marca | Cambios normativos/legislativos | Riesgo de pandemia y crisis de salud | Falla en la cadena de suministro o distribución |
| 9 | 10 | | |
| Aumento de la competencia | Incapacidad para innovar/responder a las necesidades de los clientes | | |

| Riesgos Previstos Para el 2024 | | | |
|---|---|--|---------------------------------|
| 1 ↔ | 2 ↑ | 3 ↑ | 4 ↓ |
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | Desaceleración económica/recuperación lenta | Riesgo de precio de las materias primas/escasez de materiales | Interrupción del negocio |
| 5 ↑ | 6 ↑ | 7 ↑ | 8 ↓ |
| Cambios acelerados de los factores de mercado | Aumento de la competencia | Incapacidad para innovar/responder a las necesidades de los clientes | Cambios normativos/legislativos |
| 9 ↓ | 10 ↑ | | |
| Riesgo de pandemia y crisis de salud | Flujo de caja/riesgo de liquidez | | |

Los encuestados no prevén cambios radicales en la importancia relativa de los riesgos en el futuro. Por ejemplo, se prevé que el riesgo cibernético ocupe el primer lugar a nivel mundial y en América del Norte en el futuro. Detrás de esta tendencia puede estar la rápida evolución de las definiciones y los perfiles de los riesgos existentes, en ámbitos como la interrupción del negocio, la cadena de suministro y el ciberespacio.

Las empresas encuestadas en América del Norte prevén que el fracaso en la atracción y retención del talento volverá a ser una prioridad de aquí a tres años, tras haber salido de la lista de los 10 principales riesgos en la encuesta actual. Esta mayor percepción refleja el rumbo de la mano de obra en Estados Unidos. El censo de 2020 muestra la tasa de natalidad más baja desde la década de la Depresión de los años treinta. Los datos reflejan un menor número de personas en su mejor edad laboral, menos inmigrantes en edad de trabajar y más jubilados de la generación del baby boom. La situación en EE. UU. se agrava aún más por los cambios en la política de inmigración del país y por lo que muchos creen que son los subsidios relacionados con la pandemia, que desincentivan el trabajo.

Las organizaciones de la región de Asia y el Pacífico también consideran que la incapacidad de atraer y retener el talento es uno de los 10 principales riesgos del futuro, ya que los problemas de

la disminución de la natalidad y el envejecimiento de la población comienzan a repercutir en la disponibilidad de trabajadores.

En general, este riesgo también podría estar relacionado con la evolución de la propuesta de valor de los empleados, y los trabajadores eligen ahora a sus empleadores no solo en función del rol y la remuneración, sino también de los valores de las empresas.

Las empresas del Reino Unido, que han sufrido la escasez de mano de obra como consecuencia del Brexit, perciben este riesgo como uno de los seis principales en la actualidad, pero no esperan que se mantenga como una amenaza clave en el futuro. Aunque la pandemia puede haber eclipsado temporalmente las consecuencias del Brexit para el Reino Unido en el primer semestre de 2021, prevemos que la incapacidad de atraer y retener talentos se convertirá en un problema mayor en los próximos años para el país y para la UE en general.

Otros riesgos futuros que merecen atención son: los requisitos/no conformidad con la privacidad de los datos (incluido el RGPD), que ha subido del puesto 48 al 26; la gestión de proveedores/riesgo de terceros, una nueva entrada estrechamente relacionada con la cadena de suministro, aparece en el número 21.



Preparación para el riesgo y pérdida de ingresos declarada

Todos los años investigamos el grado de preparación de una organización en materia de riesgos porque es un buen barómetro de la actividad, la sofisticación y el dinamismo respecto a la gestión de riesgos.

A pesar de (o tal vez debido a) las circunstancias excepcionales que enmarcan la pandemia mundial, más organizaciones ahora cuentan con planes para abordar y gestionar los riesgos. La preparación general para los 10 principales riesgos aumentó del 51% en 2019 al 58% en 2021, ya que la concienciación sobre estos ha aumentado, lo que revierte la tendencia a la baja de las encuestas anteriores.

Sin embargo, la creciente volatilidad y la naturaleza cambiante de los 10 principales riesgos han dado lugar a la mayor pérdida de ingresos declarada por las empresas, a pesar del aumento de los niveles de preparación ante los riesgos. La pérdida media de ingresos declarada por los 10 principales riesgos ha experimentado un aumento del 10%, el mayor incremento desde la primera encuesta de Aon en 2007.

A pesar del aumento de las pérdidas de ingresos declaradas, únicamente el 29 % de los encuestados tiene previsto aumentar su nivel de inversión en recursos de gestión de riesgos. Alrededor del 63 % afirma que mantendrá los niveles de inversión en recursos de gestión de riesgos para apoyar su agenda de riesgos en los próximos 12 meses, mientras que el 4% incluso planea reducir sus recursos. Casi el 60% de los participantes en la encuesta no miden el costo

total del riesgo asegurable, siendo la región de Asia-Pacífico la que presenta el menor porcentaje de participantes que miden el costo total del riesgo asegurable, con un 33%.

Tan solo el 36% afirma que su empresa evalúa de forma proactiva sus riesgos más críticos y emergentes a través de los procesos de fusiones y adquisiciones y desinversiones. Esto demuestra que la mayoría de las empresas, independientemente de los sectores y tamaños, no evalúan de forma proactiva sus riesgos críticos y emergentes como parte del proceso de elaboración de acuerdos, probablemente porque la gestión de riesgos no suele ser parte integral de los procesos de planificación de fusiones y desinversiones. Esta falta de supervisión de los riesgos en la realización de operaciones corporativas puede afectar en última instancia al valor o la seguridad de la inversión.



Desde una perspectiva regional, hay cierta coherencia, ya que cuatro riesgos clave -el riesgo de ciberataques/fuga de datos, el riesgo de interrupción del negocio, el riesgo de desaceleración económica/recuperación lenta y el riesgo de cambio normativo/legislativo- se citan en todas las geografías.

Al mismo tiempo, el riesgo de pandemias y crisis de salud ocupa un lugar destacado en la lista de los 10 principales riesgos actuales y futuros en todas las regiones, excepto en América del Norte, donde los participantes lo han clasificado en el número 12 y permanecen indecisos sobre su clasificación futura. Esto podría atribuirse al creciente optimismo que se observó en el segundo trimestre de 2021, cuando las nuevas infecciones disminuyeron de forma generalizada y un mayor número de personas se vacunó por completo. Con el aumento de los casos de COVID-19 en el verano y el otoño, estas percepciones podrían cambiar.

El riesgo de los precios de las materias primas/escasez de materiales es percibido como uno de los 10 principales riesgos en todas las regiones, excepto en Asia-Pacífico, que lo sitúa en el puesto 12. La diferencia de calificación podría ser un reflejo del perfil del sector de nuestros encuestados de Asia: así como de los elevados precios de las materias primas y la escasez de materiales, por la recuperación del crecimiento económico en Europa y América del Norte.

Del mismo modo, las empresas de Europa y América del Norte clasificaron el riesgo de problemas en la cadena de suministro/distribución en el número cinco y seis, respectivamente, mientras que otras regiones lo perciben como una amenaza menor. Esto se debe a que las economías avanzadas de Occidente dependen en gran medida de los proveedores globales para mejorar el costo y la eficiencia de sus operaciones. Las cuarentenas y los cierres de fronteras han afectado de forma desproporcionada a las empresas de estas regiones.

En América del Norte, las crisis de reputación de las empresas, desde los fraudes financieros y el descuido de la salud de los empleados hasta los mensajes racistas en la publicidad y los tuits inapropiados de los ejecutivos, dominan con frecuencia los titulares. En consecuencia, los participantes norteamericanos clasificaron el daño a la reputación o a la marca en tercer lugar. Al mismo tiempo, los encuestados de América Latina y Oriente Medio y África solo lo clasificaron en el puesto 13. Un veterano experto en relaciones [públicas \(PR\) bromeó:](#) ⁶ “Si ibas a tener un desastre de relaciones públicas, este era el año para hacerlo”. En otras palabras, el devastador impacto de la pandemia mundial en las empresas de estas regiones ha eclipsado la preocupación del público por los problemas de reputación corporativa.

No se prevé que el cambio climático esté en la lista de los 10 principales riesgos a nivel mundial, pero muchos países/territorios individuales esperan que sea una de las principales amenazas en 2024: el número cinco para el Reino Unido, el número seis para Brasil y Japón, el número ocho para Chile y el número nueve para Francia.

Información estratégica: riesgos de cola larga

El rápido ritmo de la transformación social y tecnológica ha hecho que se preste más atención a las nuevas formas de volatilidad, y a lo que Aon denomina los seis riesgos de “cola larga”: ciberseguridad, daños a la marca y a la reputación, riesgo de la cadena de suministro compleja, pandemia, propiedad intelectual y transición climática. Si examinamos los resultados de la encuesta, cuatro de los seis riesgos de cola larga están representados en la lista de los 10 principales.

Las empresas prestan especial atención a estos riesgos interconectados debido a su naturaleza compleja y a su exposición de cola larga. Las empresas tienden a no comprender bien estos riesgos, ya sea porque son nuevos o porque se aceleran o cambian de perfil. Esto obliga a las empresas a adoptar una nueva visión de la evaluación de riesgos y la cuantificación de escenarios, y a comprobar rigurosamente la validez de los programas existentes de financiación y gestión de riesgos.

2 Tomar mejores decisiones para definir el futuro

El impacto de la pandemia de la COVID-19 ha demostrado que los riesgos están interconectados entre sí. Los perfiles de riesgo han cambiado y continúan cambiando a medida que las empresas y las economías se recuperan de la pandemia. Como señala nuestro estudio, los riesgos de cola larga se han convertido en una parte importante del panorama de riesgos: el riesgo cibernético ha aumentado a medida que se incrementa la dependencia de la tecnología, en tanto que la economía y el comercio mundial se han visto afectados por cuarentenas sin precedentes en todo el mundo.

También hay exposiciones que todavía son relativamente nuevas para numerosas empresas. Las empresas pueden mejorar considerablemente su comprensión sobre los riesgos relacionados con el cambio climático, la cadena de suministro y la distribución, así como su capacidad para gestionarlos y transferirlos.

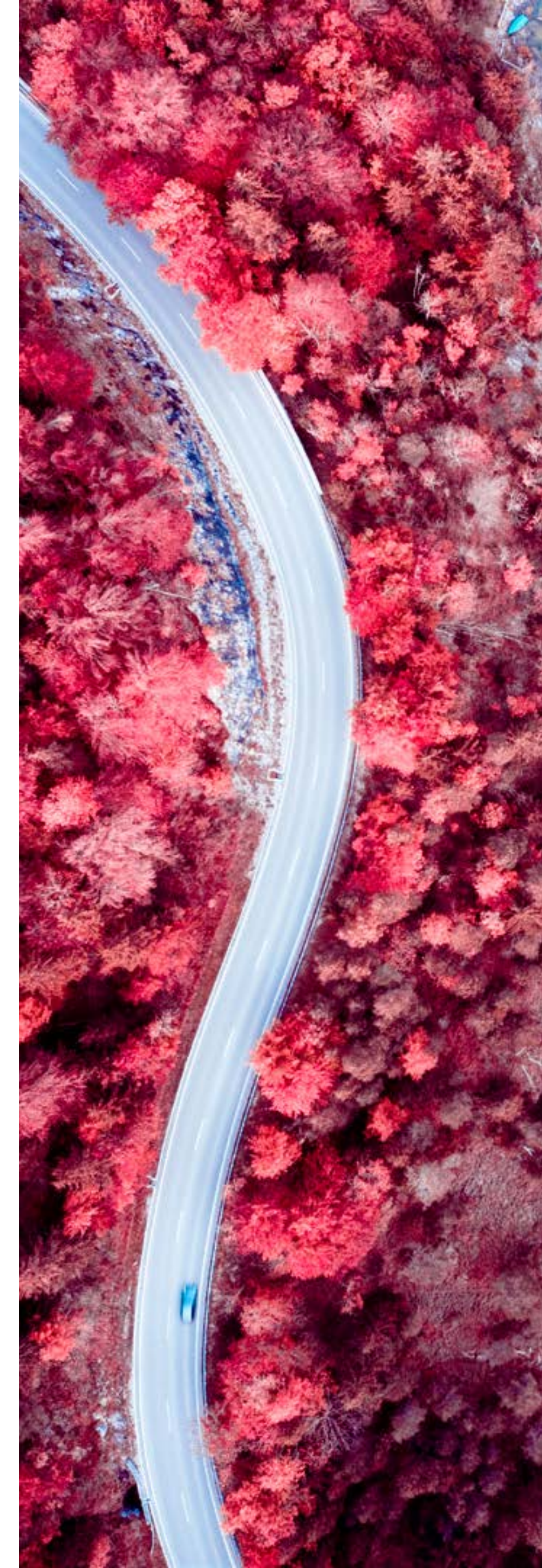
El panorama empresarial en 2021 ha experimentado una tormenta perfecta: los modelos de negocio se reestructuran, a la vez que las organizaciones en todo el mundo responden y, al mismo tiempo, se recuperan ante el conjunto de desafíos inéditos que plantea la pandemia de la COVID-19. Las grandes pérdidas financieras derivadas de las catástrofes naturales a gran escala y de los sucesos provocados por el hombre no dejan de acechar y de afectar negativamente a los medios de vida y a las empresas. Mientras tanto, los mercados de seguros registran condiciones de mercado duras para los riesgos tradicionales y un apetito limitado por los emergentes.

Como organización, nos dedicamos a ofrecer soluciones innovadoras que abordan tanto los riesgos conocidos como los emergentes. Ya sea a través de datos propios o de análisis de última generación, nuestra misión es permitir a nuestros clientes tomar mejores decisiones y gestionar la volatilidad a gran escala.

Históricamente, hemos aprendido y tomado decisiones mediante el análisis de los datos de los siniestros según se producían. Ante la ausencia actual de datos históricos, el reto consistirá en prever la mejor manera de desarrollar soluciones para prepararse y gestionar adecuadamente los siniestros.

Para abordar estos desafíos, sugerimos que las organizaciones se centren en estas prioridades clave:

- Comprender las nuevas formas de volatilidad: desarrollar una comprensión de las soluciones holísticas de gestión del riesgo para resolver las amenazas emergentes y los riesgos de cola larga.
- Considerar el acceso a nuevas formas de capital: comprender cómo crear fuentes alternativas de capital que apoyen la asunción de riesgos y preserven el capital existente para hacer frente a los recientes ciclos de mercado duro y a la falta de capacidad para los riesgos emergentes.
- Desarrollar una fuerza de trabajo resiliente: Considerar el papel de cada empleado en la creación de soluciones y en la resolución de los problemas derivados de las distintas amenazas, así como en la forma en que el futuro del trabajo se verá afectado y seguirá evolucionando.



Clasificación de riesgos de la Encuesta de Gestión Global de Riesgos

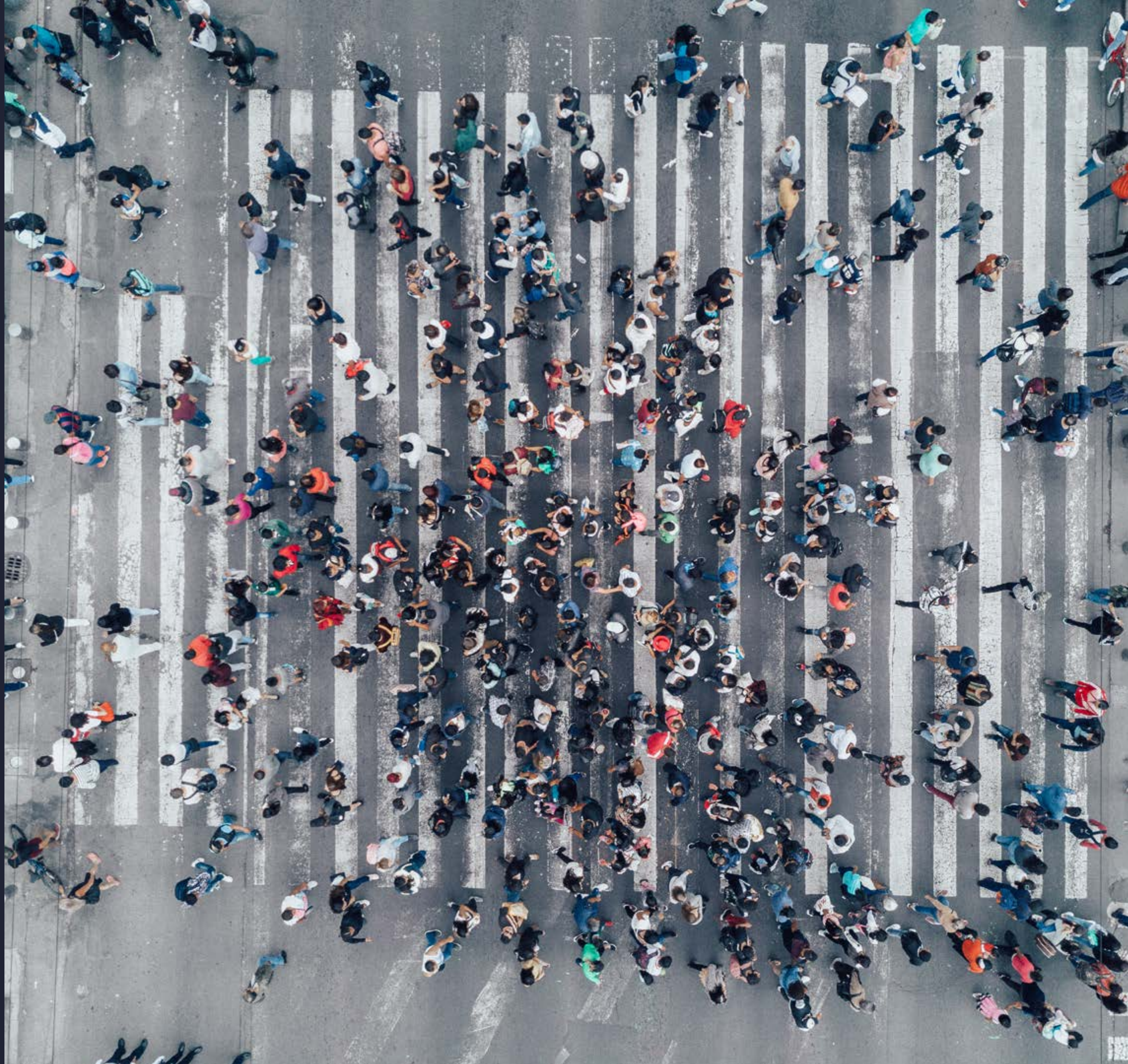
● Parcialmente asegurable ● Asegurable ● No asegurable

Resumen ejecutivo

| | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|--|--|---|---|
| 1 Ciberataques/ fugas de datos | 2 Interrupción del negocio | 3 Desaceleración económica/lenta recuperación | 4 Riesgo de precio de las materias primas/ escasez de materiales | 5 Daño a la reputación/marca | 6 Cambios regulatorios/ legislativos | 7 Riesgo de pandemia y crisis de salud | 8 Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | 9 Aumento de la competencia | 10 Incapacidad para innovar/responder a las necesidades de los clientes |
| 11 Cambios acelerados de los factores de mercado | 12 Flujo de caja/ riesgo de liquidez | 13 Incapacidad para atraer o retener a los mejores talentos | 14 Escasez de mano de obra | 15 Fluctuación de las tasas de cambio | 16 Riesgo político | 17 Fallo técnico/ fallo del sistema | 18 Riesgo medioambiental | 19 Riesgo de crédito de contraparte | 20 Daños a la propiedad |
| 21 Gestión de proveedores/ riesgo de terceros | 22 Clima/Catástrofes naturales | 23 Cambio climático | 24 Disponibilidad de capital | 25 Responsabilidad por productos defectuosos/retirada de productos | 26 Requisitos de privacidad de los datos (incluido el RGPD)/ No conformidad | 27 Riesgo de concentración (producto, personas, geografía, etc.) | 28 Fracaso de grandes proyectos | 29 Accidentes de trabajo | 30 Tecnologías disruptivas |
| 31 Responsabilidad social corporativa (RSC) Gobernanza social y medioambiental (ESG) | 32 Volatilidad geopolítica | 33 Volatilidad del precio de los activos | 34 Riesgo de conducta/ comportamiento poco ético | 35 Envejecimiento de la mano de obra y problemas de salud relacionados | 36 Responsabilidad civil (por ejemplo, seguro de errores y omisiones) | 37 Fusión/Adquisición/ Reestructuración | 38 Incapacidad de aplicar/comunicar la estrategia | 39 Absentismo | 40 Infraestructura tecnológica obsoleta |
| 41 Fluctuación de las tasas de interés | 42 Planificación inadecuada de la sucesión | 43 Riesgos de la propiedad intelectual | 44 Globalización/ Mercados emergentes | 45 Responsabilidad civil (directores y funcionarios jerárquicos) | 46 Aumento de los costos de saluds | 47 Fraude o malversación | 48 Subcontratación | 49 Robo | 50 Inteligencia Artificial (IA) |
| 51 Terrorismo | 52 Impacto del Brexit | 53 Volatilidad del precio de las acciones | 54 Acoso/discriminación (relacionados con el empleo) | 55 Deuda soberana | 56 Diferencias salariales entre hombres y mujeres | 57 Financiación de los planes de jubilación | 58 Extorsión | 59 Secuestro y rescate | 60 Impacto de la tecnología de blockchain |

3

Perfil del encuestado

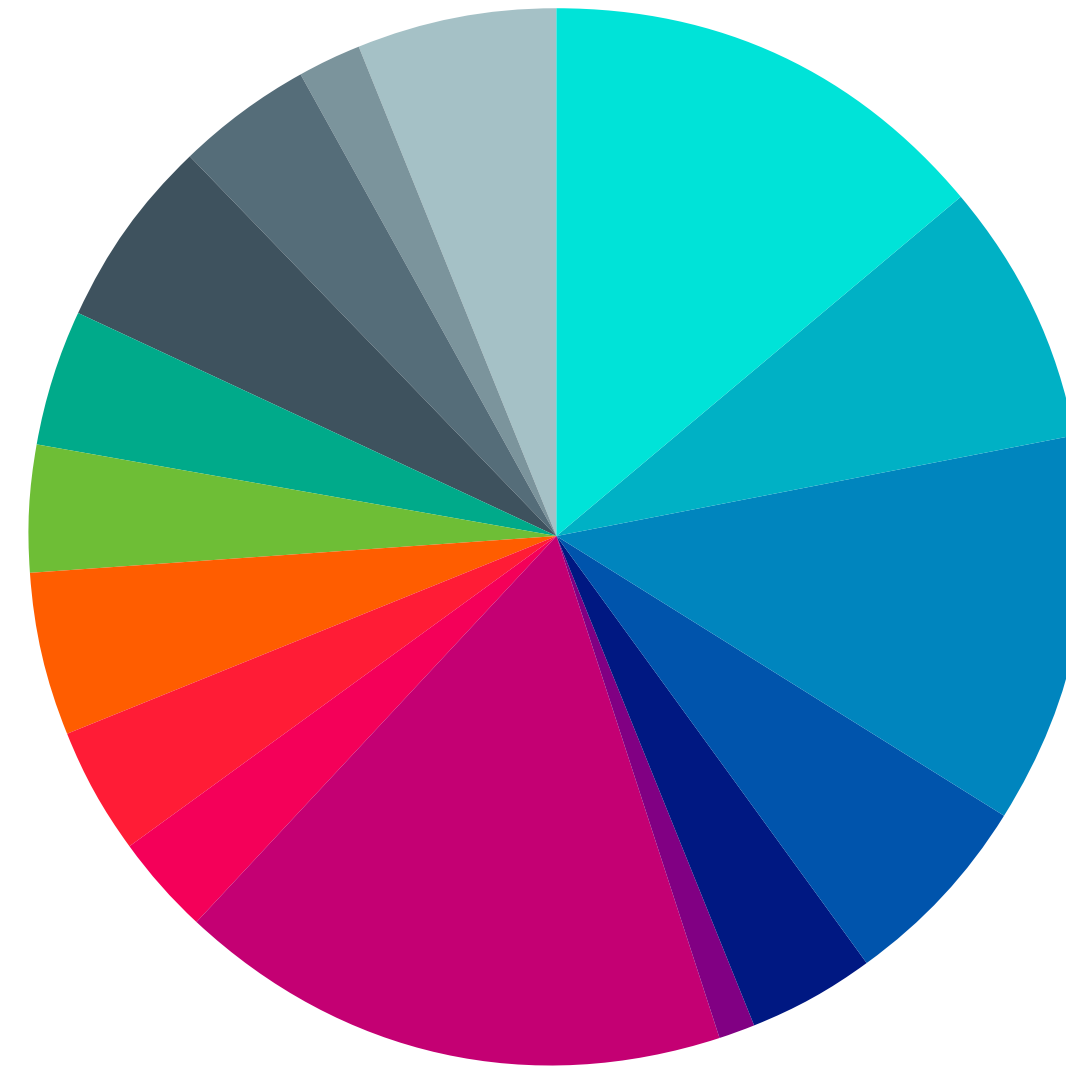


La Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon, un informe de investigación bienal basado en la web, se realizó en el segundo trimestre (Q2) de 2021 en 11 idiomas. La investigación recogió las respuestas que dieron 2.344 responsables de la toma de decisiones sobre riesgos de 16 grupos industriales, que incluyen pequeñas, medianas y grandes empresas de 60 países/territorios en todo el mundo.

Alrededor del 68% de las organizaciones encuestadas son de propiedad privada, mientras que el 22% son organizaciones que cotizan en bolsa. El resto son principalmente entidades gubernamentales o sin ánimo de lucro.

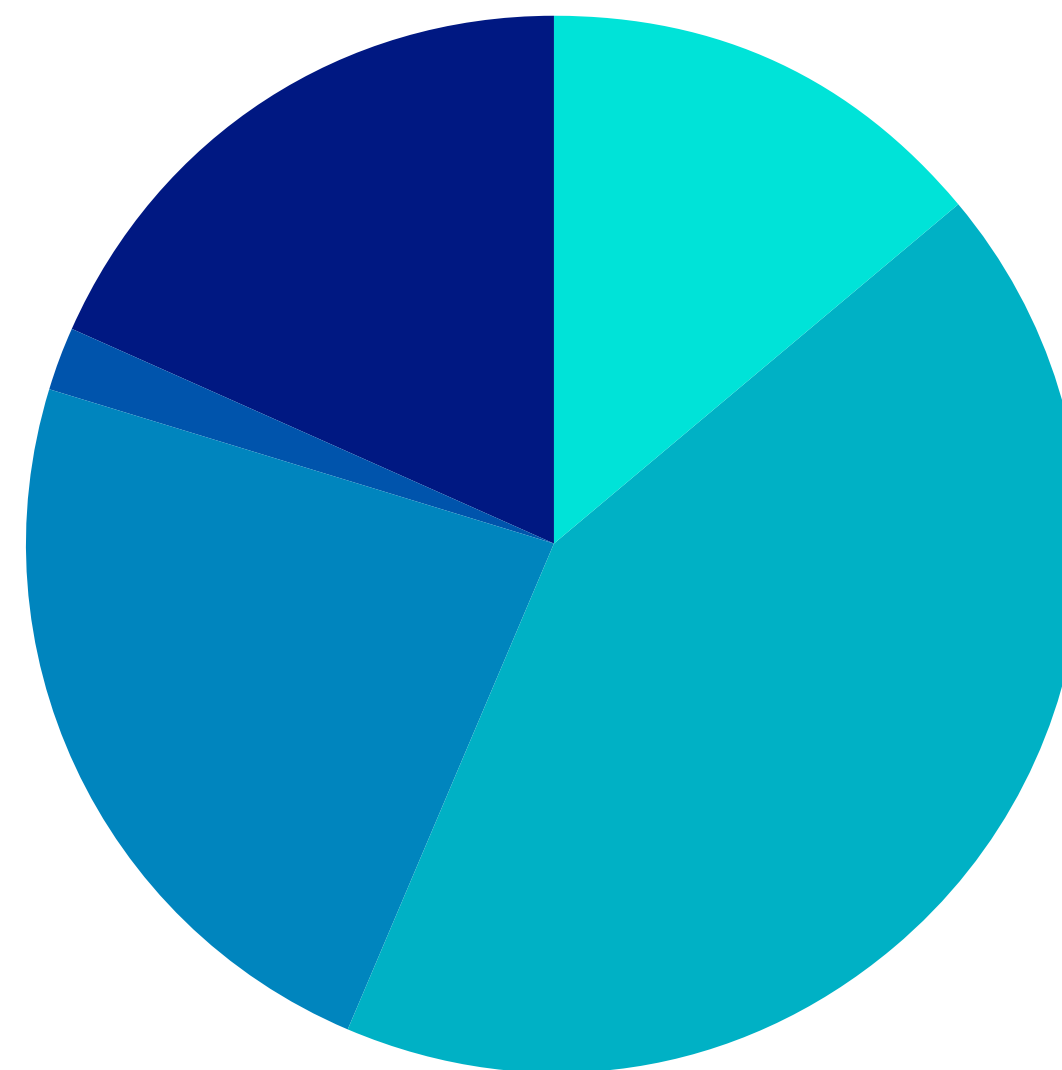
El amplio espectro de voces representadas en la encuesta de 2021 ha permitido a Aon ofrecer una visión de las prácticas de gestión de riesgos según la geografía y el sector, y ha validado los datos que ilustran los riesgos comunes a todos los sectores.

Encuestados por sector



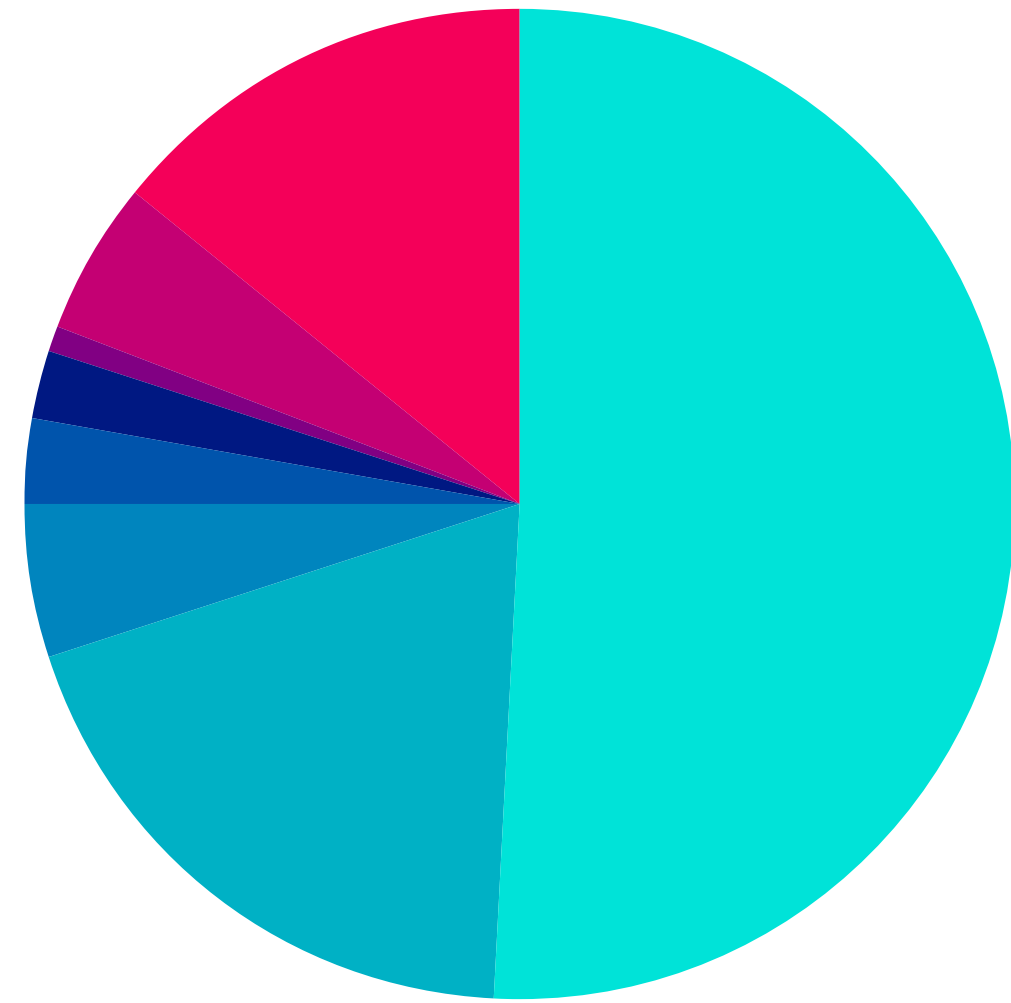
| | |
|--|-----|
| Alimentación, Agroindustria y Bebidas | 14% |
| Construcción y Bienes Raíces | 8% |
| Energía, Servicios Públicos y Recursos Naturales | 12% |
| Instituciones Financieras | 6% |
| Proveedores y Servicios de Salud | 4% |
| Hospitalidad, Viajes y Ocio | 1% |
| Producción Industrial y Fabricación | 17% |
| Seguros | 3% |
| Ciencias Biológicas | 4% |
| Otros | 5% |
| Capital Privado | 0% |
| Servicios Profesionales | 4% |
| Asociación con el Sector Público | 4% |
| Minoristas y Bienes de Consumo | 6% |
| Tecnología | 4% |
| Telecomunicaciones, Medios y Entretenimiento | 2% |
| Transporte y Logística | 6% |

Encuestados por región

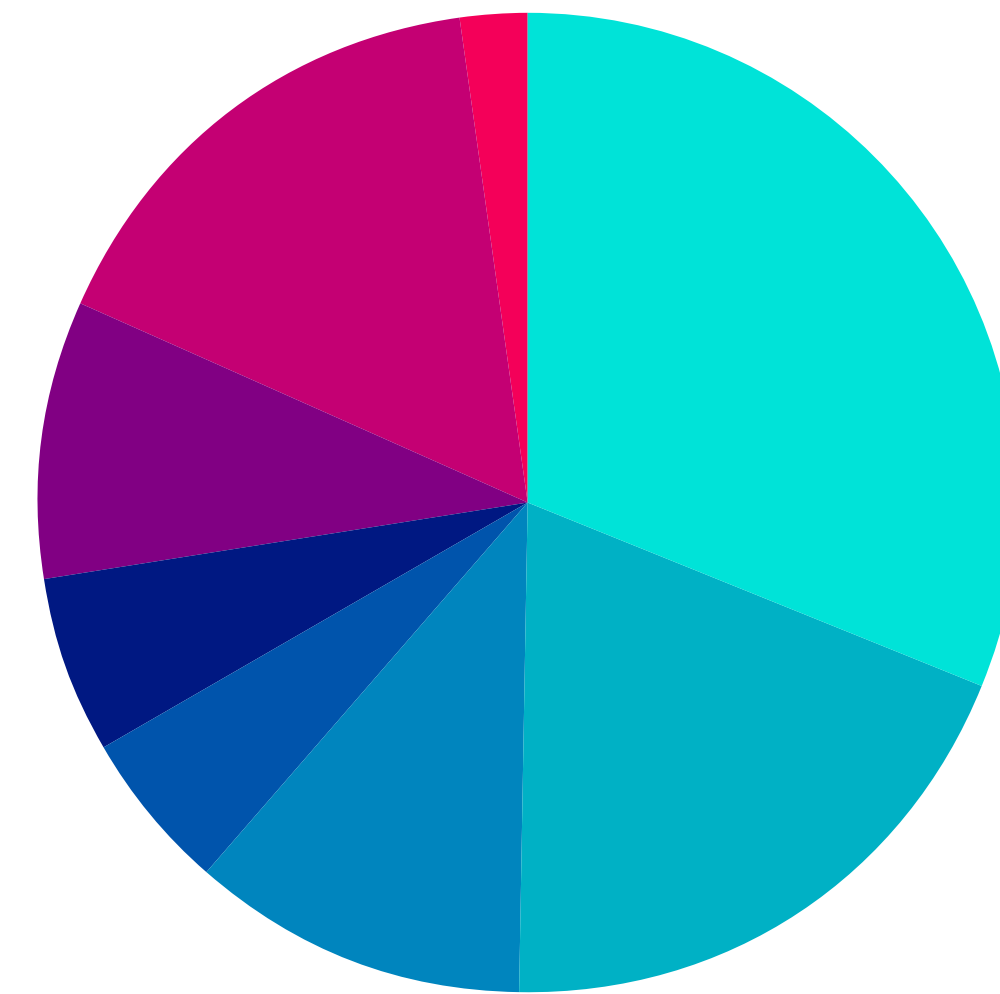


| | |
|------------------------|-----|
| Asia-Pacífico | 14% |
| Europa | 42% |
| América Latina | 23% |
| Oriente Medio y África | 2% |
| América del Norte | 18% |

Encuestados por ingresos (en dólares)



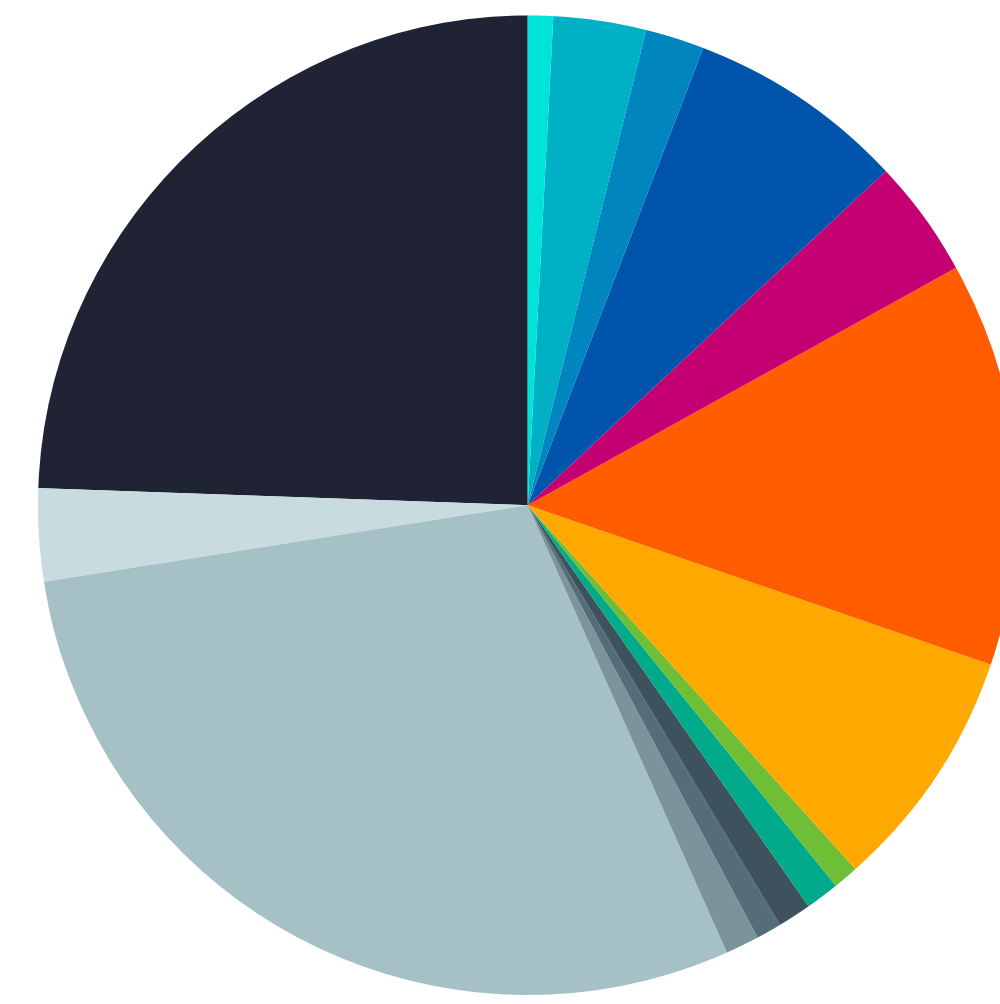
Encuestados por número de países/territorios en los que tienen operaciones



Encuestados por número de empleados



Encuestados por función



4

Los 10
principales riesgos



4 Los 10 principales riesgos

Los encuestados han seleccionado y calificado los 10 principales riesgos a los que se enfrentan sus organizaciones en la actualidad.

Los 10 principales riesgos

| | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ciberataques / fuga de datos | Interrupción del negocio | Desaceleración económica / recuperación lenta | Riesgo de precio de las materias primas / escasez de materiales | Daño a la reputación/marca |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Cambios regulatorios/ legislativos | Riesgo de pandemia/ crisis de salud | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | Aumento de la competencia | Incapacidad de innovar / satisfacer las necesidades de los clientes |

1. Ataques cibernéticos / fuga de datos

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 19 |
| 2009 | 25 |
| 2011 | 18 |
| 2013 | 18 |
| 2015 | 9 |
| 2017 | 5 |
| 2019 | 6 |
| 2021 | 1 |

Clasificación según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 2 |
| Europa | 4 |
| América Latina | 9 |
| Medio Oriente y África | 2 |
| América del Norte | 1 |

Los líderes del sector consideran que los ciberataques son una epidemia.

En mayo de 2021, el Congreso de Estados Unidos convocó a los representantes de los mayores bancos del país a una audiencia para examinar los riesgos a los que se enfrentan las [instituciones financieras](#).⁷

En aquel momento, la variante COVID-19 Delta estaba en auge en muchas partes del mundo. Las amenazas de la escasez de materiales, la inflación, el cambio climático y una posible contracción económica prolongada en Estados Unidos se vislumbraban con fuerza. Sin embargo, para sorpresa de muchos observadores, los directores generales de Citigroup, Goldman Sachs, Morgan Stanley y Wells Fargo señalaron los ciberataques como la amenaza más grave para las instituciones financieras estadounidenses y el sistema en su conjunto.

Sus preocupaciones están justificadas. Aunque las instituciones financieras mundiales tienen niveles de madurez cibernética más altos que la mayoría de las organizaciones, su gran escala y diversidad geográfica suponen desafíos. A lo largo de la última década, el sector ha sufrido numerosos ataques de gran repercusión. [Un informe especial de Cyber Talk](#)⁸ revela que las organizaciones de servicios financieros experimentaron un aumento del 238% en los ciberataques en el primer semestre de 2020. Casi el 75 por ciento de los bancos y grupos de seguros han sido testigos de un aumento de los delitos cibernéticos desde el inicio de la pandemia del coronavirus (COVID-19). Mientras tanto, el Departamento del Tesoro de Estados Unidos afirma que Evil Corp, una organización cibercriminal con sede en Rusia, ha robado casi 100 millones de dólares de bancos e instituciones financieras en más de 40 países/territorios.

De hecho, los hackers y los delincuentes aprovecharon la pandemia para atacar a todos los sectores empresariales. El gran número de ciberataques a corporaciones batió todos los récords en 2020. Por

ejemplo, los ataques de ransomware crecieron drásticamente: un 400% entre el primer trimestre de 2018 y el cuarto trimestre de 2020, según el Informe de [Riesgos de Ciberseguridad 2021 de Aon](#).⁹

Mientras tanto, la división de Soluciones Cibernéticas de Aon registró un promedio de tres nuevos casos de errores y omisiones (E&O) y asuntos cibernéticos por día hábil en 2020, un aumento de casi el 100% con respecto a 2019. La mayoría de estos casos estaban relacionados con incidentes de ransomware. La empresa de ciberseguridad [SonicWall](#)¹⁰ señala que los ataques de ransomware se dispararon a nivel mundial en el primer semestre de 2021 hasta alcanzar los 304,7 millones de dólares, cifra que supera el total de todo el año 2020 de 304,6 millones de dólares.

Las alarmantes estadísticas relacionadas con la frecuencia y la gravedad de los ciberataques y las funestas advertencias de los líderes empresariales y políticos han aumentado la concienciación sobre este riesgo. En la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon, los participantes de todo el mundo calificaron el riesgo cibernético y de fuga de datos como la principal amenaza a la que se enfrentan las empresas en la actualidad.

Este riesgo figuraba en la sexta posición en la encuesta de Aon de 2019. En aquel momento, las empresas participantes proyectaron que ocuparía el tercer lugar en el futuro. En 2015, solo un sector -telecomunicaciones y radiodifusión- consideraba que el riesgo de filtración de datos por ciberataque era una de las principales amenazas. Ahora, otros cuatro sectores -finanzas, seguros, servicios profesionales y tecnología- lo perciben como una amenaza principal. Además, todos los sectores encuestados lo perciben como uno de los 10 principales riesgos, lo que supone una gran demostración de la mayor concienciación sobre este riesgo.

Mientras tanto, todos los roles de trabajo, incluidos los directores financieros, los directores generales y los directores de recursos humanos, ahora clasifican el riesgo de ciberataques / fuga de datos entre los 10 principales, aunque ninguno de ellos lo clasificó tan alto como los gerentes de riesgo en 2019.

A nivel regional, las empresas de América del Norte han considerado consistentemente los ataques cibernéticos/la fuga de datos como el riesgo número uno desde 2019. Su percepción del riesgo se basa en el dramático aumento de la frecuencia y la gravedad de las filtraciones cibernéticas de alto perfil y los pagos de rescates exorbitantes en América del Norte. En 2020, el Centro de Denuncias de Delitos en Internet del FBI recibió 791.790 denuncias por todo tipo de delitos en Internet, una cifra récord, por parte del público estadounidense, con pérdidas reportadas que superaron los [4.100 billones](#)¹¹ de dólares. La grave situación llevó al editor de tecnología de [Yahoo Finance](#)¹² a proclamar en una de sus columnas: “Lo siento, Estados Unidos. Ya fueron hackeados”. El presidente de la Reserva Federal de EE. UU. Jerome Powell, declaró que está más preocupado por el riesgo cibernético que por otra crisis financiera, porque “un evento cibernético” podría desempeñar “un papel protagonista” en que el sistema financiero “[se paralice](#)”.¹³

En este contexto de aumento de los ataques, el riesgo de ciberataque/fuga de datos registró a su vez el mayor nivel de preparación para el riesgo, con un 87%. En la categoría de “pérdida de ingresos”, ocupó el tercer lugar más bajo en la lista de los 10 principales riesgos, con un 18% en 2021. En comparación con otros riesgos de la lista de los 10 principales, el cibernético ha tenido el mayor porcentaje de acciones de mitigación de riesgos adoptadas: el 65% de los participantes afirma haber evaluado el riesgo cibernético, el 46% lo ha cuantificado, el 68% ha desarrollado un plan de gestión de riesgos cibernéticos,

el 45% ha evaluado soluciones de financiación y transferencia de riesgos y el 60% ha desarrollado planes de continuidad.

Entonces, ¿por qué el riesgo cibernético está clasificado como el número uno si los niveles de preparación son altos y las pérdidas reportadas son bajas?

La alta clasificación se podría atribuir al reconocimiento del papel central que ha desempeñado la tecnología como facilitadora tanto de la supervivencia de las empresas durante los cierres de la COVID-19 en el 2020 como de la aceleración de la actividad económica durante la reapertura. Sin embargo, esta mayor dependencia de la tecnología ha ampliado igualmente las “superficies expuestas a los ataques”, con lo que se presentan más vulnerabilidades potenciales de seguridad que pueden ser aprovechadas por los malos actores.

Un ejemplo ilustrativo es la transición al trabajo remoto, que pasó de ser una opción a una necesidad casi de la noche a la mañana. Esto obligó a las empresas a adelantar de dos a cinco años la inversión y la transformación hacia un modelo “digital a escala”. El cambio en el modelo operativo y la arquitectura tecnológica fue en su momento tan rápido que las empresas menos avanzadas en este proceso de transformación pasaron por alto o crearon involuntariamente vulnerabilidades. [El Informe de Riesgos de Ciberseguridad de Aon de 2021 destaca esto](#),¹⁴ ya que solo el 40% de las organizaciones reportan que cuentan con controles de ciberseguridad adecuados para proteger las nuevas estrategias de trabajo a distancia.

Otra tendencia que explica el aumento de los riesgos cibernéticos en la clasificación ha sido la evolución de los objetivos y las tácticas de los adversarios. Por ejemplo, en el pasado, los delincuentes intentaban robar datos confidenciales o dinero en línea.



Ahora, emplean el ransomware para extorsionar, vulnerar y borrar datos, además de atacar directamente infraestructuras físicas críticas. En mayo de 2021, un ransomware se infiltró en el sistema de equipos informáticos de un oleoducto estadounidense, lo que paralizó [sus operaciones](#).¹⁵ No obstante, la investigación de Aon revela que solo el 31% de las organizaciones cuentan con medidas de resiliencia empresarial adecuadas para hacer frente a las amenazas de ransomware.

Los malos actores también se aprovechan de la expansión de los terceros proveedores de tecnología y de las cadenas de suministro digitales. En lo que se conoce como ataques de abrevadero, los hackers insertan códigos maliciosos en las plataformas empresariales para extender su ataque a los clientes corporativos, que a veces pueden ser miles. Ahora bien, a pesar de estos riesgos, solo el 21% de las organizaciones encuestadas por el [Informe de Riesgos de Seguridad 2021 de Aon](#)¹⁶ cuentan con medidas de referencia para supervisar a los proveedores y contratistas críticos.

El mercado de los seguros cibernéticos se ha visto igualmente afectado por el aumento de los ataques cibernéticos desde el comienzo de la pandemia. Según los datos de la [Encuesta de Aseguramiento de Aon de 2021](#), el ransomware representa ahora la mayor parte de las pérdidas de las aseguradoras (más del 58%), con unos ratios de siniestralidad que aumentan entre el 5% y el 25% para todas las grandes aseguradoras cibernéticas.

Según las investigaciones de Aon, que monitorean las señales de comportamiento del mercado, estas pérdidas de las aseguradoras desencadenan dos respuestas principales:

- **Aumento de las primas de los seguros:** las tarifas aumentaron más del 35% en el primer trimestre de 2021 y continuaron con la tendencia al alza hasta subir entre el 40% y el 50% en el segundo trimestre de 2021.

- **Reducción de la capacidad:** actualmente son menos las empresas que pueden asegurar o renovar las pólizas de ciberseguro. Las aseguradoras exigen ahora una mayor protección contra el ransomware que incluya medidas proactivas y reactivas, como la gestión de la continuidad del negocio y los planes de respuesta a incidentes. Si no se cumplen estas condiciones, es más probable que las aseguradoras rechacen la cobertura.

Dado que los delincuentes cibernéticos y las naciones-estado innovan constantemente y nuestra dependencia de la tecnología digital no cesa de aumentar, las empresas deben seguir el ritmo de los riesgos cibernéticos. Además de aumentar sus presupuestos destinados a la seguridad cibernética, Rich Nolan, director gerente de investigaciones cibernéticas de Citigroup, explica a Aon que las empresas deben adoptar una arquitectura de confianza cero para hacer frente a los riesgos cibernéticos. La confianza cero es un concepto de seguridad en el que una organización no confía en nadie dentro o fuera de su perímetro y verifica cualquier solicitud de conexión a sus sistemas, incluso si la solicitud parece provenir de un empleado.

Según [Forbes](#),¹⁷ se calcula que en 2025 un 70% de la población activa trabajará a distancia al menos cinco días al mes. "Como la pandemia impulsó la rápida evolución digital de los modelos de negocio en todos los sectores, se ha reconocido que el riesgo cibernético será ahora una amenaza persistente para la "nueva normalidad" en el futuro", afirma Adam Peckman, líder de la práctica global de Consultoría de Riesgo Cibernético. "Con las cadenas de suministro distribuidas, la automatización, el trabajo a distancia y el comercio electrónico como base de estos nuevos modelos, nuestras estrategias de mitigación de riesgos y del mercado de seguros para gestionar el riesgo cibernético tendrán que seguir evolucionando para mantenerse a la vanguardia".



4 2. Interrupción del negocio

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 2 |
| 2009 | 3 |
| 2011 | 5 |
| 2013 | 7 |
| 2015 | 7 |
| 2017 | 8 |
| 2019 | 4 |
| 2021 | 2 |

Clasificaciones según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 1 |
| Europa | 1 |
| América Latina | 2 |
| Oriente Medio y África | 3 |
| América del Norte | 2 |

Para quienes visitan Londres, la calle Oxford, de 1,5 millas de largo, en el distrito de West End, con más de 90 tiendas emblemáticas de moda y alta tecnología, restaurantes y lugares de entretenimiento, era el paraíso de las compras. En marzo de 2020, cuando el gobierno emitió una orden de cierre para hacer frente a la pandemia de la COVID-19, la calle Oxford quedó vacía de la noche a la mañana. El West End se convirtió en un callejón sin salida.

Un año más tarde, aproximadamente en la misma época en que se realizó la encuesta de Aon, las tiendas empezaban a abrir gradualmente, pero alrededor de una quinta parte de Oxford Street había cerrado definitivamente; se habían perdido más de 50.000 puestos de trabajo en el comercio minorista y la hotelería. Los ingresos en el distrito habían caído más del [80%](#).¹⁸

Lo que ocurrió en la calle Oxford es emblemático de lo que sucedió en otras ciudades del mundo, desde París y Nueva York hasta Tokio y Río de Janeiro, donde todos los sectores de la industria experimentaron perturbaciones sin precedentes debido a las órdenes de permanecer en casa y las restricciones de viaje más estrictas de la historia de la humanidad.

“La pandemia ha modificado la forma tradicional de concebir la interrupción del negocio”, afirma Richard Waterer, director

general en EMEA de Aon. “Se ha redefinido: se puede interrumpir la actividad empresarial debido a un conjunto mucho más amplio de asuntos. Debido a la tecnología y a la forma de hacer negocios, la interrupción del negocio puede ser más sistémica. No sólo le ocurre a los que están en áreas de alto riesgo. La interrupción de la actividad puede ocurrirle a cualquiera”.

Este entorno de riesgo y volatilidad ha impulsado la interrupción del negocio al número dos en la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon. Mientras tanto, la creciente complejidad de los seguros de interrupción del negocio también contribuye a la preocupación de los encuestados sobre el tema en general. En la encuesta de 2019, los participantes de todo el mundo preveían que el riesgo de interrupción del negocio solo se situaría en el número siete.

Los encuestados de Europa y la región de Asia-Pacífico, donde los cierres más estrictos relacionados con la COVID-19 han destruido a las pequeñas y medianas empresas debido a los cierres masivos y temporales de fábricas y puertos, y donde las catástrofes naturales, como los incendios forestales, las inundaciones y los tifones, han causado estragos, perciben la interrupción del negocio como el riesgo número uno.

No es de extrañar que los encuestados del sector de la hotelería, los viajes y el ocio también calificaran la interrupción del negocio como el riesgo número uno. Este sector se enfrentó a los mayores problemas de interrupción debido a las continuas restricciones a los viajes y a la precipitada caída de la demanda de los consumidores. En otro estudio de Aon, "[Repriorizar el riesgo y la capacidad de recuperación para un futuro posterior a la crisis](#)", el 67% de los participantes del sector de la hotelería han visto su negocio gravemente afectado y prevén que tardará mucho tiempo en recuperarse: el 63% espera que el impacto en su negocio dure más de un año. Según Forbes, sólo durante los 10 primeros meses de 2020, la industria del turismo perdió [935.000 millones de dólares en ingresos en todo el mundo](#).¹⁹

Al mismo tiempo, el sector energético también percibe la interrupción del negocio como el principal riesgo, pues la pandemia ahogó la demanda. Mientras que el uso de la electricidad se redujo significativamente en muchos países/territorios, el mercado del combustible para el transporte se redujo drásticamente, ya que los aviones se quedaron en tierra y se restringió la circulación. La interrupción del negocio también supuso una gran amenaza para el sector de las ciencias biológicas, que tuvo que suspender sus ensayos de investigación con seres humanos en regiones que se encontraban en situación de cierre parcial o total.

Aunque la percepción del riesgo de interrupción del negocio se explica principalmente por la pandemia, es preciso considerar otros factores:

- Los ciberataques se han convertido en una creciente amenaza de interrupción del negocio. Por ejemplo, los hackers atacaron la red informática de un importante proveedor de carne de vacuno de Estados Unidos en [mayo de 2021](#).²⁰ Como consecuencia, las fábricas de carne de Estados Unidos y Australia se vieron obligadas a cerrar. La rapidez con la que se han implementado las nuevas tecnologías en el ámbito empresarial puede significar que aún no se han probado completamente las interdependencias y los puntos críticos de fallo.
- El cambio climático es otro de los factores que provocan interrupciones en los negocios. Las catástrofes naturales, como los incendios forestales que batieron récords en Australia, las inundaciones en Alemania, los tifones en Filipinas, un terremoto en Turquía y los huracanes en Estados Unidos y América Central, provocaron graves interrupciones de la actividad empresarial. Un informe de [Aon publicado](#) recientemente muestra que las pérdidas aseguradas por catástrofes naturales alcanzaron los 42.000 millones de dólares en el primer semestre de 2021, una cifra que representa el máximo en 10 años de pérdidas aseguradas en los primeros seis meses del año.



Aunque la interrupción del negocio es un riesgo tradicional por su nombre, su perfil evoluciona rápidamente. Las empresas deben mejorar su comprensión de esta nueva forma de volatilidad y crear soluciones de mercado para gestionar este riesgo. La pandemia de la COVID-19 nos recuerda que la gestión de riesgos y la gestión de la continuidad del negocio deben seguir evolucionando para ayudar a las empresas a prepararse y sobrevivir a acontecimientos extremos. En una encuesta independiente de Aon relacionada con la preparación para la COVID-19, únicamente dos de cada cinco empresas afirmaron tener una gestión de la continuidad del negocio (BCM) que aborda la interrupción del negocio provocada por un evento cibernético. A su vez, cerca del 69% afirmó que revisará y mejorará la gestión de la continuidad del negocio como parte de sus procesos empresariales normales. Esto indica que las organizaciones comprenden la necesidad de reevaluar sus planes existentes para aplicar las lecciones aprendidas a raíz de la pandemia.

Para aquellas empresas con modelos de negocio complejos, Aon recomienda fusionar, combinar y armonizar las siguientes opciones de transferencia de riesgos:

- Cobertura tradicional de interrupción del negocio (pérdida de ingresos o beneficios en el lugar afectado)
- Cobertura de interrupción de negocio por interdependencia (efectos internos en cadena dentro de la organización más amplia, tanto en el lugar afectado como en otros lugares)
- Cobertura de interrupción de negocio contingente (impacto en los ingresos o beneficios del cliente como resultado de un evento cubierto en un cliente o proveedor externo)
- Cobertura auxiliar o adicional (aumento de los costos, aumento de los costos adicionales o denegación de acceso)

Además, Aon considera que las organizaciones tendrán que prepararse para escenarios extremos más frecuentes causados por perturbaciones económicas, crisis de salud, alteraciones del modelo de negocio, tensiones geopolíticas y fallos tecnológicos.



