

Italia lidiando con el coronavirus: ¿Lección aprendida?



Chiara Zaccariotto

Directora de Oficina en ANRA y Redactora Jefa de ANRA



Como cualquier otro país, Italia comenzó a lidiar el coronavirus en enero, cuando China impuso el cierre parcial y los problemas sanitarios y los problemas en la cadena de distribución global se extendieron por todo el mundo. Lo que sucedió desde entonces puso a Italia en una situación singular en Europa ya que fue el primer país en experimentar una crisis interna y un confinamiento más largo que otros países de alrededor. Los problemas relacionados con el Coronavirus en Italia empezaron a propagarse el viernes 21 de febrero, cuando se encontraron los primeros casos en la zona norte del país en gente que no había viajado a China, por tanto, se desconoce el origen del brote. Desde ese día la situación sanitaria se agravó rápidamente, el 8 de marzo el virus afectaba a más de 7.000 personas en todo el país y el lunes 9 de marzo el Primer Ministro anunció el bloqueo total de todo el país. A partir de ese día solamente los servicios esenciales podían permanecer abiertos (actividades dedicadas a la venta de alimentos o artículos sanitarios), sólo se permitía viajar a los ciudadanos por emergencias familiares o laborales, las personas estaban obligadas a suscribir un certificado para poder salir de casa y la mayoría de las industrias tuvieron que parar sus actividades. Durante casi dos meses - hasta el 4 de mayo cuando estas me-

didadas comenzaron a ser eliminadas de forma gradual – las instituciones, las empresas y los ciudadanos pusieron todos sus esfuerzos en gestionar la emergencia. A partir de finales de abril, el Gobierno ha empezado a mirar más allá, dejando el horizonte a corto plazo y haciendo frente a un escenario completamente distinto desde el punto de vista organizativo, económico y social, en el que las empresas y las personas tendrán que enfrentarse a la vuelta a la “normalidad”.

El foco en la segunda y tercera fase de la pandemia se trasladó a cuestiones económicas y estratégicas y a la supervivencia de las micro y pequeñas empresas. Para comprender el impacto de la crisis en la industria empresarial italiana es necesario recordar que la industria manufacturera de las PYMES representa el 96% del total de actividades, tiene un valor de más de 260 mil millones de euros al año y emplea a casi más de 4 millones de trabajadores. Para todos estos indicadores Italia está en el segundo Ranking, después de Alemania y antes que Reino Unido, Francia y España. Para los Gerentes de Riesgos italianos, tanto si trabajan en grandes empresas como si lo hacen como consultores externos para pequeñas organizaciones, ha sido necesario detenerse y analizar aquellos riesgos que

podrían tener un mayor impacto, ahora y en el futuro. **Estos han sido los resultados:**

- RIESGO DE CRÉDITO Y LIQUIDEZ

El riesgo financiero sigue siendo una de las mayores dificultades a las que se enfrentan las empresas italianas, especialmente las más pequeñas. Mientras el gobierno continúa trabajando en medidas de apoyo – que todavía tienen un calendario y una eficacia incierta – se invita a las empresas a **trasponer las variables críticas que afectan a los costos y a los ingresos a valores numéricos**, con el apoyo del gestor de riesgos y finanzas, y utilizarlas para poder modelar los datos financieros de la empresa (flujo de caja, cuenta de resultados, balance) en cada escenario e identificar los factores que podrían comprometer significativamente la liquidez. Para cada uno de estos factores, las empresas deben presupuestar las medidas necesarias para estabilizar la organización, como la optimización de las cuentas, la reducción de los costos, la evaluación de las posibles desinversiones, fusiones y adquisiciones.

