

# ANTICIPANDO LO INESPERADO: CLAVES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

COMISIÓN DE RESPONSABLES DE  
DEPARTAMENTOS DE RIESGOS





# **ANTICIPANDO LO INESPERADO: CLAVES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMERGENTES**

*El objetivo del trabajo es entender cómo gestionar los riesgos emergentes en la empresa, incluyendo su identificación, integración en la gestión de riesgos empresariales y su consideración en la elaboración del plan estratégico.*

## **COMISIÓN DE RESPONSABLES DE DEPARTAMENTOS DE RIESGOS**



**ISBN: 978-84-09-70880-2**

**Registro: M-7926-2025**

**Copyright: DEP638780068080405988**

**Nota Legal - Copyright**

© 2025 AGERS España, las conclusiones de este texto son emitidas por la comisión.

Los contenidos de este trabajo (texto, imágenes, gráficos, elementos de diseño, etc.) están protegidos por los derechos de autor y por las leyes de protección de la propiedad intelectual. La reproducción o divulgación de sus contenidos precisa la aprobación previa por escrito de AGERS y solo puede afectarse citando la fuente y la fecha correspondiente.

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>7</b>
<b>PRÓLOGO</b>	<b>9</b>
<b>1 DEFINICIÓN DE RIESGO EMERGENTE</b>	<b>11</b>
Principales características de los riesgos emergentes y diferencias con el resto de los otros riesgos	11
<b>2 GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EMERGENTES</b>	<b>15</b>
Roles y responsabilidades en la gestión de los riesgos emergentes	15
Reporte de riesgos emergentes	18
<b>3 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES</b>	<b>25</b>
<b>4 METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES</b>	<b>27</b>
<b>5 PRINCIPALES RIESGOS EMERGENTES PARA LAS COMPAÑÍAS Y COMO AFECTAN ESOS RIESGOS EMERGENTES</b>	<b>29</b>
<b>6 SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS</b>	<b>31</b>
<b>7 INCORPORACIÓN DE LOS RIESGOS EMERGENTES AL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>33</b>
<b>8 CÓMO LA COMPAÑÍA DEBE TENER EN CUENTA LOS RIESGOS EMERGENTES EN EL LARGO PLAZO</b>	<b>35</b>
<b>9 ANEXO</b>	<b>39</b>



# AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer su trabajo, dedicación y apoyo a los miembros de la comisión de trabajo de responsables de riesgos de aseguradoras y a empresas de otros sectores.

## Comisión de responsables de departamentos de riesgos

---

Coordinadoras:



**Ruth B. Rodríguez Torrellas**

SegurCaixa Adeslas

**Isabel Rivera López**

SegurCaixa Adeslas

---



**Maria Nuche Otero**

Consortio de Compensación de Seguros

**Eva Valentí**

Consortio de Compensación de Seguros

---



**Marta Olona Delgado**

Sanitas

**Ana Cervantes**

Sanitas

**Ignacio Reclusa**

Sanitas

---



**M<sup>a</sup> Jesús Romero**

Zúrich

---



**XL Insurance  
Reinsurance**

**Lidia Sanz Carballo**

AXA

---



**Jesús Manuel Román Martín**  
Santalucía



**Miguel Florido Castillo**  
DKV SEGUROS



**Luis Lancha**  
SENER



**Raquel de la Calzada**  
Hispasat



**Ana Molina**  
ACERINOX  
**Juan García**  
ACERINOX



**José Aranda**  
Línea Directa



**Eva López**  
Grupo AMPER

# PRÓLOGO

En un mundo en constante evolución, los riesgos emergentes se han convertido en una preocupación crucial para empresas y organizaciones. No se trata solo de amenazas desconocidas, sino de desafíos en transformación, difíciles de cuantificar, pero con un impacto potencialmente significativo en la sostenibilidad de los negocios.

Este manual ofrece una guía detallada para identificar, evaluar y gestionar los riesgos emergentes de manera estratégica. A través de metodologías de valoración, estrategias de gobernanza y casos prácticos, proporciona un marco de referencia para anticiparse a lo inesperado y convertir la incertidumbre en oportunidad.

Los profesionales que han colaborado en esta obra aportan su experiencia y conocimiento para ayudar a las organizaciones a integrar la gestión de riesgos emergentes dentro de su planificación a largo plazo. En un entorno donde la resiliencia y la adaptación son claves, este manual se convierte en una herramienta imprescindible para quienes buscan incorporar los riesgos emergentes en su marco de gestión de riesgos integral.



