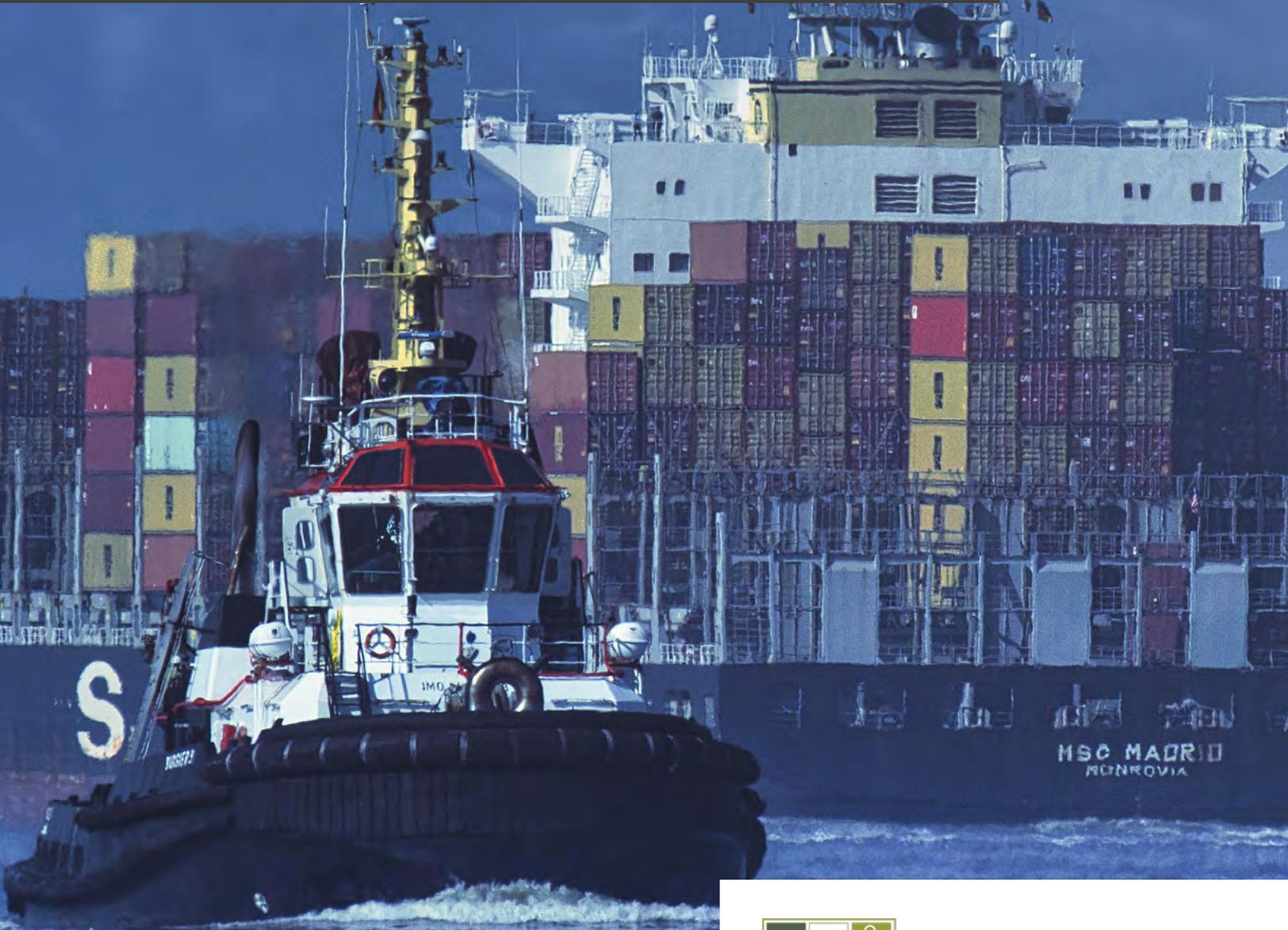


Los riesgos geopolíticos y su impacto en el comercio internacional y en las cadenas de suministro

10-02-2025



HC•Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia



Los riesgos geopolíticos y su impacto en el comercio internacional y en las cadenas de suministro

Por Esperanza Hernández Avendaño.

