

¿El CRO, abreviatura de ... riesgo?

FRANÇOIS SETTEMBRINO

FERMA. FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES EUROPEAS
DE GERENCIA DE RIESGOS

Para demostrar, o más bien para afirmar su carácter sistémico, “holístico”, como dicen los anglosajones, han rebautizado la Gerencia de Riesgos a la antigua, como ERM, que significa “Enterprise Risk Management” y que debe, o debería, ocuparse de todos los riesgos de la empresa, y no sólo de los asegurados o asegurables. Para completar la jugada, también sería necesario (nobleza obliga) elevar su responsabilidad a un nivel superior. Puesto que ya existe un CEO (Chief Executive Officer) y un CFO (Chief Financial Officer), ¿por qué no un CRO, un nuevo Chief Risk Officer?

Si observamos el organigrama de una empresa, nos daremos cuenta de que con mucha frecuencia sus distintos componentes se sitúan unos al lado de los otros, como si se tratara casi de empresas independientes. El origen de esta costumbre está en parte en cierto enfoque “presupuestario” que, desde hace ya algunos años, querría fijarse únicamente en los centros de beneficio, cada uno de los cuales debía contribuir a los resultados del conjunto según sus posibilidades. Eso permitía, además, designar centros de coste, para que cada uno pudiera imputárseles a otros según fórmulas más o menos sofisticadas. Si, por otra parte, a los jefes de los centros de beneficio se les recompensaba financieramente por su participación más o menos importante en los resultados de su centro, se creaba así una competitividad permanente en la que los más poderosos no dudaban, excepto en raras ocasiones, de comer en el plato del vecino, siempre en interés estrictamente personal, se entiende.

Esta manera de vivir juntos la vida de la empresa iba a tener repercusiones muy variadas. La primera era la gran dificultad de comunicarse los centros entre sí, pues todos ellos eran celosos guardianes de su autonomía, lo que

les convertía en competidores y a veces incluso en enemigos. La segunda era que, con tal estado de cosas, era imposible abordar los problemas comunes de manera coordinada y coherente. Los riesgos formaban parte de esos famosos problemas; de hecho, los riesgos afectan a todo el mundo, aunque en distinta medida.

Aquí aparecen dos prácticas distintas que afectan cada una a una parte importante de los riesgos de la empresa:

- Una primera batería de riesgos de naturaleza básicamente financiera, con la complejidad cada vez mayor de los intercambios comerciales con todos los rincones del planeta, lo que conlleva variaciones de los tipos de cambio de las distintas divisas. El campo de los créditos era cada vez más complicado: créditos para inversiones, líneas de crédito bancarias, provisiones diversas y, por supuesto, créditos de proveedores y a clientes. Cada política tenía su aspecto fiscal, con sus ventajas y sus inconvenientes. El terreno estaba maduro para los grandes actores monetarios, lo cual dio lugar a una gerencia de riesgos enfocada a ese tipo de problemas, es decir, especializada en problemas

financieros. Hoy día, y todavía más en el mundo de las finanzas, el término Gerencia de Riesgos no tiene otro significado. Así, el Gran Gerente era el CFO (Consejero-Director Financiero), ayudado por un equipo de especialistas, entre ellos los gestores de créditos de alto nivel. Donde no se empleaba la terminología americana, las responsabilidades las asumía simplemente el Director Administrativo o Financiero.

- Una segunda batería de riesgos, los denominados "riesgos puros", eran ya desde hace tiempo objeto de un tratamiento específico en cuanto que esos riesgos eran no especulativos, asegurados o asegurables. Ese era el campo de batalla del Director de Seguros, transformado simplemente en comprador de seguros. Así nació la nueva manera de abordar los riesgos: en vez de contentarse con comprar seguros, ¿por qué no dedicar más atención a la identificación y eliminación de los riesgos, o por lo menos a su reducción, llegando al seguro al final de la cadena? Se esperaba que de aquí surgiera una reducción de costes, y así se comprobó rápidamente. Durante varios años, el proceso se fue afinando y perfeccionando hasta convertirse en Gerencia de Riesgos. Para su desgracia, a menudo esta gerencia se vio limitada, y quizá durante demasiado tiempo, a los riesgos puros.

Este breve resumen sólo da una visión muy concisa de la situación, pero útil a pesar de todo para entender mejor lo que sigue. En efecto, casi habíamos llegado a tener dos Gerencias de Riesgos que competían dentro de la misma organización.

Una se ocupaba de los tipos de cambio y los rendimientos financieros, es decir, de los tipos de interés, de los productos derivados y los riesgos del crédito. Aparte de una sofisticación cada vez mayor

debida a la del propio oficio, no tenía muchas novedades más. No olvidemos que las cantidades en juego pueden ser muy importantes y que una buena gestión financiera, sometida al escrutinio de los auditores, de los analistas financieros e incluso del fisco, sólo puede producir unos buenos resultados que además, de cara al exterior, dan una buena imagen de la organización.

La otra Gerencia de Riesgos no ha hecho más que irse modificando a lo largo del tiempo, tras un arranque un poco más lento. No era fácil abandonar el terreno bien acotado de los riesgos puros, más fáciles de identificar y, por consiguiente, de cuantificar. Con frecuencia se les atribuía un carácter ejemplar de previsible, que permitía construir esquemas actuariales y financieros relativa-

mente estables. Las fórmulas más elaboradas permitieron inventar los "pools", las "cautivas" y otras soluciones alternativas. Poco a poco, el sistema empezó a desviarse y a adquirir un enfoque casi totalmente financie-

ro, y todos contentos: los directivos, los accionistas y otros inversores, además de la autoridades. Por lo demás, bastaba atenerse a las leyes del mercado, legislador supremo.

¡Pero aquí se acaba todo! Cada vez que hemos creído que dominábamos la realidad a base de fórmulas, modelos, cifras y certidumbres, la realidad se ha vengado. Desde hace ya años se han venido produciendo fracasos cada vez más monstruosos. No pretendemos hacer aquí una lista, que sería demasiado larga, sino tratar de ver qué es lo que ha cambiado. Además, nadie se atrevería a atribuir esos fracasos solamente a las finanzas. Desde Barings hasta Enron y Ahold, pasando en Francia por L&H, todos se preguntan cómo unos dirigentes, en principio cualificados y responsables, han podido cegarse o engañar a tantos durante tanto tiempo. En el campo de los riesgos puros, la cosa no va mejor: tras el SIDA en los seguros de vida y enfermedad hasta el terrorismo después del 11 de septiem-

Si observamos el organigrama de una empresa, nos daremos cuenta de que con mucha frecuencia sus distintos componentes se sitúan unos al lado de los otros, como si se tratara casi de empresas independientes.

bre, sin olvidar las catástrofes naturales como huracanes, inundaciones y otros cataclismos, la cosa está que arde. Nadie se atreve, y muchas veces ni puede, hacer previsiones válidas en un gran número de campos. Entonces, sin hacerse una idea previa del riesgo, ¿cómo atribuirle un precio? Las aseguradoras/reaseguradoras no paran de proponer soluciones (que no lo son), con exclusiones hasta el infinito y preavisos de anulación cada vez más perentorios. Ni siquiera les podemos reprochar esa aparente frivolidad, pues si no fuera así podrían incluso perder toda su sustancia y desaparecer rápidamente con armas y bagajes, lo que no sería demasiado útil ni para ellas ni para sus aseguradores.

La frontera entre los riesgos comerciales (business risk) y los otros ha tenido el mismo fin que el Muro de Berlín: simplemente ha desaparecido. Pero esa desaparición no se ha debido en absoluto al azar, sino que sólo es la consecuencia de experiencias dolorosas por las que han pasado las empresas, como por ejemplo imponentes pérdidas de imagen que han llevado a desastrosas pérdidas de confianza.

Para que el desastre no fuera total, algunos de los riesgos se han externalizado a ultranza, sin tener en cuenta los propios riesgos que esa actitud comporta: el menor elemento externalizado que falle, puede hacer que se derribe todo el castillo de naipes, tanto más por cuanto que a menudo nos hemos olvidado de apuntalarlo. Cuando existe, ese apuntalamiento suele ser a menudo meramente jurídico, pero ninguna cláusula, por buena que sea, puede sustituir a un componente que falle porque su proveedor haya quebrado o desaparecido. Uno de los elementos desencadenantes de esta situación fue el famoso "virus del milenio" o Y2K, que nos obligó a todos a abrir más los ojos.

Si queremos que esto cambie, hay que cambiar no pocas cosas. Para empezar, volver a incorporar

el temor al riesgo y a los riesgos en la estrategia de la empresa. Eso debería proteger a los directivos contra sí mismos y quizá impedir que hicieran demasiadas barbaridades. Después, actuar de modo que todo el mundo se vea implicado y, por tanto, permitir un enfoque mucho más multidisciplinario. En general, los protagonistas directos sobre el terreno son muy conscientes de los riesgos a los que se enfrentan. Lo que les falta es una visión de conjunto, visión que nunca se alcanzara si cada uno se dedica a mirar sólo a su parcela.

En esta situación, ¿quién va a ser el formador del personal y de los directivos? ¿Quién se va a convertir en el animador de los grupos de trabajo o de reflexión multidisciplinarios? ¿Quién se atreverá a casar el agua con el fuego, el agua de las finanzas con el fuego de los riesgos? Si las noticias son buenas o malas, ¿quién informará de ello al "Consejo"? ¿Quién tendrá los poderes necesarios para llevar a buen puerto la misión? La respuesta ya la anticipábamos en el título de este artículo: se trata del nuevo "Chief Risk Officer", el CRO que todos esperábamos.

Nuestros amigos anglosajones no han definido todavía muy bien su función, pues están divididos en cuanto a si el CRO debe formar o no parte del Consejo. Pero todos están de cuerdo en que debe tener acceso directo y sin limitaciones al mismo. Parece que se admite que tenga por lo menos el mismo nivel que el CFO. De hecho, debería convertirse en un "Supergerente de Riesgos", pero que se distinguiera de su antecesor en dos puntos precisos: el primero, que su función quedaría por fin situada al nivel que siempre debería haber tenido, es decir, en la cima o muy cerca de ella; el segundo, que su tarea y sus responsabilidades se extienden a todo el sistema y a los que participan en él desde dentro o desde fuera. El resto vendrá (o no) de la práctica. Pero en cualquier caso, ¡viva el CRO!

La frontera entre los riesgos comerciales (business risk) y los puros ha tenido el mismo fin que el Muro de Berlín: simplemente ha desaparecido.