# 1. DEFINICIÓN DE RIESGO EMERGENTE

## Principales características de los riesgos emergentes y diferencias con el resto de los otros riesgos

---

Los riesgos emergentes se definen como riesgos **cambiantes** o de **nueva aparición**, o una combinación de ambos, que son **difíciles de cuantificar por su alto nivel de incertidumbre** (horizonte temporal a medio/largo plazo) y con un potencial **impacto relevante** en el sector.

Los riesgos emergentes son el **resultado de una exposición o susceptibilidad de exponerse a un factor desconocido** hasta el momento, o bien el riesgo asociado a un **incremento en la exposición** frente a un peligro ya identificado derivado de elementos adicionales significativos que se pueden **agravar en el futuro**.

La capacidad de generación de pérdidas de estos riesgos emergentes es **difícil de estimar**, pero pueden tener un impacto considerable dependiendo de su severidad/probabilidad de ocurrencia.

Los principales elementos que suelen contener este tipo de riesgos suelen ser los siguientes, aunque no tienen que darse todos simultáneamente:

- Son riesgos **cambiantes o de nueva aparición**. Pueden ser riesgos nuevos, que están en desarrollo o sobre los cuales se está incrementando significativamente su importancia. Estos riesgos pueden ser conocidos o no, presentándose en un contexto nuevo o desconocido (re-emergentes).

- Son **difíciles de cuantificar**. Inciertos, debido a la ausencia de datos o lo limitado de estos, el conocimiento es débil y por tanto son difíciles de predecir o cuantificar. Además, las repercusiones, o no se comprenden del todo, o no pueden imaginarse.
- Pueden tener un alto potencial de pérdidas e impacto en el modelo de negocio o en la ejecución del plan estratégico.  
**El conocimiento que se tiene del riesgo es débil y su desarrollo implica un impacto relevante para la compañía, aunque también podría ser visto como una oportunidad.**
- Con una **probabilidad de materialización generalmente baja**. En algunas ocasiones, puede tener una probabilidad alta de ocurrencia, pero con impactos inciertos.
- Imprevisibles porque se desconoce cómo y cuándo se materializarán. Se caracterizan así por su **gran incertidumbre**.
- Son riesgos **generalmente externos**. Exógenos, suelen estar vinculados a factores externos, ajenos a la compañía o en los que la compañía no puede influir.

La definición y características de estos riesgos sigue siendo compleja por lo que la claridad acerca de qué es y qué no es un riesgo emergente dependerá en gran medida de cuáles sean las circunstancias y potenciales impactos en la entidad. Los riesgos emergentes dejan de serlo cuando el conocimiento de éstos es alto, es decir, podemos analizarlos y tratarlos. Cuando los riesgos emergentes se incluyen dentro del proceso del resto de riesgos que monitoriza la compañía y pierden algunas de las características que los definen, dejan de ser emergentes.

La evaluación de riesgos emergentes persigue identificar a tiempo los riesgos más importantes y de manera continuada, y así poder limitar el impacto de estos.





## 2. GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

Implantar un marco de gobierno robusto de riesgos emergentes es clave para asegurar que una organización puede anticiparse y responder efectivamente a estos desafíos, mejorando la resiliencia organizacional, protegiendo los activos, y asegurando la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Un Marco de Gobierno de riesgos emergentes se refiere a las estructuras, políticas y procedimientos que las organizaciones implementan para identificar, evaluar, gestionar y monitorear dichos riesgos, en el contexto de una cultura proactiva, que fomente la comunicación abierta y la participación de todos en la gestión de riesgos, con el fin último de integrar los riesgos emergentes en la toma de decisiones estratégicas. Esto incluye el análisis de escenarios, la planificación estratégica y la asignación de recursos.

Para la implantación del marco de gobierno de riesgos emergentes las organizaciones pueden adoptar las recomendaciones de marcos mundialmente reconocidos, como COSO ERM o ISO 31000. En cualquier caso, es básico que el marco de gobierno sea flexible y capaz de adaptarse a medida que los riesgos evolucionan.

### **Roles y responsabilidades en la gestión de los riesgos emergentes**

---

Establecer una clara asignación de responsabilidades y un sistema de reporte efectivo es esencial para gestionar adecuadamente los riesgos emergentes. Esto no sólo ayuda a anticipar problemas, sino que también facilita una respuesta rápida y bien coordinada, asegurando la resiliencia y sostenibilidad de la organización.

- **Consejo de Administración:**

- El Consejo de Administración tiene la responsabilidad final de supervisar la gestión de riesgos en la organización, incluidos los emergentes. Debe asegurarse de que existe un marco adecuado para la identificación, evaluación y gestión de estos riesgos, revisar regularmente los reportes y asegurar que se toman las acciones correctivas necesarias.
- Es responsable de aprobar las estrategias y políticas relacionadas con los riesgos emergentes y de asegurar que éstas estén alineadas con la visión y misión de la organización.

- **Alta Dirección (CEO, CFO, COO, etc.):**

- La Alta Dirección es responsable de implementar las estrategias aprobadas por el Consejo de Administración y de asegurarse que los riesgos emergentes se gestionen adecuadamente en todas las áreas de la organización.
- Debe asegurar que los recursos necesarios (financieros, humanos y tecnológicos) están disponibles para identificar y gestionar los riesgos emergentes.
- La Alta Dirección también juega un papel clave en fomentar una cultura organizacional que apoye la identificación proactiva y la gestión de riesgos emergentes.

- **Comité de Riesgos:**

- Este comité (en caso de existir) es responsable de monitorear y evaluar periódicamente los riesgos emergentes. Debe recibir información de diversas fuentes internas y externas para asegurar que se identifican los riesgos de manera oportuna.
- El Comité de Riesgos debe hacer recomendaciones al Consejo de Administración y a la Alta Dirección sobre cómo gestionar los riesgos emergentes y cómo integrar estos riesgos en la planificación estratégica.

- **Director/Gerentes de Riesgos (CRO):**

- El CRO es responsable de coordinar las actividades de gestión de riesgos en toda la organización. Esto incluye desarrollar, coordinar y mantener el marco de gestión de riesgos, así como liderar la identificación y evaluación de riesgos emergentes.
- Debe asegurarse de que los empleados en todos los niveles disponen de un marco de actuación para identificar y reportar riesgos emergentes y colaborar con el departamento de recursos humanos para asegurar una adecuada formación al respecto.
- Es responsable de preparar informes regulares sobre los riesgos emergentes para el Comité de Riesgos y la alta dirección, asegurando que se incluyan análisis de impacto, probabilidad, y planes de mitigación, entre otros datos.

- **Líneas de negocio/Unidades operativas:**

- Cada unidad operativa tiene la responsabilidad de identificar y gestionar los riesgos emergentes dentro de su área de responsabilidad. Deben reportar estos riesgos al CRO y al Comité de Riesgos.
- Es crucial que las unidades operativas aseguren el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de riesgos emergentes.

- **Auditoría interna:**

- La función de Auditoría Interna es responsable de revisar de manera independiente y objetiva la efectividad del marco de gestión de riesgos emergentes y de asegurar que las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
- Asimismo, los auditores internos deben informar al Consejo de Administración y a la Comisión de Auditoría sobre sus hallazgos, incluyendo cualquier brecha o riesgo no gestionado adecuadamente.

## Reporte de riesgos emergentes

---

### **Reporte interno:**

- **Flujo de Información:**
  - **Desde las unidades operativas al CRO:** Los riesgos emergentes identificados a nivel de unidad operativa deben ser reportados al CRO de manera estructurada, utilizando herramientas de reporte estandarizadas que incluyan detalles sobre la naturaleza del riesgo, su impacto potencial, y las medidas de mitigación propuestas.
  - **Del CRO al Comité de Riesgos:** El CRO consolida los informes recibidos de las unidades operativas y los presenta al Comité de Riesgos (en caso de existir), proporcionando un análisis global de los riesgos emergentes y su posible impacto en la organización.
  - **Del Comité de Riesgos a la Alta Dirección y Consejo:** El Comité de Riesgos presenta informes periódicos a la alta dirección y al Consejo de Administración, destacando los principales riesgos emergentes, las tendencias observadas, y las recomendaciones de acción.
- **Frecuencia del reporte:**
  - **Informes periódicos:** Dependiendo de la naturaleza y la velocidad de cambio de los riesgos emergentes, los informes pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, dependiendo de las necesidades de la entidad y los potenciales riesgos emergentes. En sectores con alta volatilidad, se pueden requerir informes más frecuentes.
  - **Informes ad hoc:** En caso de que surja un riesgo emergente crítico de manera inesperada, se debe tener la capacidad de realizar informes ad hoc para asegurar una respuesta rápida.



- **Contenido del reporte:**

- **Descripción del riesgo:** Explicación detallada del riesgo emergente, incluyendo su origen, cómo ha sido identificado y las posibles implicaciones para la organización.
- **Evaluación de impacto y probabilidad o plazo de materialización:** Análisis del impacto potencial del riesgo en la organización y la probabilidad de que ocurra. Esto puede incluir un análisis cualitativo y/o cuantitativo.
- **Planes de mitigación:** Descripción de las acciones que se están tomando o se proponen para mitigar el riesgo, incluyendo plazos, responsables, y recursos asignados.
- **Tendencias y comparaciones:** Evaluación de cómo el riesgo emergente se compara con otros riesgos en la organización y cómo está evolucionando en el tiempo.

