

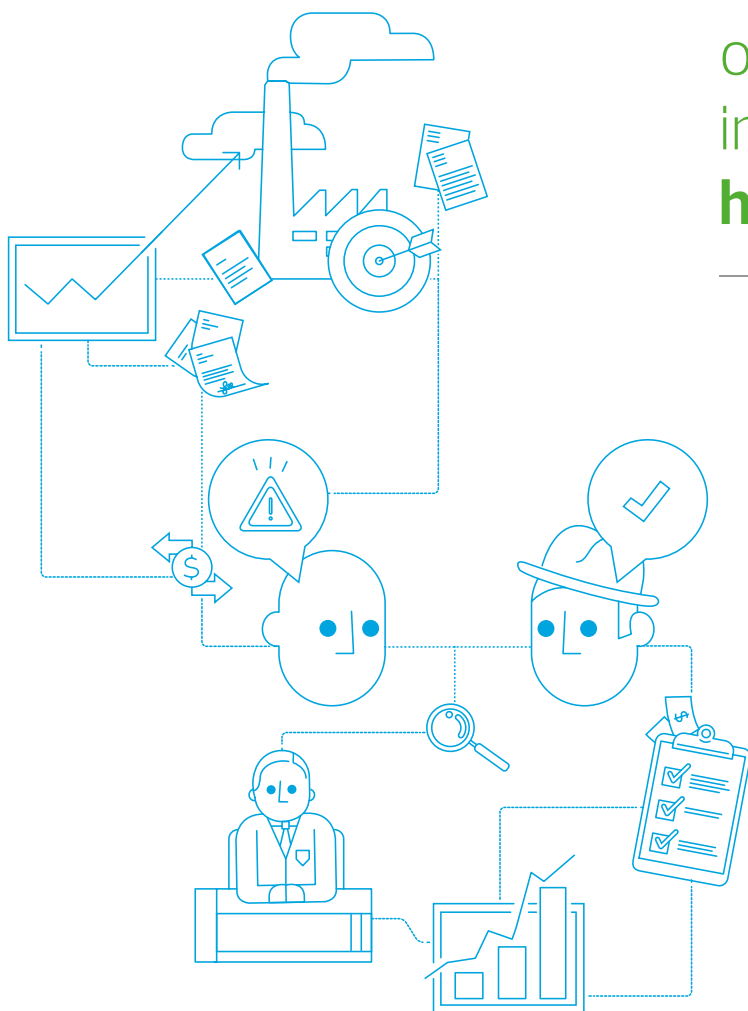
## **GESTIÓN DE RIESGOS**

# El **COVID-19** demostró que debemos llevar la gestión de riesgos al **siguiente nivel**

Había probabilidades de ocurrencia y con un alto impacto; sin embargo, **no hicimos lo suficiente.**

Las crisis son las encargadas de sacar a flote las mayores deficiencias que tienen las compañías u organizaciones; es así como la pandemia desatada por el Covid-19 ha puesto en jaque a compañías de todos los tamaños, ubicación geográfica e incluso de todos los sectores económicos.

Las compañías que parecieran menos afectadas frente a los fenómenos derivados de una pandemia como la que atravesamos, son las del sector salud, dedicadas a atender la emergencia o empresas del sector de alimentos, cuyo propósito es satisfacer las necesidades esenciales de nutrición; esto si las comparamos con otras entidades u organizaciones que ven totalmente afectado su propósito y su mercado, compañías que



de manera desesperada tratan de crear día a día estrategias para sobrevivir a la crisis, para luego poder encarar una recuperación.

Las empresas que no pertenecen a los citados grupos tendrán mejores posibilidades de salir bien librados de la situación porque han sabido leer mejor el entorno, y – ¿por qué no? –, son quienes han implementado mejores estrategias de gestión de riesgos. Es probable que algunas ya tuvieran en sus planes una catástrofe, una emergencia, una guerra, o una pandemia.

Como es notorio en el estado actual de las cosas, aquellas compañías que vieron la transformación digital como una herramienta de respuesta al riesgo de sostenibilidad, movilidad social, procesos dinámicos y atención de sus clientes, hoy reciben los créditos de la posibilidad que forjaron de prestar sus servicios o entregar sus bienes a través de diversos mecanismos tecnológicos y de comunicaciones.

