Gerencia de riesgos

Introducción (I/III)

En los últimos años hemos sido testigos de innumerables catástrofes y siniestros que han producido gran cantidad de pérdidas humanas e incalculables daños ecológicos y materiales.

Sucesos tan recientes y cercanos como el incendio del edificio Windsor nos hacen conscientes de que el riesgo es algo real que continuamente está amenazando toda actividad humana.

La gerencia de riesgos es el único arma de que disponemos para luchar contra el riesgo. En este artículo y en los siguientes veremos qué es y en qué consiste la Gerencia de Riesgos, cuáles son sus últimas tendencias de estandarización y con qué medios y recursos debemos contar para poder llevarla a cabo de una manera eficaz en cualquier tipo de empresa, llegando a convertir el propio riesgo en una fuente de generación de ventajas competitivas.

Félix Gonzalo Alonso
Ingeniero de Organización Industrial ICAI (prom. 2000). Máster en Dirección Aseguradora por ICEA.
Director Técnico en la Correduría de Seguros F. Gonzalo Juanas, S.L.

El riesgo: definiciones generales

¿Qué es el riego? Si vamos a enfrentarnos a él, debemos partir teniendo claro este concepto.

En principio, la **definición académica** de riesgo según el Diccionario de la Lengua Española[1] es la siguiente:

riesgo. (Del it. *risico o rischio,* y este del árabe clásico *rizq,* lo que depara la providencia). **1.** m. Contingencia o proximidad de un daño. **2.** m. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro. **a ~ y ventura. 1.** loc. adv. Dicho de acometer una empresa o de celebrar un contrato: Sometiéndose a influjo de suerte o evento, sin poder reclamar por la acción de estos. **correr ~** algo. **1.** fr. Estar expuesto a perderse o a no verificarse.

Para entrar en materia, la anterior definición no está mal, pero es fundamental que desde el principio no nos dejemos confundir por la segunda acepción y tengamos claro que la Gerencia de Riesgos va mucho más allá de la mera transferencia del riesgo a las compañías de seguros.

Siendo más técnicos, una **definición matemática** del riesgo puede ser la siguiente: el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida. Si consideramos un suceso con una probabilidad de ocurrencia P y un daño o severidad S, el riesgo vendrá definido por el producto de esta probabilidad por el efecto o magnitud del daño. Es decir:

$$R = P \times S \text{ (siendo } 0 \leq P \leq 1)$$

Una definición equivalente y de uso más extendido se obtiene sustituyendo la probabilidad por la frecuencia:

$$R = F \times S$$

En este caso, F representa la esperanza matemática de la pérdida en un determinado periodo de tiempo, o lo que es lo mismo, la probabilidad de ocurrencia de la pérdida en dicho periodo.

Existen multitud de definiciones que intentan dejar claro este concepto tan etéreo y subjetivo, pero tal vez la que mejor expone el significado del riesgo para la gerencia es la se da en la **guía ISO/CEI 73:**

Riesgo: Combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia.

Parece que con las definiciones anteriores queda ya una idea clara de lo que es el riesgo, pero también es muy importante que quede muy clara las diferencia existente entre dos conceptos que normalmente se confunden: el riesgo y el peligro.

Peligro es la contingencia inminente de que suceda algún mal, mientras que el riesgo se diferencia por la mayor incertidumbre respecto a que el hecho pueda suceder o no[2].

Una vez que tenemos una idea más clara de lo que es el riesgo, veamos cómo la percepción del mismo varía según el punto de vista desde el que se analiza.

El riesgo para el individuo

En la sociedad actual, el individuo en su vida diaria se encuentra expuesto a sufrir multitud de daños (robos, incendios, accidentes, enfermedades, morir…).

Los riesgos que hoy en día, por lo general, más preocupan a la sociedad son los siguientes:

- **Personales:**
  – La falta de salud.
  – La muerte (terrorismo, accidentes, enfermedades, delincuencia…).

- **Patrimoniales:**
  – Inseguridad de los bienes (delincuencia, estafas, accidentes, catástrofes naturales…).
  – Indemnizaciones por responsabilidad civil frente a terceros.

El riesgo en la empresa

El riesgo de negocio es la amenaza de que un evento o una acción pueda afectar adversamente a una organización en su función principal, que no es otra que aumentar al máximo su valor para los grupos de interés y lograr sus objetivos de negocio.

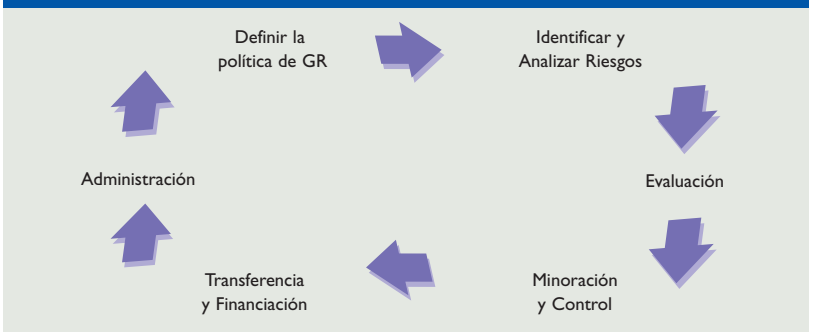
Por tanto, un riesgo de negocio supone:

- Una posibilidad de que las amenazas se materialicen.
- Una posibilidad de que las oportunidades no se alcancen.
- La existencia de incertidumbres que afecten a los procesos de decisión.

Para la empresa, riesgo es todo aquello que pueda afectar negativamente al interés del accionista, que a grandes rasgos, no es otra cosa que el valor de la acción.

(1) Diccionario de la Real Academia Española.
(2) http://www.unespa.es/nociones_seguro/f_nociones.htm

Figura 1. Fases de la Gerencia de Riesgos



Los riesgos a los que se enfrenta la empresa se pueden clasificar básicamente en cuatro grandes grupos:

- Riesgo social.
- Riesgo societario.
- Riesgos de responsabilidades civiles y penales.
- Riesgos patrimoniales.

Como vemos, tanto empresa como individuo están expuestos a diferentes tipos de riesgos que, en última instancia, llegan a amenazar su propia supervivencia, por lo que no pueden quedar ajenos y deben tomar medidas no sólo para evitar sufrir daños, sino también para asegurarse de que nada pueda evitar que alcancen sus objetivos.

La Gerencia de Riesgos marca las pautas que debemos seguir para actuar frente al riesgo de la manera más óptima posible, minimizando sus consecuencias negativas y maximizando las positivas.

La Gerencia de Riesgos

Al igual que sucede con el riesgo, existen multitud de definiciones de lo que es o debe ser la gerencia de riesgos, pero tal vez la siguiente forma de definirla[3] es la que mejor muestra el carácter de omnipresencia que ésta debe tener a todos los niveles de cualquier organización y del conjunto de la sociedad:

La gerencia de riesgos es:

- Un conjunto de métodos que permite:
  - Identificar los riesgos.
  - Analizar los riesgos.
  - Evaluar los riesgos.

- ¿De quién?:
  - Esfera individual o familiar.
  - Riesgos industriales de la pequeña y mediana empresa.
  - Grandes riesgos industriales.
  - Grandes corporaciones públicas y privadas.
  - Actividades de servicios.
  - Mega grupos aseguradores.

- Determinando las medidas para su minoración:
  - Eliminación.
  - Reducción.
  - Control de calidad.

- Optimizando las medidas en términos económicos (financiación):
  - Retención/Autoseguro.
  - Transferencia /Aseguramiento.
  - Cautivas.
  - Otras formas de transferencia alternativa (ART).

- Con la finalidad de preservar y/o mantener los activos:
  - Materiales.
  - Inmateriales.
  - Personales.
  - Del medio ambiente.

- En la posición óptima para el desempeño de sus objetivos.

En definitiva, el objetivo principal de la Gerencia de Riesgos es la optimización de todos y cada uno de los recursos disponibles, para minimizar las consecuencias negativas de los riesgos y maximizar las positivas, así como sus respectivas probabilidades.

Etapas de la Gerencia de Riesgos

La Gerencia de Riesgos se puede dividir en las siguientes fases o etapas fundamentales, ilustradas en la Figura 1:

- **Definición de la política de Gerencia de Riesgos.**

Necesidad de compromiso e involucración por parte de la alta dirección.

- **Identificación y análisis de riesgos.**

Creación de un "inventario de riesgos" que amenazan a la empresa clasificados según:

  - Su naturaleza (personales, patrimoniales, de responsabilidad, etc).
  - El sujeto activo.
  - La actividad empresarial.
  - Los posibles daños.

Midiendo sus posibles consecuencias.

(3) Gonzalo Iturmendi. *Apuntes de Gerencia de Riesgos del Master en Dirección Aseguradora de ICEA.*
(4) Gonzalo Fernández Isla, *Apuntes de Gerencia de Riesgos del Master de Dirección Aseguradora de ICEA.*
(5) Valor Ajustado al Riesgo.

- **Evaluación de los riesgos.**

Valoración de los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia (frecuencia) y el impacto que ocasionarían (intensidad).

- **Minoración y control de riesgos.**

Conjunto de medidas orientadas a eliminar o al menos reducir el impacto de los riesgos, empleando medidas de:

– Prevención.
– Protección.
– Control de Calidad.
– Planes de contingencia.
– Medidas de salvamento.

- **Transferencia y financiación de los riesgos.**

La Financiación de Riesgos es la fase o etapa de la Gerencia de Riesgos que aborda la "elección de la(s) alternativa(s) o mecanismos más adecuados en cada momento y en cada circunstancia, orientados a la obtención y/o disposición de los recursos necesarios, cuando se ha producido un daño o pérdida en una empresa, con el objetivo de disponer lo antes posible de los elementos o bienes dañados, en condiciones similares a las existentes antes de que se hubiera producido la pérdida o llegado el caso mantener la capacidad productiva o reemprender la actividad, minimizando los costes totales para la empresa, asignando de la forma más eficiente posible los recursos disponibles y teniendo como objetivo principal mantener y/o garantizar tanto el patrimonio y resultados de la misma, como sus fines y objetivos.

Con este fin, las diferentes alternativas existentes son las siguientes:

– Retención.
– Autoseguro.
– Transferencia (a las Cías. aseguradoras a través de contratos de seguro).
– Transferencia relativa (establecimiento de franquicias en las pólizas de seguro).
– Creación de cautivas.
– ART (Transferencia Alternativa de Riesgos).

- **Administración.**

Conjunto de recursos y medidas dirigidas a que la empresa esté siempre en condiciones de afrontar cualquier riesgo que se le presente.

Estas fases no son y no se deben tratar como compartimentos estancos, dado que entre las mismas existen relaciones de interdependencia permanentes.

En este artículo introductorio hemos desarrollado estas fases, ya que serán tratadas con más estas fases, ya que el tema será tratado en profundidad en el próximo artículo al estudiar el proceso de Gerencia de Riesgos que establecen los estándares.

Agentes implicados en la Gerencia de Riesgos

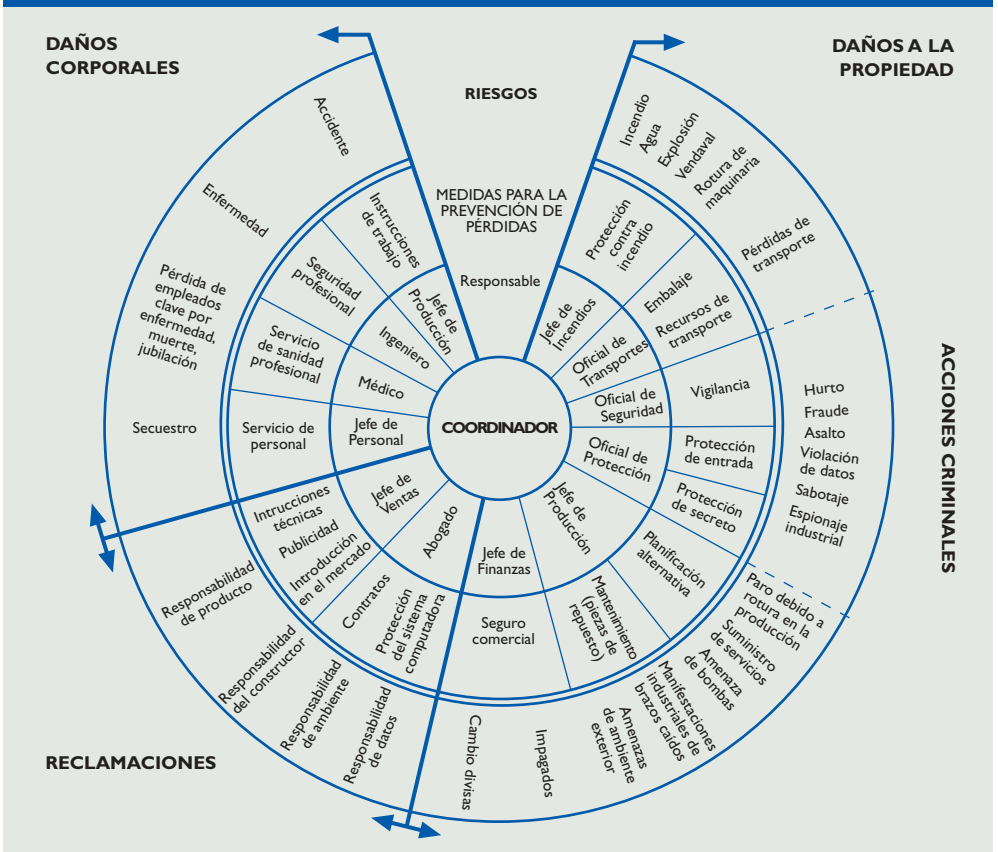
Como se acaba de comentar en el apartado anterior, es muy importante que todas y cada una de las personas que conforman la empresa sean conscientes no sólo de los riesgos que les amenazan directamente, sino que deben estar especialmente sensibilizados sobre la importancia que tiene la colaboración y la creación de vínculos interdepartamentales enfocados a fomentar la lucha conjunta frente al riesgo.

Para que todo esto sea posible, no sólo es necesaria la completa involucración de todos y cada uno de los miembros de la empresa, empezando fundamentalmente por la dirección, sino que todos y cada uno de sus componentes, deben tener claro cuál es su papel dentro de la lucha contra el riesgo, qué es lo que se espera de él (antes, durante y después de que éste aparezca) y con qué medios cuenta para enfrentarse a él, o al menos, con cuáles debería contar.

En la figura 2, mostramos el círculo que G. Hamilton presentó en 1975. Aunque en la actualidad debería adaptarse a los grandes cambios sufridos por la industria hasta llegar a la actual sociedad del conocimiento, este círculo, muestra de una forma muy sencilla y didáctica, todas las relacciones existentes entre todos los departamentos y sus diferentes responsables con los diferentes tipos de riesgos a los que se puede enfrentar una empresa, incluyendo medidas de prevención que se podrían aplicar en cada caso, haciendo referencia a la labor de coordinación que debe ser llevada a cabo por la unidad de Gerencia de Riesgos.

Aparte del trabajo y colaboración interna de la empresa, en la lucha contra el riesgo, nunca se debe olvidar la ayuda y asesoramiento que podemos obtener del exterior, a través de las compañías de seguros y sobre todo, de los mediadores de seguros, quienes no sólo pueden facilitar a la empresa la elaboración, contratación y el mantenimiento de un programa de seguros que se adapte a sus necesidades, sino que además, facilitarán asesoramiento especializado en temas tales como la identificación y el análisis de los riesgos, medidas de seguridad, opciones para la minoración de los daños y salvamento en caso de siniestro, prestando todo el apoyo necesario para la resolución de los mismos, etc.

Figura 2. Circulo de manejo de riesgos. G. Hamilton



La Gerencia de Riesgos como política de empresa. De amenaza a oportunidad

Desde que la Gerencia de Riesgos comenzó a formar parte de las organizaciones, muchas empresas lo han entendido tan sólo como una herramienta destinada a la reducción de los costes que supone la existencia de riesgos que amenazan la buena marcha de la empresa, viendo el riesgo únicamente como algo negativo.

El concepto de Gerencia de Riesgos dentro de la organización debe ir mucho más allá.

Dado que en los últimos años se ha estableciendo el VAR (Valor Ajustado al Riesgo), como uno indicadores más empleados para valorar la rentabilidad de las empresas, una correcta Gerencia de Riesgos puede llegar a convertirse en un elemento generador de valor añadido para el accionista, que además aporte ventajas competitivas para la empresa al poder ofrecer a los clientes unas garantías de estabilidad y seguridad frente al riesgo, superiores a las que aportan actualmente las normas de calidad existentes.

Queda claro entonces que, para poder explotar al máximo las ventajas competitivas que puede poner a nuestro alcance la Gerencia de Riesgos, es necesario que cuenten con todo el apoyo y compromiso por parte de la dirección de la empresa.

Pero la Gerencia de Riesgos no sólo necesita disponer de una serie de recursos, sino que además necesita ser impulsada desde la propia Dirección General hacia todos y cada uno de los estamentos que componen la empresa.

Es por esto, que el concepto de "Gerencia de Riesgos" debe ser integrado dentro del plan de negocio de la empresa como política para ser adoptado desde ahí por toda la organización. ▮

Bibliografía

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

Guía ISO/CEI 73

Estándares de Gerencia de Riesgos. FERMA, 2003

Fernández Isla, Gonzalo; Iturmendi Morales, Gonzalo. *Apuntes de Gerencia de Riesgos del Master en Dirección Aseguradora de ICEA*

Rafael Nadal Rivas. *La Gerencia de Riesgos*

Manual DT-24 de CEPREVEN – *Inventario de Riesgos en la Empresa (para una buena política de Gerencia de Riesgos)*

Kauf, Eric. *Gerencia de Riesgos*

Rosés, Francesc. *Risk Management*

Gerencia de Riesgos (II/III):

Modelo de Gerencia de Riesgos basado en el estándar europeo. Planificación del proceso

En cualquier proyecto empresarial, como en cualquier negocio, cuanto mayores sean las oportunidades que éste ofrece, mayor será el grado de incertidumbre que lo rodee y por tanto, mayor será el riesgo que se va a tomar y mayores las amenazas que se puedan presentar.

En el entorno socieconómico actual, las empresas cada vez se ven más sometidas a las fuertes exigencias del buen gobierno corporativo, lo que hace cada vez más necesario comprender y gestionar lo más eficientemente posible la relación existente entre la gestión del riesgo y la auditoría interna.

Recientemente, la Comisión Europea, en relación con el gobierno corporativo, ha tratado la necesidad de regular los requerimientos a las empresas en cuanto a Gerencia de Riesgos y Control Interno, que exigirán a éstas disponer de procesos y sistemas adecuados en este aspecto, que garanticen un alto grado seguridad a accionistas y terceros interesados.

Por tanto cada vez va a ser más necesario contar con un modelo apropiado para la Gerencia de Riesgos que nos permita tener un punto de referencia a la hora de definir el proceso para llevarla a cabo, diseñar la estructura organizativa necesaria para desarrollarla y establecer sus objetivos, de forma que represente la mejor práctica con la que la empresa pueda autoevaluarse.

Aunque a nivel mundial han surgido diferentes modelos de estandarización de Gerencia de Riesgos como son el Coso (Estados Unidos), El estándar AS/NZS 4360 (Australia/ Nueva Zelanda), en el presente artículo y en el siguiente presentamos un modelo para la Gerencia de Riesgos, basado en los estándares de Gerencia de Riesgos desarrollados por las principales organizaciones de Gerencia de Riesgos del Reino Unido (IRM –Institute of Risk Management– ,AIRMIC –Association of Insurance and Risk Managers– y ALARM –Nacional Forum for Risk Management in the Public Sector–), que ha sido el que finalmente ha adoptado la Federación Europea de Gerencia de riesgos.

Por tanto, el modelo que presentamos basado en los estándares europeos de Gerencia de Riesgos, permitirá a la empresa no sólo maximizar los resultados derivados de eventos positivos minimizando las consecuencias de los eventos negativos, sino que además permitirá autoevaluar en todo momento si dicho modelo es el más adecuado para el cumplimiento de los objetivos establecidos cumpliendo con las exigencias que regule la unión europea en materia de Gerencia de Riesgos y Control Interno garantizando el cumplimiento con lo establecido por el buen gobierno corporativo de cara a terceros interesados y accionistas.

Félix Gonzalo Alonso
Ingeniero de Organización Industrial ICAI (prom. 2000). Máster en Dirección Aseguradora por ICEA.
Director Técnico en la Correduría de Seguros F. Gonzalo Juanas, S.L.

Comentarios a:
comentarios@icai.es

Estándares de Gerencia de Riesgos

Al igual que sucede con otras disciplinas, el rápido crecimiento que está experimentando la Gerencia de Riesgos en todo el mundo hace necesario que se establezcan una serie de reglas o estándares que permitan que todas las personas que participan en su desarrollo tengan un mismo concepto sobre lo que es, para qué sirve y cómo se debe llevar a cabo.

De esta manera, los estándares de Gerencia de Riesgos nos permiten consensuar:

- El significado del vocabulario utilizado.
- El proceso a través del cual se puede llevar a cabo la Gerencia de Riesgos.
- La estructura organizativa para desarrollar la Gerencia de Riesgos
- Los objetivos de la Gerencia de Riesgos.

Modelo de Gerencia de Riesgos basado en los estándares

Como hemos comentado anteriormente, debemos entender el riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas).

La Gerencia de Riesgos puede entenderse a grandes rasgos como el proceso sistemático de identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos a que estamos expuestos, para maximizar la probabilidad e impacto los eventos positivos, minimizando la probabilidad e impacto de los eventos negativos para la consecución de nuestros objetivos.

Los estándares de Gerencia de Riesgos establecen un modelo a seguir en el desarrollo de la gerencia de riesgo permitiendo que la empresa pueda autoevaluar su gestión del riego según ésta cumpla con las diferentes partes que componen estos estándares.

Con el presente artículo (planificación) y el siguiente (desarrollo e implantación) exponemos cómo establecer un proceso de Gerencia de Riesgos en empresas que cumplan con lo establecido en los estándares, empleando la metodología de Gerencia de Riesgos en Proyectos.

En la medida de lo posible, al igual que sucede con los estándares, en el desarrollo de este modelo emplearemos la terminología de Gerencia de Riesgos establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en su Documento Guía ISO/CEI 73 (Gestión de Riesgos –Terminología– Líneas directrices para el uso en las normas).

Planificación de la Gerencia de Riesgos

Está bastante claro que el fin último de toda organización empresarial (exceptuando algunas ONG´s y organismos similares) es la creación de valor para el accionista, pero ciertas "burbujas", sonados escándalos empresariales y caídas de ratings que se han producido en los últimos años deben hacernos cada vez más conscientes de que dicha creación de valor cada vez está más ligada a un férreo control del riesgo.

En este marco, la dirección de una empresa maximizará el valor para sus grupos de interés cuanto más se esfuerce por establecer una estrategia y objetivos que les permitan **encontrar el equilibrio óptimo entre la rentabilidad y el riesgo.**

La Gerencia de Riesgos se convierte por tanto en una herramienta capaz de llegar a ser una verdadera **fuente de generación de un valor añadido cada vez más percibido por el accionista**.

Es por ello que la Gerencia de Riesgos debe partir y ser impulsada por la alta dirección y ser ésta quien se involucre con todos los recursos necesarios en la planificación de la estrategia, así como en el diseño e implantación de un proceso de Gerencia de Riesgos que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad aprovechando al máximo las oportunidades de los eventos positivos y minimizando el impacto de los sucesos negativos, creando así el máximo valor añadido posible para el accionista manteniéndose un **dentro de un nivel de riesgo aceptable**.

La planificación de la Gerencia de Riesgos es un proceso en el que se decide cómo se abordarán y se planificarán a su vez las distintas actividades que conforman el Proceso de Gerencia de Riesgos.

Elementos de partida para la Planificación de la Gerencia de Riesgos (Inputs)

Para abordar la planificación debemos tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Niveles de tolerancia al riesgo de los grupos de interés**. Los niveles de tolerancia al riego de la organización deben estar fijados dentro de los estatutos de la política de la empresa por el consejo de administración.
- **Responsabilidades y roles definidos**. A la hora de la planificación es muy importante tener en cuenta los papeles que desempeña cada miembro de la organización, así como

sus niveles de autoridad para la toma de decisiones, ya que será un elemento crucial a la hora de establecer sus funciones y responsabilidades dentro del proceso de Gerencia de Riesgos.

• **Plantillas para el Plan de Gerencia de Riesgos**. Algunas organizaciones cuentan con plantillas o estándares pro-forma que deben ser empleados por los equipos encargados de la planificación de los proyectos dentro de la empresa.

Si la organización no dispone de este tipo de plantillas se pueden obtener fácilmente de fuentes externas a la organización como pueden ser organismos gubernamentales y asociaciones de Gerencia de Riesgos.

• **Desglose de la estructura de trabajo en la empresa**. La estructura de trabajo de una empresa es una agrupación de los principales procesos que conforman las actividades de la empresa de manera que organiza y define a ésta en todo su ámbito.

Herramientas y técnicas para la Planificación de la Gerencia de Riesgos

• **Reuniones de planificación**. El equipo encargado del proyecto de implantación del proceso de Gerencia de Riesgos celebrará reuniones para desarrollar el plan de desarrollo del proceso de Gerencia de Riesgos.

Este equipo de proyecto estará formado por un director del proyecto y los responsables de las diferentes áreas de la empresa, así como cualquier componente de la organización que tenga responsabilidades sobre la Gerencia de Riesgos y las actividades de la empresa, como es la dirección e incluso miembros del consejo de administración.

En estas reuniones, se emplean las plantillas y el resto de elementos que se han comentado anteriormente para elaborar el Plan de Gerencia de Riesgos.

Resultados de la Planificación de la Gerencia de Riesgos (Outputs)

• **Plan de Gerencia de Riesgos**. Todo lo desarrollado en las reuniones de planificación se sintetiza en el Plan de Gerencia de Riesgos, que es un documento en el que se recogen y se describen las pautas que se deben de seguir para estructurar y llevar a cabo el proceso de Gerencia de Riesgos según los estándares sin entrar en el desarrollo de las actividades que lo componen dentro de la organización, lo cuál se tratará en el próximo artículo.

El Plan de Gerencia de Riesgos debe describir claramente como se llevará a cabo la Gerencia de Riesgos en la organización, definiendo los roles y responsabilidades de los participantes en los procesos de riesgo, las actividades de gerencia de riesgos que se llevarán a cabo, la programación y el presupuesto con el que se cuenta para realizar estas actividades y las herramientas y técnicas que serán empleadas:

• **Estrategia general**: Describe un enfoque de alto nivel de la gerencia de riesgos, resumiendo como se abordarán colectivamente las actividades clave de la gerencia de riesgos.

• **Roles y responsabilidades**: Se define como se determinan los miembros que compondrán el equipo de gerencia de riesgos y en quien recaerá el liderazgo, la responsabilidad

y autoridad, para llevar a cabo cada una de las actividades del proceso (ver Tabla 1).

A parte de lo anterior, también se puede completar una matriz de actividades de gerencia de riesgos por cada rol y / o área funcional (ver Tabla 2).

Una vez completada, la matriz de la Tabla 2 reflejará para cada rol funcional la responsabilidad asignada para las actividades clave para la Gerencia de Riesgos.

- **Umbrales de riesgo**: También se define quién y bajo qué criterio establece los umbrales de riesgo. Este punto es muy importante ya que el umbral de riesgo aceptable (mantenerse dentro de éste) determina el objetivo que con el que posteriormente se evaluará la efectividad del plan de respuesta y tratamiento del riesgo.
- **Programación y presupuesto**:
  – **Programación**: Se define la frecuencia con la que el proceso de gerencia de riesgos será llevado a cabo o revisado. También se programan las fechas en las que se realizarán las actividades del proceso de gerencia de riesgos, así como la fecha en la que deben estar finalizadas.
  – **Presupuesto**: Es necesario conocer con que recursos se cuenta para desarrollar la gerencia de riesgos en la empresa.

- **Seguimiento y control**:
  – **Formato del reporte**: establece cómo se tiene que documentar, analizar y comunicar los resultados del proceso de Gerencia de Riesgos al equipo de Gerencia de Riesgos así como al resto de interesados, tanto internos como externos.
  – **Registro**: finalmente, se debe documentar cómo se deben registrar todas las facetas de las actividades de gerencia de riesgos para podernos beneficiar del conocimiento adquirido sobre el riesgos en el propio proceso de gerencia de riesgos que se esté llevando a cabo así como en los futuros. Así mismo también se documenta cómo se auditará el proceso.

- Técnicas y herramientas: define la las herramientas y las fuentes de datos que se emplearán para llevar a cabo el proceso de gerencia de riesgos.

Se describen las herramientas que se van a emplear para:

- Almacenar información de los riesgos.
- Evaluar riesgos
- Seguir el estado de los elementos de riesgo.

Tabla 1

Dirección del proyecto	La dirección, designará un Gerente de Riesgos. Además la dirección se reunirá, con una determinada frecuencia, con los miembros del equipo de gerencia de riesgos para: • Revisar el estado de todos los esfuerzos que se realizan para mitigar el riesgo. • Evaluar la exposición a nuevos elementos de riesgo. • Redefinir la lista de riesgos clave, • Etc.
Gerente de Riesgos	El Gerente de Riesgos tiene las siguientes responsabilidades y autoridades: • Coordinar las actividades de identificación y análisis de riesgos. • Notificar a la dirección la aparición o descubrimiento de nuevos ele mentos de riesgo. • Reportar a la dirección sobre el estado de la resolución del riesgo. • Etc.
Miembro del equipo asignado a un riesgo	El Gerente de Riesgos asignará cada nuevo riesgo identificado a un miembro del equipo quien evaluará la exposición y probabilidad para el factor de riesgo y reportará el resultado de dicho análisis de nuevo al gerente de riesgos. Incluso son responsables de llevar a cabo los pasos del plan de mitiga ción reportando los progresos del mismo con un periodicidad preesta blecida.

Tabla 2

Actividad de Gerencia de Riesgos	Rol 1	Rol 2	Rol N
Desarrollo y administración del Plan de Gerencia de Riesgos.			
Determinar si el Plan de Gerencia de Riesgos está preparado para su aprovación			
Identificar riesgos			
Aprobar y autorizar el uso de planes de contingencia…			
Etc.			

Leyenda

C= Responsabilidad combinada/compartida

P= Responsabilidad principal/mando

S= Responsabilidad de soporte/participación

- Generar reportes o gráficos para describir la actividad y el estatus de la Gerencia de Riesgos.
- Etc.

Si se emplean determinados cuestionarios o bases de datos, también se describirían en este apartado.

Una vez ha sido realizado el Plan de Gerencia de Riesgos ya se puede proceder al desarrollo e implantación del proceso en la empresa, lo cuál abordaremos en nuestro próximo artículo. ∎

Bibliografía consultada

Estándares de Gerencia de Riesgos. FERMA, 2003.

PMBOK® Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge.

Guía ISO/CEI 73.

Gerencia de riesgos (III/III) 1ª parte

Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar europeo. Desarrollo e implantación del proceso

Una vez se ha planificado cómo se va a llevar a cabo el desarrollo del proceso de gerencia de riesgos, sólo queda comenzar a implantar cada una de las tareas que conformarán este proceso, siguiendo las pautas establecidas por los estándares recomendados por la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS). Como ya hemos comentado, el desarrollo de un proceso de gerencia de riesgos que cumpla con los estándares, permitirá que la propia gestión del riesgo en sí misma llegue a convertirse en una herramienta que genere valor añadido para todos los grupos de interés, ya que no se limitará a asegurar que los riesgos que nos rodean no afecten negativamente a la consecución de nuestros objetivos, sino que además, nos permitirá aprovecharnos del potencial que pueden tener determinados riesgos para transformarse en oportunidades capaces de generar valor añadido.

Félix Gonzalo Alonso
Ingeniero de Organización Industrial ICAI (prom. 2000). Máster en Dirección Aseguradora por ICEA.
Director Técnico en la Correduría de Seguros F. Gonzalo Juanas, S.L.

El proceso de gerencia de riesgos según el estándar europeo

Según el estándar promovido por la Federación Europea de Asociaciones de Gerencia de Riesgos (FERMA), de la que es miembro la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS), "la gestión de riesgos protege y añade valor a la empresa y sus interesados –"stakeholders"– mediante el apoyo a los objetivos de la empresa a través de:

- Proveer a la empresa de una estructura que permita que las actividades futuras se desarrollen de forma consistente y controlada.
- Mejorar la toma de decisiones, la planificación y el establecimiento de prioridades mediante una visión integrada y estructurada del negocio, su volatilidad y las oportunidades y amenazas del proyecto.
- Contribuir a una asignación más eficiente del capital y los recursos dentro de la organización.
- Reducir la volatilidad en las áreas no esenciales del negocio.
- Proteger y mejorar los activos y la imagen de la compañía.
- Desarrollar y apoyar a los empleados y la base de conocimiento de la organización.
- Optimizar la eficiencia operacional."

En la Figura 1 se ilustra el proceso de gerencia de riesgos según el estándar.

Valoración de riesgos

Es el "proceso general de análisis y evaluación de riesgos"[1].

ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de riesgos se basa en el empleo sistemático de información para identificar fuentes y calcular riesgos, por lo que comprende los siguientes subprocesos:

- Identificación de riesgos.
- Descripción.
- Estimación de riesgos.

[1] Definición según guía ISO/CEI 73.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Lo primero que se debe hacer en primer lugar, es conocer cuales son los riesgos que pueden afectar a la empresa.

Este proceso de identificación debe ser continuo y exhaustivo, implicando a todos los niveles de la organización, asegurándose de que se han identificado todas las actividades importantes de la organización y de que se han definido todos los riesgos que implican dichas actividades.

Dichas actividades pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Actividades estratégicas.
- Actividades operacionales.
- Actividades financieras.
- Gestión del conocimiento.
- Actividades de conformidad.

La realización de estas actividades originarán los diferentes tipos de riesgo que condicionarán la consecución de los objetivos empresariales:

- Riesgos estratégicos.
- Riesgos operacionales.
- Riesgos financieros.
- Riesgos fortuitos o de azar.

La Figura 2 muestra los diferentes tipos de riesgo a que se ven sometidas las empresas clasificándolos según estos queden determinados por factores internos o externos.

La correcta identificación de los riesgos y el desarrollo de políticas de actuación acertadas nos permitirán transformar las incertidumbres derivadas de las actividades de la empresa en una fuente de generación de ventajas competitivas.

Descripción de riesgos

Una vez se han identificado los riesgos, se deben recoger y mostrar de una forma estructurada que asegure la recogida y el control exhaustivo de toda la información relevante y necesaria que dará soporte y en la cuál se fundamentarán los siguientes procesos de Gerencia de Riesgos.

A continuación mostramos la **Tabla 1, de descripción de riesgos** recomendada por el estándar, la cual se podrá ampliar y modificar en lo necesario para adaptarse a las características de cada caso en particular.

De la Tabla 1 debemos destacar la importancia que tiene el campo nº 5 (cuantificación del riesgo) ya que nos permitirá priorizar fácilmente los riesgos clave que requieran un análisis más profundo y detallado en base a su frecuencia e impacto.

Figura 1

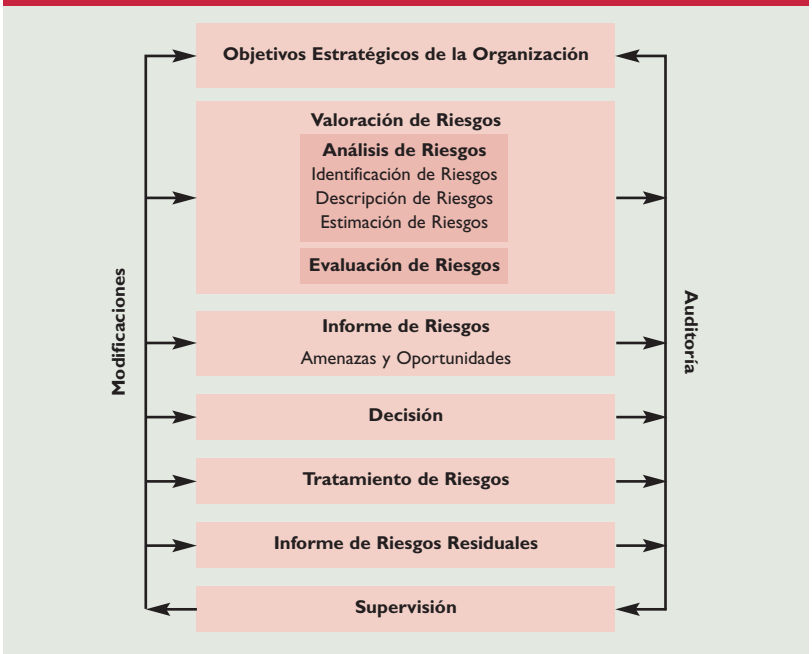
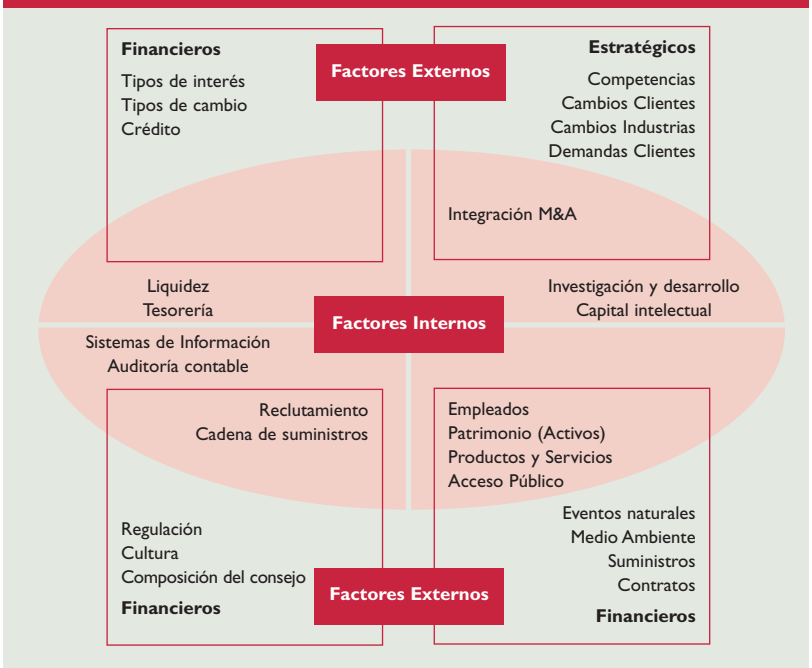


Figura 2



También es importante que seamos conscientes que la identificación de riesgos puede tener carácter estratégico, táctico u operacional según sea el tipo de actividad que los origina.

Estimación de riesgos

Este proceso consiste en determinar la **probabilidad** y las **consecuencias** que puede tener cada uno de los riesgos identificados.

Tabla 1. Descripción de riesgos	
Alcance del riesgo	Descripción cualitativa de los sucesos, su tamaño, tipo número y despendencias
Naturaleza del riesgo	Estratégicos, operacionales, financieros, de gestión del conocimiento y de conformidad
Interesados	Interesados y sus expectativas
Cuantificación del riesgo	Importancia y probabilidad
Tolerancia del riesgo/apetito	Potencial de pérdida e impacto financiero del riesgo. Valor en riesgo. Probabilidad y tamaño de las pérdidas/gananacias potenciales. Objetivo(s) del control de riesgo y nivel deseado de rendimiento
Tratamiento del riesgo y mecanismos de control	Medios primarios por los que se gestiona el riesgo actualmente. Niveles de confianza en el control existente. Identificación de protocolos de supervisión y revisión
Acción potencial de mejora	Recomendaciones para reducir riesgos
Política y estrategia a desarrollar	Identificación del responsable de la función de desarrollo de la política y la estrategia

Tabla 2. Consecuencias: amenazas y oportunidades	
Altas	El impacto financiero en la empresa es susceptible de superar €x Fuerte impacto en la estrategia o en la operatividad de la empresa Alta preocupación de los interesados
Medias	El impacto financiero en la empresa es susceptible de situarse entre €x y €y Impacto moderado en la estrategia o en la operatividad de la empresa Moderada preocupación de los interesados
Bajas	El impacto financiero en la empresa es susceptible de situarse por debajo €y Bajo impacto en la estrategia o en la operatividad de la empresa Bajo preocupación de los interesados

Tabla 3. Probabilidad de ocurrencia-amenazas

Estimación	Descripción	Indicadores
Alta (probable)	Susceptible de ocurrir cada año o más del 25% de probabilidad de ocurra	Posibilidad de que suceda varias veces en el período de tiempo (por ejemplo, diez años) Ha ocurrido recientemente
Media (posible)	Susceptible de ocurrir en un período de diez años o menos del 25% de probabilidad de que ocurra	Podría suceder más de una vez en el período de tiempo (por ejemplo, diez años) Podría ser difícil de controlar debido a varias influencias externa. ¿Hay un historial de ocurrencia?
Bajas (remota)	No es suceptible de ocurrir en un período de diez años o menos del 2% de probabilidad de que ocurra	No ha sucedido Poco probable que suceda

Tabla 4. Probabilidad de ocurrencia-oportunidades

Estimación	Descripción	Indicadores
Alta (probable)	Es probable que se alcancen resultados favorables en un año o más del 75% de probabilidad de que ocurra	Oportunidad clara, que se puede barajar con razonable certeza y conseguir a corto plazo basándose en los procesos de gestión actuales
Media (posible)	Perpectiva razonable de resultados favorables en un año del 25% al 75% de probabilidad de que ocurra	Oportunidades alcanzables pero que requieren una gestión cuidadosa. Oportunidades que pueden surgir fuera de lo previsto
Bajas (remota)	Cierta posibilidad de resultados favorables a medio plazo o menos del 25% de probabilidad de que ocurra	Oportunidad posible que aún tiene que ser investigada completamente por la dirección. Oportunidad en la que la probabilidad de éxito se considera baja, partiendo de los resultados de gestión que se están aplicando en este momento

La estimación de riesgos por lo general, abarca costes, beneficios, preocupaciones de los interesados y en definitiva cualquier otra variable que nos pueda interesar tener en cuenta a la hora de la evaluación de los riesgos.

La estimación puede ser cuantitativa, semicuantitativa o cualitativa y se realiza atendiendo a unas escalas predeterminadas de probabilidad y de impacto.

La práctica más extendida establece tres niveles para cada variable (aunque en determinadas empresas puede ser más recomendable emplear hasta cinco niveles).

Las Tablas 2, 3 y 4 ilustran las definiciones del estándar aplicadas tanto a los riesgos negativos (amenazas) como para los riesgos positivos (oportunidades).

En caso de trabajar con más de tres niveles, éstos podrían ser:

- Consecuencias: muy bajas/bajas/moderadas/altas/muy altas.
- Probabilidad: increíble/improbable/remota/ocasional/probable/frecuente.

Para finalizar este apartado debemos destacar que existen gran cantidad de técnicas y métodos para la identificación y análisis de riesgos, pero dada la extensión que supondría analizarlos en profundidad, en el presente artículo nos limitaremos a indicar a continuación, en las Tablas 5 y 6, los recomendados por el estándar:

Evaluación de riesgos

Tras analizar los riesgos, el proceso de Evaluación de Riesgos nos permitirá determinar la importancia que cada uno de estos riesgos tiene para la empresa, comparando los niveles de riesgo calculados o estimados con los criterios de riesgo establecidos por la dirección de la empresa durante el proceso de planificación.

De esta manera, la evaluación de los riesgos se puede entender como el proceso que nos permite transformar los datos ex-

traídos del análisis de riesgos, en información relevante para la toma de decisiones que tendremos que hacer sobre el tratamiento que debemos aplicar a cada riesgo.

EL MAPA DE RIESGOS

Aunque el estándar no incide demasiado en este tema, entendemos que el mapa de riesgos es una herramienta muy importante al indicar clara y esquemáticamente cuáles son las prioridades de actuación sobre los riesgos representando gráficamente la valoración de los riesgos que afectan a la empresa.

Por este motivo se recomienda que, una vez se han analizado y evaluado los riesgos, la fase de valoración se concluya con la elaboración de un mapa de riesgos.

La elaboración es sencilla. Tomando como base las tablas de probabilidad y consecuencias que vimos en el apartado de estimación de riesgos, en el eje de ordenadas representaremos los niveles de severidad de las consecuencias, y en el de abscisas los niveles de frecuencia.

Finalmente se ubica cada uno de los riesgos identificados en su lugar correspondiente según sus niveles de probabilidad y consecuencias estimados resultando una matriz del siguiente estilo (ver Figura 3).

Los mapas de riesgos se pueden realizar para cada una de las actividades, departamentos y/o grupos de riesgo que se identifiquen en la organización obteniendo finalmente el mapa de riesgos general de la empresa en el que se representarán los principales riesgos a los que se enfrenta globalmente la empresa.

Este tipo de mapas nos permitirán, entre otros:

- Controlar los riesgos en cada unidad.
- Servir de base para la toma de decisiones a la hora del tratamiento de los riesgos.
- Priorizar acciones para aprovechar las oportunidades que nos pueden ofrecer determinados riesgos.

De esta manera obtendremos un perfil general de riesgos que nos permitirá priorizar esfuerzos en el tratamiento de los riesgos, según su grado de incidencia en la consecución de los objetivos de la empresa, aprovechando de la forma más eficaz y rentabilizando al máximo los recursos invertidos.

Tratamiento del riesgo

En el proceso de tratamiento del riesgo se desarrollan nuevas opciones y se determinan las acciones específicas que se van a llevar a cabo con cada riesgo para conseguir **modificarlo**, maximizando las oportunidades y/o minorizando las amenazas que pueden afectar positiva o negativamente a la consecución de los objetivos de la empresa.

Los procesos de valoración del riesgo anteriormente descritos nos han permitido obtener una relación de los riesgos más importantes que pueden afectar a la empresa y que requerirán un estudio, seguimiento y control más efectivos por parte de la dirección.

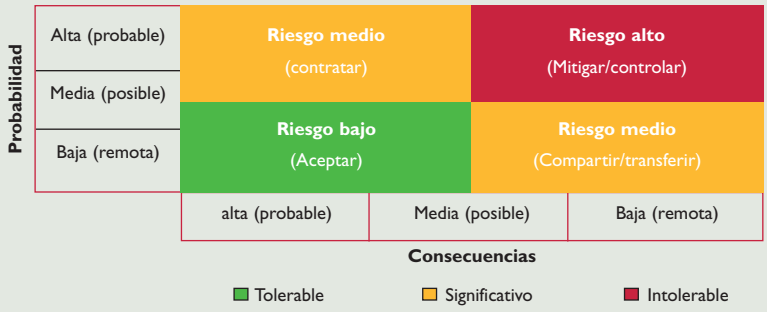
Tabla 5. Identificación de riesgos

- Tormenta de ideas
- Cuestionarios
- Estudios empresariales que se centren en cada proceso de negocio y describan tanto los procesos internos como los factores externos que puedan influir en estos procesos
- Establecimiento de criterios de competencia
- Comparativa ("benchmarking") en la industria
- Análisis de distintos escenarios
- Talleres de valoración de riesgos
- Investigación de incidentes
- Auditoría e inspección
- Método HAZOP (HAZard & OPerability) Studies (estudios de azar y operatividad)

Tabla 6. Análisis de riesgos

Riesgos positivos	Riesgos negativo
Estudios de mercado	Análisis de amenazas
Prospección	Análisis del árbol de fallos
Pruebas de mercado	Análisis FMEA (Failure Mode & Effects)
Investigación y desarrollo	Análisis de los modos de fallos y sus efectos
Análisis de impacto en el negocio	
Ambos	
Establecimiento de modelos de dependencia	Establecimiento de modelos de opción real
Análisis DAFO	Toma de decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre
Análisis del árbol de sucesos	Inferencia estadística
Planes de continuidad del negocio	Medidas de tendencia central y dispersión
Análisis BPEST (Business, Political, Economic, Social, Technological –de negocio, político, económico, social, tecnológico–)	PESTLE (Political, Economic, Social, Technical, Legal, Environmental –político, económico, social, técnico, legal, medioambiental–)

Figura 3



Por tanto, debemos tomar medidas que incidan en la frecuencia y el impacto de los riesgos reduciéndolos o potenciándolos según se trate de eventos negativos (amenazas) o de eventos positivos (oportunidades). Ver Figuras 4 y 5.

Centrándonos en los riesgos negativos, las medidas que se pueden tomar para su modificación van desde eludir el riesgo a transferirlo a un tercero. Las medidas más comunes que se pueden tomar con un riesgo las podemos clasificar en dos familias:

- **Minoración y control:** medidas que actúan directamente sobre el riesgo eliminándolo, evitando que se produzca o reduciendo lo máximo sus posibles efectos.

Figura 4. Amenazas

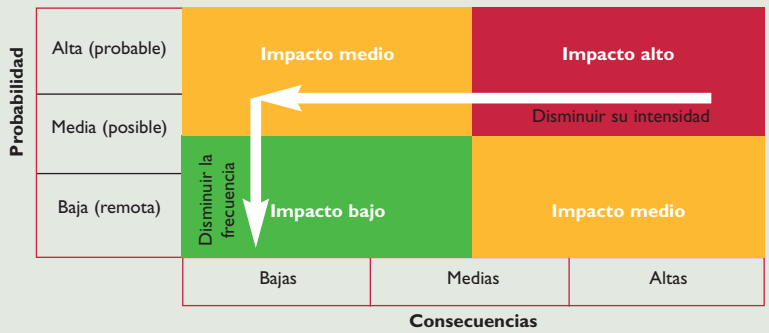


Figura 5. Oportunidades

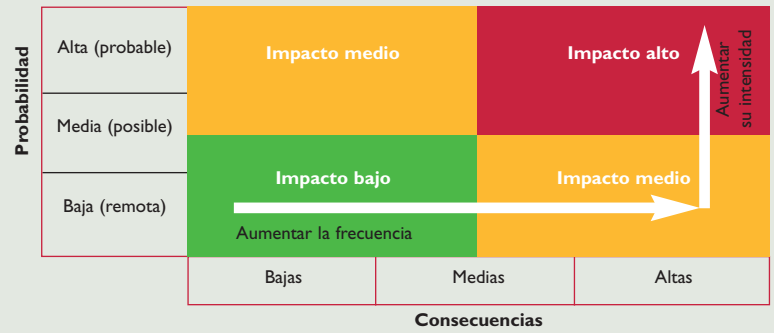


Tabla 7

¿Cuándo actúan?	Denominación	Función
Antes de producirse	Medidas de prevención	Evitar que se produzca el siniestro
Cuando se produce	Medidas de protección	Reducir el efecto del siniestro
Después de producirse	Recursos técnicos	Minimizar las pérdidas que provoca el siniestro

- **Financiación:** medidas encaminadas a minimizar el impacto económico que pueden tener en la cuenta de resultados de la empresa.

Medidas para la minoración y el control interno de los riesgos

Estas medidas, encaminadas a minimizar la probabilidad o las consecuencias negativas de los riesgos, o ambas, se pueden clasificar en tres grupos según el momento temporal sobre el que actúan respecto a la ocurrencia del siniestro que provoca el daño.

Estos grupos de medidas de minoración, se resumen en la Tabla 7.

PREVENCIÓN

Una de las definiciones de prevención que da la RAE es la siguiente: "preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo o ejecutar algo".

De cara a la gerencia de riesgos, la prevención es el conjunto de medidas que se llevan a cabo para evitar que los recursos (humanos, materiales y patrimoniales) y el medioambiente queden expuestos a riesgos que puedan producir daños a los mismos.

Es imposible no estar expuesto a ningún tipo de riesgo, pero se debe hacer todo lo posible para que en los casos en que el riesgo no es susceptible de eliminación, al menos se reduzca su probabilidad de ocurrencia y su impacto al mínimo posible, sobre todo en lo que concierne al recurso más importante: el humano.

- Prevención desde el punto de vista humano. Es tal la importancia que tiene la preservación de la integridad física de las personas que trabajan en las instalaciones, que como es lógico, la prevención de este recurso está regulada por ley (Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales[2], y la Ley 54/2003, de 12 de diciembre[3], que la modifica).

Por tanto, sólo con cumplir con la ley y siguiendo las recomendaciones del INSHT[4] ya se está dando un gran paso en materia de prevención hacia este recurso, pero nunca se hace bastante cuando se trata de un bien tan preciado e insustituible como es la vida humana.

- Prevención desde el punto de vista de los daños materiales. Son aquellas encaminadas a evitar que se produzca el daño material **reduciendo la frecuencia del riesgo**.

(2) BOE nº 269, de 10 de noviembre.
(3) Reforma del marco normativo de la Prevención de Riesgos Laborales. BOE núm. 298 de 13 de diciembre.
(4) Artículo 2 Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.

– **Control de calidad**. El control de calidad, en sí, se entiende como una de las más efectivas medidas que se pueden tomar para la reducción del riesgo, ya que cuanto menos queden expuestos los procesos a variaciones no deseadas, habrá menor probabilidad de que se produzcan daños.

PROTECCIÓN

Como hemos comentado anteriormente, las medidas de protección se emplean para reducir el daño en el momento en el que se produce se produce el siniestro, **reduciendo la consecuencia del riesgo** empleando tanto medidas físicas de protección, como desarrollando y revisando continuamente **planes de emergencia**.

RECURSOS TÉCNICOS

Son aquellos medios de minoración de daños que se basan en la tecnología para que una vez producido el siniestro, las pérdidas ocasionadas por este sean las menos posibles.

Se puede diferenciar dos tipos de recursos técnicos:

- **Planes de salvamento**. Dirigidos a recuperar la utilidad de los bienes dañados en el siniestro.
- **Planes de recuperación**. Dirigidos a minimizar los daños consecuenciales del siniestro (planes de contingencia y de continuidad).

Una medida de la efectividad de los controles internos será el grado en que las medidas tomadas eliminarán o reducirán el riesgo. De esta manera, la rentabilidad de estas medidas quedará determinada por el coste que supone la implantación del control en comparación con el beneficio derivado de la reducción de riesgo obtenida.

Por tanto, para valorar la rentabilidad de las medidas, lo primero que se debe hacer es calcular el coste de la puesta en marcha de dichas medidas y compararlo con el coste de la pérdida que supondría no tomar ninguna medida al respecto. De esta forma la dirección contará con un claro indicativo en base al cual tomar la decisión de poner en marcha las medidas de control del riesgo o no, a excepción de aquellas medidas de control exigidas o reguladas por ley, que por razones obvias, no deberían ser nunca motivo de discusión.

No obstante, dado que la mayoría de las veces es imposible eliminar por completo el riesgo, por mucho que se invierta en medidas de seguridad, siempre es recomendable hacer un análisis como el que se muestra en la siguiente figura para determinar el punto dónde se optimizará dicha inversión (ver Figura 6).

Medidas para la financiación del riesgo

"La financiación de riesgos es la fase o etapa de la Gerencia de Riesgos que aborda la elección de la(s) alternativa(s) o mecanismos más adecuados en cada momento y en cada circunstancia, orientados a la obtención y/o disposición de los recursos necesarios, cuando se ha producido un daño o pérdida en una empresa, con el objetivo de disponer lo antes posible de los elementos o bienes dañados, en condiciones similares a las existentes antes de que se hubiera producido la pérdida o llegado el caso mantener la capacidad productiva o reemprender la actividad, minimizando los costes totales para la empresa, asignando de la forma más eficiente posible los recursos disponibles y teniendo como objetivo principal mantener y/o garantizar tanto el patrimonio y resultados de la misma, como sus fines y objetivos"[5].

Una vez aplicadas las medidas para intentar minorar los riesgos, debemos decidir qué hacer para gestionar el riesgo residual, de manera que no afecte, o lo haga lo menos posible, a la consecución de los objetivos.

Los riesgos residuales, se pueden, aceptar (retener), financiar, transferir (al mercado financiero o asegurador), incluso se les puede aplicar las técnicas de transferencia alternativa de riesgos (ART[7]).

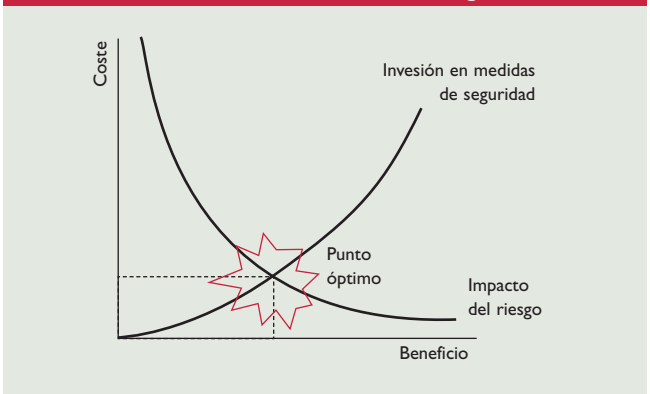
Para una correcta toma de decisiones sobre cómo **gestionar el riesgo residual** será necesario tener en cuenta por un lado la **siniestralidad esperada**, la **situación financiera** de la empresa con la que hacer frente al coste derivado de ésta y finalmente el **nivel de tolerancia al riesgo** que quedará determinado por la estrategia de la empresa y por otra serie de factores como el nivel de aversión al riesgo de directivos y accionistas, etc.

Hay diversas técnicas y métodos para la estimación de la siniestralidad y la fortaleza financiera de la empresa, pero si se dispone de datos históricos fiables, lo recomendable sería el empleo de la simulación aplicando el método de Montecarlo a un modelo que represente lo mejor posible el funcionamiento y la situación de la empresa.

A la hora de elaborar el modelo, habrá que tener en cuenta los factores siguientes, fundamentales para una correcta toma de decisiones para establecer el **nivel óptimo de retención** de riesgos por parte de la empresa y el de **transferencia** de los mismos para conseguir **que el coste total del riesgo sea el mínimo posible** para la empresa:

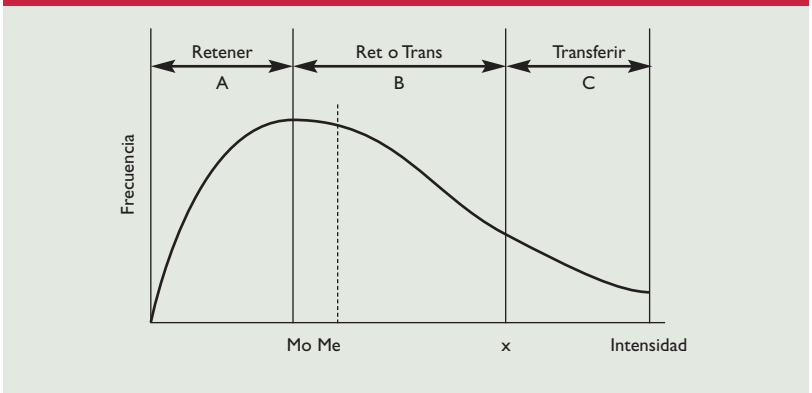
- La política que haya podido marcar la empresa al respecto, la cuál vendrá determinada en gran medida por su situación económica y financiera.

Figura 6. Análisis coste/beneficio de las medidas de minoración de riesgos



[5] Instituto Nacional para la Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Figura 7



- El comportamiento de los riesgos.
- La posibilidad de asegurar determinados riesgos.
- Características particulares de la empresa:
  – Volumen de retención de riesgos máximo.
  – Pérdidas máximas esperadas / admitidas.
  – Grado de aversión al riesgo.

- Datos económico-financieros:
  – Capacidad económica (sí/no).
  – Rentabilidad en los fondos aplicados al negocio propio y retribución del fondo externo de retención de riesgos (coste de oportunidad).
  – Patrimonio total.
  – Magnitud del impacto que puede alterar la estabilidad financiera de la empresa.
  – Capital circulante.
  – Beneficios medios de los últimos cinco años.
  – Volumen de facturación.
  – Beneficios repartidos a los accionistas.

- Datos sobre los riesgos:
  – Intensidad de daños.
  – Probabilidad de ocurrencia.
  – Posibilidad de ser cubierto por el mercado asegurador (sí/no).

- Otros datos sobre la empresa:
  – Dispersión de riesgos.
  – Tamaño/sector/actividad…

Con todo esto, además, habrá que tener en cuenta la posibilidad de que haya riesgos correlacionados directa o inversamente, con lo que el volumen real de riesgo aceptado o retenido podría variar sensiblemente del que resultaría de estudiar cada uno de los riesgos individualmente.

Como vemos, se puede elaborar un modelo tan detallado como sea preciso, de manera que se puedan ajustar los resultados a la situación real de la empresa.

Finalmente, el resultado de la simulación nos permitirá establecer los niveles óptimos con los que se minimizará el coste total del riesgo.

Por ejemplo, si la distribución de siniestros de la empresa es la siguiente (ver Figura 7).

De una forma genérica se debería hacer lo siguiente:

- Los riesgos cuya intensidad de daños es menor que la moda (mo)o la media (me) –A– se suelen **retener** ya que se tiene bastante certeza del coste que van a suponer y si se transfieren al mercado asegurador a este coste, habría que añadirle el recargo de seguridad, costes de gestión y beneficios del asegurador aparte de impuestos y recargos.
- Si se encuentran entre la moda y la media (x) –B– una correcta **simulación** establecerá dónde se encuentra el punto óptimo a partir del cual debemos transferir el riesgo en su totalidad o emplear franquicias agregadas de manera que el coste total del riesgo sea el menor posible.
- Los riesgos de intensidad de daños mayor que la media –C– se suelen **transferir** ya que aunque su probabilidad es escasa, en caso de ocurrir, su alto impacto económico podría afectar muy negativamente a la empresa.

EL COSTE TOTAL DEL RIESGO

Para finalizar este apartado, el coste final de cada riesgo será el resultado de sumar los siguientes costes:

- Los costes de minoración de los riesgos.
- Primas de seguro.
- Impuestos y recargos.
- Las franquicias asumidas.
- El coste de los siniestros por riesgos retenidos (incluyendo tanto la retención consciente como la desconocida).
- Los costes internos y externos necesarios llevar a cabo la Gerencia de Riesgos.

Aquí concluimos este primer capítulo por razones de espacio, continuando con el resto en un próximo número de la revista. ▮

Bibliografía consultada

Estándares de Gerencia de Riesgos. FERMA, 2003.

Guía ISO/CEI 73.

El mediador de seguros como gerente de riesgos de empresas. Cuadernos CECAS Nº 3, 2005.

Inventario de riesgos de la empresa para una buena política de Gerencia de Riesgos. Editorial CEPREVEN, DT-24, 1991.

Gerencia de riesgos (III/III) 2ª parte

Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar europeo. Desarrollo e implantación del proceso

Con este último capítulo finalizamos el tercer y último artículo de una serie en la que hemos pretendido mostrar el mundo de la gerencia de riesgos, desde la visión clásica y básica hasta las últimas tendencias de estandarización existentes.
Los apartados del estándar que exponemos a continuación. Además de una correcta retroalimentación y mejora continua del proceso de gerencia de riesgos, permitirá a las empresas cumplir con el control interno exigido por las normativas para el buen gobierno corporativo que tendrán que cumplir determinadas empresas y que estarán reguladas por directivas europeas.
Finalmente, la implantación de un proceso de gerencia de riesgos conforme a los estándares se convertirá en una sólida garantía de seguridad y fiabilidad no sólo para los accionistas y terceros interesados, sino también para el conjunto del mercado, al transmitir a nuestros clientes una mayor seguridad sobre nuestros productos, servicios y sobre toda nuestra gestión en general, aportando una garantía adicional de continuidad de la empresa y, por tanto, de los bienes y/o servicios que ésta suministra.

Félix Gonzalo Alonso
Ingeniero de Organización Industrial ICAI (prom. 2000). Máster en Dirección Aseguradora por ICEA.
Director Técnico en la Correduría de Seguros F. Gonzalo Juanas, S.L.

Comentarios a:
comentarios@icai.es

Informe y comunicación de riesgos

Según se estableció durante la planificación del proceso, que desarrollamos en nuestro artículo anterior y con la periodicidad establecida en el informe de programación y presupuesto, se deben realizar informes de seguimiento y control de riesgos con carácter interno y externo, para comunicar a todos los interesados, el resultado del proceso de gerencia de riesgos y mantenerles informados sobre cualquier cambio o modificación que se haya producido.

Informe interno

Cada nivel de la empresa demandará diferente tipo de información sobre el proceso de Gerencia de Riesgos, por lo que será necesario hacer diferentes informes para cada nivel que según el estándar será como se indica a continuación:

- A nivel de **consejo de administración** se deberá informar sobre:
  - Los riesgos más importantes a los que se enfrenta la empresa.
  - Los posibles efectos en el valor de la empresa para los accionistas de las desviaciones con respecto a los márgenes de rendimiento previstos.
  - Cómo asegurar niveles apropiados de toma de conciencia en toda la empresa.
  - Cómo la empresa gestionará una crisis.
  - La importancia de la confianza de los interesados en la empresa.
  - Cómo gestionar las comunicaciones con los inversores cuando sea pertinente.

– Que el proceso de gestión de riesgos funciona de forma efectiva.
– Cómo divulgar una clara política de gestión de riesgos que abarque las responsabilidades y la filosofía de gestión de riesgos.

- Las **unidades de negocio** deben:
  – Ser conscientes de los riesgos que comprenden sus áreas de responsabilidad, los impactos posibles que estos pueden ejercer en otras áreas y las consecuencias que otras áreas pueden provocar en ellas.
  – Disponer de indicadores de rendimiento que les permitan supervisar las actividades de negocio y financieras clave, el progreso hacia la consecución de los objetivos e identificar los desarrollos que requieran intervenciones (ej.: previsiones y presupuestos).
  – Disponer de sistemas que adviertan de las variaciones en las previsiones y en los presupuestos con la debida frecuencia para que sea posible tomar las medidas apropiadas.
  – Informar rápida y sistemáticamente a la alta dirección de cualquier nuevo riesgo o cualquier fallo en las medidas de control existentes que perciban.

- **Cada individuo** debe:
  – Comprender su responsabilidad respecto a los riesgos individuales.
  – Ser conscientes de cómo pueden mejorar continuamente la respuesta de la gestión de riesgos.
  – Entender que la gestión y la conciencia de riesgos son una parte fundamental de la cultura de la empresa.
  – Informar rápida y sistemáticamente a la alta dirección de cualquier nuevo riesgo o cualquier fallo en las medidas de control existentes que perciban.

INFORME EXTERNO

Aparte de los integrantes del consejo de dirección y de la plantilla de la empresa, existen otros terceros interesados a los que se debe informar regularmente sobre la forma en que la empresa está gestionando los riesgos, así como del grado en que se están cumpliendo los objetivos de ésta.

Dado que cada vez va tomando más relevancia para el accionista el concepto de beneficio ajustado al riesgo y la sociedad cada vez está más concienciada sobre temas como la seguridad laboral y el respeto al medioambiente, es necesario que éstos sean informados sobre la política de la empresa en lo concerniente a la Gerencia de Riesgos y sobre los objetivos que ésta persigue, así como el grado de cumplimiento de éstos que se va alcanzando.

Según el estándar europeo, un **buen gobierno corporativo** requiere que las compañías adopten un enfoque metódico respecto a la gestión de riesgos que:

- Proteja los intereses de sus interesados.
- Asegure que el consejo de administración desempeña sus deberes de dirigir la estrategia, crear valor y supervisar el rendimiento de la empresa.
- Asegure que los controles de gestión existen y que funcionan bien.

Las medidas relativas a los informes a cumplimentar sobre la gestión de riesgos deben quedar establecidas claramente y ser puestas a disposición de los interesados.

Los informes deben tratar:

- Los métodos de control, especialmente de las responsabilidades de la dirección sobre la gestión de riesgos.
- Los procesos para identificación de riesgos y cómo son conducidos por los sistemas de gestión de riesgos.
- Los sistemas de control primarios implantados para gestionar riesgos importantes.
- La supervisión y revisión del sistema implantado.

Cualquier deficiencia importante que no esté cubierta por el sistema, o que se dé en el propio sistema, debe ser notificada junto con las medidas que se han tomado para tratarla.

Para finalizar el apartado, debemos recordar que todos los informes indicados anteriormente (tanto internos como externos) deberán realizarse según el formato de reporte establecido durante la planificación del proceso.

La estructura y la administración de la gestión de riesgos

En el artículo anterior se abordó la planificación de la gerencia de riesgos cuyo resultado final es el plan de Gerencia de Riesgos que, como indicamos en el citado artículo, es un documento que debe describir claramente cómo se llevará a cabo la Gerencia de Riesgos en la organización, definiendo los roles y responsabilidades de los participantes en los procesos de riesgo, las actividades de Gerencia de Riesgos que se llevarán a cabo, la programación y el presupuesto con el que se cuenta para realizar estas actividades y las herramientas y técnicas que serán empleadas.

Profundizando en éste sentido, el estándar establece lo siguiente.

Política de gestión de riesgos

La política de gestión de riesgos de una empresa debe definir su enfoque y apetito del riesgo, así como su enfoque de la gestión de riesgos. La política también debe establecer las responsabilidades de la gestión de riesgos en toda la empresa.

Además, debe referirse a cualquier requerimiento legal para los principios de la política, por ejemplo, en el campo de la salud y la seguridad.

Es importante destacar que, vinculado al proceso de gestión de riesgos, debe existir un conjunto integrado de herramientas y técnicas para usar en las diferentes fases del proceso empresarial.

Para trabajar de forma efectiva, el proceso de gestión de riesgos requiere:

- El compromiso por parte del presidente y los altos ejecutivos de la empresa.
- La asignación de responsabilidades dentro de la empresa.
- La asignación de los recursos apropiados para la formación y el desarrollo de una conciencia de riesgos mejorada por parte de todos los interesados.

PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración tiene la responsabilidad de determinar la dirección estratégica de la empresa y de crear el entorno y las estructuras necesarias para que la gestión de riesgos opere de forma eficaz.

Esta tarea se puede realizar a través de una dirección ejecutiva, una comisión no ejecutiva, un comité de auditoría o cualquier otra función que se ajuste al modo de operar de la organización y que sea capaz de actuar como "promotor" de la gestión de riesgos.

Al evaluar su sistema de control interno, el consejo debe, como mínimo, tener en cuenta:

- La naturaleza y extensión de los riesgos negativos aceptables por la compañía que puede absorberlos en su negocio particular.
- La probabilidad de que esos riesgos se conviertan en realidad.
- Cómo deben tratarse los riesgos inaceptables.
- La habilidad de la compañía para minimizar la probabilidad y el impacto en el negocio.
- Los costes y beneficios del riesgo y la actividad de control llevada a cabo.
- La efectividad del proceso de gestión de riesgos.
- La implicación en los riesgos de las decisiones del consejo de administración.

PAPEL DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS

El papel de las unidades de negocio incluye lo siguiente:

- Las unidades de negocios tienen la responsabilidad primaria de gestionar los riesgos en el día a día.
- La dirección de las unidades de negocios es responsable de promover la conciencia del riesgo en sus operaciones; deben introducir objetivos de gestión de riesgos en su actividad.
- La gestión de riesgos debe ser un tema habitual en las reuniones de la dirección para considerar las exposiciones y fijar nuevas prioridades en el trabajo a la luz de un análisis de riesgos efectivo.
- La dirección de las unidades de negocios debe asegurar que la gestión de riesgos está incorporada en la fase conceptual de los proyectos, así como a lo largo de la vida de los mismos.

EL PAPEL DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Dependiendo del tamaño de la empresa, la función de gestión de riesgos puede variar desde un simple defensor de la gestión de riesgos, pasando por un gestor de riesgos a tiempo parcial, hasta un departamento de gestión de riesgos completo.

El papel de la función de gestión de riesgos incluye lo siguiente:

- Establecer la política y la estrategia de gestión de riesgos.
- Primer defensor de la gestión de riesgos en los niveles estratégico y operacional.
- Crear una cultura consciente de riesgos dentro de la empresa, incluyendo la formación apropiada.
- Establecer la política y estructuras de riesgos internas para las unidades de negocios.
- Diseñar y revisar los procesos de gestión de riesgos.
- Coordinar las diversas actividades funcionales que informan de los temas de gestión de riesgos dentro de la empresa.
- Desarrollar procesos de respuesta al riesgo, incluyendo planes de contingencia y de continuidad del negocio.
- Preparar los informes de riesgos para el consejo de administración y los interesados.

EL PAPEL DE LA AUDITORÍA INTERNA

El papel de la auditoría interna puede variar de una empresa a otra.

En la práctica, este papel puede incluir todas o alguna de las siguientes tareas:

- Enfocar el trabajo de la auditoría interna sobre los riesgos importantes, identificados por la dirección, y revisar los procesos de gestión de riesgos en toda la empresa.
- Producir confianza en la gestión de riesgos.
- Proporcionar un apoyo activo y participar en el proceso de gestión de riesgos.
- Facilitar la identificación y valoración de riesgos y formar al personal de operaciones en la gestión de riesgos y el control interno.
- Coordinar los informes de riesgos al consejo de administración, al comité de auditoría, etc.

Al determinar el papel más apropiado de una empresa en particular, la auditoría interna debe asegurar que no se infringen los requisitos profesionales de independencia y objetividad.

RECURSOS Y APLICACIÓN

Los recursos necesarios para llevar a cabo la política de gestión de riesgos de la empresa deben establecerse claramente a todos los niveles de gestión y en cada unidad de negocios.

Además de otras funciones operacionales que puedan tener, las personas involucradas en la gestión de riesgos deberán tener claramente definidos sus papeles en la coordinación de la política y de la estrategia de gestión de riesgos. Se requiere la misma definición clara para aquellas personas involucradas en la auditoría y la revisión de controles internos y que faciliten el proceso de gestión de riesgos.

La gestión de riesgos debe estar integrada en la empresa a través de los procesos estratégicos y presupuestarios. Es necesario destacarla en la iniciación y en toda la formación y desarrollo, así como en los procesos operacionales, por ejemplo, los proyectos de desarrollo de productos o servicios.

Supervisión y revisión del proceso de gestión de riesgos

A la hora del seguimiento y control, tratados en el en el artículo anterior, el estándar indica que para llevar una Gestión de Riesgos efectiva es necesario que exista una estructura de informe y revisión que asegure que los riesgos están identificados y evaluados eficazmente, que se llevan a cabo los controles oportunos y que las reacciones son las apropiadas.

A parte de lo anterior, se deben efectuar con regularidad auditorías de la política y de conformidad con los estándares, así como revisiones del rendimiento de los mismos para identificar las oportunidades de mejora.

Debemos siempre recordar que las empresas son dinámicas y que operan en entornos dinámicos por lo que es imprescindible identificar los cambios en la empresa y en el entorno en el que opera, y efectuar las modificaciones apropiadas en los sistemas.

El proceso de supervisión debe asegurar que existen los controles apropiados de las actividades de la empresa y que se entienden y se siguen los procedimientos establecidos.

Según el estándar, cualquier proceso de supervisión y revisión debe determinar también si:

- Las medidas adoptadas dan el resultado previsto.
- Eran apropiados los procedimientos adoptados y la información recogida para la valoración.
- Un mayor conocimiento habría ayudado a tomar mejores decisiones y a identificar que lecciones deberían aprenderse para la valoración y gestión de riesgos en el futuro.

Para finalizar esta serie de artículos, me gustaría destacar que aunque se ha reproducido literalmente gran parte del documento "Estándares de Gerencia de Riesgos". (Ferma, 2003). Recomendamos encarecidamente la lectura del mismo, así como la guía ISO/CEI 73, que pueden encontrar en la página web de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (www.agers.es) ya que estos tres artículos que hemos publicado, no dejan de ser una visión particular de lo que, a mi entender, y a grandes rasgos, debe comprender la gerencia de riesgos para que pueda convertirse en una verdadera fuente de generación de valor añadido para la empresa y para toda la sociedad en su conjunto. ▮

Bibliografia consultada

"Estándares de gerencia de riesgos". Ferma, 2003. Guía ISO/CEI 73.

"El mediador de seguros como gerente de riesgos de empresas". Cuadernos CECAS nº 3, 2005.

"Inventario de riesgos en la empresa para una buena política de gerencia de riesgos", editorial Cepreven, Dt-24, 1991.