

Lidiando con un mundo impredecible



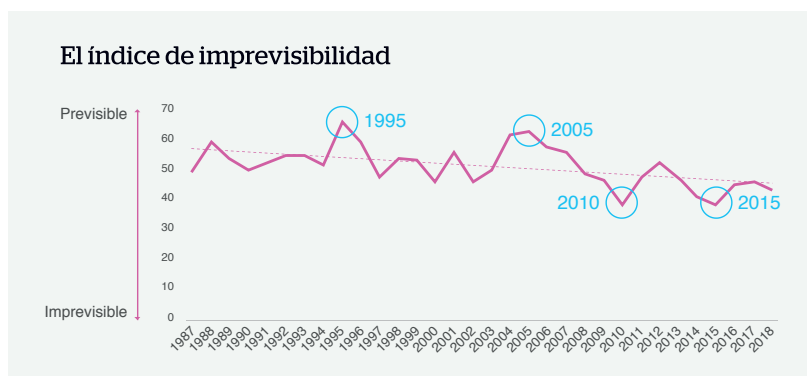
Juan Carro Arbelo
Subdirector General y Director de Mercado



Una gestión de riesgos más elaborada y una planificación más eficiente podrían ser las claves para crecer sin temor a lo impredecible.

Resumen

Es posible afirmar que las empresas operan en un ambiente cada vez más impredecible; ya sea por las implicaciones de un resultado electoral imprevisto o tal vez por las consecuencias de un incidente climático extremo que no se consideraba. Es cierto también que los periodos de cambio pueden ofrecer oportunidades para las empresas si estas son capaces de gestionar mayores niveles de riesgo y controlar la creciente volatilidad.



Resumen de los hallazgos del índice

Según el “Índice de Imprevisibilidad” de QBE, el mundo ahora es un lugar menos predecible para las empresas. Casi todos los denominados “años menos predecibles” que aparecen en el Índice han sido los que corresponden a los últimos 20, y la mayoría los últimos 10. Este aumento de imprevisibilidad se debe en gran medida al deterioro de la estabilidad política desde el comienzo del milenio, agravado por el desplome económico y político de la crisis financiera del 2008.

Desde hace varios años las empresas reconocen que su entorno se está volviendo cada vez más impredecible, y esta percepción parece estar respaldada por los hallazgos del Índice. La situación

política del Brexit y las guerras comerciales globales están creando una incertidumbre sustancial para las empresas, pero más a largo plazo aspectos como el cambio climático, el envejecimiento de la población o los cambios que implicarán las tecnologías emergentes significarán imprevisibilidad por un tiempo que aún no conocemos.

La mayoría de los denominados “años menos predecibles” que aparecen en el Índice de Imprevisibilidad de QBE han ocurrido en los últimos 10.

Alcance de la incertidumbre

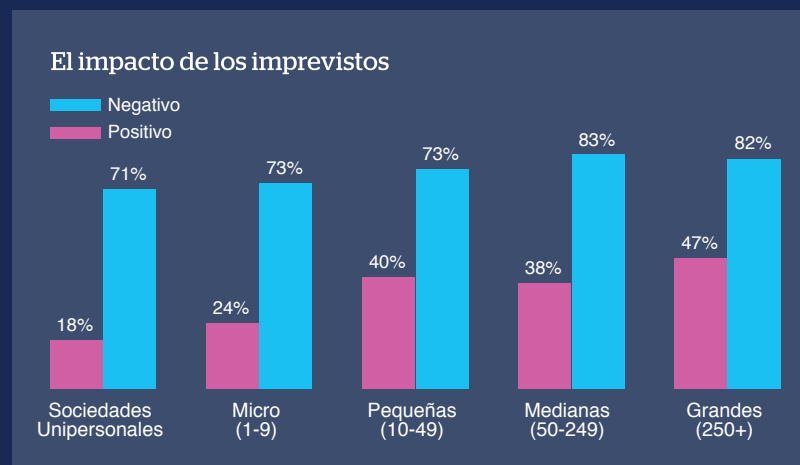
Las percepciones sobre la previsibilidad sin duda cambian con el tiempo y difieren de una generación a otra. Además, pueden estar influenciadas por cuestiones de actualidad o por un mayor interés de los medios.

Por ejemplo, una encuesta realizada a líderes empresariales que acompaña al Índice arrojó que sólo el 42% de las empresas en el Reino Unido consideran que el panorama empresarial para los próximos 12 meses será predecible, esto en contraposición de que a nivel global son dos tercios (el 68%) de todas las empresas las que así lo consideran.

Por otra parte, el Índice de Imprevisibilidad se basa también en datos empíricos: compara los resultados reales con las

expectativas, como por ejemplo el crecimiento del PIB en comparación con los pronósticos, la volatilidad de los resultados electorales y sus resultados o las condiciones climatológicas contra su histórico. El Índice monitoriza un conjunto de indicadores entre el 1987 y el 2017 basado en cinco pilares: empresarial, económico, ambiental, político y social.

De los cinco pilares registrados, la política destaca como el mayor impulsor de la imprevisibilidad. La inestabilidad política comenzó a



¿Qué impacto, si lo hubiera, han tenido los imprevistos en la empresa para la que trabaja?

aumentar después de los ataques terroristas del 2001 en los EE.UU. y ha continuado durante la última década con un importante aumento en los últimos años dada la inestabilidad electoral y política. Tal y como recoge el Índice, la encuesta

realizada refleja que los riesgos políticos son los que más preocupan y se perciben como el área más impredecible en la actualidad. La economía es la otra causa principal de la impredecibilidad en el Índice, después de la

Una encuesta realizada a líderes empresariales que acompaña al Índice arrojó que solo el 42% de las empresas en el Reino Unido consideran que el panorama empresarial para los próximos 12 meses será predecible, esto en contraposición de que a nivel global son dos tercios (el 68%) de todas las empresas las que así lo consideran.

crisis financiera mundial de 2008. La encuesta reveló que los factores económicos son la mayor preocupación para las empresas cuando proyectan sus preocupaciones a futuro (de 3 a

10 años), y es el pilar considerado como menos predecible para este período de tiempo.

Los hallazgos del Índice están en sintonía con los últimos informes de riesgo de alto nivel, que muestran una creciente preocupación entre los líderes empresariales por los desarrollos políticos y sociales, así como por los cambios tecnológicos y el clima. Los riesgos políticos y económicos dominan las clasificaciones de riesgo globales, incluidas las realizadas por el Foro Económico Mundial, PricewaterhouseCoopers y la Federación de Asociaciones Europeas de Gerencia de Riesgos (FERMA).

Si bien los factores políticos y económicos están por delante, hay

una interacción considerable entre los cinco impulsores del Índice. La globalización, la tecnología, el cambio climático y las tendencias demográficas, como son la migración, la urbanización y el envejecimiento de la población, están alimentando la esfera política.


Los problemas sociales y la globalización son una causa fundamental de la incertidumbre política y económica. Las expectativas sociales están cambiando y la población quiere que su voz sea escuchada; sin embargo, si bien estos son los impulsores de impredecibilidad más visibles y más comentados en los medios, hay varios impulsores en juego que están interconectados.



Disponible próximamente

Sea de los primeros en recibir una copia del Índice de Imprevisibilidad de QBE cuando sea publicado.

qbeespana.com

A close-up photograph of a person's hand resting on a black leather steering wheel. The person is wearing a blue long-sleeved shirt and a gold-toned watch with a dark strap. The background is a blurred view of a road and a car's interior. A semi-transparent dark blue rectangular box is centered over the image, containing white text.

Las empresas más pequeñas son las más vulnerables a los períodos de imprevisibilidad. Pueden ser más ágiles y más rápidas para aprovechar las oportunidades, pero en general la reacción al cambio les supone un mayor esfuerzo en comparación con las grandes empresas.

Coste de la volatilidad

La imprevisibilidad afecta a las empresas de manera diferente según el tamaño de la empresa, la ubicación y el sector en el que opera. Las compañías de fabricación y minoristas, por ejemplo, son vulnerables a la interrupción del negocio o de sus cadenas de suministro, mientras que las empresas de servicios tienen más probabilidades de tener que preocuparse por la regulación y la ciberseguridad.



¿Cómo se anticipa su negocio a los imprevistos?

Muchas empresas están operando con márgenes reducidos y son especialmente vulnerables a un aumento significativo en la exposición, interrupción o volatilidad. Según el Índice, el mayor impacto de los eventos impredecibles sobre estas compañías será la pérdida de beneficios, los extra costes y la disminución de la demanda.

“Menos de un tercio ha desarrollado planes de gerencia de riesgos.”

Las empresas más pequeñas son las más vulnerables a los períodos de imprevisibilidad. Pueden ser más ágiles y más rápidas para aprovechar las oportunidades, pero en general la reacción al cambio

les supone un mayor esfuerzo en comparación con las grandes empresas. Esto se suma a que, a menudo, carecen de los recursos y la influencia de las grandes empresas multinacionales, que pueden invertir en inteligencia empresarial, gerencia de riesgos innovadora, planificación de escenarios y planificación de continuidad de negocios.

Las empresas se encuentran cada vez más presionadas para gestionar o eliminar la volatilidad y estar preparadas para lo inesperado. La incertidumbre y la volatilidad aumentan los costes, mientras que las interrupciones en las cadenas de suministro o los cambios en el consumo dificultan que las empresas alcancen las previsiones y las expectativas de sus inversores.

Cumpliendo las promesas

Un aumento de la imprevisibilidad, tanto a corto como a largo plazo es un gran problema para las empresas y deben prepararse, ya sea estableciendo una estrategia o cumpliendo sus promesas.

Los Consejos de Administración están bajo la presión de los accionistas para cumplir con los objetivos y cumplir de manera fiable con la estrategia, así como considerar el impacto de su negocio en los clientes y en la sociedad en general. Las empresas también deben cumplir con las expectativas de los consumidores y de los reguladores, que buscan cada vez más responsabilizar a las empresas y a sus directivos.

