

Octubre 2023

La gestión del riesgo y las crisis en clave geopolítica

**Prospectiva y capacidad de análisis e interpretación:
claves para una gestión proactiva del riesgo
en las organizaciones**



Hill + Knowlton
Strategies

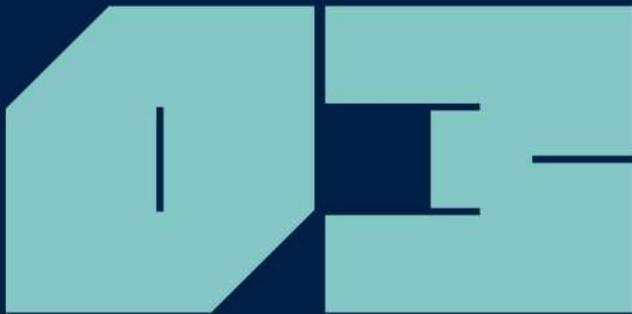
Contenido



Introducción _pag 03



El impacto de la geopolítica
en los mapas de riesgos
y prioridades de futuro _pag 05



Gobernanza para la gestión
del riesgo y de las crisis en
las organizaciones _pag 10



Anexo: listado de empresas
participantes _pag 14

07

Introducción



01. INTRODUCCIÓN

La evolución de la geopolítica y de los escenarios que se han ido configurando durante los últimos dos años han tenido un impacto en las operaciones y estrategias de las compañías, ya sea planteando nuevos riesgos y crisis potenciales o bien intensificándolos y tensionando escenarios.

Hill+Knowlton Strategies España ha llevado a cabo un estudio para analizar de qué manera este contexto está transformando el día a día de las organizaciones, sus mapas de riesgos y la propia gestión de las crisis. Para ello, ha realizado una encuesta entre más de una veintena de directores de Comunicación, Asuntos Públicos y Prospectiva procedentes de compañías nacionales y multinacionales, todas ellas con presencia y actividad en España y en distintos sectores –entre ellos el alimentario, farmacéutico, salud y bienestar y tecnológico–.

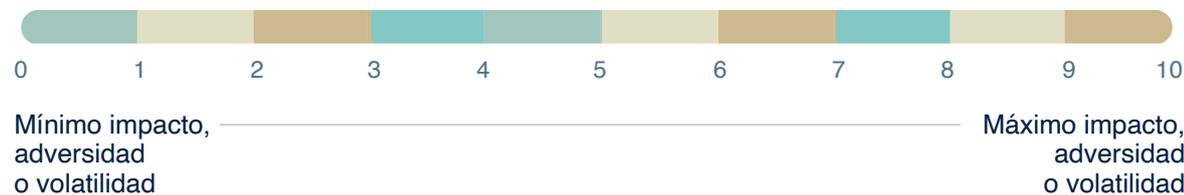
El objetivo, comprender y medir cómo los escenarios geopolíticos surgidos desde principios de 2022 han ido dibujando los mapas de riesgos de estas organizaciones, así como la manera en que éstas se han preparado y tienen previsto hacerlo para dar una respuesta, a través de nuevas formas de gobernanza, herramientas y recursos.

Este documento recoge las principales conclusiones a través de los datos agregados y de las valoraciones y observaciones compartidas por los participantes. En total han sido 29 las personas que han respondido a esta encuesta (realizada entre el 16 de junio y el 30 de julio de 2023), procedentes de 24 compañías nacionales e internacionales.

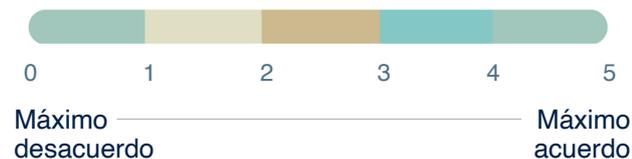
A efectos de este cuestionario, entendemos por riesgos geopolíticos aquéllos que derivan de las relaciones y comportamientos de los países y el impacto que éstos tienen en la política, la economía y la sociedad, así como en la estabilidad operativa y financiera de las compañías. Esto abarca desde el control de las fronteras a la obtención de recursos naturales, el impacto en las cadenas de suministro, en las operaciones de las compañías o en el precio de la energía, pasando por las migraciones forzadas y la indisponibilidad de mano de obra, entre otros.

Las escalas de puntuación usadas para esta encuesta se han basado en:

Escala del 1 a 10 para medir impacto y/o niveles de adversidad y/o volatilidad



Escala del 1 al 5 para medir el nivel de acuerdo de los participantes con las afirmaciones planteadas



02

El impacto de la geopolítica
en los mapas de riesgos
y prioridades de futuro



02.

EL IMPACTO DE LA GEOPOLÍTICA EN LA CONFORMACIÓN DE LOS MAPAS DE RIESGOS Y PRIORIDADES DE FUTURO

La capacidad de la geopolítica para afectar la estabilidad operativa y financiera de las compañías ha puesto de relieve la importancia de la prospectiva y la capacidad de análisis e interpretación del entorno a la hora de anticipar el riesgo y crisis potenciales por parte de las organizaciones, para las que la identificación temprana de riesgos geopolíticos se ha convertido en una fortaleza clave. Los escenarios geopolíticos configurados desde inicios de 2022 –con la invasión de Ucrania por parte de Rusia o la guerra comercial entre China y Estados Unidos como dos claros ejemplos de conflictos internacionales de los que derivan una serie de riesgos con impacto en las empresas– han obligado a las organizaciones a replantear sus estrategias y actuaciones en los mercados. Lo cual ha exigido de una preparación y adopción de nuevas formas de gobernanza y herramientas con las que anticiparse y dar una respuesta proactiva, ágil, eficiente y coordinada.

80% *considera que el actual contexto geopolítico ha tenido un impacto alto o muy alto en su negocio*

62% *considera bastante o muy volátiles los mercados en los que operan*

Los nuevos escenarios geopolíticos han puesto sobre la mesa riesgos que parecían estar relativamente bajo control o muy delimitados, como pueden ser la incertidumbre regulatoria, el incumplimiento unilateral de acuerdos, la aplicación de sanciones o la revisión de los marcos de colaboración entre países debido a conflictos entre éstos –con una legislación nacional e internacional compleja y compartida por los estados miembros de organismos regionales y multilaterales–. A la luz de los resultados de la encuesta y de

las percepciones de los participantes, lo que realmente parece haber hecho la geopolítica es tensionar riesgos ‘clásicos’ o habituales que siempre han sido sensibles para el negocio, por ser los que mayor impacto tienen en él, y que durante los últimos 18 meses se han visto acentuados. Éstos son los vinculados a riesgos operativos, como pueden ser el desabastecimiento de materias primas y el incremento de los precios de producción (derivados del propio encarecimiento de la energía o de las materias primas, o de la escasez de talento).

La principal consecuencia del contexto geopolítico para el negocio de las compañías, durante 2022 y primer semestre de 2023, ha sido el incremento de afectaciones en la cadena de suministro y en los procesos de producción

Así, existe unanimidad entre los encuestados a la hora de evaluar como adverso o muy adverso el entorno geopolítico y regulatorio en el que operan, siendo un 82,6% de participantes quienes evalúan con una puntuación de siete o superior este contexto. Además, en un porcentaje muy similar, el 79,3% de los participantes valora con una puntuación de siete o superior el impacto que el actual contexto geopolítico ha tenido en su negocio, tomando como referencia temporal el pasado 2022 y los primeros seis meses de 2023. Si se pone el foco en el impacto reputacional, cerca de una cuarta parte (22,2%) admite que las decisiones y posicionamientos de su compañía ante conflictos geopolíticos han tenido un impacto en la reputación corporativa.

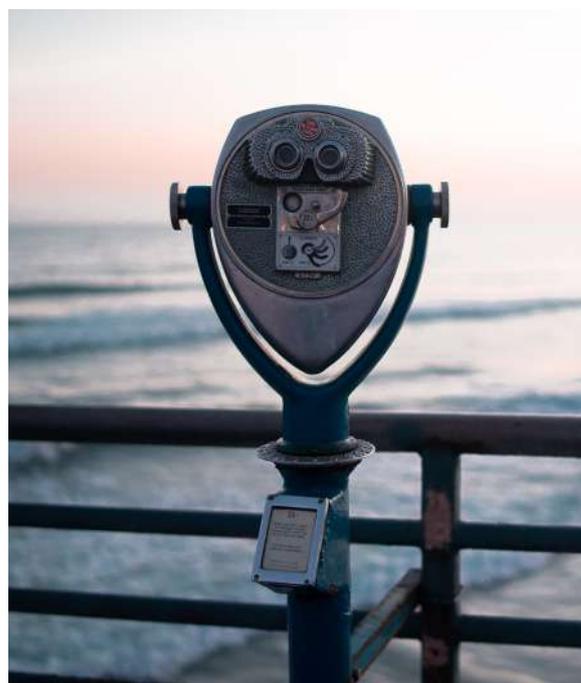
El encarecimiento de las materias primas, la indisponibilidad de alguna de ellas y el aumento del precio de la energía han sido los factores con mayor impacto

