

Prólogo

Si los años transcurridos desde el referéndum sobre la salida del Reino Unido de la Unión Europea y la elección de Trump nos han enseñado algo, es que la vida puede ser impredecible. Cada vez más, surgen acontecimientos inimaginables que nos obligan a reconsiderar nuestras vidas, a tomar un rumbo diferente o, para muchos de nosotros, a cerrar los ojos y esperar lo mejor.

Nassim Taleb¹ llama a este tipo de acontecimientos cisnes negros. Raros, inesperados y sorprendentes. Un cisne negro es un acontecimiento altamente improbable que tiene tres características principales: es impredecible, tiene un impacto significativo y, retrospectivamente, la gente formula explicaciones que hacen que tales eventos parezcan predecibles.

Me complace que nuestro nuevo informe aclare la naturaleza de lo impredecible y demuestre empíricamente lo que creo que muchos de nosotros sentimos instintivamente: que el mundo se está volviendo más

impredecible. Las empresas operan en entornos inciertos y, al mismo tiempo, tienen que hacer frente a situaciones inesperadas que pueden interrumpir su producción.

Se trata de un tema fascinante y, aunque me satisface comprobar que las empresas se muestran optimistas en general, me preocupa que muchas estén adoptando un enfoque de todo se arreglará. Solo el 29% de las empresas con las que hablamos cuentan con planes de gestión de riesgos que les permitan prepararse para acontecimientos impredecibles, y solo un 17% de ellas llevan a cabo pruebas de re-

sistencia. Son demasiadas empresas las que se exponen innecesariamente.

También son muchas las empresas que pueden perder una oportunidad.

Los acontecimientos impredecibles no son, por su propia naturaleza, negativos, a menudo es la forma en que las empresas están preparadas para responder, lo que en última instancia las define como buenas o malas. Es una distinción importante que hay que hacer y otra razón de peso para que las empresas tomen medidas y se preparen.

Nuestra investigación sugiere que los períodos de inestabilidad son cada vez más largos y que, posiblemente, estamos observando la manifestación de una tendencia. Los años más impredecibles de nuestro índice fueron 2010 y 2015. Si eso significa que estamos en un ciclo de cinco años, ¿qué nos deparará 2020? Algunos

sugieren otra recesión mundial.²

Independientemente de lo que nos depara el futuro, hay medidas que todas las empresas pueden y deben tomar para prepararse, y determinados socios, como su aseguradora, que pueden ayudarles. De este modo, mientras esperamos a que se aclare la futura relación comercial entre el Reino Unido y el resto de Europa, tenga la seguridad de que, si su empresa necesita explorar nuevos mercados, diversificar sus productos o reevaluar su cadena de suministro, existen productos de seguros y servicios de gestión de riesgos que le ayudarán a asumir esa responsabilidad, mientras que su empresa se centra en alcanzar el éxito.



Patricia Puerta

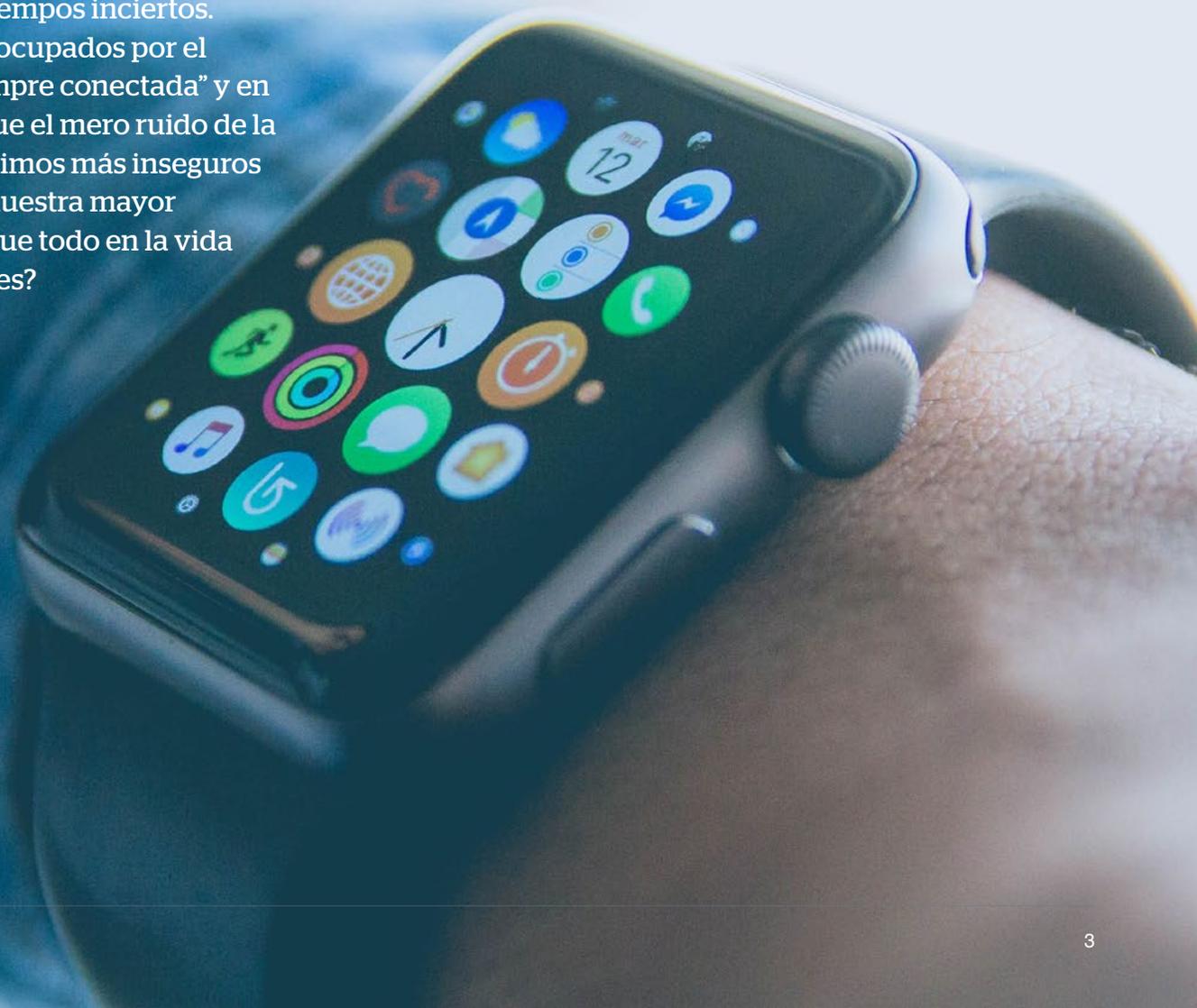
Directora General
QBE España

¹Nassim Taleb - El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable, 2007

²<https://www.worldfinancialreview.com/the-predicted-2020-global-recession/>

Introducción

Con frecuencia se afirma que vivimos en tiempos inciertos. Pero ¿alguna vez ha sido así? ¿Estamos preocupados por el aquí y el ahora que en nuestra cultura “siempre conectada” y en medio de las tormentas de Twitter en las que el mero ruido de la información es ensordecedor, que nos sentimos más inseguros que en años anteriores? ¿No es cierto que nuestra mayor capacidad para medir y analizar significa que todo en la vida debería ser mucho más predecible que antes?



QBE encargó un programa único de investigación para determinar si los niveles de imprevisibilidad habían cambiado en los últimos 30 años, hacia dónde podrían dirigirse en la próxima década y qué impacto, si lo hubiera, tiene en las empresas la imprevisibilidad.

Nuestra investigación se centró en cinco áreas clave que afectan a las empresas y a su funcionamiento: el cambio económico, el cambio empresarial, el cambio social, el cambio político y el cambio medioambiental. El cambio tecnológico es una característica de cada pilar en mayor o menor medida.

Como veremos, el ritmo y la escala del cambio, que a menudo puede ir en direcciones diferentes, varía en las cinco áreas que investigamos, pero cada una de ellas representa tanto un peligro como una oportunidad. Este informe, elaborado a partir de investigaciones primarias y secundarias, no predice el futuro, sino que ofrece una forma de entender lo impredecible y muestra cómo el mundo se ha vuelto menos predecible. Nos muestra las causas que conducen a la imprevisibilidad y lo que hace que el mundo actual sea menos predecible que a mediados de los noventa, por ejemplo. También nos muestra las posiciones de los líderes empresariales internacionales, de empresas de diversos tamaños y sectores, y cómo perciben el futuro.

Este informe, elaborado a partir de investigaciones primarias y secundarias, no predice el futuro, sino que ofrece una forma de entender lo impredecible y muestra cómo el mundo se ha vuelto menos predecible.

El primer capítulo aborda el seguimiento de la incertidumbre y el valor que una visión retrospectiva puede aportar para comprender el mundo en el que vivimos. Veremos la era de la posguerra fría y cómo fue aquella época de certeza y estabilidad inusuales, pero cómo acontecimientos como el 11 de septiembre nos recuerdan que cualquier cosa puede suceder. En el capítulo dos se analizan los efectos que la volatilidad y los acontecimientos impredecibles han tenido en las em-

presas en sí, especialmente desde la crisis financiera de 2007/2008. En los capítulos tres y cuatro se analizan las expectativas empresariales sobre el futuro y lo que las organizaciones están haciendo para prepararse. Veremos las oportunidades que tienen las empresas más grandes para adaptarse y centrarse en nuevos mercados y las amenazas a las que se enfrentan las empresas más pequeñas en tiempos difíciles.

A lo largo de todo el proceso, nos hemos basado en estudios de casos reales y proporcionamos orientación sobre las mejores prácticas. Los acontecimientos impredecibles no pueden evitarse; sin embargo, este informe pretende ser una guía sobre cómo prepararse y los problemas que deben evitarse a medida que cada empresa marca su propio rumbo.

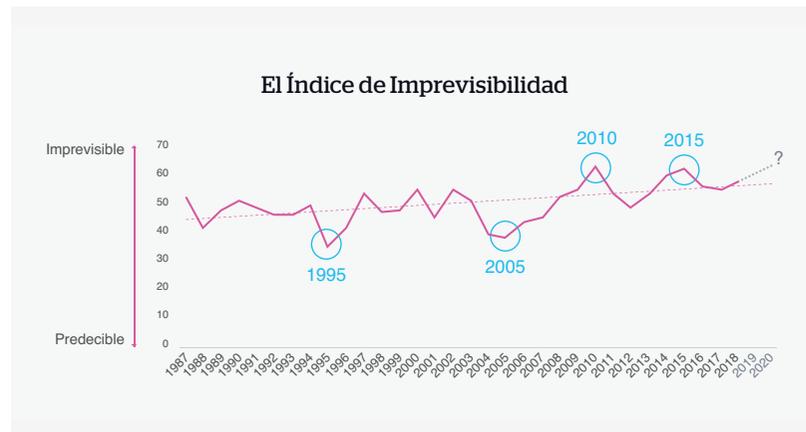
Capítulo 1: Seguimiento de la incertidumbre

Los períodos de cambio pueden representar grandes oportunidades para las empresas. Es crucial ser capaz de medir y comprender los factores desestabilizadores que hacen que el panorama empresarial actual sea un lugar tan impredecible en el que operar. Nuestro Índice de Imprevisibilidad pretende lograr justamente eso.

Combinando una serie de factores empíricos que influyen en la estabilidad, estandarizados a través de un índice, hemos descubierto que el mundo se ha convertido en un lugar menos predecible y más volátil. Ahora podemos explicar cómo y por qué ha ocurrido esto.

En una época de constantes cambios políticos, no es sorprendente que las vicisitudes de los resultados políticos y electorales hayan contribuido a que el mundo