3. Desaceleración económica/lenta recuperación

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 8 |
| 2009 | 1 |
| 2011 | 1 |
| 2013 | 1 |
| 2015 | 2 |
| 2017 | 2 |
| 2019 | 1 |
| 2021 | 3 |

Clasificaciones según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 3 |
| Europa | 3 |
| América Latina | 1 |
| Oriente Medio y África | 1 |
| América del Norte | 4 |

En 2020, cuando la pandemia de la COVID-19 causó estragos mortales en todo el mundo, sólo 27 países/territorios experimentaron un crecimiento económico. El crecimiento económico mundial cayó de una tasa anual del -3,4% al -7,6%. Un año y medio después, la recuperación parece [estar por fin en marcha](#).²¹

En Israel, el gobierno puso fin oficialmente a las restricciones relacionadas con la COVID-19 en junio de 2020, cuando más de la mitad de su población estaba completamente vacunada. La vida previa a la pandemia regresó. Las tiendas, los restaurantes, los hoteles y los cines abrieron completamente. Mientras tanto, el primer ministro británico proclamó que los habitantes de Inglaterra disfrutarían del “Día de la Libertad” el 19 de julio de 2021, cuando se levantarían muchas de las normas ordenadas por el Estado con respecto al distanciamiento social, las mascarillas y los límites de las concentraciones. Poco después, muchos otros países/territorios, como Estados Unidos, Suecia, Países/territorios Bajos y Corea del Sur, también suavizaron sus restricciones.

La reapertura impulsa la recuperación económica. En su último informe de [Perspectivas Económicas Mundiales](#), el [Banco Mundial](#) indicó que se espera que el crecimiento se acelere hasta el 5,6% en 2021. Mientras tanto, se prevé que el comercio mundial, que cayó un 5,3% en 2020, crezca un [8,0%](#).²²

Debido a las enormes ayudas fiscales y a una agresiva campaña de vacunación, el Banco Mundial prevé que la tasa de crecimiento de Estados Unidos alcance el 6,8% en 2021, el ritmo más rápido desde 1984. Por su parte, la economía china -que apenas se contrajo en 2020 debido al éxito de sus estrictas

políticas de contención del virus- se espera que crezca un 8,5 por ciento. Según las previsiones económicas del verano de [2021 de la Comisión Europea](#), ahora se espera que el PIB aumente un 4,8 por ciento en 2021 y un [4,5 por ciento en 2022](#).²³

A pesar de la rápida [recuperación económica](#), la incertidumbre prevalece. Los economistas afirman que el PIB mundial en 2021 está todavía un 3,2% por debajo de las previsiones anteriores a la pandemia. Las perspectivas de crecimiento también pueden variar mucho en función de las regiones y [de los sectores](#).²⁴

En las reuniones de julio de 2021, los encargados de la política económica tanto de la [Reserva Federal de EE. UU.](#) como del [Banco Central Europeo](#)²⁵ votaron unánimemente a favor de mantener los tipos de interés sin cambios, con la advertencia de que “se mantienen los riesgos para las perspectivas económicas” y que la trayectoria de la economía dependerá “significativamente” del curso del virus. En agosto, el resurgimiento de la variante Delta llevó a los economistas de [Goldman Sachs](#) a recortar su previsión de crecimiento del PIB del tercer trimestre en EE. UU. al 5,5%, en lugar del 9,0%, porque ["su impacto en el crecimiento y la inflación resulta ser algo mayor de lo previsto"](#).²⁷

La preocupación por el freno de la recuperación económica se refleja en la Encuesta de Gestión Global del Riesgo de Aon de 2021, en la que el riesgo de desaceleración económica/recuperación económica lenta aparece como el tercer mayor riesgo al que se enfrentan las organizaciones mundiales en la actualidad. Fue clasificado como el riesgo número uno inmediatamente después de la crisis financiera de 2008, pero bajó al número dos en las encuestas de Aon de 2015 y 2017.

Desde el punto de vista geográfico, las empresas de Oriente Medio y África, cuyas economías han sufrido los efectos de la COVID-19 y la fluctuación de los precios del petróleo, consideran que la desaceleración económica es una de las principales amenazas. Según las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la tasa de recuperación económica de la región, del 4%, será inferior a la tasa de crecimiento mundial, del 6%, para 2021. El informe del FMI señala que, dentro de Oriente Medio, los países/territorios que comenzaron la vacunación pronto, como los países/territorios prósperos del Consejo de Cooperación del Golfo, se enfrentan a perspectivas relativamente mejores, mientras que los Estados frágiles y afectados por conflictos "han visto como sus perspectivas se oscurecen". La inestabilidad política y los conflictos armados también podrían perturbar la recuperación económica. Entre los países/territorios del África subsahariana, las economías dependientes del turismo son las que han sufrido el [peor impacto](#).²⁸

Como se esperaba, los encuestados de América Latina también perciben la desaceleración económica y la lenta recuperación como el riesgo número uno. Al 30 de junio de 2021, las muertes relacionadas con la [COVID-19](#) alcanzaron más de 1,26 millones (el 32,0% del total mundial, a pesar de que la población de la región representa sólo el [8,4% del total mundial](#)).²⁹ [La Comisión Económica para América Latina y el Caribe \(CEPAL\)](#) elevó su estimación de la tasa de crecimiento promedio para la región en 2021 a 5,2 por ciento, cifra que refleja un repunte desde la profunda contracción de 6,8 por ciento registrada en 2020. Sin embargo, con las bajas tasas de vacunación, la insuficiencia

de inversión y empleo, y el gran deterioro ambiental, la CEPAL afirma que esta expansión [no es sostenible](#).³⁰

Al desglosar los datos por sectores, los sectores de bienes raíces y de la construcción consideran que el riesgo de desaceleración económica y la lentitud de la recuperación económica son la principal amenaza. La pandemia ha cambiado fundamentalmente la forma en que se desarrolla el negocio inmobiliario.

La demanda de espacio se ha visto afectada negativamente por el distanciamiento social, los cierres, las cuarentenas, los despidos y el trabajo a distancia. El sector de la construcción se enfrentó a retos similares. En los primeros días de la pandemia de la COVID-19, muchas empresas se plantearon detener, o al menos pausar, los proyectos de construcción debido a la incertidumbre sobre la economía. Muchos proyectos siguen estancados porque los propietarios no dejan de preocuparse por la demanda de oficinas o locales comerciales cuando tantas empresas han cerrado y la gente trabaja a distancia. Una encuesta realizada por [Associated General Contractors of America \(AGC\)](#) en junio de 2021 reveló que a un 68% de los contratistas se les había cancelado un proyecto y a un 48% se les había paralizado un proyecto [existente antes de la pandemia](#).³¹

Los sectores del transporte y la logística también consideran que el riesgo de desaceleración económica/lenta recuperación es uno de los principales. A medida que la pandemia continúa, muchos países/territorios alrededor del mundo mantienen sus fronteras cerradas y limitan el transporte y los viajes, lo que crea obstáculos para el comercio y el transporte internacional.

En una época de incertidumbre económica, es fundamental establecer prioridades para mantener y aumentar los ingresos. Aunque el uso nuevo y acelerado de la tecnología constituye una oportunidad significativa, la inversión en activos es otra solución importante. Esto puede estar relacionado con la necesidad de invertir en activos para garantizar la seguridad con respecto a la COVID-19, realizar adaptaciones para permitir la actividad de acuerdo con la normativa local y añadir tecnologías digitales para promover prácticas de trabajo ágiles. Es probable que el imperativo de mantener la resistencia de las operaciones y de ganarse la confianza de empleados y clientes sea un factor clave que impulse la toma de decisiones. Para mantener un balance saneado, las empresas se esfuerzan por gestionar un bajo nivel de gastos para compensar la volatilidad de sus líneas de ingresos, a la vez que optimizan su posición de flujo de caja disponible.

Dado que la desaceleración económica no es un acontecimiento que se pueda asegurar directamente, Aon cree que un programa de gestión del riesgo empresarial completo e informado puede reforzar aún más la resistencia y la agilidad de una empresa, con lo que se mejora la competitividad frente a los demás cuando se trata de gestionar la volatilidad general de las ganancias.

4. Riesgo de precio de las materias primas/escasez de materiales

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2009 | 5 |
| 2011 | 8 |
| 2013 | 8 |
| 2015 | 11 |
| 2017 | 11 |
| 2019 | 7 |
| 2021 | 4 |

Clasificaciones según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 12 |
| Europa | 2 |
| América Latina | 3 |
| Oriente Medio y África | 4 |
| América del Norte | 10 |

El mercado mundial de materias primas ha experimentado cambios bruscos.

En los primeros días de la pandemia de la COVID-19, cuando sectores enteros se paralizaron bruscamente, los futuros del petróleo se desplomaron. El crudo Brent, la referencia mundial del petróleo, se desplomó brevemente por debajo de los 20 dólares el barril en abril de 2020, ya que los cierres por el coronavirus redujeron la demanda de aerolíneas, automóviles y fabricantes. Esto representó una fuerte caída con respecto a la media de 2019 de [61 dólares por barril](#).³² Los precios de los metales también cayeron a principios de 2020. Los mayores descensos se produjeron en el [cobre y el zinc](#).³³

Paralelamente, los cierres de fronteras, puertos y fábricas interrumpieron las cadenas de suministro mundiales, lo que provocó una grave escasez de materiales. Las estanterías vacías de los supermercados se convirtieron en una imagen emblemática durante los primeros días de la pandemia. En la mayoría de los países/territorios se informó de la escasez de mascarillas médicas, guantes, protectores faciales, productos de desinfección y respiradores. Al haber más personas que trabajan desde casa, la industria de los semiconductores experimentó una explosión de la demanda de productos como teléfonos inteligentes y

computadoras, lo que provocó un choque de suministros sin precedentes.

Ahora que lo peor de la pandemia ha pasado, la economía mundial se esfuerza por mantener el ritmo a medida que la demanda repunta con fuerza. Las empresas son incapaces de conseguir suficientes materias primas para fabricar los productos que de repente tienen una gran demanda. La escasez de materiales ha llevado al mercado de materias primas al otro extremo. Según un informe de la [CNN](#), el crudo Brent se ha disparado por encima de los [70 dólares el barril por primera vez en casi tres años](#).³⁴

Este fenómeno se repite para muchas otras materias primas. Al redactar este informe, el mineral de hierro, el cobre, el acero, el maíz, la soja, el azúcar y el aceite de girasol han alcanzado niveles de precios récord.

El índice Bloomberg Commodity Spot, que sigue la evolución de los precios de una serie de metales y materias primas agrícolas, ha subido aproximadamente un 60% con respecto al mismo periodo de 2020. Las medidas de expansión cuantitativa y de estímulo fiscal de los gobiernos de las principales economías del mundo también mantienen estos precios elevados.

Al mismo tiempo, los ataques cibernéticos, las condiciones meteorológicas extremas y las incertidumbres económicas son factores que contribuyen al aumento de la volatilidad de las materias primas, lo que provoca una gran preocupación en las empresas.

En la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon, el riesgo de precios de las materias primas/escasez de materiales ha registrado su clasificación más alta (número cuatro) desde que se añadió a la Lista de Riesgos de Aon en 2009. La crisis financiera mundial de 2008 hizo que el riesgo de los precios de las materias primas alcanzara una clasificación igualmente alta (número cinco).

Aunque el nivel de preparación para este riesgo ha mejorado, la pérdida de ingresos en los últimos 12 meses casi se ha duplicado, al pasar del 28% en la encuesta de 2019 al 50% en la de 2021.

Como era de esperar, los sectores de la alimentación, la agroindustria y las bebidas perciben el riesgo de los precios de las materias primas como una de las principales amenazas. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, los precios de los alimentos al por mayor han subido al menos un 1% cada mes desde enero de 2021, una tendencia que no se veía desde 1973. Los precios de los aceites de cocina, un ingrediente llamado desechable, casi se han duplicado desde principios de este año.

Por su parte, los sectores de la industria y las manufacturas también calificaron los precios de las materias primas como el riesgo principal. [El Instituto de Gestión de Suministros \(ISM\)](#),³⁵ con sede en Washington, D.C., afirmó que "los plazos de entrega récord debidos a los cierres de puertos, la escasez a gran escala de materiales básicos críticos, el aumento de los precios de las materias primas y las dificultades para transportar los productos no dejan de afectar a todos los segmentos" de la fabricación. Por ejemplo, dado que los chips se han convertido

en un componente esencial de tantos productos, su escasez no solo afectó a los fabricantes de electrónica y automóviles, sino también a las empresas que venden dispositivos médicos, productos químicos, ropa e incluso tabaco. La CNBC informa de que al menos 70 empresas de la lista Standard & Poor's (S&P) 500 destacaron la escasez de chips durante sus anuncios de resultados del [segundo trimestre de 2021](#).³⁶

No se sabe hasta cuándo la demanda superará a la oferta. La gran pregunta es si la escasez y las subidas de precios son subproductos temporales de la pandemia, como afirman algunos expertos, o si la economía mundial evoluciona de forma que podría aumentar permanentemente el costo de los negocios y dar paso a una nueva era de inflación. [Hanna Ziady](#), de CNN Business, señala que el riesgo de los precios de las materias primas tiene enormes implicaciones para los inversores, las empresas y los [gobiernos](#).³⁷

Según los expertos de [Tracc Solutions](#), los líderes empresariales deben formular una estrategia doble para mitigar el riesgo de la volatilidad y la escalada de los precios de las materias primas, para lo cual deben incorporar, en primer lugar, un seguimiento detallado de los costos, proyecciones en diversos escenarios y análisis de riesgos. Los departamentos de adquisiciones deben ser ágiles y expertos en toda la gama de instrumentos derivados para facilitar las más amplias oportunidades de cobertura. Al mismo tiempo, las empresas se deben centrar en la proximidad de las fuentes de materias primas y en su cociente de [valor-sostenibilidad](#).³⁸

Dadas las presiones sobre los precios de las materias primas, el desarrollo de una mayor resistencia y agilidad es un mitigante parcial de esta amenaza externa. Comprender e integrar diversas soluciones de gestión de riesgos es clave para hacer frente a las nuevas formas de volatilidad y resolver los riesgos emergentes y de cola larga.



5. Daño a la reputación/marca

Calificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 1 |
| 2009 | 6 |
| 2011 | 4 |
| 2013 | 4 |
| 2015 | 1 |
| 2017 | 1 |
| 2019 | 2 |
| 2021 | 5 |

Calificaciones según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 4 |
| Europa | 6 |
| América Latina | 13 |
| Oriente Medio y África | 13 |
| América del Norte | 3 |

Al final de cada año, numerosos medios de comunicación internacionales y empresas de relaciones públicas publican sus listas de acontecimientos notables relacionados con crisis de reputación corporativa para ilustrar la importancia de la gestión de la marca y la reputación. En 2020 no ha sido una excepción. Hemos seleccionado 10 casos destacados que figuran en esas listas para evaluar cómo afectan esos titulares a la percepción de los riesgos para la [reputación de las empresas](#).³⁹

- El director general de una empresa de alimentación estadounidense provocó un boicot masivo contra su compañía en las redes sociales tras reunirse con el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, en la Casa Blanca y colmarlo de elogios.
- Una cadena hotelera internacional reveló que se produjo una nueva fuga de datos que afectó a 5,2 millones de huéspedes.
- - Más de 10.000 trabajadores enfermaron de COVID-19 en una planta de procesamiento de alimentos de Estados Unidos durante los tres primeros meses del brote. Un director de la planta organizó una apuesta sobre el número de empleados que darían positivo en las pruebas de COVID-19.
- Los aeropuertos estadounidenses no estaban preparados para el caos cuando los pasajeros regresaron a toda prisa del extranjero durante la pandemia, lo que obligó a los pasajeros a hacer colas y suscitó el temor de nuevos brotes.
- Un fabricante de automóviles europeo retiró sus anuncios de las redes sociales tras las protestas del público y pidió disculpas por su tono racista.
- Varios bancos y empresas de Occidente fueron acusados de apoyar la nueva ley de seguridad de China en Hong Kong.

- Una cadena de comida rápida estadounidense lanzó una hamburguesa vegana que contenía huevos y se cocinaba en la misma parrilla que las hamburguesas de carne.
- Un gigante europeo de software fue víctima de un doble ataque de extorsión, que provocó el cierre forzado de los sistemas internos.
- Un gigante tecnológico estadounidense llegó a un acuerdo de 310 millones de dólares como consecuencia de un caso de acoso sexual.
- Una empresa de ropa canadiense promocionó un enlace de Instagram con una camiseta con una imagen que, según los internautas, podría suscitar sentimientos en contra de los asiáticos y racismo.

Dada la devastadora repercusión de la pandemia mundial en las empresas de todo el mundo, muchos supusieron que los problemas de reputación de las empresas quedarían en segundo plano. Un veterano experto en relaciones públicas llegó a bromear: “Si se iba a producir un desastre de relaciones públicas, este era el año para hacerlo”. Obviamente, los titulares de 2020 que acabamos de citar invalidan tal suposición y afectan a la percepción de este riesgo.

En la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon, el daño a la reputación o a la marca aparece en el número cinco, dos puestos por encima del riesgo de pandemia y de crisis sanitaria. En las tres encuestas anteriores de Aon, este riesgo se situaba en el puesto número uno y en el número dos, respectivamente.

Esta percepción del riesgo está justificada. Un estudio conjunto realizado por [Aon y Pentland Analytics](#) revela que una crisis de reputación importante hace que los accionistas pierdan una media del 26% del valor en algún momento del año posterior a la crisis. El banco de datos de crisis de reputación de Pentland Analytics incluye actualmente 300 crisis de reputación corporativa que abarcan las últimas cuatro décadas. En 36 de las 300 crisis de reputación globales estudiadas, se destruye más del 50 por ciento del valor. A lo largo de los 40 años del estudio, las crisis de reputación destruyeron 1,2 billones de dólares en valor para los accionistas.

En América del Norte, donde las crisis de reputación de las empresas, provocadas por hechos como el fraude financiero, el descuido de la salud de los empleados durante la pandemia, los mensajes racialmente ofensivos en la publicidad y los tweets inapropiados de los ejecutivos, dominan con frecuencia los titulares, los participantes calificaron el daño a la reputación o a la marca en el número tres.

En la región de Asia-Pacífico se han producido una [serie de escándalos empresariales](#) de gran repercusión en países/territorios como [China, Japón, Singapur y Tailandia](#).⁴⁰ Esto explica que las empresas encuestadas en la región sitúen el daño a la reputación en el puesto número cuatro.

Los participantes del sector público consideran que el daño a la reputación es el riesgo número uno. Esto se debe probablemente a la mala gestión de la crisis de la COVID-19 por parte de los gobiernos, a una serie de escándalos políticos de gran repercusión y a una política partidista extrema en muchos países/territorios, todo lo cual ha socavado la confianza del público en las instituciones gubernamentales.

A partir de estos grandes titulares de los últimos años, los expertos han detectado una nueva tendencia: Los riesgos para la reputación son causados cada vez más por incidentes que a veces no están relacionados con los productos y servicios de la empresa, sino que emanan de áreas como su agenda medioambiental, social y de gobernanza (ESG), las relaciones internas en el lugar de trabajo y la asociación con otras empresas, proveedores o industrias. La atención de los medios de comunicación (sociales o tradicionales) a menudo amplifica su impacto, lo que provoca una reacción pública generalizada.

Por ejemplo, hay una tendencia creciente de que los directores generales adopten posturas públicas sobre cuestiones políticas y sociales sobre las que tradicionalmente habrían permanecido en silencio, a veces por sus propias convicciones o bajo la influencia de empleados o clientes que quieren conocer sus posiciones, afirma el profesor de Harvard [David Larcker](#).⁴¹

El director general de una gran empresa tecnológica se manifestó a favor de una ley de aborto en Texas, lo que provocó peticiones de boicot a los productos y servicios de la empresa.

A menudo, las empresas multinacionales se ven atrapadas en apuros geopolíticos. En "[Crisis Review, Top 20 Crises of 2020](#)" publicado por Provoke Media, el autor señala que

cuando las empresas se ven obligadas a tomar partido en conflictos geopolíticos, siempre se encuentran "[entre la espada y la pared](#)".⁴² Las instituciones financieras y las marcas de moda de Occidente con operaciones y tiendas en Hong Kong y China continental no son ajenas a este dilema. Se enfrentan a las exigencias de las autoridades chinas, por un lado, y a sus valores declarados y a las expectativas de las partes interesadas en Occidente, por otro. En el verano de 2020, después de que algunas empresas manifestaran su apoyo a la nueva ley de seguridad del gobierno chino, recibieron críticas de los medios de comunicación y de los legisladores de Occidente. Al mismo tiempo, las empresas que criticaron los abusos de las autoridades chinas contra los uigures se enfrentaron a boicots y amenazas de los consumidores chinos. El campeón tecnológico chino Huawei, cada vez más atrapado en la guerra fría tecnológica mundial entre Estados Unidos y China, constituye otro ejemplo.

En este mundo digital tan acelerado, en el que las redes sociales están al alcance de casi todo el mundo, los incidentes o las insinuaciones que perjudican la marca y la reputación de la empresa pueden provocar rápidamente la volatilidad de las ganancias. Es importante que los directivos de las empresas identifiquen estos riesgos, por muy remotos que sean, y desarrollen sus programas de gestión de riesgos empresariales. Nuestra investigación muestra que el análisis de escenarios, la cuantificación y el ensayo de respuestas son críticos para la mitigación de este riesgo y también para el acceso al capital para apoyar el desarrollo de productos de transferencia de riesgo escalables en este ámbito.

6. Cambios regulatorios/legislativos

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 2 |
| 2009 | 2 |
| 2011 | 2 |
| 2013 | 2 |
| 2015 | 3 |
| 2017 | 4 |
| 2019 | 10 |
| 2021 | 6 |

Clasificaciones según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 10 |
| Europa | 8 |
| América Latina | 6 |
| Oriente Medio y África | 12 |
| América del Norte | 8 |

En julio de 2021, [Didi Global](#), un servicio de transporte de pasajeros dominante en China, salió a bolsa en el mercado de Nueva York. Con una subida de las acciones del 16% el primer día, estaba preparada para convertirse en una de las mayores y más atractivas salidas a bolsa de los últimos años. Sin embargo, dos días más tarde, los reguladores de Internet de China suspendieron el registro de nuevos usuarios de la empresa con el argumento de que la compañía manejaba incorrectamente datos confidenciales que podían suponer riesgos para la privacidad personal y la ciberseguridad nacional. Posteriormente, las autoridades chinas retiraron [25 aplicaciones móviles de Didi de las tiendas de Apple y Android](#).⁴³

La sanción a Didi se suma a una serie de amplias medidas regulatorias adoptadas por el gobierno chino contra las grandes empresas de alta tecnología del país. En el momento de escribir este artículo, China ha publicado un plan quinquenal que exige una mayor regulación en áreas como la seguridad de los datos, la tecnología y los monopolios. La conformidad se reforzará en sectores que van desde la alimentación y los medicamentos hasta el big data y la inteligencia artificial.

Aunque estas medidas agresivas y bruscas de Pekín han provocado trastornos en el mercado mundial de valores, los expertos afirman que muchas de estas cuestiones no son específicas de China, y que otros gobiernos de Europa y Estados Unidos han avanzado en reformas generales similares en relación con los datos de los usuarios y la fiscalidad. Por supuesto, la diferencia es que la normativa en Occidente suele estar limitada por un sistema jurídico y legislativo equilibrado y complejo.

En cualquier caso, en la era pospandémica, en la que se espera que los gobiernos de todo el mundo amplíen sus competencias en los

ámbitos de la salud pública, los mercados financieros, el cambio climático, la fiscalidad y la tecnología, el panorama normativo mundial para las empresas se ha vuelto más complejo y desafiante.

En Estados Unidos, las elecciones presidenciales de 2020 provocaron cambios drásticos en materia de conformidad. En 2017, el presidente Donald Trump emitió una orden ejecutiva que exigía a las agencias recortar dos regulaciones por cada una nueva emitida, con lo que puso en marcha un mandato marcado por la reducción de regulaciones. Cuatro años más tarde, el presidente Joe Biden ha revertido gran parte de la agenda de desregulación de la administración Trump y ha detallado sus ambiciones de ampliar drásticamente el alcance de la participación de su administración en la educación, la salud, la inmigración, el medio ambiente y los impuestos.

En el Reino Unido, a medida que el Brexit se materializa, las empresas se enfrentan a numerosas incertidumbres y prevén importantes cambios relacionados con la conformidad ante la evolución de la divergencia regulatoria entre el Reino Unido y la UE.

La UE está actualmente a la vanguardia de las medidas en materia de cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ESG, por sus siglas en inglés). Las nuevas obligaciones de divulgación de información sobre ESG, la probable obligatoriedad de la diligencia debida en materia de derechos humanos, medio ambiente y gobernanza tendrán amplias repercusiones para las empresas domiciliadas en la UE, así como para las que operan dentro de ella.

En América Latina, con la nacionalización de los recursos de nuevo en la agenda de varios gobiernos, las perspectivas de regulación a largo plazo del sector energético se tornan más inciertas.

Se supone que las regulaciones constituyen una importante herramienta de política pública para hacer frente a las deficiencias del mercado, proteger tanto a las empresas como a los consumidores y avanzar en la elaboración de políticas nacionales eficaces. Sin embargo, las empresas consideran que algunos procesos legislativos y regulatorios se han desviado de su propósito original. Las regulaciones se han vuelto tan agobiantes y asfixiantes que han socavado su eficacia para reavivar la recuperación económica tras la pandemia y servir al interés público.

Por ejemplo, los expertos aseguran que las regulaciones se multiplican rápidamente en el ámbito de las tecnologías emergentes. [En su Informe de Riesgos de Ciberseguridad 2019](#), Aon señala que “las regulaciones de ciberseguridad se han vuelto virales” porque se proponen y aplican leyes, reglas, normas y directrices en las agencias federales, las legislaturas locales y el mundo empresarial. Las complejas y superpuestas regulaciones cibernéticas corren el peligro de crear más riesgos cibernéticos, no menos, porque las obligaciones de conformidad abruman a los directores de información y una mentalidad de “cumplir los requisitos” termina por reemplazar las buenas prácticas de ciberseguridad. Esto ni siquiera tiene en cuenta las cuantiosas multas por infracciones de la normativa.

Estas preocupaciones también figuran en la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon, en la que el cambio regulatorio o legislativo se clasifica como el sexto riesgo. El cambio regulatorio o legislativo ha ocupado normalmente un puesto más alto en la lista de los 10 principales riesgos de Aon. Ocupó el número dos de 2007 a 2015 antes de caer al número 10 en 2019.

Los representantes del muy regulado sector asegurador califican este riesgo en el número dos: la industria prevé más esfuerzos legislativos

para perfeccionar las regulaciones existentes y expandirse a nuevas áreas como el riesgo climático y la supervisión de las empresas InsurTech.

Afortunadamente, en el momento álgido de la pandemia, muchos gobiernos redujeron la aplicación de leyes, normas y regulaciones y estancaron nuevas legislaciones para permitir a las empresas responder rápidamente a las demandas de los consumidores. En algunos países/territorios, las agencias reguladoras han pausado o retrasado muchas de sus actividades de supervisión. Los líderes empresariales y los responsables de la formulación de políticas podrían valerse de la situación y cuestionar el valor de muchas regulaciones que tuvieron que ser suspendidas para responder eficazmente al mercado y a los consumidores.

No obstante, a largo plazo, dado que las leyes y regulaciones son cada vez más exhaustivas y detalladas, las organizaciones tendrán que adaptarse rápidamente. Las consecuencias del incumplimiento serán más severas y rigurosas. Aunque el riesgo regulatorio no es una exposición que se pueda asegurar directamente, al igual que otras áreas emergentes de volatilidad, se mantendrá como un aspecto importante de cualquier programa de gestión de riesgos empresariales completo e informado.

Por ejemplo, las multinacionales deben considerar una infraestructura de conformidad global integrada que pueda responder eficazmente a los diferentes entornos de aplicación de la normativa en varias jurisdicciones. El equipo de conformidad debe participar en las fases de desarrollo de productos, evaluación de riesgos y diseño para garantizar la conformidad con las más estrictas normas de regulación en los diferentes mercados. Al mismo tiempo, también es imperativo mejorar la capacidad de gestionar un número cada vez mayor de reguladores y responder a múltiples acciones de aplicación de la normativa simultáneas y paralelas en diferentes países/territorios.



7. Riesgo de pandemia/crisis de salud

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 23 |
| 2009 | 34 |
| 2011 | 36 |
| 2013 | 44 |
| 2015 | 44 |
| 2017 | 51 |
| 2019 | 60 |
| 2021 | 7 |

Clasificaciones por región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 5 |
| Europa | 9 |
| América Latina | 4 |
| Oriente Medio y África | 10 |
| América del Norte | 12 |

En Australia, donde las estrictas medidas preventivas lograron contener la propagación inicial de COVID-19, y permitieron que el país se mantuviera relativamente libre y abierto, la variante Delta, que asoló la India a principios de 2021, penetró fácilmente las defensas de la nación insular.

A mediados de junio de 2021, un conductor de aeropuerto que no estaba vacunado y que tenía más de 60 años, se infectó cuando transportaba a las tripulaciones de las aerolíneas internacionales desde el aeropuerto de Sídney hasta sus hoteles. Apenas un mes después de que el conductor diera positivo en la prueba de COVID-19, Sídney, la ciudad más poblada de Australia, se enfrentó a un brote.

En el momento de redactar este artículo, más de la mitad de la población australiana se encuentra en aislamiento. Sídney amplió sus restricciones de dos meses, que se prolongarán hasta finales de septiembre. El país vecino, Nueva Zelanda, que se consideraba un éxito, también se vio obligado a aplicar un cierre nacional tras descubrir [30 nuevos casos activos](#).⁴⁴

Del mismo modo, la nueva variante supuso un revés para el éxito de las medidas de control del COVID-19 en el sudeste asiático. Con su población de más de 655 millones de personas, la región se convirtió rápidamente en el siguiente foco de infección. La media de nuevos casos diarios confirmados en esa zona había aumentado hasta casi 30.000 a finales de junio. El resurgimiento ha provocado un aumento de las hospitalizaciones y, lamentablemente, de las muertes, especialmente en las regiones donde las tasas de vacunación son más bajas.

La pandemia de la COVID-19 no es una crisis típica que progresa de forma lineal hasta su conclusión. Por el contrario, se presenta en múltiples oleadas de infección que requieren que las organizaciones oscilen entre la reacción, la respuesta, la recuperación y la

reconfiguración. Se trata de un acontecimiento impulsado por una serie de factores aún desconocidos e interconexiones ocultas que se combinan para amplificar las repercusiones y los efectos de la pandemia.

A medida que el virus muta y se propaga, con lo que las vacunas pierden eficacia, los riesgos aumentan aún más. El miedo y la ansiedad, junto con la información confusa y conflictiva sobre la COVID-19 y su impacto, ensombrecen el panorama de las empresas que han participado en la encuesta 2021 de Aon. Como era de esperar, el riesgo de pandemia y crisis de salud ha entrado por primera vez en la lista de los 10 principales riesgos, al pasar del número 60 en la encuesta anterior al número siete en la actual.

La pérdida de ingresos declarada por la pandemia en los últimos 12 meses ha aumentado del 2% en 2019 al 79% en 2021. La buena noticia es que la preparación declarada también ha aumentado, del 45% en 2019 al 70% en 2021.

No es de extrañar que los sectores de la hospitalidad, los viajes y el ocio hayan clasificado el riesgo de pandemia en el puesto número dos. Las restricciones de viaje existentes y las nuevas rondas de cierres continúan obstaculizando la recuperación del sector.

Los participantes en la encuesta que gestionan recursos humanos también calificaron la pandemia como la segunda amenaza. La pandemia ha perturbado a las organizaciones, lo que ha obligado a los directores de recursos humanos a reconsiderar sus funciones, ya que las empresas han adoptado un modelo de trabajo a distancia a un ritmo y una escala que nunca antes habían experimentado. Los profesionales de RRHH no solo tienen que asesorar a la dirección sobre las mejores prácticas de salud y seguridad, sino que también tienen que gestionar los despidos de los empleados y las bajas laborales.

A nivel regional, el riesgo de pandemia y crisis de salud ocupa los primeros puestos en la lista de los 10 principales riesgos actuales y futuros en todas las regiones, salvo en América del Norte.

Los encuestados en América del Norte clasificaron este riesgo en el puesto número 12 y permanecen indecisos sobre su clasificación futura. Esto se puede atribuir al aumento del optimismo en el segundo trimestre de 2021, en el que las nuevas infecciones se redujeron de forma generalizada y un mayor número de personas se vacunó por completo. Una encuesta en línea de ABC News/Ipsos realizada en mayo de 2021 reveló que el 64% [de los estadounidenses se mostraba optimista de cara al próximo año](#).⁴⁵ Sin embargo, a mediados de agosto, cuando los casos de COVID-19 volvieron a alcanzar los 133.000 al día, el Índice de [Sentimiento del Consumidor de la Universidad de Michigan](#) cayó a su nivel más [bajo en una década](#).⁴⁶

En América Latina, el riesgo se sitúa en el número cuatro. En el momento en que se realizó la encuesta de Aon, la mayor parte de América Latina y la mayoría de los países/territorios del Caribe aún luchaban contra el rápido aumento de las nuevas infecciones, a la vez que la vacunación estaba muy retrasada: solo una de cada 10 personas estaba totalmente vacunada. Lo mismo ocurre con Oriente Medio y África, regiones en las que este riesgo ocupa el puesto número 10.

Es interesante observar que, durante más de una década, el riesgo de pandemia y crisis de salud permaneció oculto al final de la lista de riesgos en los diversos estudios de Aon, a pesar de las constantes amenazas de la gripe aviar y los virus del SARS, MERS, Ébola y Zika. Tras prever su impacto potencialmente devastador, Aon ha señalado repetidamente el riesgo en diversos informes, caracterizándolo como una amenaza infravalorada.

En 2013, Aon encuestó a más de 100 directores de empresas cautivas para su informe: [“Underrated Threats? Research Into the Evolving World of Risk”](#). En la encuesta, planteamos una pregunta a los participantes: Ante el espectacular aumento de los viajes internacionales, que han pasado de 683 millones de viajes en el año 2000 a más de mil millones en 2011, y ante la creciente resistencia a los antibióticos en el mundo desarrollado, ¿cree que se subestima el riesgo de pandemia y crisis de salud, que ocupa el puesto número 44?

Para nuestra sorpresa, los encuestados parecían indecisos en esta clasificación, ya que únicamente el 39% opinó que estaba infravalorado. Como asesores de soluciones, teníamos una opinión completamente diferente a la de nuestros clientes. La pandemia de COVID-19, la más duradera que se recuerda, nos ha enseñado una valiosa lección.

La actual pandemia ha puesto a prueba a todos los líderes empresariales de formas nuevas y desconocidas. Cualquier manual de estrategias para un evento de crisis lineal se ha vuelto obsoleto. El mundo, tal y como lo conocemos, ha sido completamente reformado. Ningún país o empresa se recuperará simplemente o volverá a ser como antes. Los comportamientos de los consumidores cambian, las cadenas de suministro se reconfiguran, las instituciones se hunden, los modelos de negocio se reestructuran fundamentalmente y las expectativas de los gobiernos cambian. La cuestión que se plantea es si esta reestructuración dará lugar a modelos empresariales más resistentes.



Para el sector de los seguros, que no ha contribuido materialmente a la mitigación de la volatilidad en este ámbito, esta crisis ha puesto de manifiesto muchas deficiencias en nuestra comprensión, así como en nuestros procesos de verificación, dotación de recursos y planificación de contingencias para este tipo de riesgos. Hasta ahora, faltan soluciones, y muchos sectores del mundo comercial del siglo XXI permanecen desatendidos.

En una reciente [encuesta de Aon](#), más de la mitad de las empresas afirman que prevén que la COVID-19 aún afectará a su negocio dentro de un año, y casi el 70% afirma que la pandemia ha expuesto nuevos riesgos y vulnerabilidades que exigen un cambio significativo en la forma en que las empresas deben concebir el futuro. Todo esto significa que las empresas necesitan implementar un nuevo marco de respuesta que les permita tomar con confianza mejores decisiones empresariales en esta época compleja y volátil. Este no será el último reto, pero al converger varias fuerzas en este momento, presenciamos una reordenación fundamental de las prioridades a escala mundial.

Cuando se trata de gestionar una pandemia o, de hecho, cualquier otra crisis, Aon, junto con su socio de investigación, ha identificado cuatro actividades que contribuyen a la resiliencia corporativa:

1. Liderazgo: actuar con urgencia y transparencia. Reconocer lo desconocido ayuda a proporcionar una sensación de tranquilidad y un propósito común.

2. Comunicación: las crisis exigen que los líderes construyan confianza con sus audiencias a través de una comunicación precisa, honesta y frecuente.

3. Acción: los líderes deben evaluar la información disponible para implementar nuevos modelos de negocio, modos de funcionamiento, canales de comunicación y otros procesos, así como crear nuevas estructuras y realizar los ajustes necesarios.

4. Preparación: las organizaciones deben desarrollar una fuerza de trabajo preparada para resistir las perturbaciones y tensiones futuras. El camino para conseguirlo requiere el uso inteligente de los datos para equilibrar el riesgo de los recursos humanos con el gasto correspondiente, a la vez que se potencia la agilidad y la resiliencia del personal.

Mientras que estas acciones se centran en la rehabilitación posterior al evento, la denominada habilitación previa requiere que comprendamos mejor esta exposición de manera cualitativa y cuantitativa y que trabajemos como industria para proporcionar tanto conocimientos sobre la prevención de riesgos (creación de modelos empresariales resistentes y fuerzas de trabajo resistentes) como soluciones de seguros para todos los sectores y segmentos empresariales para compensar la volatilidad potencial.



8. Problemas en la cadena de suministro o en la distribución

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 4 |
| 2009 | 8 |
| 2011 | 12 |
| 2013 | 14 |
| 2015 | 14 |
| 2017 | 19 |
| 2019 | 12 |
| 2021 | 8 |

Clasificaciones según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 13 |
| Europa | 5 |
| América Latina | 12 |
| Oriente Medio y África | 14 |
| América del Norte | 6 |

En la madrugada del 23 de marzo de 2021, el Ever Given, uno de los mayores buques portacontenedores del mundo con capacidad para 20.000 contenedores, se vio atrapado por una fuerte tormenta de arena cuando se dirigía al puerto de Rotterdam, en los Países/territorios Bajos, a través del Canal de Suez. Al perder su capacidad de dirección por el fuerte viento, el barco encalló y quedó atascado lateralmente en la vía fluvial, lo que provocó que 370 barcos quedaran atascados a ambos lados del canal, entre ellos otros cinco portacontenedores de tamaño similar. Los expertos declararon a la BBC que alrededor del 12% del comercio mundial -alrededor de un millón de barriles de petróleo y aproximadamente el 8% de gas natural licuado- pasa por el Canal de Suez cada día, por lo que el valor de las mercancías retrasadas cada hora se estimó en [400 millones de dólares](#).⁴⁷

El bloqueo del Canal de Suez no solo afectó al sector del transporte de mercancías a nivel mundial. Innumerables empresas, desde proveedores de transporte nacional hasta minoristas, supermercados y fabricantes, también se vieron perjudicadas. El bloqueo agravó los problemas causados por la pandemia, amenazó el frágil flujo de materias primas, piezas y bienes de consumo, y frustró la emergente recuperación económica.

Mientras tanto, los nuevos brotes de la variante Delta de la COVID-19 en el sudeste asiático han paralizado el sector manufacturero de la región, lo que ha interrumpido las cadenas de suministro globales de productos como guantes de goma, semiconductores y vehículos todoterreno ligeros (SUV). La empresa japonesa Daihatsu Motor interrumpió sus actividades en cuatro fábricas de Japón durante 17 días porque el aumento de los casos de coronavirus en Malasia y Vietnam provocó una grave escasez de piezas. En Vietnam y Tailandia, las fábricas que suministraban piezas y productos a

empresas multinacionales como Samsung, Foxconn y Nike [también se vieron obligadas a cerrar](#).⁴⁸

Además de la pandemia, el cambio climático también ha causado estragos. Al redactar este informe, los incendios forestales en Australia y el oeste de Estados Unidos, las inundaciones en China y Europa y las sequías en América del Sur ya interrumpen el suministro de todo tipo de productos, desde la madera hasta el chocolate. Y lo que es más importante, el aumento de los ataques cibernéticos ha provocado interrupciones más amplias en la cadena de suministro. Por ejemplo, los ataques de ransomware amenazan al sector del transporte marítimo, que depende en gran medida de la interacción entre una serie de sistemas digitales diferentes, desde los puertos y las ciudades hasta los barcos individuales y las empresas que los poseen.

La conmoción provocada por estas interrupciones ha agravado las preocupaciones de las empresas. En la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon, los problemas en la cadena de suministro o distribución, que ocupaban el número 19 en la encuesta de 2017, regresan a la lista de los 10 principales riesgos por primera vez desde 2009. Los encuestados lo clasificaron en el número ocho en la encuesta de 2021.

La pérdida de ingresos a causa de este riesgo en los últimos 12 meses ha aumentado del 21% al 35%, mientras que el nivel de preparación ante este riesgo ha disminuido del 70% al 63%. Los resultados son consistentes con los de la encuesta sobre [gestión de riesgos y seguros COVID-19 realizada por Aon](#), en la que el 36% de las empresas encuestadas citaron problemas en sus cadenas de suministro y casi el 20% alegaron problemas para abastecerse de materiales.

No resulta sorprendente que los sectores minoristas y de bienes de consumo consideren los problemas en la cadena de suministro y en la distribución como uno de los principales riesgos. Según dos encuestas realizadas por la [Asociación Nacional de Tiendas de Barrio](#), dos de cada cinco minoristas de barrio afirman que hubo niveles “significativos” de interrupción en la cadena de suministro durante el segundo trimestre de 2021, mientras que el 86% informó de que al menos el 10% de sus pedidos se vieron interrumpidos. Asimismo, dos de cada cinco proveedores de la industria dijeron que se enfrentaron a niveles “significativos” de interrupción de los materiales necesarios para [crear sus productos](#).⁴⁹

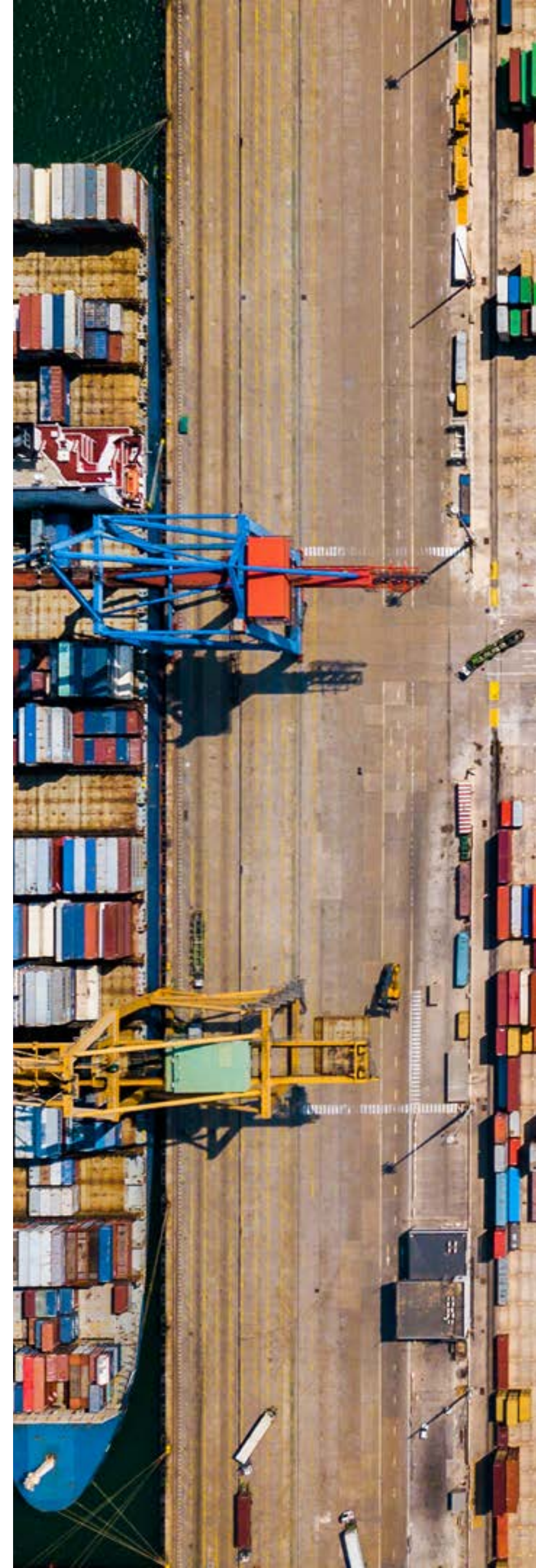
A nivel regional, los encuestados de Europa y América del Norte, donde empresas de todos los tamaños dependen en gran medida de las cadenas de suministro internacionales para la producción de equipos médicos, productos farmacéuticos, automóviles, tecnología, juguetes y prendas de vestir, por nombrar algunos, clasifican este riesgo en el puesto cinco y seis, respectivamente. El aumento de la demanda, combinado con acontecimientos imprevistos, supuso un golpe demoledor para las empresas de estas regiones. A corto plazo, los problemas de la cadena de suministro mundial podrían limitar la producción de muchas empresas del sector manufacturero y de servicios, al tiempo que harían subir los precios, ya que la demanda supera a la oferta.

Los factores de riesgo que pueden causar interrupciones en la cadena de suministro pueden ser muy amplios, desde las pandemias y los ciberataques hasta el cambio climático, las turbulencias políticas, los incumplimientos de las obligaciones crediticias y las retiradas de productos. A medida que los consumidores y los gobiernos exigen cambios, la forma en que las empresas hacen negocios es objeto de escrutinio. De cara al futuro, el riesgo ESG podría convertirse en la mayor amenaza para la cadena de suministro mundial.

Aon clasifica el riesgo de la cadena de suministro compleja como uno de los seis grandes riesgos a los que se enfrentan las empresas hoy en día, junto con la pérdida de propiedad intelectual, los ciberataques, el daño a la reputación, el cambio climático y la pandemia COVID-19, todos ellos interconectados y en rápida evolución. Tienen exposiciones de larga duración, pero soluciones de transferencia de riesgos limitadas.

Lori Goltermann, directora general de clientes empresariales de Aon, afirma que la pandemia sirvió como llamada de atención, que obligó a las empresas a considerar cuidadosamente cómo los eventos de denominados “cisnes grises” (eventos importantes que tienen poca probabilidad de ocurrir pero que son cada vez más comunes) podrían afectar a sus cadenas de suministro y a sus operaciones en general. Además de una pandemia, otros acontecimientos de tipo “cisne gris” se podrían manifestar en forma de grandes ataques cibernéticos, incidentes climáticos significativos y guerras mundiales.

Lambros Lambrou, director general de soluciones de riesgo comercial de Aon, aconseja a las empresas que empiecen a planificar con antelación y se centren en diseñar procesos integrales y no en una parte de la cadena. Deben mejorar en la comprensión de quién toca qué a lo largo de la cadena y utilizar los datos y la tecnología de sensores con precisión para identificar sus puntos débiles, de modo que puedan protegerse contra riesgos que antes no habrían sido cubiertos. “Ahora podemos utilizar diferentes conjuntos de datos que nos permiten no solo comprender cómo pueden evolucionar los riesgos, sino también dónde podemos vincularlos a un producto de transferencia de riesgos que ofrezca una solución holística”, afirma Lambrou.



A medida que los riesgos relacionados con la cadena de suministro se concentran, son más frecuentes y se definen de forma más amplia, los retos del mercado de los seguros contribuyen a aumentar la magnitud del problema. La cobertura de interrupción del negocio, en particular, se somete cada vez más a un mayor escrutinio. Han aumentado las restricciones debido a las complejidades cada vez mayores de la internacionalización y la globalización del comercio, así como al crecimiento de la tecnología y las soluciones logísticas.

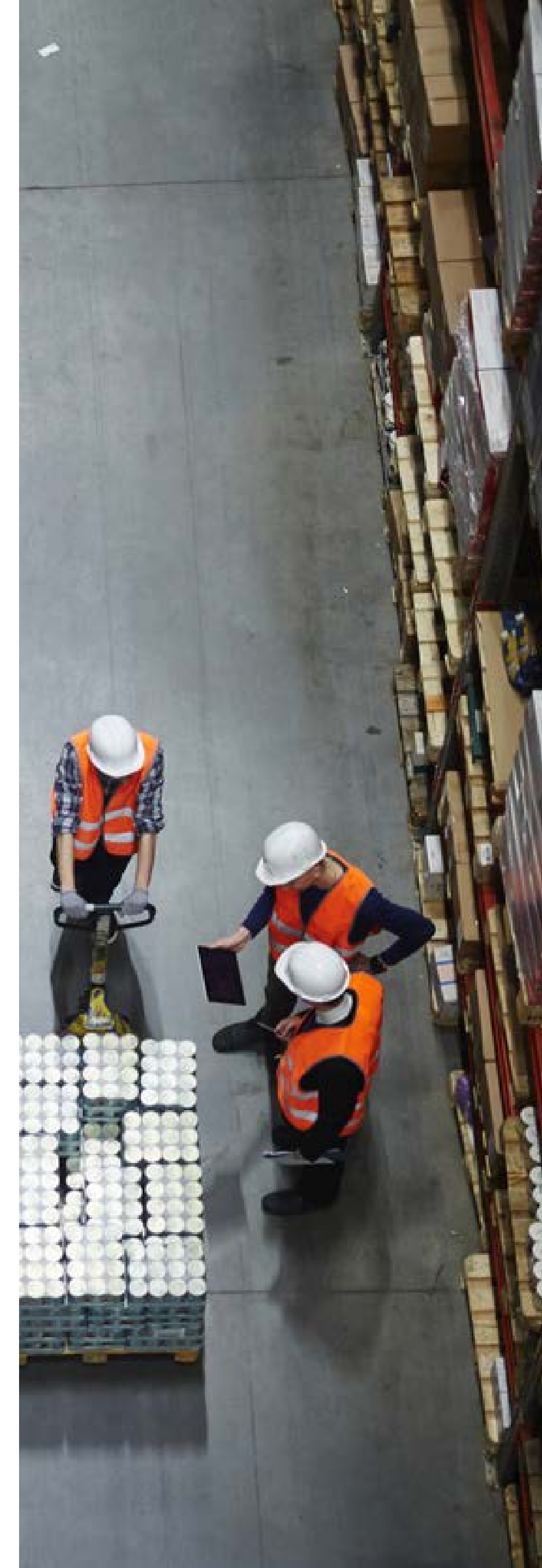
Los problemas de cobertura se centran en lo siguiente:

- Cuestiones cuantitativas. Estas cuestiones se refieren a la "pluma" de los niveles (quién/dónde), que afectan a las agregaciones y acumulaciones a las aseguradoras, y a su potencial impacto financiero desconocido.
- Cuestiones cualitativas. Identificar y comprender los principales cuellos de botella. Adoptar una combinación de enfoques de gestión de riesgos, incluidos los planes de continuidad del negocio, los planes de recuperación ante desastres, la información de protección de la ocupación de la construcción (COPE) y los proveedores alternativos o de doble fuente.
- Aumento de la gravedad y la frecuencia de los siniestros.

- Algunos sectores verticales, como las ciencias biológicas, la tecnología y la fabricación compleja, presentan una mayor exposición y problemas.
- Riesgos no relacionados con los daños físicos que provocan la interrupción del negocio.

Ante la pandemia y un panorama de riesgo cambiante, las cadenas de suministro globales se ponen a prueba hasta el límite. La cadena de suministro "justo a tiempo", que se basa en el costo y la eficiencia, debe ahora responder a esos riesgos emergentes. No hacerlo no es una opción. Una cadena de suministro fuerte, resistente y adaptable es un imperativo para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. Para cumplir ese imperativo, los líderes deben tomar una serie de medidas, que incluyen acordar qué contratos, clientes y productos necesitan protección en primer lugar, comprender a sus proveedores y a los proveedores de estos, cuantificar los riesgos y romper los silos en todas partes.

A menudo, las crisis ofrecen oportunidades para reformar los modelos operativos existentes que impulsan la innovación. Si se preparan ahora para las crisis, las empresas podrán tomar mejores decisiones mañana y estar preparadas para prosperar en un entorno empresarial volátil y cambiante.



9. Aumento de la competencia

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 4 |
| 2009 | 4 |
| 2011 | 3 |
| 2013 | 3 |
| 2015 | 4 |
| 2017 | 3 |
| 2019 | 5 |
| 2021 | 9 |

Clasificaciones según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 7 |
| Europa | 7 |
| América Latina | 10 |
| Oriente Medio y África | 7 |
| América del Norte | 11 |

Incluso antes de la pandemia, la competencia entre los negocios en línea ya era ardua. Se hizo aún más reñida cuando la mayoría de las personas recurrieron a las tiendas en línea durante los cierres. Incluso las grandes marcas ampliaron sus ventas en línea. El aumento del número de competidores hizo más difícil la supervivencia de muchos negocios.

Etsy Inc. es una empresa estadounidense de comercio electrónico especializada en artículos hechos a mano y vintage y en material para manualidades. En abril de 2020, cuando escaseaban las mascarillas médicas, la empresa aprovechó su modelo de negocio flexible e instó a los vendedores externos del sitio a que se pusieran inmediatamente a fabricar mascarillas. Como resultado, [Etsy](#) superó a sus competidores y vendió mascarillas por valor de 346 millones de dólares en el segundo trimestre. Mientras tanto, la empresa dirigió todo ese nuevo tráfico a su aplicación de comercio electrónico promocionando otros artículos para el hogar, artesanía, ropa y artículos de belleza. A finales de año, a pesar de que solo el 4% de las ventas procedían de mascarillas, [los ingresos habían aumentado un 129%](#).⁵⁰

En la mayoría de los mercados, multitud de empresas luchan por sus cuotas dentro de sus respectivos nichos. Pero con el tiempo, solo un reducido número consigue dominar el sector. Un estudio

de [McKinsey](#) reveló que la vida media de las empresas que cotizan en Standard & Poor's (S&P) 500 era de 61 años en 1958. Hoy, ante la rápida adopción de nuevas tecnologías, la feroz competencia ha acortado sus ciclos de vida a menos de 18 años. En cinco años, McKinsey predice que el 75% de las empresas que actualmente cotizan en el S&P 500 serán compradas, fusionadas o quebrarán. La pandemia mundial ha intensificado aún más la competencia, lo que ha conducido a las [empresas a la insolvencia](#).⁵¹

Este exigente entorno empresarial competitivo explica por qué el aumento de la competencia ha sido sistemáticamente uno de los 10 principales riesgos desde que Aon lanzó su Encuesta de Gestión Global de Riesgos en 2007. La clasificación del aumento de la competencia ha descendido del número tres en 2017 al número cinco en 2019 debido a la mayor percepción de otros riesgos, como la interrupción del negocio, el precio de las materias primas y la escasez de materiales, y la desaceleración económica y la lenta recuperación, todos ellos relacionados con la pandemia de la COVID-19 y que ejercen un impacto directo e inmediato en las utilidades.

Como era de esperar, el sector tecnológico, en el que la vida útil de los productos sigue reduciéndose, la carrera de comercialización se ha intensificado y las necesidades de los consumidores son inconstantes, sitúa el riesgo de aumento de la competencia en el puesto número cuatro y prevé que se convierta en el número tres de aquí a tres años.

Los encuestados del sector de los seguros también consideran que el aumento de la competencia es el tercer riesgo, ya que la recesión económica mundial provocada por la pandemia intensificó la competencia en el mercado de los seguros. Además, las restricciones de la COVID-19 han limitado la interacción con los clientes, lo que ha afectado a las operaciones comerciales normales y ha obligado tanto a las aseguradoras como a los clientes a digitalizarse. InsurTech, una rama del sector de la tecnología financiera (fintech), es un movimiento que evoluciona rápidamente con el objetivo de simplificar y mejorar la eficiencia de los seguros. Las empresas aseguradoras tradicionales se enfrentan a una creciente presión competitiva por la aparición de nuevas empresas de InsurTech. Según datos de [Boston Consulting Group](#), la financiación mundial de InsurTech alcanzará la marca más alta de la historia, con 7.500 millones de dólares en 2020. En Asia, países/territorios como China, India y Singapur se han convertido en [focos de atracción para muchas empresas emergentes de InsurTech](#).⁵²

Son numerosas las variables que pueden influir en la posición competitiva de una organización en determinados sectores industriales: entrada de nuevos competidores, cambios de tendencias de los consumidores, avances tecnológicos, cambios normativos, tendencias económicas, ingreso en economías de menor costo y estrategias agresivas de los competidores. En este entorno tan cambiante, si no se abordan adecuadamente estos y otros cambios del mercado, se podría perder irremediablemente la participación en el mercado.

Uno de los beneficios de la pandemia es que las empresas han acelerado la digitalización de sus interacciones con los clientes y la cadena de suministro y de sus operaciones internas. [Alan Frohman, de Harvard Business Review](#), analizó las inversiones en investigación y desarrollo (I+D) de nueve grandes empresas internacionales para ver en qué se diferencian las que utilizan la tecnología con éxito como parte de sus estrategias competitivas de las que no lo hacen. Su estudio concluyó que la inversión en tecnología puede ser un arma competitiva. Una alta dirección con orientación técnica, unos criterios de selección que apoyen y mantengan la tecnología avanzada y unos sistemas y estructuras establecidos mejoran enormemente la [competitividad de una empresa](#).⁵³

La competencia es fundamental para el funcionamiento de los mercados y fomenta la innovación, la productividad y el crecimiento. Al mismo tiempo, el aumento de la competencia también puede arrebatar la participación en el mercado y acabar con una empresa. Durante una crisis, aunque las organizaciones empresariales más grandes son capaces de defenderse de la competencia en mayor medida que las más pequeñas con recursos limitados, todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, deben aceptar la competencia y tratarla como un riesgo prioritario.

Aunque el riesgo de competencia no es un evento que se pueda asegurar directamente, una gestión empresarial del riesgo completa e informada puede reforzar la resistencia y mejorar la competitividad frente a los demás.



10. Incapacidad para innovar/satisfacer las necesidades de los clientes

Clasificaciones en encuestas previas

| Year | Clasificación |
|------|---------------|
| 2007 | 14 |
| 2009 | 15 |
| 2011 | 6 |
| 2013 | 6 |
| 2015 | 6 |
| 2017 | 6 |
| 2019 | 9 |
| 2021 | 10 |

Clasificaciones según la región

| Región | Clasificación |
|------------------------|---------------|
| Asia-Pacífico | 6 |
| Europa | 11 |
| América Latina | 15 |
| Oriente Medio y África | 19 |
| América del Norte | 5 |

El rápido lanzamiento de la vacuna contra la COVID-19 por parte de Moderna es el resultado de un proceso innovador que no solo ha permitido a la empresa de biotecnología estadounidense resistir durante una crisis sin precedentes, sino que también ha convertido los retos en productos de gran impacto que benefician a miles de millones de personas.

