

# Una mirada a la gestión de riesgos

COVID-19: el cisne negro  
estaba con nosotros

Panamá, Abril 2020

La gestión de riesgos y la gerencia de situaciones de crisis se ha convertido en un tema prioritario en la agenda corporativa mundial. La crisis actual pone en el ranking de prioridades la gestión de riesgos y la planificación estratégica para mitigar los mismos.

**La crisis actual del COVID-19 tiene magnitudes impensables y algunos expertos la han catalogado como un cisne negro.**

El concepto de cisne negro apenas tiene 4 décadas y en el contexto de los negocios se refiere a un suceso o evento improbable. Durante siglos se afirmó que todos los cisnes tenían plumaje blanco, no era posible concebir un cisne con plumaje negro, un axioma que se sostuvo hasta el año 1967 cuando se descubrieron cisnes negros en Australia.

Este hecho revolucionó la clasificación zoológica europea que se basaba en la idea de que todo cisne era, por definición, blanco. Con base en esta experiencia, Nassim Nicholas Taleb, un investigador y experto financiero, introdujo el concepto de “cisne negro” a comienzos de la pasada década para referirse a los mercados financieros, pero luego generalizó el concepto a eventos que pueden ocurrir en diversas actividades humanas, tal como lo presentó en su libro de 2007 “El cisne negro – El impacto de lo altamente improbable”.

***“El cisne negro – El impacto de lo altamente improbable”.***

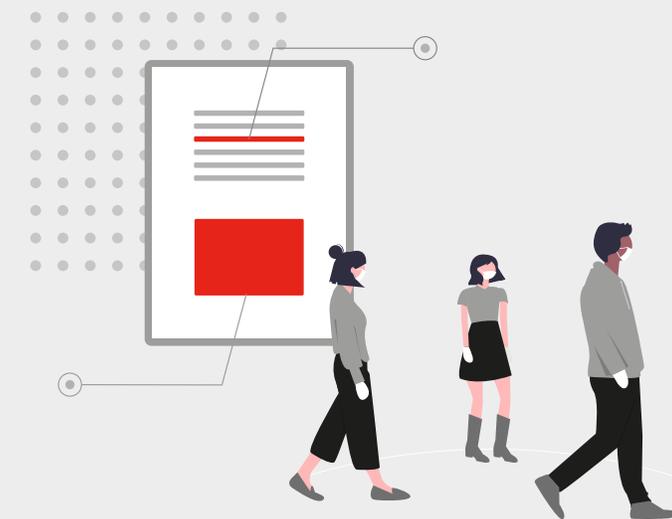


Varios eventos catastróficos pueden ser considerados cisnes negros. La crisis financiera del año 2008, la fuga de crudo en el fondo del mar por la explosión de una plataforma propiedad de BP en el Golfo de México o el terremoto de Japón que generó un tsunami de grandes magnitudes y una crisis nuclear que aún perdura, son un buen ejemplo de lo que Taleb llama un cisne negro.

**Para que un evento pueda considerarse un cisne negro debe reunir tres atributos:**

**1** El primero es que no pertenece al reino de las expectativas normales pues nada en el pasado lleva a pensar que sea posible (La crisis japonesa es clara en este sentido).

**2** Segundo, que ocasione un enorme impacto; y por último, que una vez ocurrido, surjan explicaciones que lo hacen aparecer como predecible: es decir, no podemos predecirlo antes de que suceda, pero una vez que ocurre, pensamos que “las señales eran claras”.



**3** En este sentido, la visión y el análisis de riesgo cobra otra dimensión. No podemos prepararnos sólo para los riesgos predecibles, tenemos que ir más allá e intentar crear capacidades para reaccionar a la llegada de un cisne negro, el impacto de lo altamente improbable.

# ¿COVID-19 es un cisne negro?

Pareciera que no. El análisis de riesgos desde hace más de una década nos da señales claras que la atención al riesgo de una pandemia de escala global debía ser una prioridad.

Así lo reportó el Informe Global de Riesgos elaborado por Marsh & McLennan para el Foro Económico Mundial. Los primeros informes de los años 2006 y 2007 ubicaron los riesgos de pandemia entre los 5 mayores desde el punto de vista de impacto.



