

# La Gerencia de Riesgos como herramienta de gestión empresarial en grandes empresas y corporaciones

JAVIER NAVAS OLÓRIZ



Desde que empezaron hace ya más de cincuenta años a emplearse las técnicas de evaluación, gestión y transferencia de riesgos en las grandes empresas de EE. UU., la Gerencia de Riesgos ha ido variando sus conceptos y tomando nuevas formas en función de qué parte de los nuevos retos y de qué parte de la organización empresarial se responsabilice de su instrumentación.

Para los responsables del control de los riesgos aleatorios transferidos al sector asegurador, consistirá fundamentalmente en un método que permitirá financiar pérdidas derivadas de hechos de carácter aleatorio, que inciden en el activo de sus empresas.

Para los directores financieros consistirá básicamente en utilizar un método que les permita anticiparse,

por ejemplo, a situaciones en las variaciones en el tipo de cambio de las divisas.

En general la gestión estratégica de los riesgos tendrá por lo tanto que permitir integrar la política de riesgos en la planificación estratégica, en los proyectos, en el desarrollo normativo interno y, cómo no, en el propio proceso de toma de decisiones.

Hasta hace pocos años la Gerencia de Riesgos era puramente un modelo de identificación, evaluación, control y financiación de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización empresarial; en pocas palabras, era un método de financiación de pérdidas que utilizaba una determinada capacidad financiera de carácter contingente, y que aportaba, fundamentalmente, la industria del seguro.

### CUESTIONES PREVIAS

La tendencia del hombre al bienestar nos permite afirmar que la Economía, al estudiar el comportamiento de los individuos en su aspiración a este bienestar, condicionado por la escasez de los recursos, permite que el esfuerzo y la inteligencia jueguen un papel primordial en su administración. Por otro lado la necesidad de evolucionar y progresar en compañía de otros individuos, aporta la visión social de las personas, incluso con el objetivo de la cooperación entre ellos. Estos hechos dan lugar al nacimiento de la Economía, uno de cuyos resultados es la economía de mercado.

El Mercado no es un lugar, ni una cosa, ni una asociación; es simplemente un proceso puesto en marcha por las actuaciones diversas de los sujetos económicos que cooperan, cuyos juicios de valor y actuaciones son las fuerzas que determinan su cambiante estado.

Los procesos de decisión más fáciles de entender corresponden a los ambientes de certidumbre ya que quien decide conoce perfectamente el estado de la naturaleza y sabe qué decisión tomar; se opera sobre seguro. Pero esta no es la situación más frecuente, al contrario, las decisiones que tomamos lo son en la esperanza de obtener unos deseables resultados.

Sin esperanza no se puede emprender, pero aún con ella, los resultados serán inciertos, lo que significa apostar sobre el futuro.

En el campo de la economía y, en especial, en el mundo de los negocios, no existe una información estadística sobre la frecuencia de los diferentes resultados de una acción, ya que estos son prácticamente únicos e inéditos. En este campo, las probabilidades son subjetivas, nos hallamos en un ambiente de incertidumbre y no de riesgo.

Existe una distinción entre riesgo e incertidumbre; el riesgo es susceptible de tratamiento actuarial y la incertidumbre, no.

Lo que importa es relacionar el beneficio con la incertidumbre, es decir, cuando hablamos de beneficio en un proceso real, lo haremos contando con los errores, conflictos, innovaciones, desastres y cambios de todo tipo.

La incertidumbre, por tanto, es la esencia de la actividad empresarial y tendrá una correlación directa con el beneficio.



### UNA ACOTACIÓN NO ECONOMICISTA DEL RIESGO

Actualmente la sociedad está viviendo una época de enormes cambios no solo tecnológicos, también sociales, políticos y, por supuesto, económicos, con especial virulencia en su vertiente financiera.

El tiempo presente y, previsiblemente, el futuro, estarán caracterizados por la inestabilidad y tendremos que acostumbrarnos a esta nueva forma de vida.

Estos cambios están modificando el marco en el que se desarrollan las estructuras sociales y económicas y, en particular, el de las empresas. Estos factores, que estarán en permanente evolución, incrementan de forma notable la habitual incertidumbre que caracteriza la actividad empresarial, tanto en los riesgos de gestión como en los riesgos accidentales.

Sin duda, una de las razones es la evolución que iniciamos desde unas estructuras sociales limitadas, o locales, a una estructura única y global muy compleja y con acusadas interdependencias entre sus componentes, muy difíciles de controlar y de conocer desde posiciones particulares.

El gran reto, por tanto, será la anticipación a las situaciones futuras; tenemos que ser capaces de ver los nuevos riesgos que se irán añadiendo a los ya conocidos por nuestras empresas.

Sin ánimo de efectuar un estudio riguroso, que no corresponde a este texto, se pueden enumerar al menos algunas de las coordenadas que repercuten en la generación de nuevos riesgos:

- Mercado global (internacionalización comercial, económica y financiera).
- Vulnerabilidad de los mercados financieros.
- Comunicaciones en tiempo real.
- Deslocalización (paraísos laborales).
- Paraísos fiscales.
- Cambio climático.
- Crecimiento demográfico descompensado.
- Terrorismo.
- Demandas nacionalistas.
- Movimientos migratorios.
- Falta de regulación de los mercados.
- etc.

### LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RIESGOS

¿Qué es la Gerencia de Riesgos? Antes de contestar hay que consensuar unas bases mínimas, ya que desde que se puso de moda en los EE. UU., el concepto ha ido variando desde una posición inicial clásica a una más moderna que engloba más conceptos.

Una primera aproximación es intentar ocuparse de los riesgos aleatorios únicamente, usando el seguro tradicional como elemento estabilizador de la estrategia.

Dando otro paso más, parece un gran acierto estratégico lograr que las grandes empresas y corporaciones incorporen la política de gestión de riesgos dentro del proceso de toma de decisiones, coordinando las acciones de los gerentes de riesgos, de finanzas y de auditoría interna, de forma que los datos que se manejen sean interpretados correctamente, dada la interrelación de los riesgos empresariales.

Los responsables financieros ya asumen que no solo son estratégicos los riesgos puros de carácter financiero, como el tipo de cambio, sino también lo son los riesgos de explotación, los técnicos, los regulatorios, de imagen, de responsabilidad y los medioambientales, por mencionar los más importantes.

La gestión estratégica de los riesgos nos permitirá integrar la política de riesgos en la planificación estratégica, en los proyectos y, por lo tanto en el proceso de toma de decisiones.

Este nuevo concepto, trae ventajas competitivas, logradas a través del conocimiento integral del riesgo en las empresas.

Se evoluciona desde modelos de financiación de pérdidas que utilizan la capacidad aseguradora, hacia otras formas de control de riesgos más estratégicas y evolucionadas, que cuidan también de la imagen del negocio y de su solvencia, observando los procesos de valor y colaborando con el comité de finanzas y de auditoría.

## EL RIESGO EN LA EMPRESA. MERCADO DE SEGUROS

Determinados riesgos, como los financieros, los fortuitos, los operativos, operacionales y los estratégicos, son inherentes a la gestión de las empresas y, además, están profundamente ligados entre sí.

Riesgos como el tipo de cambio, de crédito, los daños a la propiedad, los desastres, la competencia y la imagen, tienen un fuerte componente financiero que marca de forma determinante a la empresa en el caso de su manifestación no planificada y fortuita. Si además aceptamos que los mercados financieros y de seguros cada vez están más interrelacionados, nos damos cuenta de que el enfoque que deberá predominar en el tratamiento de los riesgos en las empresas debe ajustarse a esta nueva realidad que se impone.

Es importante decir también que los riesgos tradicionales de carácter aleatorio, como los incendios y las responsabilidades civiles en algunos aspectos, están perdiendo peso en la percepción de los empresarios, y cada vez son más relevantes los llamados riesgos estratégicos, regulatorios, operativos y operacionales, como el aumento de la competencia, el fallo en el suministro de servicios o mercancías, y/o la infidelidad de empleados. Es necesario superar, por tanto, la línea divisoria entre riesgos asegurable de forma tradicional y los transferibles y enfocarnos en una gestión del riesgo integrada.

Merece la pena hacer una reflexión sobre el aumento en la exigencia de responsabilidades a las empresas; en este sentido, se puede afirmar que la U. E. está ampliando de forma continua el marco regulatorio.

Aspectos como el fomento de la competencia, la protección al consumidor, el buen gobierno

corporativo, el incremento de la regulación de las actividades financieras, los precios de transferencia, etc., han creado un enorme bosque normativo que obliga a las empresas, y especialmente a las cotizadas, a disponer de áreas de staff cada vez mayores, mejores y más sofisticadas.

El escenario cada vez es más complejo, ya que los tradicionales riesgos operativos se ven ahora escoltados por los nuevos riesgos regulatorios, financieros y de imagen.

La Gerencia de Riesgos en este nuevo escenario debe asumir algunas responsabilidades, a saber:

- Intervenir en la coordinación de las áreas implicadas en el *compliance*.
- Aportar experiencia en casos de crisis.
- Buscar vías de mitigación en el impacto de las reclamaciones. Seguros.