Cuando en HC Gestión decidimos escoger y publicar los 10 principales riesgos previstos para 2025, sin dudar los riesgos geopolíticos surgieron antes que cualquier otro, dado el contexto de incertidumbre, necesidad de mayor análisis y de anticipación. De hecho, los primeros días de este nuevo año han ratificado nuestras previsiones, en especial respecto de dos impactos que decidimos resaltar, por un lado, el comercio internacional y por el otro, pero muy relacionado con este, las cadenas de suministro. Este será el tema que desarrollaré en este artículo enfocándome en la gestión de riesgos, actividad que es nuestra especialidad y sin lugar a dudas mi pasión.

Existen varias definiciones de riesgos geopolíticos, pero quizás la que me parece más completa y sencilla es la definición de la Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos en 2018, en su documento Medición del Riesgo Geopolítico, en la cual se lo define como “(...) el riesgo asociado a guerras, actos terroristas y tensiones entre estados que afectan el curso normal y pacífico de las relaciones internacionales.” Esta definición incluye las tensiones comerciales que juegan un papel fundamental en el comercio internacional entre los diferentes países y en las cadenas de suministro.

¿Ahora bien, cuáles serán esos factores que pueden causar las tensiones comerciales en el comercio internacional? La primera respuesta sería aquellos elementos que dificultan el trámite de compra – venta de un bien o de un servicio entre dos o más países y dentro de estos el primer elemento que nos viene a la mente sería el “arancel”, el cual lo puedo definir como un tributo, impuesto, contribución, tasa o derecho que se establece para ciertos productos, bienes y/o servicios importados o incluso también exportados por un país. El arancel tiene entonces como objetivo proteger a los productores de esos productos, bienes y/o servicios del país que lo impone.

Al ser un mayor valor los aranceles afectan en primera instancia al importador del país que los impone el cual debe pagar ese mayor valor a la autoridad aduanera de ese país para

poder nacionalizar o disponer de la mercancía. Ahora, si el importador tiene poder de negociación podría acordar con el vendedor del exterior que sea éste el que asuma el tributo en su totalidad, o podría llegar a un arreglo con él para que ambos lo asuman. Si nos ubicamos en el peor escenario, esto es, en el cual el importador debe pagar totalmente el tributo, este se convierte en un mayor costo y la decisión del importador para conservar su margen sería subir el precio al consumidor, quien finalmente terminaría pagando dicho tributo.

De lo anterior se deduce que el comercio internacional se afecta con posible disminución del volumen de importaciones hacia el país receptor y de paso el de las exportaciones del país vendedor, generando de esta manera un impacto considerable en los costos asociados a las cadenas de suministro, afectando a los principales actores como lo son los exportadores y los importadores, generando un efecto dominó en el comercio internacional que además, tiene consecuencias en las decisiones de inversión y la dinámica de los mercados financieros.

A partir de la presentación de todos esos eventos se hacen evidentes las exposiciones a los riesgos financieros, no financieros y emergentes que las empresas deben enfrentar.

Con la reconfiguración de las cadenas de suministro el primer riesgo manifiesto es el operacional en la medida en

que los procesos seguramente deberán replantearse, los requerimientos de inversiones en tecnología podrían ser mayores, las necesidades de personal especializado para implementar las diferentes alternativas que permitan continuar la operación exigen recursos adicionales y los factores externos a enfrentar pueden tener un mayor impacto en la operación.

