

Variaciones sobre un tema conocido: el coste del riesgo

FRANÇOIS SETTEMBRINO

FERMA (FEDERACIÓN EUROPEA DE ASOCIACIONES DE GERENCIA DE RIESGOS)

El coste del riesgo es una especie de evaluación estándar de las pérdidas y daños que podría sufrir una empresa. El análisis se completa incluyendo las pérdidas registradas y las proyectadas, teniendo en cuenta los riesgos sufridos, los no asegurados, los transferidos por cualquier medio, jurídico, por compañías cautivas o no, por otras herramientas financieras...

La invención de esta evaluación se debe a Douglas Barrow, del que ya hemos hablado otras veces a este respecto. Su preocupación era permitir a las empresas calcular, más o menos bien, lo que (impropiamente) se había dado en llamar «coste del riesgo». Al hacerlo así, las empresas podían compararse entre sí, descubrir cuál era la tendencia general y, lo que es mejor, situarse con relación a otras del mismo sector o de tamaño parecido.

Con este mecanismo se trataba de seducir a nuestros amigos los americanos y se acordó hacer una encuesta anual bajo los auspicios de la RIMS (Risk & Insurance Management Society); una consultora recogía los datos, los trataba de acuerdo con los principios antes indicados y editaba un folleto con los resultados. ¡Y todos tan contentos!

Las lagunas y los peligros del sistema sólo se dejaron ver poco a poco. Aquí damos algunos ejemplos:

- Las multinacionales han impuesto a sus filiales que practiquen el mismo sistema, que

por cierto ya ha costado el puesto a un gerente de riesgos belga. Una de las cuestiones planteadas tenía que ver con el precio de los seguros contratados, expresado en porcentaje del volumen de negocio. ¡El pobre había roto en exceso todos los esquemas, si lo comparamos con sus colegas franceses y alemanes! No se podía mantener un colaborador de tan escasa calidad, y se le pidió amablemente que fuera a ofrecer sus servicios a otra parte. El desdichado, que sólo tenía un conocimiento aproximado de los problemas internacionales y de los sistemas en vigor, había sumado concienzudamente todos los costes de los seguros directos, incluso la prima de seguro de accidentes de trabajo que, expresada en porcentaje de la masa salarial, no resultaba nada despreciable. Como en Francia y Alemania los accidentes de trabajo están cubiertos por la seguridad social, su coste de cobertura no aparece en el apartado «seguros», lo que da a esos dos países una aparente ventaja sobre Bélgica. He aquí a dónde

pueden llevar los cálculos erróneos o incompletos del coste del riesgo.

- El sistema funcionaba muy bien cuando sólo se tenían en cuenta los riesgos puros en sus efectos dañinos. A ellos se pueden unir y calcular matemáticamente las causas y sus consecuencias, calcular las probabilidades y justificar cualquier tipo de financiación de acuerdo con los principios básicos de la filosofía de la empresa y, por consiguiente, de su inclinación o aversión al riesgo. Pero en cuanto uno se adentra en el terreno de los riesgos - oportunidad del ne-

Por tanto, en un contexto así es imposible aislar el riesgo - oportunidad del resto: se quiera o no, la gerencia empresarial de riesgos lo abarca todo, indistintamente.

gocio general, las cosas se complican. Si un individuo o un grupo de individuos se lanzan a un negocio, además del riesgo de fracasar, siempre presente, los demás riesgos se acumulan por doquier. Al principio es muy probable que sólo se dan cuenta de los efectos positivos, es decir, rentables del riesgo que han corrido, pero desgraciadamente eso está muy lejos de ser la norma general. Si, por ejemplo, el negocio se abre al extranjero, como muchas veces sucede, más vale empezar por ocuparse vale empezar por ocuparse de los usos y de la cultura comercial de los posibles interlocutores. Los que toman contacto, pongamos por caso, con el país del Sol Naciente deben saber, entre otras cosas, que ante una exposición de un tema, las pequeñas muestras de aprobación y las sonrisas de ánimo de los oyentes japoneses no tienen otro significado que demostrar un cortés interés por el tema expuesto y animar al ponente a que continúe. Para llegar a un acuerdo... ya veremos más adelante.

Los demás riesgos son legión: el idioma, las costumbres, las bases jurídico-legales del comercio y de los contratos, y mucho más.

- Más próximo a nosotros, se ha considerado urgente incorporar los costes de la preven-

ción al coste general del riesgo. Todos los edificios son o deberían ser objeto de estudio con el fin de preservarlos de los riesgos previsibles. Pero también esta protección tiene un coste, aunque no sea posible establecer su eficacia al 100 por 100. Del mismo modo, ¿dónde se mete, dentro del coste total del riesgo, el coste del personal de prevención, de seguridad y similares, tanto sus sueldos como el coste de las medidas que ponen en práctica? Esto no forma, o no formaba, parte de la panoplia... y sin embargo pesa mucho en el coste del riesgo.

- El crédito: la mayoría de los «credit managers» se esfuerzan al máximo para eliminar a los clientes que presenten, según ellos, un perfil dudoso o no suficientemente sólido. Pero el riesgo puede estar en una sobreprotección de la marcha colectiva de la empresa que puede dar lugar a un encogimiento del negocio, en vez de protegerlo, o a una apertura al mercado un poco más titubeante. ¿O acabaremos admitiendo que todos los negocios, aunque arriesgados, son una bendición a pesar de que algunos fallen? A falta de mejor análisis, se barrunta la esclerosis.
- Los malos pagadores: ¿hay que comportarse con ellos como hacen las aseguradoras y rechazarlos, o hundirlos al menor problema sin investigar antes si habría otras soluciones? En nuestra época de subcontratas y de externalización, quizá debamos empezar a pensar que proveedores y clientes tienen que tratar de practicar una auténtica colaboración y ayudarse unos a otros en caso de necesidad, antes de empezar a pelearse. Sea como sea, el riesgo está cada vez más compartido y supone una colaboración permanente. Ya hemos hablado bastante de la necesidad de abordar el riesgo o los riesgos, positivos o negativos, de una manera multidisciplinaria en el interior de la empresa, para darnos

cuenta de que no hay que despreciar este aspecto. Han tenido que pasar las angustias del «virus del milenio» para que las empresas se hayan dado cuenta por fin de que, sea cual sea su organización propia, no son más que un sistema entre otros y que ningún sistema aislado tiene posibilidades de sobrevivir. Pero esa lección ya la han olvidado muchos...

- Propiedad intelectual: he aquí un campo desconocido y con frecuencia subestimado en términos de costes. Y sin embargo, la sola protección de las marcas exige una organización sin fallos, que va más allá del mero registro. Hay que tener en cuenta los vencimientos, no olvidarse de renovarlas en el momento y en el lugar oportunos. Si las marcas están dormidas, hay técnicas para conservarlas para siempre, a pesar de todo.

Y aquí también parece necesario un enfoque multidisciplinario y un CRO o «Chief Risk Officer» al que atribuir una gran responsabilidad en la materia.

Hay además de vigilar el exterior para detectar cualquier uso abusivo por parte de terceros, a veces sin darse cuenta y a veces por fraude deliberado. Eso supone avisos y, si no son atendidos, procesos judiciales tanto más difíciles cuanto que muchas veces se deben plantear en la otra punta del mundo. He aquí otros costes del riesgo que generalmente no se tienen en cuenta. Que se subcontrate una parte del negocio a especialistas externos no cambia nada, puesto que por lo menos hay que pagarlos. Pero eso no evitar en absoluto una vigilancia que se debe hacer necesariamente desde dentro. Cuando se produce un fallo, puede dar lugar a pérdidas y daños y, por tanto, a costes suplementarios. Pero la propiedad intelectual va mucho más allá de las marcas, pues se extiende también a las patentes y licencias. Estas últimas se deben manejar con gran prudencia, ya sea su titular o su usuario. Si no se presta atención a los riesgos en potencia nos podemos encontrar, tras años de funcionamiento sin

tropiezos, ante problemas difíciles y a veces insolubles. ¿Quién cuenta en el coste del riesgo los estudios, la vigilancia y los casos fallidos? Y sin embargo, el peligro puede ser enorme y sus consecuencias muy gravosas.

- Gobierno corporativo: se llame así o, como está de moda, *gobernanza*, conviene dejarlo caer en algún momento de la conversación. En cuanto a saber qué quiere decir exactamente, eso ya es más problemático. ¿Por qué, pues, hablar de gobernanza en el contexto del coste del riesgo? Sencillamente, porque la gobernanza puede ser buena o mala, y porque en los dos casos es un coste. Se piensa inmediatamente en la composición de los consejos de administración, qué puestos deberían ocupar los «operativos», pero también los miembros independientes elegidos por su competencia y experiencia.

El número de consejeros se debería limitar en gran medida. Su manera de actuar y sus decisiones también intervienen en el coste del riesgo. Empresas enteras se han visto en peligro como consecuencia de errores de juicio: el único que nunca se equivoca es el que nunca hace nada y aparte.

Antes de ponerse en práctica, toda decisión estratégica debería ser objeto de un examen en profundidad. Y aquí también parece necesario un enfoque multidisciplinario y un CRO o «Chief Risk Officer» al que atribuir una gran responsabilidad en la materia. A él le toca desempeñar la tarea e informar al Consejo de administración. Sólo entonces, y según su inclinación o aversión al riesgo, podrá el Consejo tomar una decisión. Uno de los riesgos ante los que el Consejo se encuentra más solo es a la hora de contratar a un nuevo «directivo ejecutivo». Con o sin ayuda externa, el primer riesgo es equivocarse, y eso puede costar muy caro: personal desmotivado, servicios internos

desmoralizados, clientes descontentos. Pero otro riesgo, éste latente, es no prever un sustituto de las personas claves, sobre todo si la primera elección ha sido buena. En general, la empresa no se da cuenta de esta necesidad más que cuando ya es demasiado tarde. De todas maneras, adelantarse al problema cuesta dinero, porque contar con un buen reserva nunca es gratis. No obstante, esa medida preventiva es mejor, menos peligrosa y más barata que buscar un sucesor cuando se ha producido la catástrofe.

Y lo que es peor: cuando el Consejo de administración se juramenta para que la empresa se sobrevalore, se le puede considerar como una «asociación de malhechores». Y después de lo que hemos visto en las crónicas de todo

el mundo, no podemos pensar en ángeles. La justicia va a tratar de ver claro en este asunto y nosotros no podemos condenar de antemano sin tener todos los datos. Pero que no vengan a decirnos que este riesgo no tiene coste. Incluso la prevención tiene un coste, bien sean las auditorías de todo tipo, externas o internas, bien los demás órganos de vigilancia previstos en los estatutos, la costumbre o las leyes.

Todo lo que antecede no tiene otra pretensión que abordar el coste del riesgo en su realidad. Ésta está siempre lejos de los riesgos asegurables y a veces de los asegurados. A éstos se les puede desmenuzar, modelar, prevenir, mitigar e incluso asegurar, pero nunca serán más que una parte del coste del riesgo.