

# AMÉRICAS

Los ejecutivos que aceptan riesgos, maximizan los beneficios de la tecnología y empoderan a su gente pueden construir negocios ágiles aptos para el futuro.



## El Informe sobre escenario de riesgo global 2021 de BDO

destaca las presiones que las organizaciones tuvieron que soportar durante la pandemia de COVID-19, motivo por el cual las estructuras de gestión de riesgo están siendo revisadas.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

### VICKY GREGORCYK

Líder Nacional, Servicios de Asesoramiento de Riesgos BDO EE.UU.

[vgregorcyk@bdo.com](mailto:vgregorcyk@bdo.com)

### PIERRE TAILLEFER

Socio, Líder Nacional de Servicios de Asesoramiento de Riesgos BDO Canada.

[ptaillefer@bdo.ca](mailto:ptaillefer@bdo.ca)

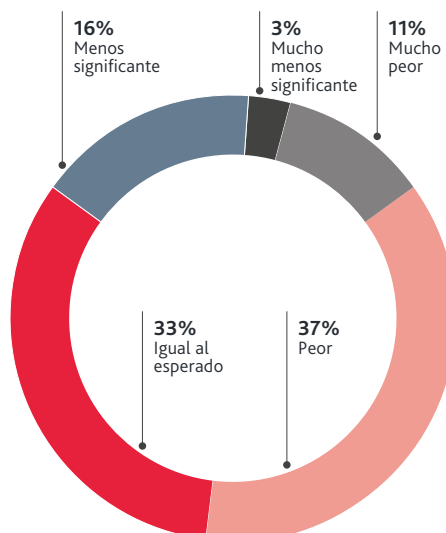
El brote de coronavirus ya había generado preocupación sobre la interrupción del negocio y la seguridad de la cadena de suministro durante la encuesta del año pasado, pero aún faltaba determinar la longevidad y la gravedad de la pandemia. El informe de este año evalúa cuán efectivamente las organizaciones toman decisiones bajo presión en un entorno caracterizado por incertidumbre y cambio sostenidos.

La pandemia de COVID-19 demuestra la forma en que las crisis pueden escalar rápidamente y la necesidad de las organizaciones de ser capaces de reaccionar y adaptarse sin demoras. Entonces, ¿cómo pueden ser más previsoras y visionarias con respecto a su gestión de riesgos? ¿Cuáles son los riesgos futuros que más les preocupan?

Para explorar tales temas BDO encuestó a 150 ejecutivos de nivel C de empresas líderes en toda América. Nuestra investigación sugiere que existe margen para que las empresas optimicen sus mecanismos de gestión de riesgo, aumenten su agilidad organizacional y, en definitiva, mejoren su rendimiento en tiempos de incertidumbre y entornos que cambian de un minuto a otro.

En nuestra encuesta, el 48% de los ejecutivos opina que el impacto del COVID-19 ha sido peor o mucho peor de lo originalmente esperado en abril de 2020. Esto quizá refleja el hecho de que menos de la mitad (49%) de las empresas logró identificar en su registro de riesgos para 2020 una crisis sanitaria internacional o una pandemia.

Gráfico uno: ¿Cómo fue el impacto de la pandemia sobre su negocio en comparación con sus expectativas iniciales en abril de 2020?



## PRESIONES

Los riesgos vinculados a la pandemia de COVID-19 impusieron varias presiones sobre las empresas, especialmente en relación con tecnología inadecuada o falta de transformación digital (ubicada por el 47% dentro de las primeras tres presiones). En consecuencia, las empresas incrementaron su inversión en esta área. El cambio más común que introdujeron en respuesta a la pandemia fue invertir en nueva tecnología o acelerar los esfuerzos de transformación digital (43%), por encima del promedio global (36%). Además, el 22% de las empresas en las Américas aumentó sus capacidades de análisis de datos (en comparación con solo el 13% en Europa, Medio Oriente y África (EMEA)).