El cofundador de Moderna, [Noubar Afeyan](#), enumeró tres factores que hicieron que su empresa fuera [innovadora](#).⁵⁴

1. Moderna invirtió en la innovadora tecnología del ARNm hace más de 10 años y la ha desarrollado como una bioplataforma, un sistema que se puede ampliar y adaptar fácilmente para tratar muchas enfermedades diferentes. Cuando se produjo la pandemia, la empresa no tuvo miedo de arriesgarse y utilizó con éxito esta tecnología existente y su experiencia de una década para resolver un nuevo problema.
2. Moderna adoptó la tecnología más avanzada y utilizó la inteligencia artificial (IA) para acelerar el desarrollo de vacunas. La IA ayudó a automatizar otros sistemas y procesos clave para crear eficiencia en toda la organización. Antes, la empresa sólo podía producir manualmente unos [30 ARNm](#) al mes. El uso de la IA ha ampliado su capacidad a unos mil, con una calidad mucho más [homogénea](#).⁵⁵

3. Moderna ha creado un entorno favorable a la innovación que atrae a muchos profesionales del sector, muy motivados, inteligentes y ambiciosos.

La palabra china para crisis se compone de dos partes: peligro y oportunidad. Si bien la crisis de la COVID-19 ha causado trastornos devastadores en la economía mundial, lo que ha acabado con muchas marcas famosas, también está obligando a las empresas de distintos sectores a innovar y reinventarse. Las empresas han encontrado nuevas formas de vender, prestar servicios y operar durante la crisis.

El reto es el siguiente: ¿Cómo pueden estas innovaciones aportar un crecimiento sistemático después de que la pandemia desaparezca? Esta pregunta está muy presente en las mentes de los participantes en la Encuesta de Gestión Global de Riesgos 2021 de Aon. Los participantes clasifican en el puesto número 10 la incapacidad de innovar o de satisfacer las necesidades de los clientes.

Como era de esperar, el sector tecnológico prevé que la incapacidad para innovar o satisfacer las necesidades de los clientes será el segundo riesgo dentro de tres años. Esto se debe a que muchas empresas de alta tecnología prosperan gracias a las nuevas tecnologías disruptivas, como la informática de vanguardia, la informática en la nube y la inteligencia artificial, que se introducen a una velocidad sin precedentes. Una empresa que se aferre a los productos y modelos de negocio establecidos perderá terreno rápidamente, y muchas ya están siendo expulsadas del mercado.

Curiosamente, los encuestados de dos regiones muy competitivas, América del Norte y Asia-Pacífico, perciben la falta de innovación o de satisfacción de la demanda de los clientes en el número cinco y seis, respectivamente.

Durante las dos últimas décadas, América del Norte se ha convertido en un paraíso para las empresas emergentes de tecnología y biociencia, lo que ha atraído a algunos de los mejores talentos de todo el mundo. Desde el nacimiento de gigantes minoristas en línea y el desarrollo de aplicaciones globales de redes sociales hasta el crecimiento de la nube y la terapia genética, Silicon Valley, en California, se ha convertido en el hogar de más de 39 gigantes tecnológicos de la lista Fortune 1000, así como de [40.000 empresas emergentes](#). Al mismo tiempo, Canadá se convierte rápidamente en un centro [tecnológico](#).⁵⁶

La innovación es fundamental para asegurar posiciones de liderazgo en el futuro. Aunque América del Norte ha actuado como catalizador de muchos avances tecnológicos

monumentales, otras regiones están reduciendo la brecha. Asia ha hecho enormes progresos en las nuevas tecnologías. Más del 90% de los teléfonos inteligentes del mundo se fabrican allí. Además, las empresas han concentrado una importante capacidad de innovación en los procesadores de aplicaciones móviles y están desarrollando nuevos tipos de hardware. El año pasado, la empresa china Royole sacó a la venta el primer teléfono inteligente flexible del mundo, mientras que Samsung lanzó el primer teléfono inteligente con pantalla de cristal plegable. Además, las empresas asiáticas han aprovechado la infraestructura bien desarrollada de la región para establecerse en la vanguardia del desarrollo y el despliegue de la 5G. De las cinco empresas que poseen la mayoría de las patentes de 5G, cuatro son asiáticas. Aunque los mercados de consumo de la región se expanden y digitalizan con rapidez, todavía hay un gran margen de crecimiento e innovación en las tecnologías orientadas al consumidor.

La innovación es un proceso turbulento que consiste en aventurarse en lo desconocido. Muchas empresas han respondido a la crisis mediante el desarrollo de productos y servicios totalmente nuevos que perdurarán en el futuro. Por ejemplo, muchos proveedores de servicios de salud de todo Estados Unidos empezaron a ofrecer citas de telemedicina durante los cierres. De cara al futuro, los hospitales pueden obtener una ventaja competitiva si mantienen la innovación en su oferta de servicios y desarrollan paulatinamente estándares más elevados para la prestación de asistencia médica virtual.

Al mismo tiempo, muchas empresas innovadoras como Moderna utilizan la tecnología y los recursos existentes para resolver problemas que nunca antes habían abordado. Aunque pueda parecer una técnica imprevisible, [los expertos](#) afirman que este tipo de innovación se puede utilizar sistemáticamente para producir productos y servicios muy [innovadores de forma regular](#).⁵⁷

La crisis provocada por la COVID-19 nos ha enseñado que es importante que las organizaciones y los líderes se sientan más cómodos con la incertidumbre y la ambigüedad, que son partes fundamentales del proceso de innovación. La incapacidad de innovar es un riesgo comercial que también se puede ver directamente afectado por el deterioro de la capacidad de recuperación y la incapacidad de gestionar la volatilidad. Esto pone de manifiesto la importancia de un enfoque global y con visión de futuro de la gestión de los riesgos empresariales.

10 riesgos Principales

| | 2021 | 2019 | 2017 | 2015 | 2013 | 2011 | 2009 | 2007 |
|----|--|---|--|--|--|--|---|---|
| 1 | Ataques cibernéticos/ fuga de datos | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Daño a la reputación/marca | Daño a la reputación/marca | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Desaceleración económica | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Daño a la reputación/marca |
| 2 | Interrupción del negocio | Daño a la reputación/marca | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Cambios regulatorios/ legislativos | Cambios regulatorios/ legislativos | Cambios regulatorios/ legislativos | Interrupción del negocio |
| 3 | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Cambios acelerados en los factores del mercado | Aumento de la competencia | Cambios regulatorios/ legislativos | Aumento de la competencia | Aumento de la competencia | Interrupción del negocio | Riesgos relacionados con terceros |
| 4 | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | Interrupción del negocio | Cambios regulatorios/ legislativos | Aumento de la competencia | Daño a la reputación/marca | Daño a la reputación/marca | Aumento de la competencia | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución |
| 5 | Daño a la reputación/marca | Aumento de la competencia | Crímenes cibernéticos/ Hackers/ | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | Interrupción del negocio | Riesgo del precio de las materias primas | Entorno del mercado |
| 6 | Cambios regulatorios/ legislativos | Ataques cibernéticos/ fuga de datos | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | Daño a la reputación/marca | Cambios regulatorios/ legislativos |
| 7 | Riesgo de pandemia/ crisis de salud | Riesgo del precio de las materias primas | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | Interrupción del negocio | Interrupción del negocio | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | Riesgos de flujo de caja/liquidez | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 8 | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | Riesgos de flujo de caja/liquidez | Interrupción del negocio | Riesgos relacionados con terceros | Riesgo del precio de las materias primas | Riesgo del precio de las materias primas | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | Riesgo de mercado (financiero) |
| 9 | Aumento de la competencia | Incapacidad de innovar/satisfacer las necesidades de los clientes | Riesgo político/ incertidumbres | Crímenes informáticos/ hackers/virus códigos maliciosos | Riesgos de flujo de caja/liquidez | Errores de tecnología/fallos del sistema | Riesgos relacionados con terceros | Daños físicos |
| 10 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | Cambios regulatorios/ legislativos | Riesgos relacionados con terceros (incluido errores y omisiones) | Daño a la propiedad | Riesgo político/ incertidumbres | Riesgos de flujo de caja/liquidez | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | Fusión/adquisición/ reestructuración |

10 riesgos principales según la región

| Clasificación | Asia-Pacífico | Europa | América Latina | Oriente Medio y África | América del Norte |
|---------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Interrupción del negocio | Interrupción del negocio | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Ataques cibernéticos/ fuga de datos |
| 2 | Ataques cibernéticos/ fuga de datos | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | Interrupción del negocio | Ataques cibernéticos/ fuga de datos | Interrupción del negocio |
| 3 | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Desaceleración económica/ recuperación lenta | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | Interrupción del negocio | Daño a la reputación/marca |
| 4 | Daño a la reputación/marca | Ataques cibernéticos/ fuga de datos | Riesgo de pandemia/ crisis de salud | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | Desaceleración económica/ recuperación lenta |
| 5 | Riesgo de pandemia/ crisis de salud | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | Riesgo de flujo de caja/liquidez | Fluctuación de los tipos de cambio | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 6 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | Daño a la reputación/marca | Cambios regulatorios/legislativos | Riesgo de crédito de contrapartes | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución |
| 7 | Aumento de la competencia | Aumento de la competencia | Riesgo político | Aumento de la competencia | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 8 | Cambios acelerados en los factores del mercado | Cambios regulatorios/legislativos | Fluctuación de los tipos de cambio | Riesgo de flujo de caja/liquidez | Cambios regulatorios/legislativos |
| 9 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | Riesgo de pandemia/ crisis de salud | Ataques cibernéticos/ fuga de datos | Cambios acelerados en los factores del mercado | Escases de personal |
| 10 | Cambios regulatorios/legislativos | Cambios acelerados en los factores del mercado | Aumento de la competencia | Riesgo de pandemia/ crisis de salud | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales |

3 riesgos principales por sector

| Sector | Riesgo principal 1 | Riesgo principal 2 | Riesgo principal 3 |
|--|--|--|--|
| Alimentación, agroindustria y bebidas | Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | Interrupción del negocio | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución |
| Construcción y bienes raíces | Desaceleración económica/recuperación lenta | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | Riesgo de flujo de caja/liquidez |
| Energía, servicios públicos y recursos naturales | Interrupción del negocio | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | Cambios regulatorios/legislativos |
| Instituciones financieras | Ataques cibernéticos/fugas de datos | Desaceleración económica/recuperación lenta | Daño a la reputación/marca |
| Proveedores y servicios de salud | Escases de personal | Ataques cibernéticos/fugas de datos | Riesgo de pandemia/crisis de salud |
| Hotelería, viajes y ocio | Interrupción del negocio | Riesgo de pandemia/crisis de salud | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| Producción industrial y fabricación | Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | Desaceleración económica/recuperación lenta | Interrupción del negocio |
| Seguros | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Cambios regulatorios/legislativos | Daño a la reputación o marca |
| Ciencias biológicas | Interrupción del negocio | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Cambios regulatorios/legislativos |
| Capital privado | Desaceleración económica /recuperación lenta | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | Ataques cibernéticos/fugas de datos |
| Servicios profesionales | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Daño a la reputación/marca | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| Asociaciones con el sector público | Daño a la reputación/marca | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| Minoristas y bienes de consumo | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Interrupción del negocio |
| Tecnología | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Desaceleración económica/recuperación lenta | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| Telecomunicaciones, medios y entretenimiento | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Interrupción del negocio | Errores de tecnología/falla del sistema |
| Transporte y logística | Desaceleración económica/recuperación lenta | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Interrupción del negocio |

Nivel de preparación para los 10 principales riesgos

Todos los años investigamos los niveles de preparación de las organizaciones frente a los riesgos porque sirven para medir la actividad, la sofisticación y el dinamismo de la gestión de riesgos. Las medidas de mitigación evolucionan en torno a los riesgos empresariales y al entorno más amplio, por lo que no es de extrañar que, con las circunstancias excepcionales que ha traído la pandemia mundial desde su estallido a principios de 2020, haya aumentado la preparación para el riesgo, que definimos como el hecho de que una organización disponga de planes para abordar y gestionar los riesgos.

La preparación general para los 10 principales riesgos aumentó del 51% en 2019 al 58% en 2021, a medida que aumentaba el conocimiento de los riesgos más importantes. La tendencia a la baja que surgió en encuestas anteriores se ha invertido ahora que las experiencias pasadas han quedado más o menos obsoletas al intentar gestionar el presente o predecir el futuro.

La naturaleza de los riesgos evoluciona a una velocidad sin precedentes, por lo que cualquier plan o solución de mitigación suele quedar obsoleta en el momento en que se crea o se pone en marcha.

Los ejemplos clave que nos gustaría destacar en este contexto son el riesgo de pandemia/ crisis de salud, los ciberataques/fuga de datos y los daños a la reputación o la marca, porque ponen de manifiesto etapas muy diferentes de preparación ante el riesgo.

La preparación para el riesgo de pandemias y posibles crisis de salud registró el mayor aumento entre los 10 principales riesgos, con un incremento del 25%. Esto refleja el hecho de que las empresas han gestionado activamente sus respuestas a la pandemia desde 2020, lo que les ha dado tiempo suficiente para poner en marcha planes para cuando se realizó esta encuesta en 2021. En encuestas anteriores, la clasificación más alta para este riesgo fue la 23 (en 2007), antes de

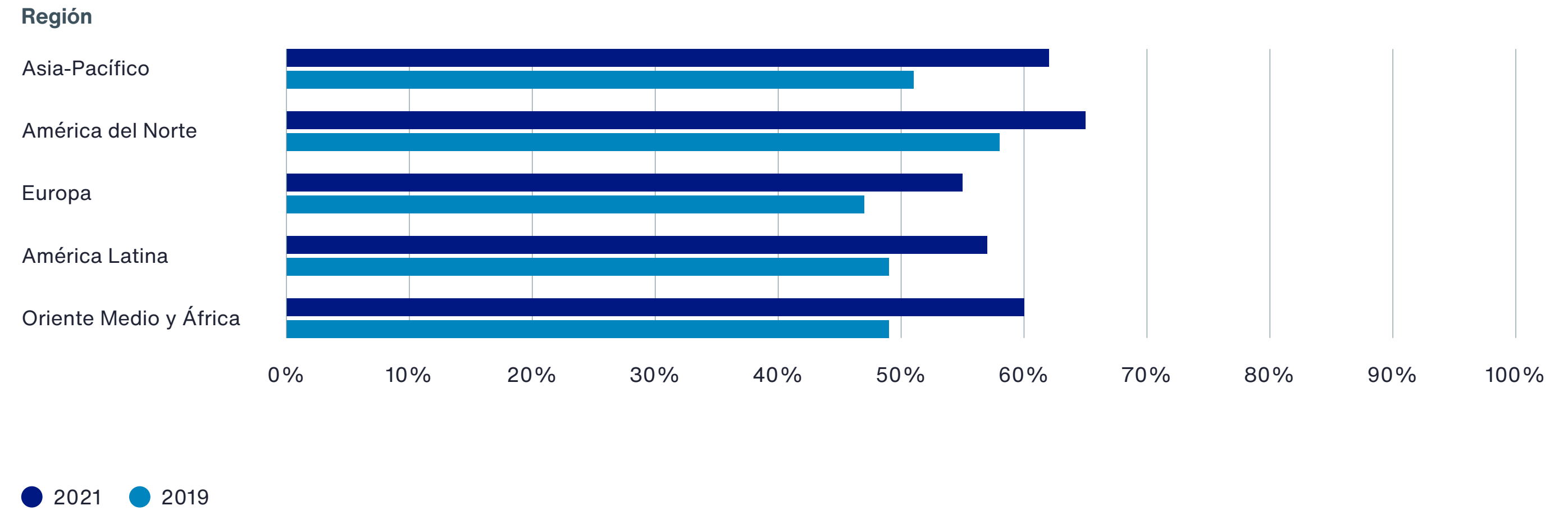
descender al número 60 en 2019, donde obtuvo una preparación para el riesgo del 45 por ciento. Esta cifra está solo un 6 por ciento por debajo de la media de preparación para el riesgo de los 10 principales riesgos, lo que ilustra que, aunque el riesgo de una pandemia o de una crisis de salud puede no haber sido lo más importante para los gestores de riesgos, los planes de gestión de crisis seguían en marcha. La escala y la velocidad de la pandemia pusieron de manifiesto las deficiencias de estas acciones de mitigación planificadas y obligaron a las empresas a desarrollar planes más profundos para reaccionar, responder y recuperarse en 2020, antes de centrarse en la reconfiguración en 2021. En general, es probable que esto haya provocado el aumento de los niveles de preparación ante el riesgo.

Las empresas reportaron los niveles más altos de preparación para el riesgo de ciberataques y fugas de datos una vez más, al pasar del 79% en 2019 al 86% en 2021. La amplia cobertura mediática de los ciberataques de alto perfil y las interrupciones comerciales relacionadas sin duda aumentaron la sensibilización, lo que llevó a muchas organizaciones a implementar planes para protegerse del posible impacto de tales eventos. Además, dado que el riesgo cibernético es una exposición relativamente nueva, muchas empresas creen que las medidas de protección que han establecido son actuales y están al día. Es probable que esa confianza influya positivamente en su percepción de la eficacia.

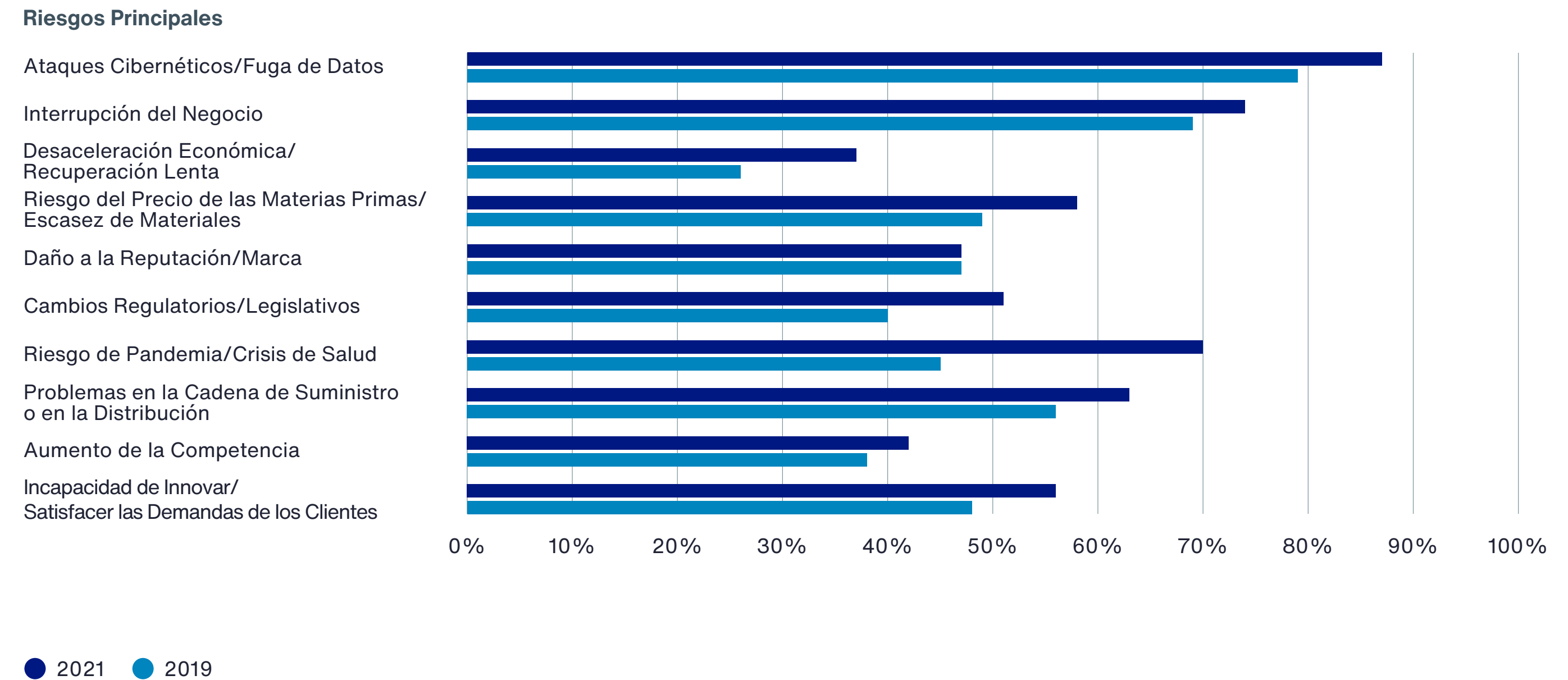


En contraste con los ciberataques/fuga de datos, el riesgo de daño a la reputación/marca se ha mantenido en el mismo nivel que en 2019 y es el único riesgo de la lista de los 10 principales para el que no han aumentado los niveles de preparación. Suponemos que esto se debe a que se trata de un riesgo muy complejo con el que las empresas tienen dificultades todavía. Ha permanecido en la lista de los 10 principales riesgos desde el inicio de esta encuesta en 2007, al tiempo que el nivel de preparación para otros riesgos ha ido mejorando de forma constante a medida que se dispone de más medidas de mitigación para gestionar el impacto y las exposiciones asociadas.

Nivel de preparación promedio reportado correspondiente a los 10 principales riesgos por región



Nivel de preparación reportado correspondiente a los 10 principales riesgos



Al desglosar por sectores, se observa que todos, excepto uno, han declarado haber aumentado su preparación para el riesgo. Por el contrario, en 2019 solo un tercio registró un aumento. No es de extrañar que el sector de la hotelería, los viajes y el ocio haya informado de una reducción de la preparación ante los riesgos; el sector fue el más afectado por la pandemia mundial y tuvo que enfrentarse a riesgos que estaban en gran medida fuera de su control y para los que solo se dispone de medidas de mitigación limitadas. También hay algunas disparidades notables. Los sectores fuertemente regulados, como las ciencias biológicas, las telecomunicaciones, los medios de comunicación y el entretenimiento, y las organizaciones gubernamentales, presentan una tendencia más alta que otros sectores, con un 68%, un 74% y un 59%, respectivamente.

Geográficamente, el nivel de preparación reportado también mejoró en todas las regiones. En América del Norte se registró el nivel más alto, con un 65%, y en Oriente Medio y África se registró el mayor aumento, del 49% en 2019 al 60% en 2021.

En resumen, Aon cree que el nivel general de preparación ante los riesgos, si bien muestra una mejora desde 2019, es inferior a lo que debería ser. Con el creciente número de sectores centrados en las estrategias de gestión de riesgos, las organizaciones podrían hacer un trabajo aún mejor en la mejora de la preparación, la resiliencia y la sostenibilidad para garantizar que sus organizaciones sean capaces de seguir el ritmo de la rápida evolución del panorama de riesgos.

Nivel de preparación promedio reportado correspondiente a los 10 principales riesgos a nivel mundial por sector

| Sector | 2021 | 2019 | Variación |
|--|------|------|-----------|
| Capital privado | 52% | 0% | 52% |
| Ciencias biológicas | 68% | 42% | 26% |
| Telecomunicaciones, medios y entretenimiento | 74% | 49% | 25% |
| Asociación con el sector público | 59% | 40% | 19% |
| Proveedores y servicios de salud | 59% | 47% | 12% |
| Instituciones financieras | 65% | 54% | 11% |
| Minoristas y bienes de consumo | 57% | 48% | 9% |
| Producción industrial y fabricación | 58% | 50% | 8% |
| Energía, servicios públicos y recursos naturales | 60% | 52% | 8% |
| Alimentación, agroindustria y bebidas | 56% | 48% | 8% |
| Tecnología | 59% | 51% | 7% |
| Construcción y bienes raíces | 50% | 47% | 3% |
| Seguros | 58% | 55% | 3% |
| Transporte y logística | 51% | 50% | 1% |
| Servicios profesionales | 55% | 54% | 1% |
| Hospitalidad, viajes y ocio | 51% | 53% | -2% |

Pérdidas asociadas a los 10 principales riesgos

La encuesta 2021 de Aon muestra que las pérdidas derivadas de los 10 principales riesgos han aumentado en promedio un 10% en comparación con el año pasado, hasta alcanzar el 36% en total. Esto representa la mayor pérdida media de ingresos experimentada en 12 meses debido a los 10 principales riesgos desde el inicio de la encuesta en 2007.

Si bien esto sería un aumento considerable en cualquier período común de dos años, durante una pandemia mundial esto muestra un cierto nivel de resiliencia, especialmente cuando las organizaciones también debieron enfrentar problemas que sienten que podrían afectarlos en algún momento en el futuro, incluido el aumento de la competencia y el cambio regulatorio o legislativo (Brexit, cambio climático, guerras comerciales, sanciones económicas, etc.).

Un examen más detallado de las pérdidas de los 10 principales riesgos revela otra cara de la moneda. Mientras que algunos riesgos asegurables o parcialmente asegurables, como la interrupción del negocio, los problemas en la cadena de suministro o la distribución, y el riesgo de pandemia y crisis de salud, presentan una tendencia negativa y han provocado un fuerte aumento en las pérdidas de ingresos, otros de la misma categoría, como el riesgo de ciberataques y la fuga de datos, solo han registrado un pequeño aumento en las pérdidas de ingresos.

Esto último pone de manifiesto algo similar a nuestras conclusiones de 2019, concretamente que las pérdidas por ciberataques podrían estar infravaloradas por dos razones. En primer lugar, el impacto de muchos hackeos e interrupciones no se informa con precisión porque las pérdidas relacionadas con la cibernética se consideran más a menudo como un gasto operativo. En segundo lugar, las pérdidas por ciberataques que han perturbado a las empresas se registran como interrupciones del negocio, una categoría que ha registrado un aumento del 13% de pérdida de ingresos. Por supuesto, no podemos descartar el impacto positivo de la creciente concienciación pública y las técnicas proactivas de mitigación de riesgos adoptadas por muchas organizaciones. Estas razones podrían haber contribuido a los bajos informes de pérdidas relacionadas con la cibernética.

Promedio de pérdidas de ingresos reportado por los 10 principales riesgos a nivel mundial por sector

| Sector | 2021: pérdida media de ingresos experimentada por los 10 principales riesgos en los últimos 12 meses | 2019: pérdida media de ingresos experimentada por los 10 principales riesgos en los últimos 12 meses | Variación |
|---|--|--|-----------|
| Private Equity | 42% | 0% | 42% |
| Professional Services | 37% | 22% | 15% |
| Hospitality, Travel and Leisure | 35% | 21% | 14% |
| Financial Institutions | 34% | 20% | 14% |
| Healthcare Providers and Services | 35% | 24% | 12% |
| Industrials and Manufacturing | 38% | 27% | 11% |
| Life Sciences | 30% | 20% | 10% |
| Telecom, Media and Entertainment | 44% | 34% | 10% |
| Energy, Utilities and Natural Resources | 34% | 24% | 10% |
| Construction and Real Estate | 33% | 24% | 9% |
| Food, Agribusiness and Beverage | 34% | 26% | 9% |
| Technology | 35% | 28% | 8% |
| Retail and Consumer Goods | 34% | 27% | 8% |
| Public Sector Partnership | 25% | 18% | 7% |
| Transportation and Logistics | 33% | 26% | 7% |
| Insurance | 26% | 22% | 4% |

Las pérdidas relacionadas con el daño a la reputación/ marca han disminuido en la encuesta de 2021, lo que se podría atribuir a que esta categoría no se vincula de forma tan evidente con la pérdida de ingresos como otros riesgos. Sin embargo, el temor a una pérdida relacionada con el daño a la reputación o a la marca es alto, y por eso el riesgo se ha mantenido entre los seis principales desde 2007. Ahora, más que nunca, las industrias tienen que trabajar juntas para encontrar soluciones a este riesgo.

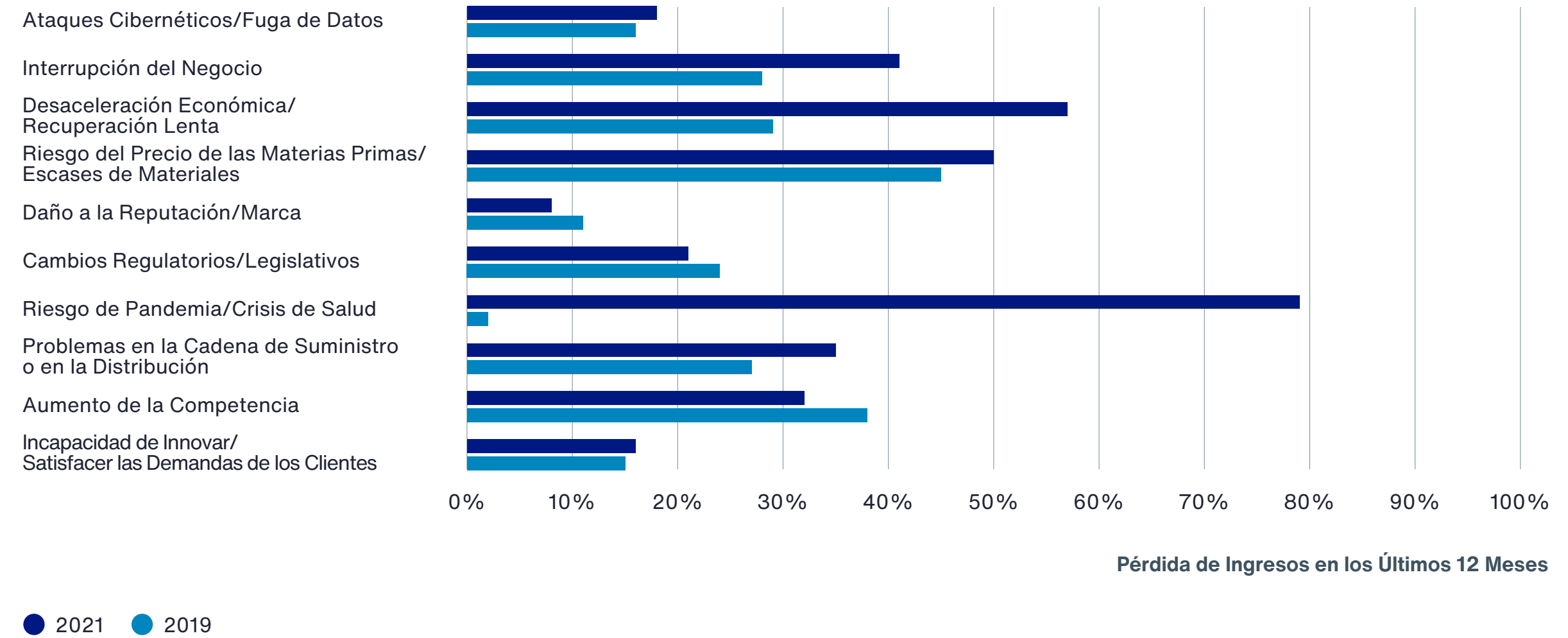
Curiosamente, los riesgos no asegurables muestran una tendencia similar. Mientras que la pérdida de ingresos por la desaceleración económica/lenta recuperación casi se ha duplicado desde 2019, el aumento de la competencia y los cambios regulatorios/legislativos no han causado tanta pérdida de ingresos en comparación con 2019.

Ante la pandemia de COVID-19, el acontecimiento global más perturbador que ha afectado a la mayoría de las empresas del mundo, percibimos las cifras de pérdidas de ingresos comunicadas como un reflejo de la mayor interconectividad de los riesgos. En otras palabras, las pérdidas de ingresos ya no se pueden asignar únicamente a una categoría de riesgo. Predecimos que el ritmo de estos cambios no se ralentizará durante un tiempo, por lo que abogamos por un enfoque de gestión de riesgos cohesivo para toda la empresa.

Al desglosar nuestros datos por regiones, se observa que la región de Asia-Pacífico es la que ha registrado el mayor aumento en la pérdida de ingresos, del 23% en 2019 al 37% en 2021. Esto puede estar relacionado con la exposición temprana de la región a la pandemia, su lento programa de vacunación y el hecho de que la región alberga el mayor número de proveedores para la fabricación de componentes para muchas industrias clave en todo el mundo.

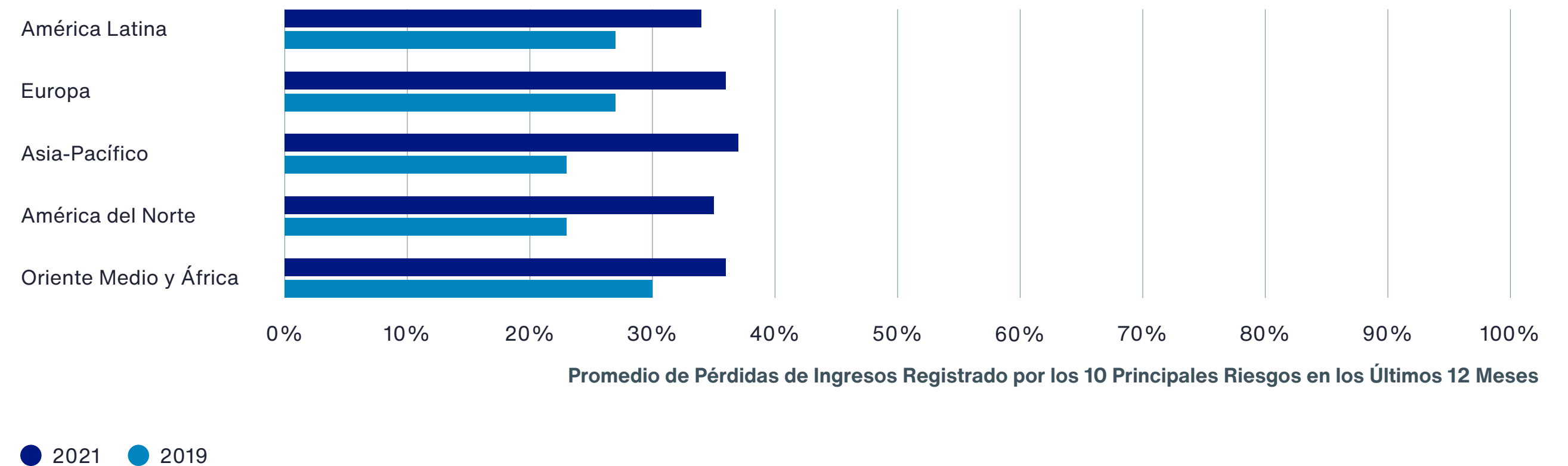
Pérdidas derivadas de los 10 principales riesgos

Riesgos Principales



Promedio de pérdidas de ingresos reportadas derivadas de los 10 principales riesgos por región

Región



Acciones de mitigación para los 10 principales riesgos a nivel mundial

| Descripción del riesgo | Evaluación del riesgo | Cuantificación del riesgo | Desarrollo de plan de gestión de riesgos | Evaluación de soluciones de financiación y transferencia del riesgo | Desarrollo de planes de continuidad | Otros |
|--|-----------------------|---------------------------|--|---|-------------------------------------|-------|
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 65% | 46% | 68% | 45% | 60% | 3% |
| Interrupción del negocio | 54% | 42% | 53% | 36% | 51% | 2% |
| Desaceleración económica/recuperación lenta | 27% | 21% | 22% | 11% | 17% | 1% |
| Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | 40% | 32% | 33% | 18% | 24% | 3% |
| Daño a la reputación/marca | 35% | 20% | 31% | 10% | 22% | 2% |
| Cambios regulatorios/legislativos | 38% | 24% | 33% | 11% | 19% | 4% |
| Riesgo de pandemia/crisis de salud | 48% | 34% | 50% | 19% | 46% | 2% |
| Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | 47% | 34% | 43% | 23% | 39% | 1% |
| Aumento de la competencia | 28% | 19% | 22% | 8% | 18% | 2% |
| Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | 44% | 24% | 35% | 11% | 19% | 4% |

Este año, proporcionamos nuestra primera comparación interanual de las acciones de mitigación para los 10 principales riesgos; exploramos por primera vez este tema en 2019. No es de extrañar que la COVID-19 provocara que muchas empresas redoblaran los elementos de sus planes de mitigación de riesgos en 2020, no solo para la pandemia, sino también para los riesgos relacionados, como el riesgo cibernético, la interrupción del negocio, la desaceleración económica y el riesgo de la cadena de suministro.

En el resto de nuestra encuesta, el nivel de preparación para enfrentar los riesgos ha mejorado considerablemente en el caso de los 10 principales riesgos. Independientemente de la región, el tamaño o el sector, las empresas tienen carencias en las actividades de cuantificación del riesgo, una tarea ciertamente difícil para algunos tipos de riesgo (por ejemplo, el riesgo de reputación), pero importante, en cualquier caso. Las empresas aún están atrasadas en la cuantificación, a

pesar de que los esfuerzos para priorizar las acciones de gestión y establecer límites de seguro sin la cuantificación del riesgo son poco más que conjeturas. A medida que los riesgos nuevos, emergentes y acelerados cobran mayor importancia, se observa que cada vez más empresas buscan desarrollar una cuantificación basada en escenarios, a menudo mediante el uso de conjuntos de datos alternativos como base de sus esfuerzos.

Algunas variaciones en la adopción de medidas de mitigación probablemente reflejan que los recursos de las empresas son más limitados; priorizan las medidas de control que proporcionarán los mejores rendimientos, pero este enfoque obviamente conlleva sus propios riesgos.

El riesgo cibernético es el centro de atención en 2021. Las filtraciones de datos y los ataques de ransomware de gran repercusión reflejan un panorama de amenazas cada vez mayor. Además, la digitalización acelerada por el trabajo a distancia en la "nueva normalidad" y un mercado de seguros notablemente endurecido han exacerbado la preocupación por los riesgos cibernéticos. Un porcentaje relativamente alto de encuestados afirma que sus empresas han tomado una o más medidas para mitigar el riesgo cibernético debido a la mayor preocupación. A ello contribuye la mejora constante de los conjuntos de datos sobre pérdidas relacionadas con la ciberseguridad y la inteligencia de riesgos para facilitar la toma de decisiones correctas. En 2019, el 55% de los encuestados afirmaron haber desarrollado un plan de gestión de riesgos; esa cifra aumentó al 68% en 2021. El 65% afirma haber evaluado este riesgo, frente al 64% de 2019, y el 60% ha desarrollado planes de continuidad, frente al 49% de 2019, lo que posiblemente refleja el creciente interés por la cibercontinuidad mostrado por las aseguradoras que ofrecen seguros cibernéticos. La inversión en la mitigación del riesgo es la más alta para el riesgo cibernético, aunque los encuestados todavía lo califican como el riesgo más importante, una indicación de la escala del problema a los ojos de los encuestados.

El 27% de los encuestados evaluó el riesgo de desaceleración económica en 2021, frente al 16% en 2019. Desde la última encuesta, se estima que la COVID-19 ha provocado una caída global del PIB del 4,5%, lo que supone una pérdida de producción económica de casi 4 billones de dólares. A pesar de los signos de recuperación, la incertidumbre económica y fiscal actual exige que las empresas

aborden este riesgo desde una perspectiva de estrategia corporativa y de apetito de riesgo.

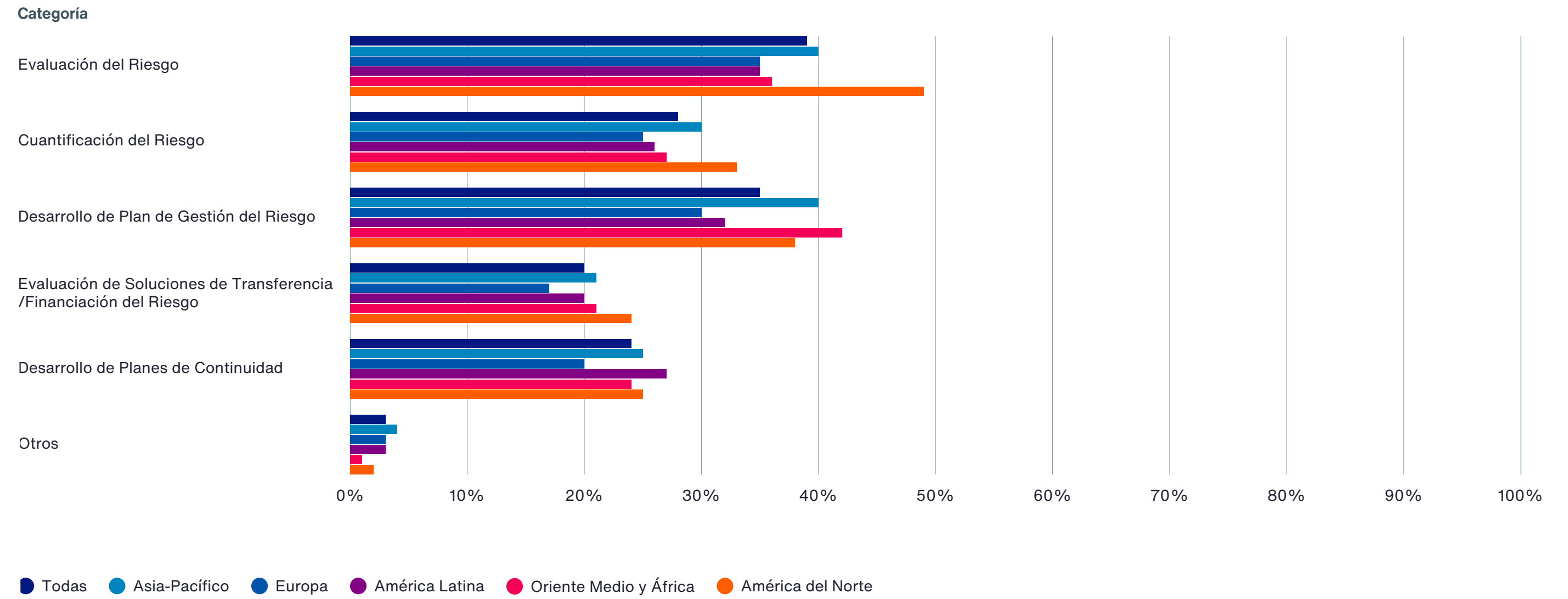
La interrupción del negocio es un riesgo asegurable. Dados los cambios en el entorno operativo y los resultados financieros de muchas empresas, resulta algo sorprendente que solo el 36 por ciento de los encuestados afirme haber evaluado el riesgo pertinente o las soluciones de transferencia de financiación (ERFTS), frente a más del 50 por ciento que evaluó este riesgo, desarrolló un plan de gestión de riesgos o elaboró planes de continuidad. Este hallazgo sugiere que las empresas deben ser más hábiles a la hora de revisar la cobertura en curso para asegurarse de que es óptima. El hecho de que solo tres de los 10 principales riesgos tengan más del 20% de los encuestados que recurren a ERFTS como medida de mitigación indica que el sector de los seguros debe ser más proactivo para mantener su relevancia como cobertura de las exposiciones al riesgo más importantes de las empresas.

Dado que el riesgo reputacional se considera difícil de cuantificar, el porcentaje que toma medidas para mitigarlo permanece bajo. Sin embargo, un reciente estudio encargado por Aon y realizado por [Pentland Analytics](#) muestra que el impacto financiero de los eventos de riesgo reputacional negativo nunca ha sido tan alto. Los profesionales del riesgo deben seguir centrándose en la exposición a los riesgos reputacionales en sus evaluaciones de riesgos empresariales, y al mismo tiempo exigir al mercado una cobertura de seguros más relevante. En 2019 y de nuevo en 2021, el 28% de los encuestados afirmó haber evaluado el riesgo derivado del aumento de la competencia, pero un número considerablemente menor ha actuado en las cuatro áreas de mitigación restantes. A la luz de la reestructuración posterior a la pandemia de muchos modelos de negocio, junto con un aumento de nuevos participantes en el mercado, la necesidad de intensificar el enfoque en el riesgo de competencia como una exposición estratégica sigue siendo de suma importancia.

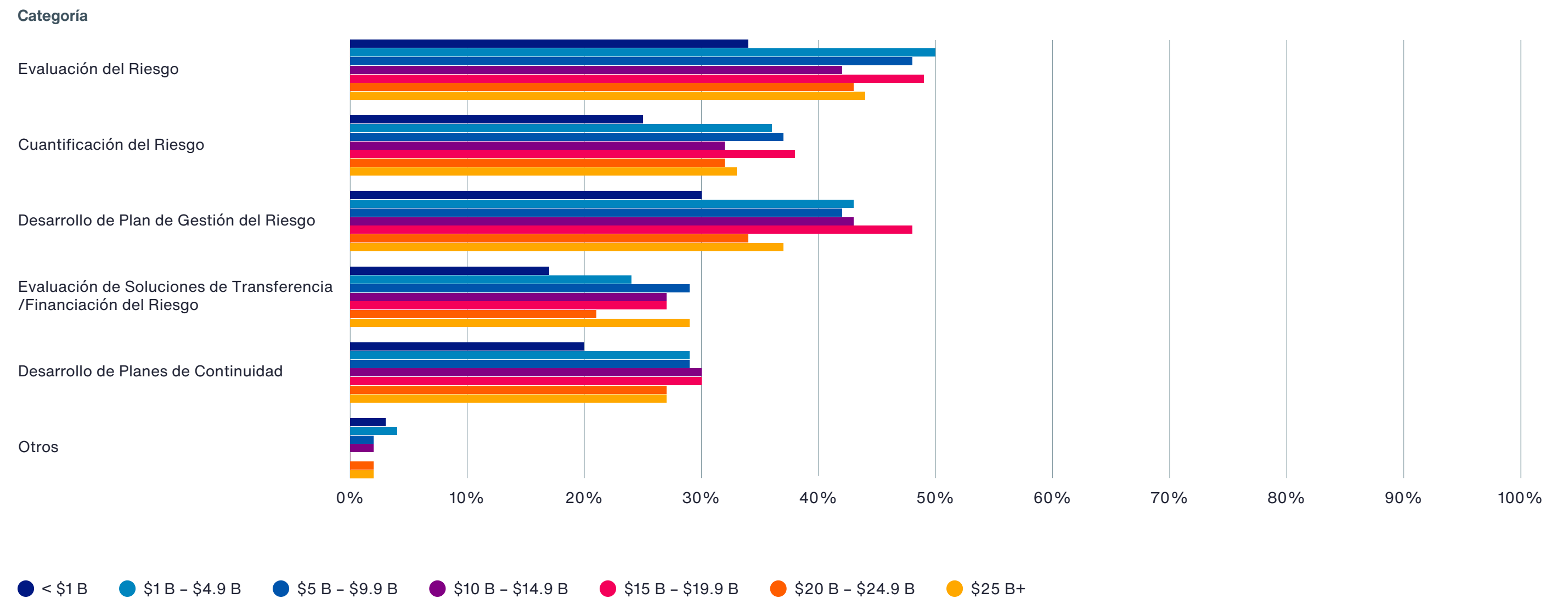


Como muestra la tabla anterior, las empresas toman medidas como la cuantificación de riesgos y la evaluación de la financiación del riesgo para algunos riesgos nuevos y emergentes, independientemente del tamaño. Por ejemplo, el 33% de las empresas con ingresos superiores a 25.000 millones de dólares cuantifican el riesgo, frente al 36% de las empresas con ingresos de 1.000 a 5.000 millones de dólares. Con respecto al desarrollo de planes de gestión de riesgos, el 42 por ciento de los encuestados en Europa, Oriente Medio y África han desarrollado un plan para los riesgos clave, lo que supone un aumento del 16 por ciento con respecto a 2019. Al mismo tiempo, la región de Asia-Pacífico experimentó un aumento del 12 por ciento interanual, hasta alcanzar el 40 por ciento. Esto destaca el impacto de la pandemia en las empresas y la necesidad de reforzar la resiliencia.

Acciones de mitigación para los 10 principales riesgos por región



Acciones de mitigación para los 10 principales riesgos en función de los ingresos (en dólares)



Acciones de mitigación para los 10 principales riesgos por sector

| Sector | Evaluación del riesgo | Cuantificación del riesgo | Desarrollo de plan de gestión de riesgo | Evaluación de soluciones de transferencia/financiación del riesgo | Desarrollo de planes de continuidad | Otros |
|--|-----------------------|---------------------------|---|---|-------------------------------------|-------|
| Alimentación, agroindustria y bebidas | 35% | 27% | 31% | 19% | 24% | 2% |
| Construcción y bienes raíces | 35% | 24% | 29% | 19% | 19% | 5% |
| Energía, servicios públicos y recursos naturales | 45% | 32% | 39% | 22% | 24% | 4% |
| Instituciones financieras | 36% | 30% | 40% | 21% | 26% | 3% |
| Proveedores y servicios de salud | 35% | 25% | 30% | 19% | 19% | 2% |
| Hospitalidad, viajes y ocio | 44% | 30% | 40% | 22% | 27% | 1% |
| Producción industrial y fabricación | 35% | 26% | 31% | 17% | 21% | 3% |
| Seguros | 39% | 29% | 34% | 21% | 23% | 2% |
| Ciencias biológicas | 38% | 28% | 32% | 18% | 26% | 1% |
| Capital privado | 24% | 19% | 17% | 8% | 13% | 0% |
| Servicios profesionales | 33% | 21% | 31% | 14% | 20% | 3% |
| Asociación con el sector público | 35% | 24% | 33% | 17% | 16% | 3% |
| Minoristas y bienes de consumo | 32% | 23% | 28% | 14% | 20% | 3% |
| Tecnología | 33% | 24% | 27% | 18% | 25% | 2% |
| Telecomunicaciones, medios y entretenimiento | 39% | 28% | 39% | 16% | 27% | 5% |
| Transporte y logística | 38% | 27% | 33% | 21% | 23% | 3% |

Los 10 principales riesgos en los próximos 3 años

En cada encuesta, Aon pide a los participantes que proyecten los cinco principales riesgos a los que se enfrentarán sus organizaciones en los próximos tres años. Sus proyecciones nos permiten no solo evaluar lo que se avecina, sino también comparar lo que han previsto con los resultados reales. Este ejercicio nos da la oportunidad de ver cómo cambia la percepción del riesgo y qué factores impulsan este cambio.

En la encuesta de 2019, los participantes predijeron que la desaceleración económica/lenta recuperación se mantendría en el primer lugar, seguida por la aceleración del cambio en los factores del mercado en la segunda posición y los ciberataques/fugas de datos en el tercer lugar. Nadie, por supuesto, predijo una pandemia mundial y su impacto transformador en las organizaciones y en la vida de las personas en general.

De los 10 principales riesgos previstos para 2021, solo dos, la aceleración del ritmo de cambio de los factores de mercado y la incapacidad de atraer y retener el talento, no entraron en la lista real de los 10 principales riesgos y fueron sustituidos por las crisis de salud por riesgo de pandemia y los problemas en la cadena de suministro o distribución, respectivamente.

El repunte de los ciberataques/fuga de datos al puesto número uno y de la interrupción del negocio al número dos fue, aunque no se predijo correctamente, mucho más anticipado, ya que ambos riesgos

se proyectaron más altos para la lista de riesgos futuros de lo que se colocaron en la clasificación de 2019.

Al examinar las proyecciones de 2019, el único riesgo que realmente está fuera de lugar es el de no atraer o retener el talento, que se situó en el número 13 a nivel mundial en 2021. Este riesgo apareció por última vez en la lista de los 10 principales riesgos en 2017 (en la posición número siete) y desde entonces ha tendido a perder terreno, lo que nos da motivos de preocupación, ya que mantener o atraer el talento es la clave del éxito de la organización.



| 10 principales en el 2021 | | 1 | 2 | Previstos para el 2024 | | 1 | 2 |
|---|--|--------------------------------------|--|--|-------------------------------------|--|---|
| | | Ataques cibernéticos / fuga de datos | Interrupción del negocio | | | Ataques cibernéticos / fuga de datos | Desaceleración económica / recuperación lenta |
| 3 | 4 | 5 | 6 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Desaceleración económica / recuperación lenta | Riesgo del precio de las materias primas / escases de materiales | Daño a la reputación / marca | Cambios regulatorios / legislativos | Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | Interrupción del negocio | Cambios acelerados en los factores del mercado | Aumento de la competencia |
| 7 | 8 | 9 | 10 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Riesgo de pandemia/crisis de salud | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | Aumento de la competencia | Incapacidad de innovar / satisfacer las demandas de los clientes | Incapacidad de innovar / satisfacer las demandas de los clientes | Cambios regulatorios / legislativos | Riesgo de flujo de caja / liquidez | Riesgo de pandemia / crisis de salud |

Se prevé que en los próximos tres años el riesgo de ciberataques/ fuga de datos se mantenga a la cabeza de la lista, seguido de la desaceleración económica/lenta recuperación y el riesgo de precios de las materias primas/escasez de materiales. Se prevé que la interrupción del negocio descienda al cuarto puesto, y que la aceleración de los cambios en los factores del mercado vuelva a ascender al quinto puesto.

El único reingreso previsto es el riesgo de flujo de caja / liquidez en el puesto número nueve, lo que sugiere que los encuestados no creen que el ritmo general de cambio de la economía vaya a disminuir en los próximos tres años. Los gestores de riesgos y los líderes empresariales prevén que el rápido ritmo de cambio traerá consigo perfiles de riesgo dinámicos, lo que cambiará la forma de trabajar, la creación de nuevos modelos de negocio y la forma de consumir.

Se prevé que el riesgo de ataques cibernéticos/fuga de datos se mantenga en el primer puesto para la región de Asia-Pacífico, Europa y América del Norte; en el segundo puesto para Oriente Medio y África; y, por primera vez, en el quinto puesto para América Latina. Es uno de los tres principales riesgos futuros en todos los sectores de la industria, lo que pone de manifiesto que este riesgo tan complejo continuará siendo un foco de atención para las empresas de todo el mundo.

Se prevé que la incapacidad de atraer y retener a los mejores talentos ocupará el segundo puesto entre los riesgos en América del Norte dentro de tres años. Suponemos que esto se debe al envejecimiento de la mano de obra (agravado por el entorno político y los estímulos que se otorgaron en respuesta a la COVID-19 en la actual clasificación de riesgos) y a un drástico descenso de la población.

Las tasas de natalidad en América del Norte y Asia están por debajo de las tasas de mortalidad, lo que indica que es difícil mantener la mano de obra sin inmigración. Además, la gente decide dónde trabajar en función no solo de los paquetes de remuneración, sino también del enfoque de bienestar del personal y de los valores sociales y éticos de las empresas, por lo que la guerra por los mejores talentos no deja de ser un reto. Esto, unido a las bajas tasas de natalidad y al envejecimiento de la mano de obra, hace que la cuestión del talento pase a primer plano para los encuestados de estas regiones.

Europa se ha enfrentado a estos problemas durante más tiempo y ha diseñado programas sociales adecuados como respuesta.

Mientras que las empresas del Reino Unido, que han experimentado una escasez de talento debido al Brexit, perciben la incapacidad de atraer y retener el talento como el sexto riesgo más importante en la encuesta actual, no lo han señalado como una amenaza clave en el futuro. Aunque es posible que en el primer semestre de 2021 la pandemia haya hecho olvidar temporalmente las consecuencias del Brexit, prevemos que la falta de atracción y retención de talentos se convertirá en un problema mayor en los próximos años para el Reino Unido y para la UE en general.

Dónde se prevé que se situarán los 10 principales riesgos actuales dentro de 3 años

| Descripción del riesgo | Clasificación actual del riesgo | Clasificación del riesgo dentro de 3 años |
|--|---------------------------------|---|
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 1 | 1 |
| Interrupción del negocio | 2 | 4 |
| Desaceleración económica/recuperación lenta | 3 | 2 |
| Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | 4 | 3 |
| Daño a la reputación/marca | 5 | 13 |
| Cambios regulatorios/legislativos | 6 | 8 |
| Riesgo de pandemia/crisis de salud | 7 | 9 |
| Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | 8 | 15 |
| Aumento de la competencia | 9 | 6 |
| Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | 10 | 7 |

Los 5 principales riesgos en los próximos 3 años por región

| Clasificación | Asia-Pacífico | Europa | América Latina | Oriente Medio y África | América del Norte |
|---------------|--|--|--|--|--|
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Desaceleración económica/recuperación lenta | Desaceleración económica/recuperación lenta | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Desaceleración económica/recuperación lenta | Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | Riesgo político | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 3 | Interrupción del negocio | Desaceleración económica/recuperación lenta | Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | Cambios acelerados en los factores del mercado | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 4 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | Interrupción del negocio | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Riesgo de pandemia/crisis de salud | Interrupción del negocio |
| 5 | Aumento de la competencia | Cambios acelerados en los factores del mercado | Interrupción del negocio | Interrupción del negocio | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |

Los 3 principales riesgos en los próximos 3 años por sector

| Sector | Riesgo principal 1 | Riesgo principal 2 | Riesgo principal 3 |
|--|--|--|--|
| Alimentación, agroindustria y bebidas | Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| Construcción y bienes raíces | Desaceleración económica/recuperación lenta | Riesgo de flujo de caja/liquidez | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| Energía, servicios públicos y recursos naturales | Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | Interrupción del negocio | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| Instituciones financieras | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Desaceleración económica/recuperación lenta | Riesgo de crédito y de contraparte |
| Proveedores y servicios de salud | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Escases de personal | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| Hospitalidad, viajes y ocio | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Riesgo de pandemia/crisis de salud | Interrupción del negocio |
| Producción industrial y fabricación | Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | Desaceleración económica/recuperación lenta | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| Seguros | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Desaceleración económica/recuperación lenta | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| Ciencias biológicas | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Cambios regulatorios/legislativos | Interrupción del negocio |
| Capital privado | Daño a la reputación/marca | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Interrupción del negocio |
| Servicios profesionales | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Desaceleración económica/recuperación lenta | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| Asociación con el sector público | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Daño a la reputación/marca | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| Minoristas y bienes de consumo | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| Tecnología | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | Aumento de la competencia |
| Telecomunicaciones, medios y entretenimiento | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Cambios regulatorios/legislativos | Aumento de la competencia |
| Transporte y logística | Desaceleración económica/recuperación lenta | Ataques cibernéticos/fuga de datos | Riesgo de pandemia/crisis de salud |

La clasificación del cambio climático ahora y dentro de 3 años por regiones

| Región | Clasificación actual | Clasificación prevista |
|-------------------|----------------------|------------------------|
| Pacífico | 18 | 12 |
| Asia | 23 | 11 |
| América del Norte | 27 | 28 |
| América Latina | 26 | 13 |
| EMEA | 20 | 11 |

Hasta la fecha, hemos presentado los riesgos subestimados en muchos informes de la Encuesta de Gestión Global de Riesgos, y en esta edición nos gustaría volver a explorar el tema, ya que algunos de los riesgos que consideramos subestimados en la encuesta de 2021 son de vital importancia para garantizar la supervivencia no solo de las organizaciones, sino también de todo nuestro planeta.

Cambio climático

Aunque el cambio climático ha pasado del número 31 en 2019 al número 23 en 2021, lo que supone una mejora significativa, todavía no es uno de los 10 principales riesgos. El cambio climático no es un riesgo emergente: es un riesgo urgente.

Un número cada vez mayor de partes interesadas, como gobiernos, organismos reguladores, accionistas, empleados y consumidores, comienzan a exigir a las organizaciones que rindan cuentas por su papel como causantes del cambio climático o en la lucha contra el mismo. Como resultado, el riesgo climático ha surgido como un tema de inversión prominente.

Los riesgos climáticos incluyen tanto los riesgos físicos, como las tormentas, la sequía y las inundaciones, como los riesgos de transición, como los litigios, la reputación y el precio del carbono. La naturaleza futura y de cola larga de los riesgos climáticos complica aún más la forma en que se espera que las empresas los aborden.

Es posible que algunos de los participantes en esta encuesta hayan relacionado el cambio climático con el riesgo regulatorio, el riesgo medioambiental o las catástrofes meteorológicas y naturales, porque históricamente han sido

las formas más comunes en que las audiencias de gestión de riesgos han pensado en ello. Sin embargo, el cambio climático es un riesgo mucho, mucho mayor de lo que se suponía, y se ha convertido rápidamente en un imperativo que las juntas directivas y los altos ejecutivos deben abordar.

