

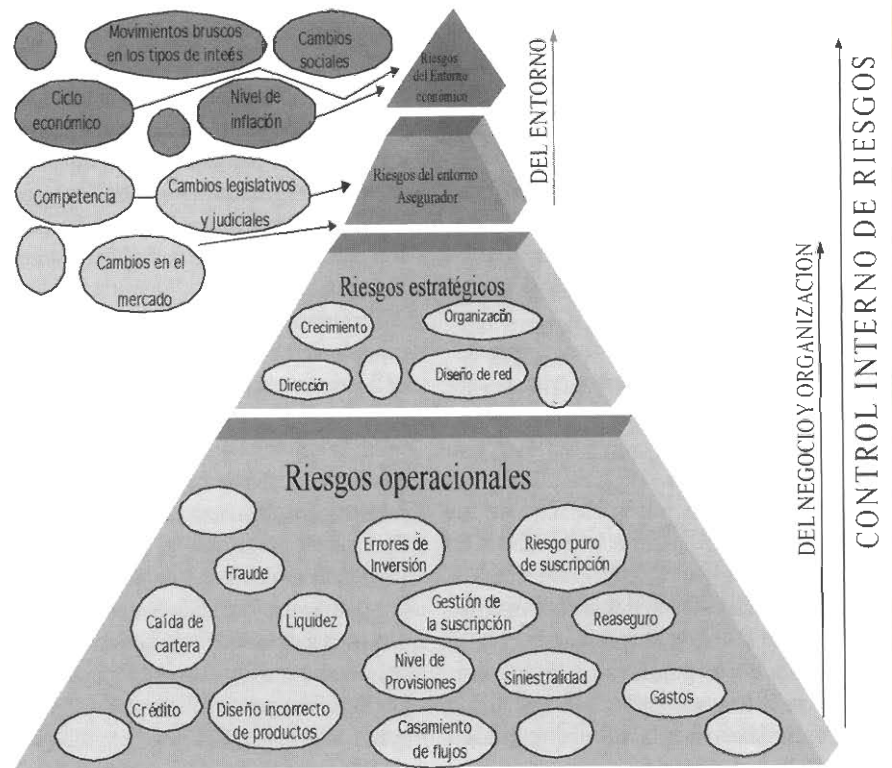
ISABEL CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ  
 Senior Manager de la Asesoría Actuarial y de Seguros de KPMG.

# Gerencia de riesgos asegurables

EL proceso de gerencia de riesgos asegurables comienza con la identificación y análisis de los riesgos de la empresa y sigue con la reducción, asunción, transferencia o retención y financiación de los riesgos económicos y sociales. La gerencia de riesgos asegurables es el conjunto de métodos que permiten identificar, analizar y evaluar los riesgos, minimizarlos, controlarlos y hacer un tratamiento financiero de los mismos; no es un lujo sino una necesidad para la supervivencia de las empresas grandes, pequeñas y medianas.

El gerente de riesgos asegurables debería tener una gran capacidad de análisis y una formación multidisciplinaria económica, jurídica y técnica del sector asegurador para intentar proteger el patrimonio y la cuenta de resultados de la empresa a la que presta el servicio, dando respuesta a los supuestos imprevistos que se pueden dar a pesar de las medidas de prevención y seguridad. Debe proteger el valor del accionista, por lo que tienen que buscar no sólo los riesgos tradicionales y fortuitos sino los financieros, operacionales, etc. y deberá profundizar además en el riesgo político, observando la empresa en su conjunto (*enterprise risk management*).

El mercado privado de seguros de riesgos políticos ofrece coberturas para compensar pérdidas ocasionadas por



decisiones gubernamentales, acondicionamientos políticos, guerras civiles o internacionales que deriven en daños o responsabilidades o impidan el cumplimiento de un contrato.

Aún queda bastante para alcanzar el nivel adecuado de atención, profesionalidad y *know-how*. Los países líderes en gestión de riesgos en Europa son el Rei-

no Unido y Francia, mientras que España e Italia se encuentran en un punto medio.

El acercamiento holístico dentro de la gerencia de riesgos asegurables significa usar las técnicas y herramientas de la gerencia de riesgos en un espectro mucho más amplio que los tradicionales riesgos puros.

El reto de la gerencia de riesgos asegurables abarca amplitud de temas, entre los que cabe destacar:

- Seguridad y salud.
- Impactos económicos y sociales del comercio electrónico.
- Gerencia proactiva y ética empresarial.
- Efectividad de la legislación en el comercio electrónico global.
- Activos intangibles y valor real de una empresa.
- Gerenciar la financiación del riesgo.
- Comprender y evaluar los riesgos relacionados con las distintas responsabilidades de las empresas (responsabilidad civil de productos, medio ambiente, de consejeros y directivos...).
- Usar, junto con coberturas aseguradoras, el más amplio abanico existente de técnicas de gestión de riesgos (control y prevención de pérdidas, gestión de reclamaciones y pleitos, transferencia alternativa de riesgos, etc.).
- Las fusiones y adquisiciones son la nueva fuente de riesgos.
- Identificación de riesgos y preplanificación de soluciones en la etapa de *due diligence*.
- Completa integración entre la gerencia de riesgos y el resto de áreas de la empresa.

