

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# LA GESTIÓN DE RIESGOS FRENTE AL IMPACTO DEL COVID-19 EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA INTERNA

## RISK MANAGEMENT IN THE FACE OF THE IMPACT OF COVID-19 ON ORGANISATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF INTERNAL AUDITS

### RESUMEN

Las empresas de hoy en día están expuestas constantemente a diversos riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su misión y sus objetivos estratégicos. El COVID-19 es uno de esos riesgos, el impacto que ha causado ha sido trascendental en todos los sectores, tanto sanitario, como el social y el económico. Y en este último, el impacto ha sido profundo, debido a que todo el tejido productivo se ha visto afectado por la pandemia y las medidas planteadas para contrarrestarla. Como medida para mitigar las posibles amenazas generadas por la operación propia de la organización o por su entorno, surge la gestión de riesgos como mecanismo para proporcionar a las organizaciones un proceso adecuado que deben seguir para el análisis, identificación y evaluación del impacto de dichos riesgos, y para definir la forma de responder ante ellos. De esta manera, no se verán afectadas todas sus partes interesadas, el patrimonio, la sostenibilidad, la rentabilidad y la responsabilidad de la organización.

Debido a la crisis del COVID-19, las industrias buscan además ser resilientes, mediante el refuerzo de una cultura basada en riesgos, que permita cambiar la gestión de riesgos tradicional por una gestión más integral o sistémica. Esta nueva cultura/gestión incorporará la innovación y la agilidad para tratar todos los cambios que se están dando en la nueva normalidad y el análisis que se deberá realizar frente a los riesgos que las organizaciones deberán enfrentar en los próximos meses.

### ABSTRACT

Nowadays companies are constantly exposed to a number of risks that can affect their mission fulfillment and strategic aims. Covid-19 is one of those risks and its impact has been witnessed in several sectors, such as, the health, social and economic sector. With respect to economy, the impact has been very profound mainly because the entire productive segment has been affected by the pandemic and also by the measures proposed to respond to it. In order to mitigate possible threats within organisations and their environment, risk management arises as a mechanism to provide organisations with an adequate process to follow for an adequate risk identification, analysis and evaluation and thus to define the best way to respond to such risk. In consequence, organisations' stakeholders, assets, sustainability, profitability and responsibility will not be affected.

Due to the Covid-19 crisis, industries also need to be resilient, by reinforcing a risk-based culture, which allows for a change in perspective, moving from a traditional view to a more comprehensive or systemic management. This new view will also incorporate innovation and agility to deal with all the changes that are taking place in the new normal world and the analysis that should be carried out regarding the risks that organizations will have to face in the upcoming months.

**Maritza Paola**

**Núñez Villacís**

Magister en Gerencia de Calidad e Innovación. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

✉ ma\_pao\_888@hotmail.com

### PALABRAS CLAVE

Covid-19, contexto interno y externo, evento disruptivo, gestión de riesgos, incertidumbre, riesgo, resiliencia.

### KEYWORDS

Covid-19, internal and external context, disruptive event, risk management, uncertainty, risk, resilience.

**LA GESTIÓN DE RIESGOS FRENTE AL IMPACTO DEL COVID-19 EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA INTERNA**

#### AUTORA:

Maritza Paola Núñez Villacís

#### RECIBIDO:

18 de junio, 2021

#### APROBADO:

23 de agosto, 2021

#### AUDITAR

**PRIMERA REVISTA ARGENTINA EXCLUSIVA SOBRE AUDITORÍA**

**DOI:** <https://doi.org/10.24215/27188647e007>

**CÓDIGO JEL:** M42

**ISSN:** 2718-8647

<http://revistas.unlp.edu.ar/auditar>

#### ENTIDAD EDITORA:

Instituto de Investigaciones y Estudios Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata





## INTRODUCCIÓN

Ante la aparición del peligroso virus denominado SARS-CoV-2, la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020 catalogó a esta amenaza letal como una pandemia debido a su rápida propagación y efectos en la salud de las personas. Frente a este acontecimiento de talla mundial, la búsqueda de frenar y contener los contagios, evitar muertes y el colapso de los sistemas sanitarios, llevó al confinamiento total por varios meses, que generó la mayor recesión mundial de la historia. Como resultado de este escenario, la crisis del coronavirus se está notando con mucha fuerza en el sector industrial; las empresas en todo el mundo están tomando medidas o estrategias que ayuden a minimizar el impacto en toda la cadena de valor, por el efecto dominó que ha provocado en el tejido productivo.

Por tanto, es importante resaltar el papel que tiene la gestión de riesgos frente al impacto del COVID-19 en la actividad empresarial. Sabemos que la gestión de una empresa puede resultar compleja y que muchas veces las organizaciones están expuestas a diversos riesgos o factores internos y externos que varían de acuerdo al tipo de actividad, a su entorno y a la complejidad de sus operaciones. En este sentido la gestión del riesgo juega un papel muy importante porque permite anticiparnos a situaciones o eventos inciertos que consideramos poco probables de que ocurran, y que de ocurrir producen un desequilibrio o desajuste en la continuidad del negocio. Así que podemos decir que la gestión del riesgo es un escudo protector frente a los eventos adversos sean estos de índole interna o externa.

Sin duda, es una herramienta que es aplicable a cualquier tipo de empresa y que permite administrar de mejor manera las operaciones de las industrias; es un factor clave que brinda sostenibilidad organizacional y una visión global de los riesgos, mejora la toma de decisiones, así como los principales retos y desafíos a enfrentar para disminuir las pérdidas financieras. Su ejecución correcta tranquiliza a dueños, empleados e incluso inversores, que estarán más seguros al lado de una organización capaz de prever los posibles errores o amenazas, incluso si cuentan con una cultura integral de gestión del riesgo que esté fuertemente implementada, desde

la alta dirección hasta el último eslabón de la estructura organizacional.

El objetivo de este estudio es realizar un análisis sobre la importancia de la gestión de riesgos para hacer frente a eventos disruptivos como la pandemia y otros latentes que se pueden generar en el día a día por la operación propia de las organizaciones. El artículo o documento servirá como información de apoyo a las empresas o profesionales de auditoría en la detección predictiva de los posibles riesgos sistémicos a los que se expone, para posteriormente adoptar medidas oportunas que permitan minimizar el impacto que puedan causar en los procesos.