Es probable que la planificación del futuro sea más desafiante respecto a los mayores niveles de imprevisibilidad. Más de dos

tercios de aquellos encuestados para el Índice consideraron que el panorama empresarial durante los próximos 12 meses es predecible, pero los niveles de confianza se reducen al 50% cuando se analizan los próximos tres años. Solo el 37% afirma que los próximos cinco años son predecibles, disminuyendo aún

“Los pensamientos hipotéticos pueden identificar riesgos para servicios críticos y cadenas de suministro, y ayudar a las organizaciones a prepararse para lo peor.”

más el dato al 29% durante los próximos 10 años.

Muchas empresas tienen que diseñar su estrategia a cinco, diez o más años. Las grandes inversiones en plantas e infraestructura o nuevos mercados pueden tardar muchos años en ejecutarse y realizarse. Sin embargo, es posible que las empresas tengan que invertir en nuevos modelos de negocios en un momento en el que la tecnología y las tendencias de consumo están cambiando rápidamente. La inteligencia artificial y la automatización, por ejemplo, tendrán enormes implicaciones de cara al lugar de trabajo y la sociedad en general, mientras que los factores políticos y ambientales podrían acarrear grandes cambios en la demanda de bienes y

servicios. Sin embargo, predecir el cómo y el cuándo está por encima de la mayoría de las empresas. El aumento de la imprevisibilidad agrava el problema de la planificación empresarial y la configuración de la estrategia, pero las organizaciones harían bien concentrándose en los factores más críticos para su negocio. Hay mucho ruido en torno a temas importantes como lo son el Brexit y las disputas comerciales globales, y es probable que esto continúe durante los próximos años. Sin embargo, las empresas deberían alejarse de los titulares de los medios de comunicación y no quedarse atascadas con los temas de actualidad. Es probable que existan tendencias a largo plazo que sean más relevantes para el futuro éxito de un negocio.

Preparación creativa

El antídoto contra la imprevisibilidad es probable que se encuentre en el desarrollo de la gerencia de riesgos y la planificación de escenarios. A medida que el tamaño y la complejidad del riesgo aumenta, los marcos de gerencia de riesgos y de gobernanza se vuelven más sofisticados, y los consejos de administración exigen información de mejor calidad en relación al riesgo.

Es probable que la información sea clave para gestionar la imprevisibilidad en el futuro. Ya podemos ver un número creciente de empresas que invierten tiempo en el modelado de riesgos y la planificación de escenarios, pensando en eventos inesperados o difíciles de predecir. Sin embargo, la recopilación de datos de riesgo a menudo no es tan completa y

estructurada como podría ser. De acuerdo con la encuesta que acompaña al Índice, el 64% usa algún tipo de dato económico para ayudar a planificar su futuro.

“Es importante aumentar la resiliencia, pero también desafiar los modelos de negocio a largo plazo.”

La planificación y la preparación también serán importantes. La encuesta del Índice arrojó que la mayoría de las empresas (77%) se sienten preparadas para acontecimientos imprevistos en el 2019, aunque una quinta parte (20%) de las empresas no. Para ayudar en la planificación del futuro, es más probable que las empresas recurran a expertos de la industria (40%), pronósticos internos (39%), organismos de la industria (33%) y compañeros de otras empresas (32%). Dos tercios (66%) se suscriben a algún tipo de informe de inteligencia empresarial para ayudarles a planificar el futuro. La imprevisibilidad está aquí para quedarse, y la velocidad del cambio no parece que vaya a disminuir

en el corto plazo. Sin embargo, las empresas pueden mejorar su preparación y planificación, lo que debería mejorar nuestra capacidad de hacer frente y adaptarnos. Los pensamientos hipotéticos pueden identificar riesgos para servicios críticos y cadenas de suministro, y ayudar a las organizaciones a prepararse para lo peor. Las organizaciones que vayan a sobrevivir y tener éxito en un entorno de imprevisibilidad aumentada serán aquellas que están mejor preparadas. Es importante aumentar la resiliencia, pero también desafiar los modelos de negocio a largo plazo.

Sigamos en contacto

Si no se ha inscrito ya para recibir el
Unpredictability Series, puede hacerlo en

qbeespana.com

marzo 2019

QBE Europe SA/NV
Sucursal en España
Paseo de la Castellana, 31 – 5ª Planta
28046 Madrid
España

T: +34 91 789 39 50 | qbe@es.qbe.com

QBE European Operations es un nombre comercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited y QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited está autorizada por el organismo Prudential Regulation Authority y regulada por los organismos Financial Conduct Authority y Prudential Regulation Authority. QBE Europe SA/NV. CIF: BE 0690 537 456. RPM/RPR Brussels, IBAN No. BE53949007944353 y SWIFT/BIC N° HSBCBEBB, autorizada por el Banco Nacional de Bélgica con número de licencia 3093.