De igual manera son evidentes los riesgos financieros, como el riesgo de mercado ante los cambios en los precios de los productos básicos, el impacto de los mayores precios en la inflación y por lo tanto en las tasas de interés, su efecto en los tipos de cambio y en los futuros financieros. La incertidumbre genera volatilidad y esta combinada con los aumentos de los precios y tasas de interés tiene un impacto directo en la necesidad de recursos y el disponible de las empresas requiriéndose una mayor gestión del riesgo de liquidez. Ahora bien, esas necesidades de liquidez generalizada en los mercados impactan a proveedores y compradores por igual, de forma tal que la probabilidad de incumplimiento de los compromisos contractuales sería mayor evidenciándose los riesgos de crédito y contraparte.

Adicionalmente, ante el crecimiento de la digitalización se enfrentan los riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad, con mayor relevancia si se requiere buscar alternativas de continuidad para el comercio internacional, nuevas cadenas de suministro en nuevos mercados y la

necesidad de llevar a cabo mayor innovación tecnológica. Otros riesgos emergentes que se enfrentan a nivel internacional, en mayor proporción o no dependiendo de la región en la cual se implementen las alternativas de comercialización, son los riesgos ambientales y sociales para los cuales igualmente se debe estar preparados.

¿La pregunta del millón sería y ahora qué vamos a hacer?

Por lo menos habría dos respuestas, la primera podría ser, en consideración a que como empresa llevamos varios años gestionando los riesgos, estamos preparados para poner en marcha el plan de contingencia ante aquellos que hemos identificado como de mayor impacto y aunque veremos golpeados los resultados, gracias a esa gestión de riesgos hemos limitado la pérdida, por lo que con las alternativas que nos hemos planteado contamos con un período de tiempo razonable y viable para recuperarnos sin afectar la continuidad del negocio.

La segunda respuesta podría ser que no estamos preparados, pero debemos hacer algo pronto. Esta sería una situación compleja que nos obligaría a tomar rápidamente decisiones, acorde con el grado de preparación que tengamos para enfrentar los cambios en el entorno, el impacto de los riesgos geopolíticos y de los otros riesgos evidenciados. De manera general, puesto que cada situación podría ser muy diferente,

planteo a continuación lo que un gestor de riesgos llevaría a cabo ante un escenario incierto como el descrito en esta segunda respuesta.

Lo primero que el gestor de riesgos haría es validar si la estrategia que se había fijado para 2025 se mantiene con el nuevo contexto o si la nueva situación implica modificarla, así como también, si el modelo o plan de negocio continúa siendo válido o si debe actualizarse para que corresponda a la ejecución de la nueva estrategia.

Con ese conocimiento procedería a identificar los riesgos con mayor exposición e impacto en la empresa, incluyendo todos, esto es, financieros, no financieros y emergentes.

Una vez identificados y priorizados procedería a medir el impacto, para lo cual utilizaría las metodologías ya existentes como, por ejemplo, para el valor por el riesgo operacional determinaría la distribución estadística de la frecuencia de los posibles eventos de riesgo propios de la empresa y la distribución de la severidad de estos eventos para hallar así la distribución de pérdidas y su impacto en el patrimonio, la rentabilidad y la continuidad del negocio.

Ante la exposición por el riesgo de mercado determinaría el valor a riesgo del portafolio de inversiones y el valor a riesgo

por el impacto de la tasa de interés en las demás posiciones activas y en las pasivas del balance. Para la medición del riesgo de liquidez procedería a determinar la liquidez a riesgo y los indicadores de liquidez de corto, mediano y largo plazo de la empresa en diferentes escenarios. Por su parte, con el fin de determinar el valor del riesgo de crédito y el de contraparte, hallaría el valor de las pérdidas esperadas y no esperadas por las exposiciones frente a los deudores y contrapartes.

En la valoración de los riesgos emergentes identificados, de seguridad de la información y ciberseguridad, el uso de métricas específicas como la tasa de detección de incidentes, el tiempo medio de detección (MTTD), el tiempo medio de respuesta ante incidentes (MTTR), la tasa de falsos positivos, los tiempos de exposición a la vulnerabilidad de incidentes, el costo por incidente, la puntuación de riesgos, entre otras, sería fundamental.