Otra presión importante se originó en el riesgo de baja satisfacción y bienestar del empleado (ubicada por el 42% dentro de las primeras tres). Varias empresas rápidamente reconocieron la necesidad de atender la salud y el bienestar de sus empleados para mitigar el riesgo. El 33% también destacó presiones debido al riesgo de problemas culturales internos, tales como baja productividad o flexibilidad. Las presiones relativas a la gente y la cultura reflejaron la necesidad para muchas empresas de adoptar trabajo remoto de manera masiva casi de la noche a la mañana y de adaptar sus prácticas y procesos laborales de manera acorde. El 21% de las empresas encuestadas alteró de manera proactiva su cultura laboral para adaptarse a una nueva fuerza laboral remota.

Muchas empresas realizaron otros cambios en respuesta a la pandemia, como por ejemplo, pivotar los modelos de negocios y de costos (39%), reducir la plantilla (28%) y apuntalar las cadenas de suministro (22%).

Los encuestados de las Américas se vieron más satisfechos con la velocidad de tales cambios que los de cualquier otro lugar; solo el 19% de las empresas admitió que no se adaptó a la pandemia tan rápidamente, en comparación con el 27% de los encuestados de EMEA y el 24% de la región Asia-Pacífico. Entre los participantes de las Américas que fueron críticos sobre la velocidad de adaptación, el 68% culpa a la incertidumbre y a la decisión deliberada de la empresa de esperar mayor claridad.

Una respuesta rápida depende de la capacidad de la organización de tomar decisiones sin demora alguna. Casi un tercio (24%) de los encuestados afirma que ignorar o no poder reconocer la situación es un factor inhibitorio clave para la toma rápida de decisiones en su empresa, mientras que para el 21% lo es el hecho de focalizarse más en los costos que en la situación en toda su magnitud.

En algunas organizaciones, los problemas culturales pueden impedir la acción rápida y efectiva. En las Américas, el 21% de los empresarios percibe una cultura de culpabilidad que inhibe la capacidad de su empresa de responder de manera efectiva a la disrupción. En dichas empresas, los empleados no se sienten empoderados para resolver ellos mismos el problema.

## RESULTADOS DEL NEGOCIO

Una crisis puede impulsar el cambio organizacional y nuevos resultados del negocio con impactos potencialmente duraderos, y la pandemia de covid-19 no es la excepción. La mayoría (55%) de los participantes considera que la aceleración de programas digitales es un cambio importante estimulado por la pandemia.

Algunos también ven el impacto en relación con temas ambientales, sociales y de gobierno (esg). uno de cada 10 participantes de las Américas afirma que su empresa implementó políticas ESG más rigurosas; el 41% destaca que mejoraron sus créditos ambientales (por ejemplo, al reducir su huella de carbono) como resultado de la pandemia. Además, el 39% volvió a focalizarse en el objetivo social de su empresa y en ser más socialmente responsable – aunque esto es más bajo que el promedio global (47%) y, especialmente, con respecto al resultado en EMEA (51%). muchos gobiernos están interesados en vincular la recuperación económica con actividades sustentables y ecológicas mediante la creación de oportunidades para organizaciones que se alinean con estas actividades y otros intereses sociales más amplios.

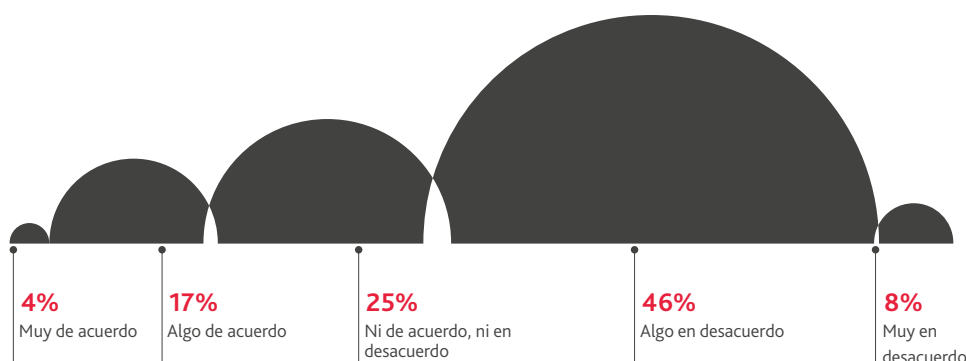
## FOCO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

La mayoría (64%) de las empresas que identificó una crisis sanitaria internacional o una pandemia en su registro de riesgos piensa que esto las ayudó a gestionar el riesgo relativo al coronavirus a medida que aparecía.

A pesar de esto, la gran mayoría (91%) de los encuestados de las Américas afirma que los eventos del 2020 han forzado a su organización a reevaluar la estructura de riesgos en su totalidad. Esto no significa que la que poseen actualmente no es apta para su objetivo, pero sugiere un reconocimiento generalizado de que la pandemia ha dejado varias lecciones - un hecho que surgió rápidamente y que tuvo un gran impacto en todo el mundo al mismo tiempo. Las estructuras de riesgo en varias organizaciones podrían potencialmente ser usadas de manera más efectiva para servir de fundamento para la toma de decisiones y para ayudar a identificar las amenazas futuras más significativas.

La tecnología puede jugar un papel clave al permitir el análisis predictivo. Solo el 11% de las empresas usa la tecnología de manera predictiva para anticipar el futuro y el riesgo potencial. En consecuencia, la mayoría de ellas se está perdiendo la oportunidad de adaptar escenarios y comprender el impacto de potenciales eventos futuros. Algunas muestran un gran retraso en el uso de tecnología de gestión de riesgos, donde un 9% utiliza métodos humanos y manuales.

**Gráfico dos: ¿Está de acuerdo con que una cultura de culpabilidad inhibe la capacidad de su empresa de responder de manera efectiva a la disrupción?**



**Gráfico tres: ¿Cómo describiría el uso de su empresa de tecnología de gestión de riesgos?**

9%

**LIMITADO** – Solo usamos métodos humanos y manuales de gestión de riesgos.

47%

**REACTIVO** – Usamos tecnología solo para hacer los números y acelerar nuestros procesos existentes.

32%

**PROACTIVO** – Usamos tecnología para resolver riesgos que percibimos antes de que ocurran.

11%

**PREDICTIVO** – Usamos tecnología para prever el riesgo potencial futuro.

Nuestra investigación global y experiencia con clientes sugiere que el rol del responsable de riesgos y del responsable de auditoría es clave para apoyar la transformación digital, como también para comprender el potencial de la tecnología predictiva. Esto es alentador porque el responsable de auditoría también juega un papel central al identificar los riesgos que enfrentan las organizaciones y apoyar una gestión de riesgos efectiva.

### **CAMBIO EN LAS PREOCUPACIONES SOBRE RIESGOS**

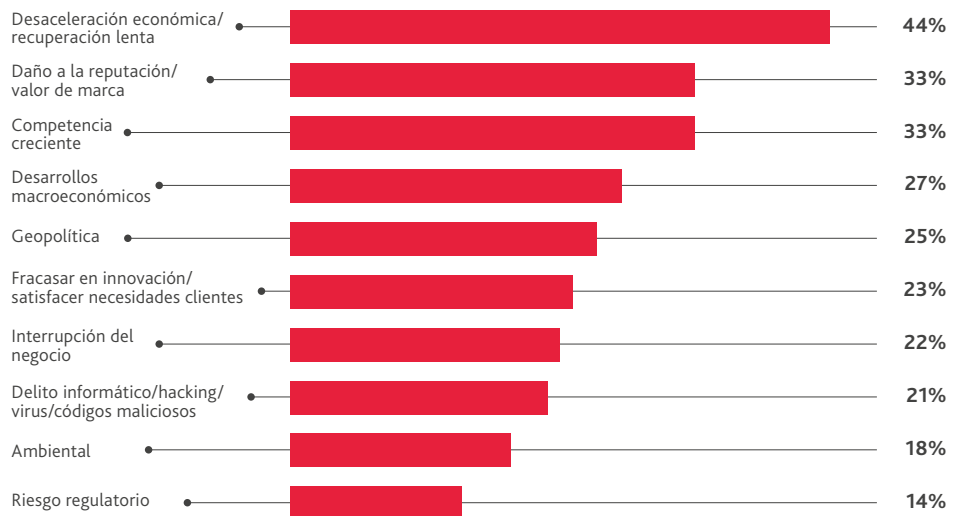
El COVID-19 ha dominado las discusiones de los directorios, pero las empresas enfrentan una amplia variedad de riesgos cuya importancia percibida cambia todos los años. La desaceleración económica o recuperación lenta es el riesgo para el cual los ejecutivos creen que su empresa está menos preparada (entre los tres principales riesgos para el 44%, en comparación con el 31% del año pasado). Esto refleja los miedos sobre los actuales desafíos para las economías

que salen del confinamiento, como también lo hace la preocupación cada vez mayor de los encuestados sobre los desarrollos macroeconómicos (27%, en comparación con un 15% el año pasado).

Este año los empresarios están también más preocupados sobre los riesgos relativos al daño de marca o reputacional, la creciente competencia, los factores geopolíticos y los riesgos regulatorios.

Por el contrario, los encuestados están mucho menos preocupados sobre los delitos informáticos (ubicado entre los primeros el año pasado) y sobre el capital o el financiamiento (que dejó de ubicarse entre los 10 primeros). Están, en cierta manera, también menos preocupados sobre los riesgos relativos al fracaso en la innovación o en la satisfacción de las necesidades del cliente, los riesgos ambientales y la interrupción del negocio - los empresarios han debido lidiar con ese riesgo en particular que ya se ha cristalizado.

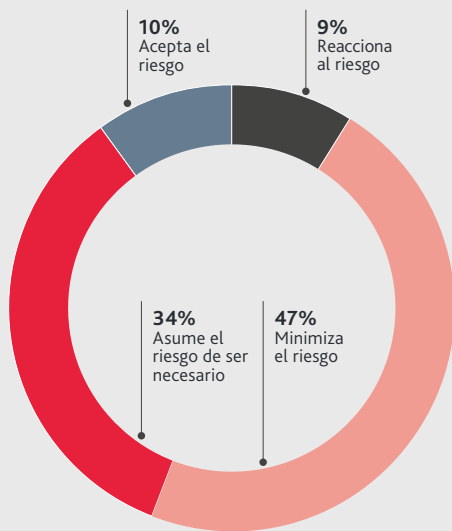
**Gráfico cuatro: ¿Para cuáles de los siguientes riesgos su empresa está menos preparada? (Clasificados como 1, 2 o 3)**



## ENFRENTAR EL FUTURO

La pandemia de COVID-19 trajo numerosos desafíos para las empresas, pero varias han respondido de manera efectiva -pivotando modelos de negocios, aumentando la inversión en tecnología digital y esforzándose en mantener el bienestar de su personal. Nuestra investigación global también muestra que las empresas que aceptan y sacan provecho del riesgo tendieron a salir más airoas y, a menudo, experimentaron un impacto menos significativo del coronavirus. Sin embargo, entre los participantes de las Américas, solo el 10% cree que su empresa es capaz de aceptar el riesgo.

### Gráfico cinco: ¿Cómo describiría el nivel de apetito de riesgo de su empresa



Las empresas deben aprender a vivir con la incertidumbre y las crisis inesperadas como la pandemia de COVID-19. Cambiar la cultura del negocio es un proyecto a largo plazo, pero todas las empresas pueden beneficiarse de estructuras de gestión de riesgo efectivas que estén acompañadas de la tecnología y el análisis predictivo de datos. Los riesgos no son estáticos. Los riesgos existentes evolucionan y emergen otros nuevos. Cuanto más la empresa pueda mejorar su comprensión de los riesgos por medio del uso de nueva tecnología y datos precisos, más podrá mejorar su capacidad de adaptarse cuando surja una nueva crisis.

