

NUEVOS

# RETOS

DE LA GERENCIA DE RIESGOS

## Tomar **decisiones** en escenarios inestables

*La crisis económica mundial ha puesto de manifiesto la existencia de riesgos para los que la empresa no tiene programas de actuación predefinidos, pero que pueden provocar su desaparición. Por ello, la Gerencia de Riesgos debe ampliar su tradicional enfoque con nuevos métodos para prevenir esos riesgos y ofrecer así una visión más global del riesgo para la correcta toma de decisiones de la empresa.*

**RAFAEL PASCUAL CAMINO**

MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO. PROFESOR DEL INSTITUTO DE CIENCIAS DEL SEGURO

**SILVIA GRISOLÍA LÓPEZ**

MAPFRE FAMILIAR

La evolución biológica es el proceso continuo de transformación de las especies a través de cambios en las sucesivas generaciones. Podemos aplicar esta definición, que en biología se aplica al estudio de los organismos vivos, al estudio de las empresas. Si algo distingue la actuación competitiva de una empresa es la existencia de continuos cambios, que unas veces pueden favorecer y otras pueden perjudicar su evolución, pero a los que hay que enfrentarse en forma de toma de decisiones para que su impacto sea mínimo, en los negativos, y para que el resultado sea máximo en las situaciones favorables.

Ante una situación que requiera un proceso de toma de decisión estratégica, no resulta útil la aplicación de soluciones a los problemas que



ILLUSTRATION STOCK

hubieran funcionado en el pasado, ya que la propia evolución del entorno competitivo hace que el número de variables de un problema aumente o disminuya, e incluso que aumente o disminuya la intensidad con la que una variable se manifestó en la situación anterior, por lo que nos enfrentamos a decisiones de una elevada complejidad por el elevado número de variables que intervienen y la intensidad con la que lo hacen.

La evolución supone la adaptación a los continuos cambios, pero no todas las empresas han sido capaces de continuar por muchas décadas, algunas de ellas han desaparecido porque no han podido o no han sabido interpretar los cambios que el entorno les ha impuesto. La empresa tiene que tener una adecuada gestión de los recursos para tratar en todo momento de ser

suficientemente flexible y desarrollar una capacidad de cambio que le permita adaptarse al entorno, que, como podemos intuir, no es constante, sino variable.

La formación y experiencia de las personas que se enfrentan a este tipo de decisiones tiene que ser muy amplia. En una empresa, el escenario de decisiones estratégicas implica la resolución de problemas que afectan a todas las áreas de la empresa, como por ejemplo, la fabricación de bienes o la prestación de servicios, el área administrativa, el área financiera, el área de recursos humanos o el área comercial. Supone realizar planes que contemplen cómo van a verse afectadas todas estas áreas y la implicación que cada una de ellas tiene en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

**LA EMPRESA  
DEBE TENER  
UNA ADECUADA  
GESTIÓN DE LOS  
RECURSOS PARA  
DESARROLLAR  
UNA CAPACIDAD  
DE CAMBIO QUE  
LE PERMITA  
ADAPTARSE A  
UN ENTORNO  
VARIABLE**

**ADOPTAR  
DECISIONES  
ENTRAÑA  
RIESGOS. EL  
ÉXITO DE UNA  
DECISIÓN  
EMPRESARIAL  
RESIDE EN UNA  
ADECUADA  
GESTIÓN DEL  
RIESGO QUE  
CONLLEVA CADA  
DECISIÓN**

Así, la dirección estratégica se ocuparía de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la gestión de los recursos materiales, técnicos y humanos con los que cuenta la empresa para la consecución de los objetivos planteados. Cuervo (1995) incluye tres funciones básicas:

1. El desarrollo y la movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
2. La coordinación de todos los recursos (materiales, técnicos, financieros y humanos) para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
3. La creación de valor para el accionista, que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior al coste de oportunidad que tendrían inversiones con riesgo similar.

El profesor Cuervo también señala las características de actuación en el ámbito de la dirección estratégica:

- a) **Incertidumbre**, expresada por la variabilidad del entorno, el comportamiento de los competidores y los cambios en las preferencias de los consumidores.
- b) **Complejidad**, derivada de la dimensión y profundidad del entorno de la empresa y de las interrelaciones que tiene éste con la empresa.
- c) **Conflictos organizativos**, que surgen entre los órganos decisorios y los grupos e individuos afectados por estas decisiones.

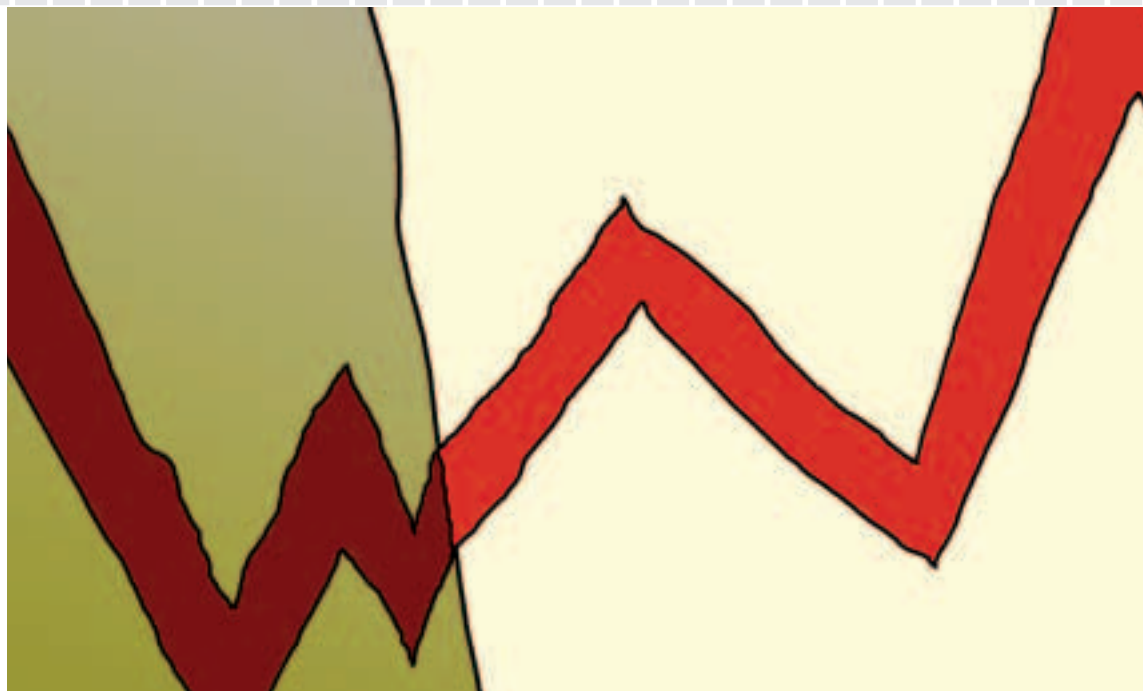
## EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es aparentemente una tarea compleja, puesto que más allá de la decisión presente están las consecuencias y los riesgos futuros. Si un directivo toma decisiones basadas en elevadas expectativas corre el riesgo de fracasar, mientras que si decide pensando en las consecuencias, entonces correrá el riesgo de no atender a oportunidades.

Tomar decisiones tiene riesgos. ¿Dónde está el éxito? En una adecuada gestión del riesgo que conlleva cada decisión.

El proceso de toma de decisiones puede descomponerse en varias partes:

1. **Reconocimiento del problema o asunto.** Se trata de identificar y medir el alcance del problema al que nos enfrentamos. Esta tarea entraña un riesgo: no identificar correctamente el alcance del problema.
2. **Búsqueda de información.** Para resolver el problema tenemos que reunir la mayor información posible para su resolución. También existen riesgos: las fuentes de información no son exactas o fiables, o bien para aumentar esa exactitud tenemos que incurrir en elevados gastos.
3. **Análisis de alternativas.** Normalmente existen varias alternativas para solucionar un mismo problema. Riesgo: que el método utilizado para el análisis no sea el más eficaz.
4. **Evaluación de alternativas.** Consiste en puntuar las distintas alternativas en función del método de análisis, de forma que obtengamos un *ranking* de soluciones. Riesgo existente: que la puntuación no sea objetiva,



premiando a peores alternativas o penalizando a las mejores.

**5. Toma de decisiones.** Una vez que se dispone del *ranking* de soluciones, se trata de elegir una de ellas en función del análisis coste-beneficio para la empresa, entendiendo como beneficio la solución del problema. Riesgo: que la alternativa elegida no resuelva adecuadamente el problema.

Si bien se asocia el riesgo a la decisión final, como vemos en este esquema, esta decisión puede estar condicionada o mal enfocada desde el primer paso del proceso, y un buen directivo, con formación y experiencia, puede tomar decisiones erróneas. El riesgo forma parte del proceso de dirección de empresas.

La Gerencia de Riesgos permite la identificación y el análisis de los riesgos a los que está expuesta la empresa en sus decisiones corporativas, competitivas o en los procesos de innovación. El concepto de riesgo, asociado al impacto en la empresa de un suceso desfavorable, deja abierto un amplio espectro de casos que conviene identificar adecuadamente y observar su evolución futura. La propia evolución de la empresa hace que no tenga una situación estática sino dinámica; por ello, la Gerencia de

Riesgos precisa de una revisión y actualización periódica.

La economía está caracterizada por una evolución discontinua, cíclica, de forma que los escenarios de actuación y toma de decisiones no son continuos. Un ciclo es una sucesión de una etapa creciente, una estable, otra decreciente y otra estable, a la que continuará un nuevo ciclo con una etapa creciente. Esta teoría fue descrita por Schumpeter (1939) como reflejo del impacto de las innovaciones tecnológicas que permiten reactivar la economía.

Una adecuada gestión del riesgo ha de tener un enfoque preventivo, de forma que los procesos de toma de decisiones incorporen una medida del impacto que tendrán las etapas estables, las etapas alcistas y, sobre todo, las etapas decrecientes. Los riesgos habituales a gestionar son los patrimoniales, tanto de activos tangibles, intangibles y financieros; los riesgos personales y los riesgos operativos. La metodología de Gerencia de Riesgos refleja esta gestión en herramientas como el mapa de riesgos.

Profundizando en este análisis e incrementando su grado de dificultad, habría que avanzar en los modelos de gestión de riesgos, estudiando el impacto de más de un suceso de forma individual, de forma que se incremente la utilidad preventiva de la Gerencia de Riesgos.

**LA GERENCIA DE  
RIESGOS  
PERMITE  
IDENTIFICAR LOS  
RIESGOS QUE  
AFRONTA LA  
EMPRESA EN SUS  
DECISIONES  
CORPORATIVAS,  
COMPETITIVAS O  
EN LOS  
PROCESOS DE  
INNOVACIÓN**

**LA ADECUADA  
GESTIÓN DEL  
RIESGO DEBE  
TENER UN  
ENFOQUE  
PREVENTIVO, DE  
FORMA QUE LA  
TOMA DE  
DECISIONES  
INCORPORA UNA  
MEDIDA DEL  
IMPACTO PARA  
LAS ETAPAS  
ESTABLES,  
ALCISTAS Y  
DECRECIENTES**

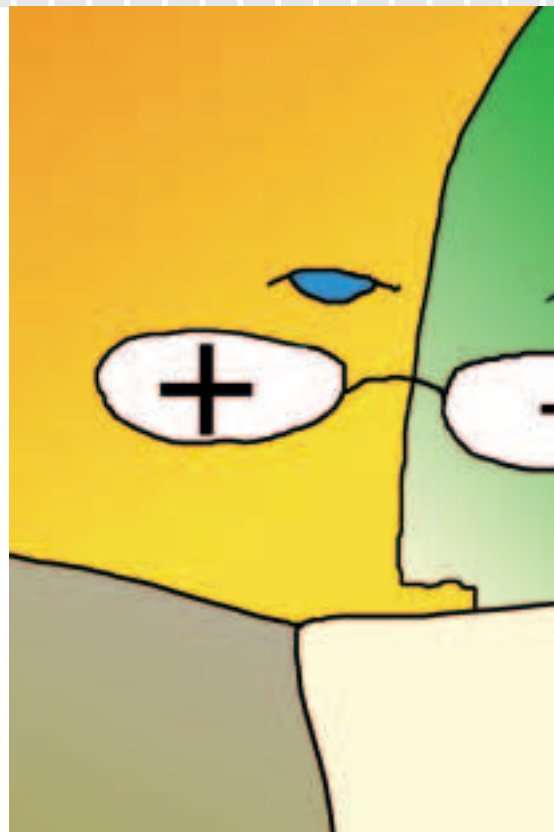
## SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

Según el Informe Trimestral de la Economía Española del Banco de España (enero 2009), la economía española ha experimentado a lo largo del último año un ajuste muy severo, agravado por la prolongada situación de inestabilidad en los mercados financieros internacionales, que está generando una ralentización de la actividad económica mundial, una acusada pérdida de confianza y un endurecimiento de las condiciones de financiación. Este deterioro de la actividad se está trasladando con rapidez e intensidad al empleo, que está actuando como uno de los principales canales de propagación del ajuste hacia el resto de la economía vía demanda agregada.

Las entidades financieras españolas no se han visto directamente afectadas por la crisis del mercado *subprime* estadounidense, pero han de afrontar, como las de otros sistemas bancarios, las dificultades asociadas a la peor coyuntura económica y al endurecimiento de las condiciones de financiación en los mercados interbancarios.

En el plano internacional se está registrando la crisis financiera más compleja de las últimas décadas, lo que ha llevado a los gobiernos de numerosas economías desarrolladas a tomar medidas extraordinarias para tratar de reconducir la situación. En un buen número de países europeos algunas entidades bancarias han sufrido graves dificultades. Las tensiones de los mercados financieros se han extendido a otros sectores, haciendo necesaria la intervención de las autoridades.

Las autoridades económicas reaccionaron al deterioro que experimentaron los mercados financieros en los meses de septiembre y octubre de 2008 con medidas de distinto alcance, con el objetivo de restablecer la confianza,



estabilizar los mercados financieros y evitar que se materializaran los posibles riesgos sistémicos. Según el FMI (enero 2009), la economía mundial está registrando una profunda desaceleración. Se prevé que el crecimiento mundial en 2009 descenderá a 0,5% si se mide en términos de la paridad del poder adquisitivo, y que resultará negativo si se mide en función de los tipos de cambio del mercado. Esto supone una revisión a la baja de aproximadamente 1 <sup>3</sup>/<sub>4</sub> puntos porcentuales frente a lo previsto a finales de 2008.

En España, el informe del Servicio de Estudios del Instituto de Crédito Oficial (enero 2009) señala que el Indicador de Confianza del Consumidor (ICC-ICO) se incrementó en enero 1,2 puntos respecto del valor de diciembre. Según el Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España (noviembre 2008), la morosidad ha crecido con intensidad y esta tendencia persistirá en los próximos meses. Asimismo, la mayor prudencia de la Circular Contable 4/2004 del Banco de España, que implica reconocer los créditos dudosos con más intensidad y celeridad, así como los incentivos que introduce la nueva Ley Concur-

sal explican también el nivel y el ritmo de aumento de los ratios de créditos dudosos.

Las medidas de política se han centrado hasta ahora en hacer frente a los desafíos que representan un riesgo inmediato para la estabilidad financiera (mediante el respaldo de liquidez, garantías de depósitos y planes de recapitalización), pero no han contribuido en gran medida a resolver la incertidumbre con respecto a la solvencia a largo plazo de las instituciones financieras.

Una lectura práctica de esta situación económica nos invita a describir un escenario de toma de decisiones complejo, variable, con fuertes cambios y en cortos periodos de tiempo. Muchos directivos se enfrentan a escenarios en los que no tienen experiencia, puesto que la última crisis de esta magnitud se produjo en los años 70, y además, las variables macro y microeconómicas y las previsiones de los organismos oficiales varían continuamente.

### LOS RIESGOS EN FASES DESCENDENTES DEL CICLO ECONÓMICO

Tradicionalmente, la Gerencia de Riesgos analizaba los riesgos de gran impacto en la empresa o en su entorno: un incendio, un vertido tóxico, una inundación, que pueden hacer que la empresa sufra una gran pérdida o tenga que atender a sus responsabilidades, llegando al extremo de desaparecer. Los enfoques actuales de la Gerencia de Riesgos amplían el enfoque preventivo hacia cualquier aspecto que afecta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, analizando y gestionando aquellos riesgos que pueden destruir a la empresa, por muy reducida que sea la probabilidad de que ocurran. Este enfoque se denomina ERM (*Enterprise Risk Management*, o gestión del riesgo empresarial o de negocio).

Este enfoque de Gerencia de Riesgos permite observar un concepto adicional, que es el de vulnerabilidad. Si un suceso no tiene precedentes suficientes como para realizar un estudio probabilístico, no podremos utilizar estas técnicas para su gestión; ahora bien, eso no significa que la empresa no esté expuesta a estos riesgos.

La situación económica actual representa un paradigma nuevo en la gestión del riesgo, puesto que la empresa se enfrenta a riesgos para los que no tiene un programa de prevención y de actuación predefinido, y sin embargo, corre un elevado riesgo de sufrir graves pérdidas e incluso de desaparecer.

¿Qué ocurrirá si en un corto periodo de tiempo no tengo clientes y no vendo? ¿Qué ocurrirá si un elevado número de mis clientes no me pagan? ¿Se tiene que ocupar la Gerencia de Riesgos de gestionar los riesgos de negocio?

Podemos dividir los riesgos operativos o de negocio en tres:

#### a) Riesgos financieros

Los riesgos financieros son los relacionados con la gestión de los pagos a proveedores y los cobros a clientes.

La empresa realiza compras de activos fijos e *inputs* productivos y necesita dinero para hacer los pagos, bien a través de aportaciones de los socios (capital), bien a través de financiación bancaria (endeudamiento financiero, con coste), o bien a través de la financiación de los proveedores (sin coste explícito). También vende a crédito a sus clientes, de forma que hasta que no cobra a éstos no dispone de liquidez para hacer frente a los pagos.

El mayor riesgo al que se enfrenta la empresa es no disponer de liquidez suficiente para hacer frente a sus propios pagos, bien porque

**LOS ENFOQUES ACTUALES DE LA GERENCIA DE RIESGOS AMPLÍAN EL ENFOQUE PREVENTIVO HACIA TODO ASPECTO QUE AFECTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**

**LA SITUACIÓN  
ECONÓMICA  
ACTUAL  
REPRESENTA UN  
PARADIGMA  
NUEVO EN LA  
GESTIÓN DEL  
RIESGO**

no le paguen sus clientes, o bien porque no consigue suficiente financiación bancaria.

Una de las causas de la crisis actual fue la falta de liquidez en el sistema financiero, de forma que las propias entidades de crédito comenzaron a reducir los préstamos que concedían a particulares y empresas, lo que fue incrementando las dificultades para hacer frente a los pagos.

El riesgo de crédito es la probabilidad de que no sea pagado el crédito en tiempo o en forma. Así, estarían expuestos a este riesgo tanto las entidades financieras como los proveedores que venden a crédito a sus clientes. Para gestionar este riesgo, existe una metodología que combina la política de concesión de créditos a los clientes con la elaboración de un *rating* interno que permita una adecuada toma de decisiones.

La mayor partida de créditos a particulares corresponde a los créditos hipotecarios; por ello, cuando se incrementa notablemente el desempleo, la renta disponible de las familias se reduce, llegando al extremo de no poder atender los pagos, incluido el de la hipoteca, lo que perjudica a las entidades financieras, que han concedido importantes cantidades que no pueden ser pagadas. En los últimos meses, las tasas de impago han crecido notablemente, de forma análoga a lo sucedido en crisis de las décadas pasadas.

En los créditos comerciales, el proveedor es el que soporta el impago. Este riesgo de impago puede externalizarse a compañías de seguro de crédito, que en la actualidad asisten a dos riesgos de crédito simultáneos: uno, el del impago de los deudores a los proveedores, y dos, el del impago de las primas de sus clientes. Al igual que otros componentes del sistema financiero, esta crisis está afectando seriamente a las compañías de seguro de crédito.

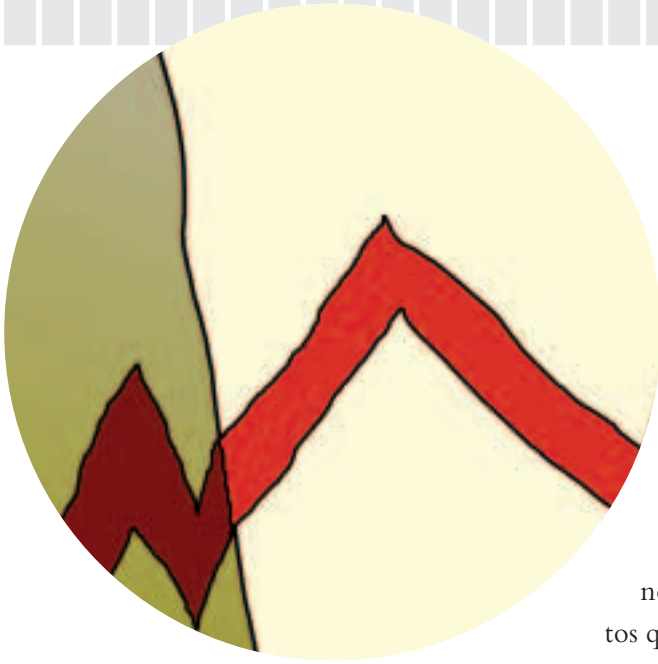
A la hora de estimar esta probabilidad de impago no hay que olvidar la fuerte correlación que existe entre el grado de incumplimiento y los ciclos económicos. El problema reside en que, cuando se mide el nivel de riesgo, se está ignorando uno de sus elementos clave, la existencia de ciclos económicos, infravalorándose el riesgo en épocas de bonanza y sobrevalorándose en épocas de crisis. Este hecho hace que también exista una correlación entre los incumplimientos de las diferentes contrapartidas que conforman la cartera.

### **Modelos de medición del riesgo de créditos**

Un modelo de riesgo de crédito es aquel que comprende todas las políticas, procedimientos y prácticas usadas por una entidad financiera en la estimación de la función de densidad de la probabilidad de impago de una cartera de crédito. En la práctica bancaria hay diversos modos de calcular la forma de la distribución, que van a depender de cómo se obtenga cada una de las variables.

Las entidades financieras están interesadas en conseguir un modelo de riesgo que proporcione una visión lo más cercana posible a la situación real en que se encuentra la empresa. El interés por dicha medición va dirigido a economizar una de las fuentes de financiación más caras de la entidad, la dotación a reservas de capital, ya que la distribución del capital interno es la base tanto para calcular la rentabilidad ajustada al riesgo, como para evaluar la actividad de la dirección de la entidad y, por tanto, su retribución.

Tanto los modelos de riesgo de crédito como los de distribución de capital proporcionan a una entidad financiera una herramienta válida para, entre otros propósitos, limitar el número de préstamos de un cliente concreto o sector industrial, o bien para integrar la calidad de crédito global de una cartera. También se usan los mo-



delos para determinar el precio de los préstamos. De esta forma, la entidad financiera utiliza las herramientas señaladas de forma activa en la gestión del riesgo, tanto a nivel de una transacción individual como de cartera.

En los últimos años ha ido aumentando paulatinamente la regulación y la supervisión en el sector financiero. Pero, sin duda, la aparición del Acuerdo de Capital de Basilea ha supuesto un cambio cultural para muchas entidades financieras españolas. El hecho de que las entidades financieras, a través de modelos internos, puedan beneficiarse de una menor dotación de recursos propios derivada de los riesgos a los que están expuestas por su actividad, supone un aliciente en sí mismo. Para ello, deberán contar con sistemas y modelos fiables que permitan mantener la confianza de sus accionistas, sus inversores y del mercado.

La falta de interés por el riesgo de crédito ha provocado que las técnicas para su medición y control no hayan evolucionado prácticamente nada en el último siglo, al contrario de lo ocurrido con el riesgo de mercado, el cual ha experimentado un importante auge tanto en su estudio como en su análisis, haciendo que las entidades financieras cuenten con modelos matemáticos para su gestión.

A la vista de lo ocurrido en el sistema financiero, cabe preguntar: ¿La regulación del sistema financiero es la adecuada? ¿Son fiables los

modelos de medición del riesgo de crédito? ¿Benefician a las empresas y particulares, o solamente a la propia entidad financiera?

#### **b) Riesgos no financieros**

La empresa interactúa con su entorno económico llevando al mercado productos que compran unos clientes. El riesgo al que se enfrenta la empresa en la actualidad es la reducción de los mercados, con un descenso de la demanda, produciéndose un exceso de oferta.

Los riesgos a los que se enfrenta la empresa son múltiples en esta situación, ya que el resto de competidores se ven igualmente afectados, respondiendo todos simultáneamente para intentar mantener su posición competitiva. Además de la pérdida de clientes, bajan los precios de venta y los beneficios.

La empresa puede optar, entre otras soluciones por:

**I) Buscar nuevos clientes en nuevos mercados.** La situación internacional no invita a la búsqueda de nuevos mercados, y los riesgos son elevados. No obstante, habría que preguntarse si es más arriesgado hacerlo o no hacerlo.

**II) Redimensionar la empresa.** Cuando se produce una situación en la que las ventas de una empresa se han reducido considerablemente, puede llegar el momento de reducir la dimensión de la empresa para tratar de sobrevivir. A continuación enumeramos algunos de los riesgos a los que se enfrenta:

- Perjudicar la imagen de marca, al reducir el surtido de productos habitual.
- Pérdida de clientes por la caída de calidad de los productos, o por el cierre de una línea de negocio.

**LAS ENTIDADES  
BANCARIAS  
ESTÁN  
INTERESADAS EN  
CONSEGUIR UN  
MODELO DE  
RIESGO QUE  
OFREZCA UNA  
VISIÓN LO MÁS  
CERCANA  
POSIBLE A LA  
SITUACIÓN REAL  
DE LA EMPRESA**



**LA GERENCIA DE RIESGOS HA DE AMPLIAR SUS TAREAS SI SE CONSIDERA QUE MUCHOS DE LOS RIESGOS QUE AFRONTA LA EMPRESA PUEDEN DESEMBOCAR EN SU PROPIA DESAPARICIÓN**

- Debilitamiento de la posición competitiva por la salida de uno o varios canales de distribución.
- Salida de trabajadores clave, con una inadecuada gestión del talento. Es evidente que la política de gestión y retención del talento no debería realizarse en estos momentos, sino que se trata de un proceso que debe comenzar en ciclos crecientes.
- Una política de reducción de costes no resulta eficaz en sí misma, pero puede ser un punto de inflexión en la gestión, reduciendo gastos que no sean imprescindibles para la continuidad y supervivencia de la empresa.

### **c) Riesgos regulatorios**

La regulación que continuamente están poniendo en práctica las autoridades conlleva una dosis especial de riesgo, tanto por su cumplimiento como por su no cumplimiento.

AGERS señala que la continua regulación supone un permanente incremento de costes para el análisis y la interpretación de esta normativa. Aspectos tales como la protección del consumidor, de los datos personales, las transacciones a distancia y la regulación de los mercados financieros, suponen el crecimiento de áreas específicas para el estudio y aplicación de las normas de obligado cumplimiento.

En la práctica, la regulación supone un cambio continuo en los escenarios de decisión de las empresas, puesto que en muchos casos se modifican las situaciones competitivas que venían siendo utilizadas.

Si gestionar la regulación tiene costes, mayores costes tiene una regulación insuficiente o inadecuada. En los últimos 15 o 20 años se ha producido una proliferación mundial

de regulación de los mercados financieros, que ha resultado insuficiente si juzgamos los fraudes multimillonarios que se han producido.

### **NUEVOS RETOS DE LA GERENCIA DE RIESGOS**

La Gerencia de Riesgos no puede permanecer estable, al igual que las empresas debe evolucionar para ayudar a su supervivencia. Si hasta ahora se ha realizado una Gerencia relacionada con la gestión de los riesgos catastróficos en la empresa, las tareas han de ampliarse si se considera que muchos de los riesgos a los que se ve expuesta la empresa pueden desembocar en su propia desaparición.

Es evidente que el coste de la administración de todos los riesgos a los que está expuesta la empresa supondría un coste inasumible que haría inviable la implantación de esta actividad.

Podemos definir la Gerencia de Riesgos como «la función de la empresa que consiste en el análisis de los riesgos a los que está expuesta, para planificar las medidas necesarias para evitar o reducir la probabilidad de suceso y para minimizar el impacto, a través de la asunción o transferencia a un tercero». Ante esta definición, surge una pregunta: ¿Quién tiene que realizar la Gerencia de Riesgos: un departamento específico o toda la empresa?

Entendemos que todos los componentes de la empresa deben ser conocedores de los riesgos a los que se enfrentan en su parcela de actividad, de forma que identifiquen los riesgos de su área y planifiquen medidas preventivas adecuadamente. Para ello, la Gerencia de Riesgos ha de ser el departamento que realice la enumeración, agregación y gestión de los riesgos, sin que por ello tenga que realizar directamente todas las tareas del proceso.

Podemos realizar una desagregación de los riesgos en los siguientes grupos:

**1. Riesgos catastróficos.** Aquellos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa, sin tener su origen en la naturaleza o en negligencias humanas.

**2. Riesgos medioambientales.** Son los daños posibles que puede realizar la empresa a su entorno, entendiendo entorno en un concepto más amplio que el entorno medioambiental, e incluyendo a clientes, proveedores y terceros afectados.

**3. Riesgos financieros.** Son los que pueden perjudicar la normal gestión de los cobros y los pagos o bien la obtención de recursos financieros para la actividad de la empresa. En este sentido, podríamos incluir el deterioro del *rating* de la empresa.

**4. Riesgos de negocio.** Son los relacionados con las operaciones de la empresa, tanto de producción como de desarrollo de productos, de gestión de clientes, de relaciones con proveedores, o bien relaciones con los canales de distribución.

Podemos poner un sencillo ejemplo:

Diseño de una campaña de marketing. El responsable del análisis del mercado, de la segmentación de los clientes, de la preparación de los mensajes de comunicación y de su coordinación es el departamento de marketing.

La gestión del proyecto conlleva numerosos riesgos, mayores o menores, y quien mejor conoce estos riesgos es el jefe de marketing. ¿Quién mejor que él para realizar también una correcta gestión de riesgos según la metodología de Gerencia de Riesgos?

El departamento de Gerencia de Riesgos ha de recoger este estudio de riesgos para evaluar su impacto en la empresa, al igual que con el resto de áreas, utilizando herramientas como el mapa de riesgos y así poder analizar los posibles riesgos en los que incurra o pueda incurrir la empresa, y teniendo como objetivo prioritario ofrecer una visión global de esta información a la Dirección General para una correcta toma de decisiones. ■

**EN LA GERENCIA DE RIESGOS HA DE SER EL DEPARTAMENTO PROPIO QUIEN REALICE LA ENUMERACIÓN, AGREGACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS, SIN QUE POR ELLO DEBA REALIZAR DIRECTAMENTE TODAS LAS TAREAS DEL PROCESO**

## BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS), <http://www.agers.es/>

Banco de España, <http://www.bde.es>

Fondo Monetario Internacional, <http://www.imf.org/EXTERNAL/SPANISH/INDEX.HTM>

Cuervo García, José Álvaro (1995), «La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno»/coord. por José Emilio Navas López, págs. 51-70.

Grant, Robert M. (1995), «Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones», Ed. Civitas, Madrid.

Navas López, J. y Guerras Martín, L.A (2002), «La dirección estratégica de la empresa». Ed. Civitas. Madrid.

Porter, M.E. (1982), «Estrategia competitiva», C.E.C.S.A., México.

Schumpeter, J.A. (1939), «Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process».

Pascual Camino, Rafael (2008). Nuevos retos de la Gerencia de Riesgos: un modelo de gestión y retención del talento. Revista *Gerencia de Riesgos y Seguros*, nº 101, págs. 38-47.

Grisolía López, Silvia (2008). «El riesgo de crédito en las entidades financieras». Trabajo de fin de grado. Licenciatura en Ciencias Actuariales. Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa de la Universidad Pontificia de Salamanca.