En el artículo se expone el impacto que ha traído el COVID-19 en las actividades empresariales, la gestión de riesgos tradicional y la gestión moderna, la resiliencia que se debe mantener frente a la nueva normalidad, además del proceso a seguir en la gestión de riesgos, que conlleva la identificación, el análisis, la evaluación y tratamiento de eventos o amenazas, y de igual manera el panorama de los riesgos que se deben tener en cuenta para mitigar futuros peligros.

## EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES

Según la Price Waterhouse Coopers (2020a), la crisis del COVID-19 está generando un escenario empresarial sin precedentes, tanto para las grandes como para las pequeñas y medianas empresas, quienes están experimentando una gran cantidad de cambios en sus operaciones y en la rentabilidad relacionados con la cuarentena y los riesgos críticos que enfrentan actualmente; quizá unas se han visto más afectadas que otras, esto depende mucho del sector al que pertenecen, al tipo de producto y/o servicio que producen, al igual que el comportamiento del consumidor y del mercado actual. Pero, sin duda, entre los efectos a los que se han tenido que enfrentar las industrias a lo largo del año 2020, podemos mencionar el cierre total o parcial de sus operaciones, disminución en la demanda de sus productos y/o servicios, además de la interrupción en la cadena de suministros, despidos masivos, cancelación de pedidos, órdenes de compra y contratos. En





este contexto, las organizaciones actualmente ya están gestionando todos los impactos que ha dejado el COVID-19. Sin embargo, hasta que no se encuentre una cura contra el virus, las organizaciones se encuentran bajo un horizonte de gran incertidumbre, sobre lo que pueda pasar en un corto y largo plazo (Price Waterhouse Coopers, 2020a, p.1).

Pero frente al impacto de la pandemia y a todas las medidas que se están tomando para mitigar el riesgo que ha traído el virus, vale la pena cuestionarnos lo siguiente ¿por qué no se identificó a las pandemias como un posible riesgo o amenaza?, o tal vez ¿alguien imaginó que sucedería esto?

A fin de dar respuesta a estas interrogantes, se puede decir que no se identificó este riesgo porque se pensó que tal vez no sucedería; es más, al inicio de la pandemia muchos expertos afirmaron que este suceso inesperado se trataba de un “cisne negro”, es decir, de un evento extremadamente raro que nunca imaginamos vivir, ni siquiera lo contemplamos en nuestra mente, algo impredecible o poco probable de que ocurra, pero, que ocasiona gran impacto y solo después de que acontece se pueden predecir los hechos que le dieron origen. Esta teoría fue planteada por Nassim Nicholas Taleb en su libro titulado *“Cisne negro: el impacto de lo altamente improbable”* (2007/2008 – p. 133-136). Sin embargo, un estudio demuestra que no se trata de un cisne negro sino más bien de un rinoceronte gris. El Instituto de Continuidad Comercial (Business Continuity Institute) en su séptima edición del *“Horizon Scan Report”* en el año 2018 presentó un informe acerca de una encuesta realizada a 657 encuestados de 76 países sobre las 10 principales amenazas que pueden afectar la continuidad de los negocios. Entre las 10 amenazas detectadas, se ubica en séptimo lugar con un 34% el posible surgimiento de una pandemia global futura y lo vulnerables que podemos llegar a ser frente a esta realidad (Business Continuity Institute, 2018, p. 10-13).

Existieron también otras publicaciones que demuestran que sí se conocía un posible riesgo pandémico. En primer lugar, tenemos el libro titulado la *“amenaza más letal”* publicado en 2017 por el Dr. Michael T. Osterholm, uno de los mayores expertos en epidemiología, quien anticipó una futura pandemia relacionada con la influenza, basando su criterio en datos,

análisis y estudios relacionados con anteriores virus y epidemias como el zika, SARS, ébola, VIH, entre otros. Incluso hizo referencia a nuevos brotes infecciosos, peores que el de COVID-19. En segundo lugar, contamos con la investigación realizada en el año 2012 por el periodista científico David Quammen en su libro titulado *“Contagio, la evolución de las pandemias”* (2020-p.423-427), que se trata del estudio de los virus zoonóticos, que saltan de animales a humanos y que han sido descubiertos en diferentes lugares del mundo por científicos desde hace más de 50 años. Considera que la mayoría de las infecciones en humanos son y fueron adquiridas por animales. También lo advirtieron la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Foro Económico Mundial y Bill Gates, este último en una de sus conferencias magistrales, en la cual habló acerca de la amenaza de una pandemia. Pero a pesar de todas estas advertencias, nadie le otorgó importancia a este tema, el cual se ha convertido hoy por hoy en un evento emergente o disruptivo.

Es preocupante saber que existieron hallazgos o estudios que revelaron eventos emergentes que nos advirtieron tempranamente acerca de lo que estamos viviendo actualmente. Debido a esta explicación, el coronavirus no es, ni debe ser llamado “cisne negro”, porque no ocurrió de sorpresa o de manera inesperada, más bien fue todo lo contrario. Es una amenaza que fue alertada por varios expertos como un riesgo antes de que se extienda a nivel mundial, por tanto, se denomina al SARS-CoV-2 como un “rinoceronte gris”, de acuerdo a la Revista Ejército (2020, p.50-55) el cual consideró como un peligro real, altamente probable de que ocurra pero que aun así fue ignorado o no fue tratado a tiempo, y las consecuencias ya las conocemos.

