



“GESTIÓN CORPORATIVA DE RIESGOS”

Visión Global, Protección Eficiente

El concepto que ha cambiado el enfoque de la gestión de riesgos en el mundo, se hará una práctica común en Chile: se llama Gestión Corporativa de Riesgos (ERM por sus siglas en inglés), y trae consigo una evolución definitiva para las empresas que quieran estar a la vanguardia en un mundo de constantes cambios.

¿Cuántos países tenía la Unión Europea hace unos años? ¿De qué porte es la ranita de ojos falsos que no permite la construcción de una autopista? ¿Qué significa ahora “made in Taiwan”? ¿Qué fue de las empresas sin página web? ¿Cuántas grandes transnacionales siguen manejando su negocio del mismo modo que hace 10 años? ¿Cuántas lo siguen manejando como hace 5 años? Para nadie es un misterio que el mundo

cambia cada vez más rápido y que cualquiera que detenga por un momento el aprendizaje y la evolución, se quedará obsoleto. Las grandes empresas de cualquier rubro lo saben bien: la consigna de hoy es evolucionar o perder terreno y tal vez quedar fuera de carrera.

Por esta razón, muchos negocios evolucionan y se transforman, adoptando medidas que los mantienen vigentes, sin embargo, el mundo cambiante de hoy exige algo más

que sólo “remodelar” los negocios.

Por supuesto, cuanto más inestable se vuelve la realidad que circunda a los negocios, más importante es ocuparse de los riesgos. Pero ¡cuidado!, para mantener el negocio en el tiempo no basta con comprar seguros. También en esto es necesario dar el paso definitivo hacia la evolución: la vanguardia está en la Gestión Corporativa de Riesgos, también conocida por sus siglas en inglés, ERM (Enterprise Risk Management).



Crterios dispersos

Tal como explica Juan Pablo Hiribarren, ejecutivo de cuentas corporativas de Aon Chile, la administración de riesgos tradicional evalúa los riesgos del negocio en forma independiente para cada una de sus áreas, muchas veces los ejecutivos de las empresas aplican criterios contradictorios y generalmente analizan sólo la alternativa de tratarlos mediante la compra de seguros.

En efecto, las costumbres de las empresas chilenas respecto de los riesgos, están muy lejos de un verdadero concepto de administración, se piensa que es tan simple como la compra de un "comodity", encargando a cada departamento la decisión, de modo que, los criterios aplicados respecto de los riesgos pueden ser, incluso, encontrados.

Comenta Juan Pablo Hiribarren, "por ejemplo, una empresa puede contratar un seguro para la planta, considerando adecuado un deducible de US\$ 2.000.000 (retención máxima) y otra área de la empresa contrata un seguro para la flota de autos, con una pérdida anual esperada de US\$ 100.000 ¿Se justifica, en este escenario, comparar los seguros? En la práctica su pérdida máxima son 10 autos al año, lo que representa unos US\$ 30.000. Esta pérdida es menos que el deducible que está contratado para la planta, si el encargado de seguros de los autos no sabe esto, la empresa esta perdiendo dinero."

Muchas veces las empresas encargan la ad-

ministración de seguros a cada área de la empresa o bien, a una persona en particular, es decir, el tema de los riesgos le llega como agregado o "yapa" sobre su trabajo. Esto puede llevar, primero, a considerar el tema de los riesgos como aledaño y de menor importancia y, en segundo lugar, a administrar los riesgos con criterios poco amplios. Por ejemplo, si se encarga la administración de riesgos al área de finanzas, el criterio discriminador serán los costos, mientras que si se encarga al departamento de producción, lo más probable que se priorizará la garantía de recuperar la producción lo antes posible, olvidándose de los costos.

Por estas razones, la administración de riesgos va más allá de la compra de seguros y requiere la toma de decisiones corporativas con políticas globales, entrando en lo que hemos llamado Gestión Corporativa de Riesgos.

Un enfoque global

En un mundo de constante cambio, donde las exigencias y las necesidades de las empresas son cada vez mayores, la solución más adecuada para administrar los riesgos es, sin duda, una solución que contempla una visión global, donde el manejo de los riesgos sea claro, ordenado y efectivo. Esta solución se llama Gestión Corporativa de Riesgos, o ERM y consiste en un proceso con enfoque global para ayudar a las empresas a desarrollar estrategias de gestión de riesgos como un apoyo para lograr el máximo

rendimiento del capital de los accionistas.

El objetivo de la ERM es tener una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en relación con la administración de riesgos, permitiendo a la empresa una protección patrimonial eficiente y la permanencia en el tiempo.

La Gestión Corporativa de Riesgos es un proceso que se desarrolla con toda la organización para identificar, cuantificar, elaborar modelos de ocurrencia, aminorar y financiar el riesgo. Tal como explica Nicolás Vallejo, gerente del Área Corporativa de Aon Chile, "adoptar ERM significa que la empresa está mentalizada en administrar eficientemente sus riesgos, para poder perdurar en el tiempo: si soy el dueño o administro una empresa, ¿cómo lo hago para que esta se mantenga vigente indefinidamente? Tengo que conocer los riesgos que enfrenta el negocio, no solo los riesgos que pueden afectar físicamente a sus instalaciones, y tener preparado un plan de contingencia adecuado. Podría darse que una empresa llegue a la quiebra, como consecuencia de un contrato que la expuso a importantes pérdidas patrimoniales, y no como consecuencia de algo más evidente como un severo incendio que afecto a sus instalaciones".

El mecanismo consiste en formar un equipo multidisciplinario y hacer un análisis del portfolio de riesgos, a partir del cual se crean criterios comunes para manejar la totalidad de las exposiciones. Tal como asegura Hiribarren, "Buscamos como resultado último asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo y para eso tenemos que asegurar que se mantendrá tanto la operación como el patrimonio y el personal".

En la actualidad, más de la mitad de las empresas europeas, un tercio de las norteamericanas y asiáticas aplican criterios de ERM en la administración de riesgos. ¿Por qué no aplicarlo en Chile? Ésta es la propuesta de asesoría de Aon Chile para apoyar a las empresas en la búsqueda de su permanencia en el tiempo. 