La transición hacia cero emisiones netas es un reto complejo y global. El mundo se enfrenta a un reto enorme en relación con el aumento de la volatilidad a medida que nos esforzamos colectivamente por abordar el impacto del cambio climático en el presente y en el futuro. Las organizaciones deben emplear un enfoque múltiple para garantizar su resistencia a largo plazo. Deben tratar de reducir los riesgos físicos y de transición en relación con la volatilidad del cambio climático, así como aprovechar las oportunidades que el cambio climático presentará. Además, e igualmente importante, se espera que las organizaciones avancen hacia formas de hacer negocios más respetuosas con el medio ambiente, y que establezcan objetivos para medir sus avances.

Lamentablemente, los únicos dos países/territorios en los que el riesgo aparece entre los diez primeros son el Reino Unido, en el puesto ocho, y Japón, en el nueve. Sin embargo, en varios países/territorios sí se prevé que este riesgo aparezca entre los 10 primeros dentro de tres años, ocupando el quinto lugar en el Reino Unido, el sexto en Brasil y Japón, el octavo en Chile y el noveno en Francia.

Sin embargo, ni siquiera dentro de tres años se prevé que el cambio climático figure entre los 10 principales riesgos mundiales en ninguna región en general. Esperamos que la importancia de este riesgo crezca de aquí a entonces y que lo veamos en una posición más destacada en un futuro próximo.

Responsabilidad social corporativa y asuntos ambientales, sociales y de gobernanza corporativa

Aunque este riesgo se clasificó en el puesto 31 en 2021, tras ocupar el puesto 39 en la encuesta de 2019, lo consideramos un riesgo infravalorado. Al mismo tiempo, prevemos que se convertirá en el próximo gran foco de atención de las empresas en un futuro muy próximo.

Si bien los gestores de riesgos se suelen preocupar por los resultados de los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ESG), como las implicaciones del cambio climático, los riesgos regulatorios y los daños a la reputación, una explicación sencilla de su clasificación actual es que la función de riesgos suele participar menos en el desarrollo y la gestión de las estrategias ESG de las empresas hoy en día. De ahí que no consideren estas cuestiones como los 10 principales riesgos porque se centran más en resultados concretos, como los ciberataques, los problemas de la cadena de suministro o la escasez de mano de obra. Al pensar en las implicaciones de que una empresa tenga una estrategia ESG sólida, o no tan sólida, los profesionales del riesgo suelen estar en sintonía, pero el riesgo ESG general abarca un espectro que se extiende más allá de la competencia principal del gestor de riesgos.

El interrogante sobre el que deben reflexionar las organizaciones y el sector es: "¿Cómo se aborda un tema que es tan complejo y tan profundo de modo que se genere valor para la organización a través del enfoque de las funciones de riesgo en la minimización de la volatilidad? A medida que los líderes empresariales consideren lo

que significa ESG para sus empresas individuales, surgirán diferentes funciones y responsabilidades para los gestores de riesgos y, con el tiempo, influirán en el enfoque adoptado para el gobierno corporativo.

Tecnologías disruptivas

El riesgo de las tecnologías disruptivas se introdujo en 2017 y se situó en la posición 20 antes de subir a la 14 en la encuesta de 2019. Se preveía que en 2021 se situaría en el puesto 8 en Europa y en el 9 en América del Norte, pero ha bajado al 30. Sin embargo, debido a que la pandemia ha acelerado los avances tecnológicos en algunos sectores, es posible que los encuestados lo perciban más como una oportunidad que como un riesgo, de ahí su descenso en la clasificación.

Responsabilidad civil (riesgo de administradores y directivos)

Por segunda vez vemos que la responsabilidad civil (riesgo de administradores y directivos) ocupa un lugar muy bajo en la lista de riesgos globales. Se trata de un riesgo potencialmente muy infravalorado en el ranking 45, a pesar de las dificultades reales para colocar un seguro asequible y de la volatilidad que puede presentar la exposición. [En la publicación de Aon Global Market Insights del segundo trimestre de 2021](#), que tuvo en cuenta las condiciones del mercado en el momento en que se capturaron los datos de la encuesta, observamos claramente que la capacidad de los seguros de riesgo de administradores y directivos (D&O) es todavía limitada y a menudo no está disponible en absoluto para ciertos riesgos, un hecho que creemos que justifica una calificación más alta.



5

Perspectivas
del sector



| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|---|
| 1 | Riesgo del precio de las materias primas/ escasez de materiales |
| 2 | Interrupción del negocio |
| 3 | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución |
| 4 | Desaceleración económica/ recuperación lenta |
| 5 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 6 | Daño a la reputación/marca |
| 7 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |
| 8 | Aumento de la competencia |
| 9 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 10 | Responsabilidad civil por el producto/retirada |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Riesgo del precio de las materias primas/ escasez de materiales |
| 2 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 3 | Desaceleración económica/ recuperación lenta |
| 4 | Interrupción del negocio |
| 5 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |

Temas Clave para la Industria Actualmente Reflejados en la Selección de Riesgo

Las Naciones Unidas predicen que la población mundial alcanzará 10 billones para el año 2050 nivel de crecimiento éste que coloca una presión sin precedentes sobre la industria alimenticia, agrícola y de bebidas ([FAB, por sus siglas en inglés](#))⁵⁸ para asegurarse de tener la capacidad de alimentar al mundo.[i] Entre tanto, la industria reciente cada vez más los efectos tormentosos del cambio climático y de los acontecimientos provenientes de un clima extremo, incluyendo el las pérdidas generadas para los bienes básicos (commodities). La pandemia del coronavirus (COVID-19) introdujo nuevos niveles de volatilidad en la cadena de suministro. Estas preocupaciones muy probablemente explican por qué los encuestados de las industrias FAB, es decir aquellos de la industria alimentaria, los negocios agrícolas y las bebidas, clasificaron el riesgo del precio de los commodities y la escasez de materiales; la interrupción de los negocios; y la falla en la distribución o en la cadena de suministro, como sus tres riesgos principales.

Los ataques cibernéticos con frecuencia se manifiestan en interrupción de las actividades. Durante los últimos dos años la industria ha sido atacada por delincuentes cibernéticos con [un aumento de casi 400 por ciento en los ataques](#).⁵⁹

El riesgo de la seguridad alimentaria y el riesgo relacionado con los perjuicios para la marca, así como el riesgo reputacional, son significativos y permanentes. Para ganarse la confianza de los consumidores se requiere que las compañías demuestren transparencia en la forma como se abastecen, producen, venden y entregan sus productos. Cualquier crisis — bien sea en seguridad alimentaria, la cadena de suministro, el clima, la gobernabilidad o las reglamentaciones — erosiona la confianza y puede llegar a tener un impacto financiero devastador.

Sorpresas en los 10 Riesgos Principales Seleccionados

Muchos riesgos no llegaron a clasificarse dentro de los 10 principales en la industria, a pesar de su severidad. Primero que todo, inclusive antes de la pandemia del COVID-19 la industria — que se basaba ampliamente en trabajos manuales y personales — afrontó retos para atraer, retener y desarrollar talento humano. Los segmentos cárnicos y de horticultura en particular están luchando para reclutar trabajadores; también se están sintiendo carencias en el transporte y la logística. Entre tanto, las compañías AFB (que son aquellas de los sectores alimenticio, agrícola y de bebidas), se encuentran en un período de rápida digitalización, con una inversión sin precedentes en tecnología. Mientras algunos argumentan que esto eliminará puestos de trabajo, los empleadores de las mejores empresas invertirán en el desarrollo de sus fuerzas laborales para llenar cargos de mayor envergadura y de mayor tecnicismo.

34 por ciento de pérdida de ingresos — desde el 2019

65 por ciento de preparación ante el riesgo — desde el 2019

En segunda instancia, a medida que el cambio climático crea con más frecuencia eventos climáticos extremos y severos, puede ser posible que estas compañías no puedan sostener sus actividades.

Como tercera medida, los crecientes costos y el estrechamiento de los márgenes colocan presión sobre la industria para minimizar los desechos y emplear los recursos en forma eficiente — metas que van de la mano con el mejoramiento de las credenciales de sostenibilidad ambiental. No obstante el amplio reconocimiento dentro de la industria de la importancia del cambio climático y de los temas ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés), los resultados del estudio muestran que éstas no son prioridades de riesgos estratégicos clave.

Los Riesgos Más Subestimados

Las compañías cada vez se preocupan por los riesgos de los activos intangibles, incluido el riesgo cibernético. Las recientes intrusiones cibernéticas de alto perfil — por ejemplo aquellas efectuadas a [JBS](#), [Campari](#) y [Lion](#)^[iii]⁶⁰ — destacan la susceptibilidad de la industria. Además, las empresas se están dando cuenta que el riesgo cibernético se prolonga más allá de la filtración de información y puede significativamente interrumpir las operaciones cotidianas. La industria está cambiando el panorama de considerar el riesgo cibernético sencillamente como un problema de Tecnología de la Información para entender que éste involucra personas, procesos y tecnología. Las

compañías que perciben los ciberataques como un riesgo relativamente nuevo pueden estar aun invirtiendo menos de lo que se requiere para mitigarlo.

Los eventos catastróficos del clima han originado miles de dólares de pérdidas inesperadas para los productores primarios de commodities tales [como el café, la caña de azúcar y el maíz](#).^[iv]⁶¹ Las fuertes heladas y los largos períodos de sequías gráficamente reducen los pronósticos de las cosechas para estos productores impactando directamente la totalidad de la cadena alimenticia. La volatilidad del precio de los commodities para insumos y empaques continuará, quizá indefinidamente. En este entorno, las compañías FAB afrontan una mayor presión de las partes interesadas para definir su manera de abordar el cambio climático y para integrar dicho riesgo en los procesos de toma de decisiones. La transición hacia negocios más sostenibles necesitará identificar los nuevos riesgos emergentes y evaluar su impacto en el balance, los cuales serán ahora mayores que nunca.

Los Cambios que la Industria Tendrá que Afrontar en los Próximos 3 Años y lo que Pueden Hacer las Organizaciones para Abordarlos

Quienes respondieron la encuesta parecen subestimar el surgimiento de los riesgos del cambio climático y del medio ambiente, dadas sus amplias implicaciones y severidad. A medida que el cambio climático empeora, el acceso a capital y a los seguros puede ser limitado o tener un costo



sustancialmente mayor. Y las expectativas sociales, de gobernanza y del medio ambiente (ESG) están creciendo en diversas regiones. Frente a esta coyuntura, las compañías necesitan definir las estrategias relacionadas con el medio ambiente, la parte social y de gobernanza, estableciendo metas realistas para reducir su impacto climático y reportar transparentemente sus resultados.

Además, las compañías que con frecuencia operan con márgenes estrechos están invirtiendo en tecnología para reforzar la resiliencia, la productividad y la eficiencia, pero la digitalización y la automatización también aumentan su exposición a los riesgos cibernéticos. Las compañías están viendo aumentos de precio de doble dígito para su renovación de los seguros cibernéticos y se continúan incrementando los límites del amparo que compran. Un análisis robusto del riesgo basado en el impacto cibernético puede informar la toma de decisiones relacionadas con las estrategias de financiación de riesgos.

Finalmente, esforzarse por una fuerza laboral diversa tiene un sentido comercial práctico dados los riesgos sustanciales que las compañías afrontan para atraer, retener y desarrollar talento humano. El tener una mezcla de perspectivas, experiencia y capacidades a todo nivel en una organización ha comprobado mejorar los resultados empresariales. Las mejores compañías de su tipo de negocio construyen una fuerza laboral diversa en donde todos los empleados son valorados y se protege su bienestar.

Cómo los Nuevos Desafíos Exigirán que las Compañías Cambien su Manera de Abordar la Gestión y Mitigación del Riesgo

Para navegar en los riesgos interconectados de hoy día, que con frecuencia no se pueden asegurar, las empresas FAB están agudizando su enfoque en

las estrategias de la Gestión de Riesgo Empresarial (ERM, por sus siglas en inglés), para lograr metas tales como transferir el riesgo, acceder a mayores seguros con tarifas favorables y preparar planes de respuesta a las crisis para evitar la interrupción del negocio.

Entre tanto, las compañías necesitan asegurarse de que su marco de Gestión de Riesgo Empresarial marque una estrategia apropiada del medio ambiente, la parte social y la gobernanza que pueda soportar el escrutinio de las partes interesadas, incluyendo los accionistas, los clientes y una parte sustancial de la comunidad. Unas metas específicas para el medio ambiente, la parte social y la gobernanza podrán incluir la reducción de las emisiones de carbono y satisfacer las normas de bienestar animal.

Es imperativo integrar más de cerca las funciones de riesgo, control y cumplimiento para lograr éxito a largo plazo. De acuerdo con la encuesta de este año, casi el 40 por ciento de las compañías adujeron que la pandemia podría acelerar su revisión de los procesos Gestión del Riesgo Empresarial; sin embargo, solamente el 19 por ciento dijo estar dispuesto a aumentar los desembolsos de capital para mejorar sus capacidades de Gestión del Riesgo Empresarial. Además, solamente el 27 por ciento de las compañías tienen mapeados sus riesgos y únicamente el 31 por ciento han definido el plan de gestión de riesgos. Esto sugiere que las compañías necesitan continuar desarrollando una mentalidad de riesgo empresarial centrado en entender y manejar sus riesgos corporativos con el fin de aumentar su resiliencia.



| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|--|
| 1 | Desaceleración económica/ recuperación lenta |
| 2 | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales |
| 3 | Riesgo de flujo de caja/liquidez |
| 4 | Interrupción del negocio |
| 5 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| 6 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 7 | Escases de personal |
| 8 | Disponibilidad de personal |
| 9 | Daño a la reputación/marca |
| 10 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |

| Clasificación | Riesgos futuros |
|---------------|--|
| 1 | Desaceleración económica/ recuperación lenta |
| 2 | Riesgo de flujo de caja/liquidez |
| 3 | Ataques cibernéticos/ fuga de datos |
| 4 | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales |
| 5 | Interrupción del negocio |

Temas Clave para la Industria que se Reflejan Actualmente en la Selección de Riesgos

Los últimos 18 meses han sido difíciles para la industria de la construcción y de la industria inmobiliaria, las cuales históricamente han sido altamente sensibles a los ciclos económicos. La recesión económica causada por la pandemia del COVID-19 ha conducido a la demora, suspensión y cancelación de proyectos en todo el mundo. Inicialmente trastornó todo tipo de construcciones, pero después de 18 meses el impacto diverge. La actividad de construcción comercial en industrias que han luchado durante la pandemia, incluyendo aquellas de tecnología, distribución, ciencias de la vida y la salud ha repuntado — e inclusive se ha acelerado. Entre tanto, la actividad de construcción en los sectores más discrecionales, incluidos los de ventas al detal, los hoteles, el arrendamiento de oficinas y las agencias de viaje aún tienen que regresar a los niveles anteriores a la pandemia.

La industria se está viendo abocada al riesgo sustancial de escasez de materiales y de talento humano debido a las restricciones de movilidad causadas por la pandemia. Este riesgo también involucra el ritmo incierto de la recuperación. La evidencia de que la pandemia está bajo control — por ejemplo, la prueba de altas tasas de vacunación con vacunas de alta eficacia — se requiere para recobrar el apoyo de las inversiones y acelerar su despliegue. Los 10 riesgos principales elegidos por quienes respondieron a la encuesta en la industria reflejan de cerca la situación actual.

Sorpresas en los 10 Riesgos Principales Seleccionados

La pandemia del COVID-19 es un acontecimiento que merece definición y la mayoría de los riesgos principales de la industria de la construcción y la industria inmobiliaria, incluida la escasez de suministros, el riesgo de iliquidez y la escasez de mano de obra se desprenden de estos riesgos. Por ejemplo, la mayor exposición al riesgo cibernético causada por trabajadores expertos que acceden a redes de hogar menos seguras ha tenido un impacto importante, exigiendo que las compañías aumenten su inversión en la infraestructura de seguridad.

El orden general de los 10 principales riesgos en el 2021 comparado con el 2019 corresponde a lo esperado. Sin embargo, la percepción de riesgo varía ligeramente de región a región. Por ejemplo, en Asia, la fuerza laboral local experta y los materiales disponibles se alinean bien con el tipo de proyectos emprendidos, aun cuando éste no puede ser el caso en otras regiones. Entretanto, los grandes fracasos de proyectos este año abandonaron la lista los 10 riesgos principales.

En una industria que, según se percibe, ostenta un perfil de alto riesgo debido a los riesgos físicos inherentes al trabajo de construcción, es bastante sorprendente ver que cinco de los 10 riesgos principales en la industria de la construcción son financieros. Además, deberíamos haber esperado que el riesgo regulatorio y legislativo se incluyera en la lista de los 10 riesgos principales para la industria de la construcción a nivel global debido al hecho de que los países/territorios emergentes necesitan una inversión considerable en infraestructura dirigida por el gobierno.

Los Riesgos Más Subestimados

Se podría argumentar que el riesgo de la pandemia y de las crisis de salud debería ser el riesgo número uno que afecta la industria, dado que muchos de los otros 10 riesgos principales fluyen directamente de la pandemia, incluyendo la escasez de suministros, el riesgo de iliquidez y la escasez de fuerza laboral. Aun cuando esperamos que este riesgo se considerará a corto término, su impacto actual es primordial.

El cambio climático parece ser un riesgo subestimado, dado que grandes proyectos de infraestructura —por ejemplo, la construcción de plantas eléctricas, puertos, carreteras y vías férreas— puede verse ampliamente afectada por los acontecimientos extremos relacionados con el clima.

La escasez de fuerza laboral tiene una alta clasificación (está radicada en el número siete) pero se podría argumentar que debería tener una clasificación superior. Las compañías se están embarcando en más megaproyectos (proyectos valorados en más de US \$1.000 millones), lo que está disminuyendo significativamente la capacidad de mano de obra experta. Esto es especialmente cierto cuando los lugares de la construcción se encuentran en sitios apartados de los centros de gran población. La complejidad creciente de los proyectos y la mayor volatilidad proveniente de los climas extremos exacerban aún más el riesgo de fuerza laboral.

Finalmente, considerando la expansión global de la industria inmobiliaria y de la construcción, así como la creciente inestabilidad política en los países/territorios donde los proyectos de infraestructura con un alto nivel de capital invertido son los más comunes,

hubiésemos esperado que los encuestados de la industria dieran una clasificación más alta al riesgo político de la que anotaron.

Riesgos que la Industria Afrontará en los Próximos 3 Años y Qué Pueden Hacer las Empresas para Afrontarlos

Este sector continuará fluctuando a medida que los cambios en la economía creen nuevos riesgos. La tendencia hacia el teletrabajo y al trabajo por contrato está impulsando la demanda por arrendamientos de más corto término y oficinas más pequeñas, lo que está afectando la esencia de los flujos de ingresos. Las compañías continuarán explorando nuevas formas de diversificar los ingresos, incluyendo los préstamos financieros y los servicios tecnológicos que incorporen analítica y datos. El comercio electrónico continuará trastornando la inmobiliaria comercial. Con la disminución de la demanda de tiendas de ladrillos y de cemento, los desarrolladores y las compañías inmobiliarias están encontrando nuevos usos para espacios convencionales de ventas al por menor, utilizándolas en lugares de entretenimiento, restaurantes, instalaciones del cuidado de la salud y algunas más.

En respuesta a la recuperación de “Configuración en K” de la pandemia, con diferentes partes de la economía recuperándose a ritmos distintos, varios gobiernos alrededor del mundo están planeando un mayor estímulo para inversiones en infraestructura.

Estimuladas por la pandemia —por ejemplo, la tecnología, el cuidado de la salud, la industria farmacéutica y la logística— están buscando también invertir en gastos de capital para bloquear en forma segura el éxito logrado en los últimos 18 meses.



Ambas tendencias incrementarán las oportunidades de construcción pero el desafío vendrá en la selección de proyectos rentables, obteniendo compensación basada en el valor creado, y administrando un entorno de riesgos más complicados a lo largo de este proceso.

Los gestores de riesgo de la industria de la construcción deben considerar adquirir protección de seguros; disponer de soluciones completas o parciales para algunos de los riesgos de mayor clasificación en la industria, incluyendo los ataques cibernéticos, la interrupción del negocio y el riesgo político. Por ejemplo, el seguro paramétrico ampara el riesgo de interrupción de la construcción debido a comportamientos meteorológicos imprevistos.

Los riesgos principales, tales como escasez de materiales y de talento humano contribuirán a crear desafíos para la industria de la construcción, forzando las compañías a tomar acción para mitigarlos.

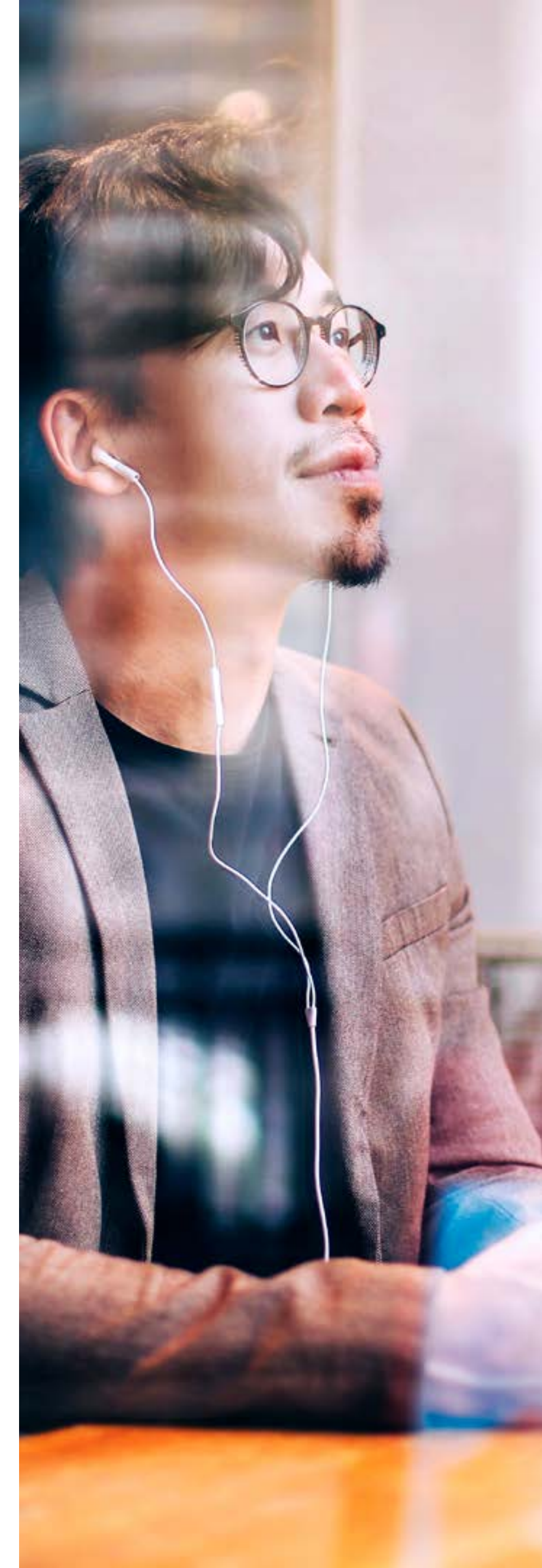
Cómo los Nuevos Retos Exigirán que las Compañías Cambien su Manera de Abordar la Gestión y Mitigación de los Riesgos

Las organizaciones inmobiliarias y de construcción necesitarán tener mejores procesos y sistemas para acomodar las cargas de trabajo futuras con respecto a los materiales, la fuerza laboral y la financiación y tendrán que ser altamente expertas en la gestión de riesgos para escalar sus actividades.

En medio de la creciente complejidad global, la convergencia de factores de riesgo y el aumento de la integración entre las líneas de cubrimiento, los participantes en la industria de la construcción necesitarán considerar el riesgo de una manera multidimensional y no por línea de cubrimiento. Las firmas de vanguardia ya han adoptado esta aproximación y han obtenido mejores resultados. Las compañías pueden mejorar su desempeño combinando estrategias tradicionales y más innovadoras para la mitigación del riesgo, incluyendo el arbitraje de riesgo.

La protección contra los ataques cibernéticos y la protección de la propiedad intelectual será particularmente desafiante a medida que la industria aumente su adopción de tecnologías digitales judiciales, incluyendo, por ejemplo, la construcción de información con modelamiento y drones.

Por último, el acceso a capital de inversión podrá depender de la habilidad de las compañías para articular y ejecutar agendas del medio ambiente, la parte social y la gobernabilidad.



Energía, Servicios Públicos y Recursos Naturales

| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|---|
| 1 | Interrupción del negocio |
| 2 | Riesgo del precio de las materias primas/ escasez de materiales |
| 3 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 4 | Desaceleración económica/ recuperación lenta |
| 5 | Riesgo ambiental |
| 6 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 7 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| 8 | Cambio climático |
| 9 | Daño a la reputación/marca |
| 10 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |

| Clasificación | Riesgos futuros |
|---------------|---|
| 1 | Riesgo del precio de las materias primas/ escasez de materiales |
| 2 | Interrupción del negocio |
| 3 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 4 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| 5 | Cambio climático |

34 por ciento de pérdida de ingresos — desde el 2019

60 por ciento de preparación ante el riesgo — desde el 2019

Temas Claves para la Industria Reflejados Actualmente en la Selección de Riesgos

Las compañías energéticas están enfrentando las obligaciones del medio ambiente, la parte social y de gobernabilidad (ESG), por lo cual no es sorprendente que el riesgo ambiental se clasifique en el número cinco. La transición a la neutralidad del carbono alterará sus perfiles de riesgo, exigiéndoles simultáneamente mantener sus posiciones de capital mientras enfrentan el escrutinio de los inversionistas para satisfacer las obligaciones arriba mencionadas. Las tendencias macroeconómicas y regulatorias ya están afectando no solamente la disponibilidad de la transferencia del riesgo para algunos sectores de la industria sino también el perfil de las salas de juntas —por ejemplo, a través de los inversionistas activistas.

El ataque cibernético de Colonial Pipeline demostró un aumento en el riesgo cibernético, el cual se ha exacerbado, por lo menos en parte, por el incremento de los arreglos de trabajo remoto durante la pandemia del COVID-19. Las compañías energéticas deberían estar evaluando sus entornos de la Tecnología de la Información con el fin de entender su capacidad de defenderse contra los ataques, teniendo en cuenta que los cambios en sus ambientes tecnológicos operativos expandirán esta amenaza en el largo plazo.

La gestión del talento se está tornando cada vez más importante. Las compañías energéticas necesitan contratar y atraer talento humano para soportar la transición del sector a la neutralidad del carbono, así como para competir con otras industrias que los empleados potenciales perciben como más avanzadas en sus iniciativas de sostenibilidad. Esto se está desarrollando en un nuevo riesgo, y la industria energética tendrá que adaptarse para mitigar y gestionar dicho riesgo. A medida que se acelera la

transición energética, la fuerza laboral del pasado puede no tener la experiencia necesaria para el futuro, incluyendo conocimientos en las nuevas tecnologías, tales como la captura de hidrógeno y carbono. La demanda por ingenieros y por mano de obra calificada parece aumentar a medida que surjan proyectos de bajo carbono en respuesta a las aumentadas preocupaciones sobre el cambio climático, la acción gubernamental y el impulso global para llegar a cero neto.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

Dada la mayor influencia del medio ambiente, la parte social y la acción gubernamental, la totalidad del sector energético y de electricidad, así como la mayor presión sobre las juntas de las compañías ejercida por los accionistas, los inversionistas, los gobiernos, los reguladores y las organizaciones no gubernamentales, es sorprendente que este factor no haya sido clasificado dentro de los cinco riesgos principales. Inicialmente, las preocupaciones por el ambiente, la parte social y las acciones gubernamentales de la industria se centraron en las arenas bituminosas, el carbón térmico y las actividades de perforación en el Ártico. La totalidad de la industria se encuentra ahora bajo escrutinio debido a su alto uso de carbono y afronta enorme presión para entregar un plan creíble de descarbonización sustentado por acciones y metas claras.

La incapacidad de atraer y retener talento humano constituye otro riesgo principal que no está incluido en los 10 principales riesgos, aun cuando esta incapacidad se puede reflejar en la alta clasificación de la aceleración de los cambios en los factores de mercado. Muchas compañías y observadores a lo largo del sector reconocen que la carencia de talento humano constituye un riesgo

significativo en aumento para los planes de crecimiento y de transición energética y es de gran atención por parte de la alta gerencia.

Además, la volatilidad del ambiente empresarial, que surge en parte de los riesgos políticos y de la creciente influencia de las partes interesadas, se reconoce como fundamental para el futuro de la industria, a pesar de no haberse incluido en la clasificación de los mayores riesgos.

Los riesgos principales seleccionados podrían sugerir que el rol cotidiano de algunos de los encuestados puede a veces distanciarlos del cambiante riesgo del medio ambiente y del crecimiento de la influencia externa de las partes interesadas en sus juntas directivas. Las compañías que implementan una estrategia de Gestión de Riesgo Empresarial están más propensas a tener una mayor alineación del riesgo entre la junta y el comprador de seguros y, por consiguiente, pueden responder más eficientemente a los riesgos actuales y futuros.

Los Riesgos Más Subestimados

Los riesgos de cambio climático y de reputación no parecen constituir un problema principal en la mente de los encuestados energéticos. Sin embargo, como el mundo está siendo más consciente de las industrias que podrían presentar una amenaza existencial para la humanidad, estos riesgos podrían llegar a ser amenazas relativamente significativas para la industria. [“El camino a la red cero en cuatro gráficos”](#) del Foro Económico Mundial, entre otros análisis, destaca el impacto de las iniciativas de descarbonización en los mundos desarrollados y en vía de desarrollo sobre la economía actual de petróleo y gas. Adicionalmente, aun cuando los desastres naturales y atmosféricos no estuvieron incluidos en la lista de los 10 riesgos principales, estos son más consecuentes que algunos de los

riesgos con mayor clasificación, teniendo en cuenta los recientes acontecimientos climáticos extremos a nivel mundial.

Dada la gran dependencia de la industria en las decisiones tomadas por el gobierno, el riesgo político debería tener una clasificación superior puesto que los reguladores en todo el mundo lidian con la conveniencia de las acciones, las protecciones subsidiadas y su impacto en la transición energética. Vemos variaciones regionales en términos de cómo el ritmo de cambio se está dictando, lo cual tiene un efecto global de reacción en cadena para las compañías energéticas.

Los Retos que la Industria Tendrá que Afrontar en los Próximos 3 Años y lo que Pueden Hacer las Organizaciones para Abordarlos

Las compañías de servicios públicos necesitarán diseñar formas de transferir energía a los consumidores. Esto incluirá tecnologías inteligentes para contribuir al control del consumo y posiblemente para compartir fuentes de combustibles no fósiles a través de una red bidireccional. A medida que disminuya el uso de combustibles fósiles, las fuentes de energía no fosilizada —las opciones nucleares y renovables tales como el torio— llegarán a ser commodities más importantes. El sector energético afrontará tendencias y tecnologías cambiantes en los próximos pocos años. Con el calentamiento global y las condiciones extremas del clima que se han convertido en la nueva normalidad, existe un creciente reconocimiento global de que se necesitan cambios rápidamente.

Las compañías necesitan demostrar objetivos bien desarrollados tanto para el medio ambiente, como para la parte social y la gobernabilidad porque estos factores llegarán a ser importantes para tener acceso continuado a capital, específicamente cuando se buscan nuevas inversiones. La industria ha efectuado algún progreso propio en



relación con estos objetivos del medio ambiente, el factor social y la gobernabilidad, pero la acción gubernamental —por ejemplo, fijar un precio o impuesto sobre el carbono— podrá acelerar el cambio.

En el lado del activo del balance, la transición segura y sostenible de la infraestructura, así como el desmantelamiento y la readaptación necesaria de los activos, alterará los perfiles de riesgo, influenciará los requerimientos de capital y necesitará una revisión

Cómo los Nuevos Retos Exigirán que las Compañías Cambien su Manera de Abordar la Gestión y Mitigación del Riesgo

Las compañías necesitan adoptar un marco holístico de gestión de riesgos que incluya activos físicos y humanos. Las realidades del medio ambiente, el efecto social y la gobernabilidad (ESG) y el cambio climático impulsarán un cambio significativo en la forma en que las empresas de electricidad y de energía gestionen los riesgos de sus activos.

Las necesidades de seguros para el sector energético están aumentando exponencialmente a medida que las compañías trabajan para eliminar los combustibles fósiles de su mezcla de energía e invierten en nueva tecnología. Las empresas de energía están acostumbradas a gestionar proyectos de alto rendimiento y en el momento se encuentran afrontando tecnologías tales como las de hidrógeno, las cuales pueden necesitar varios años para generar un retorno. Es inevitable alguna

integración de las compañías energéticas con las empresas tradicionales de petróleo y gas a medida que la industria haga transición hacia la neutralidad de carbono. Esto podría tomar más de 30 años, pero las empresas de energía necesitan adaptarse a esta nueva realidad para cumplir con sus obligaciones cambiantes.

El medio ambiente, el efecto social y la gobernabilidad, junto con la transición energética, han creado riesgos nuevos y cambiantes que las empresas necesitan entender. Con limitados precedentes históricos para guiarlas, las empresas deben encontrar nuevas formas para definir la manera de afrontar los riesgos y de obtener retornos sobre el capital, incluyendo temas tales como el desmantelamiento y la gestión de activos inmovilizados con sus implicaciones para la producción. La transición hacia nuevas formas de energía y la convergencia de los sectores de electricidad y de energía potencialmente afectarán la velocidad del retorno sobre la inversión de capital.



| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|---|
| 1 | Ataques cibernéticos / fuga de datos |
| 2 | Desaceleración económica / recuperación lenta |
| 3 | Daño a la reputación / marca |
| 4 | Riesgo de crédito o de contrapartes |
| 5 | Cambios regulatorios / legislativos |
| 6 | Interrupción del negocio |
| 7 | Errores de tecnología, fallos del sistema |
| 8 | Requisitos de privacidad de los datos (incluido el RGPD) / no conformidad |
| 9 | Aumento de la competencia |
| 10 | Incapacidad de innovar / satisfacer las demandas de los clientes |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Ataques cibernéticos / fuga de datos |
| 2 | Desaceleración económica / recuperación lenta |
| 3 | Riesgos de crédito y de contrapartes |
| 4 | Cambios regulatorios / legislativos |
| 5 | Incapacidad de innovar / satisfacer las de-mandas de los clientes |

Cuestiones clave para el sector reflejadas actualmente en la selección de riesgos

Los perfiles de riesgo de las entidades financieras evolucionan rápidamente debido a los cambios en sus modelos operativos y en sus ofertas a los clientes, así como por la aceleración de la competencia derivada de la aparición de nuevos actores digitales, incluidas las empresas fintech. Además, los costos asociados a estas transformaciones digitales conllevan sus propios riesgos y ejercen presión sobre las cuentas de resultados, especialmente si se mantienen las bajas tasas de interés.

Los resultados de la encuesta revelan un amplio enfoque de las partes interesadas en las posibles pérdidas derivadas de eventos poco frecuentes, conocidos como riesgo de cola, relacionados con el clima, el crédito y el ciberespacio, entre otras áreas. Los cambios regulatorios o legislativos (número cinco) también se han calificado como un riesgo muy importante, relacionado con cuestiones como el cambio climático, los ASG, los activos digitales y la resiliencia, a la vez que agravan algunos otros riesgos (por ejemplo, la privacidad de los datos).

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

Dado que los ataques cibernéticos fueron clasificados como el riesgo número uno por las instituciones financieras, es sorprendente que ciertos riesgos relacionados, como los problemas en la cadena de suministro o distribución, el riesgo asociado a los proveedores, el riesgo de conducta y el fraude, no figuraran entre los 10 primeros. [Los datos del sector sugieren](#) que el fraude ha aumentado significativamente desde el inicio de [las cuarentenas](#).⁶² Otras omisiones notables en el escalafón son el riesgo político, el riesgo de crédito y el cambio climático, una preocupación que domina las salas de juntas. Se podría afirmar que el riesgo de crédito debería ocupar un lugar más alto, sobre todo en vista de su prevalencia en Europa, Oriente Medio y África, en donde se encuentra el 42% de los encuestados.

Los riesgos más subestimados

Los riesgos más subestimados son los no financieros, en particular el fraude, la malversación y otras conductas indebidas. Entre los bancos, las pérdidas más frecuentes y graves se han producido históricamente como resultado de este tipo de riesgos de conducta. El entorno actual,

caracterizado por un gran número de empleados que trabajan desde casa, aumenta la posibilidad de que se produzcan más pérdidas de larga cola en los próximos tres a cinco años y de que se produzcan incidentes que podrían pasar desapercibidos durante períodos.

Desafíos a los que se enfrentará el sector en los próximos 3 años y lo que las organizaciones pueden hacer para afrontarlos

El riesgo de transición asociado a satisfacer las exigencias de las partes interesadas en materia de ASG es uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector. Además, los departamentos de riesgos tendrán que asegurarse de que cuentan con marcos sólidos para cuantificar y mitigar la exposición al riesgo de eventos excepcionales.

La adopción de nuevas tecnologías y la necesidad de innovar a escala deben ir acompañadas de planes para mitigar los riesgos cibernéticos y de litigio asociados. Según VMWare, en el período de tres meses comprendido entre febrero y marzo de 2020 los ataques cibernéticos dirigidos al sector financiero aumentaron un 238%; los ataques de ransomware se multiplicaron [por nueve durante el mismo período](#).⁶³ Las prácticas de gobernanza del riesgo cibernético deben seguir el ritmo de las amenazas.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

Las instituciones financieras tendrán que asegurarse de que cuentan con un enfoque estructurado para definir los riesgos cibernéticos y otros riesgos no financieros. Esto incluye el desarrollo de una comprensión detallada de los riesgos clave, cuantificados en niveles de confianza crecientes, en el contexto del apetito y la tolerancia al riesgo de una institución. Además, las instituciones financieras deben aumentar su confianza en la transferencia de riesgos como herramienta para gestionar la volatilidad. La amplia atención de las partes interesadas en el riesgo climático, junto con el aumento de las pérdidas relacionadas con el clima, requerirá que las instituciones financieras forjen vínculos más estrechos entre la estrategia corporativa y la gestión del riesgo climático. Este esfuerzo implicará incorporar nuevas técnicas de modelización en los marcos de riesgo y evaluar nuevas fuentes de capital, como los valores vinculados a seguros, para transferir o mitigar el riesgo retenido.



| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|--|
| 1 | Escasez de personal |
| 2 | Ataques cibernéticos / filtración de datos |
| 3 | Riesgo de pandemia / crisis de salud |
| 4 | Cambios regulato-rios / legislativos |
| 5 | Incapacidad para atraer o re-tener a los mejores talentos |
| 6 | Interrupción del negocio |
| 7 | Daño a la reputación/marca |
| 8 | Aumento de los costos de sa-lud |
| 9 | Absentismo |
| 10 | Incapacidad para inno-var / responder a las necesida-des de los clientes |

| Clasificación | Riesgos futuros |
|---------------|---|
| 1 | Ataques cibernéticos/filtración de datos |
| 2 | Escasez de personal |
| 3 | Incapacidad para atraer o rete-ner a los mejores talentos |
| 4 | Cambio acelerado de los facto-res del mercado |
| 5 | Interrupción del negocio |

35 % de pérdida de ingresos, lo que representa un aumento con respecto al 2019

59% de preparación para abordar los riesgos, lo que representa un aumento con respecto al 2019

Cuestiones clave para el sector que se reflejan actualmente en la selección de riesgos

La escasez de mano de obra, junto con la pérdida de ingresos causada por la pandemia de LA COVID-19, han afectado considerablemente a los sistemas de salud de todo el mundo. [Según BMJ Global Health](#), se registraron un total de 152.888 infecciones y 1.413 muertes de trabajadores de la salud en todo el mundo; los médicos representaron algo más de la mitad [\(51,4%\) de las muertes](#).⁶⁴ Además, el sector ya se enfrentaba a una escasez mundial de 5,9 millones de enfermeras, y la pandemia provocó una pérdida adicional del 20 al 30%, [según algunas estimaciones](#).⁶⁵

Como estrategia para mitigar el riesgo relacionado con el talento, un proveedor de servicios de salud, [HCA Healthcare](#), adquirió la propiedad mayoritaria del Galen College of Nursing, una de las mayores escuelas de enfermería privadas de EE. UU. El sector en general también se centra en las estrategias de retención de los empleados para hacer frente a problemas como el agotamiento y la fatiga. El riesgo para los pacientes y la calidad en general son primordiales en el sector.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

La encuesta de 2019 reveló un énfasis en los riesgos cibernéticos, de reputación y de competencia. En 2021, el capital humano surgió como el riesgo dominante, al representar cuatro de los 10 principales riesgos. La escasez de mano de obra en el sector de la salud es bien conocida, pero la crisis provocada por la pandemia aumentó la presión sobre los empleados. A

medida que los sistemas de salud se enfrentan a las variantes de la COVID-19, las preocupaciones sobre el capital humano se mantienen muy presentes. Para hacer frente a este riesgo, el sector tendrá que dedicar tiempo, recursos y financiación a preservar y proteger a su personal y ofrecer programas de beneficios y recompensas que atraigan y retengan el talento.

Además, las organizaciones se podrían beneficiar de estrategias concretas para ayudar a la recuperación física y emocional de los empleados en el trabajo, mediante la adopción de un enfoque de gestión de riesgos para abordar el problema y el desarrollo de una política de gestión de la recuperación. Pueden recopilar sistemáticamente información sobre la recuperación como un peligro, analizar su riesgo y aplicar controles que mitiguen ese riesgo. También pueden establecer un sistema de notificación de la recuperación para los empleados que convierta los datos subjetivos en información objetiva y procesable que sirva de base para la toma de decisiones. Al investigar los accidentes, las empresas pueden incluir la recuperación como parte del análisis para identificar los posibles factores que contribuyen o son la causa principal. Además, pueden impartir formación y educación sobre la gestión de la recuperación a los empleados y a la dirección, desarrollar planes definitivos para la gestión de los trastornos del sueño y otras cuestiones relacionadas con el bienestar de los empleados, así como realizar auditorías periódicas que aporten medidas correctoras a través de un modelo de mejora continua.

Los riesgos más subestimados

El riesgo más infravalorado en el sector es no poder satisfacer las necesidades del cliente (paciente). La escasez de personal, la crisis de la pandemia, el absentismo y la incapacidad de atraer y retener el talento pueden tener graves consecuencias para la calidad de la atención, la seguridad y la satisfacción de los pacientes. La presión a la que se somete a los empleados no tiene precedentes, y el impacto en la calidad de la atención no puede ser ignorado. Una encuesta reciente realizada a los trabajadores de la salud en los hospitales reveló que el 26% está enfadado y el 29% ha considerado la posibilidad de [abandonar el campo de la medicina](#).⁶⁶

Las estrategias de retención de talentos y de contratación serán prioritarias para las organizaciones, al igual que el desarrollo de vínculos sólidos con las escuelas de enfermería y las facultades de medicina para atraer a los candidatos. Además, el creciente uso de la enfermería itinerante para cubrir vacíos de empleo introduce otros riesgos que se deben gestionar mediante una formación, una educación y un aprendizaje didáctico demostrablemente eficaces para garantizar una alta fiabilidad en la atención al paciente.

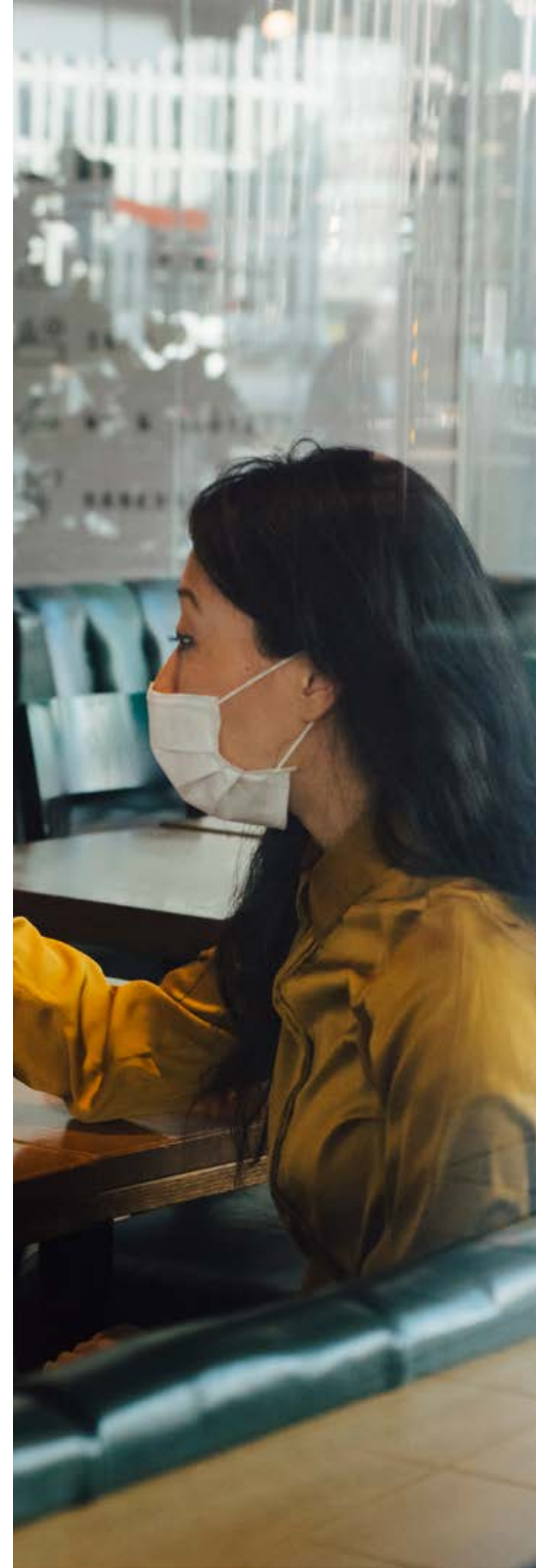
Desafíos a los que se enfrentará el sector en los próximos 3 años y lo que las organizaciones pueden hacer para afrontarlos

El Internet de las cosas (IoT) es un reto cada vez mayor para el sector. Con el avance de la telemedicina y las tecnologías relacionadas para el monitoreo remoto, la salud en el hogar, los diagnósticos digitales y similares, las organizaciones se tendrán que centrar en gran medida no solo en los riesgos y controles cibernéticos, sino en los controles de operación y calidad para el lugar de trabajo del futuro. Los modelos de atención que han adoptado la virtualidad conllevan un nuevo conjunto de riesgos para las organizaciones. Los gestores de riesgos

tendrán que perfeccionar sus enfoques para incluir evaluaciones de vulnerabilidad de las plataformas de telemedicina, los modelos de prestación de telemedicina y los resultados de la atención al paciente. Además, la escasez de personal y su impacto en la atención al paciente no dejarán de ser una preocupación fundamental para el sector. La creación de modelos para la recuperación, el agotamiento y la resiliencia será un componente clave de los planes de riesgo de los sistemas de salud para garantizar la coherencia de la atención, tanto si se presta en persona como a través de Internet (por ejemplo, mediante programas de telemedicina o basados en aplicaciones).

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

Las estrategias de gestión y mitigación de riesgos se tendrán que adaptar rápidamente para gestionar eficazmente la seguridad y la satisfacción de los pacientes y de los empleados a la luz de la escasez de personal. Los gestores de riesgos tendrán que ampliar su ámbito de actuación para incluir los riesgos relacionados con los recursos humanos y el capital humano, a fin de garantizar la evaluación eficaz de los riesgos tradicionales (negligencia médica, indemnización de los trabajadores, responsabilidad civil general, etc.). Los ejercicios de simulación de personal pueden ser útiles para comprender los riesgos inherentes al absentismo, la rotación y la escasez. Reforzar el alcance de la gestión de riesgos para garantizar que los profesionales del riesgo participen desde el principio y con frecuencia en las fusiones, las adquisiciones, las estrategias en materia de deficiencias laborales y el establecimiento del entorno asistencial proporcionará mejoras en el riesgo retenido para la organización.



| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|--|
| 1 | Interrupción del negocio |
| 2 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |
| 3 | Desaceleración económica/ recuperación lenta |
| 4 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 5 | Daño a la reputación/marca |
| 6 | Riesgo de flujo de caja/liquidez |
| 7 | Aumento de la competencia |
| 8 | Requisitos de privacidad de los datos (incluido el RGPD)/no conformidad |
| 9 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 10 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |
| 3 | Interrupción del negocio |
| 4 | Clima/desastres naturales |
| 5 | Desaceleración económica/ recuperación lenta |

Cuestiones clave para el sector reflejadas actualmente en la selección de riesgos

El sector de la hotelería, los viajes y el ocio se ha visto especialmente afectado por la pandemia de la COVID-19, como demuestran los riesgos más importantes de este año, muchos de los cuales están interconectados: interrupción del negocio, desaceleración económica y lenta recuperación, riesgo de flujo de caja o de liquidez, incapacidad de innovar y de atraer y retener el talento. Debido en parte al impacto de las variantes de la COVID-19 y a las lentas y desiguales tasas de vacunación, observamos una recuperación desigual en todo el mundo y una lenta reanudación de los viajes de ocio y entretenimiento. El desarrollo de la capacidad de recuperación de las organizaciones para asimilar la incertidumbre y los choques externos a medida que la pandemia disminuye será una preocupación clave para el sector en el futuro.

Muchos actores del sector reconocen ahora que obtener una mejor información sobre los clientes y ofrecer servicios personalizados son objetivos empresariales fundamentales. Las empresas aprovechan los datos personales para ello, con lo que los requisitos de privacidad de los datos (incluido el Reglamento General de Protección de Datos [RGPD]) y el riesgo de incumplimiento se convierten en un reto para el sector.

La industria es altamente vulnerable al cambio climático, el cual ocupó el puesto 12, y al mismo tiempo contribuye a la emisión de gases de efecto invernadero, una de las causas del calentamiento global. Acelerar la acción climática, por lo tanto, es de suma importancia para la resiliencia de la industria.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

El riesgo cibernético ocupa el cuarto lugar según los encuestados en la industria de la hostelería, viajes y ocio, en comparación con el primer lugar en la encuesta general. Si bien el impacto de la pandemia de COVID-19 ha sido devastador, la amenaza de ataques cibernéticos y violaciones de datos está siempre presente y aumenta en frecuencia, sofisticación y gravedad. Si bien la legislación de todo el mundo sigue abordando las preocupaciones públicas relacionadas con la privacidad de los datos, los ataques de ransomware son cada vez más grandes y frecuentes; esta exposición sólo aumentará. Hemos visto una serie de eventos de pérdidas de alto perfil en la industria, por lo que abordar el riesgo cibernético debe ser una prioridad máxima para crear resiliencia organizacional.

El riesgo regulatorio o legislativo, clasificado 24, no se encuentra entre los 10 principales riesgos identificados por los encuestados de la industria en el 2021, cayendo del número ocho en el 2019. Esto es sorprendente considerando los cambiantes escenarios regulatorios en todo el mundo y la creciente complejidad de los eventos geopolíticos.

Pérdida de ingresos del 35 por ciento, más que en 2019

51 por ciento de nivel de preparación para los riesgos, menos que en 2019

Riesgos más subestimados

La pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve la posibilidad de que los eventos de interrupción del negocio sin daños (NDBI) tengan un impacto devastador en la industria. Los profesionales del riesgo deben tener en cuenta otros posibles eventos NDBI, como los ataques terroristas y las catástrofes naturales, que tienen el potencial de causar un impacto financiero significativo sin daño físico a los activos propios.

A su debido tiempo, las preocupaciones por la pandemia se desvanecerán, mientras que la amenaza y el impacto de los ataques cibernéticos y las violaciones de datos solo se intensificarán, amenazando la capacidad de las empresas de hostelería, viajes y ocio para transferir el riesgo a través de seguros.

Las tasas aceleradas de cambio en los factores del mercado salieron de los 10 principales este año, hasta el puesto 14 desde el puesto cinco en el 2019. Eventos recientes como la escalada de las tensiones comerciales mundiales y la incertidumbre en torno al Brexit, entre otros, pueden hacer que las condiciones del mercado cambien rápidamente y de formas que las empresas podrían no anticipar. Mientras tanto, la aparición de tecnologías disruptivas puede amenazar repentinamente los modelos comerciales existentes.

Desafíos que enfrentará la industria en los próximos 3 años y qué pueden hacer las organizaciones para abordarlos

Las empresas de hostelería, viajes y ocio se encuentran bajo una tensión financiera significativa y están lidiando con preocupaciones sobre el flujo de caja, la liquidez, la recuperación económica y la reanudación de las actividades de ocio, incluidos los viajes. Esta presión financiera podría conducir a estrictas medidas de control de costos que comprometan la gestión de riesgos. Las empresas deben resistir la tentación de reducir los gastos al mínimo y centrarse en cambio en el costo total del riesgo asegurable y en mantener programas adecuados de gestión y transferencia de riesgos.

La incapacidad de la industria para ofrecer opciones de trabajo remoto para muchas funciones laborales esenciales también es una preocupación porque podría dificultar que las empresas atraigan y retengan talentos.

El sector de la hostelería, viajes y ocio va a la zaga de otras industrias con respecto al uso de aseguradoras cautivas o cautivas de células protegidas, aunque los resultados de la encuesta indican una intención de aumentar el uso de estos vehículos en los próximos tres años. A medida que cambia el panorama de riesgos de la industria y las empresas desarrollan una mayor apreciación de los riesgos emergentes, algunos de los cuales pueden considerarse no asegurables o parcialmente asegurables, es probable que se aceleren las estrategias de financiación de riesgos, incluido el uso de vehículos de retención estratégica.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

Dos riesgos inminentes que podrían tener un impacto significativo en la industria de la hostelería, viajes y ocio son el aumento de la inflación y un nuevo período de inestabilidad mundial. El aumento de la inflación podría provocar un aumento de los precios del combustible, lo que podría reducir los viajes por carretera y aumentar el precio de los viajes aéreos. También podría aumentar los precios de los salarios de los trabajadores y de los materiales de construcción utilizados para renovar las propiedades. La creciente inestabilidad mundial podría conducir a un aumento de las amenazas terroristas, lo que puede reducir la demanda de viajes, especialmente en las ubicaciones geográficas más afectadas.

Dada la presión financiera que enfrentan actualmente, las empresas pueden verse tentadas a reducir los gastos tanto como sea posible, pero es esencial centrarse en el costo total del riesgo asegurable y mantener programas adecuados de gestión y transferencia de riesgos. Las organizaciones deben centrarse en comprender sus niveles de tolerancia al riesgo ahora y en los próximos años a medida que la industria se recupere y asegurarse de que, dentro de los niveles de tolerancia, esos riesgos se aborden adecuadamente. Los riesgos que superen esos niveles de tolerancia deben transferirse al mercado de seguros.

| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|--|
| 1 | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales |
| 2 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 3 | Interrupción del negocio |
| 4 | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución |
| 5 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 6 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| 7 | Aumento de la competencia |
| 8 | Fluctuación de las tasas de cambio |
| 9 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |
| 10 | Cambios regulatorios/legislativos |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales |
| 2 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 3 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 4 | Interrupción del negocio |
| 5 | Cambios acelerados en los factores del mercado |

Temas clave para la industria que actualmente se reflejan en la selección de riesgos

La industria manufacturera se enfrentó a una tormenta perfecta de riesgos interrelacionados en el 2021 que se reflejan en las clasificaciones de los encuestados. Estos incluyen escasez de materiales, interrupción del negocio, fallas en la cadena de suministro y disrupción, y ciberataques. Mientras tanto, la demanda de productos aumentó rápidamente a medida que la economía comenzó a recuperarse de la pandemia.

Los desafíos de la cadena de suministro ya no pueden considerarse choques. Los eventos en todo el mundo que ocurrieron en cuestión de meses incluyen interrupciones relacionadas con la pandemia; el bloqueo del Canal de Suez, que por sí solo cuesta alrededor de USD 9 mil millones por día; y el cierre de la terminal de Yantian en Shenzhen, entre otros.

La incertidumbre en la gestión del inventario había aumentado incluso antes de la pandemia, ya que las tensiones geopolíticas afectaron el comercio entre Estados Unidos y China. Estados Unidos también se ha enfrentado a huelgas de camiones, mientras que el Brexit ha provocado escasez de transporte y mayores costos para las empresas británicas y europeas. Finalmente, la escasez de chips semiconductores ha causado más estragos en muchas industrias manufactureras.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

Si bien el riesgo cibernético había aumentado gradualmente en el perfil de riesgo de la industria manufacturera durante los últimos años, saltó al número cinco este año desde el puesto 16 en el 2019 debido a una rápida escalada de ataques de ransomware dirigidos a las principales empresas de fabricación. La industria está ahora en alerta total para protegerse del riesgo cibernético en una medida que era inimaginable incluso hace tres o cinco años. Esperamos que el riesgo cibernético siga siendo uno de los cinco principales riesgos de forma indefinida.

La falta de innovación o de satisfacer las necesidades de los clientes cayó al número 12 en la clasificación de riesgo desde el número ocho en el 2019, aunque esto puede reflejar la aceptación general de la industria del Internet de las cosas (IoT), que implica la interconexión de dispositivos únicos dentro de una infraestructura de Internet existente. IoT se está generalizando en la industria manufacturera; forma parte de la lista de las principales tendencias de la industria año tras año debido a su adaptabilidad e innovación continua. IoT ha permitido a los fabricantes tomar decisiones estratégicas informadas utilizando datos en tiempo real y lograr una amplia variedad de objetivos, incluidos la reducción de costos, la eficiencia mejorada, la seguridad mejorada y la innovación de productos.

Riesgos más subestimados

No atraer y retener talentos es un riesgo crítico que merece mucha más atención. La escasez de mano de obra en varios países/territorios ha afectado a muchas industrias a medida que la economía se ha recuperado de la pandemia. La brecha de habilidades de fabricación, que se prevé dejará 2.1 millones de puestos de trabajo sin cubrir para el 2030, podría costar a la economía de los EE. UU. hasta USD [1 trillón](#), ya que las empresas compiten por el talento y reevalúan su huella de fabricación para asegurar una fuerza laboral estable.

El cambio climático, en el rango 32, está subestimado en la manufactura, una industria que representa aproximadamente un tercio de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, especialmente originados por los productos básicos de la construcción como el acero y el cemento. Eso hace que la manufactura sea más contaminante que el sector energético o el sector del transporte, que reciben mucha más atención en políticas e inversiones. Y el sector manufacturero está destinado a crecer, a medida que la población mundial aumente y los países/territorios se desarrollen aún más.

Desafíos que enfrentará la industria en los próximos 3 años y qué pueden hacer las organizaciones para abordarlos

Este sector ha hecho bien en adoptar nuevas tecnologías y formas de trabajar, pero el futuro parece más desafiante. Las empresas de camiones que transportan equipos están sujetas a métodos de robo de carga cada vez más sofisticados, con individuos deshonestos que se hacen

pasar por transportistas para piratear sistemas informáticos para descubrir información de ubicación y robar cargas valiosas. El robo dentro de las empresas, incluido el robo de propiedad y de fondos, también está en aumento. El manejo de combustible y la eliminación de desechos peligrosos continúan presentando a los fabricantes desafíos únicos: las fugas o derrames dan como resultado costos de limpieza significativos, reputación disminuida y multas de los reguladores estatales y federales. Las pérdidas catastróficas pueden aumentar rápidamente cuando los litigios conducen a laudos del jurado y decisiones judiciales que a menudo superan las expectativas de los fabricantes y sus límites de cobertura.

Es poco probable que las interrupciones comerciales superpuestas causadas por la pandemia COVID-19, incluidas las interrupciones de la cadena de suministro y los ataques cibernéticos, se resuelvan pronto. Los fabricantes ya están intensificando sus esfuerzos para comprender mejor los impactos financieros de estos riesgos mientras buscan nuevos enfoques para el control de riesgos y la financiación de riesgos para protegerse de los desafíos futuros de la industria.

La volatilidad anualizada de los precios de las materias primas promedió entre el [10 y el 20 por ciento](#) durante los cuatro años anteriores a la pandemia de COVID-19, con variaciones de precios anuales de hasta el 70 por ciento del promedio en un año determinado; la pandemia se sumó a esta [volatilidad](#).⁶⁷ Las perspectivas de la industria dependen en gran medida del progreso en la contención de la pandemia de COVID-19, de las medidas

de apoyo a las políticas en las economías avanzadas y de las decisiones de producción en los principales países/territorios productores de materias primas.

Durante años, las cadenas de suministro se han centrado en reducir los niveles de inventario y recortar costos al adoptar una gestión ajustada y justo a tiempo en sus planes logísticos. Estos esfuerzos afectaron negativamente la resiliencia y la agilidad de las cadenas de suministro. La pandemia puso de manifiesto deficiencias en la planificación de contingencias y las estrategias de mitigación de riesgos en todo el mundo. Desde la escasez inicial de equipos de protección personal hasta la escasez continua de microprocesadores, surgieron desafíos al vincular a los proveedores de bienes de un lado del planeta con las fuentes de demanda del otro. Como resultado, las empresas son cada vez más reacias al riesgo con su huella de fabricación global.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

La gestión eficaz del riesgo cibernético es un buen ejemplo de cómo los fabricantes necesitan aumentar la colaboración interna entre los departamentos funcionales (fabricación, seguridad cibernética, TI, cadena de suministro, gestión legal y de riesgos) y adoptar nuevos enfoques que no existían hace dos o tres años. La industria debe aprender de estos éxitos y las empresas deben actualizar sus enfoques de gestión de riesgos empresariales para abordar nuevos desafíos.

| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|--|
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 3 | Daño a la reputación/marca |
| 4 | Aumento de la competencia |
| 5 | Interrupción del negocio |
| 6 | Error tecnológico/falla del sistema |
| 7 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 8 | Requisitos de privacidad de los datos (incluido el RGPD) /no conformidad |
| 9 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 10 | Desaceleración económica/recuperación lenta |

| Clasificación | Riesgos futuros |
|---------------|---|
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 3 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 4 | Requisitos de privacidad de los datos (incluido el RGPD)/no conformidad |
| 5 | Interrupción del negocio |

Temas clave para la industria que actualmente se reflejan en la selección de riesgos

Las aseguradoras se centran en encontrar formas de seguir siendo relevantes para sus clientes y, al mismo tiempo, gestionar sus cambiantes perfiles de riesgo. Estos temas principales están siendo impulsados por tecnologías y exposiciones emergentes, un ritmo cada vez mayor de innovación y un mayor escrutinio por parte de reguladores y legisladores. Por ejemplo, la interrupción del negocio sigue siendo una exposición en evolución y potencialmente subasegurada para los asegurados, como muchos descubrieron durante la pandemia; sin embargo, la mayoría de las aseguradoras consideran que la interrupción del negocio provocada por una pandemia no es asegurable. De manera similar, si bien la industria tiene oportunidades significativas para brindar soluciones para administrar y mitigar el riesgo cibernético, también representa una amenaza dinámica para las aseguradoras tanto desde una perspectiva de suscripción como en términos de la propia capacidad de recuperación operativa de la aseguradora.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

Es algo sorprendente que el aumento de la competencia se ubique entre los cinco riesgos principales, en comparación con el número seis en el 2019. Si bien vemos que las tasas se estabilizan y comienzan a disminuir en algunas áreas, los efectos de los nuevos participantes en el mercado en relación con el aumento general de la capacidad siguen siendo desarrollados. Es posible que los encuestados estén reaccionando a la introducción de nuevos retadores de InsurTech que han recibido grandes rondas de financiación, y algunos incluso se han convertido en empresas públicas. Aunque InsurTechs aún no ha obtenido una significativa participación de mercado, muchas aseguradoras ven estos nuevos modelos comerciales como un llamado a mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente aumentando sus inversiones en tecnología.

26 por ciento de pérdida de ingresos – más que en el 2019

58 por ciento de alistamiento frente al riesgo – más que en el 2019

Riesgos más subestimados

El riesgo de ataque cibernético y violación de datos ocupa el primer lugar, pero la industria aún podría subestimarlo. Las amenazas cibernéticas desconocidas y en evolución tienen el potencial de afectar los resultados de suscripción de la industria y alterar significativamente las operaciones de las compañías de seguros. Las aseguradoras no solo deben gestionar cómo suscriben los riesgos cibernéticos, sino que también deben realizar grandes inversiones por su cuenta para reforzar la capacidad de sus sistemas de resistir un ataque cibernético contra ellos directamente o contra sus proveedores o socios comerciales.

En particular, el riesgo meteorológico y de desastres naturales y el riesgo de concentración no aparecieron en la lista de los 10 principales para el 2021, pero surgieron otros riesgos: interrupción del negocio (número cinco), fallas de la tecnología o del sistema y requisitos de privacidad de datos (número ocho).

La imposibilidad de atraer y retener talentos fue una nueva incorporación a la lista de los 10 principales en el 2021, y esperamos que siga siendo un área de enfoque con la jubilación anticipada del [25 al 40](#) por ciento de la fuerza laboral en los próximos [años](#).⁶⁸ Además, 30 roles en la industria de seguros corren el riesgo de ser alterados por la tecnología, lo que significa que los

conjuntos de habilidades existentes pueden no ser adecuados y no siempre se puede encontrar el talento adecuado dentro de la industria. Finalmente, solo el 4 por ciento de los millennials están interesados en buscar trabajos en [seguros](#).⁶⁹

Desafíos que enfrentará la industria en los próximos 3 años y qué pueden hacer las organizaciones para abordarlos

Las preocupaciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) son parte de un amplio movimiento que brindará oportunidades para la innovación de productos, creará la necesidad de que las empresas evalúen el contenido de sus portafolios y cambie la forma en que las aseguradoras piensan sobre la gestión del talento. El tema de ESG se refleja en cambios legislativos regulatorios (número dos), daño a la reputación/marca (número tres), falla de tecnología/sistema (número seis), falla para innovar o satisfacer las necesidades de los clientes (número siete) y falla para atraer o retener talento superior (número nueve).

Para comprender los riesgos y oportunidades asociados con ESG, las aseguradoras pueden comenzar por revisar las operaciones actuales para evaluar sus exposiciones a los cambios proyectados impulsados por ESG. Las presiones regulatorias relacionadas con ESG ya se han incrementado en 2021, sobre todo en el Reino Unido y la UE; es probable que otras regiones sigan su ejemplo.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

Mitigar el riesgo de ESG es fundamental y requerirá que las empresas identifiquen y evalúen la exposición mientras monitorean la transición hacia una mayor sostenibilidad y tendencias de litigio. Las organizaciones deben evaluar los portafolios de productos cambiantes y los riesgos en evolución con miras a la innovación en productos.

Según la Oficina del Censo de EE. UU., la población de 65 años o más casi se duplicará en los próximos 30 años, llegando a 88 millones en 2050. La fuerza laboral está envejeciendo rápidamente, lo que tendrá un impacto particular en la [industria de seguros](#).

El sector de los seguros se enfrentará a una escasez de talento en un futuro próximo a medida que el personal experimentado se jubile y no ingresen suficientes nuevos talentos a la industria. En el Reino Unido, por ejemplo, el porcentaje de jóvenes que ingresan a la industria de seguros [ha disminuido constantemente](#). Combatir esta tendencia será un gran desafío para el sector, especialmente porque la tecnología desempeñará un papel aún más importante en el modelo de negocio y requiere diferentes conjuntos de habilidades para respaldar la necesidad de innovación.

| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|--|
| 1 | Interrupción del negocio |
| 2 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 3 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 4 | Responsabilidad civil por el producto/ retirada |
| 5 | Daño a la reputación/marca |
| 6 | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución |
| 7 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 8 | Riesgo de pandemia/ crisis de salud |
| 9 | Aumento de la competencia |
| 10 | Riesgos de propiedad intelectual |

| Clasificación | Riesgos futuros |
|---------------|--|
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 3 | Interrupción del negocio |
| 4 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 5 | Desaceleración económica/ recuperación lenta |

Temas clave para la industria que actualmente se reflejan en la selección de riesgos

Las organizaciones de ciencias biológicas se centran en seguir innovando rápidamente y mantenerse por delante de la competencia en un entorno empresarial incierto. Las presiones comerciales para innovar y evitar quedarse atrás en un espacio altamente competitivo pueden exponer riesgos. Esto se refleja en las altas clasificaciones de interrupción del negocio, cambios regulatorios o legislativos, responsabilidad jurídica o retirada de productos del mercado, fallas en la cadena de suministro o distribución, fallas en la innovación y riesgos de propiedad intelectual. La digitalización ofrece enormes oportunidades para la innovación y la mejora de la eficiencia de los procesos para las empresas de ciencias biológicas; sin embargo, también puede aumentar el riesgo cibernético, como se refleja en la alta clasificación de los ataques cibernéticos.

Como era de esperar, el riesgo de pandemia y la crisis de salud pasaron a estar entre los 10 principales riesgos este año. Aunque la industria de las ciencias biológicas ha demostrado más resiliencia durante la pandemia de COVID-19 que muchas otras industrias, también sufrió interrupciones comerciales (riesgo número uno) en áreas como ensayos clínicos y fallas en la cadena de suministro o distribución (número seis). La pandemia también ha puesto de relieve las marcas y productos de las empresas de ciencias biológicas, como vacunas, medicamentos para tratar pacientes con COVID-19, ventiladores y equipos de protección personal. Pero cuando las cosas van mal, como la aparición de efectos secundarios inesperados, la acumulación de efectos secundarios, la discusión pública sobre la efectividad de un producto, fallas en los procesos y escasez de entrega, las personas pueden perder la

confianza en los productos y en la empresa, como se demuestra en la clasificación del cuarto lugar de responsabilidad jurídica o retirada de productos del mercado.

También es importante señalar la importancia cada vez mayor de los mercados emergentes para las organizaciones de ciencias biológicas, particularmente en Asia, y los nuevos entornos regulatorios en mercados establecidos como los EE. UU. para las organizaciones establecidas, mientras que las organizaciones nuevas, locales y más digitales van en aumento. Este cambio en los mercados clave se suma a la creciente competencia.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

Es sorprendente ver que las fallas en la cadena de suministro o distribución caen del número tres en el 2019 al número seis en el 2021 y al número ocho en los próximos tres años. La industria de las ciencias biológicas, especialmente el sector de dispositivos médicos, se enfrenta a mayores desafíos en la cadena de suministro. Aunque la pandemia de COVID-19 puso en primer plano la escasez de suministro de la industria y las interrupciones, estos riesgos ya estaban presentes.

La responsabilidad jurídica o retirada de productos del mercado pueden estar asociados con el daño a la reputación y el riesgo de marca, que se ubicó en el número cinco en el 2021. Sorprendentemente, dado que el daño a la reputación es una preocupación constante para la industria, no llegó a los 10 principales en el 2019.

En el 2019, los encuestados de ciencias biológicas clasificaron las tasas aceleradas de cambio en los factores del mercado en el número dos. Dada la creciente tasa de cambio en la industria provocada por la actividad de fusiones y adquisiciones, la creación

de nuevas empresas, las nuevas opciones de tratamiento y el impacto continuo de la pandemia, es sorprendente ver que este riesgo caiga de los 10 principales en el 2021. Sin embargo, puede reflejarse en el cambio regulatorio y la creciente competencia.

Riesgos más subestimados

La imposibilidad de atraer y retener al personal es una preocupación importante en la industria de las ciencias biológicas, donde la competencia por el talento es dura y las tasas de rotación son altas. Este parece ser un riesgo subestimado, ya que este año salió de los 10 principales riesgos.

Además, el riesgo de propiedad intelectual se ubica en el número 10, pero no aparece entre los 10 principales riesgos anticipados en tres años. Esto podría ser un riesgo subestimado dado que la industria depende en gran medida de los activos intangibles (frente a los tangibles) y que la pérdida de los derechos de propiedad intelectual puede ser volátil y costosa.

Por último, el riesgo de falla en la cadena de suministro o distribución puede subestimarse en comparación con la interrupción del negocio, dada la gran dependencia de la industria de terceros y su dependencia de ciertas plantas de producción y materias primas.

Desafíos que enfrentará la industria en los próximos 3 años y qué pueden hacer las organizaciones para abordarlos

Navegar por la pandemia ha sido un desafío que lo abarca todo. A nivel mundial, el sector de las ciencias biológicas respondió con un gran liderazgo y continúa fortaleciéndose

y adoptando una mejor colaboración para aumentar la eficiencia. La digitalización y los avances tecnológicos aumentarán las nuevas posibilidades en torno a la biofarmacia y la tecnología médica.

Es probable que la digitalización siga siendo una oportunidad estratégica y un desafío para las organizaciones de ciencias biológicas en los próximos tres años. Como facilitador, permite a las empresas innovadoras de ciencias biológicas adaptarse al ritmo del cambiante entorno macro, por ejemplo, desarrollando nuevas soluciones centradas en el paciente, apoyando a los médicos y optimizando sus procesos de I+D. Sin embargo, la gestión de riesgos y la financiación de riesgos deben adaptarse al cambiante perfil de riesgo de las organizaciones de ciencias biológicas y proporcionar soluciones adecuadas.

El papel de la industria de las ciencias biológicas en la respuesta global a la pandemia ha demostrado la necesidad vital de I+D e innovación continuas. Si los controles propuestos sobre los precios de los productos farmacéuticos ganan terreno, o si las protecciones de la propiedad intelectual se ven erosionadas por las presiones internacionales, el impacto en la inversión de capital futura podría ser adverso. Por lo tanto, es fundamental que la industria continúe articulando y demostrando el valor de sus productos y terapias para salvar vidas.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

La industria de las ciencias biológicas se está moviendo hacia un enfoque más holístico de la gestión y mitigación

de riesgos que también puede incorporar prioridades ambientales, sociales y de gobernanza. La gestión del costo total del riesgo solo aumentará en importancia a medida que los controles de gastos se vuelvan aún más vitales para preservar los fondos para I+D vital. Esperamos que las necesidades de transferencia de riesgos no satisfechas sigan creciendo en áreas clave como la propiedad intelectual, la cibernética y la cadena de suministro. Las organizaciones deberán desarrollar sus enfoques para evaluar, mitigar y gestionar estos y otros riesgos emergentes.

Un nuevo desafío en el horizonte está asociado con nuevos y complejos productos de ciencias biológicas, como terapias genéticas y dispositivos inteligentes. Por ejemplo, las soluciones de terapia génica suelen asociarse con nuevas alianzas, nuevos enfoques de I+D, nuevos modelos de reembolso, producción de lotes pequeños y desafíos logísticos.

| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|---|
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Daño a la reputación/marca |
| 3 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 4 | Interrupción del negocio |
| 5 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 6 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 7 | Requisitos de privacidad de los datos (incluido el RGPD)/no conformidad |
| 8 | Aumento de la competencia |
| 9 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 10 | Errores tecnológicos/falla del sistema |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 3 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 4 | Interrupción del negocio |
| 5 | Daño a la reputación/marca |

Temas clave para la industria que actualmente se reflejan en la selección de riesgos

La alta clasificación de los ataques cibernéticos y las violaciones de datos y el daño a la reputación o la marca probablemente reflejan las preocupaciones de la industria de servicios profesionales sobre la posesión de grandes volúmenes de información confidencial del cliente que podría ser robada o utilizada indebidamente. Un incidente cibernético dañino también puede dar como resultado una intervención regulatoria, pérdidas propias y reclamaciones de terceros. El aumento de la digitalización, la conectividad y la movilidad de la fuerza laboral aumentan la exposición a estos riesgos.

El aumento de la actividad y el enfoque entre los reguladores conduce a investigaciones y reclamaciones regulatorias más frecuentes e intensas, con el potencial de daños graves a la reputación y consecuencias financieras. Las preocupaciones de responsabilidad social corporativa (RSC) y de gobernanza social ambiental (ESG), la expansión de las obligaciones legales y regulatorias, el riesgo de convergencia de la industria, el aumento de la competencia, el rápido cambio tecnológico y las tensiones geopolíticas se están volviendo cada vez más desafiantes para la industria de servicios profesionales y tienen el potencial de causar daño a la reputación y la marca.

Las empresas se enfrentan a una alta volatilidad en el entorno empresarial mundial, agravada por la pandemia de COVID-19 y la desaceleración económica resultante. Algunos tipos de empresas de servicios profesionales también enfrentan desafíos para obtener suficiente capacidad de seguro para responsabilidad jurídica profesional y de terceros, incluidos errores y omisiones.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

La responsabilidad de terceros se eliminó de los 10 riesgos principales en el 2021, un resultado sorprendente dados los riesgos significativos y continuos de la industria en esta área, amplificados por el creciente riesgo de acciones por parte de los reguladores.

La clasificación del décimo lugar de cambios regulatorios o legislativos es sorprendentemente baja, nuevamente debido al aumento de actividades y declaraciones de intención de los reguladores de todo el mundo.

Finalmente, la alta clasificación para la interrupción del negocio es algo sorprendente dado que las empresas de servicios profesionales demostraron su capacidad para mantener las actividades, operaciones y flujos de trabajo requeridos durante la pandemia, y se adaptaron rápidamente a trabajar desde casa. La clasificación podría reflejar preocupaciones sobre la creciente dependencia de la infraestructura crítica no física y las cadenas de suministro.

Riesgos más subestimados

El riesgo de responsabilidad jurídica de terceros varía según el segmento, pero la industria ha experimentado un repunte en los reclamos muy grandes, en particular que involucran a firmas de abogados y consultoras, junto con un aumento material en el costo de defender reclamos complejos en todos los segmentos. En algunos segmentos, las reclamaciones son cada vez más diversas con respecto a las líneas de servicio afectadas, presuntas irregularidades y las partes que afirman las reclamaciones.

Los reclamos regulatorios están aumentando en los EE. UU. y en EMEA, lo que sugiere que el riesgo está subestimado. Entre las empresas estadounidenses, las acciones regulatorias son el

resultado más frecuente de violaciones de las leyes que rigen el comportamiento en otras jurisdicciones, como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero.

Existe una creciente preocupación de que las acciones regulatorias locales, que alegan fallas en el trabajo realizado para un cliente regulado, como una institución financiera, que se toman contra una empresa de servicios profesionales en una parte del mundo, puedan ser tomadas y perseguidas por los reguladores de EE. UU. (ejemplo, el Departamento de Justicia de EE. UU.) si la empresa tiene su sede en EE. UU. o tiene presencia material en EE. UU.

Desafíos que enfrentará la industria en los próximos 3 años y qué pueden hacer las organizaciones para abordarlos

Las empresas deben planificar una mayor supervisión por parte de los reguladores en la prestación de ciertos tipos de servicios profesionales regulados.

El aumento de la competencia por el talento exige nuevas estrategias y políticas de contratación y retención. Una fuerza laboral multigeneracional y cada vez más diversa generará la necesidad de soluciones de compensación y beneficios altamente innovadoras y flexibles.

La industria necesitará inversiones específicas para salvaguardar los datos personales y comerciales confidenciales y para mejorar la calidad y eficiencia de la prestación de servicios. La creciente dependencia de los activos intangibles y la infraestructura no física impulsará un enfoque en los riesgos asociados propios

y de terceros, requiriendo técnicas y metodologías de valoración de activos intangibles más precisas (y comúnmente aceptadas), cuantificación y modelado de riesgos, y soluciones de financiación de riesgos más amplias y receptivas.

La interrupción del negocio por eventos no físicos y los riesgos de la cadena de suministro continuarán evolucionando y aumentando en importancia, lo que generará la necesidad de herramientas y recursos de cuantificación y modelado de riesgos, así como soluciones de financiación de riesgos más amplias y con mayor capacidad de respuesta.

Finalmente, la evolución de los riesgos de responsabilidad de terceros generará la necesidad de herramientas de captación de clientes sensibles al riesgo, capacitación mejorada en prevención de pérdidas y análisis específicos para informar mejor la gestión de riesgos y la toma de decisiones financieras.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

Las empresas de servicios profesionales deberán aprovechar un mayor acceso a datos sólidos sobre riesgos y pérdidas para la cuantificación y el modelado continuos de los riesgos nuevos y emergentes. Ellas pueden apuntar a la prevención de pérdidas y a controles y medidas de riesgo basados en el análisis de las tendencias de pérdidas emergentes y los conocimientos analíticos pertinentes. También deberán mejorar sus planes de mitigación de pérdidas y planes

de respuesta a incidentes para abordar los riesgos nuevos y emergentes.

La volatilidad del riesgo y el riesgo catastrófico son cada vez más difíciles de gestionar, lo que genera la necesidad de información, actualizaciones, alertas y análisis de riesgos procesables y específicos de la industria; cuantificación y modelado de riesgos; y soluciones de financiación de riesgos tradicionales y no tradicionales.

Las empresas deberán ampliar o modificar sus estrategias de financiación de riesgos para abordar los riesgos nuevos y emergentes, incluido el uso de cautivas, pre financiación estructurada, fachada, seguros directos y / o reaseguros.

| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|--|
| 1 | Daño a la reputación/marca |
| 2 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 3 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 4 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 5 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 6 | Interrupción del negocio |
| 7 | Riesgo de pandemia/ crisis de salud |
| 8 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 9 | Aumento de la competencia |
| 10 | Riesgo de flujo de caja/liquidez |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Daño a la reputación/marca |
| 3 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 4 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 5 | Riesgo de flujo de caja/liquidez |

Temas clave para la industria que actualmente se reflejan en la selección de riesgos

La rápida digitalización de los servicios que surgió de la pandemia de COVID-19 ha provocado inconsistencias en los controles de protección y falta de madurez cibernética, lo que a su vez ha provocado ciberataques y violaciones de datos. Este problema prevalece en todo el sector público.

La crisis del COVID-19 ha obligado al sector público a innovar mediante la adopción de tecnologías para impulsar mejoras significativas en la gobernanza, la administración pública y los servicios a la ciudadanía. Estos esfuerzos no solo aportan avances, sino también un aumento del riesgo cibernético

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

Sorprendentemente, el riesgo de pandemia y los cambios regulatorios no se encuentran entre los tres principales riesgos. El sector público no experimentó cambios significativos en los cinco riesgos principales en comparación con el 2019, aunque la pandemia interrumpió sustancialmente las operaciones de las empresas del sector público.

A medida que se levanten las medidas de contención relacionadas con la pandemia, las políticas públicas deberían

cambiar rápidamente para apoyar la demanda de servicios, incentivando la contratación y reparación de balances generales para mitigar el riesgo asociado con la desaceleración económica y la lenta recuperación.

La imposibilidad de atraer o retener a los mejores talentos es otro desafío al que se enfrenta el sector público. La mayoría de las organizaciones del sector público todavía están atrapadas en políticas de fuerza laboral de décadas de antigüedad, como clasificaciones de trabajo rígidas, pago fijo y dependencia de la antigüedad en lugar de la capacidad. Cada vez más se pide a las agencias gubernamentales que aborden los desafíos más complejos de la sociedad utilizando enfoques de la fuerza laboral arraigados en el pasado distante. Esto no solo dificulta la contratación de personas con talento, sino que también dificulta que los gerentes del sector público brinden a sus empleados excelentes experiencias laborales.

El riesgo político bajó al puesto 12 en 2021 tras ocupar el quinto lugar en 2019. Este riesgo está infravalorado si se tienen en cuenta los recientes acontecimientos políticos en Estados Unidos y en algunas partes del mundo. Estos acontecimientos provocan incertidumbre en el sector y dan lugar a un entorno normativo volátil.

Desafíos a los que se enfrentará el sector en los próximos 3 años y lo que las organizaciones pueden hacer para afrontarlos

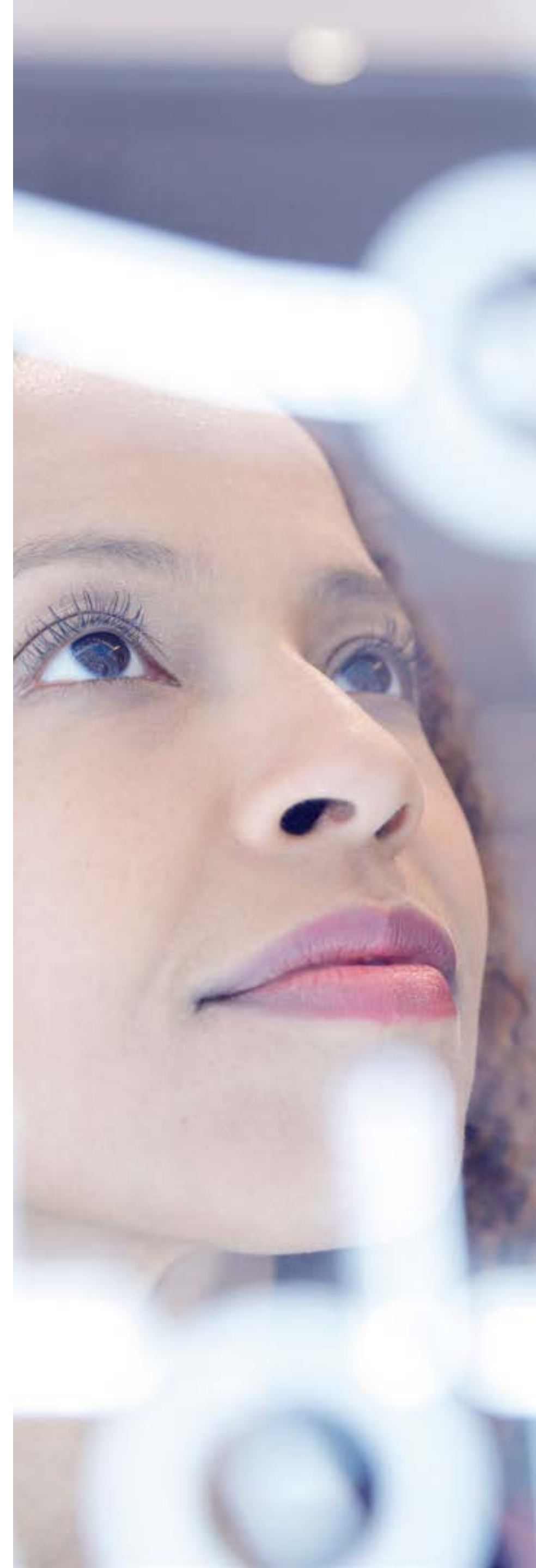
Aparte de los retos regulatorios y legislativos, la publicación anual del Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional plantea que las empresas públicas a nivel mundial corren el riesgo de [sufrir daños reputacionales](#).

La rápida digitalización de las organizaciones desencadenada por la pandemia de la COVID-19 continuará planteando innumerables retos relacionados con el talento, la ciberseguridad, la experiencia del cliente y la innovación. Las organizaciones deben abordar este reto de forma holística y poner en marcha programas revisados que integren estrategias de gestión y mitigación de riesgos para garantizar el éxito de la implementación.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

A medida que el ritmo del cambio se acelera, las organizaciones deben integrar la gestión de riesgos en sus procesos de gestión del cambio para garantizar que el riesgo se entienda y gestione adecuadamente, y no sea un mero ejercicio de “cumplir los requisitos”. La gestión de riesgos debe apoyar el cambio y ser una herramienta que garantice el éxito de la implementación.

Las organizaciones deben prestar una mayor atención a la resiliencia, centrándose en todos los aspectos, desde las protecciones físicas hasta la planificación y la recuperación ante desastres.



| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|---|
| 1 | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución |
| 2 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 3 | Interrupción del negocio |
| 4 | Daño a la reputación/marca |
| 5 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 6 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 7 | Aumento de la competencia |
| 8 | Riesgo de pandemia/ crisis de salud |
| 9 | Riesgo del precio de las materias primas/ escasez de materiales |
| 10 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 3 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| 4 | Riesgo del precio de las materias primas/ escasez de materiales |
| 5 | Aumento de la competencia |

Cuestiones clave para el sector reflejadas actualmente en la selección de riesgos

Los riesgos de la cadena de suministro y los riesgos cibernéticos, especialmente los asociados a las estrategias de transformación digital, aún suponen desafíos para el sector. Cuando se combinan con la interrupción del negocio, estos riesgos principales señalan la preocupación constante de los minoristas por mantener las operaciones en funcionamiento sin problemas mientras se minimizan las sorpresas financieras, como una reducción a largo plazo de la demanda debido a los efectos duraderos de la pandemia. Incluso una reanudación relativamente temprana de las operaciones máximas es probable que venga acompañada de un cambio duradero hacia más compras en línea, lo que hace que las estrategias omnicanal pasen a ser el centro de atención como forma de ampliar las posibilidades de llegar a los clientes.

El aumento de la competencia en el sector minorista se mantiene como una prioridad. Los cambios que la pandemia impuso al modelo de negocio minorista tradicional influyeron significativamente en el ritmo al que los minoristas se vieron obligados a encontrar soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades de sus clientes, concretamente en áreas como la dotación de personal, el comercio electrónico y la entrega de mercancías.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

El riesgo de pandemia ocupa un lugar más bajo de lo esperado, si se tiene en cuenta el impacto que ha tenido en la demanda y en las cadenas de suministro. Además, la incapacidad de innovar ocupa una posición sorprendentemente baja, dado el impacto negativo de la interrupción de la pandemia en las organizaciones minoristas con estrategias inflexibles y unidimensionales, por ejemplo, confiar

únicamente en las tiendas en lugar de vender también en línea. La escasez de mano de obra, en funciones que van desde los estrategas hasta los conductores, el personal de almacén y los trabajadores temporales, podría convertirse en un riesgo importante cuando se reanuden las operaciones al máximo. Es posible que los encuestados no hayan citado este riesgo como uno de los más importantes porque creen que es temporal y que disminuirá cuando la pandemia desaparezca.

Los riesgos más subestimados

La incapacidad para innovar o satisfacer las necesidades de los clientes debería ser uno de los tres principales riesgos. El sector se transforma rápidamente, y los minoristas que tardan en innovar seguirán perdiendo participación en el mercado. Por ejemplo, Amazon ha cambiado las expectativas de los clientes con respecto al tiempo de entrega, y los minoristas que no reconocen y se adaptan a esas nuevas expectativas están en riesgo. Para satisfacer las necesidades de los clientes y seguir siendo relevantes, las empresas deben incorporar estrategias omnicanal dentro de sus planes.

La escasez de personal asociada a un mercado de trabajo históricamente ajustado obliga a los minoristas a cerrar tiendas por completo o a operar con horarios reducidos. Los trabajadores de los centros de distribución y los conductores de camiones también son muy solicitados, al igual que el personal técnico necesario para instalar, mantener, solucionar problemas y reparar equipos complejos y cada vez más automatizados de los centros de distribución y del comercio electrónico. En conjunto, esta escasez exacerba el riesgo de la cadena de suministro y el riesgo de interrupción del negocio.

El riesgo ESG está infravalorado. Esto se puede atribuir a que los minoristas están preocupados por reanudar las operaciones interrumpidas por la pandemia, o porque creen que ya tienen planes para gestionarla.

Desafíos a los que se enfrentará el sector en los próximos 3 años y lo que las organizaciones pueden hacer para afrontarlos

El proceso de recuperación del comercio minorista depende de una reinversión continua y rápida, a medida que el sector se adapta al rápido y radical cambio hacia los canales en línea. Los minoristas de todo el mundo se esfuerzan por transformar sus operaciones para satisfacer la demanda en línea, acelerar la integración digital y las iniciativas de innovación para mantener la lealtad de los clientes y los accionistas, y cumplir con las crecientes proyecciones de ingresos. Los minoristas se enfrentarán al reto de consolidar los modelos de negocio para elaborar y aplicar estrategias omnicanal sostenibles y ofrecer un alto nivel de rentabilidad a las partes interesadas.

A medida que aumente la utilización del comercio electrónico, el sector minorista se enfrentará a una creciente preocupación por los riesgos cibernéticos y el ransomware. Para hacer frente a estos riesgos, los minoristas tendrán que mejorar la capacidad de recuperación de las TI, identificar las vulnerabilidades y evaluar el posible impacto financiero de los incidentes. Se espera que la vulnerabilidad de los proveedores clave y las materias primas sea objeto de un escrutinio aún mayor por parte de los minoristas.

Los minoristas también necesitarán estrategias para convertirse en empleadores idóneos en sus zonas geográficas, a la vez que realizan inversiones en mano de obra con efectos positivos en los resultados financieros más amplios. La competencia por los talentos no tradicionales del comercio minorista, como los conductores, los trabajadores de la tecnología y los que tienen conocimientos para reparar y mantener equipos más automatizados- se intensificará a medida que el sector avance en sus esfuerzos por reducir su dependencia de las tiendas físicas.

Por último, los minoristas que no innoven y no se adapten continuamente, especialmente los más pequeños que pueden carecer de capital disponible, se enfrentarán a importantes retos.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

Demasiados minoristas abordan la gestión de riesgos únicamente a través de una perspectiva de gestión de costos. Pocos han invertido en recursos de gestión de riesgos empresariales para apoyar el riesgo fuera de los típicos programas de seguros gestionados por el área encargada. Por otro lado, es positivo el hecho de que algunas organizaciones empiezan a percibir a los líderes encargados de la gestión de riesgos como socios comerciales estratégicos.

Mientras tanto, la gestión de los riesgos cibernéticos requerirá que las empresas inviertan en recursos y sistemas adicionales para reducir proactivamente las exposiciones, dado que los seguros cibernéticos podrían resultar

inasequibles o incluso no estar disponibles debido a la preocupación de las aseguradoras por la capacidad de controlar esta exposición.

En general, las condiciones del mercado suscitan más debates sobre las opciones alternativas de financiación del riesgo, ya que muchas organizaciones experimentan un aumento de los costos relacionados con la transferencia del riesgo. La tendencia a incrementar la retención conducirá, con toda seguridad, a una mayor utilización de las cautivas y los instrumentos de este tipo, incluso por parte de organizaciones que pueden haber descartado previamente este enfoque por razones que van desde la falta de escala hasta el compromiso de capital. Dadas las condiciones actuales del mercado, ahora es el momento de que los gestores de riesgos reconsideren la idea de las cautivas.

Por último, el año pasado se demostró que las empresas deben invertir en conocimientos técnicos para gestionar internamente los riesgos y los seguros, en lugar de relegarlos a una función gestionada a tiempo parcial dentro del departamento de tesorería, finanzas, seguridad o recursos humanos. Los accionistas e inversores seguirán intensificando la presión sobre las empresas para que demuestren su eficacia en materia de gobernanza corporativa.

| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|---|
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 3 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 4 | Aumento de la competencia |
| 5 | Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes |
| 6 | Daño a la reputación/marca |
| 7 | Requisitos de privacidad de los datos (incluido el RGPD)/no conformidad |
| 8 | Interrupción del negocio |
| 9 | Errores tecnológicos/falla del sistema |
| 10 | Escases de personal |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 3 | Aumento de la competencia |
| 4 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| 5 | Disruptive Technologies |

35% de pérdida de ingresos, lo que representa un aumento con respecto al 2019

59% de nivel de preparación para los riesgos, lo que representa un aumento con respecto al 2019

Cuestiones clave para el sector reflejadas actualmente en la selección de riesgos

Las empresas tecnológicas son un blanco clave para los ciberdelincuentes con motivos de lucro por medio del robo de información confidencial o dinero. Muchas de ellas están en el punto de mira no solo de los actores maliciosos tradicionales, como los hackers y los ciberdelincuentes, sino también de las empresas de la competencia y de los países/territorios dedicados al espionaje corporativo. En un entorno legal y regulatorio cada vez más punitivo, y con requisitos contractuales más frecuentes para el seguro de responsabilidad cibernética, las empresas con visión de futuro adoptan medidas proactivas para comprender mejor sus exposiciones. Entre ellas se encuentran las acciones de los empleados, los errores de los sistemas y programas, las medidas de seguridad, el sector, la naturaleza y la cantidad de datos recogidos, la importancia política o estratégica y la dependencia de la tecnología. Además de tener exposiciones a riesgos intangibles bien establecidas y significativas, las empresas tecnológicas proporcionan productos y servicios que inherentemente crean, amplifican y atraen los riesgos cibernéticos. La creciente severidad de los riesgos y eventos de pérdida desafía los enfoques tradicionales. Al no haber una definición consistente, cada organización está expuesta a diferentes riesgos y el impacto potencial está en constante evolución.

Esto dificulta que las empresas tecnológicas determinen el nivel y el alcance de la gestión de riesgos que necesitan para los riesgos cibernéticos, tanto en términos de cobertura como de estrategias de mitigación. Muchas empresas tecnológicas cuentan con amplias pólizas de errores y omisiones tecnológicas, de responsabilidad civil para medios y de indemnización profesional,

pero cada vez es más necesario contar con un seguro adicional que cubra los riesgos de "propiedad del asegurado" o de "costos propios", como la interrupción de la red o del software sin daños, los costos de notificación, los costos regulatorios y los costos de reparación al consumidor.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

La clasificación relativamente alta del aumento de la competencia como riesgo es una sorpresa, dado que la mayoría de las innovaciones son el subproducto de la competencia. La innovación puede florecer cuando una empresa ya establecida se ve amenazada por un nuevo competidor, porque la amenaza de perder usuarios a manos de la competencia impulsa la innovación y la mejora de los productos. Las empresas necesitan ir un paso por delante, ya que constantemente surgen nuevas empresas con mejores productos. La tecnología es un mercado que evoluciona rápidamente y la participación en el mercado no es necesariamente una indicación precisa del poder de mercado. Quienes más gastan en I+D en todo el mundo son las grandes empresas tecnológicas que no dejan de competir basándose en el temor a ser sustituidas de la misma manera que desbancaron a otras empresas para llegar a donde están ahora.

Otra sorpresa es que las tecnologías disruptivas y los problemas en la distribución o en la cadena de suministro han caído fuera de los 10 principales riesgos desde nuestra última encuesta. Sin embargo, no han descendido lo suficiente como para indicar que no son todavía problemas de riesgo críticos. Esto es especialmente evidente si se tiene en cuenta que la interrupción del negocio (estrechamente correlacionada con los problemas en la cadena de suministro) y el aumento de la competencia, la incapacidad

de atraer o retener a los mejores talentos y la incapacidad de innovar (correlacionada con las tecnologías disruptivas) se mantienen entre los 10 principales factores de riesgo. Además, el claro impacto de la pandemia en todas las cadenas de suministro, incluso en el sector tecnológico, matiza este resultado.

Los riesgos más subestimados

Año tras año, la comunidad de gestión de riesgos parece subestimar el riesgo (y la oportunidad) en torno a la propiedad intelectual. En gran medida, esto se debe probablemente a la falta histórica de soluciones reales y de capacidad relacionada con esta categoría de activos.

Reconocemos que este punto es anecdótico más que empírico, pero esta perspectiva surgió constantemente en nuestras conversaciones con expertos en riesgos del mundo académico y profesional. Sin embargo, esta situación ha cambiado enormemente en los últimos tres años. De hecho, la solidez de las soluciones en materia de propiedad intelectual es ahora una de las que más rápido crece en la industria tecnológica.

Aunque se ha identificado como un riesgo emergente, la incapacidad de las empresas tecnológicas para atraer y retener a los mejores talentos es todavía un riesgo infravalorado, sobre todo porque muchas empresas de este sector se consideran potencias digitales en fase de crecimiento. Los candidatos con talento, que cuentan con experiencia y habilidades tecnológicas excepcionales y que pueden actuar como "traductores" entre lo que la empresa quiere y lo que la tecnología puede ofrecer realmente, reciben múltiples ofertas y pueden elegir entre las empresas que compiten por su atención. En este mercado competitivo, las futuras oportunidades de innovación y crecimiento exigen una estrategia de contratación claramente definida que aborde la cultura, las oportunidades y los beneficios.

Desafíos a los que se enfrentará el sector en los próximos 3 años y lo que las organizaciones pueden hacer para afrontarlos

No son pocos los retos a los que se enfrenta el sector tecnológico y, como ha demostrado la pandemia, con frecuencia se recurre a las empresas tecnológicas para que aporten soluciones inmediatas. No siempre se trata de tener todas las respuestas, sino de priorizar los problemas más apremiantes. En los próximos años, las empresas tendrán que adaptarse a los cambios de los clientes a la vez que abordan los sistemas de respuesta de seguridad y detección y educan a sus empleados sobre las amenazas cibernéticas. Las empresas tendrán que gastar continuamente en innovación para mantener una ventaja competitiva, así como adoptar metodologías remotas y estrategias de aumento de personal. Estos son los retos a los que también se enfrentan los equipos tecnológicos hoy en día para mantener un entorno de trabajo seguro y productivo. Las empresas deben abordar los cambios regulatorios junto con el creciente interés de los accionistas porque haya diversidad en las juntas directivas y políticas transparentes y disponibles sobre ESG y cambio climático.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

La pandemia mundial perturbó a todas las organizaciones, y las implicaciones de su impacto todavía están en desarrollo. Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y medioambientales pueden provocar más cambios perturbadores en cualquier lugar y plantear retos sin precedentes. Las organizaciones deben identificar las diferencias entre sus operaciones actuales y el lugar en el que quieren estar en un mundo posterior a la pandemia, así como determinar la forma de alcanzar esa visión. El sector tecnológico suele contar con amplias medidas de seguridad de la información, pero la evaluación de la eficacia de los controles sobre la exposición cibernética es un reto porque requiere tanto una comprensión detallada de los posibles impactos empresariales de los eventos cibernéticos como la capacidad de cuantificar y mitigar las exposiciones financieras.



Telecomunicaciones, Medios y Entretenimiento

| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|---|
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Interrupción del negocio |
| 3 | Errores tecnológicos/falla del sistema |
| 4 | Requisitos de privacidad de los datos (incluido el RGPD)/no conformidad |
| 5 | Disruptive Technologies |
| 6 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 7 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 8 | Aumento de la competencia |
| 9 | Incapacidad de atraer o retener el mejor talento |
| 10 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 2 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 3 | Aumento de la competencia |
| 4 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| 5 | Desaceleración económica/recuperación lenta |

44% de pérdida de ingresos, lo que representa un aumento con respecto al 2019

74% de nivel de preparación para los riesgos, lo que representa un aumento con respecto al 2019

Cuestiones clave para el sector reflejadas actualmente en la selección de riesgos

Los incidentes cibernéticos suelen tener enormes costos en forma de pérdidas de ingresos y daños a las relaciones con los clientes y a la reputación. Se prevé que los costos [mundiales asociados a la ciberdelincuencia aumenten un 15% anual en los próximos cinco años](#), hasta alcanzar los 10,5 billones de dólares anuales en 2025. En un sector que se considera digitalmente avanzado, estas pérdidas son alarmantes y apuntan a la necesidad de aumentar la vigilancia cibernética.

A medida que las pérdidas relacionadas con la cibernética han aumentado, también lo han hecho los conocimientos y las capacidades necesarias para hacer frente a los desafíos. Las empresas que no están preparadas son las que absorben una mayor proporción de los daños, mientras que las organizaciones expertas en ciberseguridad utilizan sus conocimientos como una clara ventaja en el mercado. Muchas han llegado a contratar a conocidos expertos en ciberseguridad para sus juntas directivas. También es más probable que estas empresas hayan desarrollado políticas cibernéticas integrales, lo que aumenta aún más su capacidad de recuperación.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

La interrupción del negocio ocupa un lugar destacado en la lista (número dos), principalmente como consecuencia de los cierres de negocios causados por la pandemia mundial. La interrupción de la cadena de suministro y la escasez de personal han tenido el impacto más obvio e inmediato, pero las cancelaciones de partidos deportivos y otros eventos importantes afectaron a las redes de difusión comercial. Muchas empresas dependen de la producción y los insumos de China y el sudeste asiático para sus productos y servicios de electrónica de consumo, por lo que el cierre prolongado es un desafío sin precedentes. Como resultado, se espera que aumente el número de disputas en torno al incumplimiento y la terminación de contratos, las prohibiciones de exportación, las cuestiones de ayuda estatal y la cobertura de seguros.

Los riesgos más subestimados

La propiedad intelectual (PI) es un riesgo infravalorado, que queda fuera de los 10 principales. Se estima que el robo de PI en áreas relacionadas con la piratería de software, el robo de secretos comerciales y el robo de bienes no tangibles cuesta bastante más de 600.000 millones de dólares a nivel mundial. Esto incluye la transferencia y la concesión de licencias de software y tecnologías de IA, así como soluciones de comercio electrónico y redes de blockchain. Las organizaciones deben comprender mejor su uso de los servicios compartidos, las plataformas globales de TIC y los servicios en la nube que abarcan la concesión de licencias y la comercialización de marcas, nombres de dominio, secretos comerciales, derechos de autor, diseños y patentes. Ante el aumento de las operaciones de fusiones y adquisiciones en este sector debido a las consolidaciones y los fracasos empresariales, la diligencia debida en torno a la propiedad intelectual sobre la protección y el valor de los activos no físicos como parte de una operación de fusiones y adquisiciones es fundamental. Las organizaciones se deben asegurar de que se realizan evaluaciones, cuantificaciones y coberturas de seguros precisas.

Desafíos a los que se enfrentará el sector en los próximos 3 años y lo que las organizaciones pueden hacer para afrontarlos

Las organizaciones deben adquirir más conocimientos y herramientas para abordar los retos a los que se enfrentan en el futuro. La ciberseguridad permanecerá como uno de los principales riesgos y la mayor amenaza “oculta” debido a la cantidad de daños que puede causar en muy poco tiempo. Las empresas tendrán que llevar a cabo evaluaciones comparativas financieras periódicas para identificar oportunidades de costos y eficiencia, así como para comprender las necesidades de personal y la escasez de habilidades. También tienen que demostrar sus políticas de diversidad cultural, igualdad e inclusión y sus estrategias de cambio climático y ESG en evolución.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

La pandemia causada por la COVID-19 ha acelerado la transformación digital en el sector y es probable que provoque una serie de operaciones de consolidación y fusiones y adquisiciones. Los medios de comunicación y el entretenimiento se encuentran entre los segmentos más afectados: los cines, teatros y salas de conciertos se enfrentan al impacto de los cierres prolongados y la publicidad tradicional es sustituida por la publicidad digital en línea y las redes sociales.

Los cambios en las preferencias de los consumidores por los canales bajo demanda se reflejan en las cotizaciones bursátiles de todo el mundo, donde las grandes empresas tecnológicas registran fuertes ganancias de capitalización bursátil. La situación es más complicada para las empresas emergentes de tecnología, ya que muchas se enfrentan a problemas de liquidez y flujo de caja.

En una época de volatilidad sin precedentes, las tendencias económicas, demográficas y geopolíticas convergen para crear un nuevo entorno operativo desafiante pero apasionante. Las empresas con gran potencial de crecimiento pero con una situación financiera débil se deben centrar en gestionar el efectivo, asegurar la financiación externa y revisar el ahorro de costos. Aquellas con una situación financiera débil y un bajo crecimiento quizá tengan que encontrar nuevas formas de sobrevivir, ya sea mediante estrategias de cambio de rumbo, una rápida reducción de costos, la obtención del apoyo de un socio estratégico o la venta. Las que tienen una situación financiera sólida y un alto potencial de crecimiento pueden buscar oportunidades de expansión para conseguir las capacidades que les faltan y aprovechar los mejores talentos del mercado.



| Clasificación | Riesgos actuales |
|---------------|---|
| 1 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 2 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 3 | Interrupción del negocio |
| 4 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |
| 5 | Riesgo político |
| 6 | Cambios regulatorios/legislativos |
| 7 | Problemas en la cadena de suministro o en la distribución |
| 8 | Daño a la reputación/marca |
| 9 | Cambios acelerados en los factores del mercado |
| 10 | Daño a la propiedad |
| Clasificación | Riesgos futuros |
| 1 | Desaceleración económica/recuperación lenta |
| 2 | Ataques cibernéticos/fuga de datos |
| 3 | Riesgo de pandemia/crisis de salud |
| 4 | Interrupción del negocio |
| 5 | Riesgo político |

33% de pérdida de ingresos, lo que representa un aumento con respecto al 2019

51% de nivel de preparación para riesgos, lo que representa un aumento con respecto al 2019

Cuestiones clave para el sector que se reflejan actualmente en la selección de riesgos

La desaceleración económica y la lenta recuperación constituyen un gran reto para el sector del transporte. En medio de una ralentización del crecimiento económico mundial, en parte causada por las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, el sector de la logística se mantiene a flote.

El riesgo asociado a la cadena de suministro se ha generalizado en el sector del transporte y la logística. Las cadenas de suministro son cada vez más interdependientes y las interrupciones son cada vez más frecuentes y graves. Al mismo tiempo, las soluciones de transferencia y gestión de riesgos para hacer frente a estos riesgos crecientes son limitadas e inmaduras.

A nivel mundial, el proceso de recuperación tras la pandemia de la COVID-19 resulta complejo, con enormes disparidades regionales en cuanto a la disponibilidad y las tasas de vacunación y otros factores.

La preocupación por los ataques cibernéticos y las fugas de datos es una consecuencia previsible de la pandemia, dado el crecimiento masivo del tráfico y las transacciones en línea, una tendencia que parece que será permanente.

Las empresas de logística de toda la cadena de valor sienten la presión de priorizar la eficiencia operativa a través de la inversión en tecnología e innovación. Se espera que los transportistas

que ofrecen soluciones innovadoras en línea en materia de correspondencia de cargas, corretaje personalizado y soluciones de gestión del transporte transformen el segmento con experiencias mejoradas para los clientes.

Sorpresas en los 10 principales riesgos seleccionados

A pesar de las diferencias entre los países/territorios desarrollados y los países/territorios en desarrollo, el riesgo político crece en todo el mundo y podría llegar a perturbar la economía mundial y las cadenas de suministro. El riesgo político, que antes era un riesgo “dormido”, está ahora firmemente en el radar de los líderes del transporte y la logística.

Sorprendentemente, el riesgo de escasez de personal bajó del número 10 en 2019 al número 15 en 2021. Aunque la pandemia comienza a desaparecer y los mercados mundiales por fin se comienzan a estabilizar, las demandas en el sector de la logística son todavía intensas, especialmente en lo que respecta a la contratación de trabajadores cualificados. Por ejemplo, solo en Estados Unidos, la Oficina de Estadísticas Laborales prevé más de [600.000 nuevas vacantes en el sector de la logística para 2029](#).

La aceleración de los cambios en los factores de mercado cayó al número 10 tras ocupar el quinto lugar en 2019. Esto es especialmente sorprendente si se tiene en cuenta la reciente guerra comercial entre Estados Unidos y China, el Brexit y otros acontecimientos recientes.

Los riesgos más subestimados

Los encuestados del sector del transporte y la logística clasificaron los riesgos asociados a los problemas en la cadena de suministro o la distribución en el puesto número siete. Se podría argumentar que estos riesgos deberían ocupar un puesto más alto, dados los importantes retos del sector relacionados con los recientes acontecimientos, como el bloqueo de seis días del Canal de Suez en marzo de 2021 y la desigual distribución mundial de vacunas.

En el número 35, la volatilidad geopolítica también fue infravalorada si se tiene en cuenta el impacto de la reciente guerra comercial entre China y EE.UU., el conflicto entre China y Australia sobre los orígenes del coronavirus (COVID-19) y la suspensión del Acuerdo Global de Inversiones entre la UE y China y su correspondiente impacto en el sector del transporte.

Desafíos a los que se enfrentará el sector en los próximos 3 años y lo que las organizaciones pueden hacer para afrontarlos

La Asociación Americana de Camioneros prevé una escasez de más de [100.000 conductores](#) para 2023, causada por el envejecimiento del personal y el reto de contratar nuevos [conductores](#).⁷² El aumento previsto de la demanda debido al crecimiento del comercio electrónico no hará sino agravar este riesgo. Del mismo modo, se prevé que el sector de la aviación necesitará más de [200.000 nuevos pilotos](#) sólo en América del Norte en las próximas dos décadas para adaptarse al crecimiento y a la edad de jubilación obligatoria de [65 años para los pilotos](#).⁷³

Los riesgos asociados a que el sector dependa de otros, en cuanto a buques, puertos, centros logísticos, etc., no harán sino aumentar, con lo que las cadenas de suministro serán más vulnerables.

La pandemia de la COVID-19 condensó y aceleró significativamente los cambios en los hábitos de consumo a nivel mundial. Nuevos hábitos que

quizá habrían tardado más de una década en arraigar se convirtieron en la norma en cuestión de meses. Ahora las empresas tendrán que determinar qué nuevos hábitos perdurarán y planificar en consecuencia.

Los aspectos ESG (en el puesto 25) y el cambio climático (en el 34) serán grandes riesgos para el sector en los próximos tres años. La logística es un factor clave que contribuye al cambio climático, y las partes interesadas, desde los clientes hasta la comunidad inversora, exigen soluciones sostenibles. Las empresas deben comprender lo que está en juego debido al cambio climático y establecer una hoja de ruta para la descarbonización a fin de cumplir con las próximas regulaciones. La mayor frecuencia y gravedad de los riesgos climáticos puede crear más interrupciones en las cadenas de suministro mundiales, lo que interrumpiría la producción, aumentaría los costos y los precios y perjudicaría los ingresos de las empresas.

Cómo los nuevos desafíos requerirán que las empresas cambien sus enfoques de gestión y mitigación de riesgos

Además de los enfoques tradicionales de gestión de riesgos, que habitualmente se centran en las responsabilidades y las pérdidas físicas, las organizaciones se tendrán que preparar para los riesgos emergentes y acelerados, como los ataques cibernéticos y los problemas en la cadena de suministro.

Dado el creciente ritmo de cambio e incertidumbre, las empresas que aprendan a adaptarse y ajustarse continuamente serán más resistentes que las que no lo hagan. Aunque nunca ha habido más datos disponibles para contribuir a este esfuerzo, aprender qué datos recopilar, e interpretarlos para implementar soluciones, será clave para esta labor de mayor alcance. El uso de datos y análisis para la gestión, predicción y mitigación de riesgos, en niveles operativos cada vez más específicos, es una de las nuevas ciencias que sustentan este sector.



6

Perspectivas
Regionales



| Clasificación actual de riesgos - Asia | Clasificación |
|---|---------------|
| Interrupción del negocio | 1 |
| Desaceleración económica/ recuperación lenta | 2 |
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 3 |
| Riesgo de pandemia/crisis de salud | 4 |
| Cambios acelerados en los factores del mercado | 5 |
| Aumento de la competencia | 6 |
| Riesgo del precio de las materias primas/escases de materiales | 7 |
| Daño a la reputación/marca | 8 |
| Riesgo de flujo de caja/liquidez | 9 |
| Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | 10 |

| Futuras clasificaciones de riesgos - Asia | Clasificación |
|---|---------------|
| Desaceleración económica/ recuperación lenta | 1 |
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 2 |
| Interrupción del negocio | 3 |
| Cambios acelerados en los factores del mercado | 4 |
| Riesgo de pandemia/crisis de salud | 5 |

Cuestiones clave que se reflejan actualmente en la selección de riesgos

El impacto de la COVID-19 varía ampliamente en Asia, lo que dificulta la generalización del riesgo. En muchos países/territorios, el turismo aporta hasta el 10% del PIB, lo que puede explicar que la interrupción del negocio y la recuperación económica sean los dos riesgos con mayor puntuación.

Se prevé que el crecimiento del PIB en el segundo semestre de 2021 sea inferior al del año pasado. Esto se produce en un contexto de cambios regulatorios bajo la presidencia de Xi Jinping, que incluyen la reestructuración y regulación del sector tecnológico chino y la adición de requisitos con respecto al alojamiento de datos chinos en China. Estos y otros cambios de alto perfil probablemente impulsaron la aceleración del ritmo de cambio de los factores de mercado hasta la quinta posición.

Además, la COVID-19 ha puesto de manifiesto la fragilidad de las cadenas de suministro a nivel mundial. Para mitigar este riesgo, más empresas intentan trasladar la fabricación a lugares más cercanos a sus mercados, lo que puede provocar una reducción de la producción en Asia. Los encuestados esperan que el riesgo de la cadena de suministro descienda al número 18 en el futuro, por lo que es probable que los encuestados vean este riesgo como algo temporal y confíen en que Asia está posicionada para mantenerse como un centro de producción clave en el futuro.

La escasez de personal, en el número 19, y la incapacidad de atraer y retener el talento, en el número 13, son riesgos apremiantes, aunque no se hayan situado entre los 10 primeros. Los sectores de la hotelería, la construcción, la tecnología, las finanzas, los productos farmacéuticos y las ciencias biológicas

compiten agresivamente por el talento, lo que se traduce en un aumento de los costos de contratación y, en última instancia, en un aumento de los precios para los clientes. En Singapur, que depende en gran medida de los trabajadores procedentes de otros países/territorios, los costos de personal han aumentado hasta un 50%. Mientras tanto, los cierres de fronteras han interrumpido tanto la entrada de trabajadores en Asia como las operaciones de transporte, que en algunos casos han dejado varadas a las tripulaciones. Además, numerosos expatriados han abandonado Asia, especialmente Singapur y Hong Kong, para volver a casa con sus familias.

El aumento de la competencia (número seis, ahora y en el futuro) y la incapacidad de innovar y satisfacer las necesidades de los clientes (número 14, ahora y que pasa a ser el número siete) están estrechamente relacionados con los riesgos relativos al talento. Las cuestiones relacionadas con el talento, como el lugar de trabajo del futuro y la movilidad global, forman parte de los riesgos más destacados

Riesgos subestimados

El cambio climático ocupa el puesto 23 y se espera que suba al 11 en tres años; sin embargo, en Asia se producen regularmente fenómenos meteorológicos extremos. La región aún depende en gran medida del carbón, pero el potencial de la transición energética para hacer frente al cambio climático no suscita una atención significativa, incluso cuando las iniciativas de los inversores activistas buscan reorientar las inversiones a escala para mejorar los resultados medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

El aumento de los costos de la atención médica se ubica en el número 51, subiendo ligeramente al número 48 en tres años; sin embargo, estos costos comienzan a aumentar a medida que los pacientes buscan tratamientos no esenciales que habían aplazado durante la pandemia. Prevedemos que los costos de la atención médica aumenten para todas las cohortes de edad, y se desconocen los efectos a largo plazo de la COVID-19; por lo tanto, este es un riesgo subestimado.

La responsabilidad civil de los directivos y el personal jerárquico (D&O) se sitúa en el puesto 42, pero el interés de las juntas directivas de las empresas y de los ejecutivos de alto nivel por el seguro de D&O nunca ha sido tan alto. Tras 20 años de reducciones en las tarifas, el mercado de D&O atraviesa una corrección extrema debido al reciente aumento de los litigios y las investigaciones regulatorias. Las empresas asiáticas que cotizan en Estados Unidos se han llevado la peor parte de la volatilidad de las tarifas y la reducción de la capacidad. El impacto ha sido especialmente agudo para las empresas con aspiraciones de salir a bolsa en EE.UU.; para las que utilizan sociedades de adquisición con fines especiales (SPAC), es preciso recalcar el desafío.

Desafíos futuros y cómo las organizaciones pueden abordarlos

Las inversiones de capital en Asia y el potencial de crecimiento de la región están estrechamente ligados a los interrogantes sobre la recuperación económica a largo plazo tras la crisis de la COVID-19 y la completa reanudación de la actividad empresarial. Asia se enfrenta a una amplia lista de retos de gran envergadura, como los siguientes: la lentitud en el suministro de vacunas; el retraso de los proyectos de infraestructuras; el retraso de las operaciones de fusiones y adquisiciones, especialmente las que implican fondos de capital privado e inmobiliarios que exigen la inspección física de los

activos; el deterioro de los sectores de la aviación y la hotelería hasta el punto de la quiebra; la escasez de contenedores; la escasez de chips; la escasez de personal y las restricciones de movimiento; la deslocalización de la fabricación fuera de Asia; y el aumento de la presión en materia de ESG.

Las empresas tienen que mapear completamente los riesgos de sus negocios y establecer su apetito y tolerancia al riesgo. Esto les dará las herramientas para priorizar las inversiones en general y mejorar la toma de decisiones para encontrar un equilibrio entre el crecimiento y la protección. Esto se aplica no solo a los activos físicos y tangibles, sino también al capital humano y a los activos intangibles. Las soluciones tradicionales de transferencia de riesgos no ofrecen protección para todos los riesgos identificados en la encuesta; las empresas tendrán que buscar soluciones alternativas en función del apetito de riesgo. Los clientes pueden utilizar los datos y los análisis para fundamentar sus decisiones, así como extrapolar los datos históricos para respaldarlas.

Involucrar a las partes interesadas de toda la empresa también es vital para tomar decisiones en materia de riesgos. Las empresas más exitosas disponen de un director de riesgos (CRO) y colocan el riesgo en la agenda de la junta directiva. Muchos directores de riesgos amplían ahora sus responsabilidades en materia de riesgos para incluir también temas medioambientales, sociales y de gobernanza.

Por último, las organizaciones deben hacer frente a los retos asociados a la atracción, retención y vinculación del talento, ya que este riesgo tiene efectos críticos que repercuten en otros innumerables riesgos.



| Clasificación actual de riesgos - EMEA | Clasificación |
|---|---------------|
| Interrupción del negocio | 1 |
| Desaceleración económica/ recuperación lenta | 2 |
| Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | 3 |
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 4 |
| Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | 5 |
| Daño a la reputación/marca | 6 |
| Aumento de la competencia | 7 |
| Cambios regulatorios/legislativos | 8 |
| Riesgo de pandemia/crisis de salud | 9 |
| Cambios acelerados en los factores del mercado | 10 |

| Clasificaciones de riesgos futuros - EMEA | Clasificación |
|---|---------------|
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 1 |
| Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | 2 |
| Desaceleración económica/ recuperación lenta | 3 |
| Interrupción del negocio | 4 |
| Cambios acelerados en los factores del mercado | 5 |

Cuestiones clave que se reflejan actualmente en la selección de riesgos

La región de Europa, Oriente Medio y África (EMEA) se enfrenta a problemas de disponibilidad de productos, componentes, ingredientes y materias primas. Parte de esta situación es un remanente del apogeo de la pandemia, pero el impacto continuo del Brexit y algunas exposiciones de alto perfil de la cadena de suministro - por ejemplo, la escasez de chips de Asia y el bloqueo del Canal de Suez - también han sido una carga. El tema de la disponibilidad aparece de forma significativa en la lista de los 10 principales riesgos de la región EMEA, incluida la interrupción del negocio (número uno), la escasez de productos básicos (número tres) y los problemas en la cadena de suministro o distribución (número cinco).

Las empresas de la mayoría de los sectores de EMEA han acelerado los programas de transformación digital como resultado de la pandemia. Esto se refleja en los 10 principales riesgos; por ejemplo, los ciberataques y la fuga de datos se sitúan en el número cinco tras el enorme aumento del trabajo a distancia, a la vez que el aumento de la competencia se sitúa en el número siete, ya que los nuevos participantes en el mercado se aprovechan de la creciente digitalización de los productos y servicios.

Riesgos subestimados

La escasez de personal se sitúa sorprendentemente en el puesto 15. A medida que la pandemia se atenúa, los mercados laborales se han recuperado en toda la región de EMEA; algunos países/territorios tienen ahora más puestos

vacantes que en cualquier otro momento del pasado reciente y se esfuerzan por cubrirlos. El Reino Unido, por ejemplo, se enfrenta al impacto de los extranjeros que regresan a sus países/territorios de origen tras el Brexit, y sectores como el de la alimentación y las bebidas se esfuerzan por encontrar trabajadores en puestos para conductores y operarios, lo que se correlaciona con el riesgo de interrupción del negocio.

También es sorprendente que el cambio climático figure en una posición muy baja en la lista de prioridades, dado el compromiso de muchos países/territorios europeos con la agenda del cambio climático y los destacados fenómenos meteorológicos extremos que se han producido en los dos últimos años en países/territorios como Alemania, Países/territorios Bajos, Italia y Bélgica.

Desafíos futuros y cómo las organizaciones pueden abordarlos

Los rápidos cambios y la continua aparición o aceleración de diferentes formas de volatilidad, por ejemplo, en áreas como ESG, la complejidad de la cadena de suministro y la posibilidad de más crisis de salud, mantendrán el riesgo en el centro de la agenda estratégica. Las empresas se tienen que asegurar de que comprenden estos riesgos y su impacto potencial, de que asignan niveles adecuados de capital a su gestión y de que los tienen en cuenta en el proceso general de gestión de riesgos de la empresa.

| Clasificación actual de riesgos - América Latina | Clasificación |
|--|---------------|
| Desaceleración económica/ recuperación lenta | 1 |
| Interrupción del negocio | 2 |
| Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | 3 |
| Riesgo de pandemia/ crisis de salud | 4 |
| Riesgo de flujo de caja/liquidez | 5 |
| Cambios regulatorios/legislativos | 6 |
| Riesgo político | 7 |
| Fluctuación de los tipos de cambio | 8 |
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 9 |
| Aumento de la competencia | 10 |

| Clasificaciones de riesgos futuros - América Latina | Clasificación |
|--|---------------|
| Desaceleración económica/ recuperación lenta | 1 |
| Riesgo político | 2 |
| Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | 3 |
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 4 |
| Interrupción del negocio | 5 |

Cuestiones clave que se reflejan actualmente en la selección de riesgos

Los encuestados identificaron los tres principales riesgos actuales para América Latina como la desaceleración económica, la interrupción del negocio y el riesgo de los precios de las materias primas. Esperan que el riesgo político pase del número siete actual al número dos dentro de tres años. Al igual que otras partes del mundo, América Latina todavía se enfrenta al impacto de la pandemia, lo que explica que la interrupción del negocio ocupe un lugar tan alto. La interrupción del negocio también es vulnerable a los riesgos derivados de las exposiciones no relacionadas con los daños, como la pandemia y los disturbios sociales. La región se alinea con otras en su creciente preocupación por los ataques cibernéticos y las fugas de datos, que se prevé que pasen del noveno al cuarto lugar en tres años.

Riesgos subestimados

Las empresas de la región subestiman el riesgo del cambio climático. Este riesgo debería estar entre los 10 primeros, dada la combinación de débiles políticas de preservación del medio ambiente en América Latina, el creciente número de eventos extremos a nivel mundial, la amplia evidencia

de degradación ambiental, incluyendo la deforestación y la escasez de agua dulce, entre otros factores. La degradación del medio ambiente tendrá un gran impacto en la actividad económica, el entorno empresarial y el panorama de riesgos de la región, y las empresas deberían prepararse para las posibles consecuencias desde ahora mismo, al incluir este riesgo en los primeros puestos de sus registros de riesgos.

Desafíos futuros y cómo las organizaciones pueden abordarlos

Las compañías de toda América Latina se enfrentarán a muchos retos importantes. Los primeros de la lista son la gestión de la recuperación económica de la región y la aplicación de programas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) para reducir la desigualdad social y aumentar la estabilidad política. Para evaluar continuamente los principales riesgos asociados a estos retos y optimizar sus planes en consecuencia, las empresas pueden emplear diversas técnicas de planificación de escenarios.

| Clasificación actual de riesgos - América del Norte | Clasificación |
|--|---------------|
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 1 |
| Interrupción del negocio | 2 |
| Daño a la reputación/marca | 3 |
| Desaceleración económica/recuperación lenta | 4 |
| Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | 5 |
| Problemas en la cadena de suministro o en la distribución | 6 |
| Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | 7 |
| Cambios regulatorios/legislativos | 8 |
| Escases de personal | 9 |
| Riesgo del precio de las materias primas/escasez de materiales | 10 |

| Clasificaciones de riesgos futuros - América del Norte | Clasificación |
|--|---------------|
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 1 |
| Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | 2 |
| Desaceleración económica/recuperación lenta | 3 |
| Interrupción del negocio | 4 |
| Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | 5 |

Cuestiones clave que se reflejan actualmente en la selección de riesgos

Los riesgos identificados por los encuestados norteamericanos están en consonancia con nuestras expectativas. La percepción del riesgo cibernético estuvo probablemente influenciada por las numerosas infracciones de alto perfil y la proliferación de amenazas nuevas y existentes. La interrupción del negocio es una preocupación obvia que también se refleja en otros riesgos, como los problemas en la cadena de suministro o de distribución y la escasez de personal. El riesgo de pandemia y la crisis de salud se sitúan en el número 12, y la gestión de proveedores y el riesgo de terceros en el número 14. En conjunto, se trata de riesgos importantes e interrelacionados para la región.

También cabe destacar que el daño a la reputación o a la marca ocupa el tercer lugar. El riesgo ESG no figura entre los 20 primeros, pero es posible que esto se manifieste en el puesto número ocho de los cambios regulatorios o legislativos (puesto ocho en 2021 y que ascenderá al puesto siete dentro de tres años). Estos cambios están influidos por el cambio climático y otros riesgos sociales destacados. Los pensamientos y las acciones de los gestores de riesgos parecen estar influenciados por estos riesgos prominentes.

Riesgos subestimados

El riesgo del cambio climático está infravalorado a pesar de la gran atención pública y las crecientes evidencias de sus efectos. Sin embargo, los millennials se toman el riesgo climático más en serio que las generaciones mayores, y

tendrán un impacto creciente en las decisiones de consumo y empleo. Esta dinámica contribuirá a que el cambio climático y otros riesgos subestimados relacionados con ESG pasen a primer plano.

Además, las nuevas formas de trabajo, incluido el trabajo a distancia y el híbrido, aumentaron drásticamente durante la crisis provocada por la COVID-19. Si el cambio se hace permanente, podría favorecer la lucha contra el cambio climático, pero también tendría un gran impacto en las economías regionales y mundiales.

La pérdida de la propiedad intelectual y la infracción de la propiedad es otro riesgo importante que los encuestados infravaloraron, pero eso se puede atribuir a que otras áreas de las organizaciones de los encuestados tienen la responsabilidad de mitigarlo y gestionarlo.

Desafíos futuros y cómo las organizaciones pueden abordarlos

La identificación y la cuantificación de los riesgos son las actividades fundamentales para gestionar los riesgos. Articular el impacto potencial de esos riesgos en una cultura empresarial fundamentalmente optimista es un problema constante. Dado que la volatilidad de los riesgos se acelera, la capacidad de articular su impacto potencial y asegurar las inversiones para su mitigación es quizás el principal reto al que se enfrentan las organizaciones hoy en día.

| Clasificación actual de riesgos - Pacífico | Clasificación |
|--|---------------|
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 1 |
| Daño a la reputación/marca | 2 |
| Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | 3 |
| Interrupción del negocio | 4 |
| Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | 5 |
| Cambios regulatorios/legislativos | 6 |
| Desaceleración económica/recuperación lenta | 7 |
| Riesgo de flujo de caja/liquidez | 8 |
| Riesgo de pandemia/crisis de salud | 9 |
| Aumento de la competencia | 10 |

| Clasificación actual del riesgo - Pacífico | Clasificación |
|--|---------------|
| Ataques cibernéticos/fuga de datos | 1 |
| Incapacidad de atraer o retener el mejor talento | 2 |
| Desaceleración económica/recuperación lenta | 3 |
| Interrupción del negocio | 4 |
| Incapacidad de innovar/satisfacer las demandas de los clientes | 5 |

Cuestiones clave que se reflejan actualmente en la selección de riesgos

Antes de que se desatara la pandemia de la COVID-19 a principios de 2020, Australia únicamente había sufrido una recesión técnica en los últimos 30 años. Sin embargo, el impacto de la recesión provocada por la pandemia fue en gran medida atenuado por los programas de estímulo del gobierno, cuyo impacto financiero será percibido por las generaciones futuras. Esto puede explicar por qué la desaceleración económica y la lenta recuperación no figuran entre los cuatro principales riesgos en Australia, como ocurre en otras regiones. Sin embargo, las dificultades de las cadenas de suministro mundiales, las tensiones geopolíticas y la continua incertidumbre que rodea a la recuperación posterior a la COVID-19 podrían hacer que el entorno empresarial nacional de Australia sea más vulnerable a las perturbaciones económicas. De hecho, esto es evidente en las evaluaciones de los encuestados sobre el riesgo futuro, con la desaceleración económica y la lenta recuperación ahora en el cuarto lugar.

Riesgos subestimados

Commodity price risk and scarcity of raw materials is an El riesgo de los precios de las materias primas y su escasez es un riesgo infravalorado para la región. Toda la economía australiana se sustenta en unas pocas materias primas clave, como el carbón. Si alguna de esas materias primas desaparece por el motivo que sea, incluida la presión de las normativas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), la economía del país sufrirá mucho.

La situación geopolítica, en particular la determinación de China de reducir su dependencia del mineral de hierro australiano, acentúa este riesgo. Si la producción de carbón o de mineral de hierro cesara en toda Australia, la economía entraría en recesión. La creciente importancia de los factores ESG como factor de influencia económica en el mundo desarrollado pone de manifiesto este riesgo para las empresas australianas.

Un segundo riesgo infravalorado es el cambio climático, dado su potencial impacto en la floreciente y estratégica capacidad de producción de alimentos de Australia. El riesgo del cambio climático expone a Australia a un riesgo geopolítico aún mayor, por lo que las empresas deben encontrar formas de abordar y mitigar su impacto.

Desafíos futuros y cómo las organizaciones pueden abordarlos

Los riesgos futuros que los encuestados citaron como los cinco principales captan los retos a los que se enfrentará la región. Cada uno de estos riesgos contiene una mezcla de elementos que las empresas pueden controlar (total o parcialmente), influir, o no controlar ni influir, pero sí planificar.

Abordar estos riesgos de forma metódica es, sin duda, fundamental, pero es igualmente importante garantizar que la gestión de los riesgos empresariales no dé prioridad al proceso sobre los resultados. Las organizaciones pueden disponer de excelentes procesos, pero sin los comportamientos adecuados, individuales, colectivos y organizativos, ni siquiera los mejores procesos cumplirán su objetivo.

Existen varias formas para lograr que una organización se concentre en los resultados, pero una de ellas, fundamental para la cultura del riesgo, es la participación y el liderazgo de los directivos. Aunque las perspectivas sobre el riesgo pueden diferir entre la junta directiva y la planta de producción, debe prevalecer un espíritu de riesgo común en toda la organización.

7

Creación de un enfoque para la gestión de riesgos, la evaluación de riesgos y la colaboración interfuncional.



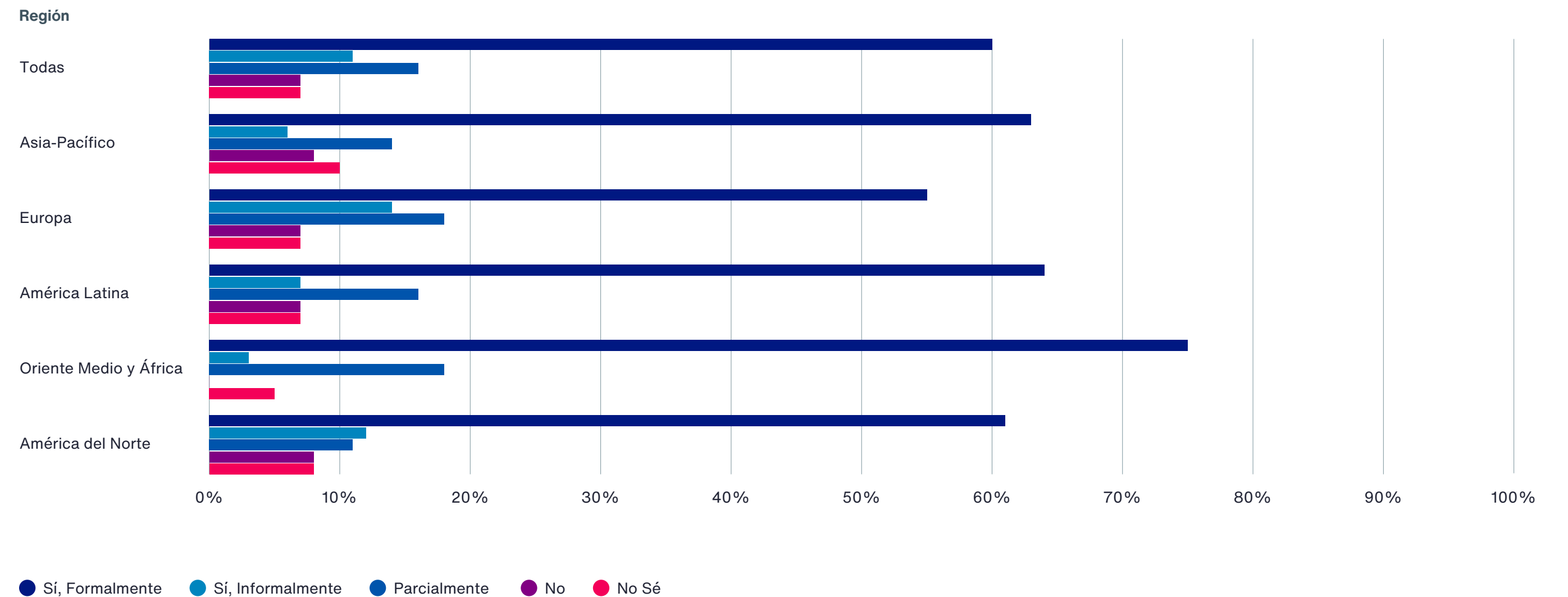
Políticas de supervisión y gestión de riesgos

A nivel mundial, el 60 por ciento de los encuestados afirmó que sus juntas directivas o comités de dirección han establecido formalmente políticas de supervisión y gestión de riesgos, frente al 58 por ciento en 2019; otro 27 por ciento lo ha hecho de manera informal y parcial. El total -87%- es el mismo que en 2019 y refleja los resultados del [Índice de Madurez de Riesgos de Aon](#), que muestra que alrededor del 82% de las empresas a nivel internacional cuentan con una supervisión formal o informal de la junta directiva en materia de riesgos.

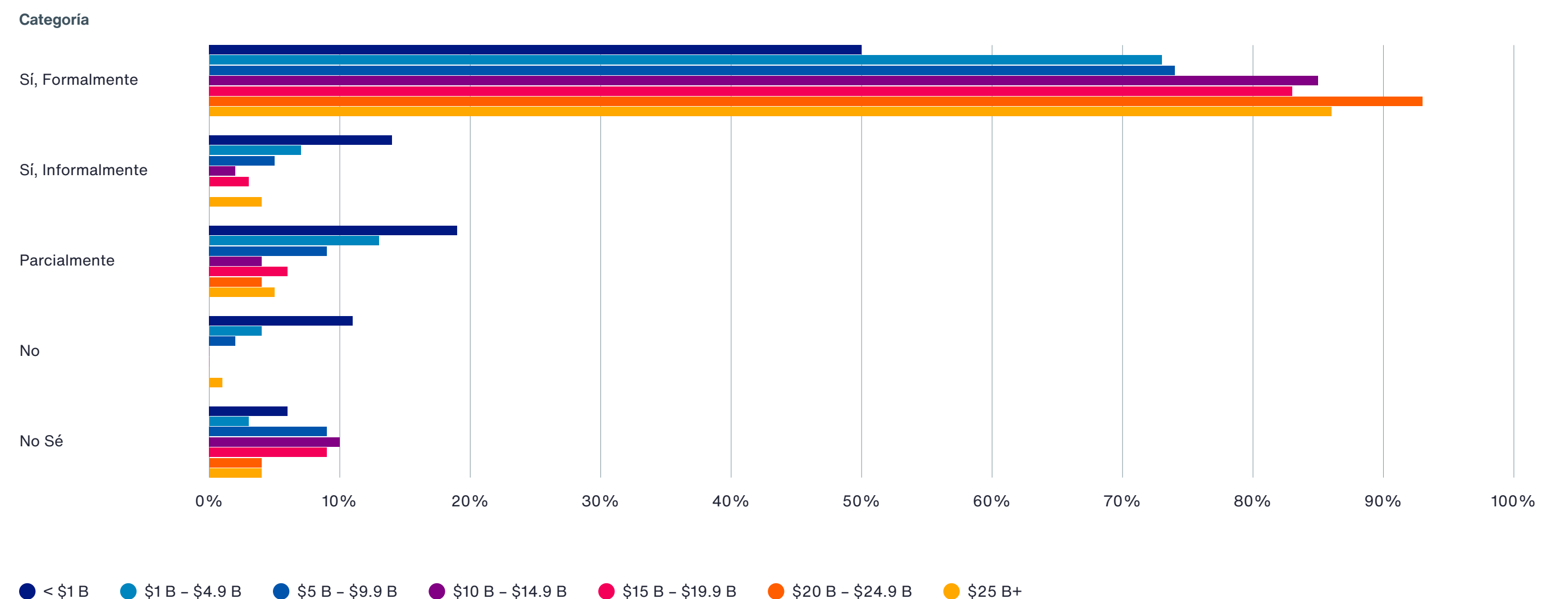
En Oriente Medio se produjo un importante aumento, del 66% en 2019 al 75% en 2021, en los encuestados que afirman que sus empresas tienen políticas formales, con la correspondiente disminución de las políticas informales, lo que es una señal de que la región no deja de mejorar su madurez general en materia de riesgos. América Latina y América del Norte mejoraron ligeramente, mientras que Europa se mantuvo estable. Asia-Pacífico retrocedió; el 83 por ciento de los encuestados de 2021 afirmaron tener políticas formales, informales o parciales, en comparación con el 89 por ciento en 2019. Una vez más, estas variaciones regionales en los resultados se podrían explicar por las diferencias en el tamaño de las empresas, en lugar de una tendencia inversa en las capacidades de gestión de riesgos.

Desde el punto de vista de los ingresos, es más probable que las empresas más grandes dispongan de una junta directiva o de un comité de la dirección con políticas formalmente establecidas en materia de supervisión de riesgos. Quizás el hallazgo más sorprendente fue el número de encuestados que no pudieron informar sobre si habían establecido o no políticas de riesgo: hasta uno de cada 10 en algunas cohortes. En algunos casos, esto se debe a que la empresa ha separado la gestión del riesgo asegurable, a menudo en un departamento de seguros, de la gestión del riesgo empresarial o estratégico.

Políticas de supervisión de la gestión de riesgos por región



Políticas sobre la supervisión de la gestión de riesgos en función de los ingresos (en USD)



Identificación de los principales riesgos por región y tamaño de la empresa

Nuestra investigación revela que las empresas todavía recurren a una serie de métodos para identificar los riesgos, y que las juntas directivas participan activamente a través de una serie de actividades. En 2019 y de nuevo en 2021, el 50 por ciento de los encuestados, en promedio, dijo que sus juntas directivas llevan a cabo evaluaciones de riesgo formales. Otro 39 por ciento afirmó que sus juntas discuten el riesgo durante la planificación anual, y el 34 por ciento afirmó que sus juntas discuten el riesgo en otros momentos.

El porcentaje de encuestados, en promedio, que afirmó que su empresa confía en el juicio y la experiencia de la alta dirección aumentó del 52% en 2019 al 57% en 2021; en América del Norte ese porcentaje aumentó del 67% al 72%. Es posible que este aumento se deba también a la incertidumbre y a los trastornos sin precedentes causados por la pandemia de la COVID-19, que exigieron un liderazgo decisivo en tiempos inusuales.

Aunque la participación de la junta directiva y la alta dirección en la identificación de riesgos es extremadamente beneficiosa, se debe sopesar con otras fuentes internas y externas de información sobre riesgos. Las empresas que formulan su perfil de riesgo con la aportación de unos pocos líderes de alto nivel, quizás pasando por alto una fuente más diversa de información sobre el riesgo procedente de quienes trabajan sobre el terreno en la empresa, sus clientes, las comunidades y la sociedad en su conjunto, son más propensas a ser víctimas del pensamiento grupal o a sufrir un sesgo cognitivo.

En otra sección de la encuesta, el 60 por ciento de los encuestados de todo el mundo dijo que sus juntas directivas o comités de dirección habían establecido formalmente políticas de supervisión y gestión de riesgos. Sin embargo, solo el 40 por ciento de los encuestados dijo que sus empresas cuentan con un proceso estructurado, a nivel

de toda la empresa, para la identificación de riesgos. Sin un proceso estructurado para aplicar y supervisar esas políticas de riesgo, es poco probable que alcancen los objetivos previstos.

La falta de un proceso estructurado también pone en tela de juicio la fiabilidad de la información sobre riesgos que se comparte públicamente en los informes financieros, como los documentos 10-K, e incluso puede hacer que los departamentos de riesgos se centren demasiado en el riesgo coyuntural en lugar de en los riesgos realmente importantes. Las empresas que no cuentan con un proceso estructurado también son más propensas a que les sorprenda cada riesgo emergente y a operar en modo reactivo en lugar de adelantarse a los riesgos.

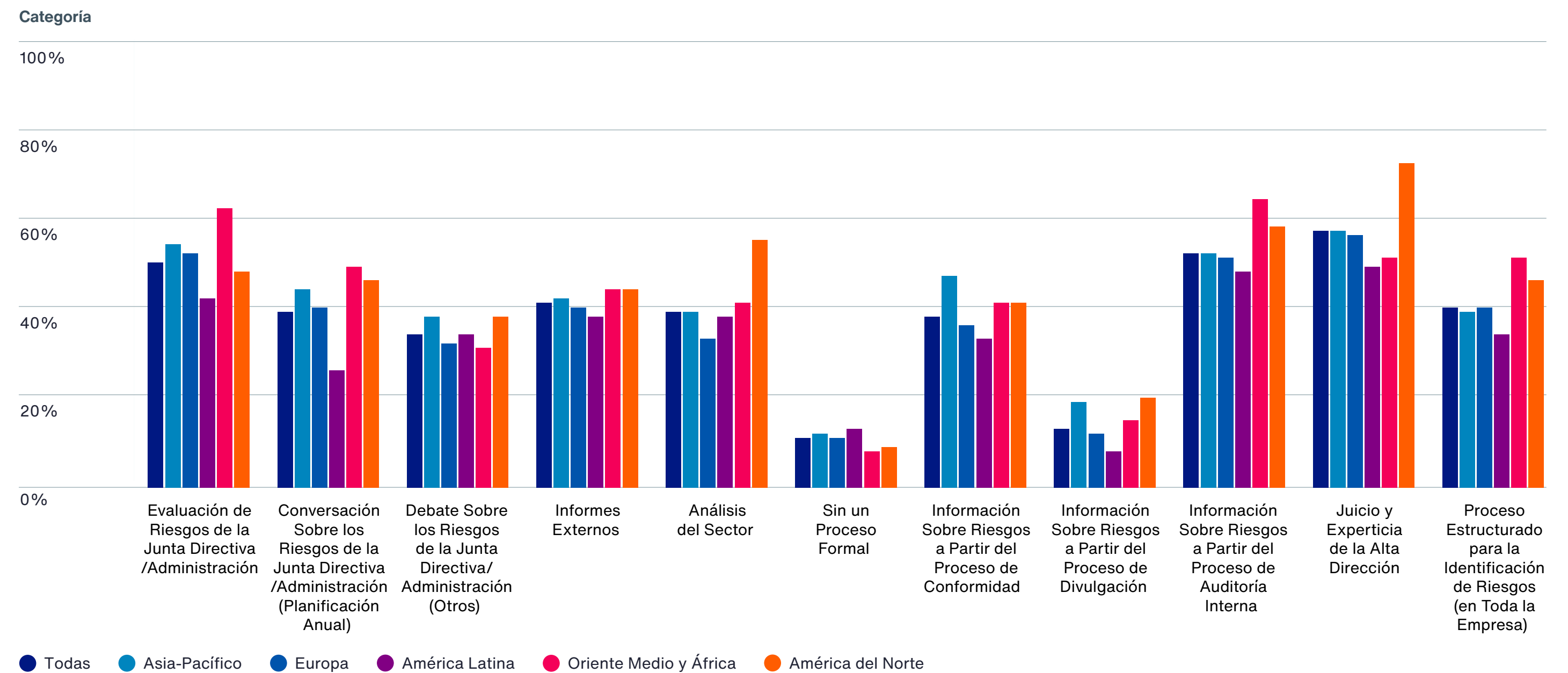
Los procesos de auditoría interna (AI) son otra fuente clave de información utilizada para identificar los riesgos, ya que el 52% de los encuestados indica que confía en ellos para este fin, lo que supone un aumento del 8% con respecto al año pasado. Aunque las áreas de riesgo y de auditoría interna deben trabajar juntas en los comités y compartir información entre ellas, las funciones deben estar separadas para mantener su independencia. Desde el punto de vista de los riesgos, la auditoría interna está naturalmente más centrada en los controles internos. Además, no se puede esperar que el departamento de auditoría realice una auditoría razonable de una evaluación de riesgos en la que haya participado en gran medida.



En última instancia, los riesgos no se pueden evitar o mitigar si no se identifican. Cuanto más diversos sean los métodos utilizados para identificar los riesgos, más probabilidades habrá de descubrirlos antes de que sea demasiado tarde. Algunas categorías de riesgo, como los cambios en la demanda del mercado o el aumento de la competencia, pueden ser a largo plazo y de naturaleza especulativa, por lo que requieren perspectivas y datos externos. En el caso de estos riesgos, las empresas no tendrán acceso a los conjuntos de datos tradicionales e históricos a partir de los cuales se puede dimensionar la exposición. La adopción de un enfoque múltiple para la identificación de riesgos reforzará la resistencia y protegerá a las empresas de todo tipo de daños. Según los resultados de nuestra encuesta, las empresas todavía tienen mucho que hacer para mejorar en este ámbito.

Si se excluyen las empresas con ingresos inferiores a 1000 millones de dólares, el uso de varios enfoques para identificar los riesgos es parecido en todas las categorías de ingresos. Todavía se observa que se recurre en mayor medida a la información sobre riesgos procedente de los procesos de auditoría interna para identificar los riesgos, a pesar de las limitaciones de este enfoque.

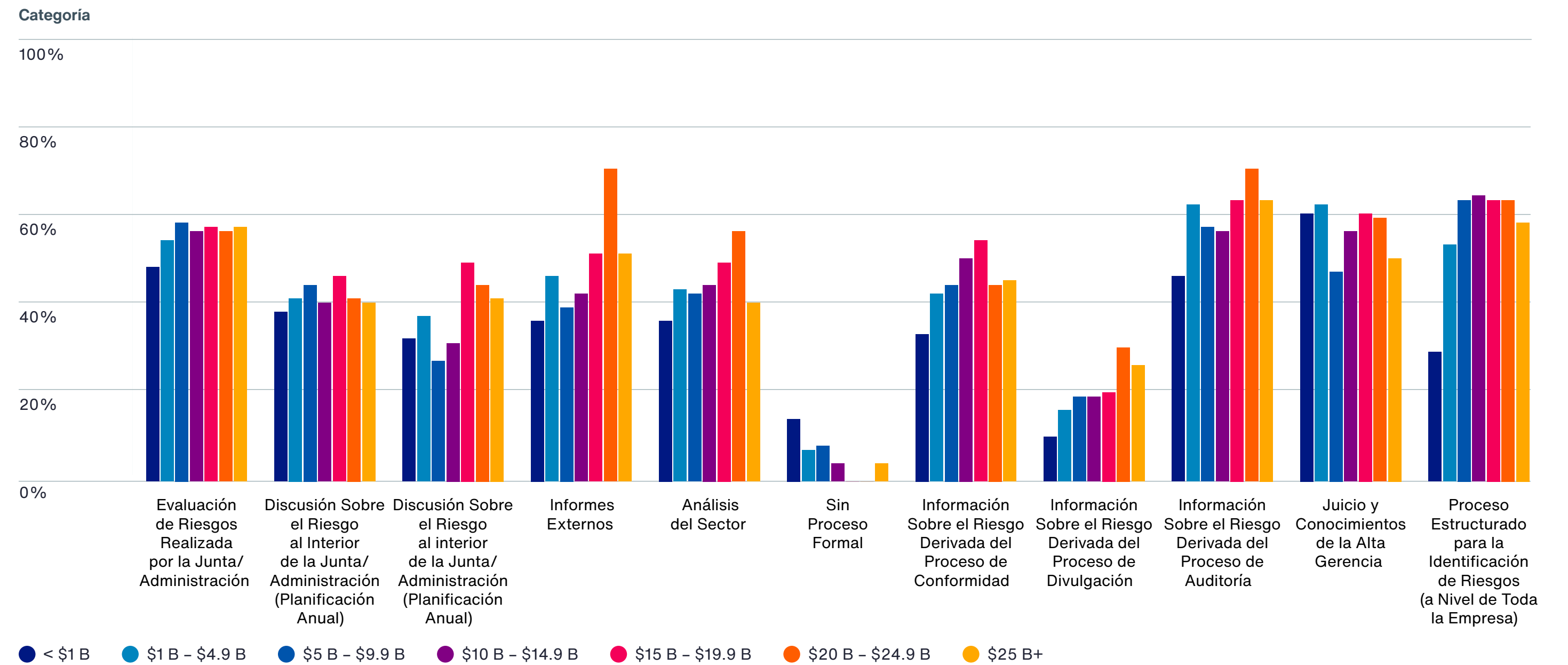
Identificación de riesgos principales en función de la región



La encuesta de este año mostró un marcado aumento, dentro de ciertas categorías de ingresos, del porcentaje de encuestados que afirman que sus empresas cuentan con un proceso estructurado para la identificación de riesgos. Por ejemplo, entre las empresas con ingresos de 15.000 millones de dólares a 19.900 millones de dólares, el porcentaje pasó del 41% al 63%, mientras que, entre las empresas con ingresos de 10.000 millones de dólares a 14.900 millones de dólares, aumentó un 20% hasta el 66%. Esto demuestra que muchas organizaciones han decidido formalizar la gestión de riesgos en respuesta a las condiciones comerciales más volátiles y para garantizar a las partes interesadas que la empresa lleva a cabo una operación con capacidad de recuperación. En general, las empresas son cada vez más maduras en materia de riesgos.

Las empresas con más de 25.000 millones de dólares de ingresos aumentaron la participación de sus juntas directivas en las evaluaciones y conversaciones en comparación con 2019, probablemente debido a la presión de los reguladores y las partes interesadas. El número de encuestados que informaron que sus juntas directivas estaban involucradas en evaluaciones de riesgo aumentó un 5 por ciento, hasta alcanzar el 57 por ciento. El número de encuestados de las empresas más grandes que informaron que sus juntas incluían el riesgo en su ciclo de planificación anual o proceso similar aumentó un 7 por ciento y un 9 por ciento, respectivamente. En un mundo pospandémico, en el que muchas empresas buscan reformar sus estrategias corporativas, sus operaciones y su personal, será primordial comprender los riesgos asociados a dichos cambios.

Identificación de los riesgos principales en función del ingreso (en USD)



Métodos de evaluación de la eficacia de la gestión de riesgos

Métodos para evaluar la eficacia de los programas de gestión de riesgos en función de la región

| Categoría | Todas | Asia-Pacífico | Europa | América Latina | Oriente Medio y África | América del Norte |
|---|-------|---------------|--------|----------------|------------------------|-------------------|
| Comparar los eventos de riesgo pasados con la eficacia de la gestión de riesgos | 44% | 49% | 40% | 45% | 51% | 45% |
| Comparar los resultados del control de seguridad y pérdidas (por ejemplo, la velocidad de retorno al trabajo) | 26% | 27% | 19% | 26% | 23% | 42% |
| No realiza una medición | 26% | 24% | 31% | 20% | 15% | 23% |
| Evaluar las consideraciones de gestión de riesgos en las decisiones de inversión/estrategia | 42% | 52% | 39% | 43% | 54% | 40% |
| Identificar los beneficios financieros derivados de la empresa cautiva (por ejemplo, los ingresos generados) | 18% | 21% | 12% | 20% | 18% | 25% |
| Reducir el costo total del riesgo (TCOR) | 20% | 12% | 17% | 14% | 23% | 40% |
| Otro | 4% | 5% | 4% | 5% | 10% | 3% |
| Realizar un seguimiento de la intervención de la gestión de riesgos dentro de la empresa | 29% | 35% | 25% | 35% | 41% | 24% |

Las medidas que adoptan las empresas para determinar la eficacia de los procesos de gestión y evaluación de riesgos son, por lo general, coherentes en todas las regiones; no se observan valores atípicos importantes.

Resulta positivo que, en general, un mayor número de encuestados que en 2019 afirme que compara los eventos de riesgo pasados con la eficacia de la gestión de riesgos; sin embargo, este enfoque es una preparación insuficiente para los denominados eventos de cisne gris, es decir, aquellos eventos potenciales a los que las empresas prestan menos atención porque hay menos precedentes de ellos. La insignificancia del riesgo de pandemia en la mayoría de los registros de riesgo de

las empresas antes de la COVID-19 es probablemente el mejor ejemplo actual de las limitaciones de utilizar únicamente datos históricos como base de las predicciones para el futuro. Hay que tener en cuenta otras formas de evaluación para anticiparse a los acontecimientos, sobre todo a los que ocurren con mucha menos frecuencia.

Métodos para evaluar la eficacia de los programas de gestión de riesgos en función de los ingresos (en dólares)

| Categoría | < \$1B | \$1B - \$4.9B | \$5B - \$9.9B | \$10B - \$14.9B | \$15B - \$19.9B | \$20B - \$24.9B | \$25B+ |
|---|--------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|
| Comparar los eventos pasados de riesgo con la eficacia de la gestión de riesgos | 41% | 44% | 45% | 50% | 51% | 48% | 58% |
| Comparar los resultados de los controles de pérdidas y control (por ejemplo, velocidad de retorno al trabajo) | 22% | 31% | 32% | 34% | 34% | 26% | 35% |
| No realiza medición | 31% | 22% | 21% | 14% | 20% | 15% | 8% |
| Tiene en cuenta consideraciones de gestión de riesgos en las decisiones de estrategia/inversión | 38% | 45% | 48% | 66% | 54% | 63% | 58% |
| Identifica los beneficios financieros derivados de la empresa cautiva (por ejemplo, ingresos generados) | 12% | 19% | 28% | 34% | 29% | 30% | 42% |
| Reducción del costo total de riesgo (TCOR) | 13% | 29% | 34% | 28% | 31% | 44% | 41% |
| Otros | 4% | 4% | 3% | 4% | 9% | 44% | 7% |
| Realizar un seguimiento de la participación del área de gestión de riesgo en la empresa | 26% | 33% | 33% | 48% | 37% | 30% | 38% |

En general, el 42% de los encuestados afirmó que tiene en cuenta las consideraciones de gestión de riesgos en las decisiones de inversión y estrategia, otro signo de madurez del enfoque que también refleja las orientaciones más recientes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), destinadas a vincular mejor la gestión de riesgos con la estrategia y el rendimiento. América del Norte está a la cabeza de otras regiones en la comparación de los resultados del control de la seguridad y las pérdidas, probablemente debido a que las empresas de la región tienen un mayor acceso a las indemnizaciones de los trabajadores y a otros datos necesarios para realizar este análisis.

Tomar medidas para reducir el costo total del riesgo (TCOR) es, sin duda, más frecuente en América del Norte, ya que el 40% de los encuestados afirma que sus empresas lo hacen. Esto se puede atribuir a que la región posee un enfoque más sofisticado del riesgo, una mayor concentración del riesgo asegurable o acceso a datos de mayor calidad.

Al igual que en el caso de las regiones, en todas las categorías de ingresos se observa un enfoque coherente a la hora de comparar los eventos de riesgo pasados con la eficacia de la gestión del riesgo. Como era de esperar, las empresas más grandes son más propensas a tener en cuenta las

consideraciones de gestión de riesgos en las decisiones de inversión y estrategia, probablemente porque siguen procesos más sofisticados, impulsados por las exigencias de los accionistas y el tamaño de las operaciones. También vemos que muchas de las empresas más grandes -las que tienen más de 20.000 millones de dólares de ingresos anuales- toman medidas para reducir su TCOR; las empresas más pequeñas pueden limitar la definición de TCOR simplemente al costo de la transferencia del riesgo o del seguro.

8

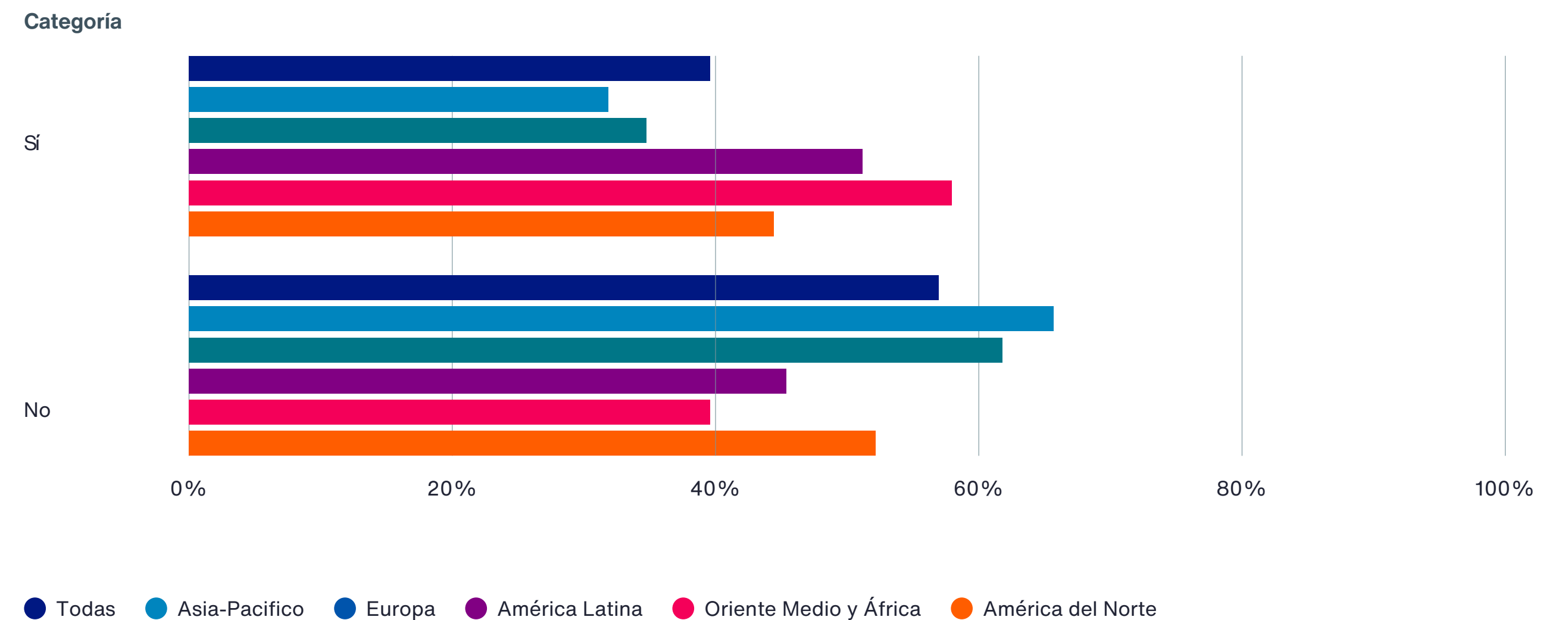
Controles
clave y
mitigación



¿Las empresas miden el costo total del riesgo asegurable?

El número de empresas que miden el costo total del riesgo asegurable (TCOIR) desciende, lo que supone una tendencia preocupante. En 2021, el 41% de los encuestados afirmó que sus empresas miden este costo, frente al 43% en 2019. El porcentaje que mide el TCOIR es especialmente bajo en Asia-Pacífico y Europa, con un 68% y un 64%, respectivamente. En el entorno actual del mercado de seguros, en el que los mercados se han endurecido en su mayor parte y la capacidad se ha reducido mientras las tarifas han aumentado, las empresas deben equilibrar el riesgo que deciden retener y transferir para lograr resultados financieros óptimos. En los próximos meses, esperamos que más empresas adopten enfoques más científicos para medir el TCOIR, tal vez como lo hacen los encuestados de Oriente Medio y África, que en algunos aspectos es un caso atípico, ya que el 60 por ciento de los encuestados afirman que sus empresas miden este costo, frente al 53 por ciento en 2019.

Medición del costo total del riesgo asegurable en función de la región

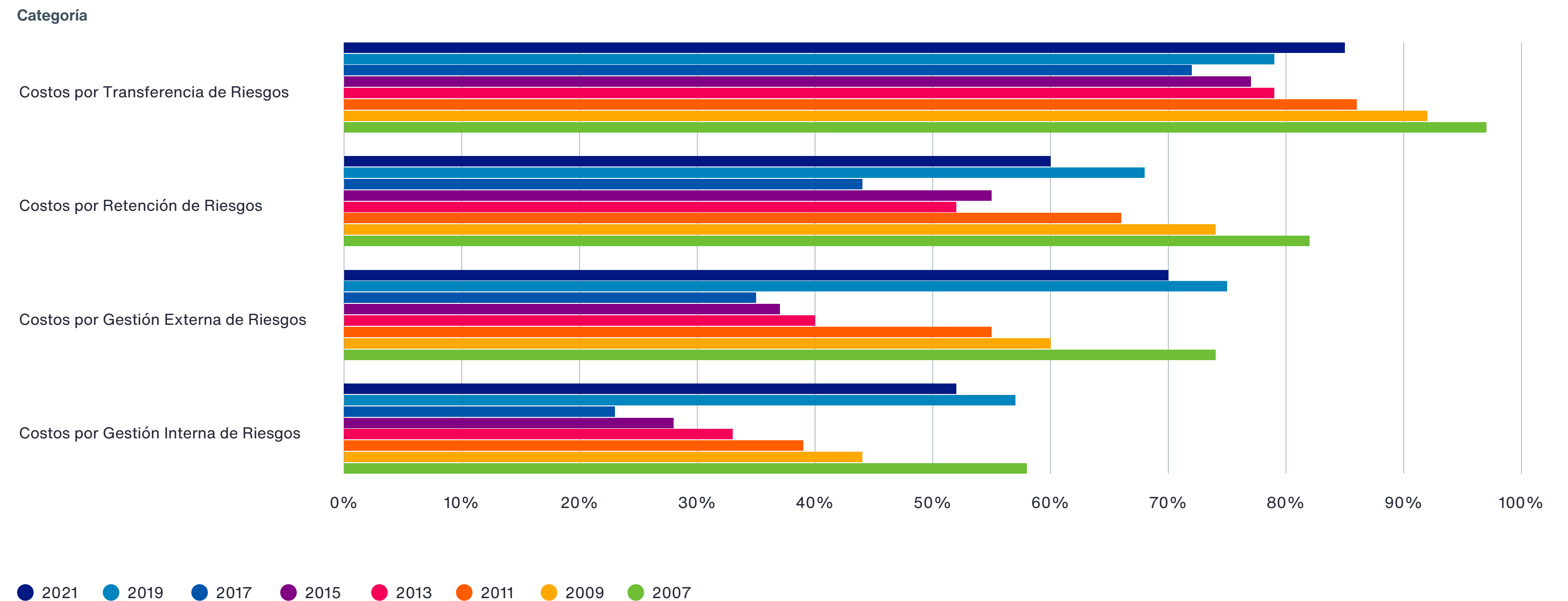


Costo total de los factores de riesgo asegurable medicos

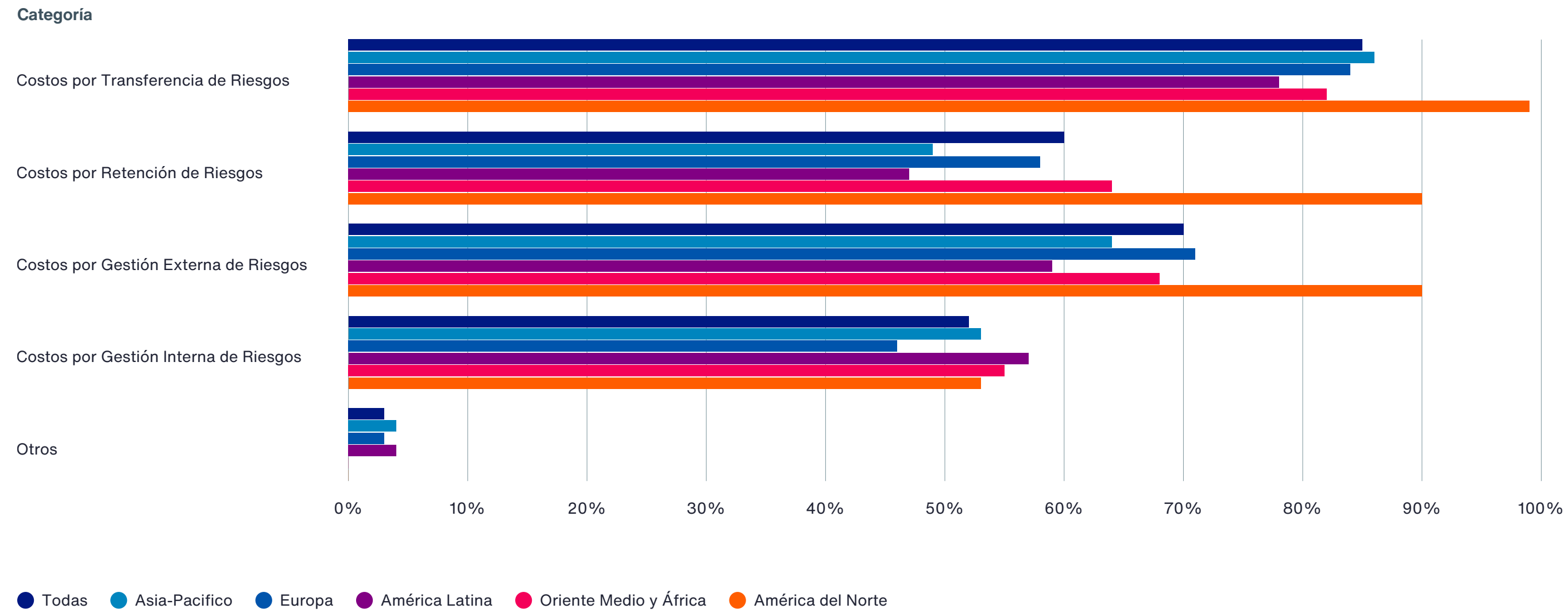
Entre las empresas que miden el TCOIR, los costos de transferencia de riesgos constituyen el elemento que más se mide en todas las regiones y empresas de diferentes tamaños. El número de empresas que miden este costo es alto, pero cabría decir que debería ser aún mayor dado que el costo de los seguros debería ser ampliamente conocido en una organización. El número de empresas norteamericanas que miden los costos de transferencia de riesgos, los costos de retención y los costos de gestión de riesgos externos, un enfoque más científico y basado en datos, es significativamente mayor que el de las empresas de otras regiones.

En general, es necesario trabajar más para medir el costo total del riesgo asegurable. Aunque varias empresas aún se centran en reducir las comisiones de los corredores y los costos de los seguros, esto podría ocultar el aumento o la volatilidad de los costos en otras áreas de la empresa.

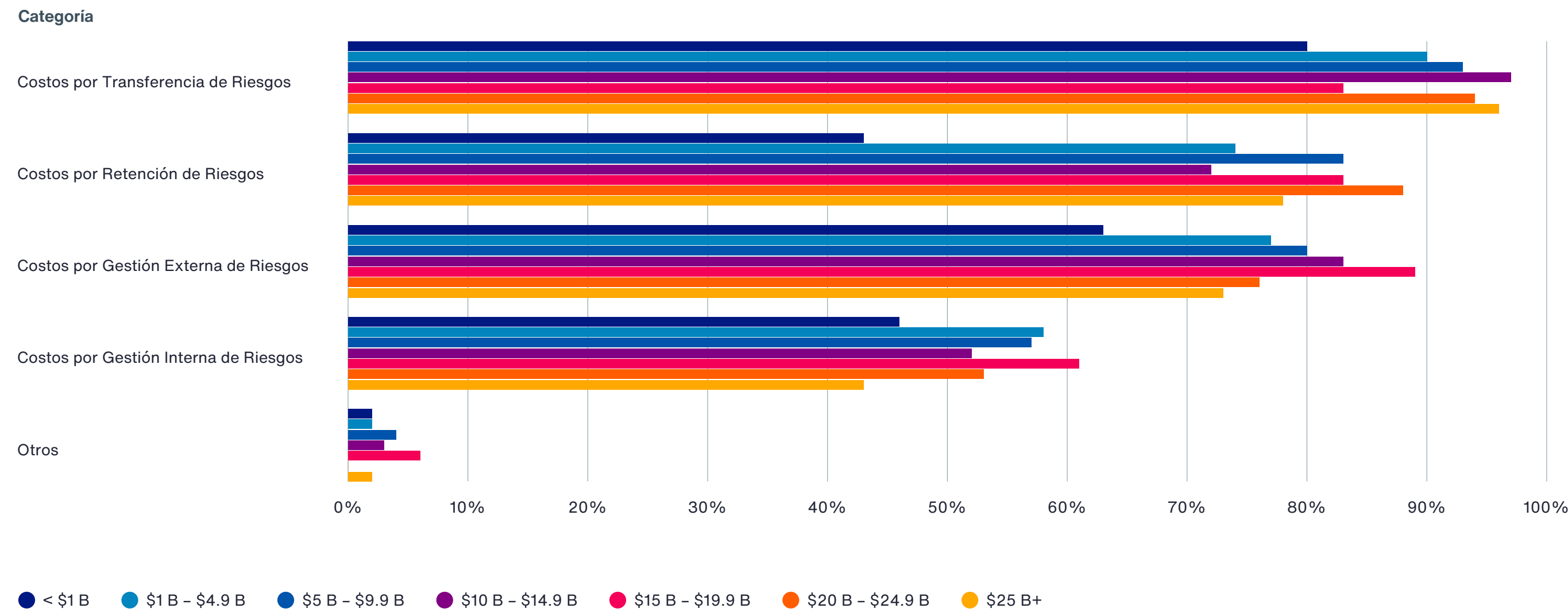
Medición del costo total del riesgo asegurable en función de los ingresos (en dólares)



Elementos de TCOIR medidos por región



Elementos de TCOIR medidos en función de los ingresos (en USD)



¿Aumenta o disminuye el costo total del riesgo asegurable?

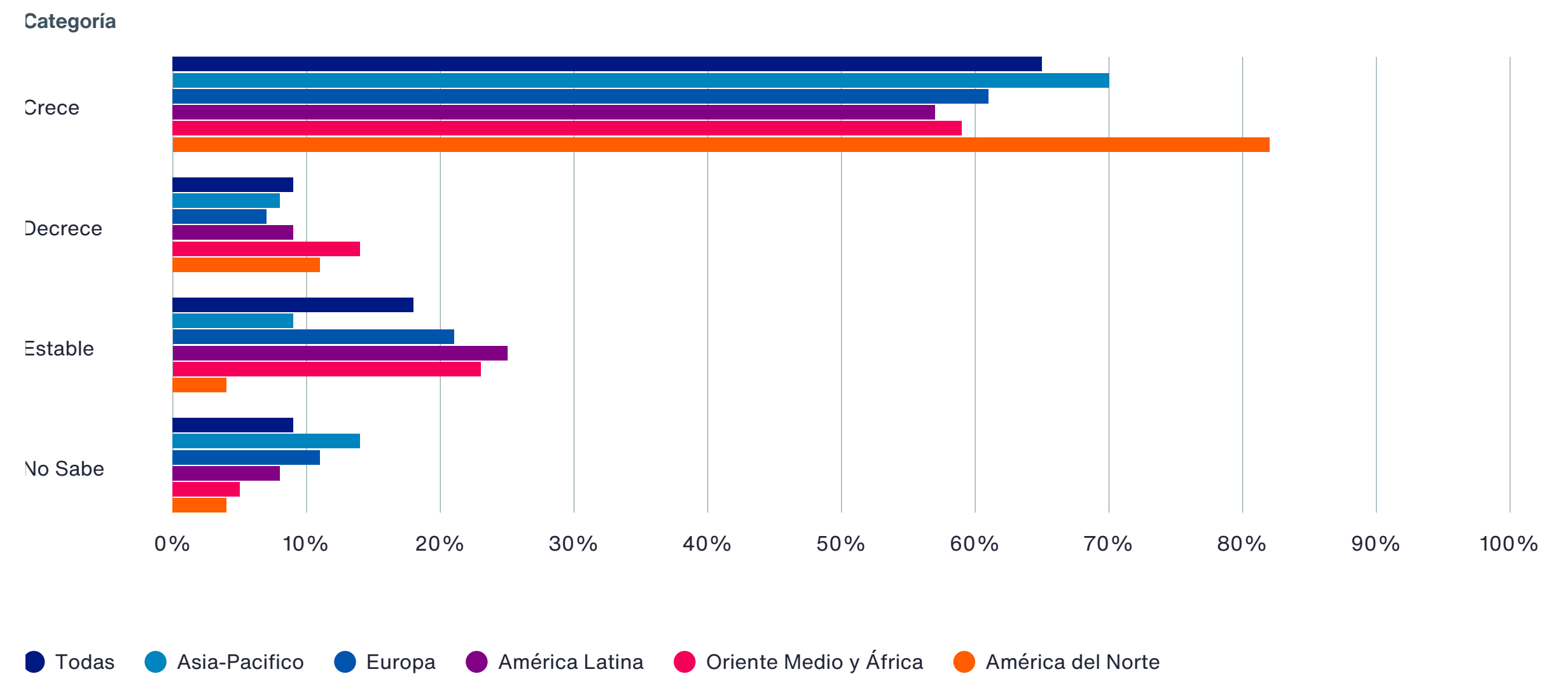
Desde nuestra última encuesta, empresas de todo el mundo han tenido que encarar una tormenta perfecta: un mercado de seguros desafiante con presión sobre la capacidad, la cobertura y el costo, junto con la aparición y la aceleración de riesgos que son difíciles de comprender y abordar. Esto ha aumentado el costo total del riesgo para muchas empresas debido a una combinación de costos de seguro más altos y la exposición a nuevos riesgos, como la pandemia, que no son necesariamente asegurables.