Mark Trexler (2020), consideran que la pandemia de COVID-19 es un ejemplo vivo de los riesgos que deben ser considerados por las organizaciones dentro del análisis del contexto de cada sector y que en su mayoría no fue tomado en cuenta. Quizá, esto se deba, a que las organizaciones desconocen sobre la gestión de riesgos como un elemento clave para la continuidad de sus actividades, otras tal vez cuentan con un sistema maduro de análisis de riesgos, pero no identificaron una pandemia como una posible amenaza y, finalmente, otras ejecutan una gestión de





riesgos de manera ineficiente. A todo esto, las empresas no estaban preparadas para la crisis que trajo consigo el COVID-19. Sin embargo, los efectos de la pandemia y su impacto en la actividad empresarial son todavía inciertos y difíciles de estimar, lo cual ha disparado los riesgos a los cuales se enfrentan y se deberán enfrentar las empresas hasta que el virus desaparezca (Trexler, 2020, p. 1)

Montoro (2020), da a conocer que si bien el panorama que se tiene en las industrias es incierto, se debe generar un cambio en la percepción o en la manera de abordar las situaciones complejas que causen gran impacto, mediante un enfoque basado en el riesgo, en el que no solo se involucren o se limiten dentro de su control interno las amenazas directamente relacionadas con las áreas financieras y contables, sino que se trabaje por desarrollar una gestión de riesgo integral y transversal que abarque todos los procesos inmersos en la operación de las industrias como por ejemplo: procesos estratégicos, operativos y de apoyo (p. 1).

Incluso, uno de los principales retos que tienen las empresas es la capacidad de reaccionar frente a los riesgos más

significativos que se puedan presentar, mediante su identificación, evaluación y tratamiento, con la finalidad de evitar o minimizar los impactos económicos, para que no se lleguen a materializar. Si no se monitorean estas situaciones de manera frecuente, pueden desatarse problemas que lleven a situaciones financieras insostenibles, y difíciles de superar.

## GESTIÓN DE RIESGOS TRADICIONAL VS. LA GESTIÓN MODERNA

La práctica de la gestión de riesgos ha ido evolucionando constantemente a lo largo de los años a causa de la globalización y de las nuevas amenazas que no siempre se pueden controlar. Y si bien la gestión de riesgos no ha sido vista como prioridad por parte de las organizaciones, sólo aquellas que logren adaptarse a los cambios, gestionar e integrar de manera eficiente todos sus riesgos saldrán reforzadas de esta situación.

Mediante la Tabla 1 se muestran las características y diferencias que existen entre estos dos modelos.

Tabla 1. Gestión Tradicional vs Gestión Moderna

GESTION TRADICIONAL	GESTIÓN MODERNA
Enfoque preventivo (Protección)- se detecta y reacciona	Enfoque predictivo (Estrategia) - anticipa y previene, para la toma de decisiones.
Trabaja de manera aislada - amenazas y riesgos solo de factores internos (transacciones financieras y los controles internos), desconectada de la estrategia, operaciones y objetivos	Trabaja de manera integrada con los demás procesos - amenazas y riesgos detectados de su entorno (interno y externo), de la relación con sus partes interesadas (necesidades y expectativas), de los procesos y del cumplimiento de los objetivos.
Poca interacción con otras fuentes de información	Se tiene en cuenta: interacción con el entorno, partes interesadas, procesos y objetivos
Responsabilidad demasiado limitada - independiente. Definidas para las acciones y no para la mitigación.	Responsabilidad integrada - compartida con todo el persona: propietarios de riesgos
Evaluación del riesgo de manera eventual	Evaluación del riesgo de manera continua y frecuente (mejora continua)
No hay una política de gestión de riesgos	Política de gestión de riesgos formal y entendida
No hay cultura de gestión de riesgos	Cultura de gestión de riesgos y mejora continua

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Global Suite Solutions (s.f.)



De acuerdo a la comparación realizada entre los dos enfoques, lo que se busca es que las organizaciones que tienen implementada su matriz de riesgos dejen de lado el enfoque tradicional que han venido desarrollando para ajustarlo al enfoque moderno, con la finalidad de gestionar todos los riesgos de manera sistémica, y más aún frente a la situación de incertidumbre que ha dejado la pandemia. Una gestión de riesgos tradicional no funciona, deja en evidencia la falta de sinergia entre todos los procesos, mostrando debilidad y vulnerabilidad y demuestra que es preciso cambiar la gestión organizacional tradicional por una gestión que se integre a la planificación estratégica y que permita tomar decisiones para hacer frente a la crisis.

Ahora, sea cual sea la naturaleza de una empresa, siempre estará expuesta a múltiples riesgos. Y un riesgo que no ha sido identificado puede llegar a materializarse y provocar que se generen otros riesgos que puedan afectar a uno o más procesos que se encuentran interrelacionados entre sí, perjudicando a toda la cadena de valor de las industrias, al cumplimiento de objetivos y a la adecuada toma de decisiones.

## EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

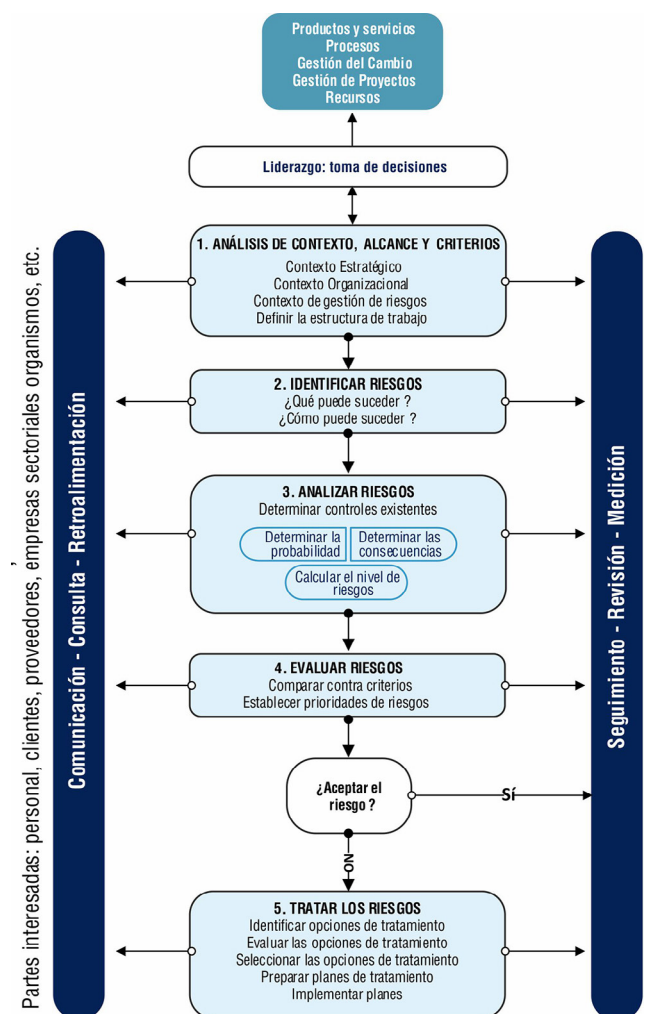
Mejía Quijano (2006) menciona que ante la crisis del COVID-19 y el retorno a la nueva normalidad, la gestión de riesgos permite a las organizaciones identificar y evaluar de manera integral las amenazas que puedan afectar los objetivos para luego establecer medidas oportunas que ayuden a mitigar esos peligros. Por consiguiente, se requiere que las organizaciones conozcan sobre la gestión de riesgos, las diferentes herramientas, metodologías y planes de acción que se deben diseñar e implementar para una oportuna y temprana toma de decisiones de manera rápida y efectiva (p. 75-76).