- **Herramientas de Reporte:**

- Software de gestión de riesgos: Implementación de plataformas de gestión de riesgos que faciliten la recolección, análisis y reporte de datos de manera sistemática y estructurada.

### **Reporte externo:**

El reporte externo de riesgos emergentes es una práctica esencial que no solo cumple con requisitos regulatorios y expectativas de los *stakeholders*, sino que también fortalece la transparencia y la reputación de la organización. A través de un enfoque claro y estratégico en la divulgación de estos riesgos, las organizaciones pueden mejorar la confianza del mercado y estar mejor preparadas para gestionar los desafíos del futuro.

Algunas organizaciones pueden ser reacias a divulgar ciertos riesgos emergentes debido a la preocupación por la competencia, la confianza del mercado o la seguridad. Es un desafío equilibrar la necesidad de transparencia con la protección de la información estratégica.

Si bien en la actualidad no existen requerimientos normativos específicos de reporte externo de riesgos emergentes y mecanismos de gestión, cada vez más se está incluyendo dicha información en información pública de las empresas y en la información reportada a agencias de rating, índices de sostenibilidad, y en algún caso en mercados regulados en los reportes a los supervisores.

Los reportes externos deben ser comprensibles para una variedad de audiencias, desde expertos financieros hasta el público general, lo que requiere un equilibrio entre tecnicismo y claridad.

## I. **Beneficios del reporte externo de riesgos emergentes:**

- **Transparencia y confianza:** Reportar riesgos emergentes de manera externa ayuda a construir y mantener la confianza con los stakeholders, mostrando que la organización es consciente de los riesgos que enfrenta y que tiene planes para gestionarlos.
- **Cumplimiento regulatorio:** En muchos sectores, existe una creciente presión regulatoria para que las organizaciones reporten sus riesgos, incluidos los emergentes. Cumplir con estos requisitos puede evitar sanciones y mejorar la reputación de la organización.
- **Responsabilidad corporativa:** Reportar externamente sobre riesgos emergentes demuestra un compromiso con la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad, asegurando que la organización está considerando los impactos a largo plazo de sus operaciones y decisiones.
- **Valoración de la empresa:** Los inversores y analistas de mercado están cada vez más interesados en entender cómo las organizaciones gestionan los riesgos emergentes, ya que esto afecta la valoración y la percepción de estabilidad a largo plazo.

## II. **Canales y formatos de reporte externo:**

### • **Reportes anuales e informes de sostenibilidad:**

- **Informe anual:** Muchas organizaciones incluyen una sección sobre riesgos emergentes en su informe anual, que es un documento clave para inversores y otros stakeholders.
- **Informe de sostenibilidad:** En el informe de sostenibilidad o ESG (*Environmental, Social, and Governance*), los riesgos emergentes suelen destacarse en relación con su impacto social y ambiental.

- **Comunicaciones regulatorias:**

- **Cumplimiento normativo:** En sectores regulados, puede ser obligatorio reportar ciertos riesgos emergentes a las autoridades reguladoras, especialmente aquellos que podrían afectar la estabilidad financiera o la seguridad del sector, como puede ser en el informe ORSA para el negocio asegurador.
- **Informes de cumplimiento o de gestión de riesgos:** Los informes de cumplimiento suelen incluir información detallada sobre cómo la organización está manejando los riesgos emergentes de acuerdo con las normativas aplicables.

- **Declaraciones de impacto financiero:**

- **Análisis de riesgos financieros:** En algunos casos, los riesgos emergentes pueden tener un impacto significativo en las finanzas de la organización. Estos impactos deben ser comunicados a los inversores a través de declaraciones financieras, notas a los estados financieros, o informes especiales.

- **Declaraciones públicas y comunicados de prensa:**

- **Transparencia proactiva:** Las organizaciones también pueden utilizar comunicados de prensa o declaraciones públicas para informar a la comunidad en general sobre los riesgos emergentes y cómo están respondiendo a estos eventos. Esto es especialmente importante en situaciones de crisis.

### ***III. Recomendaciones sobre el reporte de riesgos emergentes:***

- **Coherencia y comparabilidad:** Es necesario que la información sobre riesgos emergentes sea coherente de un período a otro y comparable con otros informes de la industria.

- **Involucrar a stakeholders:** Es importante considerar el *feedback* de los stakeholders al desarrollar y mejorar los reportes de riesgos emergentes. Esto puede incluir consultas con inversores, reguladores y expertos del sector.
- **Uso de marcos reconocidos:** Se recomienda alinear el reporte de riesgos emergentes con marcos internacionales reconocidos como los Estándares GRI, el SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), o el TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*).





### 3. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

El proceso de identificación de riesgos emergentes es un proceso complejo que requiere de amplios conocimientos y de la cooperación y la cultura de riesgos de la entidad.

En el proceso de identificación tomaremos como punto de partida:

- 1. Fuentes externas de información** como *Global Risk Report*, el *informe SONAR* o *IAI Risk in Focus*, pero también otros de menor difusión emitidos por entidades aseguradoras, reaseguradoras o consultoras, así como otros estudios especializados en segmentos específicos (p.e. salud).
- 2. Tendencias globales**, podemos realizar un análisis tipo PEST-LE que nos permita poner especial atención a preferencias o cambios que se presentan en el ámbito político, económico, normativo, social, tecnológico, ambiental y legal.
- 3. Temas de interés identificados por la entidad**, se consulta a la Alta Dirección de la empresa (en algunos casos, se puede hacer un cuestionario a personas clave de la Entidad) para decidir si conviene añadir un riesgo emergente nuevo (con respecto a la lista del año anterior). Es una lista "viva" en la que se pueden añadir o modificar riesgos. En este caso, incluimos otros riesgos, no solo riesgos emergentes.
- 4. Seguimiento de actividades** de monitorización de alertas que proporcionan señales de potenciales cambios en el entorno.



## 4. METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

Cada entidad valora de forma diferente los riesgos emergentes, atendiendo a la naturaleza de éstos. Con el objetivo de proponer una metodología de valoración que pueda ser utilizable por cualquier compañía. Hay que señalar que este tipo de riesgos se escapan a la valoración basada en impacto y probabilidad por la que se rigen otros riesgos no financieros. Es por ello por lo que debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Una vez identificados estos **riesgos emergentes consideramos que todos ellos son importantes** y que, de ocurrir tendrían un impacto elevado.
- Debemos tener en cuenta que existen riesgos identificados como emergentes pero que no todo el riesgo en sí es emergente. Es decir, es necesario identificar qué parte de la ocurrencia del riesgo o factor del riesgo es no emergente (operacional, estratégico etc.) y qué parte del riesgo es emergente. Es clave **identificar los factores de riesgo** que hacen que el riesgo sea emergente, por ejemplo, el riesgo de talento puede ser un riesgo estratégico (parte de retención y atracción del talento) y también puede ser un riesgo emergente (no saber cómo evolucionarán las posiciones a futuro según las necesidades que vaya requiriendo el mercado).
- El **plazo de materialización** del riesgo emergente generalmente debería ser superior al del plan estratégico, es decir, los riesgos emergentes **no se conciben dentro del plan estratégico (si no serían estratégicos)** ya que se han debido identificar previamente estos riesgos para la elaboración del propio plan.

Una vez consideramos que los riesgos emergentes son importantes, hemos identificado los factores de riesgo, suponemos que no se pueden materializar durante el periodo del plan estratégico y teniendo en cuenta que no se tiene certeza de éstos, proponemos que la valoración de los mismos se realice teniendo en cuenta su relevancia, para ello, **cada entidad podrá elaborar un listado de riesgos emergentes teniendo en cuenta su relevancia y asignarle mayor o menor priorización.**

Para otorgar la **relevancia a los riesgos emergentes** que han sido identificados, cada entidad deberá tener en cuenta diferentes variables:

- Impacto reputacional.
- Impacto normativo.
- Impacto en clientes.
- Impacto en proveedores.
- Impacto en empleados.
- Impacto financiero.
- Impacto en negocio (afectación a diferentes áreas).

Una vez se ha identificado la relevancia, se podrán ordenar los riesgos de mayor a menor priorización.



## 5. PRINCIPALES RIESGOS EMERGENTES PARA LAS COMPAÑÍAS Y COMO AFECTAN ESOS RIESGOS EMERGENTES

Las principales tendencias que pueden afectar a la compañía en cuanto a riesgos emergentes son las siguientes:

- **Cambio climático:** Se están experimentando cambios climáticos significativos, lo que puede aumentar la frecuencia e intensidad de eventos extremos. La escala del desafío del cambio climático y el enfoque cada vez más global de la respuesta al mismo origina cambios en la sociedad con consecuencias en la economía (como la transición desde una economía intensiva en carbono hacia nuevos enfoques) y en la salud (como las dificultades respiratorias, aumento de la resistencia a los antimicrobianos, nuevos vectores de enfermedades, enfermedades cardiovasculares, etc.)
- **Digitalización y ciberseguridad:** Aunque la innovación tecnológica puede ofrecer oportunidades para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente, también hay un riesgo creciente de ciberataques y violaciones de datos que se deben abordar de manera proactiva. La ciberseguridad es la mayor amenaza persistente para las organizaciones europeas. El aumento de la digitalización y la interconexión también amplifica el riesgo relacionado con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y hace que la sociedad en su conjunto sea más vulnerable a las ciber amenazas o a las perturbaciones de las TIC.