En cierta medida, la encuesta de este año refleja estos acontecimientos, ya que el 65% de todos los encuestados declararon un aumento del costo total del riesgo y los aumentos prevalecen en todas las zonas geográficas y tamaños de empresa. Sorprendentemente, el 9% declaró que su costo total del riesgo se había reducido. Esto podría deberse a una serie de factores:

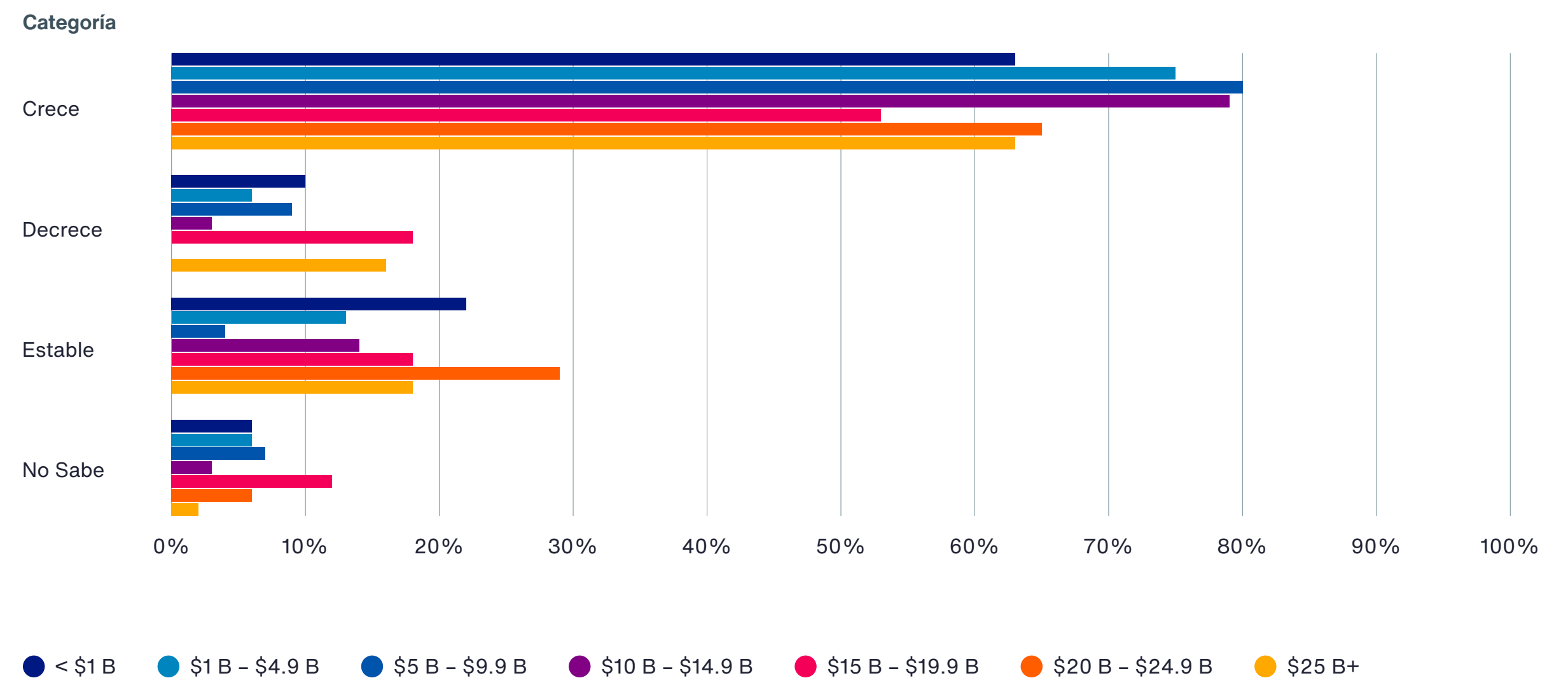
- Es posible que la empresa haya reducido su tamaño o consolidado su estrategia y sus operaciones en los últimos dos años, lo que ha dado lugar a un perfil de riesgo reducido.
- Es posible que la empresa haya aprovechado las condiciones del mercado para analizar el diseño de su programa y los niveles de retención de riesgos por primera vez en varios años, y que haya identificado oportunidades para asumir más riesgos o utilizar instrumentos como las compañías de seguros cautivas para reducir su gasto global en seguros.
- Es posible que la empresa tenga una supervisión limitada de su costo total del riesgo; por ejemplo, puede que solo contabilice el gasto en seguros, en lugar del riesgo.

Independientemente de la explicación, prevemos que un número cada vez mayor de empresas de todos los sectores industriales adopten un enfoque analítico y basado en datos para reducir el costo total del riesgo mientras persistan estos factores adversos subyacentes.

Costo total del riesgo asegurable en función de la región

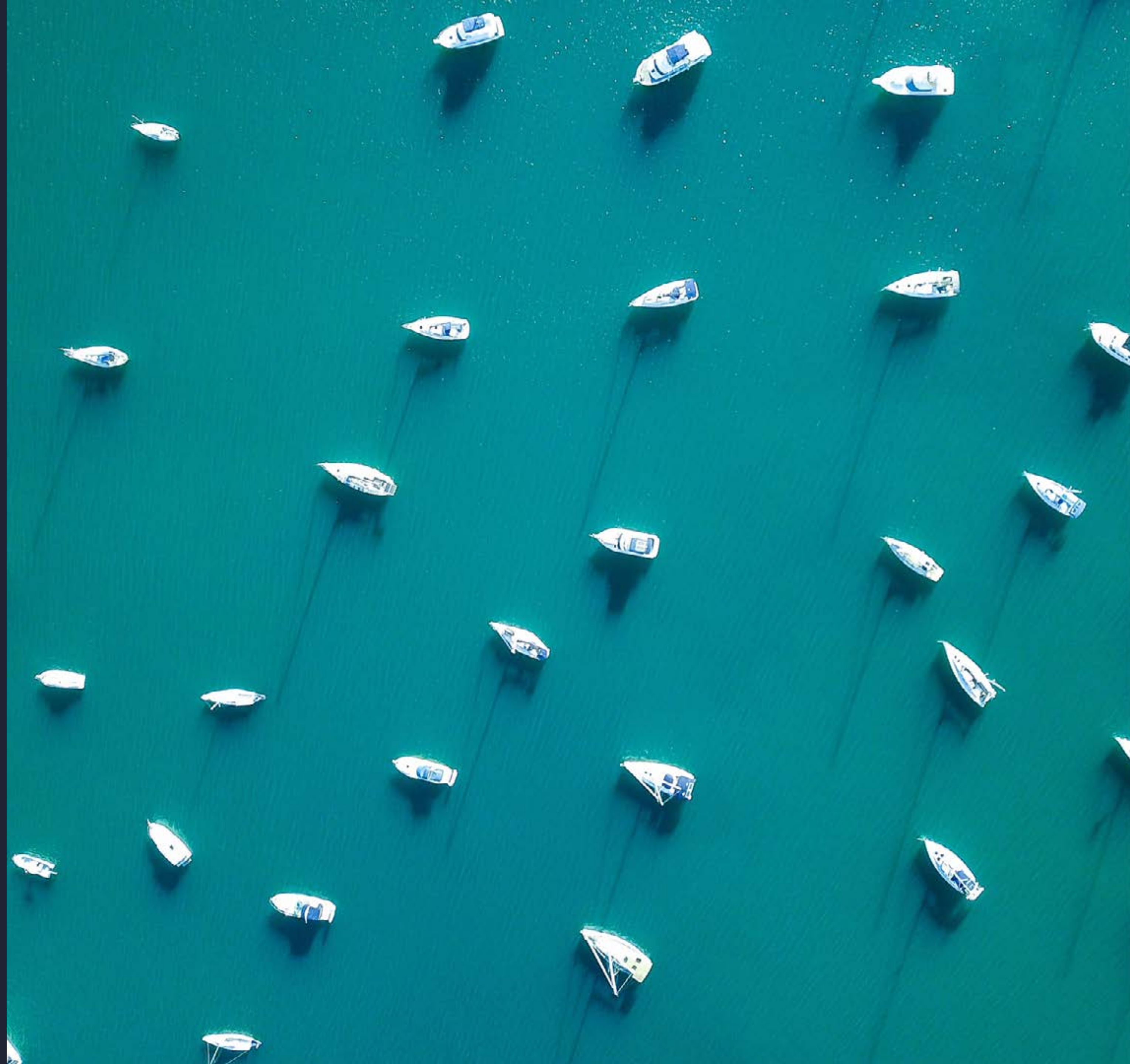


Costo total del riesgo asegurable por ingresos (en dólares)



9

Cautivas



Organizaciones que recurren a las cautivas

Las cautivas se mantienen como una valiosa herramienta para gestionar la volatilidad de los mercados, incluido el endurecimiento de los mercados de seguros, así como para financiar riesgos especialmente difíciles, como los cibernéticos.

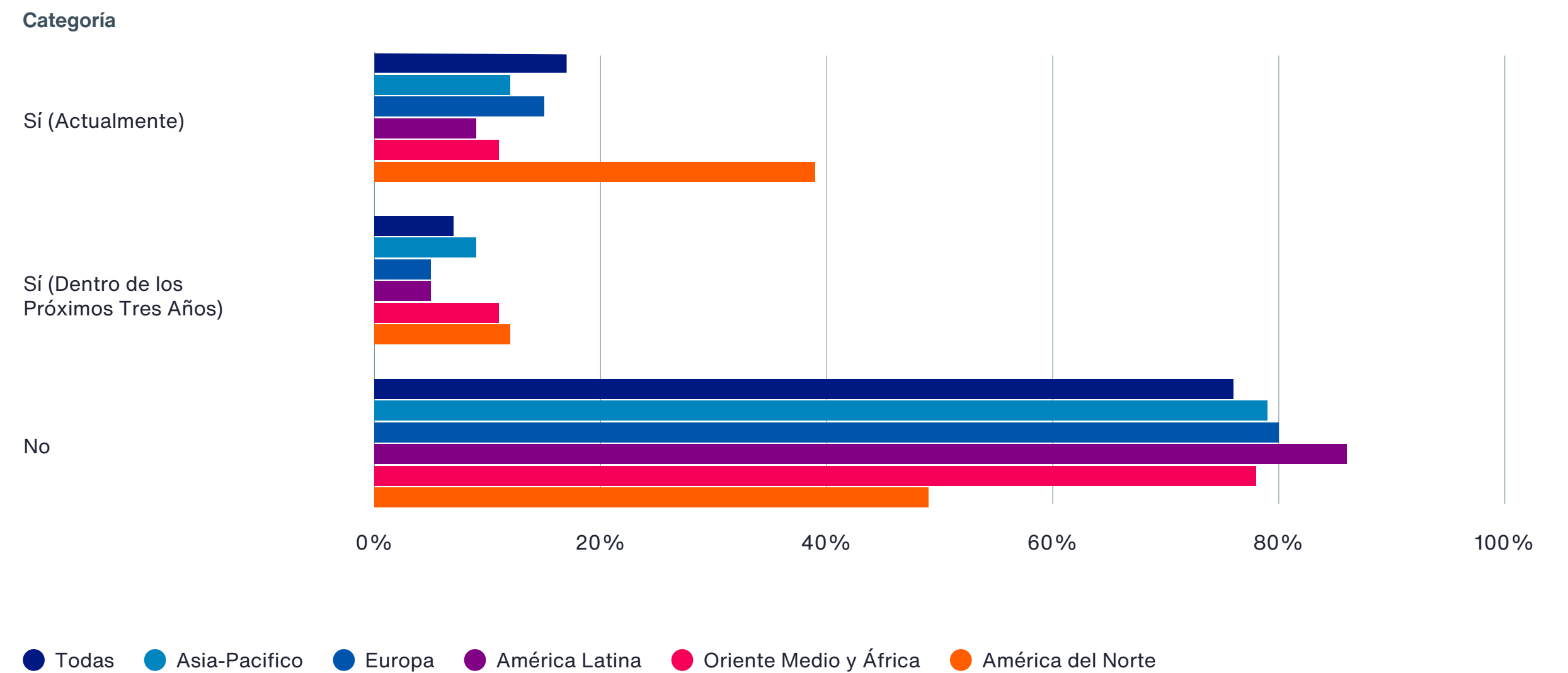
A nivel mundial, la utilización de las cautivas se mantiene estable con respecto a 2019, con un 17% en 2021, según los resultados de la encuesta. A nivel regional, el sector de los (re)seguros mediante cautivas está dominado por América del Norte, mientras que Europa ocupa el segundo

América del Norte -que ya es el líder mundial en el mercado de (re) seguros a través de cautivas- experimentó un pronunciado aumento de las organizaciones que actualmente cuentan con una cautiva o una célula activa en una PCC, hasta el 39% en 2021, frente al 27% en 2019. Aunque es previsible que se produzcan algunas variaciones interanuales, el uso de las cautivas en Estados Unidos es mayor que nunca. Esta tendencia se ve respaldada por el hecho de que un 12 por ciento adicional de los encuestados norteamericanos en la encuesta de 2021 afirmó que su organización tiene previsto crear una cautiva nueva o adicional o una célula en una PCC en los próximos tres años. Aunque el 49 por ciento de los encuestados contestó negativamente a esta pregunta, esperamos que un mayor número de estas empresas se ajusten al perfil de un usuario de cautivas, ya que el mercado seguirá desafiando las colocaciones de transferencia de riesgos.

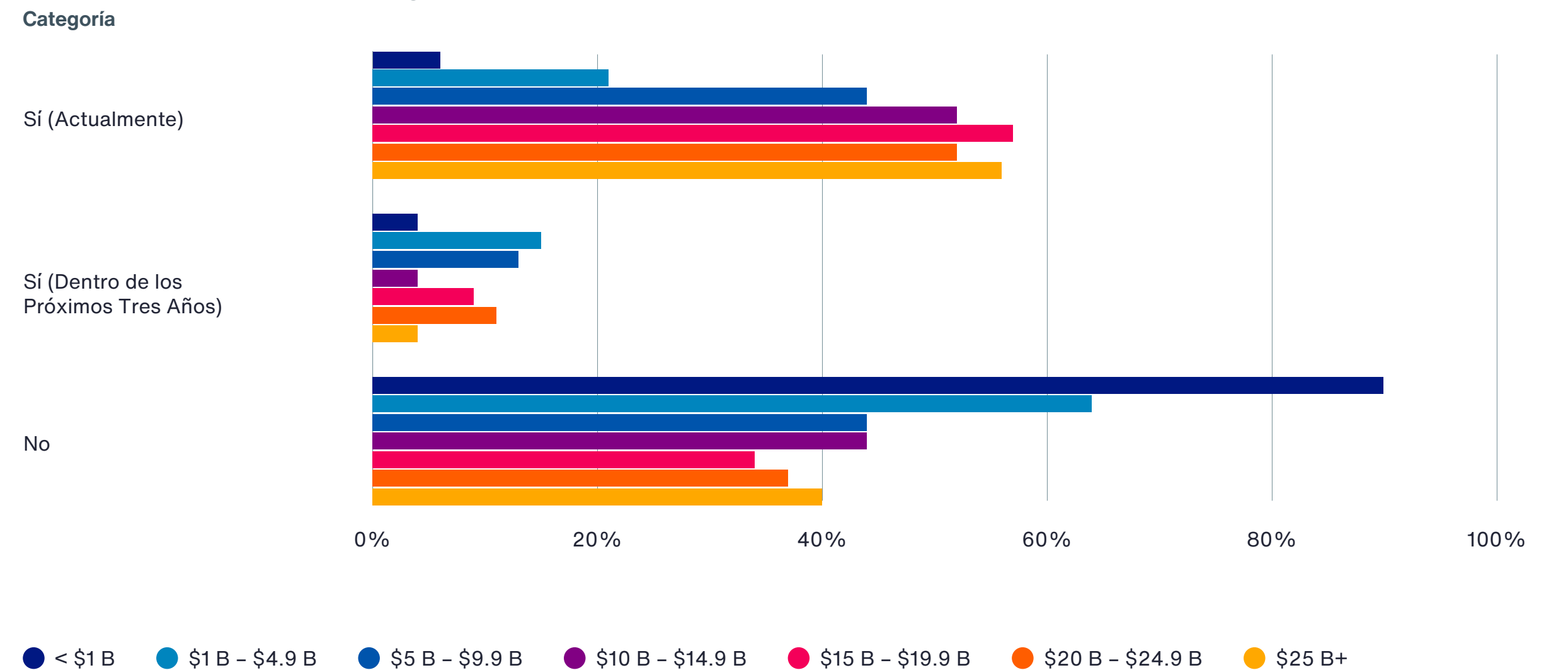
Europa, la región que ocupa el segundo lugar en cuanto a la utilización de cautivas, experimentó un aumento del 4 por ciento con respecto a 2019, hasta alcanzar el 15 por ciento, a la vez que otro 5 por ciento planea crear cautivas nuevas o adicionales en los próximos tres años.

Las empresas que recién ahora consideran la posibilidad de incorporar las cautivas a sus herramientas de financiación de riesgos deben comenzar por evaluar el costo total del riesgo y el diseño óptimo del programa para equilibrar la retención y la transferencia del riesgo.

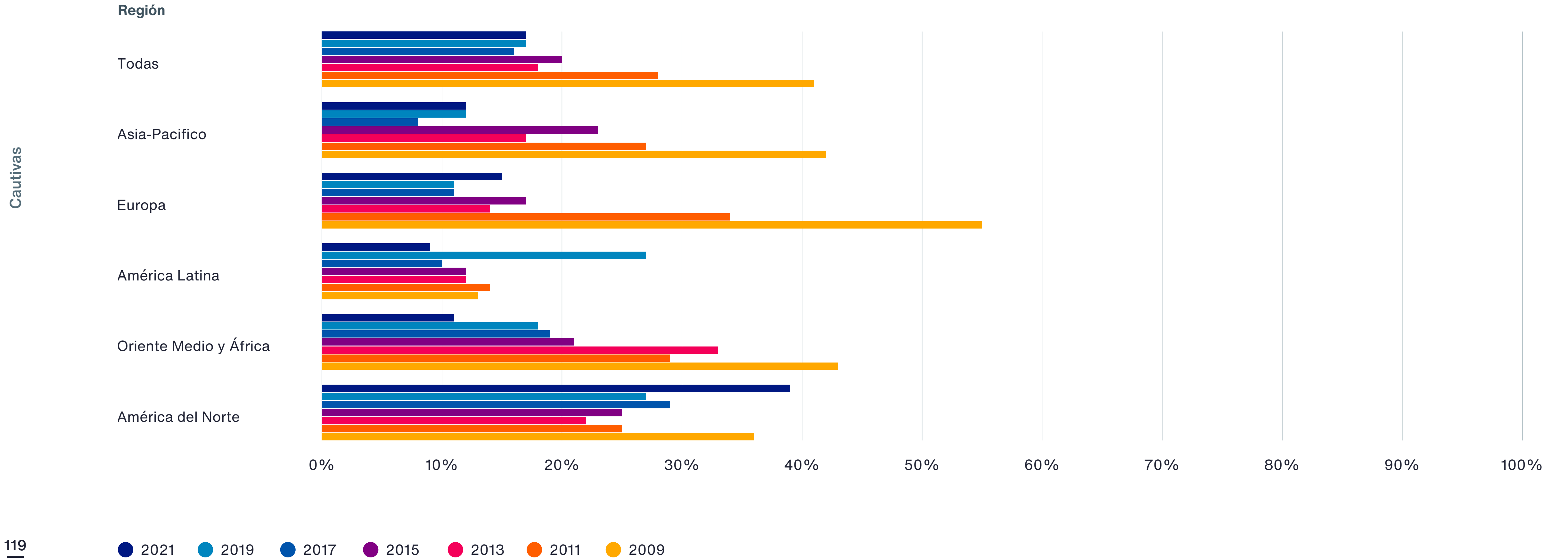
Organizaciones que han creado, o se plantean crear, una compañía o célula de seguros cautiva en función de la región



Organizaciones que han creado, o se plantean crear, una compañía o célula de seguros cautiva en función de los ingresos en USD.



Organizaciones con una célula o cautiva, por región



Riesgos principales asegurados

En todo el mundo, las organizaciones utilizan las cautivas para asegurar los riesgos según lo previsto, ya que el 62% cubre los bienes, el 48% la responsabilidad civil general (LG) y el 35% la indemnización de los trabajadores, según la encuesta de este año. Es probable que en América del Norte el porcentaje de encuestados que afirman que sus organizaciones cubren estos tres riesgos, además del de automóviles, sea aún mayor.

Más allá de estos hallazgos previsibles, descubrimos que no solo aumenta el uso de las cautivas -en gran medida en América del Norte y moderadamente en Europa-, sino que también ha aumentado el riesgo que se retiene dentro de estas. En los dos últimos años, las empresas han recurrido en mayor medida a las cautivas para cubrir las deficiencias en la cobertura causadas por los precios del mercado y las limitaciones de capacidad.

Por ejemplo, los resultados de la encuesta indican un aumento de las primas que se emiten con las cautivas para los riesgos cibernéticos difíciles de colocar, del 16% en 2019 al 31% en 2021, un hallazgo que coincide con nuestros datos de referencia subyacentes con respecto a las cautivas. El porcentaje de organizaciones que utilizan cautivas como parte de sus programas de financiación de riesgos cibernéticos ha aumentado aproximadamente un 10% al año durante los últimos cinco años. Como resultado, nuestra encuesta de [evaluación comparativa de cautivas de 2021](#) muestra un aumento masivo del 600% en la prima de responsabilidad civil cibernética. Además, las organizaciones que habían expresado previamente su intención de utilizar las cautivas de esta manera siguen adelante con sus planes; en la última edición de esta encuesta, el 34% de los encuestados dijeron que sus organizaciones planeaban utilizar cautivas para cubrir el riesgo cibernético dentro de tres años.

Se dan las condiciones para que las cautivas sean más atractivas a la hora de cubrir el riesgo cibernético. En primer lugar, la responsabilidad civil cibernética aumenta, influida por el aumento de los delitos cibernéticos de alto perfil y los ataques de ransomware en los últimos años. En segundo

lugar, los precios de los seguros cibernéticos se han disparado, con términos y condiciones mucho más restrictivos y puntos de fijación mucho más altos. Además, las aseguradoras que cubren los riesgos cibernéticos prefieren ver una alineación de intereses; es decir, esperan que las empresas asuman parte del riesgo cibernético, ya sea en el balance de la empresa matriz o a través de cautivas. En tercer lugar, las organizaciones trabajan mejor para cuantificar sus riesgos cibernéticos (46% en 2021, frente al 41% en 2019). Por último, el uso de una cautiva permite a una empresa controlar sus datos y comprender mejor el riesgo cibernético a lo largo del tiempo. Las empresas pueden utilizar datos de referencia para analizar su riesgo cibernético en relación con sus pares y utilizar esta información para articular mejor su riesgo al mercado de reaseguros.

También pueden utilizar los datos para realizar ajustes operativos destinados a reducir el riesgo en el futuro. El 30% de los encuestados afirmó que sus empresas aseguran el riesgo de responsabilidad civil de directores y personal jerárquico (D&O) mediante cautivas en 2021, en comparación con el 24% en 2019. Es probable que más propietarios de cautivas quieran asegurar más elementos de cobertura de D&O en sus cautivas. Las regulaciones nacionales o estatales pueden dificultar esto, pero no imposibilitarlo. Las organizaciones que no pueden encontrar una opción comercial viable para cubrir el riesgo de D&O pueden encontrar una manera de hacerlo a través de las cautivas, como lo demuestra aproximadamente un tercio que ya lo hace. Es probable que esta tendencia siga en aumento.

Mientras tanto, el 19% de los encuestado incluyen beneficios para empleados (EB) dentro de sus cautivas en 2021, frente al 15% en 2019. Este crecimiento constante, que esperamos que continúe, refleja los esfuerzos de las empresas por ganar flexibilidad y controlar los costos en respuesta a una tendencia subyacente de aumento de los costos de EB en Europa y Estados Unidos.



Líneas de negocio aseguradas en una cautiva o célula por región

| Cobertura de las cautivas en 2021 | Todas | Asia-Pacífico | Europa | América Latina | Oriente Medio y África | América del Norte |
|---|-------|---------------|--------|----------------|------------------------|-------------------|
| Propiedad (daño a la propiedad/interrupción del negocio) | 62% | 49% | 73% | 70% | 63% | 53% |
| Responsabilidad civil general/terceros | 48% | 24% | 54% | 41% | 50% | 53% |
| Responsabilidad civil de los empleadores/indemnización a los trabajadores | 35% | 29% | 30% | 26% | 38% | 45% |
| Responsabilidad civil por riesgo cibernético/redes | 31% | 24% | 34% | 46% | 25% | 26% |
| Automóvil | 31% | 12% | 23% | 35% | 13% | 44% |
| Responsabilidad civil de directores y personal jerárquico | 30% | 39% | 29% | 44% | 50% | 21% |
| Responsabilidad civil por el producto y operaciones concluidas | 28% | 18% | 37% | 28% | 25% | 23% |
| Indemnización profesional/responsabilidad civil por errores y emisiones | 26% | 20% | 29% | 19% | 13% | 27% |
| Marítimo | 23% | 28% | 36% | 19% | 25% | 10% |
| Catástrofe | 23% | 20% | 23% | 39% | 38% | 17% |
| Salud/médico | 21% | 18% | 22% | 22% | 50% | 19% |
| Crimen/fidelidad | 19% | 22% | 23% | 26% | 13% | 13% |
| Beneficios a los empleados (salvo seguro de salud y de vida) | 19% | 14% | 23% | 20% | 38% | 15% |
| Ambiental/contaminación | 19% | 10% | 27% | 26% | 13% | 12% |
| Responsabilidad civil por las prácticas de los empleados | 18% | 12% | 21% | 19% | 13% | 17% |
| Vida | 17% | 14% | 19% | 33% | 50% | 8% |
| Terrorismo | 16% | 12% | 14% | 26% | 25% | 14% |
| Crédito/crédito comercial | 15% | 6% | 21% | 26% | 63% | 5% |
| Otros | 13% | 6% | 13% | 13% | 25% | 15% |
| Garantía | 9% | 8% | 6% | 24% | 13% | 7% |
| Retirada/manipulación de productos | 9% | 4% | 16% | 2% | 13% | 6% |
| Programa de seguros controlado por el contratista | 8% | 8% | 12% | 7% | 38% | 5% |
| Productos financieros | 8% | 10% | 8% | 15% | 25% | 3% |
| Aviación | 7% | 18% | 7% | 4% | 13% | 6% |
| Negocios de terceros | 7% | 12% | 6% | 11% | 25% | 5% |
| Programa de seguros controlado por el propietario | 7% | 2% | 10% | 11% | 25% | 3% |
| Seguro predeterminado del subcontratista | 5% | 4% | 5% | 4% | 13% | 5% |

Un aumento en el uso de las cautivas para la cobertura de salud y médica, del 13 por ciento en 2019 al 21 por ciento en 2021, según la encuesta, refuerza nuestra creencia de que las cautivas pueden proporcionar una cobertura mejorada en este entorno laboral apretado.

Con respecto al riesgo medioambiental, la encuesta muestra solo un ligero aumento en el uso de las cautivas, del 17% en 2019 al 19% en 2021. Sin embargo, la atención se centra cada vez más en el riesgo medioambiental, y con un creciente sentido de la urgencia, específicamente con respecto al cambio climático. A menudo, esto coincide con las aspiraciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) de las empresas matrices multinacionales. Además, en 2018 solo el 12% de los encuestados pensaba que sus organizaciones utilizarían cautivas para cubrir el riesgo medioambiental en un plazo de tres años, pero el 19% lo han hecho en la práctica. Por último, la preocupación por el clima también se puede reflejar en las respuestas relacionadas con el elevado uso de las cautivas para cubrir la propiedad y las interrupciones del negocio (de nuevo, el 62%) y las catástrofes (el 23%).

Además, hemos constatado que los propietarios de las cautivas las utilizan para autoasegurar sus riesgos en lugar de aceptar aumentos de las primas que no están respaldados por las pérdidas. Por ejemplo, el gran número (62%) de organizaciones que utilizan las cautivas para retener el riesgo de propiedad refleja la creciente confianza en su capacidad de seguimiento del costo total del riesgo asegurable (TCOIR) y, por supuesto, su inversión en el control de pérdidas. Al retener más riesgo en sus cautivas, las organizaciones también pueden cubrir las deficiencias en la cobertura de riesgos difíciles, como los incendios forestales, al tiempo que mantienen el control de su gasto global en primas. También observamos un marcado aumento en el uso de células protegidas, así como de cautivas independientes para acceder a la capacidad del mercado de reaseguros, ya sea para obtener condiciones y precios más competitivos o para cubrir riesgos que ya no están cubiertos por el mercado de seguros.

Líneas de negocio aseguradas en una cautiva o célula

| Captive Coverage | All 2021 | All 2019 | Difference |
|---|----------|----------|------------|
| Riesgos cibernéticos/redes | 31% | 16% | 15% |
| Propiedad (daño a la propiedad/ Interrupción del negocio) | 62% | 48% | 14% |
| Salud/Médica | 21% | 13% | 8% |
| Riesgos del producto y operaciones concluidas | 28% | 21% | 7% |
| Crimen/fidelidad | 19% | 13% | 6% |
| Riesgo de prácticas de los empleados | 18% | 12% | 6% |
| Responsabilidad de empleador/indemnizaciones a los trabajadores | 35% | 30% | 6% |
| Responsabilidad civil de directores y personal jerárquico | 30% | 24% | 5% |
| Vida | 17% | 12% | 5% |
| Otros | 13% | 8% | 5% |
| Marítimo | 23% | 18% | 5% |
| Beneficios a los empleados (salvo seguro médico y de vida) | 19% | 15% | 4% |
| Garantía | 9% | 6% | 3% |
| Retirada o manipulación de productos | 9% | 6% | 3% |
| Crédito/crédito comercial | 15% | 13% | 2% |
| Medio ambiente/contaminación | 19% | 17% | 2% |
| Indemnización profesional/errores y omisiones | 26% | 24% | 1% |
| Aviación | 7% | 7% | 0% |
| Productos financieros | 8% | 7% | 0% |
| Seguro ante incumplimientos de subcontratistas | 5% | 4% | 0% |
| Programa de seguros controlado por el propietarios | 7% | 7% | 0% |
| General/Riesgos relacionados con terceros | 48% | 50% | -1% |
| Negocios de terceros | 7% | 9% | -2% |
| Terrorismo | 16% | 18% | -3% |
| Programa de seguros controlado por el contratista | 8% | 11% | -3% |
| Automóvil | 31% | 34% | -4% |
| Catástrofes | 23% | 28% | -5% |

Utilización de las cautivas en función del sector

En general, aproximadamente uno de cada cuatro (24%) de los encuestados de este año manifestó que su organización ya ha creado, o se plantea crear, una aseguradora cautiva, o utiliza una célula protegida dentro de una PCC.

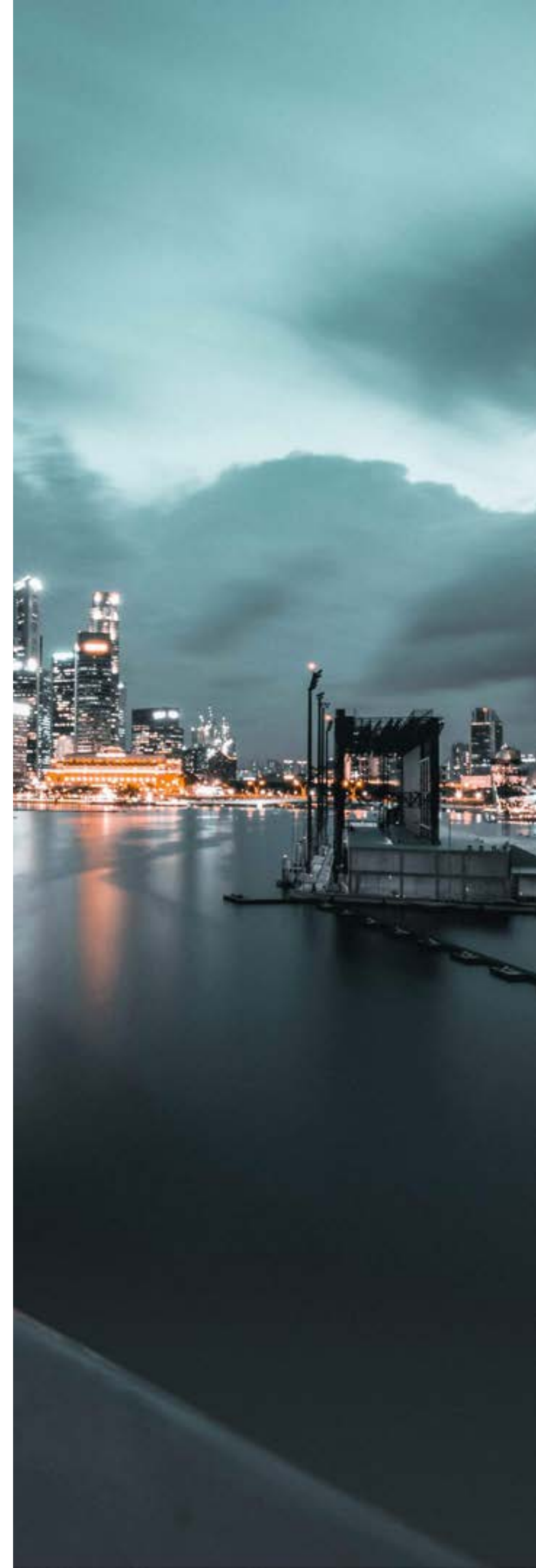
Las respuestas a esta pregunta son similares incluso dentro de muchos sectores. Por ejemplo, el 25% de los encuestados del sector de la alimentación, la agroindustria y las bebidas afirman que sus organizaciones utilizan o tienen previsto utilizar cautivas. Dadas las condiciones de mercado duro, esperamos que esta tendencia continúe.

Los encuestados del sector de la salud reportaron el mayor uso actual de las cautivas dentro de sus organizaciones (30%). Sin embargo, un desglose regional probablemente revele que estas respuestas proceden en su mayoría de Estados Unidos, país que depende en gran medida de la utilización de cautivas, especialmente en el sector de la salud. Los médicos y los grupos hospitalarios recurrieron a las cautivas -a través de programas de indemnización profesional- hace unos 15 años para llenar el vacío dejado cuando las aseguradoras retiraron su capacidad del sector. En los últimos 18 meses, este mercado, ya de por sí duro, se ha endurecido aún más, lo que ha impulsado a las empresas de salud

que hasta ahora no habían recurrido a las cautivas a hacerlo en mayor número. Una vez más, las condiciones actuales del mercado sugieren que esta tendencia continuará.

Los encuestados que trabajan en los sectores que posiblemente se vean más afectados por los principales riesgos de este año (cibernético, interrupción del negocio y desaceleración económica) son también los más propensos a informar de que sus organizaciones utilizan o tienen previsto utilizar cautivas. Esto incluye el sector de la salud (39%), las ciencias biológicas (31%), la energía, los servicios públicos, los recursos naturales (31%) y los servicios profesionales (29%). El sector de la salud también sufrió los efectos de la pandemia más que cualquier otro sector y es posible que opte por las cautivas para reforzar su resistencia.

La inmensa mayoría de los encuestados de todos los sectores afirmó que sus cautivas y PCC están activas, es decir, que no están inactivas, en proceso de liquidación o que vayan a cerrar en los próximos tres años.



En conclusión, las condiciones del mercado duro se asemejan a las de finales de los años 90, y las cautivas experimentan un resurgimiento similar en el uso de las configuraciones existentes y nuevas. Sin embargo, esta vez hay algunas diferencias, en el sentido de que se observa un crecimiento significativo en el uso de PCC y células, así como una modelización de riesgos cada vez más sofisticada y accesible para fundamentar la toma de decisiones sobre las alternativas de financiación de riesgos y la optimización del costo total del programa de riesgos. A medida que los propietarios de las cautivas están cada vez más preparados para retener una mayor parte de los riesgos tradicionales de propiedad y accidentes, los clientes también se enfrentan a los riesgos emergentes mencionados anteriormente.

Decidir qué mantener, cuánto gastar en la mitigación de riesgos y pérdidas y qué transferir al mercado comercial es un reto importante para la comunidad de gestión de riesgos. No cabe duda de que las cautivas, incluidas las células PCC, desempeñarán un papel fundamental.

Utilización actual y prevista de las células o cautivas en función del sector

| Sector | Sí (Actualmente) | Sí (dentro de los próximos tres años) | No |
|--|------------------|---------------------------------------|-----|
| Alimentación, agroindustria y bebidas | 19% | 6% | 75% |
| Construcción e inmobiliaria | 15% | 7% | 78% |
| Energía, servicios públicos y recursos naturales | 21% | 10% | 69% |
| Instituciones financieras | 12% | 6% | 82% |
| Proveedores y servicios de salud | 30% | 9% | 61% |
| Hotelería, viajes y ocio | 9% | 13% | 78% |
| Fabricación e industria | 16% | 6% | 78% |
| Seguros | 15% | 6% | 79% |
| Ciencias biológicas | 23% | 9% | 68% |
| Capital privado | 17% | 0% | 83% |
| Servicios profesionales | 21% | 8% | 71% |
| Asociación con el sector público | 5% | 4% | 91% |
| Comercio minorista y bienes de consumo | 13% | 5% | 81% |
| Tecnología | 11% | 6% | 84% |
| Telecomunicaciones, medios de comunicación y entretenimiento | 13% | 13% | 74% |
| Transporte y logística | 22% | 7% | 71% |

10

El papel que desempeña la gestión de riesgos en las fusiones y adquisiciones y en las desinversiones



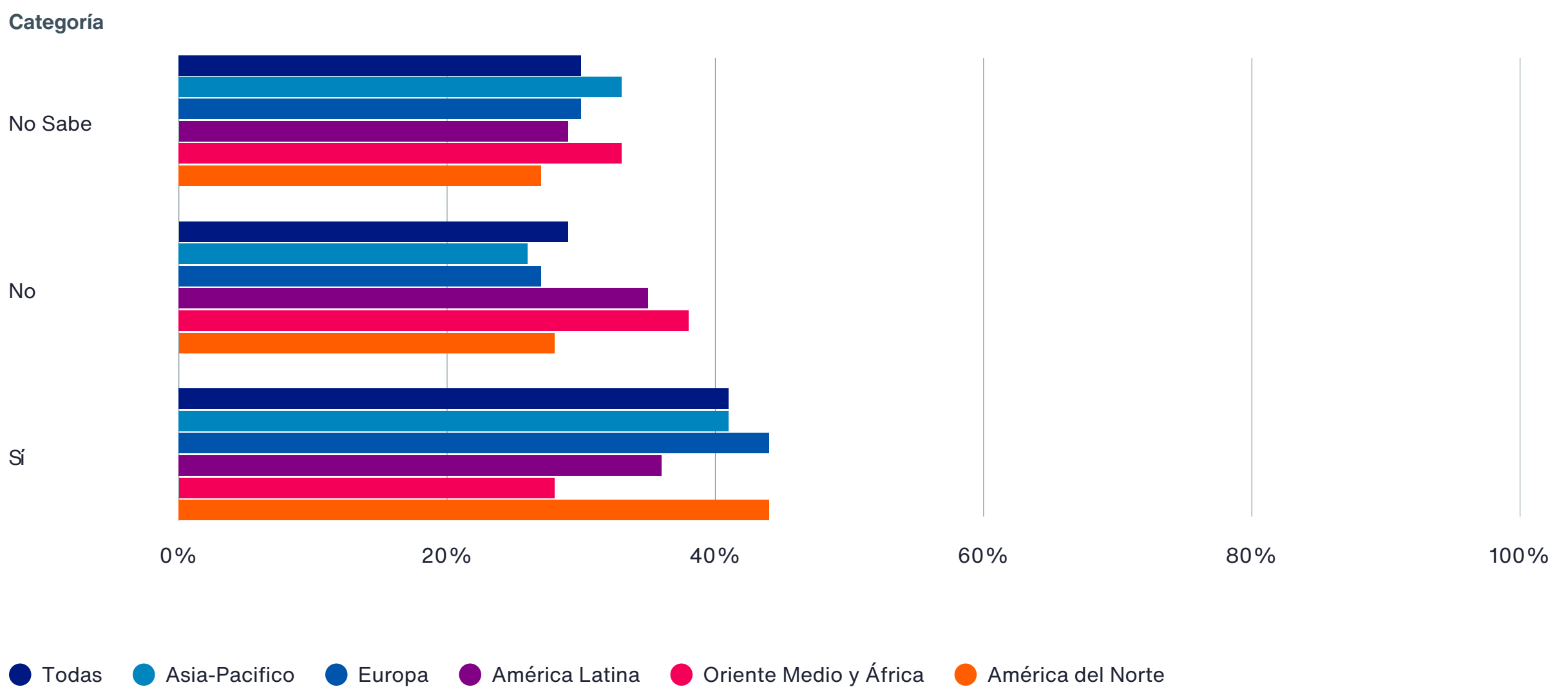
Planes de adquisición o cesión de activos en los próximos 12 meses

Pocos, por no decir que nadie, previeron los acontecimientos de 2020 como los negociadores. La brusca apertura y cierre de secciones de la economía y el costo humano de la pandemia han repercutido gravemente en las empresas. En medio de la agitación, los inversores corporativos han tenido que reevaluar sus estrategias de fusiones y adquisiciones y desinversiones para determinar el mejor curso de acción a seguir.

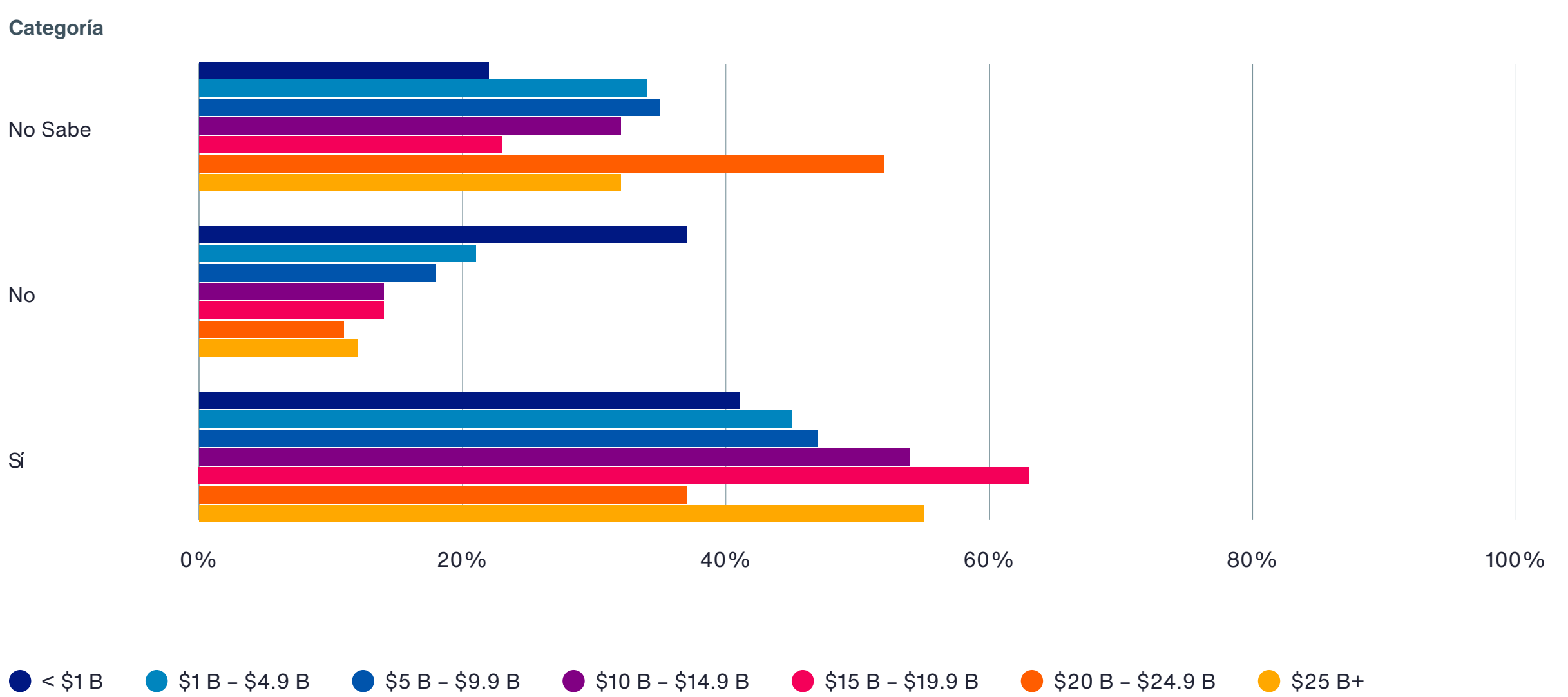
En este contexto, la Encuesta Global de Gestión de Riesgos de este año incluye una nueva sección en la que se estudia si las elevadas perspectivas generales de riesgo han provocado una mayor participación de los departamentos de gestión de riesgos en las fusiones y adquisiciones y en las desinversiones.

Los resultados demuestran que la mayoría de las empresas en todos los sectores y tamaños todavía no evalúan de forma proactiva sus riesgos más críticos y emergentes como parte del proceso de negociación, probablemente porque la gestión de riesgos no suele ser una parte integral de los procesos de planificación de las fusiones y adquisiciones y las desinversiones. Esta falta de supervisión de los riesgos en las operaciones corporativas supone una gran oportunidad de mejora.

Planea adquirir o ceder activos en los próximos 12 meses, desglosado por región



Planes para adquirir o ceder activos en los próximos 12 meses, desglosado por ingresos en dólares



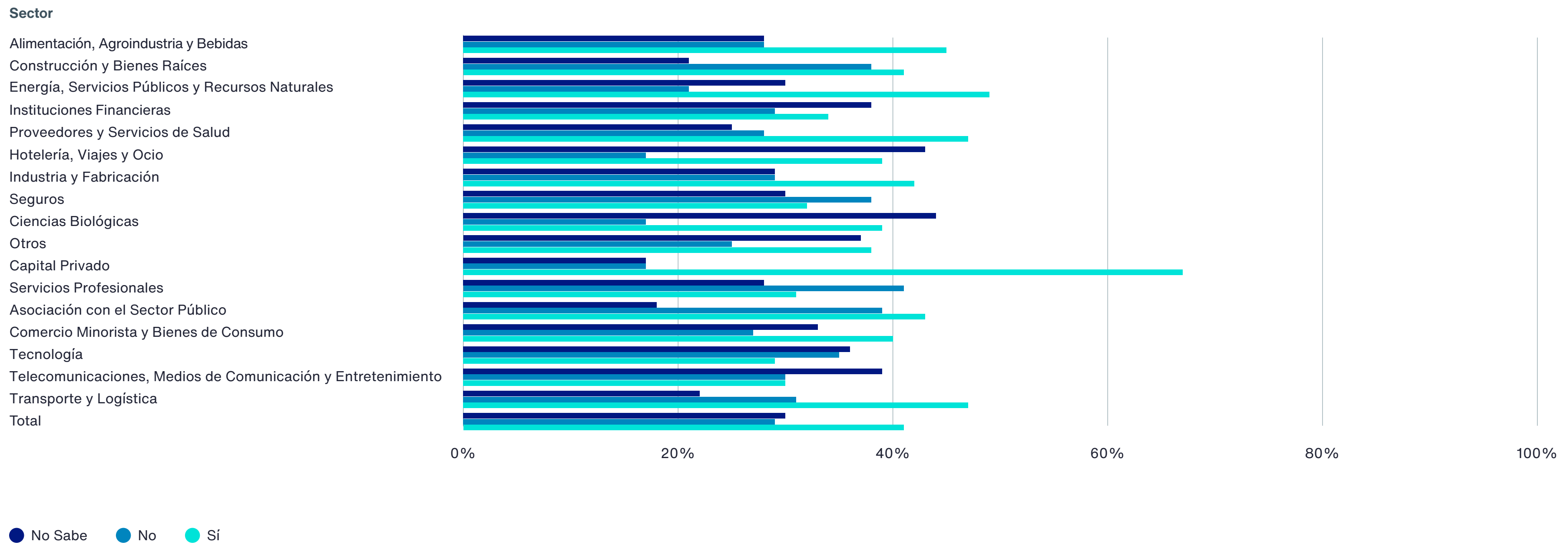
Casi un tercio de los encuestados de todas las regiones no sabía si su empresa tenía previsto adquirir o ceder activos en los próximos 12 meses. Esta falta de conocimiento es evidente en todos los encuestados, independientemente del tamaño de la empresa, lo que indica que los profesionales del riesgo no están tan estrechamente alineados como podrían o

deberían estarlo con los principales responsables de la toma de decisiones estratégicas dentro de sus organizaciones.

Entretanto, el 41% de los encuestados de todas las regiones afirma que su empresa tiene previsto adquirir o ceder activos en los próximos 12 meses. Este resultado coincide en gran medida con los publicados por [Aon en Risk in Review 2020-21:](#)

[Global M&A and Transaction Solutions](#). Según este informe, que se basa en una encuesta realizada a 50 altos ejecutivos de equipos de desarrollo corporativo, empresas de capital riesgo y bancos de inversión, más de la mitad (52%) cree que la realización de operaciones se mantendrá en niveles similares o aumentará un poco en los [próximos 12 meses](#).⁷⁶

Planes para adquirir o ceder activos en los próximos 12 meses, desglosado por sector

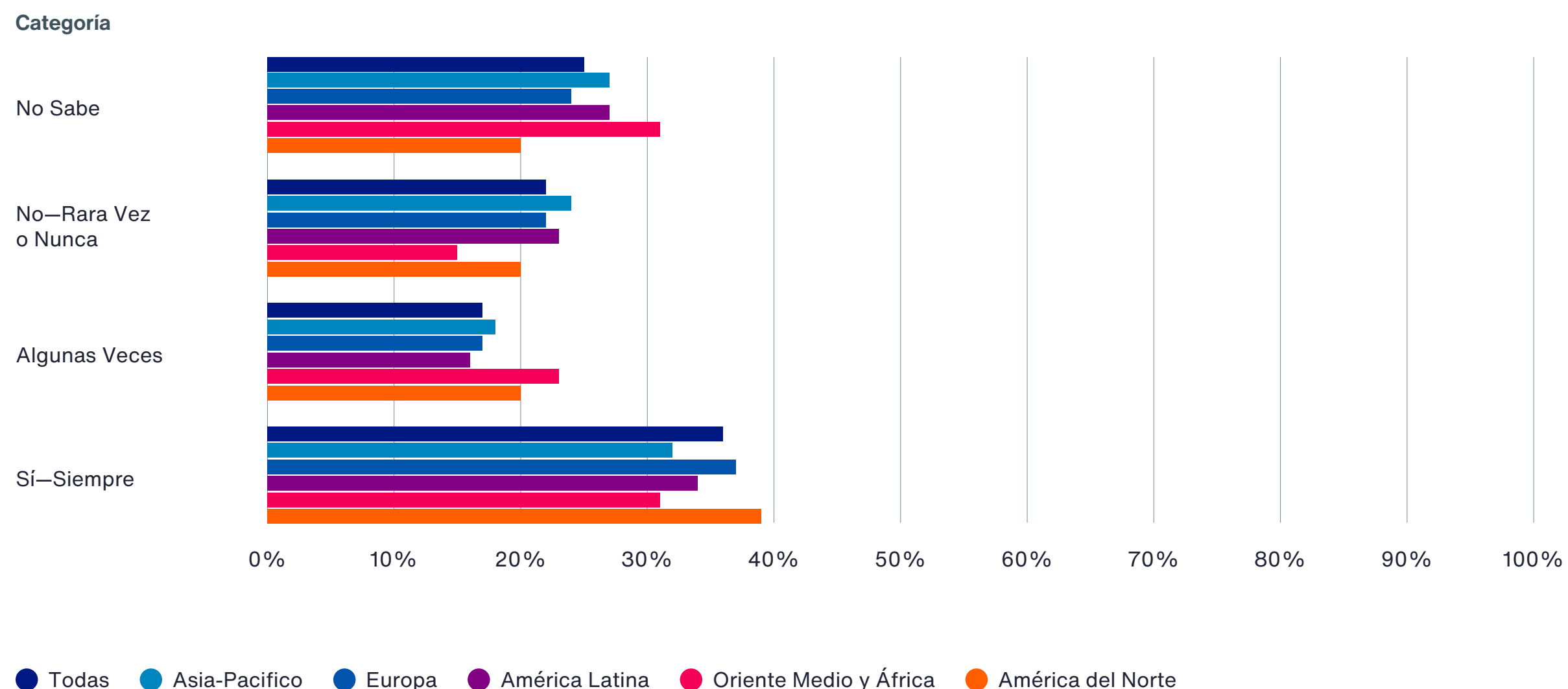


Evaluación proactiva de los riesgos más críticos y emergentes en los procesos de fusión y adquisición y desinversión

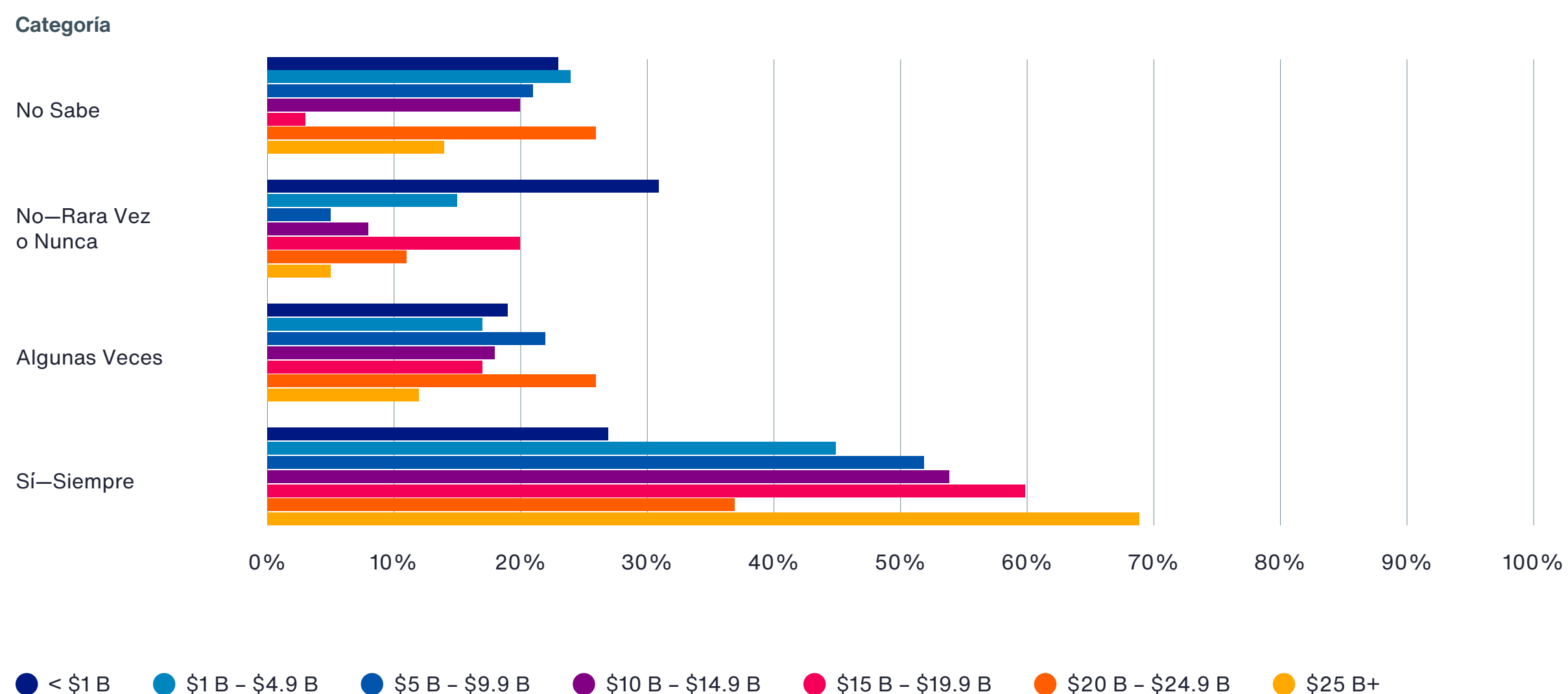
En todas las regiones, el 53% de los encuestados afirmó que su empresa siempre o a veces evalúa de forma proactiva sus riesgos más críticos y emergentes como parte del proceso de negociación. Más encuestados en América del Norte (59%) que en cualquier otra región afirmaron que su empresa siempre o a veces toma esta medida. Este resultado coincide con la percepción general de que América del Norte es más litigiosa que otras regiones y que hacer negocios allí crea un perfil de riesgo más elevado.

La gran mayoría (81%) de los encuestados que trabajan para las empresas más grandes (las que tienen más de 25.000 millones de dólares de ingresos) afirmaron que su empresa siempre o a veces evalúa proactivamente sus riesgos más críticos y emergentes durante las adquisiciones o desinversiones.

Evaluación proactiva de los riesgos más críticos y emergentes en procesos de fusiones y adquisiciones y desinversiones, desglosado por región



Evaluación proactiva de los riesgos más críticos y emergentes en los procesos de fusiones y adquisiciones y desinversiones, por ingresos (en dólares)



Los resultados de la encuesta indican que algunos sectores son mucho más propensos que otros a evaluar siempre o a veces de forma proactiva sus riesgos más críticos y emergentes como parte de sus procesos de fusiones y adquisiciones y desinversiones.

En el extremo superior, el 78% de los encuestados que trabajan en el sector del capital privado y el 71% que trabajan en el sector de las ciencias biológicas afirman que su empresa siempre o a veces toma esta medida, mientras que en el extremo inferior se encuentran el sector minorista, con un 40%, y el sector del transporte y la logística, con un 46%. En promedio, el 36% de los encuestados afirma que su empresa siempre toma esta medida; otro 17% sostiene que lo hace a veces. Dado que el riesgo es una de las causas principales de muchas desinversiones en particular, es sorprendente que solo unos pocos sectores parecen darle gran importancia durante el proceso de negociación.

Evaluación proactiva de los riesgos más críticos y emergentes en los procesos de fusiones y adquisiciones y desinversiones por sectores

| Industrias | I Don't Know | No - Rarely or Not at All | Sometimes | Yes - Always |
|--|--------------|---------------------------|-----------|--------------|
| Alimentación, agroindustria y bebidas | 21% | 20% | 23% | 37% |
| Construcción y bienes raíces | 22% | 30% | 22% | 26% |
| Energía, servicios públicos y recursos naturales | 20% | 16% | 20% | 44% |
| Instituciones financieras | 26% | 16% | 17% | 42% |
| Proveedores y servicios de salud | 22% | 25% | 19% | 34% |
| Hotelería, viajes y ocio | 26% | 17% | 9% | 48% |
| Industria y fabricación | 26% | 22% | 15% | 37% |
| Seguros | 34% | 30% | 11% | 25% |
| Ciencias biológicas | 21% | 8% | 9% | 62% |
| Otros | 34% | 20% | 13% | 33% |
| Capital privado | 17% | 0% | 17% | 67% |
| Servicios profesionales | 21% | 31% | 20% | 28% |
| Asociación con el sector público | 23% | 48% | 20% | 10% |
| Minoristas y bienes de consumo | 36% | 24% | 14% | 26% |
| Tecnología | 20% | 18% | 13% | 49% |
| Telecomunicaciones, medios y entretenimiento | 22% | 13% | 26% | 39% |
| Logística y transporte | 27% | 27% | 16% | 30% |

11

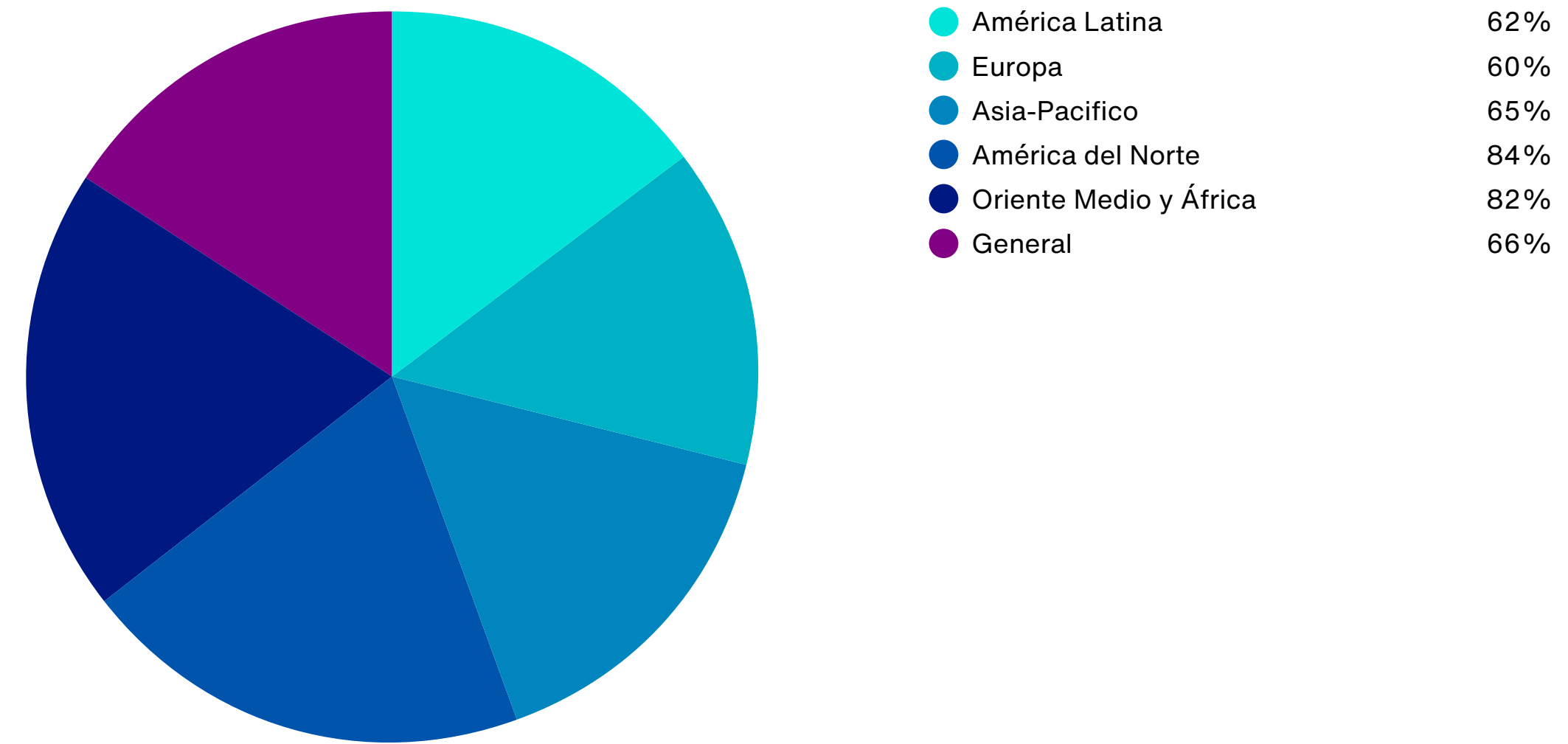
Área de gestión
de riesgos y sus
funciones



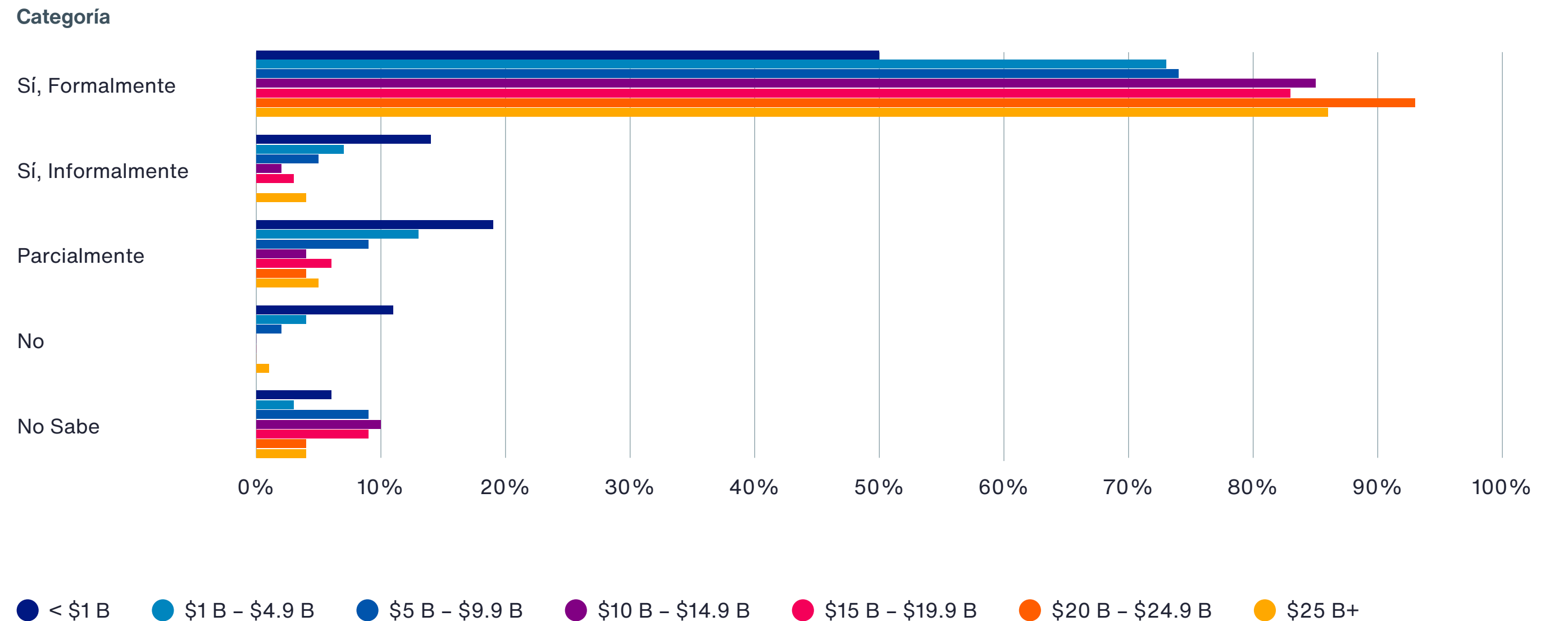
¿Quién gestiona los riesgos?

Una gran mayoría de las empresas con más de 1.000 millones de dólares de ingresos anuales cuentan con departamentos formales de gestión de riesgos o seguros. Un número considerablemente mayor de encuestados en América del Norte y Oriente Medio y África afirmaron que disponen de un departamento formal (84% y 82%, respectivamente), que los encuestados en otras regiones. El elevado número de empresas de América del Norte que cuentan con departamentos formales de riesgos no es sorprendente, dados los notables desafíos que plantea el riesgo asegurable en la región, como los sucesos catastróficos y las indemnizaciones a los trabajadores. Las empresas de Oriente Medio se esfuerzan por invertir en sus departamentos de riesgos para crear marcos de gobernanza que se ajusten a los de los territorios más consolidados en materia de gestión de riesgos.

Departamentos de gestión de riesgos formales, por región



Departamentos de seguros/gestión de riesgos formales por ingresos (en USD)

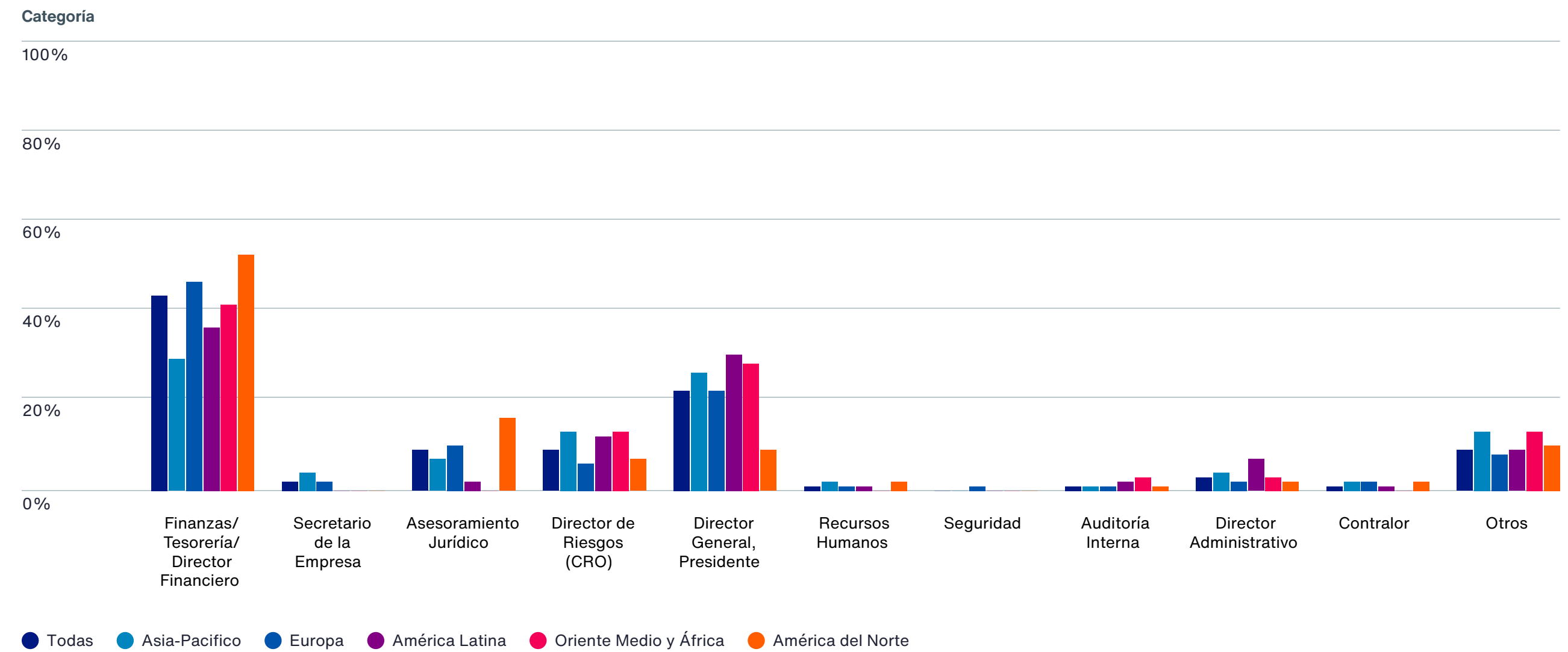


El número de encuestados que rinde cuentas a un director de riesgos (CRO) es casi irrelevante, con un 9%. A pesar de que algunos de los encuestados eran a su vez directores de riesgos que informaban a un nivel superior de la organización, los directores de riesgos formales aún son la excepción más que la norma. Según los encuestados de este año, son más los departamentos de gestión de riesgos (43%) que rinden cuentas a finanzas, tesorería o al director financiero que a cualquier otro departamento. Dado que la mayoría de los departamentos de gestión de riesgos se centran en la financiación del riesgo, esta estructura tiene cierta lógica; sin embargo, también aumenta la probabilidad de que cuestiones estratégicas o no financieras más amplias -en áreas como la reputación, las personas y la conformidad- reciban una atención insuficiente o se ignoren por completo. En América del Norte, el 52% de los departamentos de gestión de riesgos dependen de finanzas, lo que refleja una vez más que muchos de estos equipos se centran necesariamente en el riesgo asegurable.

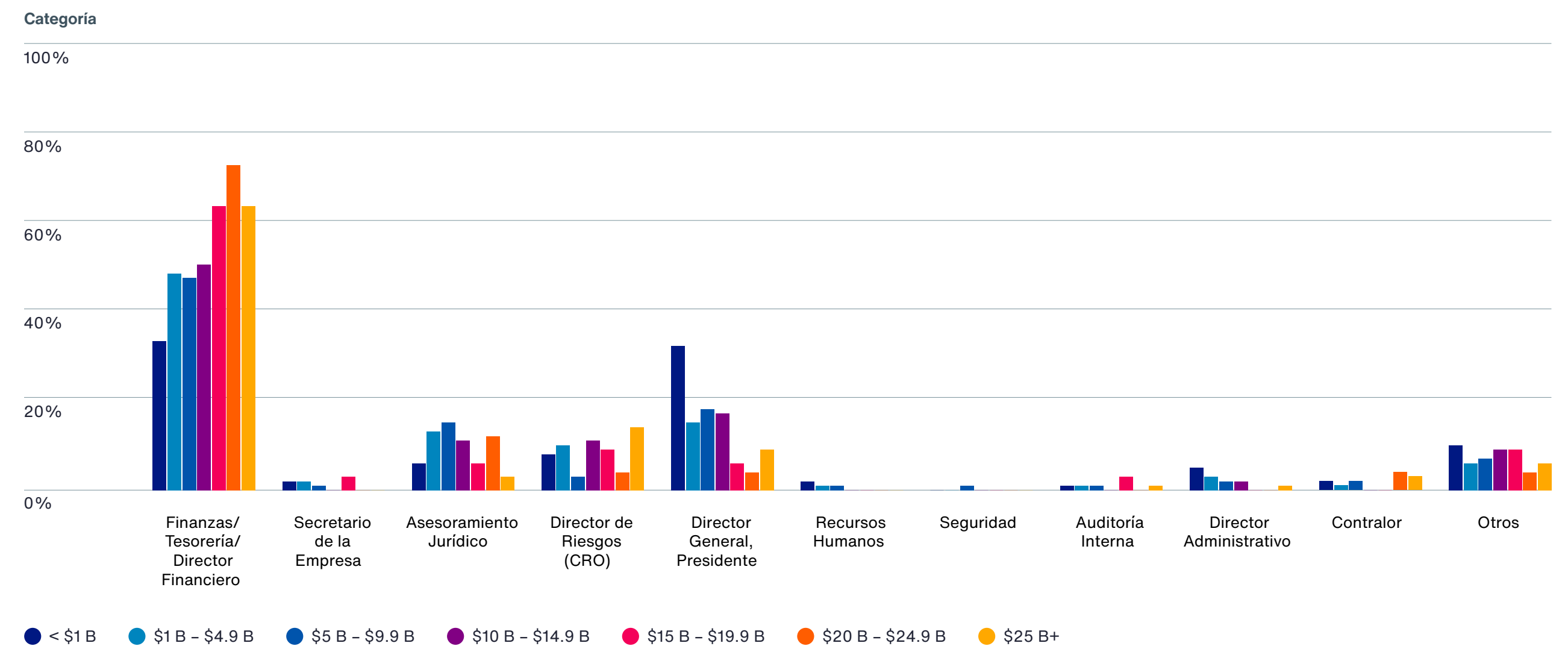
Es positivo que casi ningún encuestado afirme que sus departamentos de riesgos están bajo la supervisión de la auditoría interna. La mayoría de las orientaciones ofrecidas por la bolsa a las empresas que cotizan aconsejan separar los departamentos de riesgos y de auditoría para garantizar una verdadera independencia. Dicho esto, debe haber colaboración entre las diferentes áreas, de forma que el negocio sea siempre la primera línea de defensa; la función de riesgos trabaje en colaboración con la primera línea en la supervisión, el apoyo, las políticas y la mitigación de los riesgos; y la auditoría interna actúe como última línea de defensa contra los riesgos.

A nivel internacional, el 22% de los encuestados afirmó que el riesgo depende del director general o del presidente. La mayoría de las empresas con esta estructura tienen menos de 1000 millones de dólares de ingresos o están ubicadas en regiones como Asia-Pacífico, América Latina u Oriente Medio y África, en las que la gestión de riesgos es todavía una disciplina más reciente y recibe una atención ejecutiva considerable.

Presentación de informes organizativos para la gestión de riesgos por región



Presentación de informes para la gestión de riesgos por ingresos (en dólares)



El tamaño del departamento de gestión de riesgos

En todas las regiones, el 40% de los encuestados indicaron que sus organizaciones cuentan con una o dos personas que trabajan en riesgos; otro 32% señaló que cuentan con entre tres y cinco empleados dedicados a los riesgos.

Las empresas que operan en sectores más regulados o en los que el riesgo y la conformidad suelen estar consolidados, como los servicios financieros, la energía y los servicios profesionales, son las más propensas a figurar en el 23% de las empresas con ingresos superiores a 25.000 millones de dólares que cuentan con equipos de riesgo de 41 personas o más.

Existe un interesante debate sobre si los equipos de gestión de riesgos más grandes son siempre más eficaces. Las normas internacionales reconocidas para la gestión de riesgos, como COSO e ISO 31000, subrayan la importancia de integrar las disciplinas y los comportamientos en materia de riesgos en las operaciones cotidianas. La existencia de un equipo de riesgos más grande y centralizado puede crear la impresión de que el equipo central es “responsable” de la gestión de riesgos, en lugar de que el riesgo sea responsabilidad de todos. Dicho esto, muchas empresas multinacionales necesitan un equipo centralizado de 10 a 12 personas para armonizar las políticas y contribuir a la consecución de los objetivos en materia de riesgos en todos los ámbitos.

Como se esperaba, los encuestados de sectores altamente regulados o que tienden a consolidar los equipos de riesgo y conformidad en una sola unidad, incluidas las instituciones financieras (16%), los seguros (19%) y los servicios profesionales (11%), fueron los más propensos a afirmar que tenían más de 40 empleados que trabajaban en funciones de riesgo. En cambio, el 82% de quienes trabajan en el sector de la hotelería, los viajes y el ocio afirmaron tener equipos de riesgo de ocho o menos personas; en el sector tecnológico, esa cifra es del 81%.

Tamaño del departamento de gestión de riesgos por ingresos (en dólares)

| Número de empleados | <\$1B | \$1B - \$4.9B | \$5B - \$9.9B | \$10B - \$14.9B | \$15B - \$19.9B | \$20B - \$24.9B | \$25B+ |
|---------------------|-------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|
| 1 - 2 | 55% | 38% | 20% | 7% | 19% | 16% | 12% |
| 3 - 5 | 31% | 33% | 44% | 37% | 22% | 28% | 25% |
| 6 - 8 | 6% | 11% | 15% | 20% | 3% | 12% | 15% |
| 9 - 11 | 2% | 6% | 5% | 17% | 13% | 12% | 7% |
| 12 - 15 | 2% | 2% | 5% | 4% | 6% | 4% | 9% |
| 16 - 20 | 1% | 3% | 5% | 7% | 3% | 16% | 6% |
| 21 - 25 | 1% | 1% | 5% | 0% | 3% | 0% | 0% |
| 26 - 30 | 0% | 0% | 0% | 2% | 3% | 0% | 4% |
| 31 - 35 | 0% | 1% | 0% | 0% | 3% | 4% | 0% |
| 36 - 40 | 0% | 1% | 0% | 0% | 6% | 0% | 0% |
| 41 + | 2% | 5% | 3% | 7% | 19% | 8% | 23% |

Tamaño del departamento de gestión de riesgos por sector

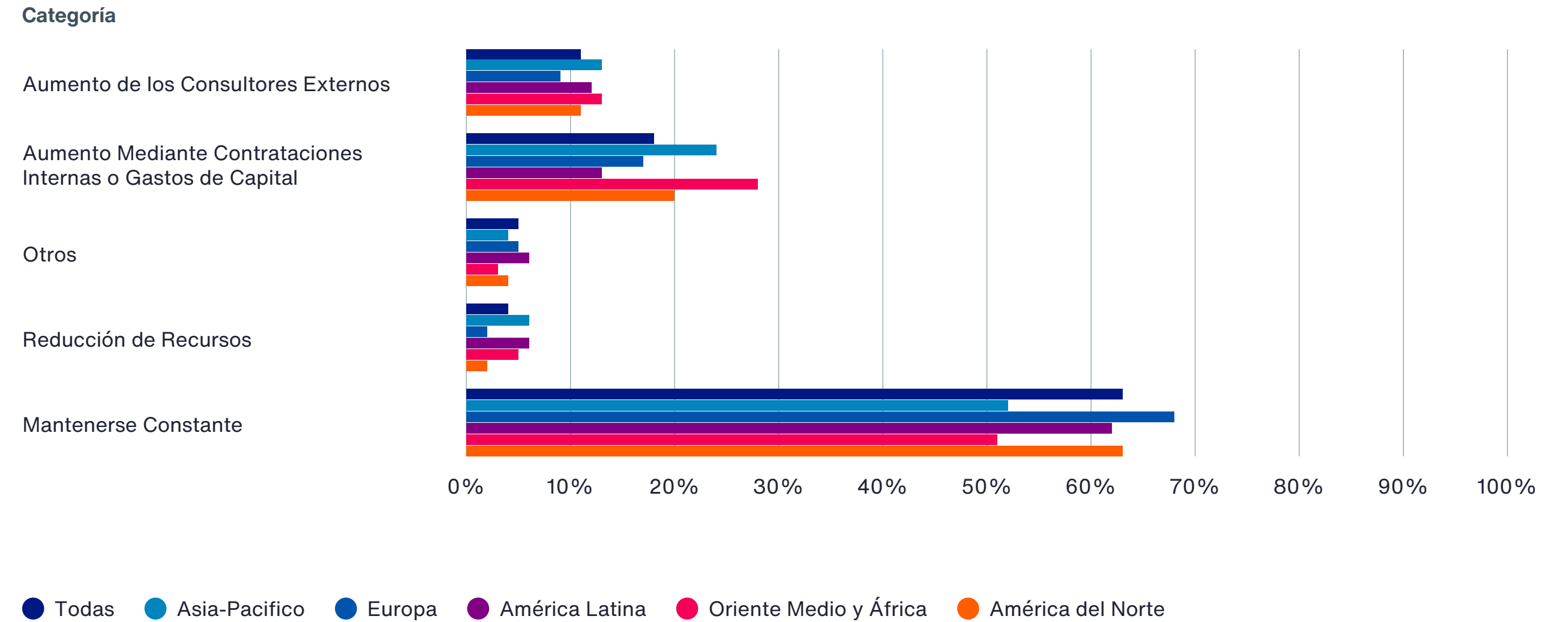
| Sector | 1 - 2 | 3 - 5 | 6 - 8 | 9 - 11 | 12 - 15 | 16 - 20 | 21 - 25 | 26 - 30 | 31 - 35 | 36 - 40 | 41 + |
|--|-------|-------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| Alimentación, agroindustria y bebidas | 44% | 31% | 10% | 5% | 4% | 3% | 1% | 0% | 0% | 0% | 2% |
| Construcción y bienes raíces | 42% | 31% | 8% | 8% | 2% | 5% | 1% | 0% | 0% | 0% | 1% |
| Energía, servicios públicos y recursos naturales | 37% | 38% | 9% | 6% | 2% | 2% | 1% | 1% | 1% | 0% | 3% |
| Instituciones financieras | 17% | 31% | 9% | 7% | 5% | 6% | 4% | 0% | 2% | 2% | 16% |
| Proveedores y servicios de salud | 32% | 32% | 11% | 3% | 5% | 8% | 0% | 0% | 5% | 3% | 0% |
| Hospitalidad, viajes y ocio | 38% | 19% | 25% | 6% | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 6% |
| Producción industrial y fabricación | 52% | 28% | 9% | 3% | 2% | 2% | 1% | 1% | 0% | 0% | 2% |
| Seguros | 31% | 24% | 7% | 7% | 5% | 2% | 0% | 2% | 2% | 0% | 19% |
| Ciencias biológicas | 30% | 35% | 23% | 0% | 2% | 5% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5% |
| Capital privado | 60% | 40% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Servicios profesionales | 34% | 32% | 11% | 0% | 2% | 6% | 2% | 2% | 0% | 0% | 11% |
| Asociación con el sector público | 54% | 37% | 5% | 2% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Minoristas y bienes de consumo | 49% | 31% | 2% | 7% | 2% | 3% | 3% | 0% | 0% | 2% | 2% |
| Tecnología | 28% | 36% | 17% | 3% | 6% | 3% | 0% | 3% | 3% | 0% | 3% |
| Telecomunicaciones, medios y entretenimiento | 39% | 33% | 6% | 6% | 0% | 6% | 6% | 0% | 0% | 0% | 6% |
| Transporte y logística | 44% | 27% | 13% | 4% | 5% | 0% | 1% | 0% | 0% | 0% | 6% |

Cambios previstos en la inversión de recursos para la gestión de riesgos

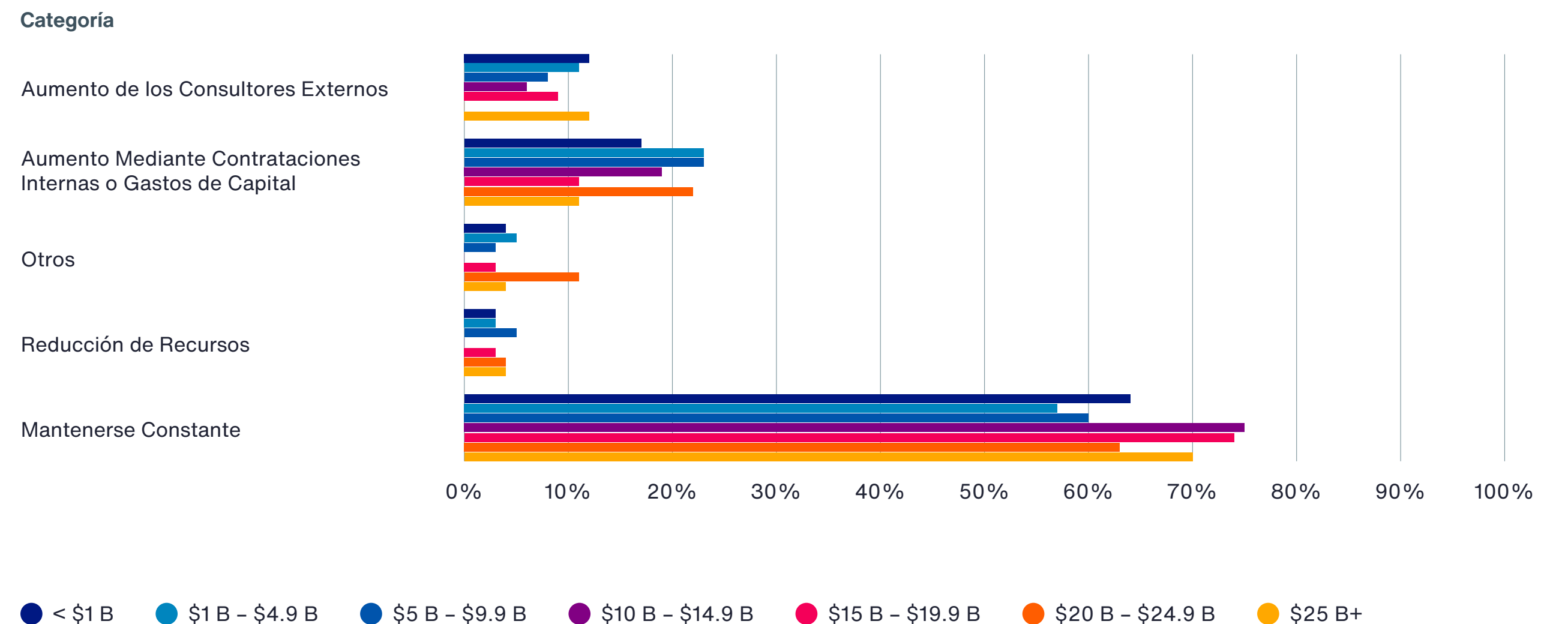
Por primera vez en 2021, la encuesta incluyó una pregunta sobre la inversión prevista en recursos de gestión de riesgos. El 63% de los encuestados de todo el mundo y el 64% de todas las categorías de ingresos manifestaron que esperan que sus empresas mantengan niveles de inversión constantes en recursos de gestión de riesgos durante los próximos 12 meses. Los encuestados de las empresas más pequeñas, las que tienen menos de mil millones de dólares de ingresos, expresaron un interés ligeramente mayor en contratar más personal de riesgos, tal vez porque ahora reconocen el valor de tales inversiones o simplemente se encuentran en una posición en la que deben compensar el retraso en este ámbito. Los proveedores de servicios externos tienen la oportunidad de desarrollar ofertas dirigidas a las pequeñas y medianas empresas, ya que este segmento también tiene previsto utilizar más asesores externos.

Aunque muy pocos encuestados afirmaron que sus empresas tienen la intención de recortar los recursos de riesgo, es inevitable que los equipos de riesgo tengan que hacer más con menos, dado el alcance cada vez mayor de sus actividades y el estado general de la economía mundial y los mercados de trabajo.

Cambios previstos en la inversión en recursos de gestión de riesgos por región



Cambios previstos en los recursos de gestión de riesgos por ingresos (en dólares)



12

Riesgos
asociados a
los recursos
humanos



Un tema recurrente en el informe de este año está relacionado con una categoría de riesgo que podemos describir a grandes rasgos como "riesgo humano". Aunque la encuesta no planteaba ninguna pregunta sobre el riesgo humano como tal, este riesgo está ligado a dos de los 15 principales: la incapacidad de atraer o retener a los mejores talentos (en el puesto 13) y la escasez de personal (en el puesto 14). Otros 10 riesgos de la lista de 60 también implican riesgos humanos. Entre ellos se encuentran las lesiones laborales, el envejecimiento del personal, el absentismo, la planificación inadecuada de la sucesión, el fraude o la malversación, el robo, el acoso o la discriminación, las diferencias salariales entre hombres y mujeres, la extorsión y el secuestro y el rescate. Además, muchos otros riesgos, por ejemplo, el aumento de los costos médicos, el riesgo de pérdida de propiedad intelectual y, sobre todo, el riesgo cibernético, también incluyen un componente de riesgo humano.

La combinación de factores como el trabajo a distancia, el aumento del estrés y la falta de compromiso de los empleados durante la pandemia no ha hecho más que reforzar el axioma de que los trabajadores son el eslabón más débil de la seguridad cibernética. Trabajar desde casa ha trasladado a los trabajadores una mayor responsabilidad en el cumplimiento de las prácticas recomendadas de ciberseguridad. Además, los empleados estresados y desvinculados son más propensos a cometer errores al utilizar la tecnología o a eludir deliberadamente las medidas de seguridad cibernética. Estas acciones exponen a los empleadores a una serie de riesgos, como la pérdida de la propiedad intelectual, las acciones regulatorias punitivas o el daño a la reputación. El número de incidentes de ciberseguridad atribuidos a personas con

información privilegiada ha aumentado un [47% desde el inicio de la pandemia](#). Ahora más que nunca, estos riesgos humanos interconectados ponen de manifiesto la creciente importancia de la colaboración entre los responsables de riesgos y el director de recursos humanos (CHRO) en la gestión de estos temas de riesgo.

Cuando esto se considera desde un punto de vista más amplio, la magnitud de los riesgos humanos se hace más evidente. Los riesgos humanos se subestiman en las organizaciones y deberían ser prioritarios en la agenda de los gestores de riesgos y de los ejecutivos de la alta dirección. Esto es especialmente cierto a la luz de otro tema que surgió del informe de este año: que los activos humanos son más importantes que nunca.

La preocupación por la escasez de personal se situó en la posición 14 en 2021, tras ocupar la 29 de 2017. La escasez de personal suele ser el resultado de que las competencias requeridas no coincidan con el talento disponible. A diferencia de los trabajos del pasado, que exigían aptitudes físicas y habilidades básicas de comunicación e informática, los puestos de trabajo actuales requieren cada vez más una combinación de habilidades técnicas específicas, fluidez de datos y análisis, una mentalidad creativa, agilidad, curiosidad y competencias emocionales.

La crisis de la COVID-19 exacerbó las desigualdades entre los talentos disponibles y los requeridos al acelerar la transformación digital en muchos sectores, lo que aumentó la necesidad de nuevas habilidades y competencias. Además, la aceleración de la convergencia entre sectores como consecuencia de la transformación digital ha supuesto un aumento de la competencia por los mismos talentos. Por

ejemplo, las empresas financieras reinventan sus propuestas de valor para los empleados a fin de competir con el sector tecnológico por el talento digital, que es conocido por ofrecer salarios elevados, atractivas oportunidades de inversión y espacios de trabajo y beneficios innovadores.

Mientras tanto, la pandemia obligó a muchas empresas a adoptar modelos de trabajo a distancia o híbridos, una tendencia que probablemente perdurará. Por un lado, las empresas se benefician de esta tendencia mediante el acceso a reservas de talento global; los trabajadores de países/territorios como China, Singapur y Corea del Sur, que han invertido mucho en el ámbito digital, están especialmente demandados. Por otro lado, otras innumerables empresas también compiten por el acceso a esta misma mano de obra.

La pandemia también ha provocado que los empleados recapaciten, y que los trabajadores abandonen sus puestos de trabajo en un número récord. [Un artículo publicado por el Foro Económico Mundial](#) cita encuestas de Microsoft que muestran que el 41% de los trabajadores a nivel mundial se plantean la posibilidad de abandonar sus actuales empresas, una tendencia conocida como "la gran dimisión".

Las empresas de muchos sectores redefinen sus estrategias de personal para atraer y retener el talento y mantenerse relevantes como empleadores. Esto incluye el diseño de la organización, la estrategia de localización, las políticas de trabajo a distancia, los requisitos de talento para el futuro mundo del trabajo y los planes para desarrollar, atraer y retener a las personas. Las empresas que no tienen estrategias exitosas a la hora de competir por el talento corren un alto riesgo de declive.

El envejecimiento de la población activa y los problemas de salud relacionados con este fenómeno ocupan el número 35 de la lista de riesgos de este año; sin embargo, se trata de una tendencia predominante en muchos países/territorios del G-20, lo que sin duda contribuye a que el riesgo de escasez de personal ocupe un lugar más destacado. Según un informe de la [Oficina Internacional del Trabajo y la OCDE](#), durante la próxima década la mano de obra se reducirá en China, Francia, Alemania, Italia, Japón, Corea, Rusia y España.

Mientras tanto, Australia, Brasil, India, Indonesia, México, Arabia Saudí, Sudáfrica y Turquía tienen más jóvenes que puestos de trabajo disponibles para ellos. “Convertir el dividendo demográfico en mano de obra cualificada para atraer inversiones y crear empleo será crucial en estos países/territorios”, señalan los autores del informe.

Los encuestados de solo dos regiones, América del Norte y Asia-Pacífico, incluyen la incapacidad de atraer a los mejores talentos entre sus listas de los 10 principales riesgos. Las empresas estadounidenses, en particular, respondieron agresivamente a la crisis de COVID-19 con medidas de reducción de personal o despidos.

Ahora, muchas de esas mismas empresas luchan por volver a llenar sus filas en medio de una guerra general por el talento. Las empresas estadounidenses también son más propensas a utilizar la contratación como estrategia principal para adquirir nuevas habilidades en comparación con las organizaciones europeas, que son más propensas a abordar los desajustes mediante la reconversión profesional.

Europa se ha quedado atrás con respecto a Estados Unidos y Asia-Pacífico en el proceso de transformación digital, lo que puede explicar por qué los encuestados de la región EMEA clasifican este riesgo más bajo (en el número 14) que sus homólogos regionales. Un artículo de [Euronews informa de que menos de una quinta parte de las empresas europeas están](#) "altamente digitalizadas" y solo el 12% utiliza análisis de big data, según la Comisión Europea. De hecho, la capitalización de mercado combinada de todas las empresas tecnológicas europeas fundadas desde el año 2000 es inferior a la de Amazon o Apple por sí solas, informa [Tech Monitor](#).

Mientras tanto, Asia tiene el potencial de adelantarse al resto del mundo en materia de transformación digital, gracias a la escala de sus mercados e inversiones y a la enorme proporción de graduados en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas en la región. Sin embargo, la demanda de talento con las habilidades y competencias necesarias supera la oferta, y las empresas multinacionales presentan una seria competencia por el talento de la región.

Los retos en materia de talento frenan el potencial de crecimiento de Asia. [Japón es el país que tiene los retos demográficos](#) más difíciles debido a la reducción y el envejecimiento de su población. China, que también tiene una fuerza de trabajo que se reduce y una sociedad que [envejece rápidamente](#), pronto se enfrentará a una escasez de profesionales para cubrir los puestos tecnológicos. La India tiene una de las poblaciones en

edad de trabajar más grandes del mundo; sin embargo, también tiene una de las tasas más bajas de mujeres en [la fuerza laboral del mundo](#). Además, la India es conocida por la disparidad entre el aprendizaje en el aula y la aplicación práctica, con una educación que no cumple los estándares mundiales. [Indonesia](#), con 250 millones de habitantes, es el cuarto país del mundo con más población, pero también tiene demasiados trabajadores no cualificados y pocos cualificados. Este desajuste afecta hasta al 25% de la población activa y se prevé que perdure, según la [OCDE](#).

Por último, ni la incapacidad de atraer a los mejores talentos ni la escasez de personal figuran entre los 10 principales riesgos en América Latina u Oriente Medio y África. Los riesgos más frecuentes en estas regiones son la desaceleración económica, la interrupción del negocio, el riesgo de los precios de las materias primas y la fluctuación de los tipos de cambio.

Riesgo humano según la función

Los encuestados que desempeñan funciones en la alta dirección clasificaron la falta de atracción de los mejores talentos en sus listas de riesgos principales más que los gestores de riesgos o los directores financieros. Todos los encuestados de la alta dirección incluyeron este riesgo entre los 10 principales, y los directores generales y los presidentes lo situaron en el tercer puesto. En comparación, ninguno de los encuestados con funciones gerenciales incluyó este riesgo entre sus 10 principales, lo que indica que el enfoque de la gestión de riesgos entre los riesgos corporativos y los humanos es menos integrado.



13

Metodología



Este informe se basa en una encuesta realizada a través de Internet que aborda cuestiones de riesgo tanto cualitativas como cuantitativas. Los gestores de riesgos, directores de operaciones, directores financieros, tesoreros y otras personas que respondieron a la encuesta proporcionaron información y conocimientos sobre sus opciones, intereses y preocupaciones en materia de seguros y gestión de riesgos.

El Centro de Innovación y Análisis de Aon realizó el estudio, recopiló y tabuló las respuestas. Otros especialistas en seguros y en el sector de Aon proporcionaron análisis de apoyo y ayudaron a interpretar los resultados.

Todas las respuestas de las organizaciones individuales son confidenciales. Además, únicamente se incorporan a este informe los datos consolidados. Es posible que los porcentajes de algunas respuestas no sumen el 100% debido a que se han redondeado o a que los encuestados han podido seleccionar más de una respuesta. Todas las cantidades de ingresos se muestran en dólares.

¹Cyberattacks are the number-one threat to the global financial system, Fed chair says, CNN Business, April 12, 2021, <https://www.cnn.com/2021/04/12/business/jerome-powell-cyberattacks-global-threat/index.html>

²Biden: If U.S. has 'real shooting war' it could be result of cyber attacks, Reuters, July 27, 2021, <https://www.reuters.com/world/biden-warns-cyber-attacks-could-lead-a-real-shooting-war-2021-07-27/>

³G7 Raises Concerns About Rising Cyberattacks Amid Pandemic, Barron's, October 18, 2020, <https://www.barrons.com/news/g7-raises-concerns-about-rising-cyberattacks-amid-pandemic-01602619508>

⁴Balancing risk and opportunity through better decisions: 2021 Cyber Security Risk Report, 2021, Aon, <https://www.aon.com/2021-cyber-security-risk-report/>.

⁵Ransomware attempt volume sets record, reaches more than 300 million for first half of 2021: SonicWall, ZDNet, July 30, 2021, <https://www.zdnet.com/article/ransomware-attack-volume-sets-record-reaches-more-than-300-million-for-first-half-of-2021-sonicwall/>

⁶Jeremy Story, The Biggest PR Disasters of 2020, Ground Floor Media, December 15, 2020, <https://groundfloormedia.com/blog/2020/12/15/biggest-pr-disasters-of-2020/>

⁷Cybersecurity is top issue for bankers, but not for lawmakers, American Banker, June 11, 2021, <https://www.americanbanker.com/news/cybersecurity-is-top-issue-for-bankers-but-not-for-lawmakers>

⁸Special report: Security for financial firms 2021, Cybertalk.org, June 25, 2021, <https://www.cybertalk.org/2021/06/25/special-report-security-for-financial-firms-2021/>

⁹Balancing risk and opportunity through better decisions, 2021.

¹⁰Ransomware attempt volume sets record, reaches more than 300 million for first half of 2021: SonicWall, ZDNet, July 30, 2021, <https://www.zdnet.com/article/ransomware-attack-volume-sets-record-reaches-more-than-300-million-for-first-half-of-2021-sonicwall/>

¹¹FBI Releases the Internet Crime Complaint Center 2020 Internet Crime Report, Including COVID-19 Scam Statistics, FBI National Press Office, March 17, 2021 <https://www.fbi.gov/news/pressrel/press-releases/fbi-releases-the-internet-crime-complaint-center-2020-internet-crime-report-including-covid-19-scam-statistics>

¹²Sorry America. You have already been hacked! Daniel, Howley, Yahoo, Finance, September 1, 2021 <https://news.yahoo.com/sorry-america-youve-already-been-hacked-163253598.html>

¹³Federal Reserve chair says cyber risk a greater threat than another financial crash, Fintech Futures, April 14, 2021, <https://www.fintechfutures.com/2021/04/federal-reserve-chair-says-cyber-risk-a-greater-threat-than-another-financial-crash/>

¹⁴Ibid.

¹⁵Colonial hack: How did cyber-attackers shut off pipeline? BBC, May 10, 2021, <https://www.bbc.com/news/technology-57063636>

¹⁶Ibid.

¹⁷This Is the Future Of Remote Work In 2021, Forbes, December 27, 2021, <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/?sh=164b902a1e1d>

¹⁸London's Oxford Street Faces 'Boarded up' Future, Retailers Warn, Business of Fashion, January 21, 2021, <https://www.businessoffashion.com/news/retail/londons-oxford-street-faces-boarded-up-future-retailers-warn>

¹⁹The Covid-19 Pandemic Has Cost The Global Tourism Industry \$935 Billion, Forbes, January 14, 2021, <https://www.forbes.com/sites/duncanmadden/2021/01/14/the-covid-19-pandemic-has-cost-the-global-tourism-industry-935-billion/?sh=7dc3a2be7d40>

²⁰Cybersecurity attack hits world's largest meat supplier JBS' IT systems in the US and Australia, USA Today, May 31, <https://www.usatoday.com/story/tech/2021/05/31/jbs-cybersecurity-attack-top-meat-supplier/5285566001/>

²¹Global Economic Effects of Covid-19, Congressional Research Service, October 4, 2021, <https://crsreports.congress.gov/product/details?prodcode=R46270>

²²Global Economic Report, The World Bank, June 2021, <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/06/08/world-bank-global-economic-prospects-2021>

²³Summer 2021 Economic Forecast: Reopening fuels recovery, The European Commission, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/summer-2021-economic-forecast_en

²⁴The Global Economy: on Track for Strong but Uneven Growth as COVID-19 Still Weighs, The World Bank, June 8, 2021, <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>

²⁵Fed leaves interest rates unchanged, says US economy is improving, Aljazeera, July 28, <https://www.aljazeera.com/economy/2021/7/28/fed-leaves-interest-rates-unchanged-says-us-economy-is-improving>

²⁶Meeting of 21-22 July 2021, European Central Bank, <https://www.ecb.europa.eu/press/accounts/2021/html/ecb.mg210826~16a0691c87.en.html>

²⁷Goldman Sachs economists cut Q3 growth forecast for U.S., Reuter, August 19, 2021, <https://www.reuters.com/world/us/goldman-sachs-economists-cut-q3-growth-forecast-us-2021-08-19/>

²⁸Middle East And Africa Struggle To Shake Off Economic Effects Of Coronavirus Pandemic, Forbes, April 6, 2021, <https://www.forbes.com/sites/dominicdudley/2021/04/06/middle-east-and-africa-struggle-to-shake-off-economic-effects-of-coronavirus-pandemic/?sh=4d71b7b53abe>

²⁹The recovery paradox in Latin America and the Caribbean, CEPAL, June 30, 2021, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47059/4/S2100378_en.pdf

³⁰Growth in Latin America and the Caribbean in 2021 Will Not Manage to Reverse the Adverse Effects of the Pandemic, ECLAC, July 8, 2021, <https://www.cepal.org/en/pressreleases/growth-latin-america-and-caribbean-2021-will-not-manage-reverse-adverse-effects>

- ³¹Forty Percent Of Construction Firms Report Layoffs Amid Widespread Project Cancellations As Economic Impact Of Coronavirus Grows, AGC, April 10, 2020, <https://www.agc.org/news/2020/04/10/forty-percent-construction-firms-report-layoffs-amid-widespread-project>
- ³²<https://www.theguardian.com/world/2020/apr/20/oil-prices-sink-to-20-year-low-as-un-sounds-alarm-on-to-covid-19-relief-fund>
- ³³Supply chain bottlenecks amid roaring demand slow U.S. manufacturing, Reuters, May 3, 2021, <https://www.reuters.com/business/us-manufacturing-sector-slows-april-amid-supply-challenges-2021-05-03/>
- ³⁴Oil prices could plunge below \$20 a barrel this quarter as demand craters: CNBC survey, CNBC, April 6, 2021, <https://www.cnbc.com/2020/04/06/oil-prices-could-plunge-below-20-a-barrel-in-q2-as-demand-craters-cnbc-survey.html>
- ³⁵US oil hits \$70 for the first time in nearly three years, CNN Business, June 7, 2021, <https://www.cnn.com/2021/06/06/investing/us-oil-prices/index.html>
- ³⁶The global chip shortage is starting to have major real-world consequences, CNBC, May 7, 2021, <https://www.cnbc.com/2021/05/07/chip-shortage-is-starting-to-have-major-real-world-consequences.html>
- ³⁷The perfect storm making everything you need more expensive, CNN Business, June 9, 2021, <https://www.cnn.com/2021/06/09/business/rising-prices-inventories-post-pandemic/index.html>
- ³⁸Rising cost of raw materials — forging strategies to address its impact, TRACC Solutions, April 24, <https://traccsolution.com/blog/raw-material-costs/>
- ³⁹Crisis Review: The Top 20 Crises Of 2020, Provoke Media, Feb 21, 2021, [https://www.provokemedia.com/long-reads/article/crisis-review-the-top-20-crises-of-2020-\(part-3-of-3\)](https://www.provokemedia.com/long-reads/article/crisis-review-the-top-20-crises-of-2020-(part-3-of-3))
- ⁴⁰Taking stock of Asia's corporate scandals - Nikkei Asia, July 21, 2020, <https://asia.nikkei.com/Business/Taking-stock-of-Asia-s-corporate-scandals>
- ⁴¹Blindsided by Social Risk: How Do Companies Survive a Storm of Their Own Making? (harvard.edu), Harvard Law School Forum on Corporate Governance, August 10, 2020, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/10/blindsided-by-social-risk-how-do-companies-survive-a-storm-of-their-own-making/>
- ⁴²Crisis Review: The Top 20 Crises Of 2020, Provoke Media, Feb 21, 2021, [https://www.provokemedia.com/long-reads/article/crisis-review-the-top-20-crises-of-2020-\(part-3-of-3\)](https://www.provokemedia.com/long-reads/article/crisis-review-the-top-20-crises-of-2020-(part-3-of-3))
- ⁴³Didi, the biggest IPO of a monster week, sees stock struggle slightly in debut, Market Watch, July 1, 2021, <https://www.marketwatch.com/story/didi-ipo-chinese-ride-hailing-giants-stock-climbs-20-in-debut-11625073367>
- ⁴⁴How the delta variant breached Australia's COVID fortress, CNET, August 18, <https://www.cnet.com/features/how-the-delta-variant-breached-australias-covid-fortress/>
- ⁴⁵Country optimistic after Biden's 1st 100 days: POLL, ABC News May 2, 2021, <https://abcnews.go.com/Politics/country-optimistic-bidens-1st-100-days-poll/story?id=77440236>
- ⁴⁶Consumer sentiment measure falls to pandemic-era low, sees one of largest drops on record, CNBC, August 13, 2021, <https://www.cnbc.com/2021/08/13/consumer-sentiment-measure-falls-to-pandemic-era-low-sees-one-of-largest-drops-on-record.html>
- ⁴⁷The cost of the Suez Canal blockage, BBC News, March 29, 2021, <https://www.bbc.com/news/business-56559073>
- ⁴⁸Daihatsu to halt operations at Japan plants in October due to supply issues, Japan Times, September 9, 2021, <https://www.japantimes.co.jp/news/2021/09/21/business/daihatsu-plants-halt/>
- ⁴⁹Convenience Retailers and Suppliers Say Supply Disruptions Are a Concern, NACS, July 8, 2021, https://www.convenience.org/Media/Daily/2021/Jul/8/1-Retailers-Suppliers-Supply-Disruption_Operations
- ⁵⁰Etsy helped sell \$346 million worth of homemade masks, theverge.com, August 8, 2020, <https://www.theverge.com/2020/8/5/21356208/etsy-mask-sales-q2-earnings-covid-19-coronavirus-2020>
- ⁵¹Why you will probably live longer than most big companies, Research and Knowledge, December 2016, <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-you-will-probably-live-longer-than-most-big-companies/>
- ⁵²The Pandemic Pushed Insurtech Funding to an All-Time High, BCG, March 31, 2021, <https://www.bcg.com/industries/insurance/the-strategic-role-of-insurtechs-post-covid-19>
- ⁵³Technology as a competitive weapon, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1982/01/technology-as-a-competitive-weapon>
- ⁵⁴How the Moderna Covid-19 mRNA vaccine was made so quickly, CNBC, July 3, 2021, <https://www.cnbc.com/2021/07/03/how-moderna-made-its-mrna-covid-vaccine-so-quickly-noubar-afeyan.html>
- ⁵⁵AI and the COVID-19 Vaccine: Moderna's Dave Johnson, MIT Sloan, July 13, 2021, <https://sloanreview.mit.edu/audio/ai-and-the-covid-19-vaccine-modernas-dave-johnson/>
- ⁵⁶Start-up ecosystems - Silicon Valley, Startup Genome, 2021, <https://startupgenome.com/ecosystems/silicon-valley>
- ⁵⁷Peter F. Drucker, The Discipline of Innovation, Harvard Business Review, August 2002, <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
- ⁵⁸“World population projected to reach 9.8 billion in 2050, and 11.2 billion in 2100 – says UN,” United Nations Department of Public Information, June 21, 2021, https://www.un.org/en/development/desa/population/events/pdf/other/21/21June_FINAL%20PRESS%20RELEASE_WPP17.pdf.
- ⁵⁹Risk Based Security, analysis by Aon. Data as of November 9, 2020; Ransomware payment per Coveware Ransomware Report as of November 17, 2020, <https://www.coveware.com/blog/q3-2020-ransomware-marketplace-report>
- ⁶⁰Graham Cluley, “Campari staggers to its feet following \$15 million Ragnar Locker ransomware attack,” Bitdefender, November 9, 2020, <https://www.bitdefender.com/blog/hotforsecurity/campari-staggers-to-its-feet-following-15-million-ragnar-locker-ransomware-attack>; Ben Grubb, “Hackers post evidence they have beer giant Lion's confidential files,” Sydney Morning Herald, June 19, 2020, <https://www.smh.com.au/technology/hackers-post-evidence-they-have-beer-giant-lion-s-confidential-files-20200619-p5548s.html>.

⁶¹Emiko Terazono and Michael Pooler, “Weather shocks in Brazil ripple across global commodities markets,” Financial Times, August 18, 2021, <https://www.ft.com/content/e0dd4c70-a2bf-41da-842a-a427e72f6d35>; “Factbox: Global weather troubles influence agricultural prices, cloud outlook,” S&P Global Platts, July 21, 2021, <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/agriculture/072121-factbox-global-weather-troubles-influence-agricultural-prices-cloud-outlook>; Nick Brown, “Coffee Prices Drop as Weather, Speculation Affect Market,” Daily Coffee News, July 30, 2021, <https://dailycoffeenews.com/2021/07/30/coffee-prices-drop-as-weather-speculation-affect-market/>; Khadija Kothia, “Sugar extends rally with Brazil weather having lingering effect,” Edge Communications, August 18, 2021, <https://www.theedgemarkets.com/article/sugar-extends-rally-brazil-weather-having-lingering-effect>.

⁶²“Fraud Resources,” Association of Certified Fraud Examiners, accessed DATE, <https://www.acfe.com/fraud-resources.aspx>

⁶³“Modern Bank Heists’ Threat Report from VMware Carbon Black Finds Dramatic Increase in Cyberattacks Against Financial Institutions Amid COVID-19,” VMware, May 14, 2020, <https://news.vmware.com/releases/modern-bank-heists-threat-report-from-vmware-carbon-black-finds-dramatic-increase-in-cyberattacks-against-financial-institutions-amid-covid-19>

⁶⁴Soham Bandyopadhyay et al., “Infection and mortality of healthcare workers worldwide from COVID-19: a systematic review,” BMJ Global Health 5, no. 12 (December 2020): <http://orcid.org/0000-0001-6553> <http://dx.doi.org/10.1136/bmjgh-2020-003097-3842>

⁶⁵International Council of Nurses Policy Brief: The Global Nursing Shortage and Nurse Retention, International Council of Nurses, March 2021, https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/ICN%20Policy%20Brief_Nurse%20Shortage%20and%20Retention_0.pdf

⁶⁶Matt Bracken, “About a Quarter of Health Care Workers Have Considered Leaving Their Job Since the Onset of the Pandemic,” Morning Consult, January 25, 2021, <https://morningconsult.com/2021/01/25/about-a-quarter-of-health-care-workers-have-considered-leaving-their-job-since-the-onset-of-the-pandemic/>

⁶⁷“US Manufacturing Skills Gap Could Leave As Many As 2.1 Million Jobs Unfilled By 2030, Deloitte and The Manufacturing Institute Study Finds,” Deloitte, May 4, 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-manufacturing-skills-gap.html>.

⁶⁸Arno Gerken, Olivier Plantefève, and Xavier Veillard, “Managing industrials’ commodity-price risk,” October 28, 2019, <https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/managing-industrials-commodity-price-risk>

⁶⁹“Insurance Industry Talent Crisis,” PolicyWire (blog), AmTrust Financial, August 15, 2018, <https://amtrustfinancial.com/blog/agents/the-aging-insurance-workforce>

⁷⁰Cooper Wallach, “Three steps to bridge the insurance skills gap in 2020,” PropertyCasualty360, March 23, 2020, <https://www.propertycasualty360.com/2020/03/23/three-steps-to-bridge-the-insurance-skills-gap-in-2020/?slreturn=20210829154606>

⁷¹“Insurance Industry Talent Crisis,” August 15, 2018.

⁷²Corruption Perceptions Index 2020, Transparency International, January 2021, <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>

⁷³“Employment Projections and Occupational Outlook Handbook News Release,” U.S. Bureau of Labor Statistics, September 8, 2021, <https://www.bls.gov/news.release/ecopro.htm>

⁷⁴“CCTV Script 06/09/21,” CNBC, September 6, 2021, <https://www.cnbc.com/2021/09/07/cctv-script-06/09/21.html>

⁷⁵Jesse Geleynse, “Wanted: 200,000 New Pilots in the U.S.,” Blue Sky News, June 7, 2021, <https://blueskypit.com/2021/06/07/wanted-200000-new-pilots-in-the-u-s/>; Christopher L. Caraway, “A Looming Pilot Shortage: It is Time to Revisit Regulations,” International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace 7, no. 2 (2020): <https://doi.org/10.15394/ijaaa.2020.1470>

⁷⁶The survey was conducted in Q4 2020. Forty percent of respondents were based in North America, 30 percent were based in EMEA, and 30 percent were in Asia-Pacific. Results were analyzed and collated by Mergermarket.

⁷⁷2020 Cost of Insider Threats: Global Report, Ponemon Institute, January 2020, <https://www.proofpoint.com/us/resources/threat-reports/2020-cost-of-insider-threats>.



Para consultas de informes

Rory Moloney
Chief Operating Officer
Enterprise Clients
Aon
rory.moloney@aon.co.uk

Joe Galusha, CIE, CHSP
Group Managing Director
U.S. Leader — Aon Global Risk Consulting
Aon
Joe.Galusha@aon.com
+1 313 418 9990

Derrick Oracki
Director
Global Risk Consulting
Aon
derrick.oracki@aon.com
+1 202 429 8539

Alexandre Botelho
Head of Risk Consulting
Aon Latin America
Alexandre.botelho@aon.com

Richard Waterer
Managing Director, EMEA
Global Risk Consulting
Aon
Richard.Waterer@aon.co.uk
+44 20 7086 3263

Dr. Grant Foster
Managing Director, U.K.
Global Risk Consulting
Aon
Grant.Foster@aon.co.uk
+44 20 7086 0300

Jose Luis Plana
Head of Commercial Risk
Aon Latin America
Jose.Luis.Plana@aon.com

Sobre Aon:

[Aon plc](#) (NYSE: AON) existe para mejorar las decisiones - para proteger y enriquecer la vida de las personas en todo el mundo. Nuestros colegas brindan a nuestros clientes en más de 120 países consejos y soluciones que les brindan la claridad y la confianza para tomar mejores decisiones para proteger y hacer crecer su negocio.

Siga a Aon en [Twitter](#) y [LinkedIn](#). Manténgase al día visitando el [Aon Newsroom](#) y regístrese para recibir alertas de noticias [aquí](#).

©2022 Aon plc. All rights reserved.

La información contenida en este documento y las declaraciones expresadas son de carácter general y no pretenden abordar las circunstancias de ninguna persona o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna y utilizamos fuentes que consideramos fiables, no se puede garantizar que dicha información sea precisa en la fecha en que se recibe o que siga siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre la base de dicha información sin un asesoramiento profesional adecuado tras un examen exhaustivo de la situación concreta.. www.aon.com