- RIESGO OPERACIONAL DE LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA Y LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

Tal vez ningún acontecimiento en el pasado haya puesto de manifiesto con tanta claridad lo vulnerables y críticas que son las interconexiones en la cadena de distribución mundial. Las principales industrias italianas, como la automovilística, la farmacéutica, la de ingeniería mecánica y la de telecomunicaciones, dependen en gran medida de China para la obtención de las materias primas y componentes, mientras que otras aún más cruciales, como la moda y la industria agroalimentaria están profundamente ligadas a la exportación. Muchas de estas empresas se encontraron repentinamente en dificultades debido al bloqueo de actividades o de conexiones que formaban parte de su cadena de distribución, especialmente aquellas que no se habían organizado con antelación. Estas empresas deben ahora definir claramente el alcance y la exposición de la cadena de distribución y aplicar medidas inmediatas como la racionalización de las existencias, la reserva de capacidades de transporte, el uso de las existencias y la búsqueda de diferentes formas de exportación. Al mismo tiempo, estas empresas tienen que planificar el “después”, anticipando posibles picos de demanda. Finalmente, la situación actual debe representar la ocasión para optimizar la cadena de distribución, replantear los parámetros utilizados para seleccionar a los proveedores y vendedores, así como analizar las opciones con un enfoque basado en el riesgo.

• RIESGO OPERACIONAL PARA LA SALUD Y LA SEGURIDAD

El gobierno ha publicado un decreto en el que se protege la salud y la seguridad de los trabajadores en la reapertura de las actividades. Es razonable pensar que seguirá siendo un tema importante hasta que encontremos una vacuna o una cura para el Coronavirus. Las empresas

italianas fueron capaces de aplicar en pocos días un conjunto de medidas como el uso extensivo del “Smart Working”, la aplicación de protocolos de seguridad e instrumentos de protección individual para que los trabajadores no se contagien, la realización de operaciones periódicas de saneamiento de los lugares de trabajo, así como la limitación máxima de los desplazamientos dentro de los locales y el acceso de los grupos a las zonas comunes. Además de las medidas destinadas a proteger la salud física, algunas empresas también promovieron el diálogo continuo y el debate con sus trabajadores, escuchando sus necesidades y proporcionando apoyo psicológico. Después de casi dos meses del fin del bloqueo del país, la propagación del Coronavirus en Italia sigue bajo control, con menos de 200 casos cada día (que, en todo caso, se deben todos a actividades sociales y recreativas, no relacionadas con los lugares de trabajo)

• IT Y EL RIESGO CIBERNÉTICO

En las últimas semanas, debido al uso masivo del teletrabajo, así como al elevado número de personas conectadas, el número de hackers en Italia se ha quintuplicado en comparación con las detecciones anteriores. Antes de la crisis del Coronavirus, según una reciente investigación de ANRA – Aon, solo el 37,5% de las empresas italianas han adoptado el teletrabajo (con herramientas y estructuras adecuadas), por lo que es fácil entender lo poco preparados que estaban los sistemas de gestión de riesgos informáticos

de muchas empresas para una transición tan amplia y repentina. Además, durante la cuarentena, solamente el 64,5% de las empresas italianas fueron capaces de formar a sus empleados en las normas del teletrabajo en materia de informática y ciberseguridad, mientras que el otro 35,5% que teletrabajaba no estaba preparado y, por tanto, eran blanco fácil para los hackers. Otro problema relevante durante el confinamiento fue la conexión de banda ancha ya que no llegaba a todas las zonas del país con la suficiente calidad.

UN FUTURO MÁS CONSCIENTE

La mayor dificultad a la que se han enfrentado las empresas italianas – y las europeas en general – ha sido la incapacidad de escuchar realmente las predicciones (en muchas previsiones la pandemia era un riesgo probable durante los últimos años) y prever la posibilidad de un “Grey Rhino”. Las consecuencias de la pandemia han dejado claro que no es posible afrontar una crisis sin un plan de gestión. Por lo tanto, las empresas tienen que planificar los protocolos que se deben de aplicar según las situaciones, asignando las funciones y responsabilidades, asegurándose de que las funciones sean claras y de que el flujo de comunicación esté asegurado, es decir, tienen que aplicar el plan. Lección aprendida, esperemos. ■

Puedes ver el artículo original [en este enlace](#) o escanea el código:

