

Resiliencia empresarial en grandes compañías:

El motor de la estrategia corporativa después de la pandemia



Conclusiones clave

1

Vivimos en una época de múltiples crisis que han obligado a las grandes empresas a repensar y ajustar sus reglas de resiliencia, enfrentando tensiones geopolíticas y la transformación digital.

2

Los riesgos digitales y operativos están al frente de la agenda, ya que las compañías buscan protegerse de amenazas cibernéticas y de interrupciones frecuentes en sus cadenas de suministro.

3

Durante la pandemia, las empresas tuvieron que adaptarse rápido. El 78% cambió la forma en que genera ingresos y la mayoría buscó nuevas fuentes de negocio que no tenía previstas.

4

Tres de cada cuatro grandes empresas vieron un aumento en la innovación interna, al verse obligadas a salir de su zona de confort.

5

Tras años de alta volatilidad, las empresas valoran mucho más la gestión de riesgos y los seguros.



Por su tamaño, variedad de operaciones y acceso a recursos, las grandes empresas suelen estar mejor preparadas para enfrentar crisis económicas que las más pequeñas. Sin embargo, los retos de los últimos cinco años pusieron a prueba incluso a las organizaciones más sólidas.

Muchos líderes empresariales cambiaron su mentalidad sobre el riesgo y las oportunidades. Al enfrentar una pandemia, tensiones internacionales, avances tecnológicos y desastres naturales, las grandes compañías tuvieron que reinventar sus estrategias de resiliencia.

“Al enfrentar una pandemia global, tensiones geopolíticas, cambios tecnológicos y catástrofes naturales, las grandes empresas se vieron obligadas a repensar y adaptar sus reglas de resiliencia.”

Gallagher consultó a líderes de algunas de las empresas más grandes del mundo para saber cómo han evolucionado en este entorno de riesgos más volátiles e impredecibles. Sus respuestas muestran que el futuro es de quienes ven el riesgo como una oportunidad y hacen de la resiliencia parte fundamental de su estrategia para navegar cambios y crisis.

El nuevo panorama de riesgos: lo digital y lo operativo están dominando

En los últimos cinco años, los riesgos digitales y operativos han sido la prioridad para las grandes empresas, que han tenido que adaptarse a interrupciones en la cadena de suministro, el trabajo híbrido y el auge de la inteligencia artificial, todo en medio de amenazas digitales cada vez más complejas.

La ciberseguridad y la IA son la principal preocupación para la mitad de los líderes encuestados.

Incluso antes de la pandemia, la ciberseguridad ya era clave. Por eso, cuando llegó el confinamiento y el trabajo remoto, casi uno de cada tres invirtió en herramientas seguras como VPNs.

Después de estos años de cambios, los riesgos operativos y de la cadena de suministro siguen preocupando a casi una quinta parte de las empresas. Para enfrentarlos, muchas diversificaron inversiones, operaciones y proveedores, aumentaron inventarios y reforzaron la revisión de sus socios para evitar interrupciones.

Gracias a estas acciones, más de la mitad de los encuestados se siente “muy preparada” para enfrentar futuras crisis operativas y en la cadena de suministro.

¿Por qué los riesgos naturales son ahora una prioridad?

Las amenazas ambientales están cambiando la estrategia de las empresas a largo plazo.

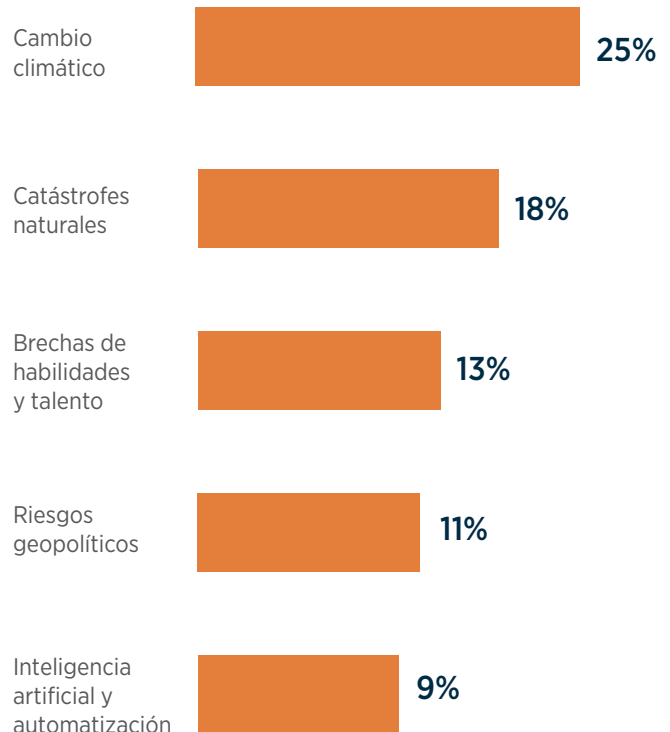
Con fenómenos climáticos cada vez más impredecibles y nuevas exigencias de reporte, el cambio climático y los desastres naturales ya son prioridad para una de cada cuatro grandes empresas (y para un tercio de las estadounidenses).

