

El mapa de riesgos, punto de partida para una buena gerencia global de riesgos

PIERRE-ALEXANDRE BAPST. ERNST AND YOUNG BRS, FRANCIA

La gerencia global de riesgos debe basarse en un diagnóstico exacto del conjunto de riesgos que amenazan a una organización. Esto puede hacerse en forma de mapa de riesgos, ejercicio sencillo en su concepto pero complejo en su ejecución. Partiendo de diversas experiencias en este campo, se presentan en este estudio los ejes fundamentales de dicho ejercicio, acompañados de algunos de los factores que son la clave del éxito.

EL CONTEXTO

Nuestro mundo complejo e imprevisible no deja margen al error y los directivos de las organizaciones (empresas, organismos, el Estado, etc.) se han dado cuenta de que deben disponer de los medios necesarios para gerenciar sus riesgos. Esta evolución es difícil por las expectativas ambientales que existen respecto a los directivos, pues por un lado se les pide que actúen deprisa, que corran riesgos y tomen iniciativas (a menudo, con pocos medios), pero por otro se les pide que actúen con prudencia. Hay que darse cuenta de que la tolerancia ante los riesgos se ha debilitado tras la aparición de una tendencia vaga y peligrosa hacia el «principio de precaución», que viene a reforzar la aversión tradicional de la cultura ante el riesgo, que se considera únicamente en su connotación negativa.

Si corresponde a los directivos aclarar los mensajes sobre la gerencia de riesgos e impulsar dicha actividad comunicándola positivamente y asignándole los medios necesarios, la buena gerencia de riesgos es cuestión de todos y puede afectar a la misma esencia de la organización.

Una cultura basada en una actitud positiva ante la gerencia de riesgos fomenta la responsabilidad colectiva frente a lo que se considera una amenaza y además permite correr más riesgos (controlados), con el fin de mejorar la rentabilidad que supone un mayor riesgo. Esta gestión «proactiva» requiere una información de calidad sobre los riesgos intrínsecos de la actividad, fruto de la lucidez de la empresa y de su integridad interna con respecto a su entorno (inversores, accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, socios, etc.).

Si entendemos por riesgo cualquier elemento que pueda impedir a la empresa alcanzar sus objetivos, nos salimos de la noción clásica de protección de los activos materiales. Entender bien el riesgo es entender bien el «business model» de la empresa y sus puntos de creación de valor. Si el inversor compra riesgo y el director de la empresa vende su capacidad de afrontarlo (y de generar así un beneficio), esto descansa tanto sobre los elementos inmateriales como sobre los activos materiales tradicionales. En este sentido, algunos directivos consideran que la gerencia de riesgos y la gerencia en general van íntimamente ligadas.

Las empresas que han conseguido más beneficios con su trabajo sobre el riesgo son las que no sólo han desarrollado una visión completa de los riesgos, sino que han conseguido salir de una visión fragmentada por especialidades o «huecos» (por ejemplo, riesgos ecológicos, riesgos fiscales, riesgos de producto, etc.) y adoptan un enfoque cada vez más global.

Sin duda, los responsables de las organizaciones tienen una buena percepción intuitiva de los principales riesgos, pero esa percepción es a menudo demasiado ligera, incompleta, fragmentaria y poco compartida en el seno de la organización. El primer paso para un trabajo eficaz sobre los riesgos es hacer un diagnóstico que presente los puntos débiles de la organización, lo que solemos llamar un mapa de riesgos. El mapa de riesgos tiene por finalidad ayudar a la organización a identificar y jerarquizar los riesgos principales a los que se enfrenta para poder tomar las medidas correctivas necesarias.

Este ejercicio se parece al que en otras épocas llevaba a cabo la Dirección de Estrategia y Planificación.

Elaborar un mapa de riesgos consiste en situar los principales riesgos y oportunidades de acuerdo con distintos parámetros, por ejemplo su impacto potencial, su probabilidad o el nivel de control actual de esos riesgos. Haciendo un análisis sin limitaciones y poniendo a trabajar a todas las unidades funcionales horizontales y verticales de la empresa, ésta aprende mucho sobre sus riesgos y oportunidades.

Las aplicaciones del mapa de riesgos son numerosas: informes sobre la cuestión para el Consejo de Administración, la dirección general y los responsables de las divisiones; ayuda a las direcciones de riesgos y a la gerencia de riesgos para la puesta en marcha de las políticas acordadas; inspiración para tareas de control interno, apoyo a la auditoría interna para la preparación del plan de auditoría y, más recientemente, base para acciones de comunicación externa. Si se hace bien, el mapa de riesgos provoca la toma de conciencia por parte de las divisiones y permite centrar me-

yor los esfuerzos sobre los riesgos esenciales (y las consiguientes oportunidades) y poner en marcha acciones. Pero un mapa debe ser un punto de partida y no un fin en sí mismo. En el actual contexto legislativo europeo (Leyes de Seguridad Financiera), el mapa de riesgos se convierte así en una actividad prácticamente inexcusable.

La metodología del mapa de riesgos debe tener en cuenta el contexto cultural de la organización y los medios puestos para conseguir sus objetivos. No obstante, también se pueden integrar otros métodos comunes a cualquier proyecto.

MÉTODOS COMUNES

El mapa de riesgos es sencillo en su concepto, pero su ejecución es compleja porque los materiales de base son difíciles de establecer, el análisis se presta a hacer un modelo mecánico e imperfecto y además hay que tener en cuenta el factor humano en los temas clave y a veces políticos. La persona que se haga cargo de la dirección del proyecto deberá, por su experiencia y su alta posición jerárquica, poder dirigir un proyecto en el que tienen que participar los principales responsables de la organización. Aunque no es necesario que tenga buenos conocimientos de gerencia de riesgos, le serán muy útiles. Dado el carácter de estas misiones globales, el gerente de riesgos debe situarse en la perspectiva del Chief Risk Officer.

- **Primer paso: definir correctamente el campo de acción**

Si delimitar un campo de actuación desde el punto de vista geográfico, jurídico o funcional parece fácil, es más delicado delimitar la esfera de los riesgos a estudiar, teniendo en cuenta las fuertes interrelaciones que existen entre todos los riesgos de la empresa. El riesgo es peligroso porque a menudo se desliza entre los límites de las responsabilidades geográficas o funcionales.

FIGURA 1. Ejemplo de modelos de riesgo (Fuente: Ernst & Young)

Riesgos medioambientales			
Competidor	Expectativas del cliente	Innovación tecnológica	Sensibilidad
Relaciones con los accionistas	Disponibilidad de capital	Independencia/política	Legal
Estatutario	Industrial	Mercados financieros	Pérdidas catastróficas
Riesgos de los procesos			
Operaciones	Potenciación	Financieros	
Satisfacción del cliente	Liderazgo	Precio:	Tipos de interés
Recursos humanos	Autoridad/Límites		Tipo de cambio
Conocimiento	Subcontratación (outsourcing)		Materias primas
Desarrollo de productos	Incentivos al rendimiento	Liquidez:	Instrumento financiero
Eficiencia	Facilidad para el cambio		Cash-flow
Capacidad	Comunicaciones		Coste de oportunidad
Fallos de rendimiento	Tecnologías de la información	Crédito:	Concentración
Ciclo productivo			Importancia
Proveedores	Integridad		Concentración
Eficacia de los canales	Acceso		Liquidación
Colaboración	Disponibilidad		Colateral
Cumplimiento	Infraestructura		
Interrupción del negocio	Infidelidad		
Fallo en productos/servicios		Fraude de la dirección	
Daños ecológicos	Fraude de empleados/terceros		
Salud y seguridad	Actos ilegales		
Degradación de la imagen/marca	Uso no autorizado		
	Fama		
Informaciones para la toma de decisiones			
De los procesos/operaciones	Informes de empresa	Entorno/estrategia	
Precios de productos/servicios	Presupuestos y planes	Análisis ecológico	
Compromisos contractuales	Información contable	Modelo empresarial	
Medidas (operaciones)	Evaluación de los informes financieros	Cartera de clientes	
Alineamiento	Impuestos	Valoración	
	Fondos de pensiones	Estructura de la organización	
	Evaluación de las inversiones	Medidas (estrategia)	
	Informes obligatorios	Asignación de recursos	
		Planificación	
		Ciclo vital	

En la práctica, «riesgo» se considera generalmente en un sentido amplio como cualquier «incertidumbre, amenaza o pérdida de oportunidad que la empresa debe prever, estudiar y controlar (gerenciar) para proteger sus activos y su valor y conseguir los objetivos definidos en su marco es-

tratégico». Y como apenas existen definiciones normalizadas de estos riesgos, que se comuniquen y se comprendan dentro de la organización, en un contexto en el que cada una es muy específica, a menudo es necesario adoptar un enfoque

amplio, sin perjuicio de que luego se centre más su análisis.

- **Segundo paso: Vender el proyecto en la organización**

Hay que establecer los objetivos del mapa de riesgos teniendo en cuenta la cultura de la organización y sus necesidades explícitas o implícitas. A continuación hay que presentar esos objetivos a los que toman las decisiones y a los principales protagonistas, explicándoles en qué medida esa actividad va a aportar valor a la organización y a cada uno de los participantes. Parte del reto consiste en poner de acuerdo a los distintos participantes y por eso es necesario contar con un promotor fuerte y capaz de aclarar rápidamente cualquier punto.

Si fallara esta estrategia, la discusión puede aprovechar las obligaciones legales de informar de los riesgos para integrar las siguientes ideas: cómo mejorar lo que se conoce muy bien y cómo hacer trabajar eficazmente a un equipo si sus miembros no comparten la misma visión sobre los riesgos. Se debe insistir también sobre lo concreto: se trata de trabajar en temas importantes, con un enfoque jerárquico que no lleva necesariamente a construir una fábrica, sino a poner de manifiesto algunas prioridades. Por tanto, se trata de un punto de vista nuevo, más transversal y que no duplica otras iniciativas internas (aunque puede haber sinergias con los análisis estratégicos y las acciones relacionadas con la calidad). En general, se trata de un trabajo colectivo y, por tanto, de una ocasión de tratar temas que a veces pasan desapercibidos en los comités de dirección: el intercambio de información o la discusión de puntos de vista entre distintas divisiones o funciones horizontales. Por último, hay que pasar a la acción y trazar el mapa: no se trata sólo de hacer un buen diagnóstico, sino de construir una herramienta que ayude a la toma de decisiones, que apoye acciones de progreso y que igualmente puede tener un papel en la comunicación interna o externa.

- **Tercer paso: Asegurarse el compromiso de los implicados**

El jefe del proyecto debe ir traspasando poco a poco las responsabilidades, ayudando al personal operativo a hacerse cargo de la marcha del proyecto y de sus conclusiones. Para ello hay que poner especial atención a la comunicación a lo largo de todo el proyecto, un trabajo de marketing que quizá no sea natural, pero que es necesario para que el proyecto siga funcionando en conjunto.

La metodología elegida debe favorecer el compromiso del personal participante. Por tanto debe ser clara, fácilmente explicable y se debe percibir como fácilmente realizable en el tiempo y el espacio y generar nuevas acciones. Debe implicar al personal responsable desde el principio, y por eso se han desarrollado muchas experiencias basadas en los principios de autoevaluación, es decir, haciendo participar individual y colectivamente a todos los que deban ejecutar los planes de acción derivados del mapa.

- **Cuarto paso: Armarse de valor**

Hacer un mapa es un proyecto difícil de realizar: nuevos ejercicios, participación de gran número de protagonistas con expectativas a veces diferentes, trabajar con una materia prima compleja («el riesgo»)... todo eso genera a menudo grandes expectativas en cuanto a resultados y plazos, a veces teñidas de escepticismo. El jefe del proyecto debe mantener la calma, saber cuándo es preferible la acción a la precisión y medir los resultados obtenidos a lo largo de todo el proyecto, de modo que pueda comunicar lo más regularmente posible los logros alcanzados. No se tomó Zamora en una hora y, por tanto, hacer un mapa de riesgos no va a resolver todas las necesidades de gerencia de riesgos de la organización, a pesar de lo que algunos esperen o de la presión de la legislación.

METODOLOGIA DE TRABAJO

En la práctica, un proyecto puede consistir en hacer trabajar a distintos tipos de colaboradores: los expertos, a los que se consultará en razón de sus conocimientos sobre riesgos específicos, y los directivos, a los que se elegirá en función de su capacidad para tener una visión global de las cosas y como representantes de los distintos procesos de la empresa. Su trabajo en común permitirá hacer una lista de todos los riesgos (externos, ligados a los procesos, operativos, financieros, etc.) y elaborar después una síntesis de, por ejemplo, los 25 o 30 riesgos principales.

La elaboración del mapa se divide generalmente en las cuatro fases, que se indican en la figura 2.

Las distintas etapas

Etapa de organización del proyecto: identificar a los protagonistas, sus papeles y dotarles de las herramientas necesarias para el proyecto, validando las referencias (objetivos de la organización, puntos de creación de valor, etc.). Si se aplica bien la metodología, se puede comunicar eficazmente el proyecto.

Etapa de identificación de los riesgos: recogida de la mayor información posible, poniendo en perspectiva los riesgos con relación a los objetivos y a las fuentes de creación de valor. Esta etapa permite establecer el modelo de riesgos (es decir, la lista de riesgos con definiciones precisas y ejemplos).

Etapa de jerarquización de esos riesgos en función, por ejemplo, de su impacto sobre los principales puntos de creación de valor, su frecuencia de aparición, su nivel de control, etc.

Y etapa de síntesis, identificando los riesgos más importantes en cuyo análisis se debe profundizar y que requieren la puesta en marcha inmediata y eficaz de planes de acción.

Como ya se ha dicho, con frecuencia se aplican en muchos grupos los métodos de autoevaluación, porque los responsables que están en contacto diario con los riesgos son, sin duda, los mejor situados para, por una parte, identificar las amenazas y, por otra, para jerarquizarlas. Este método asegura además una buena valoración de los resultados. Por supuesto, el trabajo de estos responsables debe facilitarse mediante una preparación minuciosa de un grupo del proyecto y mediante un análisis de los objetivos parciales logrados («benchmarking»). Estos métodos de autoevaluación son los más utilizados por distintas razones:

FIGURA 2. ETAPAS DEL ESTUDIO DE MAPA DE RIESGOS



- porque los responsables operativos tienen una visión global de la organización;
- porque pueden ver en perspectiva los distintos objetivos estratégicos del grupo, con respecto a los que se deben identificar los riesgos;
- porque dan a sus análisis un tono más próximo a la realidad de la empresa que si los hicieran especialistas externos;
- porque pueden integrar gran número de parámetros, lo que permite resolver la complejidad de la jerarquización de los riesgos, y
- porque sus conclusiones sobre el análisis de riesgos tienen que ver con sus decisiones en materia de gestión, se inscriben en el desarrollo diario de la empresa y dan una mayor credibilidad al estudio.

ANÁLISIS DETALLADO DE LAS ETAPAS CLAVE

• Identificación

Las tareas de identificación de los riesgos deben asegurar al proyecto la máxima exhaustividad de los análisis (el verdadero peligro es pasar por alto algún evento que se pueda producir cualquier día). Esas tareas deben combinar algunos factores:

- Recopilar los análisis de riesgos que ya se hayan hecho: análisis estratégicos, trabajos del grupo de gerencia de riesgos, informes de auditoría, estudios de agentes de seguros o compañías aseguradoras, análisis de siniestralidad, etc. Lo peor es partir de cero.
- Integrar los análisis de expertos y especialistas de los distintos sectores de actividad, tanto de riesgos como de procesos. Estos análisis aportan un valor añadido y una visión «interna» de la organización, su cultura... o «externa» de las experiencias o prácticas del mercado. A menudo, los análisis

externos ofrecen una visión interesante, por ejemplo, de situaciones generadoras de crisis en las que la visión interna será a menudo distinta de la que tienen los analistas externos.

- Autoevaluación de los responsables operativos de la empresa, que en un primer paso pueden apoyarse en un enfoque individual (cuestionario previo y/o conversación privada) y en un segundo plano se puede hacer colectivamente, lo que permite crear una dinámica de grupo, establecer un debate, conseguir el apoyo del grupo y, a los participantes, hacerse responsables de los resultados.
- Por último, mucho más completo puede ser un análisis de los riesgos mediante «check lists». Estas listas son muchas veces «el as en la manga» de los consultores especializados, pues proceden de diversos procesos de «benchmarking».

Todas estas tareas deben articularse en un marco común de definición de los riesgos y fundar su análisis en unas bases sólidas:

- Al definirse el riesgo como una amenaza sobre unos objetivos, es importante definir y validar esos objetivos (incluso dividirlos en sub-objetivos) con relación a los cuales se definen los riesgos.
- Como los que corren riesgos son tanto los activos materiales como los inmateriales de la empresa, es necesario definir previamente dichos activos.

Si se quiere que la jerarquización de los riesgos sea útil, es necesario asentar bien esas bases porque el impacto real de un riesgo 1 que actúa sobre un objetivo A con relación a otro riesgo 2 que actúa sobre otro objetivo B, es en realidad un doble análisis: el de la importancia de A con respecto a B y el de la importancia del riesgo 1 con respecto al 2.

Estos trabajos deben permitir crear un «Risk Model», es decir, una especie de catálogo de posibles riesgos como el de la figura 1. Para la buena marcha de toda gerencia global de

riesgos es necesario normalizar el vocabulario utilizado, y el mapa de riesgos permite formalizar estos aspectos. Lo ideal es relacionar los riesgos con los objetivos, con ejemplos y elementos preliminares del análisis del impacto, frecuencia y una evaluación del nivel de control.

• Jerarquización

Igualmente, la jerarquización de los riesgos se puede hacer de distintas maneras: por el equipo del proyecto, por los expertos o, por ejemplo, por un grupo de validación formado por miembros de la dirección de la empresa.

La solución más fácil es la jerarquización realizada por el equipo del proyecto y los expertos. Suele ser la elegida debido a la dificultad de hacer que los directivos participen en largas sesiones de trabajo. Esta jerarquización se debe fundar en el análisis más racional posible de los riesgos. En la práctica, es difícil de poner en marcha para objetivos estratégicos y «macro» (los 25 mayores riesgos de la organización), dada la interpretación dinámica de los objetivos, su jerarquización relativa y la transversalidad de los distintos riesgos. Sin embargo, este es el enfoque que mejor se adapta a los trabajos «más finos».

El enfoque que parece más aceptado es el basado en talleres de trabajo con la dirección general que, a partir de trabajos de identificación en los que ya haya participado, asume plenamente su papel en la validación y jerarquización de los posibles riesgos. La experiencia ha demostrado que, para una mejor apropiación de los resultados por los directivos y un mejor seguimiento de los planes de acción, la jerarquización de los riesgos es mucho más eficaz cuando se hace en estos talleres.

La preparación y animación de los talleres pueden variar mucho de un proyecto a otro, en función del método o las herramientas utilizadas, pero lo normal es que duren un día. Los animadores de estos talleres son especialistas que conocen la dinámica de grupo, saben centrar las discusiones sobre los temas importantes, ser concretos y ase-

gurar la homogeneidad de los debates. Las discusiones que se llevan a cabo en estos talleres dan lugar a intercambios ricos y constructivos y a la fijación de prioridades por parte de la dirección. Además, el trabajo en grupo permite validar directamente los resultados.

Estos trabajos de jerarquización deben tener en cuenta las siguientes opciones:

- El grado de fineza del análisis se deriva de los objetivos propuestos por la dirección. En la práctica, esta tarea consiste en filtrar y jerarquizar sucesivamente unas listas de riesgos más o menos detalladas. A menudo, el trabajo de jerarquización va acompañado de una reagrupación de los riesgos de la misma naturaleza. En último término, el grado de fineza del análisis viene dado por el número de riesgos que se quiere controlar.
- Los ejes para establecer la jerarquización dependen a la vez de los objetivos propuestos para el proyecto y de los métodos aplicados.

Los criterios más utilizados son:

- «Importancia en relación con la consecución de los objetivos», posicionándose en el análisis de los riesgos intrínsecos (lo que no es fácil), es decir, poniéndose en el caso de que el riesgo se produzca totalmente. Esta importancia puede medirse en función de criterios financieros, de impacto sobre la imagen, sobre los empleados, etc.
- «Apreciación del nivel actual del control», que permite dar prioridad a los riesgos de los que se piensa que actualmente no están bien atendidos en la organización, bien sea por mala anticipación, mal control a priori o mala gestión de la crisis en el peor de los casos. Este criterio permite definir directamente acciones.
- «Frecuencia de aparición». Si es difícil manejar la noción de probabilidad, que por una parte no se puede aplicar a un gran número de riesgos y por otra puede conducir a dedicarse a riesgos «raros», para la jerarquización de los riesgos puede resultar útil hablar

de frecuencia (todos los días, todos los años, cada 10 años, una vez a lo largo del plan...).

Los criterios de medida de estos factores son, según nuestra experiencia, casi siempre subjetivos, sobre todo cuando se trata de los riesgos mayores. Hay riesgos mayores que se pueden cuantificar más objetivamente, por ejemplo los «asegurables», pero la comparación global seguirá siendo relativamente subjetiva.

Un «mapa de riesgos» puede presentar una nube de puntos como la que se indica en la figura 3.

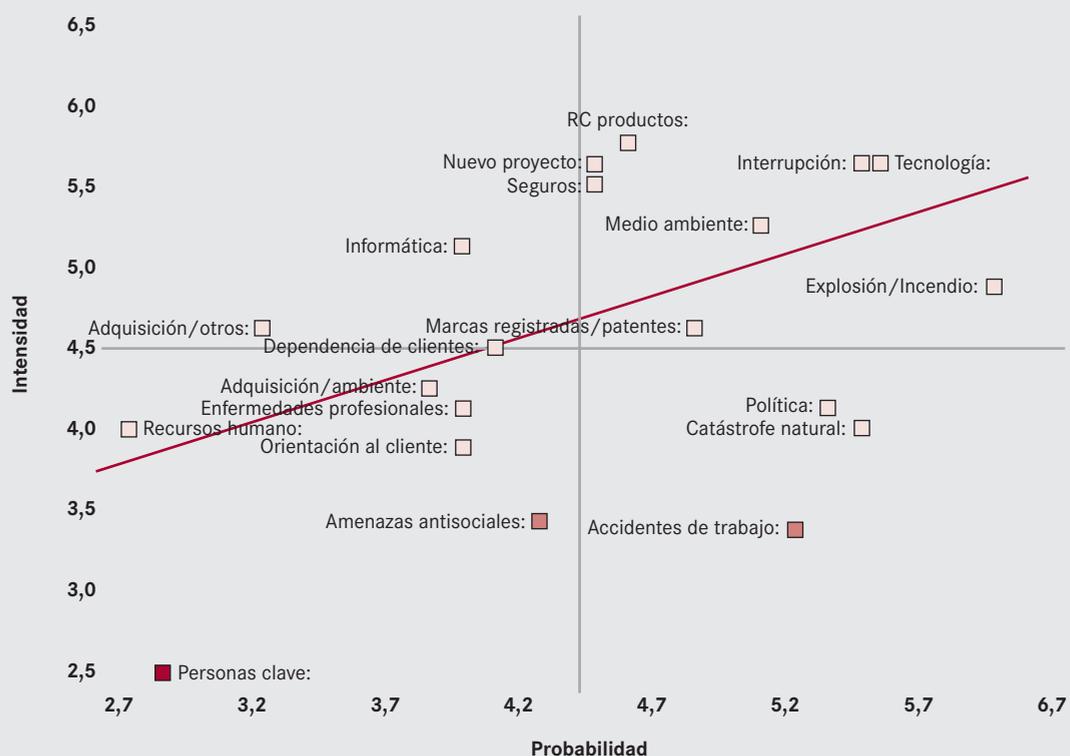
LAS CLAVES DEL ÉXITO

La clave del éxito del plan es el reconocimiento de la validez del análisis por cada uno de los

miembros de la organización. Si el proyecto se desarrolla en forma de taller con la participación de la dirección, ésta quedará convencida del resultado. Si los trabajos se han realizado de modo operativo y concreto, todos deberán reconocer su mérito y será más fácil conseguir los objetivos previstos en la realización del mapa de riesgos: crear un referente común, conocido y amplio; promover el control interno y mejorar la gerencia de riesgos.

Entre las conclusiones del equipo del proyecto está la propuesta de un plan de acción para aprovechar la dinámica creada y responder a las expectativas de los participantes. El examen de las buenas prácticas y el acceso a los puntos de referencia («benchmarks») permitirán reforzar las propuestas de los planes de acción y defenderlas mejor.

FIGURA 3. EJEMPLO DE MAPA DE RIESGOS. CASO CONFIGURADO



ESTUDIO

Un proyecto como éste de mapa de riesgos es una experiencia apasionante que traslada al equipo al corazón de los elementos más sensibles e íntimos de la organización, permite calibrar a las personas y a las organizaciones, hace trabajar a los principales protagonistas de la empresa y les aporta un nuevo punto de vista para su análisis, más pragmático y adecuado.

En definitiva, un proyecto tendrá éxito si:

- sus resultados son validados por la empresa;
- comporta acciones de control de riesgos;
- el método supera la realización del proyecto y perdura en el tiempo;
- por último, esta vez un poco menos en serio, si los directivos se matan por atribuirse la paternidad de las tareas realizadas.

CICLO ANUAL DE:
DIPLOMA EXPERTO EN
«GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS»



S E M I N A R I O 3

Seguridad Integral.
Reducción y Control.

Riesgos Laborales y Patrimoniales en la Empresa

Madrid, 16-17. Junio 2004

INSCRIPCIONES Y SOLICITUDES DE INFORMACIÓN DIRIGIDAS A:

FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS

Instituto de Seguridad Integral

Ctra. El Plantío-Monte del Pilar, s/n. • 28023 Madrid-El Plantío (ESPAÑA)

Tels.: 91 581 23 36/53 • Fax: 91 307 66 42/91 581 23 55

e-mail: isi.fme@mapfre.com

www.mapfre.com/estudios