Según un 63% de las compañías, la principal consecuencia del contexto geopolítico para el negocio ha sido el incremento de afectaciones en la cadena de suministro y en los procesos de producción. Mientras que, si nos fijamos en los factores que tienen un mayor impacto, el 74% considera que éstos son el encarecimiento de las materias primas, o la indisponibilidad de alguna de ellas, y el aumento del precio de la energía.

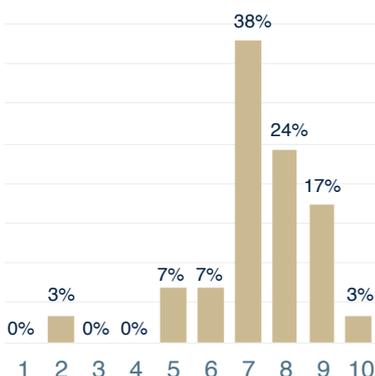
La principal preocupación para cuatro de cada diez compañías (un 40,7% de las encuestadas) en 2022 fue la amenaza de posibles cambios regulatorios y/o en las relaciones y acuerdos comerciales que pudieran condicionar la evolución de su negocio. Un 60% de ellas reconoce que las tensiones entre países les han obligado a revisar y adaptar sus estrategias y actuaciones, y cerca de la mitad (un 48,1%) tuvo que revisar su presencia y operaciones en determinadas regiones debido a la conformación de nuevos centros de poder.

La amenaza de posibles cambios regulatorios y/o en las relaciones y acuerdos comerciales que condicionarán la evolución del negocio fue la principal preocupación para un 40% de las compañías en 2022

A la vista de estas conclusiones, se hace cada vez más evidente la necesidad de comprender y leer entre líneas los escenarios geopolíticos y su potencial evolución, atendiendo al protagonismo creciente que adquieren los riesgos geopolíticos como desencadenantes o aceleradores de riesgos habituales u ordinarios. Un impacto quizás menos evidente o inmediato y que, precisamente por ello, requiere de una anticipación y capacidad de análisis e interpretación con amplio margen de mejora en la mayoría de las organizaciones.

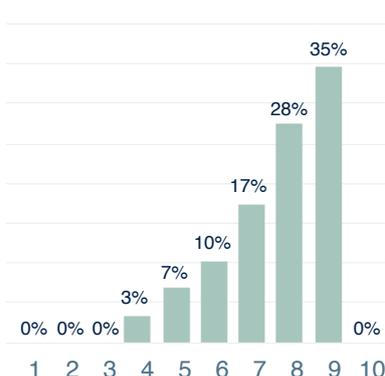


Adversidad del actual entorno geopolítico:



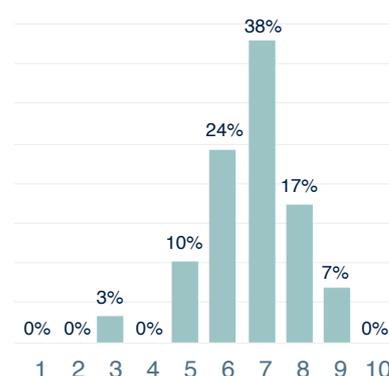
Promedio: 7,3

Impacto del contexto geopolítico en el negocio:



Promedio: 7,6

Percepción de volatilidad de los mercados:



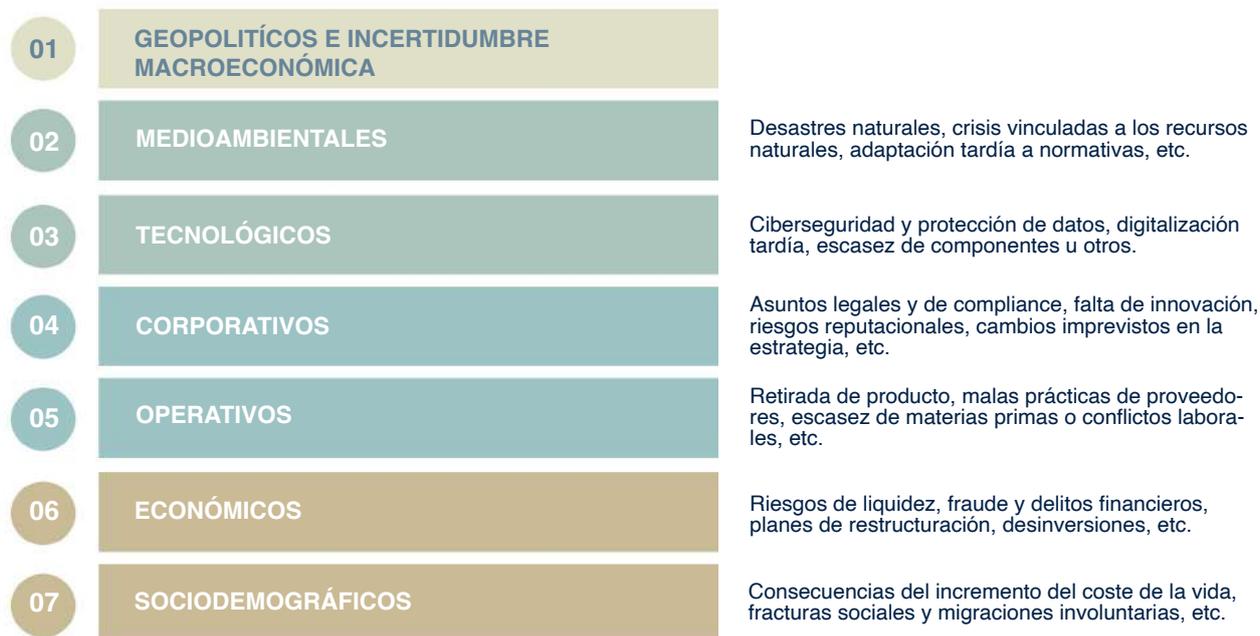
Promedio: 6,7

La geopolítica en la conformación de los mapas de riesgos corporativos

Con la vista puesta en los próximos cinco años y atendiendo al impacto potencial en el negocio, estos son los riesgos geopolíticos que priorizan las compañías.



Más allá de la geopolítica: así priorizan las organizaciones los distintos riesgos a la hora de asignar recursos y en vistas a los próximos cinco años



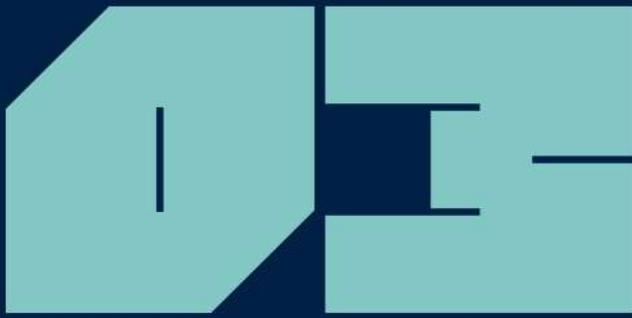


A la hora de evaluar la relevancia de los riesgos geopolíticos durante los próximos cinco años y, por tanto, el peso que la evolución geopolítica tendrá en las compañías a la hora de asignar recursos, los participantes coinciden en señalar como prioritarios, de entre un listado de 16 opciones, el encarecimiento de las materias primas o indisponibilidad de alguna de ellas, las afectaciones en la cadena de suministro derivadas de las tensiones geopolíticas y el precio de la energía. La fragmentación europea y/o el incremento regulatorio en los países occidentales y los riesgos derivados del cambio climático ocupan el cuarto y quinto lugar, respectivamente, en el listado de prioridades.

La geopolítica e incertidumbre macroeconómica y los riesgos medioambientales y tecnológicos, prioridad de las compañías a la hora de asignar recursos en vistas a los próximos cinco años

Si ampliamos la tipología de riesgos y planteamos en este ejercicio de priorización una clasificación de hasta siete categorías más generales en las agendas corporativas, a la geopolítica e incertidumbre macroeconómica se le suman dos prioridades protagonistas: son los riesgos medioambientales —en forma de desastres naturales, crisis vinculadas a los recursos naturales, adaptación tardía a normativas, etc.— y los tecnológicos, que comprenden cuestiones de ciberseguridad y protección de datos, digitalización tardía, escasez de componentes u otros. Les siguen, en orden decreciente, los riesgos corporativos, los operativos, los económicos y los sociodemográficos.

Es interesante observar que, si bien el encarecimiento de las materias primas y el aumento del precio de la energía son los factores que los encuestados señalan como los de mayor impacto en el negocio, a la hora de asignar prioridades y, consecuentemente, más recursos durante los próximos cinco años, son los riesgos geopolíticos, medioambientales y tecnológicos los que ocupan las principales posiciones. Además, resulta llamativo que, de entre el listado de 16 riesgos geopolíticos, las situaciones de guerra en África y el impacto socioeconómico de conflictos entre países (en forma de migraciones, incremento de desigualdades o brecha de la capacidad adquisitiva) ocupen las últimas posiciones en el ranking de preocupaciones de las compañías.



Gobernanza en las organizaciones para la gestión del riesgo y de las crisis en las organizaciones



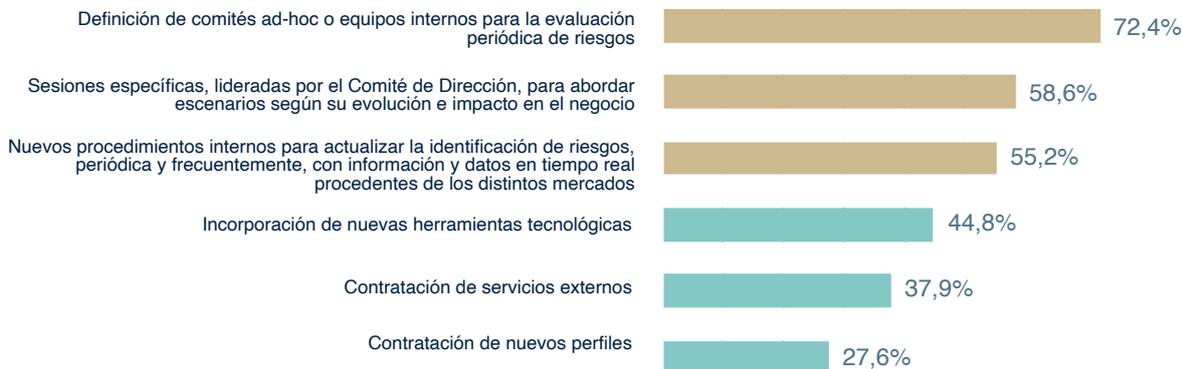
03.

GOBERNANZA EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO Y DE LAS CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES

Ante la incertidumbre económica y la complejidad de un entorno cambiante que acentúan la intensidad y volatilidad de los riesgos, las organizaciones tuvieron que dotarse de recursos y/o incorporar nuevos procedimientos y herramientas con los que anticiparse y gestionar proactivamente el riesgo y las potenciales crisis o issues.

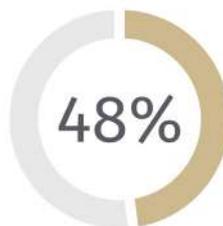
En general, la respuesta en este contexto ha adoptado dos tipos de actuaciones. De un lado, medidas internas, que pasaban por revisar fórmulas ordinarias y habituales de gobernanza e incorporar nuevos mecanismos para contar con información y datos en tiempo real, en aras de dotarse de mayor agilidad a la hora de reaccionar. Del otro, las externas, consistentes en la contratación de servicios y expertos con los que fortalecer su capacidad de conocimiento, análisis e interpretación del entorno geopolítico y sus derivadas o potenciales consecuencias.

Herramientas y procedimientos que usaron o han incorporado las organizaciones durante los últimos 18 meses para identificar, evaluar y gestionar los riesgos geopolíticos



La mitad de los encuestados (48%) afirma que, durante el pasado 2022, sus compañías destinaron más recursos de los previstos inicialmente para gestionar las eventualidades derivadas de la situación geopolítica. Si ponemos el foco en los recursos destinados a anticiparse y gestionar sólo los riesgos derivados de la fragmentación europea y la presión regulatoria en los países occidentales, el porcentaje se incrementa hasta el 67%, lo cual refleja que esta realidad más cercana tiene un impacto mayor, real o potencial, en su negocio. Preguntados por este 2023, un 79% de las organizaciones prevé dedicarle una asignación similar al ejercicio anterior.

A la hora de asignar recursos para gestionar las eventualidades derivadas del contexto geopolítico



de las organizaciones destinaron en 2022 más recursos de los previstos inicialmente



tiene previsto dedicar más recursos este 2023 en comparación con el ejercicio anterior

Un repaso a lo ocurrido en 2022 hace evidente que las compañías no contaban con una lectura y análisis suficientemente profundos del impacto potencial que podrían tener para el negocio situaciones como la invasión de Ucrania, las sanciones a Rusia o las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos. La prospectiva, la capacidad de análisis y el contar con información fluida y datos actualizados de los mercados se convierten así en elemento clave para la anticipación y gestión proactiva del riesgo y la toma de decisiones empresariales bien informadas.

Sólo 1 de cada 4 compañías tenía identificados los riesgos geopolíticos con anticipación y contaba con una lectura y análisis de su impacto potencial en el negocio

Una tercera parte reconoce que habría necesitado más capacidad de interpretación del contexto para tomar decisiones empresariales

Sólo una cuarta parte de los encuestados (26,7%) afirma que tenían identificados los riesgos geopolíticos con anticipación y que, además, contaban con una lectura y análisis de su impacto potencial en el negocio.

Mientras que alrededor de una tercera parte (34,4%) admite que habría necesitado más capacidad de interpretación de los riesgos y escenarios de crisis para tomar decisiones empresariales, aun habiendo contado con información procedente de los mercados.

Teníamos identificados los riesgos geopolíticos con anticipación y contábamos con una lectura y análisis del potencial impacto en el negocio (invasión de Ucrania, sanciones a Rusia, tensiones en las relaciones entre EE. UU. y China u otros).



A pesar de tener identificados parcialmente estos riesgos geopolíticos, no disponíamos de una lectura y análisis del potencial impacto que podían tener en nuestro negocio.



Teníamos identificados nuestros riesgos habituales, pero nos faltó anticipación a la hora de identificar los derivados del contexto geopolítico y evaluar su potencial impacto. Contar con un trabajo de análisis y prospectiva, previo y constante, nos hubiera facilitado la toma de decisiones.



Las compañías consideran que las tres medidas más relevantes que pusieron en marcha en 2022 para responder a los desafíos derivados de la geopolítica fueron:



Definición de comités ad-hoc y nuevos procedimientos para la evaluación periódica de riesgos y recogida de información y datos en tiempo real



La contratación de asesores externos para comprender el entorno geopolítico



La contratación de servicios para el análisis y evaluación de riesgos constantes

A la hora de valorar la preparación de los equipos responsables de identificar, analizar y evaluar riesgos, así como de la toma de decisiones, la mitad de las compañías se muestra satisfecha con sus niveles de preparación, herramientas y protocolos de respuesta a crisis, aunque se observan distintas áreas de mejora en las organizaciones. Entre éstas, la necesidad de contar con estructuras más flexibles, una comprensión del negocio más transversal y un flujo de información procedente de los distintos mercados más ágil y eficiente.

4 de cada 10 compañías consideran que la estructura de las organizaciones y equipos ha de ser más flexible y la comprensión del negocio más transversal para afrontar con más eficiencia las crisis

Un 83% de las compañías ha adaptado durante el último bienio sus protocolos de respuesta a situaciones de crisis y trabajado en la capacitación de los equipos. Es comprensible así que casi un 60% de los participantes (58,6%) afirme que los equipos cuentan con la capacitación, herramientas y recursos necesarios, ya que la organización ha revisado los protocolos y realizado simulacros y evaluaciones post crisis cuando ha sido necesario. Destaca que un 41,4% admita la necesidad de contar con estructuras, áreas y equipos más flexibles y una comprensión del negocio más transversal, a fin de proporcionar una mejor respuesta ante situaciones de crisis.

En cuanto a la accesibilidad y flujo de la información, la mitad de los encuestados (48,2%) considera que las personas responsables de tomar decisiones sí cuentan con información actualizada y con el análisis periódico de los potenciales escenarios para tomar decisiones de manera ágil. La inversión en herramientas de monitorización y envío de alertas y en servicios de consultoría y evaluación del riesgo son las dos medidas más destacadas, por parte de las organizaciones, a la hora de mejorar el acceso a la información y su análisis.

Fortalezas para una gestión proactiva del riesgo y mejor preparación ante situaciones de crisis según las compañías en España:



El marco mental: flexibilidad y agilidad



Capacidad de monitorización, análisis y prospectiva



Protocolos de prevención y respuesta

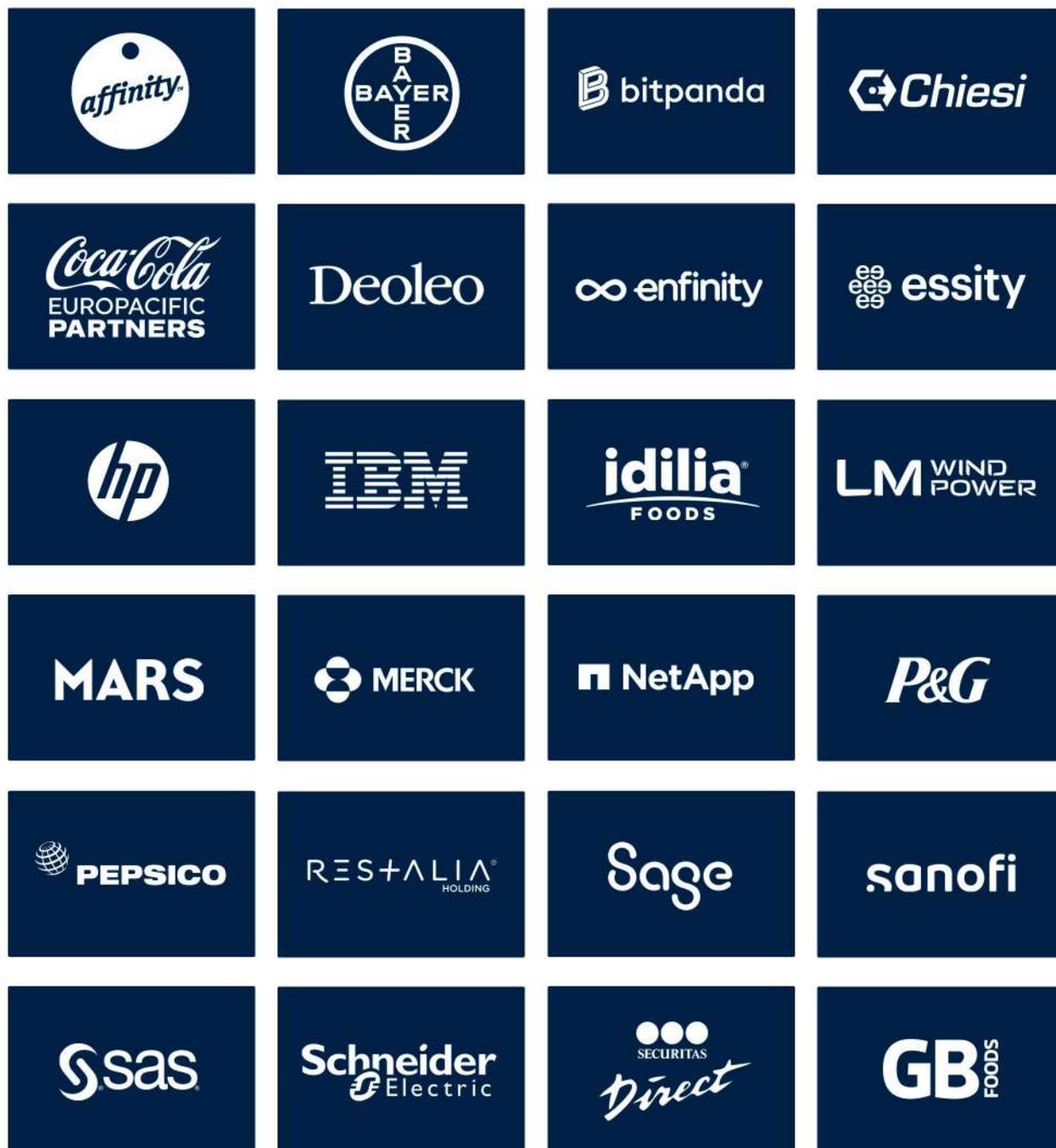


Anexo: Listado de empresas participantes



04.

ANEXO: LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES



En esta encuesta han participado 29 personas procedentes de 24 empresas.



Hill+Knowlton Strategies

Mireia Sáenz de Buruaga
Director, Corporate and Crisis Communications
mireia.saenzdeburuaga@hkstrategies.com
+24 620 92 54 52

www.hkstrategies.com