Muchas compañías en zonas expuestas a estos riesgos han visto subir sus primas de seguro en los últimos cinco años, porque las aseguradoras están revisando su exposición a incendios, inundaciones y tormentas severas.

Lo positivo es que el 75% de las grandes empresas se sienten listas para enfrentar riesgos climáticos, aunque una parte importante reconoce que aún no está preparada. Como los riesgos naturales son cada vez más rápidos y severos, adoptar una mentalidad de “adaptar y absorber” es clave para construir resiliencia.

La brecha de riesgo: los puntos donde las grandes empresas no logran anticiparse al futuro

P: ¿Qué tan poco preparadas se sienten las empresas para gestionar los riesgos actuales en el futuro?



Fuente: Encuesta Global de Gallagher sobre la Evolución de los Riesgos Empresariales

Nota: Los porcentajes reflejan respuestas en las que los participantes podían elegir más de una opción.

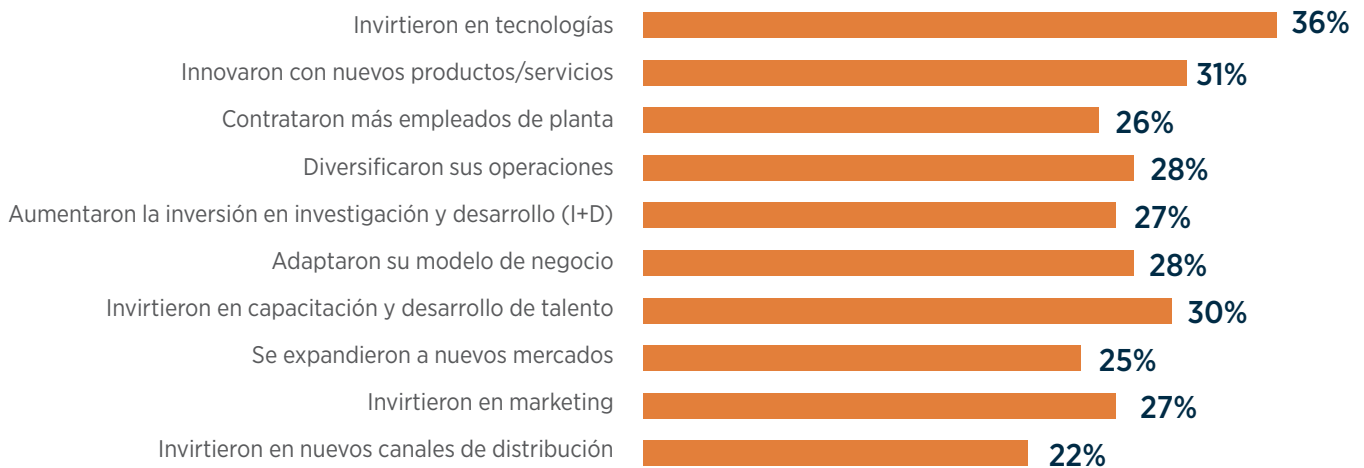
Crecimiento basado en estrategia, eficiencia e innovación

A pesar de un entorno más riesgoso, las grandes empresas han demostrado una resiliencia impresionante en los últimos cinco años: más del 95% dice que ha sido una etapa de adaptación, crecimiento y productividad.

Incluso antes de la pandemia, ya apostaban por modelos de negocio diversos como estrategia para manejar riesgos, y eso siguió siendo fundamental.

Durante el COVID-19, una de cada cuatro grandes empresas migró a servicios virtuales y ventas digitales, mucho más que las pequeñas (18%). También expandieron operaciones a nuevos mercados y canales de distribución.

Cómo las grandes empresas han impulsado su crecimiento desde 2020



Fuente: Encuesta Global de Gallagher sobre la Evolución de los Riesgos Empresariales

Nota: Los porcentajes reflejan respuestas en las que los participantes podían elegir más de una opción.





La necesidad de adaptarse durante la pandemia impulsó la innovación: casi una de cada tres lanzó nuevos productos y servicios.

Hoy, el 75% reporta un boom de innovación interna. Sin embargo, las fusiones y adquisiciones han bajado, lo que muestra que ahora apuestan más por el crecimiento orgánico.

Para crecer, muchas empresas han apostado por la tecnología para optimizar procesos y han invertido más en investigación y desarrollo.

El 78% de las grandes empresas cambió la forma en que genera ingresos en este periodo, buscando nuevas fuentes de negocio, superando a las medianas y pequeñas.

En resumen, estas estrategias muestran un cambio de mentalidad: al salir de su zona de confort, las grandes empresas han aprendido a ser más flexibles y a buscar nuevas oportunidades de crecimiento en tiempos difíciles.

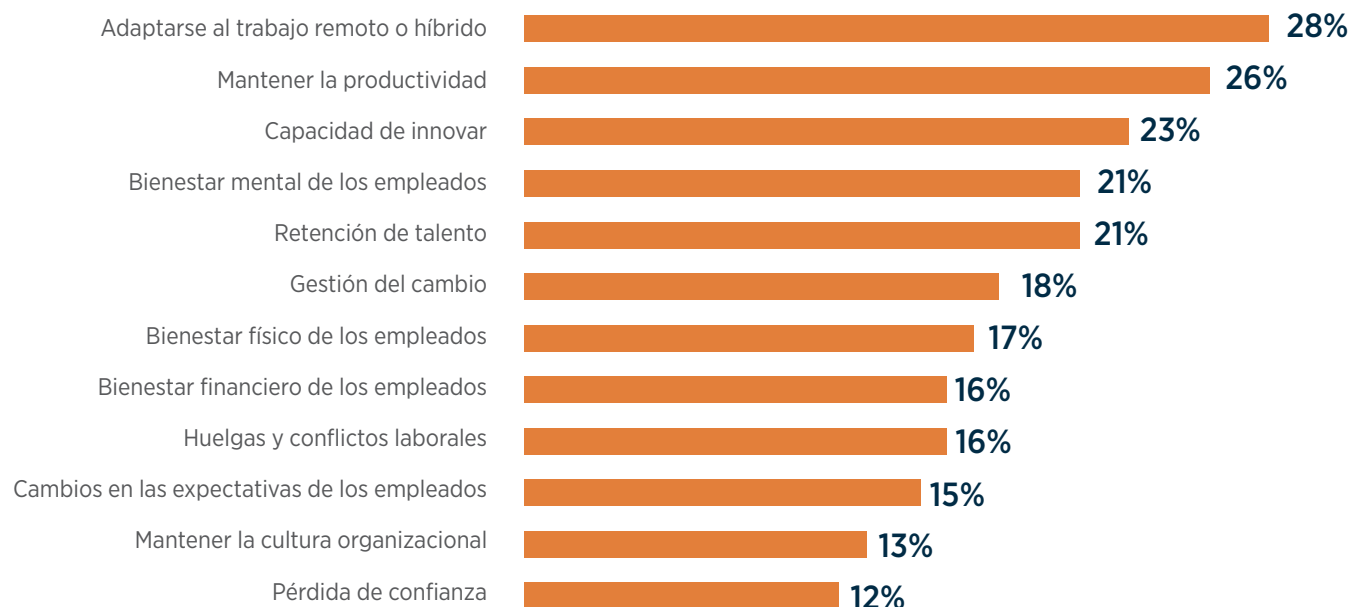
Transformación del trabajo: una revolución en el talento

Cuando la pandemia golpeó, las grandes empresas reaccionaron rápido: el 34% implementó trabajo híbrido y el 30% horarios flexibles, mucho más que las pequeñas. Estas medidas muestran el compromiso con el bienestar de los empleados y una nueva forma de trabajar.

