

Riesgos Globales 2010

Resumen Ejecutivo
Mapa de Interrelación de Riesgos
Conclusiones



Un informe del Foro Económico Mundial
en colaboración con

- Citi
- Marsh & McLennan Companies (MMC)
- Swiss Re
- Wharton School Risk Center
- Zurich Financial Services

Resumen Ejecutivo

Tras los bruscos acontecimientos vividos en el sistema financiero y la economía mundial en 2008, 2009 fue un año de valoraciones y ajustes. El escenario de riesgo que este informe ha analizado en sus últimas cinco ediciones ha cambiado extraordinariamente poco. Lo que sí ha cambiado radicalmente es el reconocimiento de que los riesgos globales, al igual que el mundo, están ahora fuertemente interrelacionados, y que sus movimientos y vulnerabilidades son verdaderamente globales en el presente, aunque el impacto y la respuesta puedan seguir siendo diferentes a nivel local. El aumento de las conexiones en el Mapa de Interrelación de Riesgos 2010 respalda este reconocimiento.

Temas interrelacionados

Tres temas contextualizan el análisis de este informe. Como el primer capítulo analiza, el aumento de las interrelaciones entre los riesgos supone un mayor nivel de riesgo sistémico respecto al pasado. Por tanto, existe una mayor necesidad de que las respuestas, tanto públicas como privadas adopten un enfoque integrado y más sistémico hacia la gestión del riesgo.

En segundo lugar, aunque los movimientos bruscos pueden tener un gran impacto, ya sean acontecimientos geopolíticos graves, ataques terroristas o catástrofes naturales, los mayores riesgos que afronta el mundo en la actualidad pueden proceder de deficiencias o riesgos de evolución lenta. Debido a que estas deficiencias y riesgos se desarrollan durante un largo periodo de tiempo, su impacto e implicaciones a largo plazo pueden subestimarse en gran medida, pese a que su potencial es enorme. Se trate de riesgos vinculados a grandes cambios que se materializarán y desarrollarán a lo largo de muchos años, incluso décadas. Por ejemplo, el crecimiento de la población mundial, el envejecimiento y el aumento resultante del consumo tienen implicaciones para los recursos, el cambio climático, la sanidad y la política fiscal. La aparición de múltiples polos de influencia económica y geopolítica es otro cambio. En este sentido, dos países, China y EE UU, desempeñarán probablemente una función determinante mediante su elección de los modos de ahorro e inversión.

Finalmente, el tercer tema sitúa el debate en las deficiencias de dirección de la globalización respecto al informe del

año pasado. Ante las presiones continuadas que soportan a corto plazo gobiernos, empresas y personas, ¿puede lograrse la reforma necesaria en la dirección global respecto a las diversas cuestiones de interés cuando sea necesario? La mejora de la coordinación sobre la supervisión macroprudencial, las políticas eficientes sobre el clima y la energía, y los nuevos mecanismos para proteger los recursos y la seguridad son factores clave para reducir la vulnerabilidad y el riesgo. Los próximos años pondrán a prueba las intenciones, visión y deseos de los gobiernos, empresas y personas en el momento de realizar elecciones importantes y gestionar los desafíos futuros.

Riesgos analizados

El informe de este año analiza un conjunto de riesgos que comparten el potencial de generar un impacto sistémico más amplio y que están fuertemente vinculados a una serie de importantes tendencias a largo plazo. En primer lugar, aquellos riesgos que aparecen en el informe y que anteceden a la recesión, pero que se han agravado por su impacto a través de mayores restricciones de recursos o consideraciones a corto plazo.

Entre estos se incluyen:

- Crisis fiscal y las implicaciones sociales y políticas de una tasa de desempleo elevada
- Inversiones insuficientes en infraestructura, tanto nueva como existente, y sus consecuencias en el crecimiento, escasez de recursos y adaptación al cambio climático
- Enfermedades crónicas y su impacto tanto en las economías desarrolladas como en los países en vías de desarrollo

El informe también resalta las preocupaciones respecto a nuevas burbujas de activos, que siguen siendo importantes, tal y como indica la valoración del Global Risk Network Partner sobre el informe Global Risks Landscape.

Los otros riesgos analizados en este informe son igualmente sistémicos por naturaleza y también requieren una mejor dirección global, aunque en la actualidad están menos

presentes. El informe resalta estos riesgos para comprender si existe una “deficiencia de conocimiento” sobre estas áreas, y sugiere que no deberían olvidarse dentro del enfoque hacia una visión integrada y más a largo plazo de los riesgos. Entre estos riesgos se incluyen: delincuencia y corrupción transnacional, pérdida de biodiversidad y vulnerabilidad cibernética.

Ninguno de estos riesgos es de los considerados urgentes, aunque todos están conectados a otros riesgos que tienen más probabilidad de ocurrir con mayor gravedad en los próximos 10 años. Por tanto, su impacto será verdaderamente global y estará relacionado con diferentes sectores, lo que afectará a personas, empresas y gobiernos.

El informe Global Risks Landscape 2010 contiene más información que nunca. Este informe no intenta cubrir todos los riesgos analizados por la Global Risk Network del Foro. La descripción de contexto ofrece una visión de las relaciones entre los diferentes riesgos. De hecho, el conjunto principal de riesgos analizados en este informe no es exhaustivo: ha evolucionado y continuará definiéndose y ajustándose a medida que aparezcan nuevas cuestiones en el horizonte a 10 años. Algunos riesgos no se analizan en esta edición, aunque no porque tengan menos importancia, sino debido a las restricciones de espacio y la necesidad de concretar. En particular, pese a conocer su ponderación, el análisis en el informe de este año solamente se centra en algunos pocos riesgos geopolíticos dentro del contexto. Afganistán fue un tema que apareció mucho en las discusiones mantenidas en el año, ya que preocupaba principalmente que el nivel de inestabilidad en el país suponga una amenaza para su propia población y que los problemas estén expandiéndose hacia Pakistán. Como se analizó en el informe del año pasado, aunque muchos de los riesgos geopolíticos identificados por la Global Risk Network pueden parecer obviados o limitados en su alcance geográfico, en realidad tienen impacto en términos de sufrimiento humano y de la carga que suponen para el desarrollo y el crecimiento. Cada uno de estos riesgos puede ser una fuente de mayor inestabilidad regional o incluso de un conflicto mayor.

Toma de decisiones en un mundo interrelacionado

El objetivo de la Red Mundial de Riesgos es aumentar el conocimiento del nivel de interrelación entre los riesgos y el impacto global de dichas interrelaciones. El informe ofrece a los responsables de la toma de decisiones un marco de análisis integrado de riesgos, que impulse formas más eficientes de gestionar los riesgos sistémicos por parte de los agentes implicados.

Los acontecimientos de los últimos dos años han demostrado el gran coste que tiene la carencia de este enfoque. Las lecciones aprendidas fueron muchas, y deben recordarse para actuar en otras áreas, no sólo en la financiera y económica. Gran parte de las discusiones se han centrado directamente en el cambio de actitudes y dirección, aunque ambos factores dependen en gran medida del deseo político e individual, y de las elecciones adoptadas por los responsables de la toma de decisiones. Para que la actitud frente al riesgo evolucione es necesario un esfuerzo concertado dirigido a ofrecer la combinación adecuada de información, incentivos e instituciones, con el fin de ampliar los horizontes temporales de las personas y hacerles comprender lo que es un riesgo exactamente. Todo esto requiere un enfoque más a largo plazo que el dictado habitualmente por los ciclos electorales o por la notificación financiera y la duración de las responsabilidades ejecutivas.

El Foro está impulsando parte de las reflexiones sobre cómo trabajar en soluciones a largo plazo, al mismo tiempo que se gestionan los desafíos inmediatos. Su Global Redesign Initiative tiene este objetivo fundamental: aprovecha el poder de convocatoria del Foro para transmitir a todos los agentes implicados la urgente necesidad de adoptar nuevos modelos de dirección, capaces de gestionar la complejidad y los riesgos, con el fin de lograr el crecimiento y bienestar globales. Igualmente, mediante la adopción de una perspectiva a 10 años y el análisis de las interrelaciones, los expertos que contribuyen al trabajo de la Red Global de Riesgos se centran en el contexto en el que las estrategias y políticas toman forma, y las decisiones se adoptan para anticipar y gestionar los riesgos, en lugar de, simplemente, reaccionar ante los mismos.

Gestión de Riesgos Globales: vulnerabilidad sistémica

Desarrollo de un enfoque integral de la gestión del riesgo a nivel nacional

La crisis financiera de 2008 y la recesión resultante en 2009 sirvieron como un nuevo recordatorio de que los países necesitan establecer enfoques integrados hacia la gestión del riesgo. En lugar de centrarse solamente en los riesgos empresariales, los gobiernos están adoptando medidas para establecer órganos que controlen los riesgos sistémicos con el fin de evitar una nueva crisis. La adopción de dicho enfoque integrado hacia la gestión del riesgo, incluyendo nuevas amenazas económicas y financieras, podría situarnos en el siguiente nivel. Los gobiernos podrían coordinar sus agencias con un contexto del riesgo nacional predeterminado y relacionarse con sus homólogos en el extranjero de un modo más sistemático y proactivo.

El concepto de Director Nacional de Riesgos (CRO, por sus siglas en inglés) se introdujo en el Informe de Riesgos Globales 2007 y se desarrolló en ediciones posteriores. Dada la diversidad de los riesgos a los que se enfrenta un país, desde catástrofes naturales o amenazas de pandemia hasta ataques terroristas, debe trabajarse para establecer un punto de contacto único, y la coordinación necesaria para responder ante dichos eventos de riesgo. La función, que podría desarrollarse por una persona o un comité, sería responsable de analizar y cuantificar los riesgos, priorizar las iniciativas de mitigación, e implementar los programas para combatir las amenazas que suponen estos riesgos.

Eventos recientes han demostrado que un país debería disponer de una visión global de los riesgos a los que se enfrenta, no sólo dentro de sus fronteras sino también a escala internacional. En este sentido, un Director Nacional de Riesgos también podría relacionarse con sus homólogos en otros países y crear una red de control de riesgos que pudiera servir como parte de un sistema de alerta temprana ante riesgos graves. Las mismas instalaciones y redes podrían utilizarse para compartir y desarrollar marcos comunes de seguimiento y análisis de señales de debilidad y riesgos emergentes. El Director Nacional de Riesgos complementaría los tipos de supervisión macro-prudencial que los países analizan en la actualidad, sirviendo de ayuda para que estos países fueran más resistentes ante movimientos bruscos financieros y crisis futuras.

Dada la fragilidad del actual entorno económico y las presiones sobre los presupuestos nacionales, es más importante que nunca que un país considere lo que puede hacerse para evitar, cuando sea posible, los acontecimientos extremos o, al menos, para poder gestionar y financiar sus implicaciones. Un ejemplo que ya está en funcionamiento es el de financiación del riesgo de desastre. La financiación puede acordarse tras un acontecimiento mediante la inyección de fondos del presupuesto, préstamo o aumento de impuestos. O los fondos pueden obtenerse por anticipado a través de herramientas como seguros paramétricos o basados en índice. Un ejemplo de éxito reciente de cómo los gobiernos pueden hacer esto es la operación "Multi-Cat" (catástrofes múltiples) que el gobierno mexicano firmó con el Banco Mundial. El trabajo conjunto con Swiss Re ha permitido al Banco Mundial desarrollar un programa que permite a los gobiernos transferir la carga de los costes económicos de las catástrofes naturales a los mercados de capital.

Mediante la inclusión de dichos instrumentos de financiación previos al acontecimiento en la combinación de financiación del riesgo ante desastres globales, los países podrían estar en posición de reducir su exposición financiera ante el riesgo de catástrofe natural, y reducir la carga potencial en los presupuestos públicos en caso de un acontecimiento grave. Aquí también, los Directores Nacionales de Riesgos podrían desempeñar un papel importante, adoptando un enfoque integral hacia el riesgo antes de que sucedan los acontecimientos y en última instancia reduciendo la carga del riesgo para la sociedad. Esto no sólo puede ayudar a un país financieramente, sino que también desempeñaría una función importante para garantizar a la población, sus vecinos y sus inversores que el país está preparado adecuadamente ante un desastre.

