

R. 9053

Sig: ARC MIRA-41

19 de Mayo 8123

PERSPECTIVA DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL FINAL DEL SIGLO

FILOMENO MIRA CANDEL
Presidente
MAPFRE INDUSTRIAL

ABES, Madrid 29 Mayo 1990

EVOLUCION DEL CONCEPTO GERENCIA DE RIESGOS 1956-1990

El término Gerencia de Riesgos (Risk Management) nace a mitad de la década de los años 50 en un intento de sofisticar las funciones de compra de seguros por parte de las grandes empresas o industrias. Gerente de Riesgos (Risk Manager) es aquí sinónimo de Gerente de Seguros (Insurance Manager), que amplía sus competencias y funciones en materia de seguros a una dimensión más global de los riesgos, incluidos aspectos de evaluación, análisis, control y posible autofinanciación.

El nuevo concepto se extiende pronto en Norteamérica fomentado por Universidades de Administración de Empresas y encuentra su eco y catapulta a través de la Asociación que se crea por parte de los Compradores de Seguros (Insurance Buyers) como Risk and Insurance Management Society (RIMS). Hoy la RIMS cuenta con más de 7.500 profesionales que pertenecen a más de 4.000 empresas y supone, sin duda, el gran baluarte del concepto de Risk Management a nivel internacional. De hecho supone la fuerza del consumidor frente a la institución aseguradora con el puente de los corredores y agentes formando así un triángulo que durante varias décadas ha sido determinante del equilibrio en la función Riesgo-Seguro en el sector empresarial.

El ejemplo norteamericano cundió, paulatinamente, en Europa donde a lo largo de estas décadas se han ido constituyendo asociaciones análogas y también institutos o centros de divulgación, privados o públicos, para el desarrollo, promoción y estudios sobre la Gerencia de Riesgos.

En mi opinión, sin embargo, ésta fue una concepción economicista aunque haya sido la más extendida hasta el momento actual. Los aspectos analíticos, técnicos y organizativos quedaron confinados a un segundo plano en esta concepción, aunque hay que agradecer a los Gerentes de Seguros que fueran los pioneros del concepto y, sin duda, artífices de la penetración del mismo hacia otros sectores sociales, tecnológicos y políticos como más adelante se indica.

Un primer efecto fue la incorporación del concepto al campo de la seguridad. Los Jefes de Seguridad de las Empresas (Safety Managers) se apropian pronto del concepto y desarrollan su propia

teoría del Risk Management desde el punto de vista del control técnico de los riesgos. Para ellos lo determinante son los aspectos técnicos y organizativos que conducen a la reducción o eliminación de accidentes tanto de personas como de daños materiales en la empresa. La Gerencia de Riesgos (Risk Management) es sinónimo aquí de Gerencia de Seguridad (Safety Management) y aparece en torno a este concepto una terminología diversa como Loss Control, Risk Control, Total Loss Control, etc. La prevención de accidentes de trabajo, la seguridad e higiene en la industria, la prevención de incendios y explosiones, la intrusión, el robo, el atraco, etc constituyen áreas integradas en este nuevo concepto de los Safety Manager.

La clara delimitación inicial entre riesgos puros y especulativos con la sola asignación de los primeros a los Gerentes de Riesgos, comienza pronto a desdibujarse al tiempo que aparece una tendencia a la inclusión de los últimos en un nuevo campo llamado Gerencia de Riesgos Financieros (Financial Risk Management). Por una parte, se pide al Risk Manager (Insurance Manager) que incorpore a su gestión aspectos derivados de los riesgos especulativos, especialmente los de carácter financiero. Y, por otra parte, surge una corriente en determinados tipos de empresas de servicios que trata los denominados riesgos financieros bajo una óptica de Risk Management.

Recientemente, acaba de aparecer una publicación en Norteamérica conocida como Corporate Risk Management apoyada por una organización, The Institute of Corporate Risk Management, cuyo objetivo es el manejo inteligente de los riesgos económicos y financieros para adquirir una ventaja competitiva frente a otras empresas del mercado. Las incertidumbres financieras de los tipos de cambio, los tipos de interés, las fluctuaciones económicas de los precios, etc. han motivado la aparición de esta nueva función que se ha apropiado también del concepto de "Risk Management" y que llamaríamos aquí Gerencia de Riesgos Especulativos. Las sofisticadas técnicas financieras de nuestro mundo, los múltiples factores que pueden afectar la cuenta de resultados de una compañía desde el punto de vista financiero, las múltiples opciones que hoy brindan los mercados internacionales auguran, sin duda, un creciente desarrollo de este concepto en los próximos años.

En otro campo, al comienzo de la década de los 80, se observa una fuerte tendencia desreguladora a nivel internacional, así como privatizadora de empresas estatales o públicas. Y, también un intento, por otra parte, de la Administración Pública por incorporar técnicas de gestión propias de la empresa privada, ante una sociedad más exigente de la eficacia de la Administración Pública respecto de los recursos encomendados. No es por tanto de extrañar que los responsables de las Administraciones Públicas contemplen también los riesgos inherentes a su gestión de forma análoga como hasta ahora lo habían hecho las empresas privadas.

Aparece así el Governmental Risk Management que podríamos llamar "Gerencia de Riesgos de Bienes Públicos". Organismos Públicos y,

sobre todo, Ayuntamientos y Gobiernos Locales van desarrollando poco a poco este nuevo campo más orientado, en muchas ocasiones, a la evaluación y análisis de riesgos que a la financiación externa. También influye en esta tendencia las mayores responsabilidades civiles dirigidas a la Administración por daños a ciudadanos en el ejercicio de sus funciones. Véase la demanda derivada de la rotura de la Presa de Tous en España, las responsabilidades exigidas en la Gestión de hospitales públicos o por daños causados por la policía a inocentes, etc. Hay una publicación de este tipo en Norteamérica y se conocen casos concretos de desarrollo de estas actividades en España por parte de Gobiernos locales, Diputaciones y Ayuntamientos.

Los riesgos nucleares y, recientemente, los derivados de la contaminación del medio ambiente han obligado, por otra parte, a los Poderes Públicos y a la clase política a una permanente tensión en el campo de los riesgos tecnológicos. Aparece aquí un concepto que podríamos llamar "Technological Risk Management" que contempla aspectos más políticos que económicos y desde una perspectiva global. Es algo así como el macro-Risk Management frente al micro-Risk Management entendido este último en su concepción empresarial y aquél en su concepción pública.

Han surgido Centros de este tipo en diversos países y en algunas universidades con un orientado carácter sociológico y político. Hay publicaciones (por citar, Risk Analysis), estudios e investigaciones fomentados por universidades, fundaciones públicas y privadas que analizan el impacto social, económico y político de los riesgos en nuestra sociedad. Algunos se preguntan por qué este tipo de Centros no adquieren una mayor dimensión y orientan adecuadamente a los políticos sobre una base científica de los verdaderos riesgos que corre nuestra sociedad ¿Por qué darle más importancia a la drogadicción que al tabaco? ¿Qué influencia pueden tener determinados núcleos industriales que están produciendo fuertes incidencias cancerígenas en amplias poblaciones? Los últimos incidentes en centrales nucleares están avivando la polémica en torno a estos problemas y, sin duda, asistiremos pronto a un mayor desarrollo del concepto "Risk Management" desde esta perspectiva política y macro-económica.

En menor escala, y recientemente, el término Risk Management ha empezado también a utilizarse en torno a centros y organizaciones hospitalarias en Estados Unidos en un intento de racionalizar la gestión de estos centros que atraviesan momentos difíciles ante una población cada vez más exigente, una medicina más sofisticada y unos financiadores ("compañías de seguros") agobiados ante una siniestralidad disparada. Health Risk Management es sinónimo aquí de eficacia en la gestión y administración de la seguridad en hospitales y clínicas de salud. Los riesgos implícitos a esta gestión hospitalaria habrán de significar sin duda una mayor atención en esta parcela tan vital para el bienestar de la sociedad del futuro.

La calidad que se exige a productos y servicios en un mundo desarrollado obliga a un permanente control de los riesgos en las diversas fases del diseño, producción y distribución. Esto se llama hoy el Quality Assurance o seguridad de calidad de producto y, todo ello, conlleva técnicas de control de riesgos y de análisis que mucho tienen que ver, aunque en una parcela muy concreta, con lo que significa el Risk Management.

Volviendo al primer término, el concepto en la industria, nuestro ámbito más cercano, el Risk Management ha sufrido también una clara evolución en estos años. El puro Insurance Buyer se ha ido convirtiendo poco a poco en un auténtico analista de riesgos de la empresa con tendencia creciente hacia la organización de un área dentro de la empresa que incluye el manejo financiero de los riesgos, creación de compañías de seguros cautivas o de reaseguro, independizándose de los aseguradores clásicos y adoptando posturas y actitudes análogas a las que ellos venían asumiendo.

Ante la aparición de determinados riesgos de los que los aseguradores clásicos han dado respuesta incompleta (productos, Medical malpractice, medio ambiente, responsabilidad civil decenal), los consumidores han adoptado soluciones asociativas para lo que han ido creando la figura de gestores de riesgos especializados en estos problemas. Es algo así como una Gerencia de Riesgos Asociativos que maneja los mismos a través de pooles, grupos de retención de riesgos, asociaciones o mutualidades creadas ex-profeso.

En resumen, el Risk Management pasa, por una parte, de ser un concepto privado a uno público; de la micro-economía a la macropolítica, de lo individual a lo colectivo, de lo económico a lo "integral", de los riesgos puros a los riesgos especulativos, al tiempo que se ha incorporado a la Gestión de parcelas muy específicas, la de Centros Hospitalarios y de los riesgos de Calidad de productos y servicios.

EL MARCO DE LOS 90

Basta leer durante varios días prensa o revistas en cualquier país para observar qué es lo que preocupa a nuestro mundo de hoy: la destrucción de la capa de ozono, los riesgos del medio ambiente, la epidemia del SIDA, los productos cancerígenos, la inestabilidad financiera, el tributo de vidas del automóvil, la congestión del Tráfico, las deficiencias en la organización de hospitales y centros médicos, la drogadicción, los incidentes nucleares... Los cambios climáticos, por otra parte, parecen estar alterando, sustancialmente, el marco de los riesgos puros. Entre ellos, las tormentas que ya periódicamente azotan países europeos, se añaden como otra causa más a la incertidumbre de los años que nos aguardan.

La empresa, los poderes públicos, la clase política, las organizaciones privadas se enfrentan a una sociedad, a unos consumidores o a unos administrados más maduros, más exigentes y en un entorno más competitivo. Los cambios son vertiginosos como lo han demostrado los acontecimientos en el Este de Europa, la democratización de muchos países con regímenes totalitarios en América, la marcha hacia la unidad económica y política de Europa, entre otros. Las alianzas entre empresas, los grandes conglomerados aseguradores e industriales y la aparición de nuevos sistemas de servicios configuran un mundo complejo de dimensión creciente que sólo puede comprenderse con flexibilidad. Dificilmente en el mundo de los 90 vayan a servir las estructuras en general que se han ido consolidando a lo largo de las últimas décadas.

Por otra parte, numerosos aspectos han cambiado en el entorno económico y social de nuestro mundo. De una parte, una tecnología más moderna con nuevos riesgos, nuevos procesos y magnitudes gigantescas involucradas. Una sociedad más madura y grupos sociales más definidos que han superado los conceptos políticos clásicos, sustituidos por principios sociales e individuales distintos (el medio ambiente, la seguridad personal, la calidad de vida, la educación, la realización personal, etc). La comunicación entre pueblos y culturas ha hecho del mundo una sociedad transparente. La nueva informática permite el tratamiento masivo de datos, comunicaciones rápidas y métodos heurísticos que ayuden en la toma de decisiones. La Administración Pública, gigante, burocrática e ineficaz está obligada a una sustancial modificación de sus procedimientos, al estilo de la empresa privada.

En resumen, nos enfrentamos a un mundo con una mayor incertidumbre social, política y económica, a nuevas categorías de riesgos que no pueden ser olvidados en el contexto de cualquier organización.

Estas y otras circunstancias han incidido decisivamente en la evolución del concepto y la realidad de la Gerencia de Riesgos en los países avanzados.

HACIA UNA NUEVA DEFINICION DE LA GERENCIA DE RIESGOS

Podemos entender la Gerencia de Riesgos como una sofisticación de la función de la figura del Insurance Manager. Aquí podríamos decir que la tendencia, ya observada en los últimos años, camina en las direcciones antes esbozadas:

- * Ampliación a los riesgos especulativos, sobre todo de carácter financiero.

- * Utilización de técnicas informáticas que permitan un análisis de riesgos de tipo estadístico o actuarial más pro-

fundo, incluso ayudados por las técnicas de toma de decisiones y de fiabilidad de sistemas.

- * Mayor énfasis en el control, incorporando técnicas de prevención, protección y planes de emergencia ante catástrofes y accidentes mayores.
- * Mayor preocupación por la autofinanciación que por el seguro, es decir una mayor disponibilidad económica para compensar pérdidas mediante planes de autoseguro, creación de fondos especiales y asociación con otras empresas con problemas similares mediante la creación de sistemas corporativos, pooles y grupos de retención de riesgos.
- * Y, finalmente, mayor sofisticación en la financiación de riesgos, adoptando figuras análogas a las de los aseguradores clásicos (participación en el riesgo, reaseguro, financiación post-siniestros, sistemas asociativos, etc).

Estos cambios ya han sido puestos de manifiesto al final de los 80 y muy probablemente tendrán plena validez en los próximos años, pero hay otros y nuevos matices importantes que conviene ahora analizar cuando nos enfrentamos al final del siglo.

Hoy se afirma que aprender a comprar y a gestionar seguros, incluso con los métodos más sofisticados antes aludidos que puedan existir, ya no es Risk Management. El Risk Management es más una función a incorporar a la planificación estratégica que una pura posición empresarial dedicada al análisis y manejo racional de los riesgos puros.

Hoy los riesgos con las nuevas tecnologías y el desarrollo económico no han disminuido en nuestra sociedad. Por el contrario, se han incrementado notablemente y el público adquiere una clara conciencia de esta dimensión. No en vano se habla de la Civilización del Riesgo, cuya cuantía y dimensión son muy superiores a las de años atrás en pérdidas o en vulnerabilidad. Alguien ha empezado a afirmar el final del Risk Management para dar a luz lo que se llama el "Management of Risk" que incluye como pasos:

- * Descripción de las amenazas, en un amplio sentido.
- * Evaluación de las cargas personales y societarias derivadas de los costes de los riesgos, incluidos los de protección, y
- * Respuesta de lo que debe hacerse respecto de los riesgos. Respuestas no sólo preventivas sino también que implican financiación y que, en general, deben afectar a la esfera pública y a la privada simultáneamente.

Este nuevo MANAGEMENT OF RISK deberá estar ligado a la alta dirección de la empresa y se convierte en un elemento básico para la gestión empresarial en un mundo lleno de incertidumbres variable y altamente competitivo. Los frentes de ataque pueden ser varios:

- * Por una parte, el frente operacional, o de pérdidas directas, tanto físicas como consecuenciales, de bienes o personas incluyendo los fraudes, pérdidas de información o de datos (muy parecido al actual campo del Risk Management).
- * En segundo lugar, el frente legal derivado de las responsabilidades contractuales, responsabilidades derivadas de las leyes y normativas de cada Estado e internacionales, así como las derivadas de los compromisos con los clientes y, en general, con los ciudadanos ajenos a la empresa.
- * El tercer frente es el Financiero, que incluye fluctuaciones de los tipos de interés, el riesgo de los créditos, los cambios de moneda, convertibilidad, mercados de futuro, opciones, etc y, finalmente,
- * El frente político derivado de las expropiaciones, confiscaciones, nacionalizaciones y del terrorismo, en empresas multinacionales.

El nuevo Management of Risk tendrá mucho que ver con la sociología ya que deberá formar parte básica de la cultura de las empresas, responsabilizándose de la comunicación con los clientes y con el público en general, y tendrá relación con la educación de los ciudadanos.

El objetivo no será el de controlar los riesgos, sino el de confrontarlos o enfrentarnos a ellos. Enfrentarnos sin ánimo de que éstos hayan de ser destruidos sino más bien para acostumbrarnos a vivir con ellos. Este es, sin duda, un cambio sociológico y psicológico importante.

Muchas de las respuestas a los riesgos habrán de ser medidas en términos comparativos ya que habrán de implicar enormes desembolsos que no deberán ser interpretados como gastos, sino como inversiones a largo plazo que deben generar beneficios a la sociedad y, en particular, a las grandes organizaciones empresariales. Aquí caben todas las consideraciones respecto a medio ambiente, lucha contra enfermedades, evitación de accidentes, mejora de la salud, etc. La psicología, por tanto, formará parte fundamental en el análisis y en la confrontación de los riesgos.

Desde una perspectiva elevada, el Risk Management se convierte en parte integrante de la planificación estratégica de la empresa cerca de la Alta Dirección, apoyándose en directivos de amplia experiencia y madurez con una visión coordinada de los problemas y riesgos que puede tener en todo orden la empresa. Desde este punto de vista, el seguro y los riesgos puros no son sino una pequeña parcela que habrá que manejar racionalmente pero junto a otros de dimensión creciente como pueden ser los riesgos financieros, los riesgos derivados de la calidad y servicio de los productos, los riesgos de la naturaleza y la gestión de las crisis que tanta importancia puede tener para la supervivencia de la empresa. Para ello se necesitará un grupo multidisciplinario dentro de la empresa. Una sola persona sería incapaz de captar los matices y enfrentarse a todos los posibles frentes de riesgos.

Así, en los 90, el Risk Management formará parte del proceso de toma de decisiones de la empresa de manera creciente.

LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA ESPAÑA DE LOS 90

Ante este panorama de cambio que se observa como tendencia a nivel internacional ¿cuál es la posición de la Gerencia de Riesgos en España? El concepto ha ido poco a poco entrando en la empresa. De hecho, el Insurance Manager se va convirtiendo en figura crecientemente importante. AGERS con cinco años de vida viene desarrollando una verdadera labor de promoción de esta idea, con sofisticación de técnicas y educación de las personas que se dedican a esta función en España. Queda mucho todavía por conseguir pero factores como la internacionalización de la economía, la incorporación de España a un mercado europeo, la presencia de grupos internacionales de forma activa en nuestra Economía están obligando y acelerarán los cambios que existen en otros lugares y que antes se han comentado.

La Gerencia de Bienes Públicos en España ha tenido un desarrollo notable hasta el punto de que varias Administraciones Públicas, Municipios, Diputaciones y Gobiernos Autónomos han encomendado determinadas labores de este tipo a empresas consultoras o creado Departamentos de Governmental Risk Management. El grave deterioro del medio ambiente en España, las deficiencias acusadas en determinadas centrales nucleares, la existencia de grupos sociales exigentes y la creciente vulnerabilidad ante las catástrofes naturales obligarán a una profundización de muchos aspectos de la Gerencia de Riesgos en empresas y Organismos Públicos.

Los Gerentes de Riesgos en España tienen también un desafío importante: conseguir estimular a las compañías aseguradoras dentro de un espíritu más competitivo y en una relación más madura consumidor-proveedor-corredores (si los hubiere, en su función de

intermediación). En esta perspectiva, debe potenciarse una visión integral de los riesgos y un análisis de servicio integral aunque no necesariamente integrado. Y, en esta doble vertiente, las compañías de seguros y los corredores deben jugar un papel importante, aunque no exclusivo, dejando paso a la propia acción de las empresas y al suministro de servicios por parte de otras empresas que cada vez formarán más parte de los proveedores habituales de la industria en una concepción global del Risk Management.

Por último, un ruego a los Gerentes de Riesgos españoles que ahora me escuchan: Que intenten catapultar el concepto hacia la alta Dirección para buscar la integración del mismo en los procesos de planificación estratégica de la empresa. Sólo así realizará una verdadera función de Risk Management. Mis mejores deseos de éxito en estas tareas.

FM/mfv
Marzo de 1990