



## **XV JORNADAS DE DERECHO DE SEGUROS**

**12 y 13 de mayo de 2016**

**Hotel Holiday Inn - Sala París**

### **UN ENFOQUE SOBRE SISTEMA DE GESTION DE RIESGOS Y SU ADMINISTRACION MEDIANTE SEGUROS**

**Expone: Dra. Andrea Signorino**

**Modera: Dr. Hugo Lens**

#### **Dr. Hugo Lens**

*Bueno, continuando con las Jornadas, ahora la doctora Andrea Signorino nos va hablar sobre administración de riesgos desde la óptica del seguro. La doctora Signorino es Presidente de AIDA SECCION URUGUAY y además es Presidente hasta el 2018 del Comité Iberoamericano de AIDA. Le paso la palabra para tratar el tema.*

#### **Dra. Andrea Signorino.**

Muchas gracias, después de las interesantes exposiciones de la mañana en donde se mencionó el tema de la administración de riesgos, que es sumamente importante para la eficacia de un gobierno corporativo, mi idea es no hablar específicamente de cómo las compañías de seguros deberían administrar un sistema de administración de riesgos, o sí, por un lado porque voy a hablar de la forma en que se tiene que encarar la administración de riesgos y cómo, a través de los seguros, uno puede colaborar en esa gestión integral de riesgos, mediante la transferencia que supone un seguro. O sea que estoy dando la visión desde el punto de vista de una empresa de seguros, porque todo lo que se debe realizar en el sistema integral de riesgos, aplica a las aseguradoras, por lo que se estuvo hablando hace un rato. Por otro lado también mostrar al seguro como una herramienta eficiente para gestionar esos riesgos. El seguro es una de las técnicas para lograr la gestión de esos riesgos. En concreto una empresa que tenga que establecer

una gestión integral de riesgos, puede acudir al seguro como forma de atender esos riesgos. O sea que estoy hablando desde el punto de vista de la aseguradora y también del eventual asegurado, que podría contratar seguros para mitigar esos eventuales riesgos.

Obviamente daré las generalidades del sistema integral de riesgos que, por supuesto, es mucho más amplia, yo voy a aportar un esquema del tema y las posibilidades actuales en Uruguay de transferencia de riesgos, qué seguros tenemos para lograr esa transferencia de riesgos u ofrecerla a potenciales asegurados. Como verán es un enfoque diferente al de hoy de mañana. No voy a hablar del riesgo propio del seguro porque mi enfoque es general y eso atañe a las aseguradoras. Lo mencionaré pero no haré énfasis en el seguro.

Bueno, lo primero que hay que decir en este tema es que la gestión de riesgos empresariales supone un desafío cultural y normativo, esto quiere decir que para la eficiencia de un sistema integral de riesgos lo importante es la cultura institucional más el autocontrol que la compañía o empresa pueda tener. No quiere decir que por tener normas estrictas en el sistema de control de riesgos, van a ser por eso eficaces.

No necesariamente teniendo normas estrictas sobre gobierno corporativo y sistema integral de riesgo, vamos a lograr que la compañía internalice esas normas y pueda hacer funcionar ese sistema, ¿qué es lo esencial? Que el sistema integral de gestión de riesgos permee a toda la empresa. Por eso se dice en estos temas que el órgano de control de la actividad tiene que corregir, no tanto sancionar.

Por suerte mis compañeras me precedieron y hablaron del tema del gobierno corporativo, pero específicamente de la gestión de riesgos, esto tiene énfasis a partir de las crisis bancarias del 2009 y la recesión de la economía a nivel mundial. Hay un estudio que destaca que los riesgos empresariales desplazaron a los riesgos normativos que estaban dentro de los top ten en el máximo. Y ahora tenemos a los riesgos empresariales que ocupan el primer lugar. El cumplimiento normativo sigue siendo importante, pero se debe al gran número de normas a que están sujetas las organizaciones que lleva a que no puedan cumplirlas en tiempo y forma y, por lo tanto, generen en sí mismo un riesgo normativo.

A partir de los casos sonados como AIG en Estados Unidos, se originó en la cabeza de los entes reguladores una gran preocupación, alrededor de cómo podían eficientemente controlar las organizaciones y llegaron a la conclusión que la gestión de los riesgos basada en el autocontrol, o sea logrando que la empresa internalice el sistema de gestión de riesgos y lo aplique en toda su organización, era la solución para evitar las crisis empresariales y financieras. O sea que esto no nace de la nada, como se aclaró en la mañana, sino que los entes reguladores tratan estos temas a partir de las crisis y apuestan al autocontrol de las empresas.

Bueno, la normativa marco con respecto a la gestión de riesgos empresariales, un ejemplo es lo que se habló esta mañana sobre el Uruguay, yo simplemente repasaré, esto ya lo dijo Geraldine, la gestión de riesgos es una manera de cumplir con los objetivos del gobierno corporativo, lo

cual explicó Geraldine en lo que respecta a su composición, directorio, alta gerencia, funcionarios de jerarquía, de control como lo son las auditorías y otros. Ya lo vimos temprano, supone un conjunto de prácticas para llevar a cabo la dirección, el monitoreo y el control diario del negocio. El gobierno corporativo tiene que procurar la adhesión de los funcionarios de la institución a estas prácticas, si no lo logra está frito, y justamente uno de los componentes que hoy señalaba Geraldine, que es la eficacia en el desempeño del sistema corporativo, comporta un eficaz sistema de gestión integral del riesgo y aquí es donde entra el sistema de gestión de riesgo dentro de la organización del gobierno corporativo.

Ahora si entramos al sistema integral de gestión de riesgos que es el conjunto de políticas, procedimientos de control que implementa la institución para propiciar una adecuada identificación, control y monitoreo de los riesgos. O sea que estamos entrando en las diferentes etapas o procesos para instaurar el sistema integral de riesgos que las empresas deben contar acorde a su naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones y su perfil de riesgo. No todas las compañías tienen que tener el mismo sistema, éste tiene que instalarse de acuerdo a lo que tiene mayor relevancia. Esto tiene que ver con su bussines, a lo que se dedica y a su tamaño. Para hacer efectivo este sistema yo acá coloco algunos ítems: hay que identificar los riesgos inherentes a la actividad y a los clientes, hay que evaluarlos de forma integrada, su impacto y medir estos riesgos. Hay que implementar medidas para controlar o mitigar los diferentes tipos y niveles de riesgos que se haya identificado. Hay que monitorear el resultado de los controles implementados y el grado de efectividad con que se están cumpliendo esos controles. Hay que corregir las deficiencias e involucrar a todo el personal y ser proactivos, lo que se traduce en manuales de procedimientos y funciones. Hay que separar las funciones del personal que está expuesto a los riesgos de los que monitorean y organizan el control de los riesgos. Hay que crear planes de contingencia, buenas comunicaciones y reportes de forma tal de identificar los riesgos, atacarlos y combatirlos lo antes posible. Para eso la comunicación interna es fundamental.

Ya lo dijeron en la mañana, las autoridades de directorio y la alta gerencia son fundamentales en la administración de los riesgos. Los directores son los responsables máximos, con el adecuado funcionamiento de este sistema, tienen que entender los riesgos de la exposición que tiene la empresa, monitorearlos, aprobar las estrategias y políticas relevantes para la administración de riesgos, asegurar que la alta gerencia tome las medidas necesarias para combatirlos. Tienen que propender las estrategias del control en todo el personal incorporando valores éticos. Acá es donde entra lo que se habló más temprano.

La alta gerencia tiene que bajar a tierra todo esto en concreto, tiene que hacer que estos puntos permeen en toda la organización, tiene que tener la estructura adecuada, implementar el código de ética, involucrar al personal en la gestión de riesgos. O sea que tiene una tarea importante. No es solamente el directorio, sino también la alta gerencia que es la que tiene que hacer que todo el personal se involucre. La pirámide se achata, no solamente el gobierno corporativo está centrado en la alta gerencia y el directorio, sino que está en toda la organización.

Veamos ahora aspectos conceptuales con respecto a la gestión de riesgos empresariales. El riesgo se define, y todos los que estamos en seguros lo sabemos, como la combinación de un suceso y sus consecuencias, a veces no vemos tanto que este riesgo puede tener un aspecto negativo para la empresa, se pueden producir pérdidas, o puede tener un carácter positivo, que puede dar ganancias. Nosotros en seguros estamos acostumbrados a los riesgos negativos, los que nos producen pérdidas u obligaciones de indemnización.

El riesgo empresarial se puede definir como un proceso subjetivo- objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de causar efectos negativos en la empresa, es decir el riesgo empresarial es una instancia en la cual si uno decide mal, puede tener consecuencias negativas para toda la organización. Por lo tanto, es una especie de fenómeno subjetivo y objetivo. Uno puede tener implementado el sistema de administración de riesgos, todo perfecto, pero después tomar decisiones equivocadas. El sistema integral de riesgo lo que va a hacer es minimizar estos riesgos empresariales. Para gestionar los riesgos, identificar y evaluar los riesgos principales de la actividad, determinar los factores de riesgo, para adelantar la priorización y administración de acciones que incluyen la eliminación o mitigación de los riesgos. Los mitigamos para proporcionarnos tranquilidad a la empresa y a los accionistas aún en un entorno de incertidumbre.

Los riesgos empresariales se clasifican de diferentes ópticas, financieros, bancarios, de la salud y demás. Esto no es propio de la actividad aseguradora, esta es una empresa más, esto es para todas las organizaciones, porque gestionar los riesgos maximiza las ganancias. La actividad aseguradora es una empresa más, siempre digo a mis alumnos que es un negocio y no es mala palabra y hay que tratar de gestionar los riesgos para lograr más ganancias, más allá de las funciones sociales que ustedes saben que yo soy una defensora.

Independientemente del sector en que se aplique este concepto, que es un poco el enfoque que quiero dar hoy, la gestión de riesgo es un proceso sistemático que permite la mejora continua de la toma de decisiones, la planificación y, en consecuencia, el desempeño de las organizaciones para lograr la minimización de las pérdidas y la maximización de las ganancias. Este proceso le permite a la organización la mejor identificación de amenazas, la asignación mejor de recursos, el manejo de las pérdidas y costos de riesgo, la confianza de sus contrapartes y con el proceso directivo de la organización. O sea que si lograos implementar exitosamente un sistema integral de riesgo, podemos alcanzar todas estas ventajas. No es solo cumplir con la normativa que nos manda el Banco Central, sino potenciar nuestro negocio.

Acá tenemos los principales riesgos empresariales: riesgos del entorno, riesgos mayores y riesgos generados en la empresa. Respecto a los riesgos del entorno, son justamente los que son externos, pueden ser riesgos de la naturaleza, inundaciones, terremotos, contaminación del agua, del aire, residuos peligrosos. Los riesgos de ubicación son el lugar donde estamos, el país. Los riesgos de competencia son los que provienen del sector. Los riesgos legales son especialmente la regulación laboral y tributaria. Hay diferentes estrategias de análisis de los riesgos de entorno,

los más clásicos son los que tienen en cuenta las condiciones del país, allí se ven las condiciones que analiza el diamante de Porter, analiza la industria, las industrias relacionadas, la demanda, la estrategia y estructura de la empresa y a esto le coloca dos componentes: las decisiones gubernamentales y el azar. Situaciones que no pueden preverse. Allí podemos tener un factor interesante de entrada de los seguros para mitigar esos riesgos.

El análisis PESTEL PESTEL también analiza las condiciones del entorno, políticas ilegales, inestabilidad política, cambios en las tasas de interés, factores socio culturales, la tecnológica, ambiental, allí lo que hace la empresa es analizar el entorno para ver si hay riesgos o no, que puedan ser gestionados.

Riesgos mayores son los catastróficos, es la combinación de uno o más tipos que determinan estos riesgos. Los riesgos generados en la empresa, que veremos más adelante, son los riesgos internos, de reputación, financieros, de mercado, riesgos tecnológicos, laborales, físicos, operativos, estratégicos.

El riesgo en el seguro ustedes no lo ven, porque puede estar dentro de la parte operativa de la compañía, es un riesgo relacionado, es interno pero que en general se le llama operativo o legal. Pero no me quiero centrar en los riesgos de las compañías de seguros, como les decía al principio lo que quiero es presentarles los riesgos de las empresas y cómo se pueden solucionar a través del seguro, tengo que hablar de los riesgos en general.

Riesgos de reputación: es la probabilidad de pérdidas económicas como consecuencia del prestigio que ocasiona pérdidas de credibilidad en el público objetivo, o por el nivel de solvencia. Se pueden considerar la conducta de los funcionarios, la publicidad negativa, prácticas que puedan terminar en demandas legales y la pérdida de credibilidad del público por su reputación. Son temas difíciles de solucionar.

Los riesgos financieros pueden ser de tres tipos: de crédito, que signifique incurrir en pagos tardíos de la empresa o de terceros, intermediarios u otras empresas que realizan actividades en conjunto. Los riesgos de mercado es la potencialidad de pérdida de valor de activos financieros como consecuencia de factores que influyen en el precio de los valores, las tasas de interés, tipo de cambio o cualquier otro valor de referencia.

Riesgo de liquidez es la imposibilidad de tener efectivo para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, a pesar de que podemos tener activos pero no hay flujo de caja.

Los riesgos tecnológicos que hoy mencionamos, cada vez están más de moda, en AIDA trabajamos estos riesgos en un grupo de trabajo de Nuevas Tecnologías y son los riesgos asociados a ellas, ataques de virus, hackers, fallas tecnológicas, y un tema que también está identificado como riesgo, que es la constante evolución de la tecnología, el quedarnos anticuados, el no podernos subir a ese tren, supone un riesgo tecnológico.

Riesgos laborales son aquellos vinculados a enfermedades laborales, despidos, sindicatos, huelgas, accidentes y demás.

Riesgos físicos son los que afectan directamente los recursos materiales de la empresa: Incendio, cortos circuitos, accidentes en vehículos, maquinaria, etc.

Riesgos legales es la posibilidad de incurrir en pérdidas por el incumplimiento de normas, tanto de conducta como éticas, sin importar la jurisdicción donde opere.

La nomenclatura no viene al caso, riesgos de seguros como les decía, dependiendo el área donde se regula es la denominación.

Los riesgos operativos son la posibilidad de incurrir en pérdidas por las funciones del negocio o de los procesos, puede resultar de una deficiencia de los controles internos, errores humanos, fraude, deshonestidad de los recursos humanos. Pueden ser también problemas en el propio producto donde se lanza al mercado (esos pueden ser los riesgos de los seguros que se lanzan al mercado)

Riesgos estratégicos, son la posibilidad de pérdidas por no haber implementado correctamente las estrategias de mercado, la asignación de recursos es la incapacidad para adaptarse a los cambios, si tomamos mal las decisiones estamos fritos.

Existen distintos modelos para administrar los riesgos empresariales. El modelo es el conjunto de directivas que una administración pública o privada debería implementar para su sistema de riesgos, no importa qué tipo de riesgos, no importa el tamaño de la empresa, todas pueden implementar un sistema de administración de riesgos. Los riesgos se comparan en un mapa de riesgos que tienen diferentes modelos, y lo que se llama el estándar australiano. Todos los modelos, tienen parámetros básicos que comprenden dos etapas: verificación de objetivos y cumplimiento de estrategias por parte de la compañía. Lo primero es definir estrategia y objetivos, hacia dónde va y qué quiero alcanzar, cuál es mi estrategia para llegar a los objetivos. Así podré administrar los riesgos que verdaderamente influyen en la empresa. El segundo punto es la administración de esos riesgos y las oportunidades que se tienen en relación a la superación de ellos. Estos se pueden administrar en diferentes etapas. Hay que establecer el contexto de la empresa: metas objetivos, el contexto de la empresa, su estructura, los objetivos en relación a la estructura. Después tengo que identificar los riesgos, qué puede suceder, cómo y por qué, analizarlos, determinar cuáles son mayores y menores para mis objetivos empresariales. Generar información para poder evaluarlos, determinar la posibilidad de que ese riesgo que me interesa combatir, qué frecuencia tiene y qué impacto en caso de materializarse. Para eso tengo que instaurar controles.

Después tengo que tratar esos riesgos que tengo en la empresa. Acá entra la técnica de seguros. Ello implica prevención de riesgos, evaluación de riesgos, aceptar o no, qué riesgos voy a

transferir. Y en el punto de transferencia de riesgos entra la técnica de seguros y es acá donde puede dar una respuesta eficaz a la gestión de riesgos.

Luego vamos a tener que controlar el sistema de administración de riesgos. Entonces acá entra la visión del seguro que puede dar una respuesta con la transferencia de riesgos. La técnica del seguro puede ser una herramienta eficiente con el mecanismo de evaluación de riesgo de que disponen las aseguradoras, los requisitos de asegurabilidad para asegurar o no, ese riesgo. Suscribir los riesgos y transferencia de riesgos del asegurador a un tercero. La evaluación y suscripción es trascendental para gestionar a través del seguro un riesgo, el seguro hace una tarea importante en la prevención trabajando mancomunadamente con la empresa asegurada. También a veces se coloca una extra prima o un periodo de carencia y podemos cubrir igual ese riesgo. Podemos lograr que la empresa nos transfiera el riesgo porque podemos gestionar el riesgo sin que suponga un riesgo para la compañía aseguradora. Incluso podemos excluir el riesgo. Una vez una empresa de salud me pidió que estudiara un seguro y ustedes saben que ellos no pueden excluir y no aceptar afiliados. Entre esas cosas que no tienen es la posibilidad de excluir. Nosotros en seguros no tenemos este problema, esta la posibilidad de usar todas estas herramientas que me permiten gestionar un riesgo a partir de que es aceptado.

Esta transferencia de riesgo justamente tiene la peculiaridad de interceder en el manejo de los riesgos, se agrega a los riesgos a propios, el riesgo de incumplimiento del tercero y yo contesto porque ese incumplimiento está muy acotado, ese tercero es una compañía aseguradora. Hay distintos medios para transferir, pueden ser cláusulas contractuales, seguros y reaseguros. Y se los dejo para otra charla los reaseguros financieros, que en otra oportunidad podremos hablar de ellos y posibilitan transferir riesgos catastróficos.

Estamos llegando al final, ustedes me dirán que puedo asumir riesgos de empresas porque soy un administrador de riesgos profesional, y sé que me transfieren el riesgo y, gracias a las técnicas del seguro, puedo manejarlos. Hay algunas soluciones que el seguro puede dar al empresario son: riesgos de reputación, riesgos financieros, más allá de las malas experiencias las aseguradoras no quieren tomarlos, éste no tendría una solución y sería el único. Riesgos tecnológicos a través de coberturas de responsabilidad civil, errores y omisiones, esto se adapta a cada empresa, riesgos laborales, riesgos físicos, hurto incendio, son seguros de daños, riesgos legales: responsabilidad de directores y gerentes, riesgos contractuales a través de los seguros de caución. Riesgos operativos a través de seguros de responsabilidad civil profesional y D &O, son todas posibilidades y riesgos estratégicos.

Esa era mi idea de presentación, quería mostrar que el seguro puede dar soluciones a este tema que no es propio de la actividad sino que está en la cabeza de todas las empresas.

Muchas gracias.

...Aplausos.

