



# Gestión de Riesgos Emergentes

Un Enfoque Integral para las Empresas



# Overview



En un entorno global caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante, **la identificación y gestión de riesgos emergentes** se ha vuelto fundamental para la supervivencia y el éxito empresarial.

Estos riesgos, a menudo novedosos, desconocidos o mal comprendidos, pueden tener un impacto significativo en las operaciones, la reputación y la sostenibilidad de una organización.

**Las empresas se enfrentan a una amplia gama de riesgos que evolucionan a un ritmo acelerado:**



Ciberataques



Desastres naturales



Pandemias



Cambios geopolíticos

son solo algunos ejemplos de los riesgos emergentes que pueden poner en peligro la continuidad del negocio.

**A medida que las dinámicas globales, tecnológicas, sociales y ambientales evolucionan, surgen nuevos riesgos que desafían incluso las estrategias más sólidas.**

Estos riesgos emergentes, impredecibles y de alto impacto, exigen un enfoque de gestión de riesgos no solo reactivo, sino proactivo y adaptable.





Uno de los ejemplos más recientes ocurrió en julio de este año, cuando un fallo en la plataforma de seguridad cibernética CrowdStrike desencadenó una interrupción a gran escala en los sistemas operativos Windows a nivel mundial.

Este incidente provocó una serie de problemas técnicos que afectaron a empresas de diversos sectores, desde aerolíneas y bancos hasta instituciones gubernamentales y proveedores de servicios.



La consecuencia más visible fue una interrupción generalizada en los servicios digitales, lo que generó caos y pérdidas económicas significativas.

Era poco probable que un evento como este ocurriera sin embargo **su impacto fue altamente crítico:**



### Interrupción de servicios

Numerosas empresas experimentaron interrupciones en sus servicios digitales, lo que afectó a sus operaciones diarias y generó pérdidas económicas.



### Caos en la industria de la aviación

El sector aéreo se vio especialmente afectado, con cancelaciones de vuelos y retrasos en todo el mundo (+de 3000 vuelos cancelados) debido a problemas en los sistemas de control de tráfico aéreo y reservas.



### Pérdidas financieras

Las empresas afectadas sufrieron pérdidas financieras significativas debido a la interrupción de sus operaciones, la pérdida de datos y los costos asociados a la recuperación de los sistemas.



### Daño a la reputación

El incidente dañó la reputación de CrowdStrike como proveedor de soluciones de seguridad cibernética, generando dudas sobre la fiabilidad de sus productos.



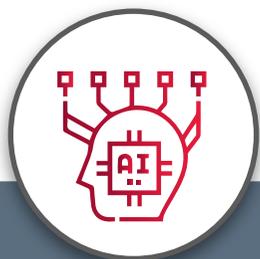
### Impacto en la confianza en los sistemas digitales

El fallo puso de manifiesto la vulnerabilidad de los sistemas digitales y generó preocupaciones sobre la seguridad de la infraestructura crítica.

# ¿Qué son los Riesgos Emergentes?

Los riesgos emergentes son aquellos que no han sido previamente identificados o que evolucionan de manera rápida y significativa, superando las capacidades de las organizaciones para gestionarlos con las herramientas y modelos tradicionales.

Estos riesgos pueden surgir de diversos factores, como:



## Cambios tecnológicos

La rápida evolución de las tecnologías digitales, la inteligencia artificial y la automatización generan nuevos riesgos cibernéticos, de privacidad y éticos.



## Cambios sociales y culturales

Los cambios demográficos, las nuevas tendencias de consumo y los movimientos sociales pueden generar riesgos reputacionales y de mercado.



## Eventos inesperados

Desastres naturales, pandemias, conflictos geopolíticos y crisis económicas son ejemplos de eventos que pueden desencadenar riesgos emergentes.



## Cambios regulatorios

Las nuevas regulaciones y políticas pueden generar riesgos de cumplimiento y operativos.

# Características de los Riesgos Emergentes



## Novedad

Son nuevos y desconocidos para la organización.



## Incertidumbre

Existe una alta incertidumbre sobre su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial.



## Velocidad

Surgen rápidamente y pueden evolucionar a un ritmo acelerado.



## Impacto Potencial

Pueden tener consecuencias significativas para la organización, como pérdidas financieras, daños a la reputación o interrupciones en las operaciones.

La identificación y gestión de riesgos emergentes es crucial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Al no considerar estos riesgos, las empresas se exponen a posibles crisis y pueden perder oportunidades de negocio.



# Global Risk Landscape 2024: Antifragility: Risk as a Driver for Success



En nuestro reciente **Reporte de BDO Global sobre Riesgos, publicado en Junio de este año**, hace hincapié en la mentalidad "antifragil", que describe los sistemas o procesos que no solo son resilientes, sino que mejoran cuando se exponen al estrés, lo que permite a las empresas encontrar oportunidades en la disrupción y convertir el riesgo en una ventaja competitiva.

El informe explora las actitudes de los líderes de riesgo hacia los desafíos en **evolución**, como la inteligencia artificial, las tensiones geopolíticas y las cadenas de suministro, y ofrece conclusiones prácticas para gestionar los riesgos de manera antifragil.

El riesgo de la cadena de suministro de nuevo en la agenda en medio de las **crecientes tensiones mundiales**. La situación económica también sigue siendo inestable. Una oleada de elecciones mundiales aumenta aún más la incertidumbre, sobre todo en lo que respecta a la regulación.

## ¿CUAL ES EL RIESGO POR EL QUE TU ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA PREPARADA?



El informe presenta los resultados sobre la encuesta a 500 ejecutivos de riesgos globales para obtener información sobre sus desafíos y estrategias actuales, del cual podemos destacar los siguientes aspectos:

**84%** de los líderes empresariales

afirman que el panorama global de riesgos está ahora más definido por la crisis que en cualquier otro momento de la memoria reciente.

En comparación con el año pasado, **el riesgo regulatorio subió 13 lugares hasta la primera posición**, con un ascenso significativo en los últimos tres años con un



**37%**

señalándolo como una preocupación importante en comparación con solo el 7% del año pasado.

Solo el:



**7%**

de los líderes empresariales dijo que sus organizaciones eran

**receptivas al riesgo**

y solo el



**19%**

dijo que eran muy proactivas al enfrentar el riesgo



**61%**

de los líderes ahora dicen que son adversos al riesgo o que buscan minimizar el riesgo



**44%**

de los líderes empresariales dicen que su organización está sufriendo de fatiga por riesgo cibernético.

Pocas organizaciones tienen las estructuras necesarias para apoyar un enfoque antifrágil al riesgo: **solo el 26% dijo que tiene una toma de decisiones y responsabilidades descentralizadas.**



**60%**

de los líderes del C-suite dicen que la velocidad del riesgo está aumentando.



**65%**

afirma que sus empresas están demorando sus decisiones de negocio hasta después de las elecciones de este año.



# Reporte 2024: Riesgos y Oportunidades Globales y Nacionales para el Perú 2024 – 2034 (CEPLAN)

Según el "Reporte 2024: Riesgos y Oportunidades Globales y Nacionales para el Perú 2024 – 2034", publicado en diciembre de 2023 por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) identifica 31 riesgos globales y nacionales que podrían materializarse en el futuro cercano, comenzando desde el año 2025.



**Los riesgos sociales**, como el aumento de conflictos internos, el surgimiento de líderes políticos populistas, la manipulación de medios de comunicación y el incremento de la desigualdad social, son los que se consideran más inminentes.

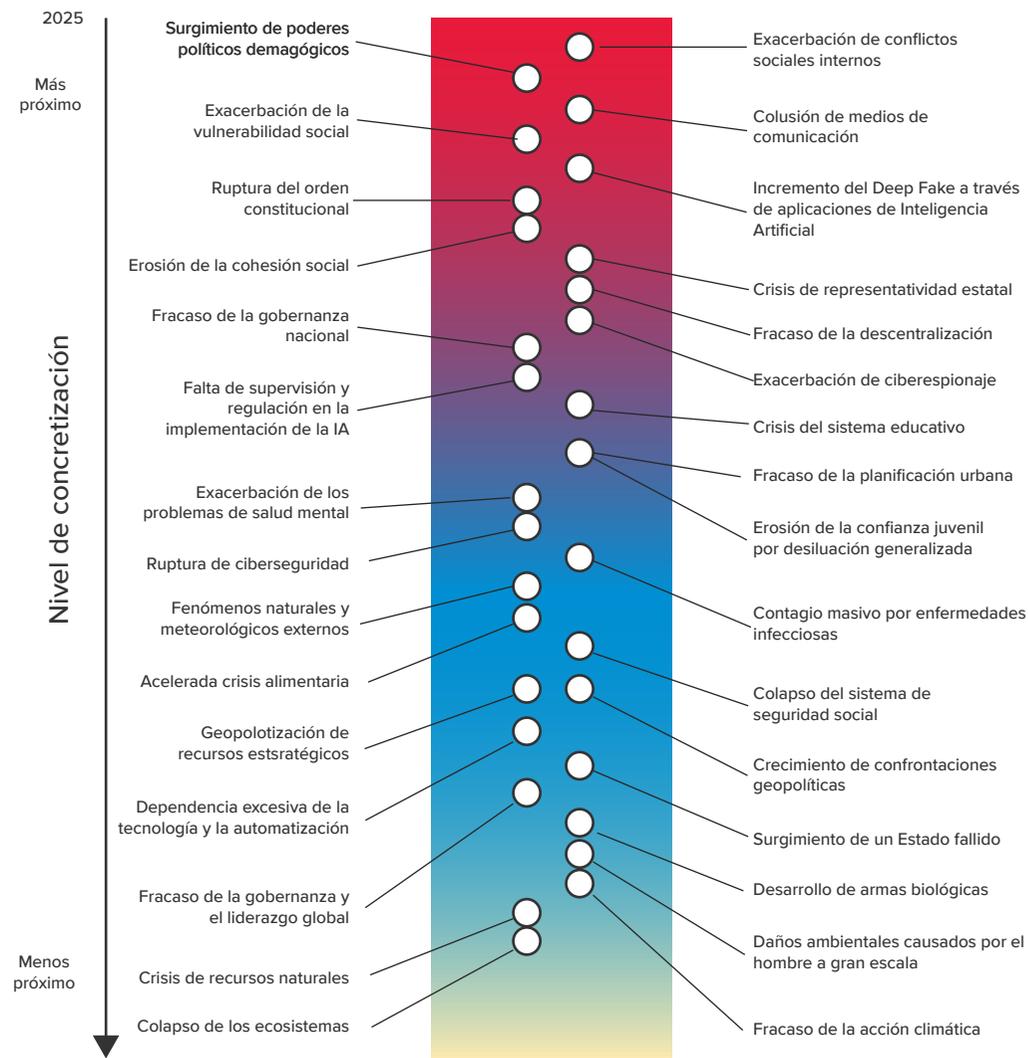
El Informe también indica que se espera que la importancia relativa de los riesgos globales y nacionales se modifique en función a sucesos actuales en el país y el mundo, por lo que surge la necesidad de analizar posibles cambios en la probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto, los cuales a su vez modifican la intensidad de estos riesgos.



**Por otro lado, evidencia algunos incrementos relevantes** en las intensidades de ciertos riesgos como el surgimiento de ataques terroristas, los fenómenos naturales y meteorológicos extremos, el fracaso de la descentralización y el fracaso de la planificación urbana.



**Por otro lado, los riesgos que más han reducido su intensidad** son nacionalización de industrias del sector minería e hidrocarburos y bancarrota masiva de empresas.



Nivel de concretización de los 31 riesgos globales y nacionales priorizados. (CEPLAN)

# Principales Tendencias de Riesgos Emergentes

## 1. En el mundo



### Cambio Climático y Sostenibilidad

- **Tendencia:** El impacto del cambio climático se está acelerando, con fenómenos meteorológicos extremos y una mayor presión regulatoria para adoptar prácticas sostenibles.
- **Desafío:** Las empresas deben adaptarse rápidamente a las nuevas normativas ambientales, gestionar el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro y enfrentar la demanda creciente de productos y servicios sostenibles.



### Pandemias y Salud Global

- **Tendencia:** La COVID-19 ha demostrado la vulnerabilidad global a las pandemias, subrayando la necesidad de prepararse para futuras crisis sanitarias.
- **Desafío:** Mantener la continuidad operativa, proteger la salud de los empleados y gestionar interrupciones en la cadena de suministro.



### Ciberseguridad y Digitalización

- **Tendencia:** La transformación digital ha aumentado la exposición a ciberataques y amenazas digitales, que ahora son más sofisticados y frecuentes.
- **Desafío:** Proteger la información sensible y garantizar la continuidad de los servicios en un entorno digital cada vez más complejo y vulnerable.

## 2. Latinoamérica



### Inestabilidad Política y Social

- **Tendencia:** Los cambios políticos abruptos y los conflictos sociales han creado un entorno incierto para las empresas en la región.
- **Desafío:** Navegar en un entorno regulatorio inestable, gestionar el riesgo de expropiaciones y adaptarse a políticas fiscales cambiantes.



### Desigualdad y Conflictos Sociales

- **Tendencia:** La creciente desigualdad económica y social está alimentando conflictos y tensiones en varios países de la región.
- **Desafío:** Mantener la licencia social para operar y gestionar riesgos reputacionales asociados a la percepción pública.



### Corrupción y Gobernanza

- **Tendencia:** La corrupción sigue siendo un obstáculo importante en muchos países de Latinoamérica, afectando la transparencia y la confianza en el mercado.
- **Desafío:** Implementar medidas de cumplimiento robustas y gestionar el riesgo de ser involucrado en prácticas corruptas.

### 3. En Perú



#### Riesgos Económicos y Financieros

- **Tendencia:** Perú enfrenta fluctuaciones en los precios de los commodities y desafíos en la diversificación económica, lo que crea vulnerabilidad ante choques externos.
- **Desafío:** Asegurar la estabilidad financiera y desarrollar estrategias de diversificación económica.



#### Conflictos Sociales Relacionados con la Minería

- **Tendencia:** Los conflictos entre comunidades y empresas mineras siguen siendo un problema recurrente, afectando la operatividad de importantes sectores económicos.
- **Desafío:** Gestionar las relaciones comunitarias de manera efectiva y garantizar operaciones responsables y sostenibles.



#### Desastres Naturales y Resiliencia

- **Tendencia:** Perú es susceptible a terremotos, inundaciones y otros desastres naturales, exacerbados por el cambio climático.
- **Desafío:** Implementar medidas de resiliencia para proteger la infraestructura y las operaciones críticas.

# ISO 31050 Gestión de Riesgos: Directrices para gestionar Riesgos Emergentes y Mejorar la Resiliencia



La norma ISO 31050, publicada en octubre de 2023, proporciona una guía detallada para la gestión de riesgos emergentes, aquellos que surgen de manera inesperada o que evolucionan rápidamente, desafiando la capacidad de las organizaciones para identificarlos y mitigarlos a tiempo.

En un mundo cada vez más dinámico y complejo, la gestión de estos riesgos se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas a nivel global.

La evaluación y el análisis de tendencias son pilares fundamentales en la gestión de riesgos emergentes, tal como lo establece la norma ISO 31050, lo que ayuda a las organizaciones identificar señales tempranas de cambio y anticipar potenciales riesgos antes de que se materialicen y que permitan:



**Proactividad:** Permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas ante los riesgos.



**Reducción de la incertidumbre:** Ayuda a comprender mejor el entorno y a tomar decisiones más informadas.



**Identificación de oportunidades:** Además de los riesgos, también pueden identificar nuevas oportunidades de negocio.



# Desafíos para la Gestión de Riesgos Emergentes



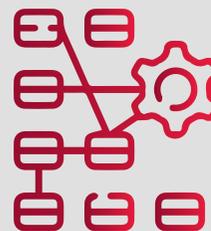
## Identificación

La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y tomar decisiones oportunas.



## Velocidad

La rapidez con la que evolucionan los riesgos emergentes, dificultando la toma de decisiones oportunas.



## Complejidad

La interconexión de los riesgos emergentes, lo que dificulta su análisis y gestión.



## Incertidumbre

La alta incertidumbre asociada a los riesgos emergentes, lo que dificulta la cuantificación y la valoración.

# Factores a Considerar en la Gestión de Riesgos Emergentes





La norma ISO 31050 proporciona una guía valiosa para gestionar los riesgos emergentes, aquellos que surgen de manera inesperada o que evolucionan rápidamente.

Implementarla de manera efectiva requiere:



para lo cual es necesario contar con los siguientes componentes:



# Recomendaciones para que las Empresas puedan Gestionar los Riesgos Emergentes



**Implementar un Sistema de Gestión de Riesgos Robusto y Flexible**, alineado con la norma ISO 31050, para estructurar y dirigir las acciones frente a riesgos emergentes.



**Monitorear de manera continua tanto el entorno interno como externo de la organización** para identificar señales de alerta temprana y anticipar posibles amenazas.



**Fomentar una cultura organizacional enfocada en la prevención, preparación y respuesta efectiva ante crisis**, asegurando que todos los niveles de la empresa estén alineados con esta mentalidad.



**Utilizar herramientas y tecnologías avanzadas para mejorar la detección, análisis y respuesta a los riesgos emergentes**, optimizando así la capacidad de la empresa para manejar estos desafíos.



**Establecer y mantener relaciones sólidas con proveedores, clientes, reguladores y otras partes interesadas**, facilitando el intercambio de información y recursos para una gestión de riesgos más eficaz.



**Realizar simulacros y ejercicios de respuesta a crisis para evaluar y fortalecer la capacidad de la organización** para enfrentar eventos inesperados, ajustando estrategias según los resultados obtenidos.



**Evaluar, analizar y monitorear las tendencias que afectan al sector y/o a la empresa**, lo que permite anticiparse a posibles riesgos futuros que podrían tener un impacto significativo en sus operaciones, estrategias y sostenibilidad.

# ¿Cómo puede apoyar BDO?

Descubre cómo BDO puede ayudar a tu empresa, contactando a nuestro equipo de especialistas:



**MIGUEL LÓPEZ DE ROMAÑA**

Socio de Risk Advisory  
milor@bdo.com.pe



**JESÚS BRICEÑO**

Líder de Proyectos de Risk Advisory  
jbriceno@bdo.com.pe

[www.bdo.com.pe](http://www.bdo.com.pe)



/BDOPeru



/BDOPeru



/BDO\_Peru



BDO Peru



@bdo\_peru

Esta publicación se ha preparado cuidadosamente, pero ha sido redactada en términos generales y debe entenderse que contiene únicamente afirmaciones generales. Esta publicación no debe utilizarse ni considerarse como base para cubrir situaciones particulares y no debe actuar, o abstenerse de actuar, sobre la base de la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO Perú para tratar estos asuntos en el contexto de sus circunstancias particulares. BDO Perú, sus socios, empleados y representantes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad ni obligación de atención en relación con el uso de esta publicación o la fiabilidad de la misma, y rechazan cualquier responsabilidad por cualquier pérdida derivada de cualquier acción tomada o no, o cualquier decisión tomada por cualquier persona basándose en esta publicación o en cualquier parte de la misma. Cualquier uso de esta publicación o dependencia de la misma para cualquier propósito o en cualquier contexto es, por lo tanto, bajo su propio riesgo, sin ningún derecho de acción contra BDO Perú o cualquiera de sus socios, empleados o representantes.

BDO Perú es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas.

BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

Copyright © Agosto 2024 BDO Perú. Todos los derechos reservados. Publicado en Perú.