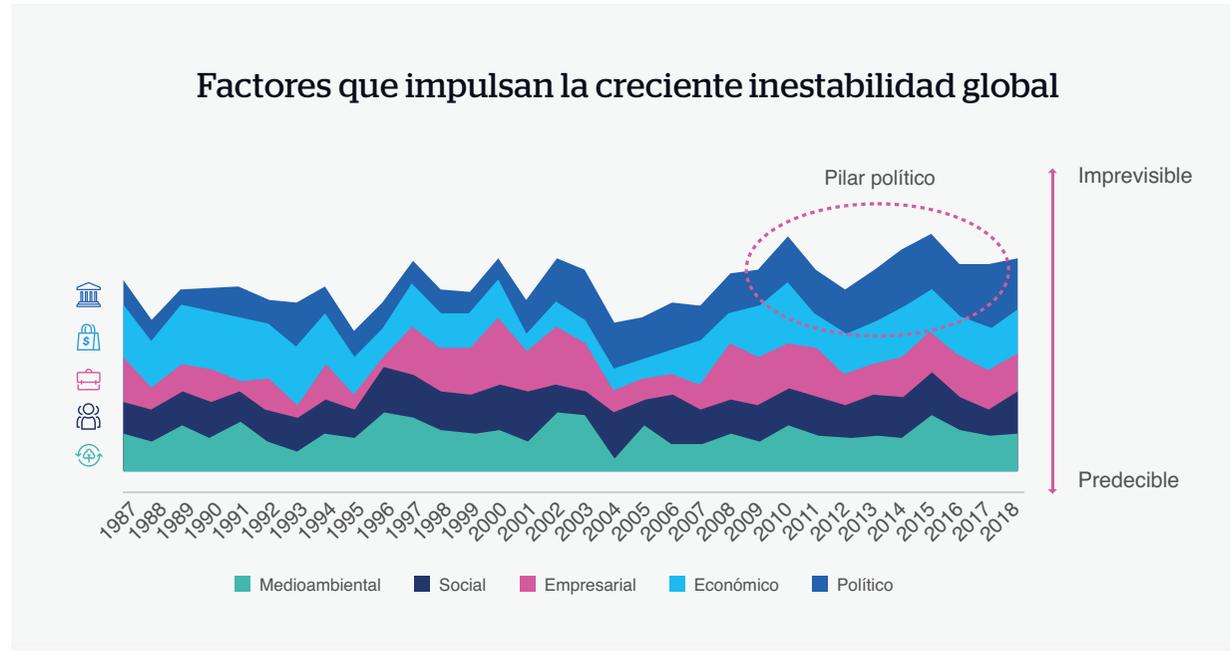
sea mucho menos predecible. La creciente volatilidad política no solo ha contribuido a la imprevisibilidad en los últimos años, sino que la ha provocado. Desde la iniciativa ¡En Marche! en Francia hasta el Movimiento de las Cinco Estrellas en Italia, la creciente volatilidad electoral y las crecientes fisuras en el discurso público han hecho que el panorama político sea mucho más difícil de sobrellevar para las empresas y tiende a presagiar un descenso significativo de la productividad³.



³http://www.policyuncertainty.com/media/WUI_mimeo_10_29.pdf "In a panel vector autoregressive setting, we find that innovations in the WUI foreshadow significant declines in output."

Las voces cada vez más desconocidas de los gobiernos de todo el mundo occidental son producto de una tendencia mucho más amplia. Anteriormente se asumía de forma generalizada que el papel principal del gobierno era fomentar la prosperidad, pero en esta década la política se ha convertido más en una cuestión de identidad que de prosperidad. Todo esto se debe a una incertidumbre geopolítica cada vez más amplia, que comienza con el 11 de septiembre, pero que continúa con acontecimientos como la crisis de la migración europea y el cambio en el reparto de la influencia hacia el Este, hacia Rusia y China.

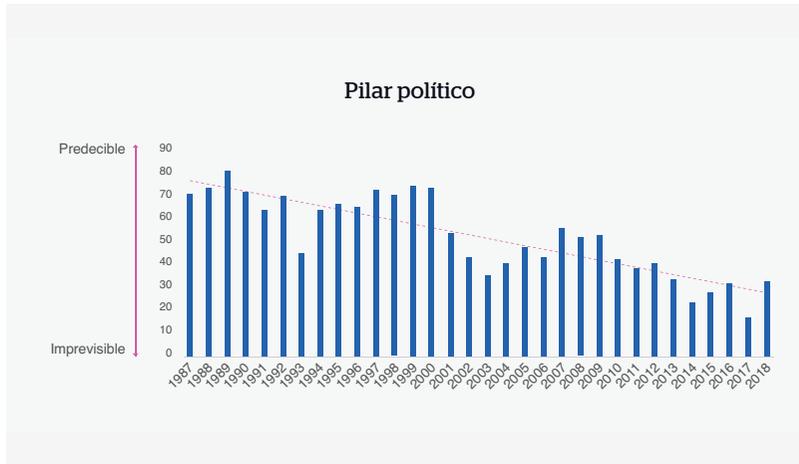
Por muy distantes que puedan parecer de las situaciones cotidianas de la gestión de una empresa, estas cuestiones tienen un impacto muy real en las cadenas de suministro y en la capacidad de los gobiernos



para apoyar a las empresas a medida que se dirigen a un mercado global. Como reflejo del Índice, nuestra investigación sobre los líderes empresariales reveló que los riesgos políticos constituyen la preocupación más inmediata

y se perciben como el área más impredecible en la actualidad. Pero la imprevisibilidad no se ha limitado por completo al mundo de la política. Algunos de los retos más conocidos para las empresas han

desempeñado su papel y, a menudo, se caracterizan por períodos de prosperidad y estabilidad seguidos de episodios de incertidumbre. La burbuja de las empresas puntocom es un ejemplo clave.



Internet revolucionó el mundo empresarial a finales de la década de 1990, sin embargo, los años de crecimiento positivo y de inversión resultaron en una excesiva especulación bursátil y el estallido de la burbuja de las empresas puntocom, con notables implicaciones para las empresas que operaban en Internet a principios de la década de los años ochenta.

Estos ciclos son habituales, pero el Índice sugiere que los períodos de estabilidad son cada vez más cortos y los períodos de inestabilidad más largos. Menos de una década después de la quiebra de las empresas puntocom, la “Gran Recesión” de finales de la década del 2000 se hizo realidad, con la caída de los mercados bursátiles, la fluctuación de las divisas y un

entorno desfavorable para los emprendedores, en el que las tasas de supervivencia de las empresas eran reducidas.

Las medidas macroeconómicas tienen tendencias cíclicas similares. A menudo, los períodos de prosperidad económica van de la mano de la estabilidad, y la confianza de las empresas se basa en la expectativa de un crecimiento continuo. A medida que la previsibilidad de las principales medidas económicas ha ido disminuyendo en las últimas dos décadas, la confianza de las empresas también ha disminuido. El Índice destaca el 2005 como uno de los años más predecibles; una época de crecimiento económico sostenido, el desempleo fue relativamente estable y la inflación se mantuvo en niveles bajos. La interrupción de este período de estabilidad a finales de la década se ha abordado, pero la

El Índice sugiere que los períodos de estabilidad son cada vez más cortos y los períodos de inestabilidad más largos.

continua caída de la misma no se ha resuelto. La década posterior no se ha caracterizado por una vuelta a la estabilidad, sino por la incapacidad de prever correctamente los cambios económicos. Desde 2008, el Banco Central Europeo no ha sido capaz de predecir con precisión los cambios en materia de desempleo en toda la Eurozona. En particular, la inseguridad en el mercado laboral ha contribuido a la volatilidad económica a la que se han enfrentado las empresas de toda la zona euro en los últimos años.

Otros factores ajenos al entorno empresarial habitual también tienen

La interconexión de todos estos factores es el hallazgo más sorprendente que se desprende del Índice. La volatilidad en un ámbito puede tener repercusiones en otro, prolongando un período de incertidumbre.

un papel que desempeñar, aunque sea difícil discernir su impacto en un año determinado. Los cambios sociales son lentos y paulatinos y, a menudo, los grandes cambios que se producen solo se pueden percibir si se echa la vista atrás y nos fijamos en ellos a lo largo de muchos años. Incluso el medio ambiente y el clima tienen implicaciones para las empresas. Una vez más, el cambio aquí es gradual. Pero el aumento de la frecuencia de los fenómenos meteorológicos inusuales, que

antes sucedían una sola vez en una generación, tiene costes muy reales para las empresas.

La interconexión de todos estos factores es el hallazgo más sorprendente que se desprende del Índice. La volatilidad en un ámbito puede tener repercusiones en otro, prolongando un período de incertidumbre. El Índice demuestra que la volatilidad política ha sido el factor principal que ha provocado la incertidumbre en los últimos años; sin embargo, esto no flota en el vacío. Vote Leave llegó al cargo y, a pesar de perder el voto popular, Donald Trump se convirtió en Presidente, porque algo mucho más grande estaba sucediendo. La actitud de la sociedad estaba cambiando, en muchos casos junto con la inseguridad económica. El

nuevo panorama político ha influido en la situación, aumentando las divisiones sociales y acentuando la incertidumbre de las empresas y la evolución de la economía.

La interacción entre los factores también conlleva el hecho de que cambian en importancia y prioridad. Nuestra investigación muestra que la política es una de las principales cuestiones que preocupan a la comunidad empresarial a corto plazo, pero a medio y largo plazo el entorno económico y comercial en general seguirá siendo un reto importante para ésta.

El Índice no incide en la importancia de cada uno de los pilares en cuestión. Trata de entender en qué períodos nos enfrentamos a la situación de mayor incertidumbre

y por qué. La magnitud de la crisis financiera y la recesión evidente en muchas partes del mundo han hecho de 2010 el año de mayor incertidumbre del que se tiene constancia, y desde entonces se han registrado pocos avances. No solo por la incertidumbre económica, sino también por la consiguiente inestabilidad política que ha hecho que el panorama en este sentido sea tan difícil de despejar. La valoración que hay que hacer es saber si se trata de una situación normal nueva o si deberíamos considerar de forma más amplia los futuros retos hacia la estabilidad.

Estudio de caso 1: Cómo la política afecta a las empresas

La diversificación de las cadenas de suministro y de la base de clientes es un buen consejo para evitar verse afectado por los acontecimientos en un mismo país. Sin embargo, los acontecimientos que ocurren en un mercado pueden afectar significativamente las operaciones de un negocio en otro lugar.



Uno de nuestros clientes, una fábrica con sede en el Reino Unido, vende la mayoría de sus productos a un solo cliente con sedes en toda Europa. El fabricante posee centros de producción en Europa que abastecen a las fábricas del mismo cliente en regiones cercanas. En los últimos años, el cliente ha aumentado la producción en sus fábricas europeas, sin embargo, ha hecho numerosas declaraciones de compromiso continuo con el Reino Unido. Hasta que llegó el Brexit. El cliente ahora afirma que trasladará todas sus fábricas de productos terminados fuera del Reino Unido en caso de que el resultado del Brexit sea desfavorable. El fabricante del Reino Unido tiene un serio dilema ¿empieza a considerar la posibilidad de seguir a su cliente principal o debería seguir operando en el Reino Unido y suministrar desde allí? Como solución provisional, el fabricante ha revisado

su estrategia de inversión para sus propias fábricas en Europa con el fin de centrarse en realizar ajustes que la hagan menos dependiente de los componentes del Reino Unido. En cuanto a las grandes inversiones en equipamiento, ha desarrollado un plan de múltiples opciones. Todas las alternativas para el diseño de la fábrica, las especificaciones del diseño del equipo y los contratos han sido preparados para su lanzamiento en sus fábricas en el Reino Unido o en Europa, o una combinación de ambas. Debido al último aplazamiento del Brexit, ha tenido que realizar algunas inversiones en el Reino Unido, pero los desembolsos de equipo más importantes se están retrasando hasta que se conozca el resultado final del Brexit. Como con la mayoría de las cuestiones relacionadas con el Brexit, la conclusión está por verse, pero la flexibilidad parece ser el elemento central del juego.

La previsibilidad a lo largo de tres décadas



Ahora: Las empresas están estables pero se muestran prudentes,...



Situación empresarial



Enfoque empresarial

optimistas y preparadas para el corto plazo,...



Sensaciones sobre el futuro éxito empresarial



Haciendo frente a los acontecimientos impredecibles de 2019

pero demasiado expuestas...

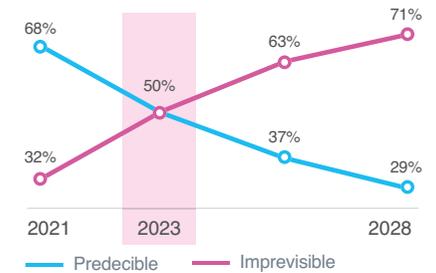


Cuentan con planes de gestión de riesgos



Realizan pruebas de resistencia (stress test)

a un mundo cada vez más imprevisible?

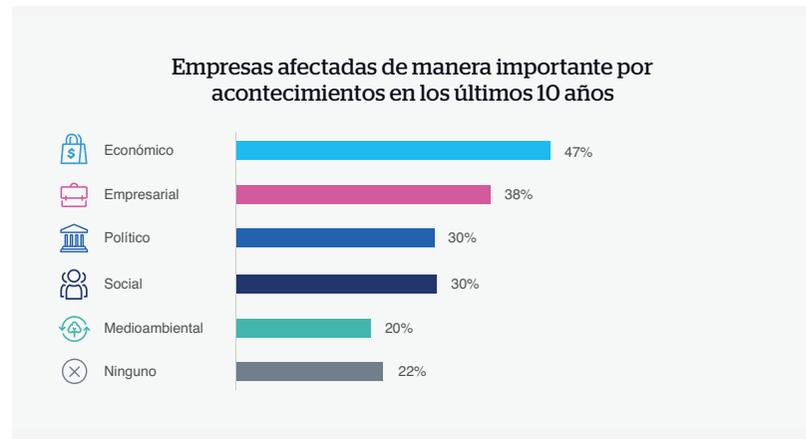


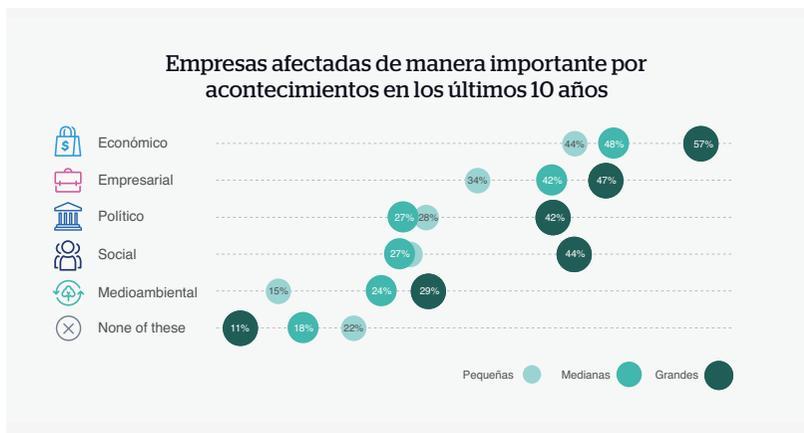
Capítulo 2: El coste de la volatilidad

La imprevisibilidad afecta a las empresas de forma diferente, variando según el tamaño de la empresa, la ubicación y el sector. Las empresas de producción y los minoristas, por ejemplo, son vulnerables a las interrupciones en el comercio o en sus cadenas de suministro, mientras que las empresas de servicios son más propensas a verse afectadas por la reglamentación y la ciberseguridad. Muchas empresas ya están operando con márgenes estrechos y son particularmente vulnerables a un aumento significativo de la exposición, la perturbación o la volatilidad.

Según nuestra investigación, cuatro de cada cinco empresas (78%) han sido objeto de un impacto significativo en los últimos 10 años por los pilares de imprevisibilidad identificados en nuestro índice. Los acontecimientos económicos han tenido un impacto significativo en las empresas, especialmente como resultado de la crisis financiera y las implicaciones del Brexit.

Las empresas más pequeñas de nuestra encuesta se vieron mucho menos afectadas por los acontecimientos más importantes, mientras que las grandes empresas se vieron afectadas en cierta medida por ellos. Casi la mitad de los autónomos (47%) y un tercio de las microempresas (34%) afirman que ninguno de los cinco pilares les ha afectado en los últimos 10 años. Si bien esto puede indicar una menor





exposición al riesgo, es probable que se deba a que las empresas más pequeñas se han establecido más recientemente y aún no se han enfrentado a tantos acontecimientos a los que se enfrentan la sociedad y las empresas en general.

Las empresas más pequeñas pueden ser más ágiles y rápidas para aprovechar las oportunidades, pero normalmente son menos capaces de absorber los impactos que las grandes empresas.

Por el contrario, al haber existido durante más tiempo, nueve de cada diez grandes empresas (89%) se han visto afectadas por acontecimientos en al menos uno de nuestros pilares. En particular, más de la mitad de las grandes empresas se han visto afectadas significativamente por los factores económicos (57%).

Mientras que las empresas más pequeñas indican una menor exposición al riesgo durante el tiempo que han existido, siguen

siendo las más vulnerables a los períodos de imprevisibilidad. Además, a menudo carecen de la experiencia, los recursos y la influencia de las grandes empresas multinacionales, que pueden invertir en inteligencia empresarial, gestión de riesgos sofisticada, planificación de escenarios y planificación de la continuidad de la actividad empresarial.

Los impactos más comunes de los acontecimientos impredecibles son la pérdida de ingresos, los costes inesperados y la disminución de la demanda, todo lo cual ha tenido un efecto negativo en las empresas. De manera más positiva, algunas empresas han visto cambiar su fortuna como resultado de los acontecimientos impredecibles. Aproximadamente, uno de cada siete ha visto un aumento en sus negocios e ingresos y ha creado nuevas oportunidades. Uno de cada diez ha podido contratar a más personas.

El
57%
de las grandes empresas se han visto afectadas significativamente por los factores económicos.

Casi la mitad de las empresas más grandes dijeron que habían observado algún tipo de impacto positivo debido a los acontecimientos impredecibles, en comparación con solo una cuarta parte de las microempresas y cuatro de cada diez pequeñas y medianas empresas. En particular, las empresas más grandes son más capaces de crear nuevas oportunidades en sus mercados, incrementar los ingresos y aumentar la contratación. También es menos probable que vean una disminución de la demanda.

Los tipos de negocios que se ven afectados por los acontecimientos impredecibles son diversos. Las empresas de servicios, mayoristas, minoristas y constructoras fueron las que más probabilidades tenían de afirmar que habían perdido ingresos y que, junto con las empresas de producción, habían experimentado una reducción de la demanda (en torno a un tercio, respectivamente), lo que reflejaba tanto la disminución del desarrollo de la infraestructura como del gasto de los consumidores en una desaceleración de la economía.

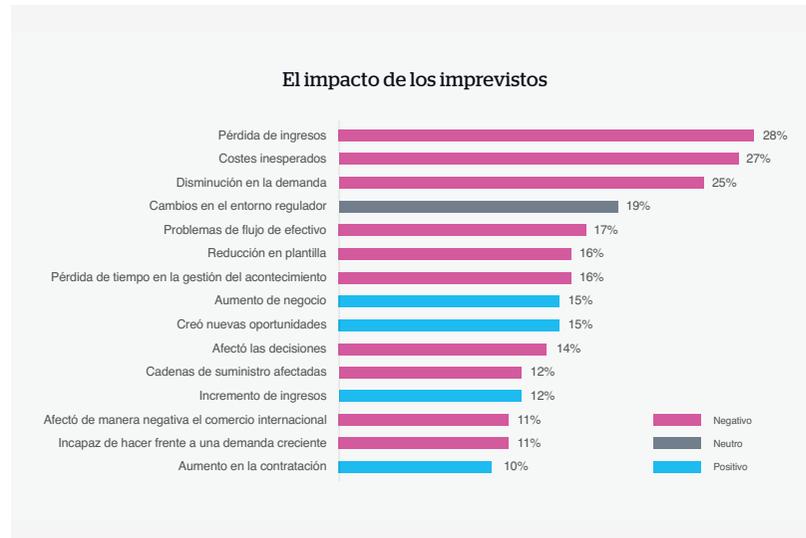
Casi la mitad de las grandes empresas dijeron que habían visto algún tipo de impacto positivo a causa de los acontecimientos impredecibles

También es mucho más probable que sus cadenas de suministro se

hayan visto afectadas en los sectores de la fabricación y la venta al por mayor y al por menor (23% y 21%, respectivamente). Esto podría ser el resultado de factores económicos más amplios, pero también es el resultado de factores ambientales. Si bien el cambio medioambiental despierta, en general, menos preocupación en las empresas, su impacto es real y se deja sentir.

Las empresas de TI e informática, que a menudo se conocen como empresas ágiles y adaptables, fueron las que más probabilidades tenían de decir que habían sido capaces de crear nuevas oportunidades en el mercado (25%).

Todas las empresas se encuentran bajo una presión cada vez mayor 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 puedan alcanzar las previsiones y satisfacer las expectativas de los inversores. Mientras que las

grandes empresas están más interrelacionadas a nivel mundial, aquellas con las que hablamos parecen más capaces de sortear las dificultades de la imprevisibilidad que las pequeñas empresas.

Estudio de caso 2: Los acontecimientos impredecibles pueden dañar gravemente la capacidad de una empresa para operar.

Una empresa de fabricación con varias fábricas en el Reino Unido ha dependido fundamentalmente de un único ingrediente para sus productos finales. Tradicionalmente, solo se podía utilizar un producto natural, y esto solo estaba disponible en dos lugares del mundo.

La cadena de suministro está muy expuesta a interrupciones, por lo que el fabricante siempre tiene a su disposición entre 12 y 16 semanas de materia prima en sus instalaciones en el Reino Unido. Con el cambio de siglo llegó al mercado un material sintético que podía sustituir al material natural en un 80% o más de los productos y, tras 15 años de desarrollo, el fabricante británico perfeccionó sus productos finales utilizando la materia prima sintética. Se han realizado varias revisiones de

análisis de impacto en el negocio y en el proveedor que verificaron que el proveedor del producto fabricado industrialmente en Europa tenía dos fábricas con más de doce líneas de producción cada una, además de que el material se encontraba fácilmente disponible a través de otras fuentes. Esto debería haber significado que el fabricante tenía una cadena de suministro con un potencial más amplio y, por lo tanto, era menos susceptible al riesgo. Sin embargo, en 2018 el proveedor elegido

tuvo un incendio que destruyó toda la fábrica que suministraba habitualmente al fabricante británico. Fue entonces cuando se supo que la especificación exigida por el fabricante británico se había adaptado tanto que, de hecho, no solo el proveedor no podía transferir fácilmente la producción a ninguna de sus otras fábricas, sino que ningún otro productor que no estuviese certificado podía encargarse rápidamente. La producción del fabricante británico bajó al 20%-25% en cada una de

sus fábricas británicas. A pesar de que se adoptó el enfoque adecuado para llevar a cabo los análisis de impacto, no se tuvieron en cuenta un número suficiente de factores y, si en la fase de planificación de los posibles escenarios, se hubiera aplicado un razonamiento más amplio, se podría haber evitado esta situación. Finalmente, el fabricante tardó casi un año en volver al 100% de la producción.

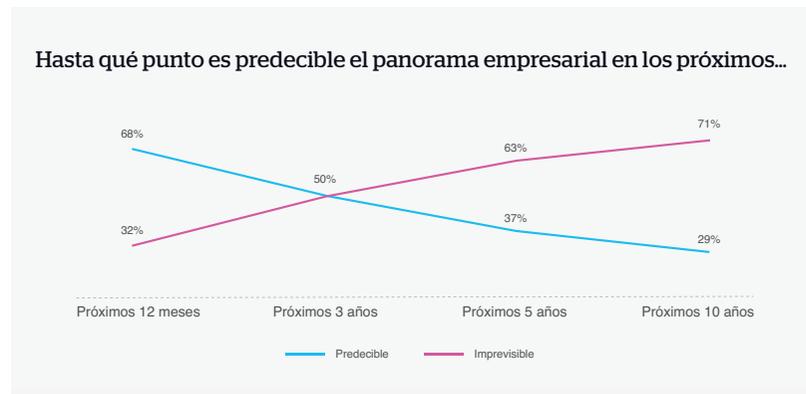
Capítulo 3: Cumplir las promesas

Un aumento de la imprevisibilidad a corto y largo plazo es algo problemático para las grandes y pequeñas empresas, tanto si se trata de establecer una estrategia como de cumplir sus promesas. Los consejos de administración se enfrentan a la presión de los accionistas para cumplir los objetivos y lograr resultados fiables en relación con la estrategia, así como para evaluar el impacto de sus actividades en los clientes y en la sociedad en general.

Las empresas también deben satisfacer las expectativas de los consumidores y los organismos reguladores, que cada vez más procuran que las empresas y sus directores asuman sus responsabilidades.

Es probable que la planificación en el futuro sea más difícil si se quiere mejorar los niveles de

imprevisibilidad. A las empresas les resulta más difícil predecir el futuro a largo plazo cuando consideran el panorama empresarial. Más de dos tercios (68%) de los encuestados opinan que los próximos 12 meses son predecibles, pero los niveles de confianza caen al 50% en los próximos tres años, y al 29% en los próximos 10 años. Como se muestra en el gráfico siguiente, las empresas





se sienten bastante seguras a la hora de predecir el futuro hasta los próximos tres años y, a partir de este momento, la confianza se resiente considerablemente.

Concretamente en el contexto del Brexit, nuestra encuesta reveló

que las empresas británicas son una excepción, ya que son las únicas que probablemente declaren que los próximos 12 meses son más impredecibles que predecibles (58% frente a 42% respectivamente). Sin embargo, en el momento en que las empresas

británicas proyecten los próximos cinco y diez años, vuelven a estar a la altura de los niveles de confianza de las empresas de otros países.

Muchas empresas tienen que planificar con cinco, diez o más años de antelación. Las grandes inversiones en plantas e infraestructuras o en nuevos mercados pueden tardar muchos años en ejecutarse y dar sus frutos. Sin embargo, es posible que las empresas tengan que invertir en nuevos modelos empresariales en un momento en que la tecnología y las tendencias de consumo cambian rápidamente. Por ejemplo, la inteligencia artificial y la automatización tendrán grandes repercusiones en el lugar de trabajo y en la sociedad en general, mientras que los factores políticos y medioambientales podrían provocar grandes cambios en la demanda de bienes y servicios.

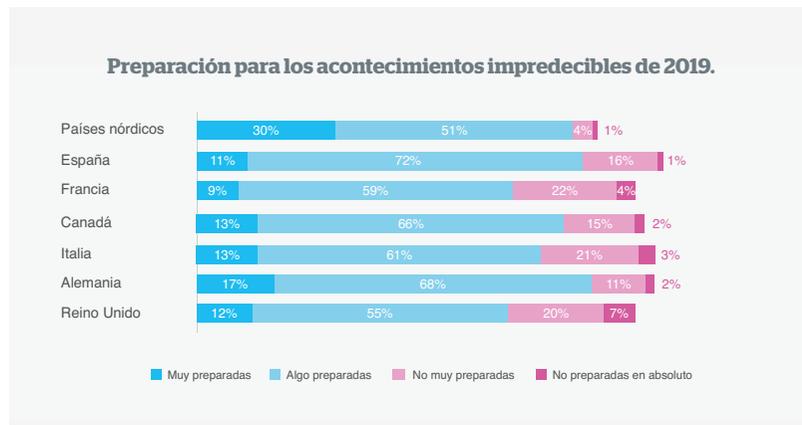
Sin embargo, predecir la forma y el momento en que se producirá está fuera del alcance de la mayoría de las empresas.

El aumento de la imprevisibilidad agrava el problema de la planificación empresarial y la definición de estrategias, pero las organizaciones deberían centrarse en los factores que son más decisivos para su negocio.

Se escuchan muchas voces en torno a cuestiones importantes como el Brexit y los conflictos comerciales internacionales, y es probable que se prolongue durante varios años. No obstante, las empresas deben distanciarse de los titulares de los medios de comunicación y evitar involucrarse en los asuntos de la actualidad: posiblemente existan tendencias a largo plazo que sean más relevantes para garantizar el éxito de una empresa en el futuro.

Capítulo 4: Planificación creativa

Es probable que el antídoto contra la imprevisibilidad se encuentre en el desarrollo de la gestión de riesgos. A medida que aumenta el tamaño y la complejidad del riesgo, los marcos de gestión de riesgo y de gobernanza son cada vez más sofisticados, y los consejos de administración demandan cada vez más que se les facilite una mejor información sobre el riesgo.



La planificación y preparación para el futuro es clave para gestionar la imprevisibilidad en el futuro. Tres de cada cuatro (77%) empresas de nuestra encuesta consideraban que estaban preparadas para hacer frente a los acontecimientos impredecibles de 2019, mientras que una de cada cinco (20%) no se sentía preparada. Las empresas nórdicas fueron las más propensas a decir que se sentían muy preparadas (30%). Por el contrario, las empresas británicas y francesas fueron las que se sintieron menos preparadas (27% y 26%, respectivamente).

Las principales medidas que están tomando las empresas con el fin de prepararse para los acontecimientos

El **77%** de las empresas de nuestra encuesta consideraban que estaban preparadas para hacer frente a los acontecimientos impredecibles de 2019.

El **29%** de las empresas cuentan con un plan formal de gestión de riesgos.

Anticiparse a los imprevistos



impredecibles son: ahorrar dinero (34%), diversificar productos/servicios (33%), diversificar la base de clientes (31%) y prepararse para resultados múltiples (30%). Sin embargo, solo el 29% cuenta con un plan formal de gestión de riesgos, siendo las grandes empresas las que más probabilidades tienen de contar con un plan formal (45%) en comparación con solo una cuarta parte (25%) de las pequeñas empresas.

En nuestra encuesta, las empresas más pequeñas tenían más tendencia a no haber elaborado ningún plan. Más de un tercio (35%) de los autónomos y el 14% de las microempresas no elaboran ningún tipo de plan para hacer frente a los acontecimientos impredecibles, en comparación con solo el 6% de las medianas empresas y el 5%

**El
35%**

de los autónomos y el 14% de las microempresas no elaboran ningún tipo de plan para hacer frente a los acontecimientos impredecibles.

de las grandes empresas. Al no implementar un plan, las empresas más pequeñas se están poniendo en mayor riesgo de que los acontecimientos impredecibles les afecten de forma significativa.

Las organizaciones que logren subsistir y triunfar en un entorno de mayor imprevisibilidad serán las que estén mejor preparadas.

Conclusiones

El clima es una metáfora muy útil para reflexionar sobre la imprevisibilidad a la que se enfrentarán las empresas en el futuro. Establecimos un rumbo para nuestras empresas, gestionando el clima de los acontecimientos diarios en medio de los climas paulatinos de los mercados y las economías. Debemos reaccionar ante lo primero teniendo en cuenta lo segundo.

Nuestra investigación ha demostrado que los principales vientos de la economía se verán influenciados por la política en el corto plazo, y podrían verse afectados por diversos acontecimientos políticos, especialmente las elecciones. Estas son las preocupaciones que tienen actualmente los líderes empresariales. Los factores económicos también desempeñarán un papel importante. La crisis económica, que se remonta a una década atrás, todavía parece estar presente en la memoria y, si bien las empresas son

optimistas, se muestran prudentes ante futuras recesiones.

Como muestran nuestros estudios de caso, los factores empresariales, especialmente los que afectan a la producción y a las cadenas de suministro, pueden tener un gran impacto en la operatividad de una organización. Muchas empresas están tomando medidas para mitigar los riesgos que esto conlleva, pero se podría hacer más para garantizar que se establezcan planes de continuidad operativa que contem-

plen los acontecimientos de forma realista, por mucho que esperemos que nunca ocurran. Esto resulta más fácil para las empresas más grandes, y nuestra investigación ha demostrado que cuanto más grande es una empresa, más probable es que haya sido capaz de resistir bien las tormentas, e incluso de sacar partido de ellas. Las empresas más pequeñas no pueden adaptarse con la misma rapidez, pero deben buscar la manera de utilizar su agilidad y rapidez en la toma de decisiones, y deben sentirse motivadas para hacer planes de continuidad en función del tamaño de su empresa.

Hemos centrado este informe en los pilares económicos, empresariales y políticos de nuestro índice, ya que son las áreas en las que las empresas nos han manifestado que son más susceptibles a la

imprevisibilidad. Sin embargo, no deben ignorarse los factores sociales y ambientales. Existe una amplia variedad de cuestiones, a menudo interrelacionadas, que pueden tener consecuencias impredecibles para las empresas. Los efectos pueden manifestarse en los ámbitos político, económico y comercial y pueden afectar a la marca, la reputación y el rendimiento financiero.

2020 podría ser un año crucial para muchas empresas. Algunos pronostican una caída 2.0⁴ - la próxima gran recesión; nuestro análisis de tendencias indica que habrá otro año en el que aumentará la imprevisibilidad. Es probable que el activismo social y político cobre mayor impulso, cuya dirección e impacto son difíciles de predecir. En general, una combinación de inestabilidad que puede ser vertiginosa.

⁴<https://www.worldfinancialreview.com/the-predicted-2020-global-recession/>

Nuestra investigación sugiere que las empresas no se enfrentan a los retos del futuro tanto como debieran. Es cierto que la mayoría de los eventos impredecibles están fuera del control de cualquiera, pero eso no significa que no podamos prepararnos. La planificación de escenarios debe estar a la altura de las circunstancias en todas las empresas, pero no es necesario que lo hagan solas. Las aseguradoras están perfectamente posicionadas para tener una visión global de las operaciones y exposiciones de la empresa en una gran variedad de industrias y pueden compartir las mejores prácticas en técnicas de gestión de riesgos. A medida que crecen los riesgos intangibles, ahora la cuestión radica tanto en la forma en que una empresa gestiona el riesgo como en la forma en que lo transfiere. Los dos aspectos no son mutuamente excluyentes.

A continuación, se mencionan algunos consejos.

- 1. Utilice su imaginación:** no se conforme con la situación actual. El mundo es impredecible y en el ciclo actual es poco probable que esto cambie. Asuma que habrá cambios en las esferas que afectan su negocio y prepárese para los mismos.
- 2. Diversificar:** busque oportunidades para diversificar las cadenas de suministro, su base de clientes, los mercados en los que opera e incluso sus empleados.
- 3. Observe a través de un enfoque de sostenibilidad:** utilice un marco como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para identificar los problemas sociales y ambientales sistémicos que pueden suponer tanto riesgos como oportunidades para su negocio.
- 4. Aproveche toda la información posible:** – nadie puede predecir el futuro, pero usar el conocimiento existente sobre su empresa, otras fuentes de datos y las experiencias de otras personas puede ayudar a crear empresas que identifiquen mejor las debilidades y mitiguen los riesgos, por poco probable que parezcan a priori. Descargue el informe de QBE: [Entender y proteger su cadena de suministro](#), para obtener orientación práctica sobre cómo realizar un análisis del impacto en su empresa, la planificación de la continuidad operativa y los obstáculos a detectar.
- 5. Benefíciese de sus socios:** es probable que su aseguradora haya visto todo esto antes en otro lugar. Solicite su asesoramiento.

Metodología

El Índice de Imprevisibilidad de QBE ha sido elaborado por Opinium a partir de una investigación documental para averiguar qué año fue efectivamente el menos predecible. Opinium analizó las variables de cinco pilares clave relevantes para los clientes y consumidores de QBE, recopilando fuentes de todos los mercados importantes de QBE, con el resultado principal de determinar con precisión el año más y menos predecible.

Los cinco pilares y los datos incluían

Política

- Volatilidad de las elecciones
- Claridad de los resultados de las elecciones
- Incertidumbre política
- Miedo a la inmigración
- Incertidumbre geopolítica

Economía

- Capacidad para pronosticar la inflación
- Capacidad para pronosticar el crecimiento del PIB
- Capacidad para pronosticar los cambios en el desempleo
- Volatilidad de las medidas económicas básicas (por ejemplo, comercio, tipos de interés, PIB, inflación)

Empresarial

- Volatilidad de los principales índices bursátiles por país
- Volatilidad de los valores monetarios
- Tasas de supervivencia de las empresas

Medio ambiente

- Volatilidad de los cambios de temperatura
- Volatilidad de las precipitaciones
- Niveles cambiantes de actividad meteorológica inusual
- Mortalidad relacionada con el clima

Social

- Cambios en el comportamiento de los consumidores
- Cambios en el comportamiento social (por ejemplo, tasas de matrimonio y nacimientos fuera del matrimonio)
- Cambios en el perfil demográfico del mercado (por ejemplo, edad y esperanza de vida)

Opinium también llevó a cabo una investigación primaria con los principales responsables de la toma de decisiones empresariales. Se realizaron 1.314 entrevistas en el Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, España, Canadá y los países nórdicos (Suecia, Finlandia, Dinamarca y Noruega). La investigación se llevó a cabo a través de Internet del 21 al 28 de enero de 2019.

Conozca QBE

QBE es una aseguradora y reaseguradora especializada en empresas. Somos lo suficientemente grandes como para marcar la diferencia, y lo bastante pequeños como para ser una empresa ágil.

Puede que no seamos los más conocidos, pero gran parte del mundo moderno depende de nuestra cobertura. Nuestra cartera de clientes es muy diversa y abarca desde conductores de flotas de autobuses y autocares hasta grandes consorcios internacionales de infraestructuras. Para ellos, somos el punto de apoyo que separa los mejores planes de la incierta realidad. Los clientes que tratan con nosotros nos consideran profesionales, pragmáticos y fiables - esta es una de las razones por las

que seguimos trabajando en el sector después de 130 años.

Nuestros suscriptores están capacitados para tomar decisiones que son importantes para su empresa. (Porque sabemos que ningún ordenador puede reemplazar esa habilidad humana). Y no solo cubrimos su riesgo. Le ayudamos a gestionarlo, lo que significa que es menos probable que tenga que llegar a tramitar un siniestro.

Obtenga más información

Para obtener más información sobre cómo podemos ayudarle en su empresa, visite QBEEurope.com

Cobertura para todas las necesidades de su empresa

Nuestra amplia gama de productos incluye:

- Accidentes y salud (incluyendo accidentes personales para empresas y asistencia en viaje)
- Seguro de Defensa jurídica (incluyendo flota, transporte, autobuses y autocares, industria del automóvil)
- Commercial combined
- Infidelidad de Empleados
- Todo riesgo - construcción y montaje
- Energía - offshore y onshore
- Industria del entretenimiento y ocio
- Responsabilidad medioambiental
- Líneas financieras y responsabilidad civil profesional
- (Cyber, administradores y directivos, RC Profesional)
- Responsabilidad civil general (patronal, explotación)
- Transportes
- Autos
- RC Farmacéutica
- Riesgo político y terrorismo
- Garantía de productos y retirada
- Protección de productos
- Daños materiales
- Reaseguro
- Agencia de suscripción
- Especie
- Caución/bonos
- Crédito
- Extensión de garantía

Acerca de Opinium

Opinium es una agencia de visión estratégica galardonada que se basa en la creencia de que, en un mundo de incertidumbre y complejidad, el éxito depende de la capacidad de mantener el pulso ante lo que la gente piensa, siente y hace.

Creativos e inquisitivos, nos apasiona dar las herramientas necesarias a nuestros clientes para tomar las decisiones que importan. Trabajamos con las organizaciones para definir y superar los retos estratégicos, ayudándoles a comprender el mundo en el que

operan sus marcas. Utilizamos el enfoque y la metodología adecuados para ofrecer una visión sólida, asesoramiento estratégico y recomendaciones específicas que generen cambios y resultados positivos.

Sigamos en contacto

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

qbeespana.com

Septiembre 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.