## The Evolving Risk Landscape, 2007- 2020

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1st	Infrastructure breakdown	Blow up in asset prices	Asset price collapse	Asset price collapse	Storms and cyclones	Income disparity	Income disparity	Income disparity	Interstate conflict	Involuntary migration	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather
2nd	Chronic diseases	Middle East instability	China economic slowdown	China economic slowdown	Flooding	Fiscal imbalances	Fiscal imbalances	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Climate action failure
3rd	Oil price shock	Failed and failing states	Chronic diseases	Chronic disease	Corruption	Greenhouse gas emissions	Greenhouse gas emissions	Unemployment	Failure of national governance	Climate action failure	Natural disasters	Cyberattacks	Natural disasters	Natural disasters
4th	China hard landing	Oil price shock	Global governance gaps	Fiscal crises	Biodiversity loss	Cyberattacks	Water crises	Climate action failure	State collapse or crisis	Interstate conflict	Terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft	Biodiversity loss
5th	Blow up in asset prices	Chronic diseases	Deglobalization (emerging)	Global governance gaps	Climate change	Water crises	Population ageing	Cyberattacks	Unemployment	Natural catastrophes	Data fraud or theft	Climate action failure	Cyberattacks	Human-made environmental disasters

Top 5 Global Risks in Terms of Impact

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1st	Blow up in asset prices	Blow up in asset prices	Asset price collapse	Asset price collapse	Fiscal crises	Financial failure	Financial failure	Fiscal crises	Water crises	Climate action failure	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Climate action failure
2nd	Deglobalization	Deglobalization (developed)	Deglobalization (developed)	Deglobalization (developed)	Climate change	Water crises	Water crises	Climate action failure	Infectious diseases	Weapons of mass destruction	Extreme weather	Extreme weather	Climate action failure	Weapons of mass destruction
3rd	Interstate and civil wars	China hard landing	Oil and gas price spike	Oil price spikes	Geopolitical conflict	Food crises	Fiscal imbalances	Water crises	Weapons of mass destruction	Water crises	Water crises	Natural disasters	Extreme weather	Biodiversity loss
4th	Pandemics	Oil price shock	Chronic diseases	Chronic disease	Asset price collapse	Fiscal imbalances	Weapons of mass destruction	Unemployment	Interstate conflict	Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Water crises	Extreme weather
5th	Oil price shock	Pandemics	Fiscal crises	Fiscal crises	Energy price volatility	Energy price volatility	Climate action failure	Infrastructure breakdown	Climate action failure	Energy price shock	Climate action failure	Water crises	Natural disasters	Water crises

■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

Source: World Economic Forum 2007-2020, *Global Risk Reports*.

Note: Global risks may not be strictly comparable across years, as definitions and the set of global risk have evolved with new issues emerging the 10-year horizon. For example, cyberattacks, income disparity and unemployment entered the set of global risk in 2012. Some global risk have been reclassified: water crises and income disparity were recategorized societal risk in the 2015 and 2014, *Global Risk Reports*, respectively.

## **El año 2006 era la época del H5N1 y el informe señalaba:**

*“El riesgo de una gripe pandémica, particularmente una causada por la transmisión de persona a persona del virus H5N1 u otro virus de la gripe aviar, es ahora un tema dominante en la conversación global sobre el riesgo. Si bien se puede modelar la propagación de una pandemia, no sabemos cuándo, dónde (o si) el virus H5N1 mutará para permitir que se propague fácilmente de una persona a otra. Los seres humanos tienen poca o ninguna inmunidad al H5N1 y actualmente no existe ninguna vacuna para proteger contra él.*

### **Los suministros actuales de medicamentos antivirales son insuficientes para hacer frente a un brote pandémico importante.**

*Si la infección de persona a persona se volviera común, las vulnerabilidades de nuestros sistemas globales interconectados intensificarían el impacto humano y económico.*

*Una gripe letal, su propagación facilitada por los patrones de viaje globales y no contenida por mecanismos de advertencia insuficientes, representaría una amenaza grave. Los impactos económicos a corto plazo incluirían un grave deterioro de los viajes, el turismo y otras industrias de servicios, así como las cadenas de suministro de fabricación y minoristas.*

*El comercio mundial, el apetito por el riesgo de los inversores y la demanda de consumo podrían sufrir durante períodos más prolongados. Son posibles cambios profundos en las relaciones sociales, económicas y políticas. Una pandemia de gripe presenta desafíos complejos de mitigación, incluyendo compensaciones difíciles (por ejemplo, la vacunación masiva ahora puede proteger contra la propagación de una pandemia ahora, pero la vacunación masiva también conlleva un mayor riesgo de mutación del virus en cepas más resistentes más adelante), y plantea una necesidad obvia de coordinación entre múltiples partes interesadas, tanto de prevención como de respuesta.*

*Cuanto más tiempo demore en surgir una pandemia, siempre que estemos conscientes del riesgo, es probable que estemos mejor preparados”.*

## **“Una pandemia de gripe presenta desafíos complejos de mitigación, incluyendo compensaciones difíciles”.**

Hoy ese texto nos parece muy familiar y puesto en la nota de cualquier diario pareciera que fue escrito en el mes de febrero de 2020.

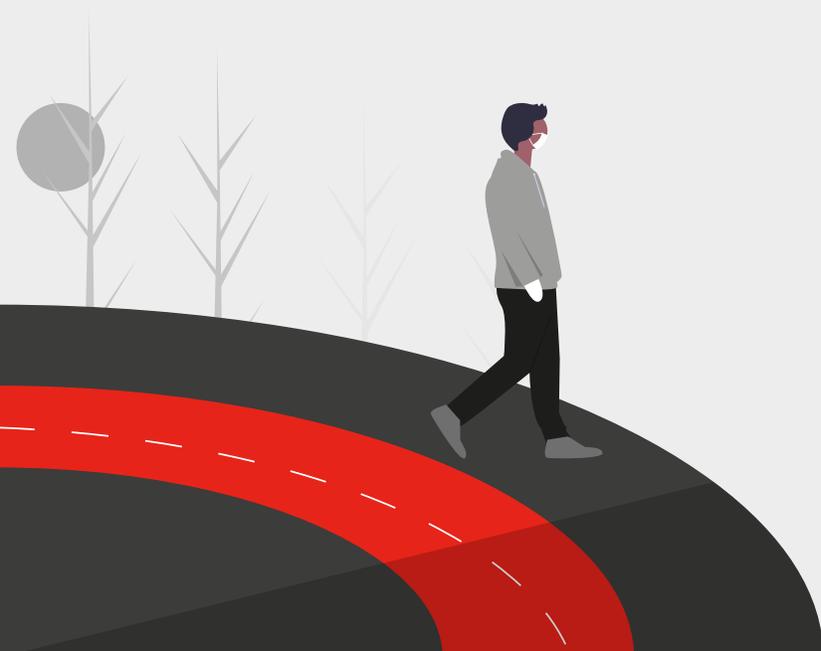
A pesar de que las pandemias como riesgo probable y de impacto desaparecieron de los informes siguientes y los riesgos globales eran protagonizados por los tecnológicos, financieros y naturales, en el informe del año 2019 se dejaba un espacio para hacer la siguiente acotación:

**“Una estimación de posibles pandemias durante el siglo XXI pone el costo económico anualizado en USD 60 mil millones”.**

*“El mundo está muy mal preparado para incluso las amenazas biológicas más modestas. Somos vulnerables a impactos potencialmente enormes en las vidas de las personas, el bienestar social, la actividad económica y la seguridad nacional.*

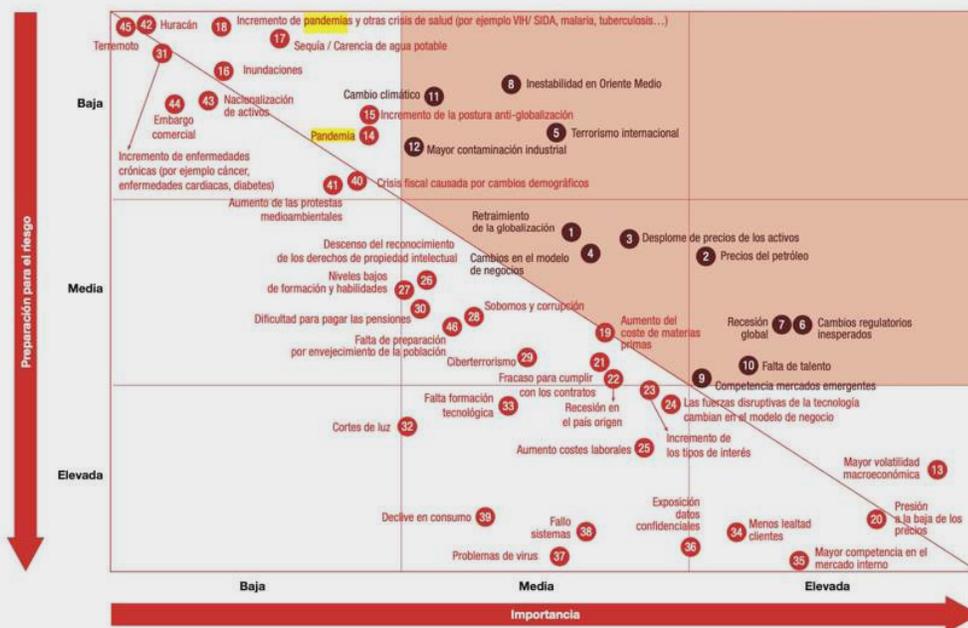
*Las nuevas biotecnologías revolucionarias prometen avances milagrosos, pero también crean enormes desafíos de supervisión y control. El progreso nos ha hecho complacientes con respecto a las amenazas convencionales, pero la naturaleza sigue siendo capaz de ‘innovar’ una pandemia que podría causar daños incalculables...*

*Una estimación de posibles pandemias durante el siglo XXI pone el costo económico anualizado en USD 60 mil millones. Otra estimación, que incluye el valor imputado de los años de vida perdidos, pone el costo tan solo de una pandemia de gripe, en USD \$570 mil millones anuales: el mismo orden de magnitud que el cambio climático”.*



Otros informes también pusieron en su momento el riesgo de pandemia como una prioridad, aunque con menos énfasis. El análisis de riesgos publicado por The Economist Intelligence Unit en el año 2008 titulado Risk 2018: planning for a Unpredictable Decade, ubicaba el riesgo de pandemia en la posición 18 de 46 riesgos mapeados.

Lo particular era que había un reconocimiento que la preparación para afrontar ese riesgo materializado en crisis era muy baja. A pesar de ello, pareciera que fue poco lo que se hizo en esta década para establecer los protocolos que permitieran afrontar una gran pandemia y evitar la improvisación mundial.



Fuente: The Economist Intelligence Unit, Risk 2018: Planning for an Unpredictable Decade (marzo de 2008)

Por último, vale la pena dar un vistazo al informe publicado por la reconocida empresa aseguradora AON. En su informe del año 2017 titulado Global Risk Management Survey, el riesgo de Pandemia estaba en la cola de la lista y no se hizo mayor énfasis en el mismo.

Global Risk Management Survey risk ranking ■ partially insurable ■ uninsurable ■ insurable

1	Damage to reputation/brand	2	Economic slowdown/slow recovery	3	Increasing competition	4	Regulatory/legislative changes
5	Cyber crime/hacking/viruses/malicious codes	6	Failure to innovate/meet customer needs	7	Failure to attract or retain top talent	8	Business interruption
9	Political risk/uncertainties	10	Third party liability (incl. E&O)	11	Commodity price risk	12	Cash flow/liquidity risk
13	Property damage	14	Directors & Officers personal liability	15	Major project failure	16	Exchange rate fluctuation
17	Corporate social responsibility/sustainability	18	Technology failure/system failure	19	Distribution or supply chain failure	20	Disruptive technologies/innovation
21	Capital availability/credit risk	22	Counter party credit risk	23	Growing burden and consequences of governance/compliance	24	Weather/natural disasters
25	Failure to implement or communicate strategy	26	Merger/acquisition/restructuring	27	Injury to workers	28	Failure of disaster recovery plan/business continuity plan

**La conclusión parece clara dada esta información preliminar.**

**El COVID-19 es considerado por algunas personas como un cisne negro, para otros expertos una pandemia de éste tipo era un fenómeno identificado, muy probable y durante años fue visto con complacencia.**

Global Risk Management Survey risk ranking (cont...) ■ partially insurable ■ uninsurable ■ insurable

29	Loss of intellectual property/data	30	Workforce shortage	31	Environmental risk	32	Crime/theft/fraud/employee dishonesty
33	Lack of technology infrastructure to support business needs	34	Inadequate succession planning	35	Product recall	36	Concentration risk (product, people, geography)
37	Aging workforce and related health issues	38	Accelerated rates of change in market factors and geopolitical risk environment	39	Interest rate fluctuation	40	Globalization/emerging markets
41	Unethical behavior	42	Outsourcing	43	Resource allocation	44	Terrorism/sabotage
45	Climate change	46	Asset value volatility	47	Natural resource scarcity/availability of raw materials	48	Absenteeism
49	Social media	50	Sovereign debt	51	Pandemic risk/health crisis	52	Share price volatility
53	Pension scheme funding	54	Harassment/discrimination	55	Kidnap and ransom/extortion		

**Si, el cisne negro estaba con nosotros.**

## ***Hacia una efectiva gestión de riesgos en los tiempos por venir***

Es tiempo de abordar la gestión de riesgos de una forma más sistemática. En Stratego elaboramos mapas de gestión de riesgos para las empresas con el objetivo de monitorear la dinámica de los mismos y establecer medidas de mitigación. Sin embargo, el monitoreo, análisis y diseño de planes para gestionarlos, así como la creación de capacidades para enfrentar una posible crisis en la mayoría de los casos se quedan en el camino.

Por ello, si no hay una adecuada cultura de gestión de riesgos, tampoco habrá una adecuada capacidad de gestión de crisis y mitigación de daños. ***Para avanzar en la dirección correcta, vale la pena tomar en cuenta algunos aspectos que merecen especial atención:***

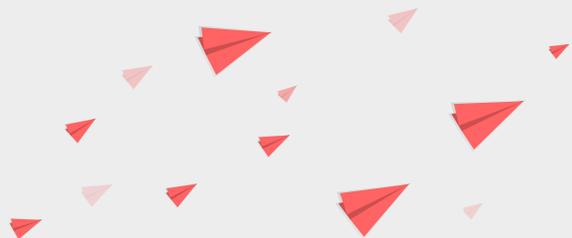
1. Es necesario establecer una definición común de riesgo orientada a la protección de valor.
2. La cultura de riesgo debe ser compartida por toda la organización.
3. La gestión de riesgos debe estar sustentada en un monitoreo constante para tener capacidad de reacción y mitigación, procesos y procedimientos claros.

4. Es importante entrenar a equipos claves en la gestión de riesgos y manejo de crisis, establecer funciones y roles, de la mano de equipos de rápida respuesta multidisciplinarios, que puedan atender las exigencias que implica un riesgo de alta probabilidad o la materialización de un riesgo en una crisis.

5. También es indispensable contar con sistemas de control de riesgo a través de comités u órganos de gobierno corporativo que puedan dirigir la toma de decisiones y dar visibilidad sobre potenciales situaciones adversas y su debida gestión y monitoreo.

6. La cultura de riesgo debe nacer de la más alta dirección y ser respaldada por toda la organización.

7. Es necesario desarrollar las capacidades de la organización para una adecuada gestión de riesgos y/o crisis, a través de programas de formación en gestión e identificación de riesgos, manejo de crisis y seguimiento de protocolos de rápida respuesta, lineamientos de vocería interna y externa y guías o manuales de gestión de crisis y control de daños.



Tras la crisis del COVID-19 nos queda un gran aprendizaje, algunos países y algunas empresas se movieron más rápido que otras, en algunos casos han tenido que improvisar, en otros acudieron a sus prácticas de riesgo y crisis para avanzar en su toma de decisión. En algunos casos la comunicación ha sido clara y oportuna, en otros no tanto.

**A partir de ahora el riesgo tomará otra dimensión, le prestaremos más atención al efecto mariposa, estaremos más atentos para no llegar a los tipping points y no subestimaremos a los posibles cisnes negros por más improbables que nos parezcan.**



## **Autor**

### **Gustavo Manrique Salas**

Socio-Director de Stratego. Consultor con más de 25 años de experiencia en comunicación estratégica, manejo de crisis y gestión de la reputación de empresas. Profesor del IESA, Director del Diplomado de Reputación y miembro del Consejo de Mentores del Centro de Innovación la Ciudad del Saber.

***En este contexto actual, crear y ejecutar estrategias integrales de comunicación para incidir en el cumplimiento de los objetivos de negocio de nuestros clientes, es hoy más que nunca nuestro compromiso en Stratego.***