¿Será que, el sistema de gestión de riesgos debió haber previsto la afectación por una epidemia y la crisis económica que trae consigo? La respuesta es incierta desde el punto de vista tradicional de gestión de riesgos y sus metodologías aplicables; ¿será que necesitamos evolucionar en la gestión de riesgos? Veamos históricamente los factores de riesgo de una pandemia o de una crisis económica global, que parecieran lejanos o inciertos:

## HISTÓRICO DE RIESGOS EPIDÉMICOS:

1. Desde la Antigüedad (año 430 A.C.), hasta el Virus del Zika en el año 2014, se reconocieron a nivel mundial 41 epidemias y pandemias, esto es un promedio de una epidemia cada 59 años, teniendo en cuenta que la movilidad social anterior al siglo XX era limitada.
2. En el siglo XX, se presentaron 10 epidemias en 100 años, esto es que cada 10 años conocíamos de una enfermedad potencialmente pandémica.
3. Para nuestro siglo, el recuento evidente de enfermedades producidas por los denominados H5N1 en 2005, H1N1 en 2009, Síndrome Respiratorio de Oriente Medio en 2012 y virus del Zika en 2014;

nos muestran los riesgos visibles y evidentes de una pandemia como la desatada por el COVID-19, obsérvese que habíamos tenido ya cuatro manifestaciones epidémicas en 12 años; es decir, una epidemia cada 3 años.

## HISTÓRICO DE RIESGOS POR CRISIS ECONÓMICAS CON EFECTOS GLOBALES:

1. En el siglo XIX se registraron por lo menos las siguientes crisis económicas: crisis de 1819 o pánico de 1819, crisis de 1825 o pánico de 1825, crisis de 1837, pánico de 1847, crisis de 1857, crisis de 1866 (Overend Gurney), crisis de 1869 viernes negro, pánico de 1873, que continuó con la Gran Depresión de 1873 a 1896, la depresión de 1882 a 1895, crisis de 1890, pánico de 1893 hasta la crisis australiana de 1903, y la crisis de 1896.
2. No sólo el siglo XIX contó con numerosas crisis. En el siglo XX desde sus inicios se presentaron numerosos pánicos acompañados de las grandes guerras: crisis de 1901, pánico de 1907, crisis de 1910 a 1911 que incluye la crisis de Shanghái de 1910, crisis de 1929, jueves negro del 24 de octubre, crack del 29 y gran depresión de los años 1930, crisis de la deuda latinoamericana de los años 80, crisis económica de Chile de 1982, el lunes negro de 1987, el efecto tequila o error de diciembre en México (1994), crisis bancaria de 1994 en Venezuela, crisis financiera asiática 1997, crisis financiera rusa 1998, crisis financiera ecuatoriana 1999–2009 y crisis de las empresas de la internet (las puntocom) entre 1999 y 2003.
3. Para el siglo XXI, en tan sólo 13 años se desataron las siguientes crisis económicas: la crisis argentina del Corralito en 2001, la crisis financiera dominicana entre 2003 y 2004, la gran recesión o crisis económica que afectó el mundo entre 2008 y 2013, que tuvo como antecedentes la crisis hipotecaria de 2007 y la crisis bursátil de enero de 2008, y la crisis en Venezuela desde el 2013.

**Será lógico entonces preguntarnos: ¿era previsible que una pandemia o crisis económica como ésta, podía llegar a ocurrir en el mundo en cualquier momento?**

¿Los sistemas de gestión de riesgos deberían incorporar un capítulo correspondiente a estos fenómenos y sus efectos? Es momento entonces, de reevaluar el sistema de gestión de riesgos "tradicional", sus metodologías y modelos de riesgos (con sus características y demás actividades relacionadas) y los sistemas de información utilizados actualmente que se tornan insuficientes, dado lo que nos demuestra la experiencia actual.

Se espera que el mundo además de situaciones como las anteriormente ilustradas, se enfrente a cambios de comportamientos en consumo, tales como; disminución en la inversión en tecnología no productiva, vehículos, ropa y calzado, entretenimiento presencial, entre otros, y por otro lado, aumentarán consumos de servicios tecnológicos, educación en línea, uso de herramientas tecnológicas para reuniones sociales, de trabajo, consultas médicas, entre otras; es ahora cuando debemos preparar nuestro sistema de gestión de riesgos para que cuente con las herramientas necesarias para hacer estas lecturas de cambios en el corto plazo, además de los cambios que vienen en el mediano y largo plazo para la economía y el negocio o propósito de cada organización.

## ¿CÓMO LOGRAR LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ORGANIZACIONES?

La administración de riesgos en las compañías afectadas o no por esta pandemia debería migrar hacia un proceso de gestión dinámico, no estacional o escritural; es decir, no basta con listar y revisar los riesgos una vez al año, o cada vez que se presente un cambio importante en los negocios, logrando así obtener tan solo un sistema de riesgos estático que sólo identifica los mismos en el momento en que se listan, pareciendo más el cumplimiento de un requisito, que la gestión de los riesgos de los cuales pende la supervivencia y desarrollo de las organizaciones; modelo de gestión de riesgos "estático" que no evalúa un mundo que se mueve a un

ritmo vertiginoso, velocidad global que expone a las compañías per se a mayores riesgos, con grandes impactos y sobre todo a cambios cada vez más impredecibles.