Ríos, director representante de CAF en Uruguay (2017), señala que la concepción sobre los riesgos y los tipos cambiaron de paradigma en los últimos tiempos. Ahora el riesgo ya no es visto como algo negativo, que debamos mitigar, sino que, si lo utilizamos bien y lo optimizamos, puede agregar valor y dar ventajas competitivas a las empresas. También afirma que el riesgo de hoy no es el mismo de ayer ni va a ser el mismo de mañana. La velocidad de los cambios es tan vertiginosa que podemos montar un completo sistema de riesgos

que al día siguiente va a quedar obsoleto. Las empresas tienen que estar preparadas para este tipo de shocks como la pandemia para tener éxito en los negocios.

Existen varias metodologías que pueden ser de utilidad para gestionar los riesgos de manera integral y más aún con los riesgos emergentes o atípicos que puedan aparecer. Entre las más conocidas a nivel internacional tenemos las siguientes: el COSO II, la norma ISO 31000:2018, la ISO 31010:2018, además de la ISO 22301:2018. Estas metodologías brindan una secuencia de pasos lógicos que pueden variar, unas pueden tener de 5 hasta 10 etapas para desarrollar la gestión de riesgos; sin embargo, tienen puntos en común tales como: el establecimiento del contexto (interno y externo), identificación, evaluación y tratamiento hasta la etapa de supervisión, monitoreo y comunicación de los riesgos. Con relación a esto, la herramienta seleccionada va a depender mucho de la naturaleza de la organización, como podemos ver en la Figura 1.

Figura 1: Pasos para el proceso de gestión de riesgos



Fuente: material e información extraídos de la revista científica Espacios (2017, p. 6-7)



## EL PODER DE LA RESILIENCIA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Las empresas además de buscar gestionar sus riesgos de manera integral, también tienen que analizar la rapidez y flexibilidad para reaccionar y adaptarse a las situaciones complejas y a eventos disruptivos llamados riesgos que se puedan presentar en este mundo VUCA, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Específicamente esto se trata de que las empresas dentro de sus operaciones, estrategias y toma de decisiones construyan la resiliencia para que, en un momento de crisis como la que estamos viviendo por la aparición de la pandemia de COVID-19, puedan anticiparse, enfrentar y superar cualquier situación crítica.

Con respecto a la resiliencia, las Naciones Unidas (2009) señala lo siguiente: la resiliencia actualmente se ha convertido en un tema novedoso para el sector empresarial. Está comprendida como la capacidad que tiene un sistema, una comunidad o una sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse, transformarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficiente, en particular mediante la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas por conducto de la gestión de riesgos (ONU, 2009, p.28)

Peralta (2020) explica que la gestión de riesgos y la resiliencia son claves para que las organizaciones se reinventen en esta crisis. Su relación es muy estrecha porque inicialmente tiene que ver mucho con la identificación y gestión adecuada de aquellos riesgos críticos relacionados con los procesos internos y riesgos emergentes, que son de carácter interno y externo, además del análisis de sus partes interesadas, abriendo paso a la resiliencia mediante la capacidad de gestionar estos riesgos de manera proactiva, dando una respuesta rápida. Ante esta definición, también se debe considerar que para que, una organización alcance la resiliencia, se requiere de innovación, transformación, comunicación efectiva, cambio en la cultura organizacional y un buen liderazgo.

## EL PANORAMA FUTURO DE LOS RIESGOS

La Confederación Europea de los Institutos de Auditoría Interna-ECIIA publica a inicios de cada año un análisis sobre los principales riesgos que deben abordar las empresas durante el próximo año. En el año 2020, considerando los riesgos que se presentaron a causa de la pandemia, lo elaboró de manera anticipada. Realizó una encuesta a 579 directores y expertos de auditoría interna de diferentes industrias con el propósito de conocer los 15 mayores riesgos que deben tener en cuenta las organizaciones al momento de realizar su análisis de contexto externo y la identificación de sus riesgos.

A continuación, se presenta los 15 riesgos claves que las empresas deberán considerar para su análisis:

1. Ciberseguridad y protección de datos
2. *Compliance*
3. Digitalización y tecnologías emergentes
4. Riesgos financieros y de liquidez
5. Gestión del talento
6. Respuesta a crisis
7. Incertidumbre macro y geopolítica
8. Riesgos de terceros
9. Fraude y delito financiero
10. Gobierno corporativo y *reporting*
11. Reputación corporativa
12. Cambio climático y sostenibilidad
13. Cultura corporativa
14. Salud y seguridad
15. Fusiones y adquisiciones

### 1. LA CIBERSEGURIDAD Y LA PROTECCIÓN DE DATOS

Según los resultados de las encuestas uno de los riesgos que se impondrá en el 2021 y que se encuentra liderando es **la ciberseguridad y la protección de datos**, esto debido al gran aumento del teletrabajo en todo el mundo, y a la utilización de medios digitales para dirigir a las organizaciones.

Un grupo de expertos de la Confederación Europea de los Institutos de Auditoría Interna-ECIIA (2021), publicó en el





Risk in Focus y clasificó varias amenazas cibernéticas que las empresas enfrentarán el próximo año en orden de probabilidad: los intentos de suplantación de identidad, infecciones de Malware, intrusión en la red de empresas, ataques DOS/DDOS, violación de la seguridad de la información, actividades de ciberespionaje/software espía, vulnerabilidades de software, y extracción de datos e información (p. 13-14).

De lo dicho anteriormente, Holloway (2020) considera que se debe buscar fortalecer la estructura de tecnología de la información identificando las mayores amenazas que se puedan acentuar, seguidamente determinar el impacto y el posible control para mitigarlo. Una de las principales lecciones aprendidas será cómo mantener comunicaciones efectivas y seguras si ocurre un desastre, qué tan sostenibles son esos canales de comunicación, además de los derechos de acceso para mantener la confidencialidad de la información tanto *in-situ* como en el trabajo remoto. También se debe considerar el comenzar a concientizar al personal sobre los riesgos de seguridad de la información, mediante la aplicación de protocolos sobre el uso, gestión y almacenamiento de datos confidenciales para evitar su fuga.

## 2. CUMPLIMIENTO NORMATIVO O COMPLIANCE

Como segundo riesgo para las empresas tenemos el **cumplimiento normativo o compliance**, el que está en constante cambio y más aún por la crisis sanitaria por la que estamos atravesando. De esta pueden emerger varias amenazas sobre el incumplimiento del marco normativo y regulatorio que rige a las empresas dependiendo de su contexto interno y externo. Partiendo del escenario anterior, Ángel Márquez (2020) considera que las empresas pueden estar expuestas a varias amenazas o sanciones por el incumplimiento de leyes, normativas o regulaciones vigentes relacionadas con la materia laboral, financiera, mercantil, tributarias, etc., emitidas por los gobiernos u entidades de control, inclusive por la propia empresa.

Los incumplimientos que se pueden dar por el COVID -19 son:

- Modificación de los modelos o condiciones laborales, por

ejemplo, teletrabajo, adaptación de horarios o jornadas, reducción de salarios.

- Modificación de reglas de prevención de riesgos asociadas al COVID-19, como protocolos de bioseguridad, con la finalidad de salvaguardar la salud de los trabajadores.

- Incumplimiento de contratos con clientes y, proveedores, y de procedimientos internos.

- Nuevo marco normativo que afecte a muchos ámbitos de la empresa

- Estándares de calidad, etc.

Estos son algunos de los factores que pueden tener incidencia directa en el cumplimiento normativo y llevar a pérdidas financieras o pérdida de reputación (Márquez, 2020, p. 1-2).

## 3. DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍAS EMERGENTES

La digitalización y las tecnologías emergentes son el tercer riesgo percibido por los encuestados y como se citó en Fernández (2020) la crisis del COVID-19 ha acelerado el proceso de transformación digital en las organizaciones, negocios y procesos. El confinamiento ha actuado como catalizador del cambio en los modelos de trabajo y de negocios de forma récord tras impulsar de manera relevante el teletrabajo y el comercio electrónico como una forma de sobrevivir a esta medida. Ahora gran parte de las industrias se están deshaciendo de los antiguos modelos de negocio para dar paso a nuevos sistemas más flexibles e innovadores con la finalidad de adaptar sus plantas, controlar sus stocks y toda la logística, dando un gran salto a la automatización de los procesos y a la forma de hacer negocios en las diferentes industrias. Aprovechar las tecnologías emergentes será la clave del éxito frente a eventos disruptivos o cualquier otro riesgo.

## 4. LOS RIESGOS FINANCIEROS DE CAPITAL Y DE LIQUIDEZ

Según la Price Waterhouse Coopers (2020b), el COVID-19 es una amenaza para la estabilidad financiera, debido a la





desaceleración que ha sufrido la economía durante el año 2020. Como resultado, las organizaciones están restringiendo de manera significativa el efectivo y el capital circulante, incluyendo posibles desafíos de liquidez. La falta de ingresos se traduce en una presión insoportable sobre sus líneas de capital, tanto de explotación como de liquidez. Esta situación no solo está afectando a las organizaciones con necesidad de financiación sino también a aquellas que gozan de una situación de solvencia y buena capitalización.

Ante la coyuntura financiera tras el COVID-19 las empresas verán una reducción en los ingresos, lo que provocará una disminución en su flujo de efectivo, seguidamente del retraso en el cobro de las cuentas por cobrar, a medida que crecen las necesidades de aumentar las cuentas por pagar a los proveedores. Por tanto, los líderes empresariales deberán desarrollar estrategias flexibles y mucho más ágiles para entender los signos de angustia financiera y trabajar en abordar los problemas para aumentar su rendimiento.

## 5. GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO Y TALENTO

Este riesgo se encuentra entre los cinco principales. Aquí impera el bienestar de los empleados como una prioridad para garantizar la estabilidad de las empresas.

Oxford Economics (2020) menciona que con la nueva normalidad el área de Talento Humano debe gestionar el cambio, reinventarse, potenciar su gestión e impulsar la transformación digital con el objetivo de adaptarse al nuevo contexto que afecta al nivel social, laboral y emocional. Debe tener la capacidad de retener el talento humano, preservar la cultura y crear un lazo de unidad y pertinencia desde la distancia, formar y desarrollar a su personal en nuevas habilidades y capacidades que estén alineadas con los nuevos objetivos estratégicos, innovar sus políticas o metodologías de selección, además de gestionar el talento a la distancia. Esto implica que se deben identificar de manera anticipada las competencias que requerirán las empresas para continuar innovando y creciendo, mediante una cultura ágil y *smart* (Oxford Economics, 2020, p. 5-7).

## 6. RESPUESTA A DESASTRES Y CRISIS

Desde la aparición del COVID-19, la Confederación Europea de los Institutos de Auditoría Interna-ECIIA incluyó como uno de sus nuevos riesgos la respuesta a desastres. Estos riesgos pueden ser vistos como una amenaza emergente, la cual puede presentarse en cualquier momento, incluso en medio de la crisis sanitaria del COVID-19 que estamos atravesando. De acuerdo a esto, las empresas deben prepararse e incrementar sus esfuerzos en implementar medidas de prevención frente a los posibles desastres y crisis.

Según Naciones Unidas (2009), las amenazas que se pueden relacionar con los desastres y la crisis pueden ser amenazas de origen natural y desastres, riesgos ambientales y tecnológicos. Dichas amenazas surgen de una variedad de fuentes geológicas, meteorológicas, hidrológicas, oceánicas, biológicas, socio naturales y tecnológicas que algunas veces actúan de forma combinada. Frente a este riesgo es importante revisar los planes existentes y revisar los roles y responsabilidades, incluso para la respuesta a emergencias, la gestión de crisis, las comunicaciones y la continuidad del negocio (Naciones Unidas, 2009, p. 4-9).

## 7. INCERTIDUMBRE MACROECONÓMICA Y GEOPOLÍTICA

A nivel global para el año 2021, Jorda (2020), considera que el escenario macroeconómico asociado con los eventos geopolíticos será inestable y complejo; cada país se volverá más vulnerable a causa de los efectos negativos que ha traído consigo la pandemia mayores debilidades políticas, desaceleración o recesión económica, tensiones comerciales, shock en las actividades del tejido productivo, menos inversión y consumo, además de la propia evolución de la pandemia. Frente a este panorama se generará un entorno incierto y diferente generando mayores riesgos en un corto y largo plazo (Jorda, 2020, p. 10-29).







## 8. CADENA DE SUMINISTROS Y SUBCONTRATACIÓN

Deloitte (2020) analiza que el brote de coronavirus ha tenido un efecto importante en la cadena de suministros, sobre todo para las empresas cuyos proveedores son de China y de diferentes países del mundo, lo cual causó que la mayoría de las industrias no cuenten con suficientes inventarios de materias primas e insumos para la fabricación de sus productos, todo esto debido al confinamiento y al cierre de fronteras.

Por tanto, Jose Luis Garay (2020) plantea la necesidad de diseñar una cadena de suministros más flexible y fiable. Entre los cambios que propone se encuentran los siguientes: subcontratar proveedores locales; contar con un abastecimiento dual, que no involucre a un único proveedor para el abastecimiento de materias primas o componentes, sino todo lo contrario, podría considerarse establecer múltiples fuentes; fortalecer la cadena de suministros con automatización para reducir la dependencia del factor humano en caso de presentarse un nuevo confinamiento, así como el uso de vehículos autónomos para entregas de mercaderías y la inteligencia artificial; revisar los contratos con los proveedores, especialmente con los más críticos, sobre los plazos de entrega, condiciones de pago, etc.

## 9. GOBIERNO CORPORATIVO E INFORMACIÓN

Según Jiménez de La iglesia et al. (2020), frente a la nueva normalidad que estamos viviendo después de levantadas las restricciones, los elementos esenciales dentro del gobierno corporativo que preocupan debido a la pandemia son los siguientes: las prácticas empresariales; los modelos de gestión poco sostenibles; el liderazgo; efectividad en la toma de decisiones, la gestión de los recursos humanos, de los clientes, proveedores y de otras partes interesadas; el acceso a la información relevante, oportuna y de calidad. Si no existe una adecuada ejecución de estos temas, se puede provocar un desequilibrio debido a la falta de compromiso de sus grupos de interés y sus diversas expectativas.

Para Patricio Pérez (2020), los líderes deben focalizar sus esfuerzos en redefinir la estrategia organizacional bajo una visión holística tomando en consideración la innovación y la flexibilidad, al igual que el desarrollo de un plan de continuidad del negocio y un plan de crisis. Estos últimos deben ser elaborados por estructuras de gobierno corporativo apropiadas, que permitan una gestión y un monitoreo adecuado, a tres niveles: Directorio, alta gerencia y operativo. De este modo, se podrá responder de manera integral a los diversos escenarios que una crisis pueda generar, al igual que la información que se proporcionen a las partes tanto internas como externas debe fluir de manera oportuna y transparente (Pérez, 2020, p.1-3).

## 10. COMUNICACIONES, GESTIÓN Y REPUTACIÓN

Según Xifra (2020), la comunicación, la gestión y la reputación se encuentran en el décimo lugar. Este riesgo aborda tres temas que son esenciales y que se deben mantener frente al manejo de una crisis, y más aún frente a un momento de incertidumbre. Aquí las organizaciones deben proporcionar una comunicación responsable, coherente, oportuna, transparente, sincera y empática con sus clientes, colaboradores, proveedores y demás partes interesadas sobre la situación de la empresa y las medidas que se van a tomar frente a cualquier acontecimiento o evento adverso que ponga en riesgo la estabilidad de la organización.

También el riesgo de reputación corporativa es muy frágil y, si no se gestiona de manera adecuada puede convertirse en una amenaza notable. Ahora, para mitigar estos riesgos que se pueden presentar por motivo de la pandemia, las empresas pueden realizar varias acciones: preservar el trabajo de sus colaboradores y ayudar a sus clientes pensando en la sostenibilidad de la empresa y no solo en la situación actual con medidas responsables pensando en los stakeholders y no solo en los accionistas; mantener un enfoque estratégico, maximizando valor sobre las ganancias, pensando a largo plazo más que a corto; fidelizar a los clientes internos y externos para asegurar su compromiso, ahora y en el futuro; y centrarse en la comunicación corporativa (Xifra, 2020, p. 2-14).





## 11. CULTURA CORPORATIVA

De acuerdo con el Observatorio de Recursos Humanos (2020), como resultado de la crisis provocada por el SARS-CoV-2, se ha puesto a prueba la cultura corporativa debido al cambio en la forma de trabajar, la comunicación, la tecnología, las restricciones implementadas para contener a la pandemia, entre otras modificaciones. Se destaca que las empresas que han desarrollado una cultura corporativa durante varios años se han adaptado rápidamente a los diferentes cambios producidos. Por otro lado, las empresas con una cultura débil tendrán que replantear su cultura organizacional y esto constituirá un cambio en los modelos de trabajo, comercialización de nuevos productos, cambios de procesos en las líneas de producción por motivo del distanciamiento social. Ahora más que nunca es necesario contar con una cultura organizacional firme que sirva de base a las acciones a tomar.

## 12. SOBORNO, FRAUDE Y OTROS DELITOS FINANCIEROS

Hayes (2020) explica que la incertidumbre económica y el miedo causado por la pandemia ha abierto las puertas a que aumenten los riesgos asociados al soborno, fraude y otros delitos financieros como estafas, inversiones fraudulentas, tráfico de medicamentos falsificados, falsas llamadas telefónicas y sitios web, además de delitos asociados con la adquisición de insumos médicos y cibernéticos, todos estos relacionados por el uso de la tecnología, comercio electrónico y por el cambio en los patrones de consumo (Hayes, 2020, p. 31-33).

## 13. CAMBIO CLIMÁTICO Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Rekondo (2020) afirma que el cambio climático y sostenibilidad ambiental van inevitablemente de la mano. Los riesgos que el cambio climático presenta a nivel global

constituyen el principal obstáculo para alcanzar el desarrollo sostenible. A pesar de que por varios años se han venido presentando altos índices de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y otros gases de efecto invernadero, durante la pandemia se pudo apreciar un bajo nivel de contaminación. Sin embargo, esto es solo temporal, la contaminación ambiental no se detendrá, una vez que la economía global se recupere de la pandemia y de las medidas tomadas para frenar su propagación volverán las emisiones de gases e incluso a niveles más altos.

La crisis actual es una oportunidad para que la sociedad, así como las industrias tomen medidas dirigidas hacia una economía circular o sostenible, mediante el establecimiento de herramientas o medidas que ayuden a controlar los aspectos e impactos ambientales que puedan influir en el crecimiento de la sostenibilidad.

## 14. SALUD Y SEGURIDAD

Si bien la presencia del COVID-19 ha traído crisis en muchos aspectos, la seguridad y salud es uno de los temas más controversiales debido al cambio en la modalidad de trabajo, pasando del trabajo interno en las organizaciones al teletrabajo. Esto implica que las empresas tienen un papel importante en el establecimiento de una adecuada gestión del cambio, seguido de la identificación de los peligros, evaluando el impacto del COVID-19, y tomando medidas como la adaptación de los lugares de trabajo, proporcionando equipos de protección, además de protocolos de bioseguridad que ayudan a frenar la propagación del virus y a disminuir los riesgos en cuanto a accidentes y enfermedades laborales.

Este riesgo no solo se enfoca en la salud física, sino también en la salud mental tras los meses de confinamiento y distanciamiento. De acuerdo a esto, las industrias deben tomar conciencia de la importancia del bienestar de sus empleados y anticiparse a un incremento del trabajo remoto para los siguientes años. Lo anterior debe ir apoyado de capacitación de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo sobre los riesgos biológicos, psicosociales y otros, con el fin de garantizar el bienestar de los trabajadores y la estabilidad de los negocios.





## 15. FUSIONES Y ADQUISICIONES

Ante la crisis del coronavirus, la nueva normalidad y las modificaciones que han llegado para quedarse, las operaciones de fusiones y adquisiciones de compañías se han visto afectadas en todos los sectores y en todos los ámbitos. Por ejemplo, algunas compañías que ya tenían establecidas estrategias de fusiones y adquisiciones, se han visto interrumpidas o aplazadas con la finalidad de conservar un mayor flujo y una posición financiera sólida. Otras podrían estar modificando sus modelos operativos y estrategias, que ayudan a complementar sus proyecciones de crecimiento, y proteger de disrupciones que se puedan dar en el futuro, con el propósito de acelerar su recuperación en búsqueda de realizar procesos de fusiones y adquisiciones. Para el 2021, existirán empresas que se mantendrán cautelosas y, por el contrario, otras que empezarán a tomar oportunidades atractivas.

## CONCLUSIONES

Los sectores empresariales deben cambiar la manera de gestionar sus operaciones, mediante la utilización de metodologías ágiles y flexibles, que les permitan prepararse para gestionar los posibles riesgos que se puedan presentar frente al COVID-19 y frente a otros riesgos que surjan de su contexto interno y externo. Y es justamente ahora que las empresas indistintamente de su tamaño, sector o industria, deben incorporar a su estructura organizacional el tema de la gestión de riesgos como una pieza clave dentro de su estrategia o como una medida para prevenir posibles amenazas que atenten contra la sostenibilidad, la rentabilidad y sobre todo la supervivencia y continuidad del negocio. Las organizaciones deben focalizar sus esfuerzos en aplicar una cultura de prevención de riesgos y de resiliencia que permita determinar cómo pueden dichos riesgos afectar al logro de los objetivos y a los resultados esperados.

La pandemia del COVID-19 ha resultado en una crisis; sin embargo, esta situación puede ser vista como una oportunidad para potencializar e impulsar la gestión de riesgos en todos los sectores empresariales. Esta herramienta se vol-

verá fundamental para los líderes de los negocios en la toma de decisiones, ya que ayudará a determinar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo ante un evento disruptivo como es el relacionado con el COVID-19.

Por ende, el panorama a futuro será aún más desafiante, especialmente debido a la incertidumbre que ha dejado el COVID-19 en la economía mundial. Por esta razón, las empresas ya deben reevaluar los riesgos a los cuales se tendrán que enfrentar dentro de los siguientes doce meses, tomando en cuenta que los riesgos no serán los mismos en los próximos meses y años. Tendrán que optar por un análisis de riesgos integral y sistémico, enfocándose en ejecutar acciones inmediatas, que les permitan anticiparse a la crisis y proteger los resultados a mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS

- Business Continuity Institute (2018). *Horizon Scan Report 2018*. <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/iso-22301/case-studies/BCI-Horizon-Scan-Report-2018-FINAL.pdf>
- Confederación Europea de los Institutos de Auditoría Interna-ECIIA. 2021. *Risk in Focus*. [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/risk-in-focus-2021-full-report.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/risk-in-focus-2021-full-report.original.pdf)
- Deloitte (2020). *Covid-19: Orquestando la recuperación de las organizaciones y las cadenas de suministro*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/covid19-recuperacion-organizaciones-y-cadena-suministro.html>
- Fernández, J. (8 de septiembre de 2020). *Tecnologías emergentes: IoT, la tecnología habilitadora para la digitalización y automatización de los procesos*. *America Retail*. <https://www.america-retail.com/tecnologias-emergentes/tecnologias-emergentes-iot-la-tecnologia-habilitadora-para-la-digitalizacion-y-automatizacion-de-los-procesos/>
- Garay, J. L. (4 de junio de 2020). *¿Cómo será la cadena de suministros en la era post COVID-19? – Actuemos*. TULankide. <https://www.tulankide.com/es/colaboraciones/como-sera-la-cadena-de-suministros-en-la-era-post-covid-19-2013-actuemos>





- Global Suite Solutions (s.f). *Transformando la gestión integral de riesgos en ventaja competitiva para la organización*. Blog. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/gestion-integral-riesgos-ventaja-competitiva/>
- Hayes, S. M. (2020). El impacto de los delitos financieros. Prevención, detección y respuesta. KPMG México. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2020/06/El-impacto-de-los-delitos-financieros.pdf>
- Holloway, C. (8 de octubre de 2020). *El estado de la seguridad IT en 2020: Las superficies de ataque se amplían y las personas nunca fueron tan importantes para la defensa*. It Masters Mag. <https://itmastersmag.com/informes-whitepapers/el-estado-de-la-seguridad-it-en-2020-las-superficies-de-ataque-se-amplian-y-las-personas-nunca-fueron-tan-importantes-para-la-defensa/>
- Jiménez de Laiglesia, C., García-Boente, A., Fernández-Puebla, A. y Martínez Calvo, J. (2020). *Covid-19: 10 puntos clave para el gobierno corporativo*. Simmons y Simmons Consulting. <https://www.simmons-simmons.com/en/publications/ck92u9pqi0tgp0943wt8918r6/covid-19-10-puntos-clave-para-el-gobierno-corporativo>
- Jorda, O. (2020). *Finanzas y Desarrollo*. (Volumen 57). N° 2. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/06/pdf/fd0620s.pdf>
- Lizarzaburu, E. Barriga, G. Noriega, L. Lopez, L. Mejía, P. (2017). *Gestión de Riesgos Empresariales: Marco de Revisión ISO 31000*. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p08.pdf>
- Márquez, A. (2020). *Compliance en tiempos de Covid-19*. MAIO Legal SLP. <https://www.maiolegal.com/wp-content/uploads/2020/04/200420-Compliance-en-crisis-de-Covid-19.pdf>
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *La Administración de Riesgos Empresariales*. *AD-minister*, (5), 74-85. Research gate. (N° 1) [https://www.researchgate.net/publication/277752638\\_La\\_Administracion\\_de\\_Riesgos\\_Empresariales](https://www.researchgate.net/publication/277752638_La_Administracion_de_Riesgos_Empresariales)
- Montoro, A. (20 de marzo de 2020). *Coronavirus: ¿Ha abierto los ojos a la gestión de riesgos?* BDO Blog. <https://www.bdo.es/es-es/blogs/coordenadas-bdo/marzo-2020/coronavirus-abre-los-ojos-a-la-gestion-de-riesgos>
- Naciones Unidas. (2009). *Reducción del Riesgo de Desastres. Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de las Naciones Unidas*. [https://www.unisdr.org/files/7817\\_UNISDRTerminologySpanish.pdf](https://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologySpanish.pdf)
- Observatorio de Recursos Humanos (3 de junio de 2020). *La transformación de la cultura corporativa tras el Covid-19*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-transformacion-de-la-cultura-corporativa-tras-el-covid-19.html>
- Osterholm, M. (2017). *La amenaza más letal*. (1ª ed.). Planeta S.A.
- Oxford Economics (2020). *Como la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos*. Talento Global 2021. [http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021\\_s.pdf](http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf)
- Peralta, H. A. (2020). *La resiliencia en los tiempos de pandemia*. Consejo Integrador de la Construcción, la Industria y el Desarrollo, INCIDE A.C. <http://consejoincide.com/2020/05/13/hpresiliencia01/>
- Pérez, P. (2020). *Enfrentando la disrupción y sus riesgos emergentes, Gobierno Corporativo. 5 Puntos ineludibles para la Junta Directiva durante el Covid-19*. Risk Advisory Services-RSMUS. [https://www.rsm.global/uruguay/sites/default/files/media/publications/gobierno-corporativo-rsm-latin-america\\_ok.pdf](https://www.rsm.global/uruguay/sites/default/files/media/publications/gobierno-corporativo-rsm-latin-america_ok.pdf)
- Price Waterhouse Coopers. (15 de abril de 2020a). *Los efectos de la pandemia en las industrias*. <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2020/LOS-EFECTOS-DE-LA-PANDEMIA-EN-LA-INDUSTRIA-MINERA.html>
- Price Waterhouse Coopers. (2020b) *¿Cómo gestionar de mejor forma el flujo de efectivo en tu empresa en tiempos de coronavirus?* <https://www.pwc.com/mx/es/gestion-de-crisis/covid-19/covid-19-finanzas-y-liquidez.html>



Quammen, D., (2020). Contagio. *La evolución de las pandemias*. Milano. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U. <https://www.foruq.com/books/es/xyz/11/Contagio-David-Quammen.pdf>

Rekondo, J. (20 de abril de 2020). *Covid-19 y un futuro ambiental más sostenible*. Deia. <https://www.deia.eus/opinion/tribuna-abierta/2020/04/20/covid-19-futuro-ambiental-sostenible/1032713.html>

Revista del Ejército de tierra español. 2020. *COVID-19: el rinoceronte gris que nos embistió*. <https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2020/957/accesible/revista-ejercito-diciembre.pdf>

Ríos, G. (29 de noviembre de 2017). *Expertos destacaron la importancia de la gestión de los riesgos para el éxito empresarial*. Banco de Desarrollo de América Latina. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/11/expertos-destacaron-la-importancia-de-la-gestion-de-los-riesgos-para-el-exito-empresarial/>

Taleb, N. N. (2008). *El Cisne Negro El impacto de lo altamente improbable*. (Trad. R.Filella). Paidós (Obra original publicada en 2007).

Trexler, M. (31 de marzo de 2020). *El COVID-19 ha expuesto la debilidad de las estrategias tradicionales de gestión de riesgos* (Boletín). Marsh. <https://coronavirus.marsh.com/mx/es/insights/research-and-briefings/covid19-has-exposed-weakness-of-traditional-risk-management-strategies.html>

Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. *El profesional de la información*, 29,(2),e290220. <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2020.mar.20/49248>

