

# El Actuario en la gestión de riesgos de empresas no aseguradoras

ISABEL CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ

Economista, Actuario de Seguros y Asesora Actuarial y de Riesgos

**T**ras la publicación de la Norma ISO 31000, Marco COSO 2013 y COSO ERM 2017 nos encontramos cada vez más con la necesidad de la experiencia profesional de los actuarios de seguros para la valoración cualitativa y cuantitativa de los riesgos de todas las empresas y no solo ubicarnos en las empresas aseguradoras.

Con los principios y las líneas directrices sobre la gestión de riesgos, nos encontramos ante un paso importante para que cualquier empresa pueda realizar una gestión eficaz del riesgo al que se encuentra expuesta, mediante la identificación, análisis y evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos.

La gestión eficaz de los riesgos en las empresas de cualquier tamaño o actividad, va a permitir hacer frente a factores internos y externos que generan incertidumbre para conseguir:

- Lograr los objetivos fijados.
- Fomentar una gestión proactiva y ética empresarial.
- Conocer la necesidad de identificar y evaluar los riesgos en todas las áreas de la empresa.
- Identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.
- Cumplir con las normativas legales y reglamentarias exigidas.
- Mejorar en la presentación de los informes financieros.
- Generar confianza y transparencia entre todo el personal de la empresa.
- Establecer un punto de partida para la toma de decisiones.
- Conocer los controles internos y externos.
- Asignar los recursos necesarios para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operacional.
- Controlar las prestaciones en materia de salud, seguridad en el trabajo, medio ambiente,...
- Mejorar la prevención y gestión de siniestros, así como ser capaces de minimizar las pérdidas.
- Mejorar la formación para toda la organización.

Cada vez más la formación y experiencia profesional de los gerentes de riesgos de las empresas va orientada

a aquellos profesionales que necesiten garantizar que una empresa gestiona eficazmente sus riesgos, para los profesionales que necesitan evaluar los riesgos de una empresa y para cualquier profesional que siga las guías de procedimiento, estándares y códigos prácticos para la gestión del riesgo.

El proceso de gestión de riesgos comienza con la identificación y análisis de los riesgos de la empresa y sigue con la reducción, asunción, transferencia o retención y financiación de los riesgos económicos y sociales. La gerencia de riesgos es el conjunto de métodos que permiten identificar, analizar y evaluar los riesgos, minimizarlos, controlarlos y hacer un tratamiento financiero de los mismos.

Podemos decir que el buen gobierno de una sociedad en general, exige el establecimiento de una gestión de riesgos interna adecuada que permita a la dirección de la empresa la toma de decisiones. El establecimiento de controles sobre la estabilidad y solvencia exige la capacidad de las empresas para establecer modelos dinámicos que permitan evaluar la situación de la misma ante la concreción de determinados riesgos desfavorables.

Se necesita dar a las empresas una seguridad razonable sobre los requerimientos a que deben responder para la gestión de sus riesgos y transferencia a través de pólizas de seguros, entre otras opciones de transferir los riesgos de las empresas.

El sistema de gobierno se define como la manera en que la entidad se organiza desde el punto de vista operativo e incluye:

- La definición de su estructura organizativa en áreas funcionales.
- La asignación de funciones a cada una de ellas.
- Las relaciones entre las distintas áreas.
- Los flujos de información entre las mismas.
- Las funciones de control de riesgos, actuarial, de auditoría interna y de cumplimiento.

El correcto ejercicio de todas esas funciones se asegura, dentro de lo razonable, mediante la implementación de un sistema eficaz de control interno; de tal manera

que, salvo la función de auditoría interna, uno de cuyos campos de actuación consiste en la auditoría del propio sistema de control interno, todas las demás funciones se hallan bajo el ámbito objetivo de actuación de la función de control interno, incluyendo la gestión de los riesgos, pues, aun cuando parte de esta función tenga como contenido la identificación de riesgos, la definición de estrategias de actuación y el establecimiento de límites de tolerancia al riesgo, se traduce, en último término, en el establecimiento de controles sobre los riesgos que son objeto del sistema; todo lo cual es susceptible de ser subsumido en el concepto de control interno.

Por ello, el sistema de control interno adquiere una importancia capital en todo el sistema de gobierno sobre todo por lo que se refiere a la finalidad de asegurar la eficiencia de las operaciones, en el sentido de que éstas se lleven a cabo conforme a las pautas que la entidad considere más adecuadas.

El **objetivo fundamental** de cualquier principio es tener claro los conceptos que se utilicen para los **análisis de los riesgos empresariales** y que todos conozcan el **alcance** del control y el **resultado** de los mismos, ya que existen muchas metodologías y muchos enfoques distintos para una gestión de riesgos empresariales.

El objetivo es entender la **necesidad de gestionar** los riesgos de una empresa y **no sólo a reducirlos**, por lo que puede generalizarse para todo tipo de riesgos, incluidos los riesgos estratégicos, legales, crediticios, tecnológicos, de mercado, etc. Para una buena gestión de riesgos de una empresa es necesario contemplar todas las **etapas** fundamentales de **identificación, evaluación, respuesta y supervisión**, pero es en la etapa de identificación de los riesgos donde podemos detectar además de las amenazas para la empresa, las **oportunidades de negocio** que pueden ser aprovechadas para la misma y que en un principio puede estar oculta tras las amenazas. Se puede confirmar que tanto la gerencia de los riesgos como un **adecuado sistema de control interno** pueden contribuir al logro de objetivos empresariales.

El establecimiento de sistemas de control interno sobre la **estabilidad y solvencia**, requeridos por las prácticas de buen gobierno, exige la capacidad de las empresas para establecer **modelos dinámicos** que permitan evaluar la situación de la misma ante la concreción de determinados riesgos desfavorables que pudieran ser objeto de aseguramiento con terceros. El buen gobierno de una sociedad en general exige el establecimiento de un control interno adecuado que permita a la **dirección de la empresa** la toma de decisiones, por lo que las empresas deben analizar los riesgos que les son propios de su actividad y mantener unos **mecanismos específicos** de control interno que aseguren la supervisión continuada de los mismos.

Es necesario que exista **transparencia en la información**, de forma que pueda ser detectada cualquier amenaza lo antes posible para poder reducir o anular el impacto antes de que este se produzca. Nos encontramos ante una **demandas creciente** de información por parte de la empresa, a raíz de la aparición de nuevas exigencias que afectan a las empresas cotizadas en materia de **responsabilidad social, medio ambiente y sostenibilidad**.

La información se necesita en todos los niveles de la organización para, por una parte, **identificar, evaluar y responder a los riesgos** y por otra, **dirigir la entidad y conseguir sus objetivos**.

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio.

Los **sistemas de información** pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades. De igual manera, la asistencia a seminarios profesionales o del sector y la participación en asociaciones mercantiles o de otro tipo puede ser una fuente de información valiosa.

Es importante el establecimiento de una **comunicación eficaz** en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal). La alta dirección debe transmitir un mensaje claro y preciso a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

Los diferentes niveles de una empresa necesitan diferentes **tipos de información del proceso de gestión de riesgos**, por lo que a continuación se presenta un cuadro del tipo de información de los distintos niveles o categorías profesionales de la empresa para posibilitar la gestión eficaz de la gestión de los riesgos de la empresa y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados recientes.
- Datos incluidos correctos.
- Información obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Como consecuencia de las nuevas exigencias, la **empresa** debe analizar los riesgos propios de su actividad, mantener unos mecanismos específicos de control interno que aseguren la medición continuada de los mismos, establecer **sistemas de información** que garanticen la transparencia y proporcionen seguridad.

El fin último de todas las **empresas** es la de **generar valor**. Sin embargo, en la consecución de ese fin siempre está presente **la incertidumbre** o **el riesgo**. La gestión de riesgos por parte de la dirección le permite tratar eficazmente la incertidumbre, mejorando así la capacidad de generar valor.

La gestión de riesgos aporta **ventajas a la empresa**, aun- que presenta limitaciones que impiden que el consejo o la

dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos, derivadas de factores como que **el juicio humano** en la toma de decisiones, las decisiones sobre la res- puesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y **beneficios relativos**.

Todas las personas que integran una empresa, tienen al- guna responsabilidad en la **gestión de riesgos corporativos**.

Informes internos			Comunicación externa
Consejo de administración	Unidades de negocio	Personal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los riesgos más importantes a los que se enfrenta la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender su responsabilidad respecto a riesgos individuales.</li> </ul>	<p>Las empresas tienen que informar regularmente a sus interesados explicando sus políticas de gestión de riesgos y la efectividad con la que está consiguiendo sus objetivos.</p> <p>Un buen gobierno corporativo requiere que las empresas adopten un enfoque metódico respecto a la gestión de riesgos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteja los intereses de sus interesados.</li> <li>• Asegure que el consejo de administración desempeña sus deberes de dirigir la estrategia, crear valor y supervisar el rendimiento de la empresa.</li> <li>• Asegure que los controles de gestión existen y que funcionan bien.</li> </ul> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los métodos de control, especialmente de las responsabilidades de la dirección sobre la gestión de riesgos.</li> <li>• Los procesos para identificación de riesgos y cómo son conducidos por los sistemas de gestión de riesgos.</li> <li>• Los sistemas de control primarios implantados para gestionar riesgos importantes.</li> <li>• El resultado de los métodos de control y los procesos de identificación, deficiencias, aspectos a mejorar...</li> <li>• La supervisión y revisión del sistema implantado.</li> </ul> <p>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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los posibles efectos en el valor de la empresa para los accionistas de las desviaciones con respecto a los márgenes de rendimiento previstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 requieren las intervenciones (ej. Previsiones y presupuestos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser conscientes de cómo pueden mejorar continuamente la respuesta de la gestión de riesgos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar niveles apropiados de toma de conciencia en toda la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender que la gestión y la conciencia de riesgos son una parte fundamental de la cultura de la empresa.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber cómo la empresa gestionará una crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar rápida y sistemáticamente a la alta dirección de cualquier nuevo riesgo o fallo en las medidas de control existentes que perciban.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar rápida y sistemáticamente a la alta dirección de cualquier nuevo riesgo o cualquier fallo en las medidas de control existentes que perciban.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser consciente de la importancia de la confianza de los interesados en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y mantener relaciones con las otras unidades de negocio para aunar los esfuerzos en cuanto a medición y gestión de riesgos.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener claro cómo gestionar las comunicaciones con los inversores.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar seguro de que el proceso de gestión de riesgos funciona de forma efectiva.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar una clara política de gestión de riesgos que abarque las responsabilidades y la filosofía de gestión de riesgos.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que todos los responsables de cada área o de la totalidad de trabajadores conocen y llevan a cabo la política de gestión de riesgos.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia basada en los estándares de FERMA.