La prevención de riesgos no es un coste, sino una inversión que ahorra muchas pérdidas. Se deben establecer programas y planes de prevención suficientes y adecuados a cada riesgo para la formación de técnicas en prevención de riesgos y seguridad.

La utilización de la información y la estadística es esencial para desarrollar una gerencia de riesgos técnica y profesionalizada. La gerencia de riesgos en las pequeñas y medianas empresas se diferencia de la de las grandes empresas en que deberá desempeñarla directamente el empresario con la ayuda de los corredores de seguros, consultores, asesores, etc.

La nueva economía se ha desarrollado basándose en dos pilares que son la globalización y el gran desarrollo de las comunicaciones, con el uso de las nue-

vas tecnologías. La globalización comporta un cambio social, de actitudes, de comportamiento y de mentalidad. El escenario más global hace más difícil la previsión del riesgo y su origen.

Dentro de las asociaciones relacionadas con la gerencia de riesgos podemos destacar:

- FERMA es la federación de asociaciones europeas de gerencia de riesgos que agrupa a 1.500 empresas de toda Europa.
- AGERS es la asociación española de gerencia de riesgos y seguros que se constituyó en 1984.
- ALARYS es la asociación latinoamericana de gerencia de riesgos.
- RIMS es la asociación norteamericana de gerencia de riesgos.
- IFRIMA es la asociación transcontinental de gerencia de riesgos.

La federación de asociaciones europeas de gerencia de riesgos ha propuesto la constitución de una cautiva de reaseguros en Luxemburgo para cubrir las coberturas que son anuladas en la mayoría de las aseguradoras, como los riesgos, de terrorismo y catástrofes.

### Control interno

El buen gobierno de una sociedad en general exige el establecimiento de un control interno adecuado que permita a la dirección de la empresa la toma de decisiones. El establecimiento de controles sobre la estabilidad y solvencia exige la capacidad de las empresas para establecer modelos dinámicos que permitan evaluar la situación de la misma ante la concreción de determinados riesgos desfavorables que pudieran ser objeto de aseguramiento con terceros.

Junto a la necesidad de establecer dichos controles para la empresa, nos encontramos con una demanda de información por parte de la sociedad. Buena prueba de ello es la aparición de las nuevas exigencias que afectan a las sociedades, obligando a informar sobre su política de riesgos y los sistemas de control interno, o información en mate-

ria de responsabilidad social, medio ambiente y sostenibilidad.

Como consecuencia de estas exigencias internas y externas las empresas deben:

- Analizar los riesgos que les son propios a su actividad.
- Mantener unos mecanismos específicos de control interno que aseguren la medición continuada de los mismos.
- Establecer sistemas de información que garanticen la transparencia y proporcionen seguridad.

Los principales objetivos de la gerencia de riesgos asegurables en las empresas son:

- Conocer en todo momento cuáles son los riesgos que pueden afectar a la empresa.
- Asegurar que la empresa se encuentra protegida ante estos riesgos bien mediante mecanismos de control interno o mediante la transferencia de los riesgos a un tercero.

Para lograr estos objetivos, en el contexto de la gerencia de riesgos asegurables debemos acometer las siguientes actuaciones:

- Promover el análisis de los riesgos, mediante la definición y aplicación de procedimientos adecuados a las características de la organización.
- Analizar los mecanismos de control y transferencia de los riesgos, evaluando su eficacia.
- Gestionar los programas de seguros.
- Establecer sistemas de comunicación interna con los responsables de las distintas áreas y mantener informada a la dirección de la empresa.
- Mantener las comunicaciones externas con compañías de seguros, brokers, agentes y otros.
- Identificar las necesidades de formación y sensibilización en gerencia de riesgos.
- Establecer criterios y normas para garantizar el adecuado tratamiento de los riesgos.
- Analizar las causas de la siniestralidad, el coste de los riesgos, etc.
- Evaluar periódicamente la eficacia de los sistemas implantados.

**Metodología aplicada en el análisis de la gerencia de riesgos asegurables**

Existe mucha metodología al respecto y no podemos decir que todas las empresas puedan aplicar la misma metodología a la hora de detectar los riesgos y determinar los que son asegurables. A continuación detallamos la metodología usualmente aplicada en estas transferencias de riesgos:

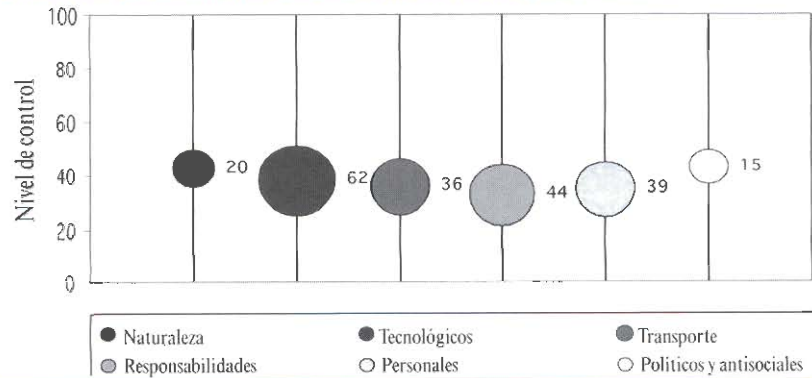
- **Elaboración de mapas de riesgos asegurables** mediante el análisis de la siniestralidad conocida, la estimación de la probabilidad de cada riesgo y la valoración del impacto económico del posible siniestro sobre el conjunto de la organización.

- **Asesoramiento en la gestión de riesgos asegurables.** Los objetivos de las técnicas de gerencia de riesgos asegurables son la identificación y tratamiento de los riesgos y su consecución puede verse amenazada por la inexactitud de la información obtenida, impidiendo una correcta identificación y evaluación de los riesgos, por la falta de definición de metodología para la valoración de los riesgos, que puede provocar errores en su evaluación y transferencia, por la ausencia de criterios sobre los sistemas de protección a aplicar para la reducción y control de los riesgos, por la falta de seguimiento de la aplicación de los programas de transferencia y control y por la falta de implicación de las áreas involucradas.

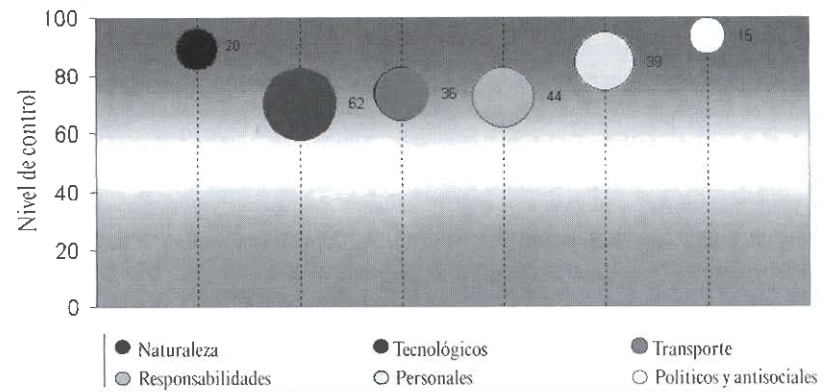
- **Formación específica en seguros** elaborada a medida en materia de seguros y gerencia de riesgos asegurables dependiendo del interés de cada empresa (Curso general sobre gerencia de riesgos asegurables en la empresa, elaboración de mapas de riesgos asegurables, inspecciones de riesgo, cursos de sensibilización a la organización sobre gerencia de riesgos asegurables y cursos específicos sobre seguros).

- **Asesoramiento en las pólizas de seguros** actualmente contratadas mediante auditorías de los programas de seguros de la empresa, determinación de la razonabilidad de las cobertu-

**Valoración de los riesgos teniendo en cuenta el control interno**



**Valoración de los riesgos teniendo en cuenta el control interno y la transferencia mediante el seguro**



**Planes de Aseguramiento**

DESCRIPCIÓN	CAUSAS POSIBLES	EFECTOS POSIBLES	NIVEL DE RIESGO
Riesgo			Inaceptable Extremo Muy grave Grave Aceptable
MEDIDAS DE CONTROL	CLASIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS	DESCRIPCIÓN	
	Adecuadas Mejorables Insuficientes No operativa	Formación Medidas técnicas Organización	
SEGURO	Adecuadas Mejorables Inadecuada Inexistente	Póliza Prima Coberturas Capitales	
NIVEL DE RETENCIÓN	Asumible No asumible		
NIVEL DE CONTROL SOBRE el riesgo	Nulo Insuficiente Mejorable Satisfactorio		
RECOMENDACIONES GENERALES			

ras de las pólizas de seguros contratadas, análisis de las exclusiones, cláusulas limitativas y de la situación respecto al mercado, elaboración de programas de seguros según la política de riesgos de la empresa, apoyo en la redacción de pólizas o cláusulas estándar para la

empresa, seguimiento periódico de la tramitación de siniestros, visitas a instalaciones e inspecciones de riesgos, elaboración de planes de reducción y control de riesgos asegurables y planificación de emergencias, planes de crisis y recuperación de negocio. ■