Aunque la reacción fue ágil, adaptarse al trabajo remoto e híbrido no ha sido fácil, igual que mantener la innovación y la productividad.

La salud mental y el bienestar de los empleados se volvieron temas clave, con el potencial de afectar el crecimiento si no se atienden.

Los mayores retos laborales para las grandes empresas desde el COVID-19



Fuente: Encuesta Global de Gallagher sobre la Evolución de los Riesgos Empresariales

Nota: Los porcentajes reflejan respuestas en las que los participantes podían elegir más de una opción.

Por eso, las grandes empresas han reforzado su enfoque en el bienestar laboral, ampliando beneficios como telemedicina y apoyo en salud mental, renovando programas de reconocimiento y mejorando la comunicación interna.

Lejos de ser soluciones temporales, estas acciones están redefiniendo la continuidad del negocio. Según los encuestados, la mayoría de estas estrategias centradas en las personas seguirán vigentes al menos cinco años más.

Mientras el bienestar sigue siendo prioridad, otro reto aparece: la disrupción digital. Para estar a la vanguardia, las empresas invierten en capacitación y en ampliar sus equipos, sobre todo a medida que los roles ligados a la IA ganan importancia.



Cómo construir resiliencia a través de la gestión estratégica de riesgos

Después de la pandemia, la capacidad de adaptarse y salir fortalecidos llevó a una de cada tres grandes empresas a asumir más riesgos, el doble que las pequeñas.

El acceso a financiamiento y la resiliencia financiera han permitido a las empresas experimentar y tomar riesgos calculados, convencidas de que es clave para crecer.

Como otras organizaciones abiertas al riesgo, las grandes empresas están atentas a las amenazas emergentes.

La mayoría percibe altos niveles de riesgo global (70%) y reconoce los riesgos internos (61%). Por eso, el valor y uso de la gestión de riesgos y los seguros ha crecido mucho.

Con seguros más flexibles, más de la mitad de las grandes empresas, sobre todo en EE. UU., se siente mejor protegida que hace cinco años.

