

# El mapa de riesgos de una empresa

## Fernando Utrilla Agüero

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y en Ciencias del Seguro  
Director de Auditoría Interna de MAPFRE RE  
Madrid (España)

**“Los escándalos contables detectados en grandes multinacionales, la explosión de la burbuja tecnológica, de las telecomunicaciones y de la bolsa en general, las necesidades de capital de aseguradoras y reaseguradoras de primera línea y la ralentización de las economías mundiales pueden indicar que algo se está haciendo mal, poniendo en tela de juicio la eficacia de los sistemas de control interno de las empresas. La nueva normativa relativa al buen gobierno corporativo y transparencia, Basilea II y Solvencia II, son claros ejemplos que tratan de mejorar este aspecto, obligando a las compañías a reforzar su control interno, con el objetivo de conocer y evaluar los riesgos a los que está expuesta la empresa y actuar en consecuencia.”**

La responsabilidad de garantizar un adecuado y eficaz sistema de control interno corresponde al Consejo de Administración, que marcan las directrices a la Dirección de la entidad para su implantación. Ambos, Dirección y Consejo, determinan el grado de riesgo aceptable para la organización, tratando de evitar la volatilidad en la empresa. Es función de Auditoría supervisar que los procesos de control son adecuados y efectivos.

El control interno y la gestión de riesgos son conceptos muy cercanos. Entendemos el riesgo como cualquier acontecimiento o suceso que pueda afectar negativamente a la empresa, bien vía resultados, como en su imagen, en los clientes e inversores, etc. El riesgo forma parte de la vida empresarial y debemos aprender a convivir con él, ya que resulta imposible eliminarlo en su totalidad.

El sector asegurador europeo va a vivir una revolución en los próximos años debido al proyecto Solvencia II (transposición al mundo del seguro del proyecto Basilea II para la banca). Los requisitos actuales de solvencia en la Unión Europea se basan en un ratio fijo en función del importe de las primas o de los siniestros, siendo totalmente insensible al perfil de riesgo específico de cada entidad y sin tener en cuenta la diversificación de la cartera de inversión.

A raíz del incremento en el número de las insolvencias en el sector asegurador, Estados Unidos comenzó en los años 94/95 una reforma del control de la

solvencia en las compañías aseguradoras, introduciendo modelos de capital más sensibles al riesgo (“Risk based Capital”), pero todavía con bajo poder predictivo ante la insolvencia.

El objetivo buscado por los organismos reguladores europeos es la revisión y homogeneización de la normativa que valore la situación financiera global de la entidades aseguradoras, desarrollando un nuevo esquema para la medición del riesgo y la valoración de las exigencias de capital en función de su perfil de riesgos: riesgos asumidos así como la gestión que se realice sobre ellos.

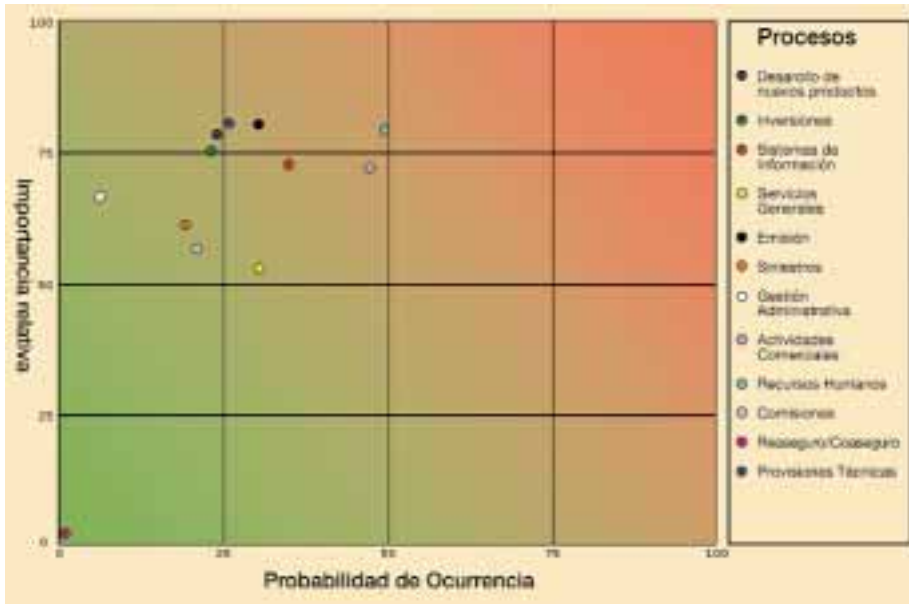
## ¿Qué es el mapa de riesgos de una empresa?

Para gestionar el riesgo adecuadamente se debe comprender y conocer con exactitud a qué riesgos se enfrenta la empresa y el posible impacto que cada uno de ellos puede tener en la misma. La mejor forma de obtener una clara y rápida visión del riesgo cualitativo es elaborar un mapa de riesgos. También se debe analizar cuantitativamente el riesgo utilizando simulaciones extremas (stress testing) y otras herramientas que determinan la probabilidad y el valor de los posibles beneficios y pérdidas a los que se expone la entidad.

Actualmente la legislación siempre hace referencia a un correcto control interno, pero no obliga a desarrollar mapas de riesgos. Poco a poco las compañías comienzan a tomar conciencia de la necesidad de controlar sus riesgos y empiezan a invertir en el desarrollo de



## Gráfico del Mapa de riesgos



Mapa elaborado por Riskm@p

procesos de detección y gestión de riesgos más perfeccionados, por considerarlo una ventaja competitiva que añade valor tanto al accionista como a la propia organización y que permite poder hacer un mejor uso del capital a su disposición.

Un mapa de riesgos es un sencillo diagrama o matriz donde se representan todos los riesgos a los que se ve expuesta una compañía, mostrando su probabilidad de ocurrencia, el grado de control y el impacto o importancia de los mismos. Generalmente se representa en varios colores, siendo la zona roja la más «peligrosa» o más expuesta al riesgo y la zona verde la más «benévola».

### Proceso de elaboración del mapa de riesgos

En la elaboración de un mapa de riesgos podemos diferenciar las siguientes etapas:

**1.** Identificación y definición de los riesgos. En esta etapa es necesaria la participación de todo el personal, principalmente de los responsables de cada proceso por ser los que realmente conocen los riesgos existentes.

**"Un mapa de riesgos nos permite tener una visión clara y rápida de los riesgos cualitativos de una empresa."**

**2.** Valoración de los riesgos identificados en función de su probabilidad de ocurrencia, controles establecidos e impacto o importancia del mismo.

**3.** Elaboración de planes de acción que mejoren la eficacia de los controles existentes o la creación de nuevos controles sobre los riesgos detectados, principalmente los que se encuentran

en la zona roja o más peligrosa para la compañía.

**4.** Actualización periódica del mapa de riesgos, supervisando el cumplimiento de los planes de acción y analizando el movimiento o evolución de los principales puntos de riesgo.

**"Un buen sistema de gestión de riesgos influye positivamente en los resultados, ratios financieros y en la valoración de la sociedad."**

### Tipos de riesgos

Aunque en los próximos años la normativa de Solvencia II regulará los tipos de riesgos de una entidad aseguradora, podemos realizar una clasificación válida basada en:

- ▶ **Riesgos de mercado:** riesgo de pérdida por variaciones del entorno económico ajenos al control de la entidad (tipos de interés, tipos de cambio, inflación, ciclo económico).
- ▶ **Riesgos propios del sector de seguros:** siniestralidad, riesgo de crédito por el reaseguro, riesgos actuariales (cálculo de provisiones técnicas, tarificación insuficiente).



- ▶ **Riesgos gerenciales:** derivan de las políticas estratégicas de la empresa (objetivos de crecimiento, política de inversiones, política de suscripción, liquidez).
- ▶ **Riesgos operacionales:** riesgo directo o indirecto de sufrir pérdidas debido a fallos en los procesos internos, humanos, en los sistemas o por eventos externos.

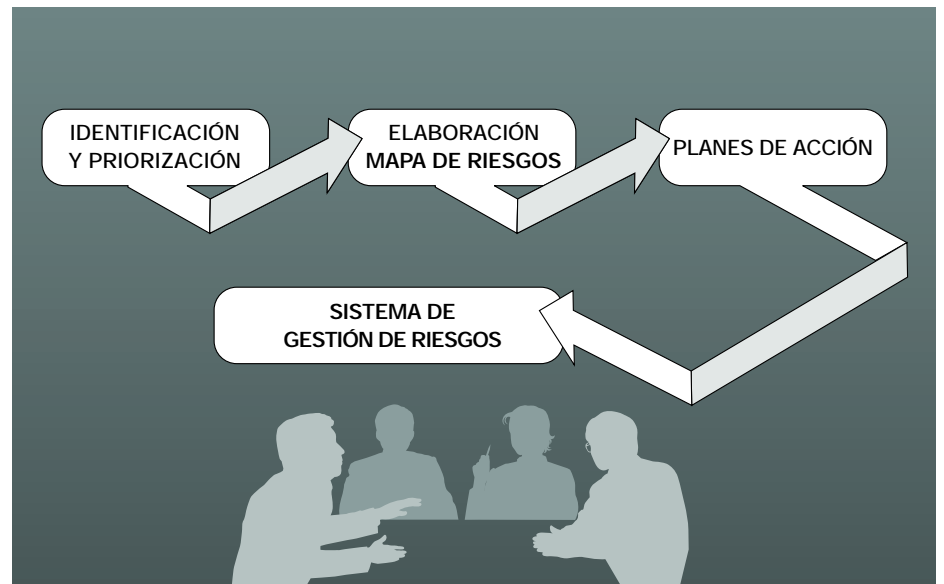
Es importante realizar una valoración objetiva de todos los riesgos en función de su importancia, la probabilidad de ocurrencia y los controles que existen para mitigarlos. Una escala de valoración podría ser: muy alta, alta, media, baja o muy baja, siendo válida cualquier otra medición similar.

**"Un mapa de riesgos es un sencillo diagrama o matriz donde se representan todos los riesgos a los que se ve expuesta una compañía, mostrando su probabilidad de ocurrencia o grado de control y el impacto o importancia de los mismos."**

### Representación gráfica

Una vez identificados, valorados y clasificados los riesgos se procede a la representación gráfica del mapa de riesgos. Aunque el objetivo buscado es común: entender la naturaleza (causas, efectos, probabilidad) e importancia de los riesgos que afronta una empresa, el gráfico puede realizarse según diferentes formatos:

## Sistema formal de evaluación de riesgos



- ▶ Matriz que muestre la importancia relativa y la probabilidad de ocurrencia.
- ▶ Diagrama de barras horizontales de los distintos procesos y su exposición al riesgo.
- ▶ Gráfico de burbujas cuya altura muestra el control ejercido y el volumen la importancia del riesgo.

Conocidos y analizados todos los riesgos, la empresa debe decidir si asume el riesgo (financiándolo por cuenta propia o ajena) y trata de controlarlo o lo cede a un tercero. Se estima que sólo un tercio de los riesgos de las empresas europeas son transferidos (principalmente a compañías de seguros, entidades bancarias y demás mercados financieros), mientras que los dos tercios restantes son retenidos por las empresas. Está demostrado que una adecuada gestión de los riesgos asumidos tiene un impacto directo en el resultado y en los principales ratios financieros de las compañías, y a su vez una influencia positiva en su valoración.

**"Entendemos «el riesgo» como cualquier acontecimiento que pueda afectar negativamente a la empresa, vía resultados, imagen, clientes o inversores, principalmente."**

### Conclusión

A modo de conclusión conviene resaltar la importancia de un buen sistema de control interno y gestión de riesgos, tanto internamente para el Consejo de Administración, Dirección y empleados en general, por reducir el impacto provocado por acontecimientos inesperados; como desde una óptica externa por ser positivo para: los asegurados y clientes (que redundará en una mayor fidelidad de los mismos), los órganos de supervisión (en el futuro, con Solvencia II, de no existir un adecuado control interno las necesidades de capital serán superiores), accionistas e inversores (mayor confianza por la rentabilidad del capital a disposición de la compañía) y en general para el mercado (mayor valoración con menor volatilidad) ■