

# HERRAMIENTAS

*para la Gerencia de Riesgos*

REDUCCIÓN DEL COSTE

TOTAL DEL RIESGO

MIGUEL ÁNGEL MACÍAS PÉREZ  
Aon Risk Services

La actual competitividad de la economía hace que la cultura de la Gerencia de Riesgos esté cada vez más extendida dentro de la gran empresa. Este crecimiento que se inició como un planteamiento teórico, y muchas veces obligado por cumplimiento normativo en empresas que cotizan en Bolsa, se ha convertido en una aplicación práctica en el día a día de su actividad.

Como filosofía de partida, se considera que todas las organizaciones disponen de objetivos que se materializan en un plan estratégico, que puede verse amenazado por una serie de riesgos relacionados con sus actividades. Es la esencia de la actividad empresarial, y sin riesgo no habría oportunidades.

Por este motivo, la Gerencia de Riesgos debe ser una parte esencial de la gestión empresarial, que permita que el plan estratégico no se vea comprometido por la materialización de los riesgos.

Tradicionalmente se ha visto a la Gerencia de Riesgos como un coste más para la empresa, valoración



ILLUSTRATION STOCK

que no puede ser más errónea. Debería considerarse como una inversión, ya que previene riesgos, pérdidas, fraudes, incobrados, ineficiencias, sanciones regulatorias, deterioro de imagen, etc., y en definitiva, garantiza la continuidad de la empresa.

No obstante, y a pesar de los anteriores y otros muchos razonamientos que se nos puedan ocurrir, y especialmente en momentos de crisis como los que estamos viviendo, se sigue considerando a la Gerencia de Riesgos como un centro de coste, fundamentalmente por encargarse de contratar las pólizas de seguros, por lo que cualquier ayuda a los gerentes de riesgos para evaluar, reducir y/o controlar sus riesgos será positivamente valorada.

Los gerentes de riesgos tienen por delante la dura tarea de hacer cambiar esta mentalidad, pero mientras este cambio cultural se produce, un paso importante es reconducir esta percepción y empezar a hablar del «Coste Total del Riesgo» como algo intrínseco a la actividad empresarial que la Gerencia de Riesgos genera, y cuyo trabajo se dirige en primer lugar a analizarlo y valorarlo, para posteriormente encaminar sus esfuerzos a optimizarlo y reducirlo, dentro de un proceso constante de revisión y actualización.

No se trata de un concepto nuevo. Cualquiera que sea la actividad se incurre en unos riesgos, que tienen una valoración económica denominada Coste Total del Riesgo. Se trata de la suma de la pérdida que ocasiona su ocurrencia más los costes empleados en evitarlos y/o reducirlos, más los costes de su financiación y gestión.

Los componentes del Coste Total del Riesgo son:

- **COSTES DE TRANSFERENCIA.** Se refieren principalmente a aquellos asociados a la compra de un seguro (primas y gastos adicionales, como comisiones u honorarios).
- **COSTES DE RETENCIÓN.** Son los asociados con cualquier forma de autoseguro, desde el cómputo de las franquicias, siniestros excluidos, hasta el uso de una aseguradora cautiva.

- **COSTES DE CONTROL.** Se trata principalmente de aquellos relacionados con la prevención y reducción de los mismos.
- **COSTES DE ESTRUCTURA.** Son aquellos relacionados con su administración, buscando su mejora y optimización.
- **COSTES DE CAPITAL.** Es el coste medio ponderado, sus efectos fiscales y el coste de oportunidad.

Figura 1. Componentes de Coste Total del Riesgo.



Gráfico de la metodología Aon Client Promise - Aon Total Cost of Risk Assessment.



El Coste Total del Riesgo tendrá un punto óptimo, que podemos ver en la siguiente gráfica, en la que aparecen dos curvas: la que representa el coste marginal de retener el riesgo y la que representa el coste marginal de transferir el riesgo. La suma de las dos supone el Coste Total del Riesgo, y el punto de corte de las dos curvas nos dará su punto más bajo (figura 2).

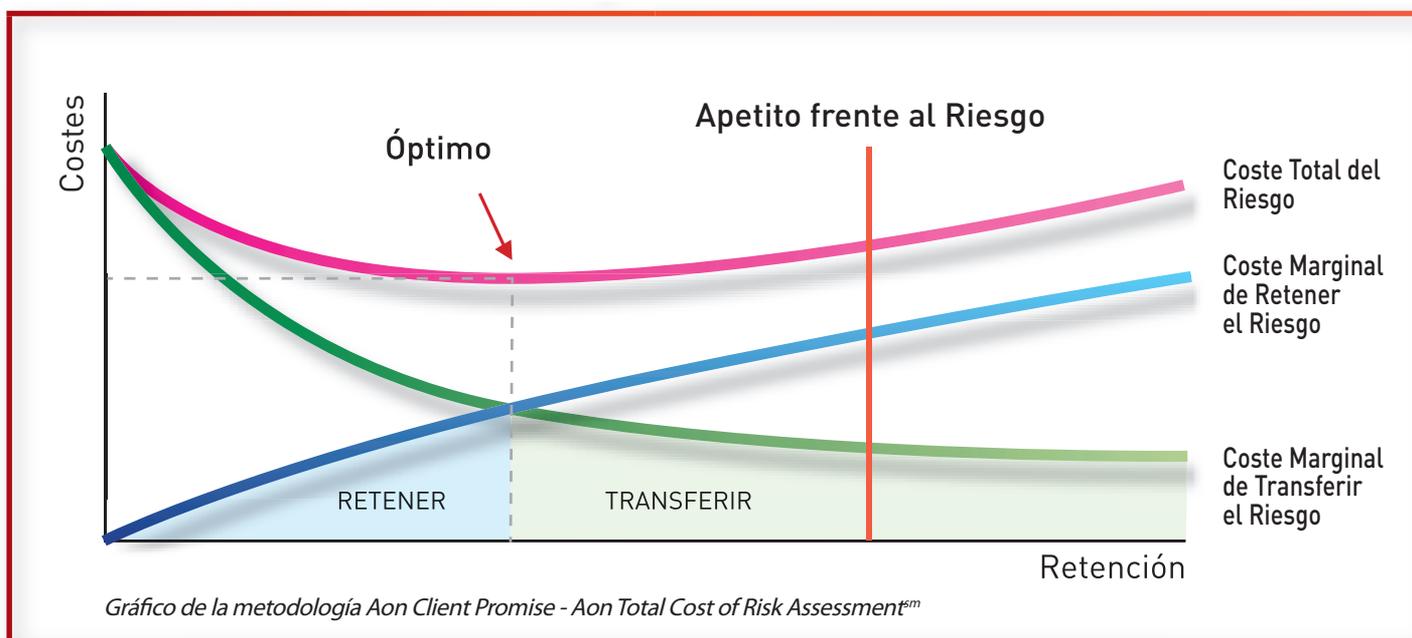


Figura 2. Gráfico del Coste Total del Riesgo.

El importe del Coste Total del Riesgo será el resultado de las decisiones que tome la empresa al fijar sus niveles de retención y transferencia en función del apetito al riesgo que se tenga (reteniendo más y transfiriendo menos nos desplazamos hacia la derecha en la gráfica).

Si nuestro objetivo es reducir el Coste Total del Riesgo, deberemos actuar sobre cada uno de sus componentes, cuyo resultado podemos ver representado en la siguiente gráfica (figura 3).



**LA GERENCIA DE RIESGOS, TRADICIONALMENTE VALORADA COMO UN COSTE PARA LA EMPRESA, DEBERÍA CONSIDERARSE COMO UNA INVERSIÓN, YA QUE PREVIENE MULTITUD DE RIESGOS Y, EN DEFINITIVA, GARANTIZA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA**

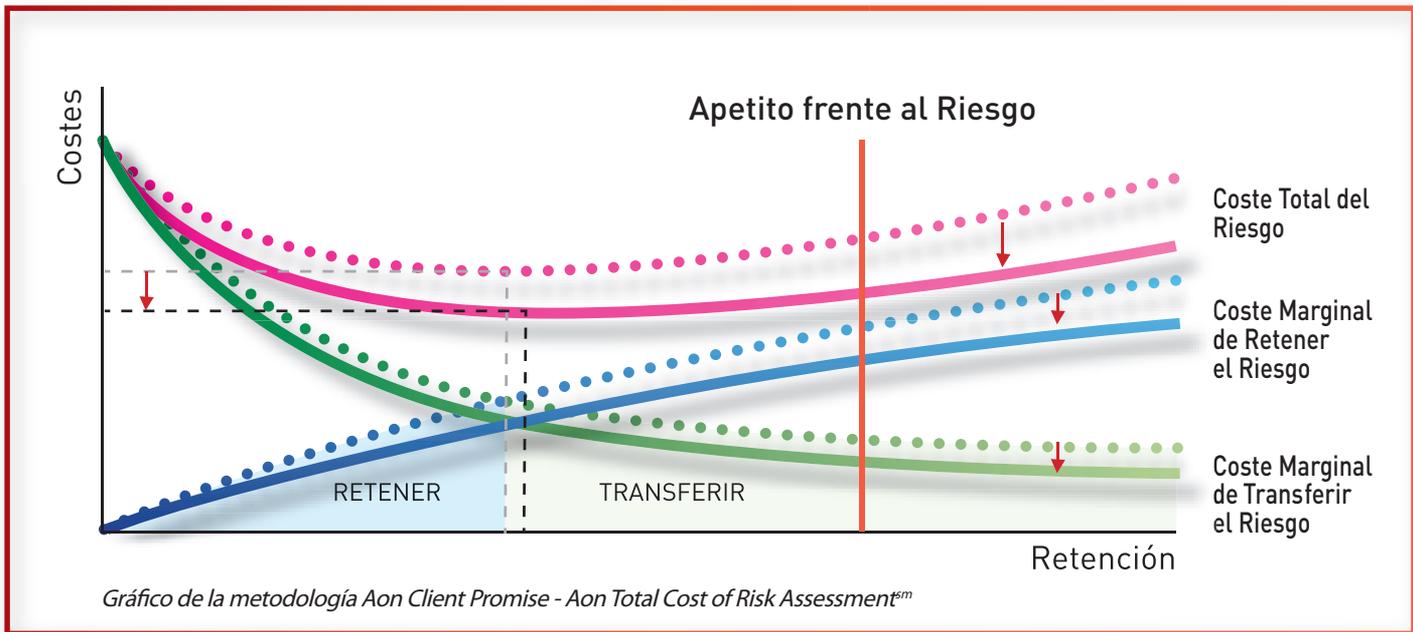


Figura 3. Coste Total del Riesgo optimizado.

Para actuar sobre cada uno de los componentes del Coste Total del Riesgo, el gerente de riesgos deberá realizar una serie de acciones, que le permitan optimizarlo y reducirlo. Podrá hacerlo con los recursos propios, pero en la mayoría de los casos necesitará de ayuda externa especializada, implicándose directamente en la gestión empresarial y generando valor para el accionista y la sociedad en general.

A continuación se desarrollan una serie de actuaciones posibles sobre cada uno de los componentes del Coste Total del Riesgo, para su control y reducción, que en la aplicación práctica de cada caso concreto nos permitirá acercarnos al punto óptimo de equilibrio.

### ACTUACIÓN SOBRE COSTES DE TRANSFERENCIA

Aparte de la buena práctica profesional que se les supone a los gestores y colocadores de los programas de seguros para el gerente de riesgos, también se podrán realizar actuaciones fundamentalmente con origen externo que permitan reducir estos costes de transferencia, tales como:



**MIENTRAS SE CAMBIA LA PERCEPCIÓN ANTICUADA SOBRE LA GERENCIA DE RIESGOS, SE DEBE EMPEZAR A HABLAR DEL «COSTE TOTAL DEL RIESGO» COMO ALGO INTRÍNSECO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

### ● Auditoría y revisión de programas de seguros

Herramienta útil en procesos de compra o fusiones de sociedades que requieran de un dictamen externo e independiente sobre su situación en este campo. Igualmente puede resultar interesante, como refuerzo y como política de buenas prácticas corporativas, el que un experto independiente audite el programa de seguros, no en cuanto al coste y la idoneidad de las primas, sino en cuanto a las coberturas y límites necesarios y convenientes para una buena protección de los activos de la empresa.

### ● Benchmarking del programa de seguros

El disponer de información actualizada sobre qué límites y franquicias están contratando empresas similares o de nuestro sector, así como cuáles son las primas medias, nos daría una perspectiva muy interesante para la toma de decisiones con respecto a nuestro propio programa, o para cualquier nuevo proyecto de expansión para una nueva actividad o país. Del mismo interés sería conocer qué aseguradoras tienen más o menos disposición a determinados riesgos, e incluso el momento más oportuno para salir al mercado para hacer la colocación, lo que proporcionaría información muy conveniente para reducir nuestros costes de transferencia.

### ● Modelos de asignación de primas

En complejos grupos empresariales, con programas internacionales e incluso con aseguradores cautivos, una correcta asignación de las primas en función del riesgo, la siniestralidad de cada área de actividad y de las tasas e impuestos que pueden gravar las primas de seguros en los distintos países, sin incumplir ninguna ley o normativa, puede producir importantes ahorros en las primas que se pagan.

### ● Inventario y valoración de activos

El conocer con exactitud y precisión el valor



de los activos es una necesidad para la correcta toma de decisiones, que, además de tener utilidad para otros objetivos, tales como gestión y control patrimonial, transferencias de propiedad, financiaciones, fines administrativos, fiscales y contables, etc., es fundamental para la fijación de valores en las pólizas de seguros, tanto para evitar las consecuencias del infraseguro como para establecer límites de indemnización adecuados, así como para evitar pagar prima de más por una inadecuada fijación de los capitales.

### ACTUACIÓN SOBRE COSTES DE RETENCIÓN

La determinación de los niveles de retención adecuados es más arte que ciencia. Una gran cantidad de factores entran en juego, que van desde los recursos financieros de la organización, el apetito al riesgo y la sofisticación de la gestión interna del riesgo, hasta la situación del mercado.

Para facilitar esta gestión se puede disponer de los siguientes servicios:

### ● Optimización de franquicias/retenciones del programa de seguros

La optimización de las retenciones y franquicias en caso de programas complejos, con múltiples situaciones de riesgo, requiere de un estudio me-

diante la utilización de herramientas actuariales que nos ponga de manifiesto la sensibilidad a la reducción de primas de cada una de las alternativas de franquicia y el coste añadido de siniestralidad que supone.

Los distintos métodos de cálculo nos aportarán una proyección de la situación basada en los datos históricos y el nivel de confianza que introduzcamos al sistema.

### ● **Cautivas de Reaseguro**

La constitución de una aseguradora cautiva, ya sea como aseguradora de directo o como reaseguradora, además de constituir una valiosa herramienta de Gerencia de Riesgos, es la forma de optimizar la retención y nuestro fondo de autoseguro. El análisis previo, la constitución y la administración posterior son tareas que requieren del especialista que aporte su conocimiento y medios para realizar esta labor. Su trabajo se complementará con tareas de consultoría actuarial y financiera para cumplir con los requisitos de Solvencia II y los tests QIS 4 y 5.

### ● **Gestión y peritación de siniestros**

La complejidad de los siniestros hace que los gerentes de riesgos precisen de ayuda especializada para la correcta gestión de los mismos, aportando las siguientes ventajas:

- Rapidez, agilidad y efectividad en la tramitación y liquidación de los siniestros.
- Menor interrupción de las actividades productivas y generadoras de ingreso, con apoyo a los departamentos de la empresa implicados.
- Reducción de la vía judicial a casos concre-

tos y asistencia técnica en dichos procesos jurídicos.

La misma colaboración se necesitará para la peritación y gestión de los siniestros de autoseguro, obteniendo ahorros por las economías de escala y la especialización del gestor, permitiéndonos aprovechar su experiencia, mejorando nuestra imagen frente al exterior y liberando recursos. La unificación de esta gestión facilitará la adopción de medidas correctoras al disponer de una información fiable centralizada.

### ACTUACIÓN SOBRE COSTES DE REDUCCIÓN Y CONTROL

Una de las funciones clásicas de la Gerencia de Riesgos, una vez realizada la identificación y análisis, es la eliminación, si es posible, y si no, la reducción de los mismos, mediante la toma de medidas adecuadas para evitar el suceso o para minimizar sus consecuencias en caso de ocurrencia. Para ello se deberán realizar actuaciones en distintas líneas.

### ● **Ingeniería de riesgos**

Este servicio, realizado por técnicos especializados, puede abarcar distintas áreas, como:

- Servicio de protección contra incendios y robo.
- Prevención de riesgos laborales.
- Riesgos medioambientales.

Como resultado de los informes y de las recomendaciones que se emitan, se podrán tomar las medidas adecuadas de seguridad y prevención que eviten la ocurrencia de sucesos no deseados. Este servicio servirá de apoyo a la Gerencia de Riesgos, proporcionará un mayor reconocimiento social y empresarial, permitirá cumplir con la legislación vigente y con las normas establecidas por las aseguradoras y, por supuesto, logrará un ahorro en los costes.



**PARA ACTUAR SOBRE CADA UNO DE LOS COMPONENTES DEL COSTE TOTAL DEL RIESGO, EL GERENTE DE RIESGOS DEBERÁ REALIZAR ACCIONES SOBRE CINCO COMPONENTES DISTINTOS QUE LE PERMITAN OPTIMIZARLO Y REDUCIRLO**



● **Plan de continuidad de negocio**

El estar preparados para la gestión de una crisis nos dará una ventaja competitiva que será garantía de éxito para poder salir de ella cuando se produzca. El plan de continuidad de negocio es un elemen-

to clave a la hora de desarrollar una estrategia de Gerencia Integral de Riesgos, ya que no deja este tipo de situaciones a la improvisación y a la buena suerte.

Además de aumentar la posibilidad de supervivencia de la compañía, existen otras razones por las que debe existir una gestión activa de planificación de la continuidad. Entre éstas se encuentra la reducción de los costes asociados a la interrupción, como son mayores gastos, pérdida de ingresos, pérdida de clientes; y si la empresa ejerce como proveedor de productos o servicios, la paralización de su actividad podría redundar en penalizaciones contractuales.

**El Plan de Continuidad de Negocio (PCN) es un elemento clave a la hora de desarrollar una estrategia de Gestión Integral de Riesgos**

Escenario de crisis

Plan de Continuidad de Negocio

Establece acciones para reducir el tiempo de respuesta ante un escenario de crisis

Fija las pautas para la recuperación de la normalidad y la actividad del negocio en el plazo más breve posible

**Estructura de un Plan de Continuidad de Negocio:**

Plan de Continuidad de Negocio

- Plan de Gestión de la Crisis
- Plan de Comunicación
- Plan de Gestión del Personal
- Plan de Recuperación de Infraestructuras
- Plan de Recuperación del Negocio
- Plan de Recuperación de Sistemas
- Plan de Mantenimiento

**Resultados de un Plan de Continuidad de Negocio:**

- Identificar los diversos eventos que podrían impactar sobre la continuidad de las operaciones.
- Conocer los tiempos de recuperación para volver a la situación anterior al desastre.
- Prevenir o minimizar las pérdidas en caso de desastre.
- Priorizar los activos para su protección o recuperación en caso de desastre.
- Permitir una gestión adecuada de los recursos ante cualquier incidencia.
- Mejorar la imagen y salvaguardar la confianza en la empresa para todos los grupos de interés afectados, demostrando que existen medidas para garantizar la continuidad de las operaciones.

## GOBIERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Cada vez es mayor la necesidad de conocer y evaluar si el área de Tecnologías de la Información de su empresa está gestionando adecuadamente los riesgos y está alineada con los objetivos de la misma. La dependencia actual de los sistemas informáticos hace que la gestión de los riesgos derivados sea estratégica, pero constituye un auténtico puzzle, por lo que se necesitará de un asesoramiento altamente especializado en áreas como:

- Análisis de riesgos estratégicos y de los procesos de negocio derivados de los sistemas de información.

- Auditoría informática de sistemas críticos soporte de los procesos de negocio.
- Securización de redes sistemas y aplicaciones. *Hacking* ético.
- Adaptación a la LOPD y auditorías del Reglamento de Seguridad previstos por la Ley.
- Auditoría de contratos de *outsourcing*.
- Adecuación del control interno de los sistemas de información a la legislación SOX404 y COBIT.
- Diseño, implantación, auditoría y testeo de planes de continuidad de negocio.
- Formación y concienciación.

## Planificación estratégica en el desarrollo, gestión y supervisión de los Sistemas de Información

Análisis de **riesgos estratégicos y de procesos del negocio** derivados del uso de **Sistemas de Información**

**Auditoría informática** y de sistemas críticos. Soporte de los **procesos de negocio**

Securización de **redes, sistemas y aplicaciones**

**Hacking** ético

**Auditoría de contratos de outsourcing** considerando aspectos legales y del cumplimiento de niveles de servicio: auditorías SAS 70

**Gobierno corporativo en el área de Tecnologías de la Información**

**Adaptación a la LOPD y realización de auditorías del Reglamento de Seguridad** de acuerdo a lo previsto en la Ley

Adecuación del control interno de los **Sistemas de Información** a la legislación **SOX404 y COBIT**

Diseño, implantación, auditoría y testeo de planes de **continuidad de negocio**

**Formación y concienciación.** Seguridad lógica. Programas de ingeniería social, cumplimiento LOPD



### ACTUACIÓN SOBRE COSTES DE ESTRUCTURA

En la medida en que la Gerencia de Riesgos alcance un desarrollo importante dentro de la empresa, necesitará de instrumentos y ayudas para su gestión, sobre todo teniendo en cuenta que nos movemos en un entorno en que los recursos, especialmente los personales, son escasos, por lo cual se precisará de asistencia externa para poder efectuar su gestión con el menor coste posible, sin incrementar, y si es posible reduciendo, los costes de estructura.

#### ● **Herramientas informáticas de la Gerencia de Riesgos**

El disponer de un programa informático que integre todas las funciones de la Gerencia de Riesgos, especialmente el control de pólizas y siniestros, pero incluyendo también el resto de necesidades como inventario de riesgos, controles, etc., es una necesidad cada vez más acuciante para que el gerente de riesgos desarrolle su función, con la escasez de medios que es habitual encontrar. Si se trata de grupos empresariales

con diversidad de situaciones y actividades con programas internacionales, disponer de estas herramientas puede ser calificado como imprescindible.

#### ● **Cumplimiento normativo (*compliance*)**

La función de cumplimiento normativo en una empresa es organizar, coordinar y estructurar el adecuado cumplimiento con los controles que se están llevando a cabo en los aspectos normativos en los que dicha empresa opera y que, habitualmente, están dispersos en diferentes niveles de la organización. Su misión debe ser clara, explícita y orientada a proteger los intereses de su empresa frente a cualquier perjuicio que pudiera surgir del correcto cumplimiento de las normas establecidas (riesgo legal, normativo y reputacional), contribuyendo, de esta manera, a una gestión más eficiente de sus riesgos.

En la medida en que se considere el riesgo del cumplimiento normativo como un riesgo más, y recaiga su gestión en el gerente de riesgos, el diagnóstico, análisis de los posibles fallos y planes de acción son tareas complejas que requerirán de asistencia especializa-



**EL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO ES UN ELEMENTO CLAVE A LA HORA DE DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE GERENCIA INTEGRAL DE RIESGOS, YA QUE NO DEJA ESTE TIPO DE SITUACIONES A LA IMPROVISACIÓN Y A LA BUENA SUERTE**



da. Un caso particular es el cumplimiento en España con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD).

### ● Gerencia de Riesgos externa

Empresas que por su tamaño o estructura no cuentan con un departamento propio de Gerencia de Riesgos pueden externalizar este servicio a empresas especializadas, consiguiendo los mismos resultados que con su propio departamento.

Esta misma necesidad puede surgirle tanto a la gran empresa, para paliar situaciones temporales mientras se cubre el puesto por baja del actual responsable, como a empresas recientemente integradas en el grupo, o en situaciones similares que requieran de una solución inmediata, aunque sea con carácter provisional.

### ● Gerencia Integral de Riesgos (ERM)

El proceso de implantación de un sistema de Gerencia Integral de Riesgos, o *Enterprise Risk Management* (ERM), supone un importante esfuerzo organizativo y

administrativo que se podrá optimizar con la ayuda de consultores especializados, dando lugar al desarrollo de metodologías y procesos de gestión de riesgos, cuya implicación será muy importante en el proceso inicial de definición y arranque, y posteriormente se podrá ir limitando al mantenimiento y actualización de los procedimientos.

El servicio se extenderá a todos los ámbitos de aplicación, incluso en entornos complejos: riesgos estratégicos, geopolíticos, reputacionales, operacionales, medioambientales, tecnológicos y financieros.

Esta ayuda externa también será necesaria si queremos gestionar los riesgos cumpliendo los parámetros de COSO II o de la reciente Norma ISO 31000. **I**

## CONCLUSIÓN

Podemos concluir que para realizar la actividad de la Gerencia de Riesgos, con la amplitud que en cada empresa se desarrolle, existen herramientas y procesos que podemos obtener de consultores especializados, que permitirán actuar sobre los distintos componentes del Coste Total del Riesgo, para poderlo reducirlo y, en su caso, optimizarlo.

Se proporciona así una ayuda a las empresas para comprender mejor los riesgos que afrontan y la forma en que dichos riesgos se interrelacionan. Aporta una ventaja estratégica porque consolida su actividad y la hace sostenible en el tiempo, colaborando a maximizar el valor para el accionista, y así conseguir integrar la cultura del riesgo dentro de la estructura de toma de decisiones de la empresa, poniendo en valor esta estratégica función, que no siempre ocupa la posición que debiera dentro del organigrama.



**LOS CONSULTORES ESPECIALIZADOS PUEDEN APORTAR A LA EMPRESA HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA ACTUAR SOBRE LOS DISTINTOS COMPONENTES DEL COSTE TOTAL DEL RIESGO, CON OBJETO DE REDUCIRLO EN LO POSIBLE**