Cómo las empresas pueden aplicar las conclusiones de Global Risks 2010

El Informe de Riesgos Globales 2010 ofrece un marco para que las empresas desarrollen perspectivas y enfoques sobre los riesgos sistémicos dentro de una planificación a medio y largo plazo. En general, las empresas afrontan desafíos para obtener, interpretar y aplicar la información acerca de

los riesgos sistémicos o emergentes. El informe permite a las empresas:

- Evaluar los supuestos en los planes estratégicos subyacentes e inversiones de capital
- Comprender y controlar las interrelaciones complejas y cambiantes entre los riesgos sistémicos
- Identificar las oportunidades emergentes dentro de las tendencias o eventos emergentes

Las empresas deben tomar continuamente decisiones en función de perspectivas a largo plazo para obtener un crecimiento rentable. Entre estas decisiones se incluyen decisiones estratégicas relativas a entradas en nuevos mercados, fusiones, adquisiciones y desinversiones, joint ventures y asociaciones, e inversiones de capital. En la actualidad, la mayoría de las empresas, ya sean grandes o pequeñas, participan en la economía global y sus decisiones se adoptan en un contexto cambiante de influencias, como nunca se había visto en el pasado, que son externas a la propia organización, como por ejemplo, factores macroeconómicos, cambios reglamentarios, convulsiones geopolíticas, innovación tecnológica y de producto, y cuestiones de sostenibilidad. Para tener éxito en este entorno complejo, las empresas deben desarrollar procesos dirigidos a comprender cómo estos eventos inciertos pueden afectar a sus organizaciones y cadenas de suministro, competidores actuales, nuevos participantes de mercado y los gobiernos en las jurisdicciones en las que desarrollan sus actividades comerciales.

Adopción de un enfoque a largo plazo

Los riesgos externos y emergentes suponen desafíos para la mayoría de programas de evaluación y gestión del riesgo por diferentes razones. Habitualmente, el riesgo se considera en términos de impacto y probabilidad en función de factores internos, lo que a menudo supone que se tengan en cuenta muy pocas variables externas o visiones expertas. Las valoraciones de riesgo de las empresas apenas consideran un marco temporal superior a dos o tres años, o analizan de forma explícita la volatilidad a largo plazo introducida por los riesgos en las estrategias con un

horizonte de ejecución de entre 5 y 10 años. La toma de decisiones queda distorsionada de nuevo por el enfoque de notificación de resultados a corto plazo, o por los riesgos conocidos o recientes que afectan al periodo actual.

Una cartera de decisiones para afrontar la incertidumbre

Asimismo, la investigación demuestra que sólo unas pocas empresas aplican herramientas específicas, como análisis de escenario, o integran de forma eficiente los datos de riesgos en la planificación estratégica a largo plazo. Históricamente, la dirección ofrecería a las unidades de negocio escenarios predeterminados y las unidades de negocio valorarían las respuestas para cada escenario. En la actualidad, los escenarios son más variados y el grado de incertidumbre dentro de un escenario ha aumentado sustancialmente. Para responder, la dirección debe ajustar el proceso de planificación con el fin de garantizar que considera explícitamente los factores en este contexto de aumento de la incertidumbre. De hecho, el establecimiento de la estrategia debe considerarse como la optimización de una cartera de decisiones en función de un conjunto de escenarios que refleje la incertidumbre.

Oportunidades en la complejidad

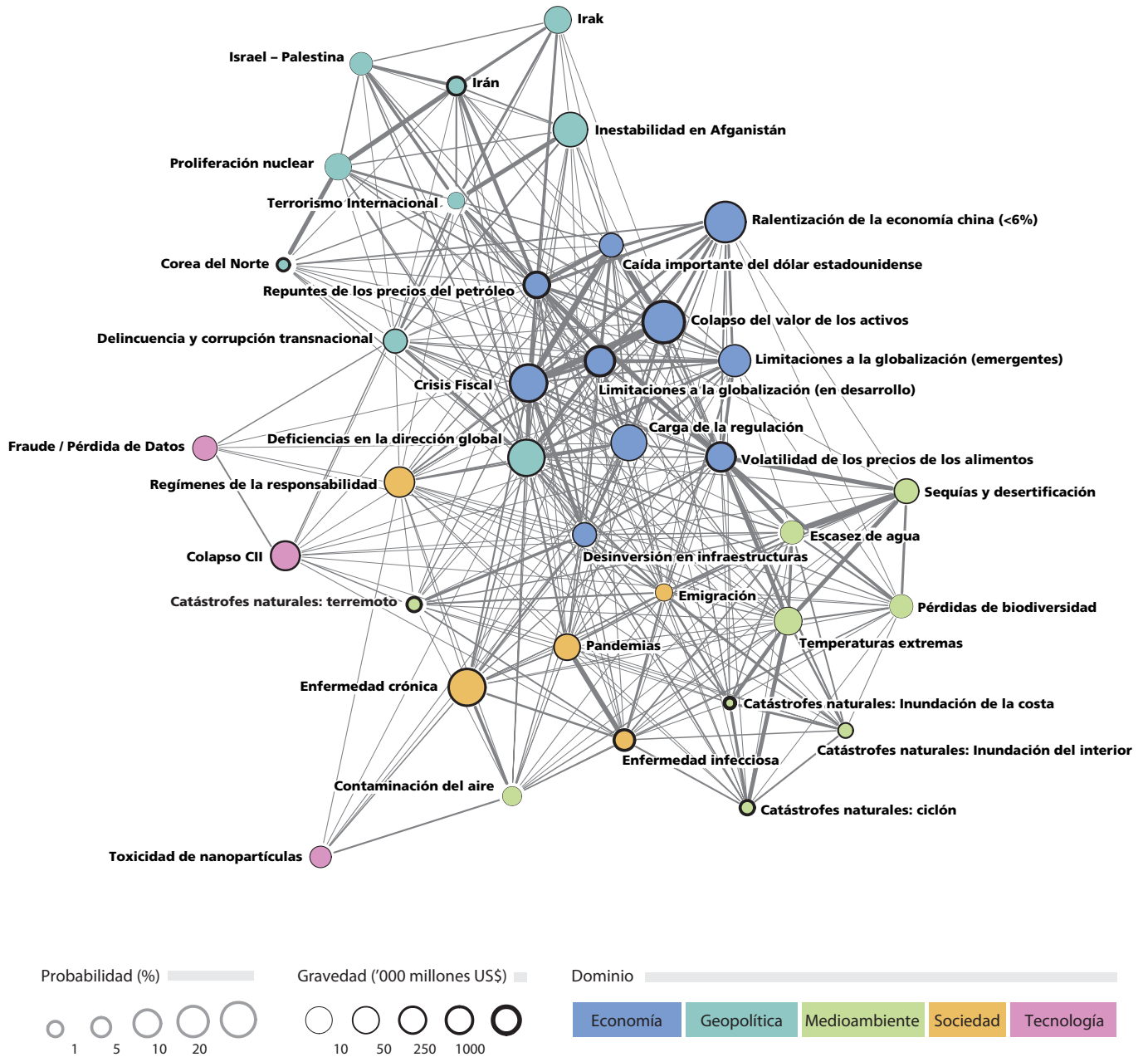
El Informe de Riesgos Globales 2010 resalta que las interrelaciones entre los riesgos pueden ayudar a los equipos directivos a cuestionarse sus propios supuestos, con el fin de desarrollar escenarios más sólidos. Las herramientas del informe, como el Barómetro de Riesgos Globales y el Mapa de Interrelaciones de Riesgo (RIM), resaltan las tendencias y conexiones existentes entre los riesgos emergentes y los factores de impulso subyacentes en la volatilidad del riesgo. Conjuntamente, estas perspectivas pueden ayudar a que la dirección se replantee sus escenarios y estrategias respecto a la cadena de suministro en un contexto competitivo.

Las empresas deben valorar cómo los riesgos pueden afectar directa o indirectamente a la organización, entendida ésta como parte de un mercado competitivo y de la cadena de suministro global. Esta información debe

integrarse en los escenarios de planificación. El enfoque del informe sobre el contexto de riesgo cambiante también puede utilizarse para identificar oportunidades emergentes, o proveedores que puedan ofrecer a la empresa una ventaja competitiva.

Se ha convertido en un estereotipo afirmar que todas las empresas operan en la actualidad en una economía global. Informes, como los informes Global Risks, ofrecen a la dirección corporativa perspectivas valiosas, externas y a largo plazo, sobre los eventos que pueden afectar al éxito de los planes estratégicos, el rendimiento de la cadena de suministro global y las oportunidades emergentes integradas en una economía compleja, interconectada y global.

Mapa de Interrelación de Riesgos (RIM) 2010



Fuente: Foro Económico Mundial 2010

Conclusiones

Como se sugiere en este informe, aunque la visión interrelacionada de los riesgos globales añade una mayor complejidad a la toma de decisiones, es fundamental para desarrollar estrategias eficientes hacia la gestión de los riesgos. Estas interrelaciones no siempre reflejan una relación casual directa, ya que los riesgos están vinculados a menudo indirectamente a través de impactos comunes o compensaciones de amortiguación. En el caso de muchos de los riesgos globales analizados en este informe, la "propiedad" de estos riesgos sigue fragmentada y es incierta, por lo que a menudo es difícil identificar a los actores que desean y pueden aportar soluciones reales. Esto, junto con la complejidad de las interdependencias, es quizá la razón por la que muchas de estas cuestiones siguen siendo endémicas y sistémicas por naturaleza, aunque su existencia e impacto potencial sean conocidos.

El informe *Global Risks 2008* ya alertó de que, en caso de que un riesgo financiero sistémico provocara un deterioro grave en la economía mundial, el impulso de la amortiguación colaborativa podría desvanecerse, ya que la atención de los líderes podría centrarse en preocupaciones inmediatas: lo mismo puede afirmarse para otros muchos riesgos de los denominados "riesgos de evolución lenta". Sin embargo, la respuesta al impacto global de la crisis financiera y la ralentización resultante ha sido el deseo de cooperar en estrategias comunes y una dirección global más eficiente para afrontar los riesgos globales. Los próximos meses y años pondrán a prueba dicho deseo.

Por tanto, esta quinta edición de *Global Risks* resalta que siguen existiendo varias preguntas abiertas y que muchas de las prioridades señaladas en ediciones anteriores siguen sin afrontarse. Este informe se encuadra dentro de un diálogo abierto continuado entre diferentes agentes implicados y tiene como objetivo comprender un contexto de riesgos complejos e interrelacionados. Sugiere cómo algunos de estos desafíos pueden afrontarse y por extensión mejorar la resistencia global hacia el riesgo. Con este objetivo, la Red de Riesgos Globales ha trabajado estrechamente con los Consejos de Agenda Global del Foro. En su reunión anual sobre la Agenda Global, estos Consejos ofrecieron algunas recomendaciones integrales para una gestión más eficiente de los riesgos y vulnerabilidades sistémicas. Resaltaron que deberían aplicarse globalmente y que es fundamental

desplegar métodos de dirección más eficientes para lograr su eficacia. Estas recomendaciones, que se parecen a muchas de las realizadas en los informes *Global Risks* anteriores, establecían que las instituciones y gobiernos deben colaborar en:

- Adoptar un enfoque a largo plazo hacia la identificación, análisis, seguimiento y amortiguación del riesgo
- Utilizar marcos que reflejen las interrelaciones del riesgo, en lugar de enfoques por silos
- Afrontar la necesidad de disponer de datos más sólidos sobre los riesgos y tendencias clave, que se recojan y compartan de forma coordinada
- Desarrollar un análisis coste-beneficio sobre las soluciones de riesgo para mejorar la asignación de fondos y comprender mejor los beneficios a largo plazo de las elecciones de inversión
- Hacer un seguimiento de los riesgos emergentes y formar a los líderes y al público sobre las amenazas reales, más que las percibidas
- Comunicar de forma clara y consistente la naturaleza de las amenazas y las estrategias para gestionarlas y amortiguarlas
- Comprender la influencia de los aspectos conductistas de la percepción del riesgo

Los Consejos del Foro hacen un llamamiento para que se actuara respecto a estas propuestas y que se consideraran bajo un nuevo mecanismo u organismo paraguas, una "*Global System Risk and Vulnerability Facility*", que podría trabajar sobre estas propuestas. Los líderes reconocen ahora que el mundo está equipado inadecuadamente para afrontar los riesgos globales. El contexto en el que sucede la toma de decisiones ha cambiado radicalmente, desde un entorno en el que prevalecía lo inmediato a uno en el que la perspectiva a largo plazo es fundamental. Para luchar contra las crisis sistémicas de forma eficiente, necesitamos una gestión del riesgo sistémico. Este informe es un recordatorio de lo urgente que es actuar a escala individual,

empresarial, nacional e internacional. Seguir haciendo negocios como siempre ya no es una buena opción. El comportamiento debe cambiar a todos los niveles: individual, empresarial y político, si deseamos que nuevos modelos y mecanismos de dirección global con una visión más a futuro sean verdaderamente eficientes en la gestión de los riesgos a los que se enfrenta el mundo.