El mercado de seguros es un elemento muy importante en esta forma de control de riesgos y merece la pena hacer algunos comentarios al respecto.

En el mercado de seguros, las pérdidas financieras soportadas hasta el momento no han sido suficiente razón para encarecer las primas, pero hay otros factores que pueden incidir y cambiar el ciclo. Uno de estos factores es la clara tendencia al oligopolio de las aseguradoras de grandes riesgos acompañado de un mayor requerimiento

de rentabilidad para sus accionistas en un entorno de volatilidad e incertidumbre financiera, lo que puede provocar falta de capacidad para riesgos específicos. Sin embargo la Industria del seguro está haciendo un gran esfuerzo en este campo e intenta adaptarse a los nuevos tiempos.



Los grandes compradores de seguros se pueden preguntar, en los ciclos duros, ¿qué incrementos de primas serán necesarios en un futuro para garantizar, otros cien años, esta industria?

Difícil la respuesta, si enmarcamos esta problemática en un ambiente de crisis económica cuasi crónica con grandes distorsiones financieras y volatilidad en las bolsas. Los aseguradores de grandes riesgos están sufriendo una gran presión con respecto al nivel de información exigida por los retrocesionarios, acompañado de

ciertas reducciones en algunas coberturas, así como la pérdida de autonomía paulatina en la suscripción local. Esto obliga a las grandes empresas a buscar alternativas que mejoren su posición como grandes compradores de seguros, implantando mecanismos flexibles de gestión que les permitan optimizar la financiación de sus riesgos, lo que traerá aparejado una mejor posición relativa de la función de Gerencia de Riesgos, reduciendo costes y ganando autonomía con respecto a un mercado cambiante y/o en crisis.

### E.R.M. VALOR AÑADIDO EN LAS EMPRESAS

Un aspecto del que merece la pena hablar es la llamada reputación corporativa. Existen casos de caídas en las cotizaciones de las acciones de compañías, producidas únicamente por noticias, rumores, actuación de las autoridades, e incluso por actuaciones de orden personal y no institucional.

Todo lo referido al gobierno corporativo cada vez es más importante en las empresas cotizadas y con ello se pretende avanzar con mayor seguridad en un mundo de negocios globalizados.

Algunas de las actuaciones a seguir por el E.R.M. (gerencia estratégica de los riesgos) son las siguientes:

- Puesta en marcha de un modelo global de riesgos en las empresas.

- Desarrollo de una matriz de riesgos corporativos globales. (E.R.M.) vs. coberturas de seguros.
- Integración de sistemas de control interno dentro de un modelo de control y gestión de riesgos corporativos, así como en la cotización de los precios en las primas, o proceso de financiación de riesgos en programas de seguros.
- Creación de un estándar de riesgo reconocible por el mercado con el objetivo de participar en los procesos de calificación de rating de la empresa.

Este proceso no debe suponer una degradación de la función de la Gerencia de Riesgos tradicional, solo se pretende aumentar la visibilidad que puede aportar el departamento financiero.



La razón fundamental de esta evolución es que la administración de riesgos empresariales es más amplia que el simple control aleatorio de los riesgos y de los seguros, lo que provoca un enfoque más robusto del tratamiento del riesgo empresarial.

La filosofía de la gestión de riesgos en una organización debe ser el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caractericen el modelo en que dicha entidad contempla el riesgo.

### LA GERENCIA DE RIESGOS TRADICIONAL

Los modelos tradicionales de Gerencia de Riesgos basados en el análisis clásico de los riesgos y su traslado al mercado de seguros, aun cuando aporten valor y eficiencia, deben evolucionar hacia nuevas formas más estratégicas que tácticas, contando con instrumentos que nos ayuden a gestionar de forma más eficiente, que aporten valor y colaboren en las buenas prácticas corporativas.

Los actuales departamentos de Gerencia de Riesgos, suelen estar compuestos por pocas personas, lideradas por un responsable con experiencia y apoyados por las áreas legales y financieras de las propias empresas. Adicionalmente suelen trabajar con corredores de seguros y con aseguradoras que facilitan capacidad financiera de carácter contingente así como conocimientos y experiencias contrastadas de los mercados de seguros.

Muchas áreas de Gerencia de Riesgos internas se suelen ocupar de algunas tareas estratégicas y también de gestión y, en gran medida, de administración y financiación de riesgos. En este contexto una versión

más moderna del concepto aconseja avanzar en las siguientes tareas:

- 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 programas de seguros de carácter corporativo.
- Selección, estudio y puesta en marcha de instrumentos de gestión que aporten más eficiencia (sociedades cautivas, autoseguros planificados, soluciones ART, etc.).

Muchas tareas de las descritas anteriormente se realizan con normalidad y, en este sentido, esta sistemática permite disponer de un método permanente de identificación de riesgos y de su cuantificación, con el fin de buscar soluciones financieras y aseguradoras, ya sea a través de las sociedades cautivas o directamente con el mercado asegurador.

### POLÍTICA DE RIESGOS

La definición de la política de riesgos es necesaria para determinar los niveles óptimos de retención de riesgos o autoseguro planificado a través de las franquicias y límites de indemnización.

Así mismo, el diseño e implementación de coberturas que el mercado no otorga, así como lograr la máxima autonomía en la liquidación de los siniestros con la creación de sociedades cautivas de seguros o reaseguros, si fuera necesario.

Dentro de esta política de riesgos hay que avanzar en la línea de trabajo con programas de seguros globales de carácter centralizado, así como diseñar

el grado de interlocución directa con el reaseguro y, por último, determinar el grado de solvencia que exigiremos a las aseguradoras y reaseguradoras de los programas de seguros.

Como reflexión de importancia dentro de la política de riesgos, merece la pena estudiar la evolución de los riesgos de carácter empresarial con especial atención en los riesgos de responsabilidad de directores y administradores, terrorismo internacional, medio ambiente, pérdidas de mercado, riesgos de clientes y de crédito, errores y omisiones y, por supuesto, los riesgos políticos y los ligados al desarrollo.

### TAREAS DE SOPORTE Y APOYO

Las tareas de gestión se deberán centrar en la implementación de la política de riesgos aprobada, utilizando en paralelo los instrumentos de eficiencia creados con un análisis continuado de su encaje en los programas de seguros tradicionales. La puesta en marcha de un sistema matricial de detección y evaluación de riesgos por países y por negocios, es un paso vital en las grandes corporaciones, ya que sin él será muy difícil implantar programas eficientes de seguros de carácter mundial centralizados, única forma de lograr ahorros importantes para la organización.

El sistema de contraste internacional de costes asociados a la actividad a través del benchmarking para nuestros programas de seguros debe ser adecuado y objetivo, lo que permitirá garantizar que los precios adquiridos son los más apropiados. Los procesos administrativos en la gestión de siniestros son las tareas más ingratas y menos gratificantes en todas sus vertientes, lo que aconseja una exteriorización total de las mismas con sociedades especialistas y de prestigio en el mercado y que tengan un carácter independiente con respecto a la empresa por razones obvias.

### GESTIÓN INTEGRADA DE RIESGOS

En los esquemas clásicos de identificación de riesgos, se puede observar que muchos de los que figuran, son los habituales en la gestión actual de las áreas de Gerencia de Riesgos y sin duda con un esfuerzo adicional, se pueden aportar soluciones integradas que permitan alinearse con la estrategia ERM, ayudando a maximizar el valor de la empresa.

Si hiciéramos un desglose más detallado de esos riesgos, observaríamos que los riesgos de huelga, infidelidad, muerte e incapacidad son propios de las áreas de recursos humanos; los tipos de cambio, de interés, precios de los materiales son riesgos macroeconómicos de responsabilidad de finanzas o planificación; y los incumplimientos contractuales, fallos de proveedores, serán de las áreas legales, etc.; y, a su vez, todos ellos, los podemos clasificar como de carácter interno o, por el contrario, de mercado.

Lo ideal, sería diseñar una estrategia de aportación de valor al ERM, identificando riesgos y procurando ofrecer sistemas de financiación de esos riesgos de forma adecuada y eficiente.

Para ello, hay que determinar las prioridades en la empresa:

- Áreas de negocio que más preocupan.
- Estudio piloto del área elegida y establecimiento de una sistemática de aproximación a su desarrollo.

- Análisis detallado de los riesgos inherentes y posibles soluciones financieras.

De esta manera se pueden conocer los vacíos existentes y se podrán establecer acciones enfocadas a la minimización de los riesgos detectados y su posible financiación.

Una vez lograda esta primera etapa, se ampliaría el método a toda la organización. ■

### CONCLUSIONES

Las áreas de gestión de riesgos corporativos, deberán por tanto:

- Aportar valor al grupo.
- Avanzar en la independencia con respecto a los costes mediante instrumentos que faciliten transparencia y eficiencia en la gestión como, por ejemplo, las sociedades cautivas.
- Mantener la excelencia con respecto al tratamiento de los riesgos.
- Convertirse en una unidad operativa de servicio al grupo y sus filiales con eficacia, transparencia y eficiencia.