- **Regulación y cumplimiento:** El creciente número en las regulaciones puede impactar en la operativa y la rentabilidad de la industria, especialmente en áreas como la regulación de fijación de precios, la protección del consumidor y los requisitos de capital. Aumento de la normativa (protección al cliente, privacidad, digital y data, inteligencia artificial, ESG, fiscalidad...) y los costes para cumplir con estos requisitos están aumentando, exponiendo a la compañía a un riesgo reputacional asociado adicional y pudiendo impactar potencialmente los márgenes.
- **Inestabilidad económica y política:** Cambios en la situación económica que pueden afectar a la estabilidad financiera del país.
- **Deficiencias y política en la gestión del talento:** Las funciones que se desempeñan en los puestos de trabajo están en continua evolución, por lo que, cada vez más, se necesita invertir en el desarrollo e involucración del capital humano, elevando las competencias de los trabajadores y creando perfiles más especializados. Ante este panorama, el riesgo de pérdida de personal experimentado (mandos intermedios) es cada vez más habitual. La pérdida de este talento puede debilitar la capacidad de la empresa para afrontar desafíos específicos y limitar su capacidad de innovación.

## 6. SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS

En el seguimiento de los riesgos emergentes se pueden identificar las siguientes fases:

- Analizar la evolución del propio riesgo a través de grupos de trabajo o con los directores de referencia afectados por cada riesgo. Los riesgos emergentes, en general, son transversales con lo que pueden implicar a distintas direcciones.
- Revisar la evolución o cómo se comportan los indicadores asociados a estos riesgos. Indicadores de entorno o tendencias globales, que son más genéricas, obteniendo información de fuentes o estudios externos. En este sentido, consultar informes nacionales o internacionales de referencia (por ejemplo, el informe anual del **World Economic Forum**) que nos ayuden a identificar potenciales riesgos emergentes.
- Acudir a consultores externos expertos especializados.





## 7. INCORPORACIÓN DE LOS RIESGOS EMERGENTES AL PLAN ESTRATÉGICO

El **análisis de los riesgos emergentes debe ayudar en la elaboración del plan estratégico** y/o los mismos han de ser tenidos en cuenta para la modificación del plan estratégico de las compañías, siendo un aspecto relevante en su ejecución. No tener en cuenta la ocurrencia de algún riesgo emergente puede poner en peligro al propio plan, así como afectar gravemente a la compañía dado su impacto potencial en términos financieros y reputacionales. La ocurrencia de algún riesgo emergente puede requerir que se adapte su estrategia o que se modifique el modelo de negocio.

Tal y como explica COSO ERM (Componente 2. Estrategia y Objetivos): “*La organización analiza la influencia del entorno político, económico, social, tecnológico y medioambiental para considerar los efectos que tiene sobre el perfil de riesgo, la estrategia y los objetivos de negocio.*” Teniendo en cuenta para ello los riesgos emergentes.

**Previo a la elaboración del plan estratégico** de cada ciclo, es necesario hacer un análisis de contexto y de desafíos de negocio y tener en cuenta el análisis de riesgos emergentes realizado por el área de riesgos de cada compañía para recoger información del contexto actual y las tendencias y retos a futuro por líneas de negocio.

Por otro lado, es necesario hacer un diagnóstico inicial donde se analice el punto de partida de la compañía, tomando en consideración los resultados del plan estratégico anterior y el contexto de mercado e implicaciones para la compañía con el objeto de trazar líneas de desarrollo estratégicas a partir de temas clave a profundizar y análisis del punto de partida.



En este sentido, se han de identificar los cambios que se produzcan en el entorno externo con potencial afectación a la compañía. Desde la Dirección de control de riesgos, de la mano con las áreas pertinentes, se han de llevar a cabo análisis periódicos de riesgos desde diversas perspectivas de cara a contemplar todos los potenciales riesgos a los que pueda estar expuesta la compañía. Siguiendo además el reporte de riesgos internos, se deberían de detectar aquellos riesgos que afecten a la consecución del plan estratégico.

Todos los informes de riesgos se han de tener en cuenta en la **elaboración y posterior seguimiento del plan estratégico**. Si el área de riesgos durante sus revisiones y trabajos de riesgos identifica algún riesgo importante, relevante o emergente que no haya sido contemplado deberá de comunicarse inmediatamente dentro de los Órganos de Gobierno establecidos en la entidad para evaluar el mismo.

Así mismo, si durante el trabajo de seguimiento de los riesgos del plan estratégico se detectan nuevos riesgos que impacten directa o indirectamente en las iniciativas se han de comunicar y seguir por el área de riesgos.

## 8. CÓMO LA COMPAÑÍA DEBE TENER EN CUENTA LOS RIESGOS EMERGENTES EN EL LARGO PLAZO

La identificación y evaluación de riesgos emergentes puede tener como contrapartida la evaluación y valoración de oportunidades de negocio en la medida en que sobre muchos de los riesgos se puede obtener una ventaja competitiva con una gestión adecuada.

Una de las finalidades de la autoevaluación de riesgos y del análisis de los riesgos emergentes, es precisamente la valoración de la estrategia de la entidad a medio y largo plazo, incluyendo escenarios de estrés que ponen a prueba la solvencia o la capacidad de recuperación de la compañía, a través del Plan de Negocio. De hecho, en muchas compañías dichos Planes de Negocio y de Capital son consecuencia de Planes Estratégicos que las entidades han desarrollado.

Un ejemplo de esto en las entidades aseguradoras, (pero que podría hacerse extensivo a cualquier compañía), es la interacción entre la dirección estratégica y el marco de toma de decisiones, sobre la evaluación interna de los riesgos y de la solvencia en la que se establece que la empresa debería tener en cuenta los resultados de la evaluación interna prospectiva de los riesgos propios y las conclusiones extraídas durante el proceso de evaluación, al menos, respecto a:

- a) Su gestión del capital.
- b) Su plan de negocio.
- c) El desarrollo y diseño de sus productos.

Las principales fuentes en el desarrollo de los planes estratégicos suelen ser el análisis de las propias capacidades de la compañía, del sector en el que compite, del contexto y las perspectivas económicas, de las tendencias de mercado y de los potenciales riesgos y oportunidades que se puedan derivar. Los riesgos emergentes por su novedad y potencial cuentan con un papel trascendental de cara a obtener ventajas competitivas en el mercado.

La transformación de riesgos en oportunidades es un proceso intrínseco en las compañías líderes.

Los procesos de identificación y valoración de oportunidades pueden seguir los mismos pasos que los procesos relativos a identificación y evaluación de riesgos emergentes. De hecho, muchos de los de riesgos emergentes identificados pueden tener una doble naturaleza como riesgo y oportunidad.

De la misma forma que para gestionar adecuadamente los riesgos, especialmente los que por su naturaleza son más cercanos y tienen mayor relevancia, se hace necesario definir unas acciones de gestión y responsables para llevarlas a cabo, en el caso de las oportunidades el proceso de gestión podría ser el mismo, definiendo acciones de gestión y responsables para su análisis y en su caso llevarlas a cabo.

En la definición de oportunidades y su consideración a efectos del plan estratégico, la Dirección de Gestión de Riesgos puede tener un papel fundamental en la medida que realiza la coordinación de la identificación, cuantificación y valoración de los riesgos emergentes y, por tanto, podría extrapolar estos procesos a las oportunidades. Su conocimiento e involucración pueden ayudar a la dirección y asesorar al Órgano de Dirección y Administración de la compañía en la valoración de las oportunidades de negocio de cara al plan estratégico siguiendo una metodología similar a la valoración de los riesgos emergentes.

Estamos ante un capítulo más de la Teoría de la Evolución de las Especies (de negocios): Solo sobrevivirán los que sepan adaptarse. Podríamos decir que el riesgo emergente se reduce al riesgo de no adaptación al cambio provocado por situaciones/escenarios/retos de negocio (potencialmente consolidables en el futuro próximo) que afectarán a la forma de operar el negocio, los productos y los servicios.