En cuanto a la valoración de los riesgos ambientales físicos agudos y crónicos requeriría conocer los negocios de los clientes y proveedores, el grado de vulnerabilidad de éstos y de la empresa a los factores climáticos extremos y a los cambios en los patrones climáticos para con esta información, sumada a la recopilada de fuentes externas sobre el clima y con las metodologías utilizadas en la gestión del riesgo operacional determinar el nivel de exposición. Respecto de los riesgos ambientales de transición identificaría los factores de riesgo con

mayor impacto en la empresa, dependiendo de la actividad económica que esta desarrolle. El mayor impacto podría originarse por ejemplo en los riesgos jurídicos y reputacionales, sin desconocer que en la mayoría de las empresas el valor de los riesgos tecnológicos asociados a la detección y tratamiento de los impactos ambientales deberían ser determinados. Para la valoración de los riesgos sociales requeriría conocer la composición y características de los grupos de interés de la empresa, especialmente los de mayor vulnerabilidad e impacto en las relaciones de la empresa como por ejemplo las comunidades y para su valoración igualmente podría utilizar la información de fuentes externas y las metodologías y métricas de la gestión del riesgo operacional.

Para enfrentar las exposiciones a cada uno de estos riesgos debería contemplar diferentes escenarios de variables macroeconómicas y de supuestos de negocio. Con el valor individual de cada uno de los riesgos descritos procedería a su agregación (no suma) para teniendo en cuenta las correlaciones determinar el riesgo global de la empresa y muy importante, su impacto en la rentabilidad para el accionista y en la continuidad del negocio, proponiendo límites a las posibles pérdidas, esto es, proponiendo un marco de apetito de riesgo específico de la empresa.

Sin embargo, la labor del gestor de riesgos no concluiría ahí, sino que continuaría con la identificación de mecanismos o

alternativas para mitigar los impactos valorados y establecer controles, seguramente algunos correctivos, otros de detección y ojalá la mayoría preventivos. Para algunos tipos de riesgos la utilización de coberturas artificiales resultaría fundamental y para todos definitivamente el uso de coberturas naturales sería esencial. En consideración a las características particulares de los riesgos geopolíticos que se impactan por factores externos, muchos de ellos fuera del control de la empresa, una alternativa de mitigación a utilizar sería la definición de estrategias de comunicación efectivas a los grupos de interés o stakeholders de la empresa.

El gestor de riesgos establecería además indicadores de monitoreo a la evolución de las exposiciones individuales y globales, así como de su impacto, mediante la conformación de un tablero de seguimiento con señales de alerta, diseñadas para tomar decisiones en diferentes escenarios y períodos de tiempo.

Lo cierto es que los eventos de riesgo siempre existirán, en algunas ocasiones la primera evidencia de ellos será a través de la aparición de riesgos geopolíticos, en otras por medio de factores de riesgos emergentes, financieros o no financieros, pero lo importante y esperanzador es que siempre existirá una solución para enfrentarlos, con lecciones a veces duras, pero con el aprendizaje y la flexibilidad requerida para adaptarnos

a los cambios y aprender a gestionar la incertidumbre de manera efectiva y oportuna.

Definitivamente cuando las tormentas llegan es cuando debemos ser más creativos y según mi experiencia personal aplicar el siguiente proverbio japonés: “Aprende a doblarte como el bambú cuando sople fuerte el viento” y cuando el viento pase nos volveremos a parar erguidos y con un mayor conocimiento para enfrentar la siguiente ráfaga.

Fuentes:

1. Measuring Geopolitical Risk, Dario Caldara, Matteo Lacoviello, Board of Governors of the Federal Reserve System, Number 1222, February 2018.

Esperanza Hernández Avendaño.

Socia fundadora y Representante Legal de HC Gestión

Consultora con conocimiento técnico, amplia experiencia y resultados concretos en gestión y supervisión de riesgos, estrategia corporativa y función financiera, en los sectores privado y público.

Más de 30 años como docente universitaria en programas de pregrado y posgrado.



HC•Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia