

Desde esta nueva Sección iniciamos una labor de divulgación de la teoría general de la Gerencia de Riesgos. Con ello pretendemos lograr dos objetivos:

- Dar a conocer los aspectos más representativos de esta disciplina para aquellos lectores que quieran profundizar en la misma.
- Servir de reciclaje a aquellos profesionales que utilizan la gerencia de riesgos en su actividad diaria.

Si esta sección consigue incrementar el interés, tanto por el conocimiento como por la puesta en práctica de esta disciplina en el seno de la empresa, habrá cumplido los objetivos que ITSEMAP pretende con su publicación.

En este número, el tema divulgativo versará sobre:

Aproximación al concepto de GERENCIA DE RIESGOS

La empresa se enfrenta a riesgos que la acechan. Los que afectan al contexto comercial-financiero son objeto de una problemática independiente relacionada con la propia estrategia gerencial de aquella. Los que caen dentro del ámbito de los riesgos puros (es decir, aquellos que de su ocurrencia se derivan sólo pérdidas económicas, y que han sido catalogados anteriormente en las diversas parcelas del campo de la SEGURIDAD) han merecido en los últimos años un análisis especial dentro de la metodología denominada del «Risk Management» (Gerencia de Riesgos).

La Gerencia de Riesgos (Risk Management) puede definirse como una **función empresarial cuyo objetivo es la conservación de los activos y del poder de generación de beneficios mediante la minimización a largo plazo del efecto financiero de las pérdidas accidentales.**

Son pérdidas accidentales aquéllas que ocurren de forma súbita e imprevista, independientemente de la voluntad del empresario. Entre ellas pueden citarse el incendio, las explosiones, las inundaciones, las indemnizaciones por reclamaciones judiciales, las lesiones o accidentes humanos y un largo etcétera.

Sólo recientemente se ha considerado a la Geren-

cia de Riesgos como una función separada dentro de la actividad empresarial. En sus orígenes, el Gerente de Riesgos fue un responsable de seguros de la empresa centrado en los riesgos transferibles a aseguradores profesionales, principalmente de daños y responsabilidad civil. Posteriormente, se fue ocupando de la SEGURIDAD y de la PREVENCIÓN de daños y pérdidas de los diversos centros de trabajo. Más tarde, empezó a incluir en su tarea el tratamiento de riesgos no transferidos, el autoseguro y los riesgos conscientemente no asegurados.

Su actividad incluyó finalmente, además de la protección de los Activos Físicos, la de los Activos Humanos. En este último campo se contemplan, entre otros, los seguros colectivos de Vida, de Accidentes, de trabajo o no, y de Viajes, planes de Pensiones, así como las tareas de prevención de accidentes e higiene industrial. Hoy, cada vez son más los Gerentes de Riesgos que se ocupan de ambas facetas en las grandes empresas, con asistentes especializados para cada área.

En países desarrollados, dos de cada tres grandes compañías disponen de un Gerente de Riesgos, con dedicación total. En el tercio restante, se comparte tal tarea con otras funciones generales de la empresa.

METODO Y SISTEMATICA DE LA GERENCIA DE RIESGOS

El tratamiento racional de los riesgos en la empresa conduce a un método lógico que se inicia con la IDENTIFICACION de los riesgos, para luego efectuar su CLASIFICACION y EVALUACION. Finalmente, se adoptan decisiones que conducen a la REDUCCION del riesgo, RETENCION y/o TRANSFERENCIA a terceros. Es decir, lo mismo que todo ser humano hace (o debería hacer) con sus problemas.

Identificación y clasificación de riesgos

El Gerente de Riesgos debe iniciar sus actividades mediante una **IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE LOS RIESGOS**. Por RIESGO debe entenderse la incertidumbre de concurrencia de una pérdida económica. Evidentemente, nunca podrán eliminarse todos los riesgos, puesto que si no existieran no sería necesaria la actividad empresarial o no habría beneficios. Los tipos de Riesgos en la empresa suelen ser clasificados en los siguientes grupos principales:

— *Riesgos de las propiedades*, como:

- Incendio, explosión, vandalismo, robo, exproliación.
- Actos de la naturaleza, como el rayo, viento, lluvias, inundación o terremoto.
- Roturas de maquinaria e instalaciones, etc.

— *Riesgos personales*, como:

- Accidente laboral o extra-laboral, enfermedad, muerte, incapacidad permanente, secuestro, etc.

— *Riesgos de reclamación judicial*:

- Por la explotación del negocio, daños ocasionados por los productos o al medio ambiente.
- Por responsabilidades profesionales.
- Por accidentes de trabajadores, a causa de medidas de seguridad, etc.

— *Riesgos de ventas*:

- Por cambios en los gustos o en las modas, condiciones atmosféricas adversas, publicidad inadecuada o por acontecimientos internacionales.

— *Riesgos de transporte*:

- Como daños a las mercancías en tránsito, por robo, destrucción, confiscación, deterioros, acciones de gobiernos extranjeros.
- En el ALMACENAMIENTO de productos transportados por incendio, explosión o por gastos excesivos de almacenamiento, contaminación o mojaduras.
- Por información o normalización defectuosas.

— *Riesgos financieros*:

- Por inversiones defectuosas, préstamos, deudas o insolvencia de clientes.
- Por autoseguro insuficiente.
- Depreciación de moneda, devaluaciones o revalorizaciones.

— *Riesgos de producción y tecnológicos*:

- Nuevas técnicas productivas.
- Derivados del sistema de ventas.
- Exceso o defecto de capacidad de una nueva planta.
- Dimensión inadecuada de stocks (stocks cero).
- Fallos en el diseño de la planta.
- Nuevos equipos sofisticados. Obsolescencia.

— *Riesgos del medio ambiente* o entorno económico o social:

- Ubicación de la planta en zonas socialmente peligrosas (crimen, incendios, problemas sociales, etc.).
- Inestabilidad política o relaciones internacionales en conflicto.

El Gerente de Riesgos puede, en teoría, encargarse del estudio de cualquier factor o peligro antes analizado. En la práctica, su tarea suele concentrarse en los denominados riesgos puros que, por oposición a los especulativos, comprenden exclusivamente aquéllos de los que de su ocurrencia sólo puede derivarse una pérdida económica cierta para la empresa (daños a las propiedades, personales y derivados de reclamaciones judiciales, principalmente).

Evaluación de riesgos

Conocidos y tipificados los riesgos, el Gerente debe «medirlos» en base a su **frecuencia e intensidad**,

mediante estudios empíricos, propios o ajenos, o análisis estadísticos. Ello conduce a una distinción de **clases de riesgos** según la importancia de las pérdidas económicas previsibles.

Leves: Aquellos cuya pérdida no perturba sensiblemente la economía de la empresa. Suelen tener una desviación típica muy reducida y pueden ser asumidos íntegramente por la empresa.

Graves: Aquellos cuya pérdida implica endeudamiento o ampliación de capital. Presentan una desviación típica alta y pueden ser asumidos sólo bajo ciertas condiciones.

Catastróficos: Aquellos que pueden producir la quiebra de la empresa. Tienen desviación típica muy alta. Es imprescindible su transferencia.

Tratamiento

Hasta aquí, el Gerente de Riesgos ha efectuado el simple planteamiento del problema. Ahora debe utilizarse una de las soluciones disponibles, entre las siguientes:

- **Eliminación** o **reducción** del riesgo a través de medidas de prevención y/o protección.
- **Retención** o **asunción** del riesgo.
- **Seguro** convencional.
- **Otras transferencias** distintas al seguro (compañía cautiva, cesiones legales de riesgos).
- **Diversificación** del riesgo.

En general, se utilizará una combinación de todas estas alternativas en función de los costes, tipo de riesgo, importancia de las pérdidas estimadas y probabilidad de ocurrencia de las mismas.

Reducción de riesgos

Esta es la primera alternativa racional del gerente de riesgos. El conjunto de actuaciones de este tipo viene denominándose **Control de Pérdidas** (Loss Control).

El Control de Pérdidas tiene por objeto la reducción, tanto de la frecuencia como de la intensidad, de los riesgos potenciales de la empresa. Incluye todo el conjunto de actividades y funciones enca-

minadas a la reducción, evitación o control, bajo cualquier forma, de los acontecimientos que puedan producir una pérdida económica o social a la empresa.

El efecto económico de esta etapa de la Gerencia de Riesgos puede ser de incalculable valor para la empresa a largo plazo, ya que la reducción de los riesgos beneficia a ésta tanto si hay transferencia de riesgos (por menor coste del seguro) como si hay asunción de riesgos (menores pérdidas previstas).

Puede establecerse el siguiente decálogo de responsabilidades básicas del Gerente de Riesgos en el área de la reducción de riesgos y del control de pérdidas:

- Mantenimiento de una **conciencia de seguridad** en la alta dirección, técnicos y trabajadores.
- **Análisis** de todos los **riesgos ocurridos y mantenimiento de los registros** correspondientes, con clasificación del número, tipo, causa y daño total resultante.
- Desarrollo y mantenimiento de **programas de inspección periódicos de seguridad** de las plantas e instalaciones.
- **Diseño e implantación de sistemas, métodos y equipos para prevenir la repetición de los accidentes.**
- Estudio de los programas de seguro para obtener, en la prima, la reducción adecuada por las medidas de prevención adoptadas y para «inadecuaciones» legales o de cobertura.
- Minimización de las pérdidas mediante técnicas adecuadas de **salvamento y recuperación**, previamente planificadas.
- Contactos con los ingenieros y arquitectos que intervengan en el **diseño de las nuevas construcciones** para obtener la máxima seguridad y los más altos descuentos correspondientes en las primas de seguro.
- Establecimiento de programas de formación (en seguridad) a distintos niveles.
- **Organización** de la «Seguridad» en la planta.
- Organización de los planes de **emergencia** para situaciones catastróficas.

Retenciones de riesgos

La retención de riesgos es el conjunto de actividades, especialmente de tipo financiero, llevadas a

cabo en la empresa para compensar directamente las posibles pérdidas accidentales que puedan sobrevenir en la misma.

La **retención de riesgos** puede revestir diversas formas:

- **Retención pasiva o asunción de riesgos.** A su vez, ésta puede ser de dos clases:
 - **Consciente** o intencionada. Es la que obedece a un plan meditado de absorción de pérdidas aleatorias de menor cuantía. Ejemplos: choque o robo de vehículos, desgaste de equipos, créditos incobrables, pérdidas o deterioros de mercancías considerados como «gastos normales» dentro de la gestión de la empresa. Realmente no son riesgos, pues apenas existe incertidumbre. Su asesoramiento sería excesivamente costoso por incorporar los gastos de gestión de la Compañía aseguradora.
 - **Inconsciente** o no planificada. Es la más frecuente y puede poner en peligro la estabilidad de la empresa en caso de riesgos graves o catastróficos. ¡IGNORAR un riesgo no suele ser un buen método de actuar en una gerencia racional de riesgos!

Realmente, la asunción inconsciente no puede ser considerada como una estrategia en Gerencia de Riesgos. Por el contrario, el autoseguro, e incluso la asunción planificada sí, y pueden plantearse en varios grados:

- **Total.** La empresa decide financiar o asumir directamente todas las pérdidas previsibles mediante creación de un **fondo de autoseguro** o destinando Reservas Patrimoniales, generales o específicas, a este fin.
- **Parcial.** La empresa reparte y comparte el riesgo, normalmente con un Asegurador convencional (autoseguro parcial) a través de mecanismos como:
 - **Coaseguro**, voluntario o involuntario (regla proporcional).
 - **Franquicia**, por siniestro o acumulada en varios siniestros hasta que la suma de éstos alcance un determinado límite.
 - **Límite de responsabilidad** para el Asegurador (primer riesgo), propio de coberturas de Responsabilidad Civil General.

La **tarificación retrospectiva** (burnign cost) y la utilización de Compañías aseguradoras **cautivas** son también, en cierta medida, formas especiales de retención parcial o total de riesgos.

Retención de riesgo y seguro no son conceptos sustitutivos, sino complementarios. El Gerente de Riesgos debe decidir cuánto y cómo retener, al tiempo que cuánto y cómo asegurar.

Transferencia de riesgos

La transferencia de riesgos finalmente puede hacerse:

- **A un no-asegurador:** por ejemplo, con planes de «leasing» o de alquiler de bienes, transfiriendo así las propiedades y sus riesgos, o mediante cláusulas limitativas en contratos (de transporte o de ventas de mercancías).
- **A un asegurador:** es el medio más importante y más empleado por los gerentes para riesgos puros.

Las etapas que normalmente desarrolla un Gerente de Riesgos en la transferencia de riesgos al seguro comercial, son las siguientes:

- **Decisión sobre coberturas** adecuadas a las necesidades de la empresa, estudiando el alcance de las mismas y sus limitaciones, así como el precio.
- **Selección de agentes y aseguradores:**
 - **Agentes y corredores**, por sus cualidades exigibles: servicio, conocimiento e integridad.
 - **Aseguradores**, eligiendo al que ofrezca el menor coste para la cobertura deseada a igualdad de solvencia y servicio.
- **Negociación** de las coberturas.
- **Análisis y selección de métodos para reducción de costes** del seguro.
- **Comprobación de términos y cláusulas** de los contratos de seguros.
- **Establecimiento y negociación de daños** o pérdidas.

Este es, en resumen, el esquema del METODO y SISTEMATICA de la Gerencia de Riesgos que engloba toda la actuación racional de la administración de riesgos en la empresa. ■