Respecto a ejemplos de oportunidades que se pueden derivar también del proceso de identificación y valoración de riesgos emergentes y que pueden ser contemplados en el plan estratégico podrían estar los siguientes:

- **Sostenibilidad:** se identifican oportunidades derivadas del lanzamiento de nuevos productos sostenibles en los que los clientes puedan tener mayor apetito respecto a la contratación y/o retención o ventajas en términos de inversiones que realiza la compañía en la medida que las empresas en las que se inviertan estén más adaptadas a cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza.
- **Situación de incremento de tipos de interés:** En los últimos años, derivado de las limitaciones de la cadena de suministro tras la pandemia, la guerra de Ucrania y políticas monetarias expansivas llevadas a cabo por los bancos centrales se ha generado un incremento significativo de los tipos de interés con impacto negativo en la valoración de los activos en cartera. Sin embargo, el crecimiento de los tipos de interés ha permitido promover negocio de ahorro y rentas con mayores rendimientos para los asegurados.
- **Digitalización incluyendo el uso de la inteligencia artificial:** aquellas compañías que mejor se adapten podrán ampliar sus márgenes y reducir precios a sus clientes. La utilización adecuada de los datos de clientes también debería permitir ofrecer mejores productos y servicios. Por último, la utilización de canales digitales para la contratación, conciliación documental y suministro de la información a clientes también podría considerarse como una oportunidad a considerar.



## 9. ANEXO

Existen distintas metodologías de valoración, además de la propuesta en el documento presente que se contemplan en el proceso de identificación y valoración de riesgos emergentes. A continuación, se muestran diferentes alternativas que sirven como ejemplo para la valoración de riesgos emergentes.

### **Valoración cualitativa (altamente usada):**

- Posibilidad de **agrupación de riesgos en entornos** (social, geopolítico, económico, tecnológico y medioambiental).
- **Valoración** (juicio experto) basada en impacto, horizonte temporal, tendencia y/o evolución del riesgo, pudiéndose optar exclusivamente por valorar el riesgo emergente en ejes de impacto y probabilidad. Una vez valorado se podrá establecer un nivel de priorización de los riesgos emergentes.
- **Para evaluar el horizonte temporal** dependerá de la compañía. A continuación, se exponen diferentes ejemplos:
  - I. Se consideran los inferiores a 3 años que afecten en la consecución del plan estratégico.
  - II. (P1) entre 1-3 años; (P2) entre 3-5 años; (P3) entre 5 y 10 años; y (P4) más de 10 años. Impacto: determinado como Bajo, Medio y Alto.
- **Periodicidad:** El ejercicio se realiza generalmente de forma anual y se compara con el análisis del ejercicio anterior.

### **Valoración semicuantitativa (medianamente utilizada):**

- Existe la posibilidad de realizar algunas evaluaciones cuantitativas o **pruebas de escenarios** para aquellos riesgos que la compañía considera que tienen mayor impacto una vez se ha identificado en la valoración cualitativa.

- **Valoración semicuantitativa, por franjas de probabilidad e impacto.** Frecuencia de análisis máximo de 3 meses a diferencia del resto que son anuales. Una vez identificado y definido las medidas, se va incorporando el impacto en la previsión del *budget* y finalmente dependiendo del riesgo pasaría a ser un riesgo ordinario.

## Gracias a nuestros colaboradores

### Platinum

**COLINVEGA FLETES**  
ABOGADOS



HERBERT  
SMITH  
FREEHILLS



**MAPFRE**



### Golden

grupo addvalora

**AIG**

**Allianz**



ANCORA  
INSURANCE FIRMS

**AON**



X<sup>+</sup> Insurance

**beazley**

**BHSI**

**CHUBB**

CLYDE&CO

DAC BEACHCROFT

**everest**

**GENERALI**  
Global Corporate & Commercial

**HDI**

**HOMDEN**

**innovaibérica**

**Marsh**

Munich RE

**QBE**

**SAMMY FREE**

**sedgwick.**

**SOMPO  
INTERNATIONAL**

**Swiss Re  
Corporate Solutions**

**wtw**

**ZURICH**

### Silver

**Crawford**

**FBA**

**HIGHDOME**

**INTERNATIONAL SOS**

**HASA**

**Liberty  
Specialty Markets**

**MSIG**

**RSA**





**"Riesgos Emergentes"** la nueva publicación de AGERS de la Comisión responsables de riesgos en Aseguradoras y Empresas. Es una guía práctica y esencial para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos que aún no han tomado forma definitiva, pero cuya relevancia es cada vez mayor en el entorno empresarial.

En un mundo donde la incertidumbre es la única constante, las empresas necesitan herramientas para anticiparse y mitigar posibles amenazas que podrían afectar su sostenibilidad y competitividad. Este manual ofrece un enfoque detallado sobre cómo integrar los riesgos emergentes en la estrategia corporativa, definir marcos de gobernanza eficaces y establecer mecanismos de monitoreo y control.

Dirigido a gestores de riesgos, directivos y profesionales de la toma de decisiones, este libro proporciona una visión estructurada y aplicable, basada en marcos internacionales reconocidos y la experiencia de expertos en el sector.

Prepárate para el futuro, gestiona la incertidumbre y transforma el riesgo en oportunidad.