57% amplió coberturas existentes

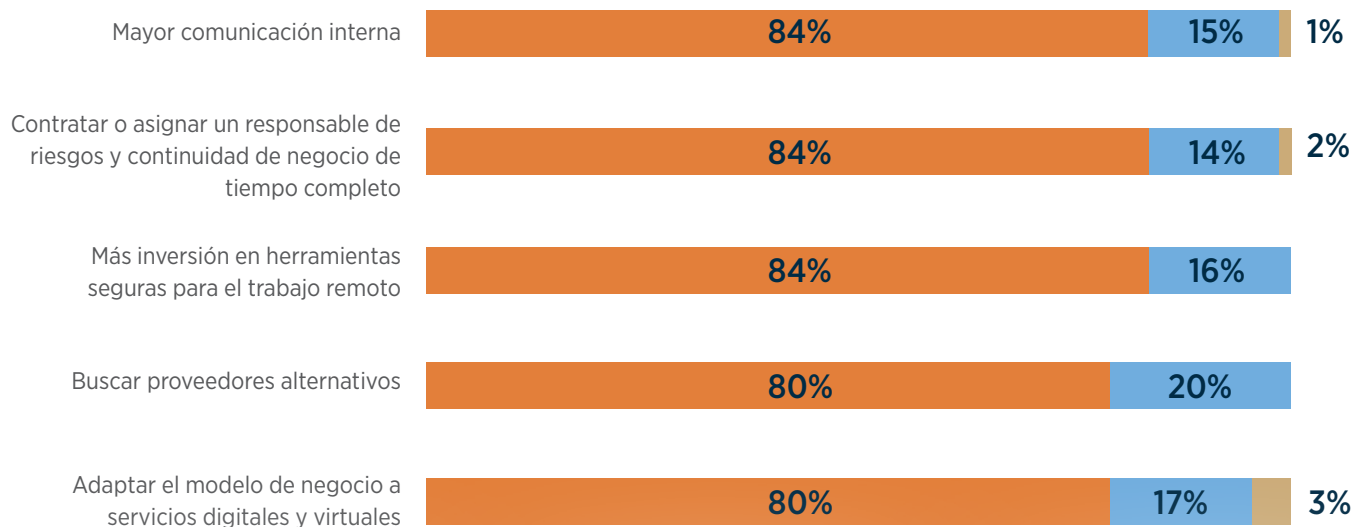
42% contrató nuevas pólizas

90% consultó a expertos en seguros para alinear la estrategia con el crecimiento

Una de cada cinco grandes empresas contrató más gestores de riesgos y equipos de continuidad durante la pandemia, y el 84% planea mantener estos profesionales a tiempo completo.

Los equipos internos de gestión de riesgos y continuidad son ahora la fuente más confiable de información, solo superados por las asociaciones especializadas.

Las cinco principales medidas de resiliencia que las grandes empresas mantendrán (proyección a 5 años)



Sí, esto seguirá vigente en su formato actual



Sí, pero creo que se reducirá



No, esto ya no estará vigente dentro de cinco años

Fuente: Encuesta Global de Gallagher sobre la Evolución de los Riesgos Empresariales





El panorama de riesgos del futuro

Cinco años de lecciones difíciles han dejado a las grandes empresas mejor preparadas para crecer y prosperar en un mundo incierto. Su crecimiento se apoya en cuatro pilares: resiliencia financiera, crecimiento sostenible, continuidad del negocio y ciberresiliencia.

Aun así, hasta las empresas más preparadas deben estar alertas, porque los próximos riesgos no se parecerán a los anteriores.

Desafíos como el clima impredecible, la falta de talento, la inestabilidad internacional y la transformación digital seguirán poniendo a prueba la resiliencia de las grandes compañías.

La resiliencia empresarial consiste en aprender de las crisis, para que los equipos de respuesta tengan la experiencia necesaria cuando llegue el momento.

La gestión estratégica de riesgos no se trata de anticipar cada problema, sino de responder con decisión.

“La pandemia obligó a la gente a dejar atrás su aversión al riesgo”

dice Neil Hodgson, director general de Gestión de Riesgos en Gallagher. “Ahora entienden que para sobrevivir hay que pensar rápido y buscar nuevas ideas para crecer.

“Después de ver el impacto de la pandemia, el mundo reconoce la importancia de gestionar el riesgo”, agrega. “Saber que estos eventos pueden ocurrir y afectarnos a todos es, en mi opinión, un avance positivo.”

Destacados



Bienvenido a nuestra serie de artículos destacados, donde compartimos ideas, renovamos perspectivas y exploramos las tendencias globales.

En este artículo encontrarás los temas, oportunidades y riesgos que están transformando la manera de hacer negocios: desde asuntos clave de la industria y mercados emergentes, hasta reflexiones sobre los grandes temas que marcan la realidad global. Ofrecemos análisis e información práctica para impulsar decisiones estratégicas y fortalecer los planes de crecimiento.

Esta serie está dirigida a ejecutivos, gestores de riesgos, operadores del sector y empresarios que buscan replantear desafíos, definir estrategias y alcanzar sus objetivos con confianza.

AJG.com/cl/noticias-y-perspectivas/

[AJG.com/cl/noticias-y-perspectivas/](https://www.AJG.com/cl/noticias-y-perspectivas/)

The Gallagher Way. Since 1927.

The global news agenda and industry reporting is rapidly evolving at this time. Insights, concepts and perspectives presented in this report are relevant at time of publishing and may be subject to ongoing change as events and prevailing risks continue to evolve.

CONDITIONS AND LIMITATIONS

This information is not intended to constitute any form of opinion nor specific guidance nor legal or financial advice, and recipients should not infer such from it or its content. Recipients should not rely exclusively on the information contained in the bulletin and should make decisions based on a full consideration of all available information. We make no warranties, express or implied, as to the accuracy, reliability or correctness of the information provided. Our advice to our clients is provided subject to specific terms and conditions, the terms of which take precedence over any representations in this document. We and our officers, employees or agents shall not be responsible for any loss whatsoever arising from the recipient's reliance upon any information we provide and exclude liability for the statistical content to fullest extent permitted by law.

© 2025 Arthur J. Gallagher & Co. | CRPGLOB103030