



# 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 riesgo? 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<sup>1</sup> es la siguiente:

**riesgo.** (Del it. *risico* o *rischio*, y este del árabe clásico *rizq*, lo que depara la provi-dencia). **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 la 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<sup>2</sup>.**

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.

<sup>(1)</sup> Diccionario de la Real Academia Española.

<sup>(2)</sup> [http://www.unespa.es/nociones\\_seguro/f\\_nociones.htm](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<sup>3</sup> 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.

<sup>(3)</sup> Gonzalo Iturmendi. *Apuntes de Gerencia de Riesgos del Master en Dirección Aseguradora de ICEA.*

<sup>(4)</sup> Gonzalo Fernández Isla, *Apuntes de Gerencia de Riesgos del Master de Dirección Aseguradora de ICEA.*

<sup>(5)</sup> 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**

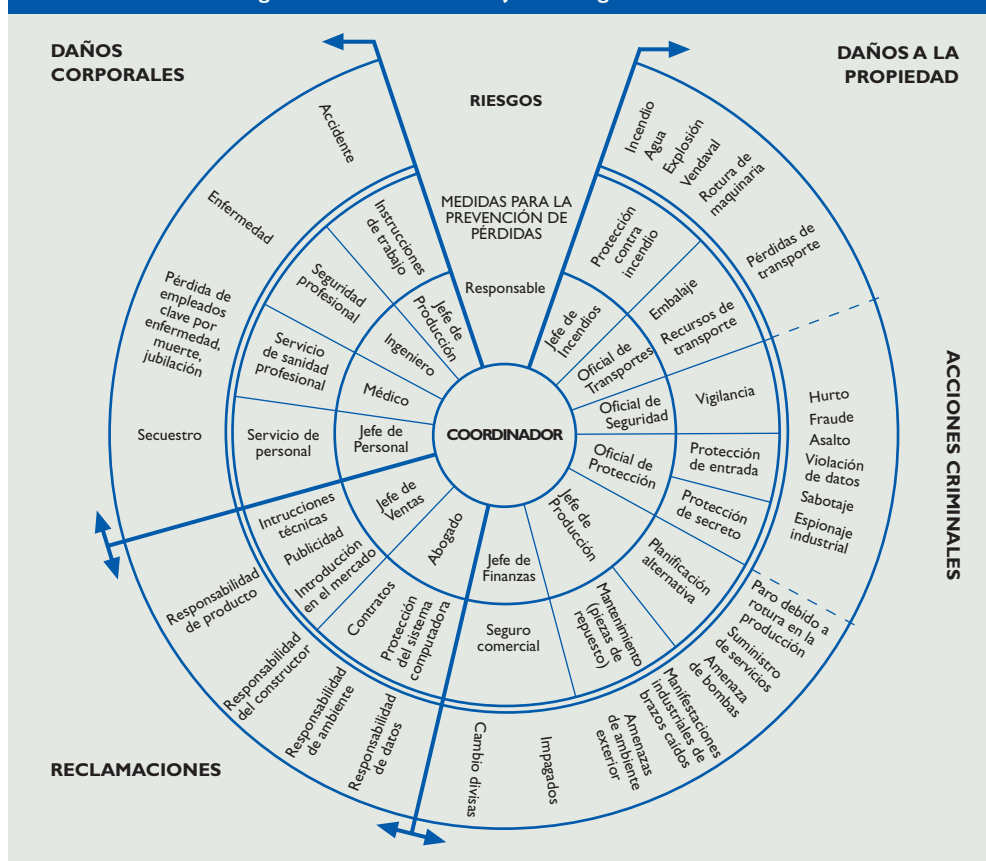
Como se acaba de comentar en el apartado anterior, es muy importante que todas y cada una de las personas que conforman la empresa sean conscientes no sólo de los riesgos que les amenazan directamente, sino que deben estar especialmente sensibilizados sobre la importancia que tiene la colaboración y 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 relaciones 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 establecido el VAR (Valor Ajustado al Riesgo), como uno de los 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*