La globalización está cada vez más arraigada, el mundo funciona en pos de ésta, trayendo consigo los riesgos relacionados con una sociedad hemisférica; vemos como un problema de salud que inició en oriente, a no menos de 15,000 kilómetros de distancia de América, en tan solo un par de meses arremetió con tal fuerza que el impacto ha sido más fuerte incluso en occidente que en el lugar de origen; cambios de comportamiento de consumidores se generan en un continente y rápidamente llegan a los demás, en ocasiones con una tendencia aún más marcada, que podría hacer desaparecer compañías con una larga tradición en sólo años o meses.

El mundo cada vez está más conectado y la información verdadera, falsa o sesgada va de un lugar a otro en segundos, un claro ejemplo de ello es la información referente a productos o empresas, que afectan los precios de las compañías en los mercados bursátiles en veces incluso por rumores desatados en redes sociales.



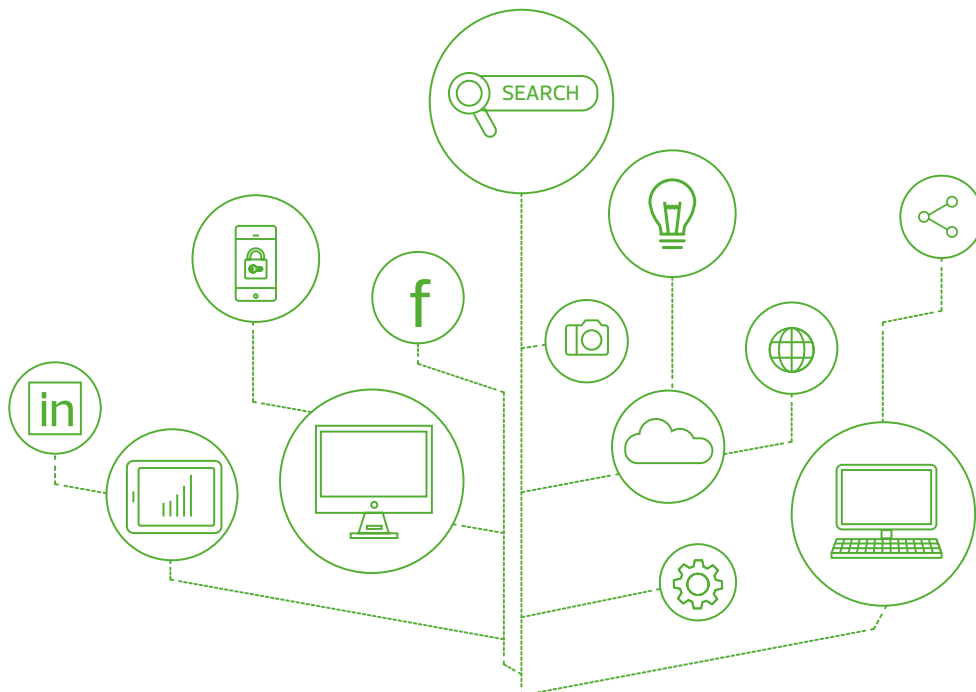
SE ESPERA QUE EL MUNDO SE ENFRENTA A CAMBIOS DE COMPORTAMIENTOS EN CONSUMO, TALES COMO; DISMINUCIÓN EN LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA NO PRODUCTIVA, VEHÍCULOS, ROPA Y CALZADO, ENTRETENIMIENTO PRESENCIAL, ENTRE OTROS...

Cada riesgo al que se exponen las organizaciones está conectado directa o indirectamente con otros riesgos fenómenos o factores que pueden afectar el desempeño de las compañías; el COVID-19, por ejemplo, no afectó sólo la salud de los seres humanos, sino también generó una crisis económica mundial que ha incidido por otro lado en la seguridad informática, y afectó la capacidad fiscal y la sostenibilidad de las inversiones sociales de los gobiernos.

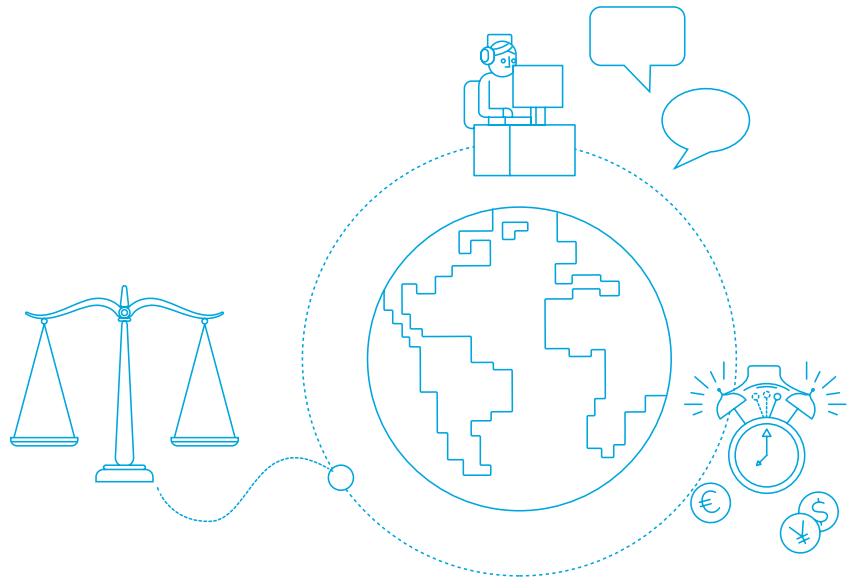
Las tecnologías de la información y las comunicaciones han logrado cambios en la forma de hacer las cosas, a una mayor velocidad y con menor movilidad social; ir de compras desde un dispositivo móvil sin salir de casa es un hecho notorio, las transferencias financieras en segundos desde la oficina a cualquier lugar del mundo hacen parte ahora de la cotidianidad, enterarnos de los acontecimientos que se producen en otro continente en un instante es parte de la vida social actual; situaciones que traen consigo riesgos que hasta hace pocos años no aparecían en la gestión de riesgos de las organizaciones; no obstante, aunque

la tecnología incorpora riesgos, es a su vez el mayor aliado para identificarlos, tratarlos y reaccionar de manera oportuna ante una materialización, la inteligencia artificial, big-data, block chain, internet de las cosas, entre otros avances, deben convertirse en las herramientas para la gestión de riesgos.

Los paradigmas de la gestión de riesgos actual en cuanto a la Ciber-Seguridad, son un buen ejemplo a seguir, en cuanto a su predisposición para investigar nuevos factores de riesgos 24 horas al día - 7 días a la semana; quienes gestionan los riesgos cibernéticos son proactivos, se preparan además día a día para enfrentar lo que ya sucedió en otro lugar del mundo, o por lo menos, para poder tomar las acciones preventivas o correctivas necesarias en el menor tiempo posible, podríamos decir que se trata de una gestión de riesgos propositiva e investigativa y no de una gestión reactiva y de remediación, que lamentablemente es el fenómeno que aqueja a la gestión de riesgos actual de las organizaciones.



Las modelaciones de riesgos son útiles para prever que en algún momento una situación disruptiva puede llegar a materializarse; es necesario que dichas modelaciones sean dinámicas y no estáticas, que estén acompañadas de predicciones con base en datos globales y herramientas tecnológicas de análisis de la información, así como, del estudio de experiencias de lo que ya sucedió en otro lugar del mundo en lo que podríamos denominar tiempo real, minimizando así las amenazas en la gestión de riesgos; es ese el nuevo enfoque que en RSM queremos darle a la gestión de riesgos. Para ser efectivos en la gestión de riesgos tanto financiero (liquidez, mercado y crédito), como operativo (legal, cumplimiento, reputacional, fraude, entre otros).



EN UN ENTORNO MUNDIAL EN EL QUE SE ESTÁN MATERIALIZANDO RIESGOS, QUE INCLUSO NO HABÍAN SIDO PREVISTOS POR ALGUNAS ORGANIZACIONES, QUIEN REACCIONE DE MANERA ÁGIL, DINÁMICA Y CON FUNDAMENTO EN LAS BONDADES DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS Y DE TELECOMUNICACIONES TENDRÁ UNA VENTAJA SOBRE LOS DEMÁS COMPETIDORES.

Las compañías deben ajustar su gestión de riesgos, no sólo para predecir lo que sucederá en el mediano o largo plazo, sino también, para reaccionar de una manera eficiente frente a los cambios inmediatos, inesperados o impredecibles.

Los gestores de riesgos de las compañías deben estar preparados con el máximo de herramientas posibles y disponibles; es probable que aumenten los riesgos de fraude, tecnológicos, de continuidad de negocio, riesgos de cumplimiento, riesgos de la cadena de suministro, financieros, entre otros; además deben identificar las oportunidades que traen consigo los riesgos, de manera que sean tomados en beneficio de la compañía.

RSM genera valor a través del uso de metodologías y herramientas tecnológicas dinámicas de manera que los riesgos no sean gestionados de la forma tradicional o "estática", teniendo en cuenta su impacto y probabilidad, sino que sea tenido en cuenta también su velocidad para mutar y la relación que pudiera tener con otros riesgos en las organizaciones.

**FARLEY ZULUAGA** | [farley.zuluaga@rsmco.co](mailto:farley.zuluaga@rsmco.co)  
**SOCIO DE RISK ADVISORY SERVICES**  
**RSM COLOMBIA**