

# Algunas reflexiones

## sobre los actuales modelos de

*Para una adecuada potenciación de los actuales modelos de Gerencia de Riesgos que existen en las empresas españolas, es necesario hacer una reflexión sobre los sistemas de gestión y financiación que se usan en la actualidad. La sola existencia de áreas de Gerencia de Riesgos tiene un carácter muy positivo, y su potenciación futura deberá formar parte de los esquemas organizativos de las empresas.*

**JAVIER NAVAS OLÓRIZ**  
Director General de AGERS  
Socio director de SRM

Disponer de un documento de autoevaluación del riesgo ayudará a detectar los puntos críticos que contribuirán a formular aspectos de relevancia, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Obtención de estimaciones subjetivas en un modelo fiable.
- Sistema de calificación de cada riesgo, basado en el modelo utilizado.
- Estimación de pérdidas esperadas por tipo de evento y unidad de negocio.
- Estimación de pérdidas inesperadas por tipo de evento y unidad de negocio.
- Interpretación de las estimaciones y recomendaciones de tratamiento inmediato y diferido.

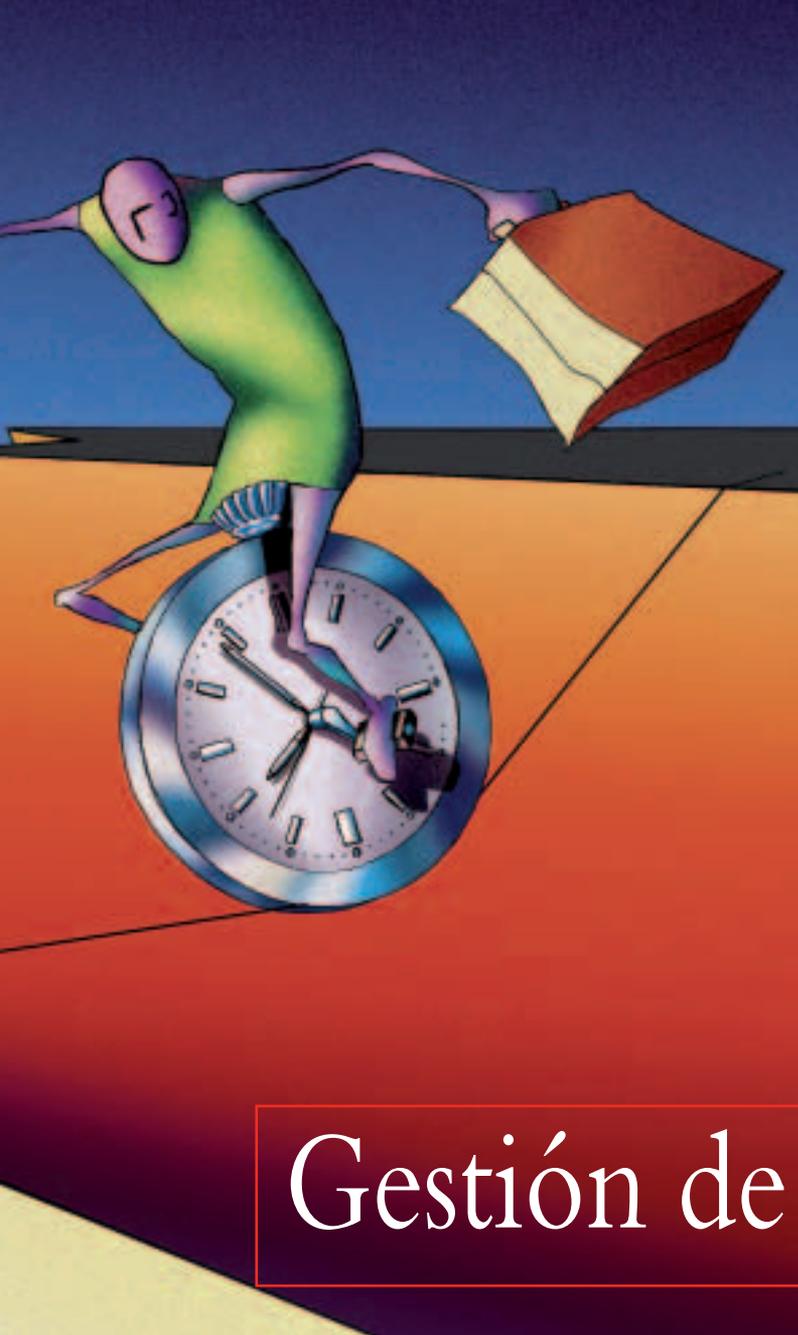


ILLUSTRATION STOCK

# Gestión de Riesgos

Por otro lado, aunque la tendencia actual es trabajar con metodología E.R.M. (*Enterprise Risk Management*), es decir, con centralización de la toma de decisiones respecto al riesgo empresarial en una base amplia, que engloba desde el riesgo financiero al riesgo estratégico, en este artículo abordamos únicamente un enfoque de potenciación de los departamentos de Gerencia de Riesgos existentes en las empresas españolas.

## MODELOS ACTUALES *VERSUS* MODELOS FUTUROS

Los actuales departamentos de Gerencia de Riesgos suelen estar compuestos de pocas personas, lideradas por un responsable con experiencia, y apoyados en

las áreas legales y financieras de las propias empresas. Adicionalmente suelen trabajar con corredores y compañías de seguros, profesionales que facilitan experiencias y conocimientos de los mercados de seguros.

Cuando la empresa en cuestión se conforma como un gran grupo o una multinacional de relevancia, ocupando un lugar preponderante entre las compañías cotizadas, podemos adivinar que el «ambiente de riesgo», y por tanto siniestral futuro, será crítico, lo que aconseja potenciar y racionalizar su área operativa de Gerencia de Riesgos, liberándola de burocracia y rutinas, aspectos que no aportan valor y son claramente exteriorizables. El diseño futuro del área, por tanto, debe dibujarse no sólo por los aspectos de carácter táctico, sino por los de carácter estratégico, siempre teniendo presente que aunque el área no forma parte del *core bu-*

*sin*, sí se puede lograr que aporte valor a sus accionistas, abandonando la posición de «centro de costes» puro y evolucionando hacia un modelo mixto que aporte valor al grupo.

Muchas áreas de Gerencia de Riesgos internas se suelen ocupar de algunas tareas estratégicas y también de gestión, y en gran medida de administración de riesgos, lo que condiciona su evolución futura. Hay que potenciar, por tanto, una evolución que revalorice su papel, abarcando las siguientes tareas de carácter estratégico:

- Definición de un modelo de riesgos para el futuro.
- Elaboración de un mapa de riesgos críticos.
- Definición de una política de riesgos y seguros.
- Diseño de un modelo estable de colaboración con el mercado asegurador y reasegurador.
- Definición, diseño y aplicación de un «programas de seguros» de carácter corporativo.

- Selección y puesta en marcha de los instrumentos de gestión mas eficientes en cada momento (cautivas, seguros, autoseguros y ART, etc...).

Sabemos que algunas de estas tareas se realizan en la actualidad, por lo que es importante disponer de un método permanente de identificación sistemática de los riesgos críticos y de su cuantificación que busque soluciones financieras y aseguradoras, como la aportación de capital contingente, ya sea a través de las cautivas o del mercado de seguros, como es tradicional.

Con respecto a la definición de la política de riesgos, ésta es imprescindible ya que gracias a ella se podrá definir el mayor o menor nivel de autoseguro soportado por la cautiva y el diseño e implementación de coberturas que no otorga el mercado, así como lograr una mayor autonomía en la liquidación de siniestros a las filiales del grupo.

En este sentido, la definición del sistema de contratación de seguros a nivel mundial con programas de seguros de carácter centralizado será un aspecto de gran importancia, así como el grado de interlocución directa con las aseguradoras, sin olvidar el nivel de solvencia que exigiremos a las mismas.

## EVOLUCIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

Merece la pena hacer hincapié en la evolución de los riesgos empresariales en la última década, siendo los más relevantes los referidos a la responsabilidad de directores y administradores, el terrorismo, los de medio ambiente, las pérdidas de mercado, los riesgos de clientes y de crédito, los errores y omisiones, y desde un punto de vista global, los riesgos políticos.

Las tareas de gestión se deberán centrar en la implementación de una política de riesgos ya definida, sin olvidar la utilización de instrumentos eficientes, analizando su encaje paulatino con los programas de seguros tradicionales, aspecto muy importante que permite elevar el nivel de independencia y de criterio de los gestores del área.





La puesta en marcha de un sistema matricial de detección y evaluación de riesgos, por países y por negocios o actividades es un paso imprescindible a dar para una correcta evolución del área en el futuro. Sin él, será muy difícil implementar programas de seguros de carácter mundial centralizados, única forma de lograr ahorros muy importantes para el grupo empresarial.

El sistema de contraste internacional de costes asociados a la actividad a través del *benchmarking* para los programas de daños, Responsabilidad Civil y D&O es adecuado y objetivo, y nos permite garantizar que los precios adquiridos son los más correctos.

Este sistema de compra de seguros combinado con el aprovechamiento de la cautiva, que se utilizará de la forma más adecuada y eficiente en cada caso, permitirá mayor independencia con respecto a las fluctuaciones de precios en los mercados, lo que mejorará también el proceso de presupuestación anual.

Por último, hay que indicar que los procesos administrativos en la Gerencia de Riesgos son las tareas más ingratas y menos gratificantes en todas sus vertien-

tes. Esto nos inclina a aconsejar una externalización de las mismas mediante un acuerdo con los especialistas que operan el mercado, y que tengan un carácter independiente con respecto a nuestro proceso de aseguramiento, por razones obvias.

De esta manera, se logra que los recursos humanos asignados al área se puedan dedicar a tareas más importantes, desechando los procesos de rutina y de administración de siniestros, que no generan ningún valor y empobrecen la gestión.

En definitiva, tenemos que admitir que el modelo tradicional de Gerencia de Riesgos, aún aportando algún valor y eficiencia, debe evolucionar hacia nuevas formas más estratégicas que tácticas, contando con instrumentos que ayuden a gestionar de forma más eficiente, aportar el máximo valor y colaborar en las buenas prácticas corporativas.

Únicamente en este camino encontraremos respuesta a nuestras aspiraciones profesionales no sólo de carrera, sino también de formación y reconocimiento por parte de la organización para la que trabajamos. ■



**EL MODELO DE GERENCIA DE RIESGOS DEBE EVOLUCIONAR HACIA NUEVAS FORMAS MÁS ESTRATÉGICAS QUE TÁCTICAS, CONTANDO CON INSTRUMENTOS QUE AYUDEN A GESTIONAR DE FORMA MÁS EFICIENTE, APORTAR EL MÁXIMO VALOR Y COLABORAR EN LAS BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS**