

**GESTION DEL RIESGO: UN COMPONENTE ESENCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS
GENERALES COMERCIALES**

Un informe de posición elaborado por la
American Risk and Insurance Association

College of Business Administration
The University of Central Florida
Orlando, FL 32816
(407) 823-5567 ó (407) 823-5766

Publicado y distribuido gracias a una subvención de la
Risk and Insurance Management Society, Inc.

noviembre de 1990

GESTION DEL RIESGO: UN COMPONENTE ESENCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS GENERALES COMERCIALES

Los administradores de hoy en día deben operar en entornos cada vez más complejos, los cuales generan riesgos (incertidumbres) numerosos. Algunas situaciones, tales como aquellas que suponen decisiones estratégicas, tienen posibilidades de producir tanto ganancias como pérdidas. Por contraste, otras formas de incertidumbre implican únicamente riesgos de pérdidas. Los efectos de tales pérdidas pueden comprometer no a sólo las metas de explotación tales como la rentabilidad y el crecimiento, sino también a la propia supervivencia de la organización. A medida que aumentan la diversidad y gravedad de las pérdidas eventuales, resulta cada vez más importante que las organizaciones planeen de manera efectiva y eficiente la gestión de sus incertidumbres y de las consecuencias de pérdidas eventuales que éstas impliquen.

El tener conocimientos sobre los métodos para analizar y afrontar de manera eficaz la exposición al riesgo es algo esencial para aquellos que esperen convertirse en líderes competentes de organización, tanto en la actualidad como en el futuro. Sin embargo, miles de estudiantes de administración de empresas terminan sus estudios todos los años sin haber recibido instrucción académica en este campo. Se podría razonar que tales estudiantes no están plenamente preparados para desempeñar sus futuras funciones administrativas. Ellos, sus empleadores y la comunidad en general sufrirán los efectos de esta deficiencia. Este informe presenta información detallada sobre este problema y concluye con la solución recomendada.

Trascendencia del coste del riesgo

El concepto del coste del riesgo puede analizarse desde un punto de vista tanto microeconómico como macroeconómico. Bajo la perspectiva microeconómica se estudia la manera en que las organizaciones individuales se enfrentan con el riesgo, mientras que bajo la perspectiva macroeconómica se examina el coste que supone el riesgo para la comunidad.

Perspectiva microeconómica

Cada año las organizaciones gastan cientos de miles de millones de dólares a propósito de exposiciones a "riesgo puro," es decir, aquellas que solamente presentan posibilidades de pérdidas, si éstas llegaran a ocurrir. Una porción de tales fondos se gasta prudentemente, formando parte de programas formales de gestión que analizan medios alternativos para afrontar el riesgo de pérdidas de una organización determinada. En otros casos, la administración está menos familiarizada con medios alternativos

para gestionar la exposición al riesgo puro. Por lo tanto, las metas de explotación de la entidad podrían verse afectadas por decisiones que no sean las óptimas. Por ejemplo:

1. Los gerentes y juntas directivas dedican demasiado tiempo a las pérdidas imprevistas y por lo tanto tienen menos tiempo para dedicar a los asuntos estratégicos;
2. La calificación crediticia y los costes de capital de la firma resultan adversamente afectados;
3. El flujo de caja, la rentabilidad y el crecimiento disminuyen como resultado del empleo de mecanismos de fijación de precios por debajo de los niveles óptimos y que se requieran debido a las preocupaciones respecto al riesgo;
4. La reputación de las entidades puede mancharse y los clientes perderse debido a actividades que puedan infringir contra las normas de la sociedad;
5. Se efectúan provisiones insuficientes para el financiamiento de los planes de atención de salud y beneficios sociales para jubilados;
6. En ciertos casos, personas calificadas no están dispuestas a formar parte de las juntas directivas debido a preocupaciones relacionadas con la responsabilidad civil; y
7. Los proyectos que resulten convenientes desde un punto de vista estratégico no se implementan debido a que no se cuenta con la capacidad suficiente para gestionar la exposición a pérdidas que tales proyectos supongan.

En el peor de los casos, la propia supervivencia de una organización podría estar en juego debido a la falta de reconocimiento o apreciación inadecuada, por parte de la administración, de la exposición a pérdidas considerables. Un ejemplo: A.H. Robins, Inc., la cual se vio obligada a declararse en quiebra en 1985 debido a pérdidas por concepto de responsabilidad civil en relación con uno de sus productos, el Dalkon Shield (un dispositivo intrauterino).

Las consecuencias eventuales y los costes del riesgo son difíciles de cuantificar totalmente. Naturalmente, la cantidad efectiva, en dólares, que se desembolsa actualmente para gestionar los costes incurridos en relación con la exposición a riesgo puro es considerable. Si se tienen en cuenta únicamente las pérdidas eventuales de propiedad, la exposición al riesgo de muchas sociedades estadounidenses asciende a varios miles de millones de dólares y ya no resulta excepcional el que las

pérdidas resultantes de un sólo incidente superen los mil millones de dólares. Algunos ejemplos recientes de tales pérdidas extraordinarias de propiedad incluyen la explosión de un complejo petroquímico, propiedad de la Phillips Petroleum Co. y la explosión de la plataforma petrolífera de Piper Alpha en el Mar del Norte. Solamente en 1990, las empresas norteamericanas desembolsarán alrededor de 150 mil millones de dólares en primas de seguro para protegerse contra las pérdidas de propiedades y por concepto de responsabilidad civil. Además, dichas sociedades gastarán casi 100 mil millones de dólares en técnicas de gestión de riesgo que constituyan alternativas al seguro comercial.

A estas cifras pueden añadirse los costes no reembolsados y los componentes no cuantificables de pérdidas de propiedad y fallos en contra de organizaciones por concepto de pérdidas y de responsabilidad civil, respecto a los cuales dichas organizaciones no estaban preparadas, así como los costes crecientes en relación con los beneficios de atención de salud y de indemnización por accidentes laborales de los empleados. El coste a todos los empleadores estadounidenses en el año 1988 por concepto de beneficios de atención de salud solamente, se calculó en más de 77 mil millones de dólares por la Cámara de Comercio de EE.UU., lo cual representa casi un 9 por ciento de todos los gastos de nómina, con una tasa de crecimiento del 19 por ciento sobre aquella del año anterior. Ni siquiera con estas cifras se puede demostrar el alcance de la responsabilidad empresarial con relación a los planes de atención de salud y de beneficios sociales, especialmente en vista a los requisitos anticipados para el futuro debido a la responsabilidad acumulativa por concepto de beneficios de jubilados. Evidentemente, en este entorno, para una gestión eficaz de riesgos es necesario contar con conocimientos no sólo sobre la exposición a pérdidas y sobre las obligaciones para con los empleados, sino también sobre las numerosas alternativas en lo que se refiere al manejo del riesgo. El campo que ha venido a conocerse como la gestión del riesgo se basa en tales preocupaciones.

Perspectiva macroeconómica

Aunque los principios de la gestión del riesgo históricamente se han enseñado desde un punto de vista microeconómico, la perspectiva macroeconómica también es de gran importancia. La aplicación de la gestión del riesgo es internacional y universal por naturaleza. En práctica, dicha aplicación cruza todas las fronteras económicas y políticas y su importancia, tanto absoluta como relativa, aumenta con el desarrollo económico.

El componente de la gestión del riesgo relacionado con los seguros tiene especial importancia con respecto al apoyo de las actividades comerciales, tanto nacionales como internacionales. Los seguros por sí solos aportan un 20 por ciento más al PNB de EE.UU. que las operaciones bancarias y han sido reconocidos

oficialmente por las Naciones Unidas como un requisito para el desarrollo económico. Además de reconocer la importancia que tiene el seguro, los comités de las Naciones Unidas han estudiado distintas maneras de fomentar la gestión del riesgo en mayor escala en los países en vías de desarrollo. Entre los Códigos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ciertas provisiones relacionadas con la gestión del riesgo se encuentran entre las más completas. Por otra parte, la ronda de negociaciones comerciales multilaterales que se está llevando a cabo actualmente bajo los auspicios del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), tiene como objetivo el elaborar un acuerdo comercial internacional respecto al comercio en servicios tales como los de la gestión del riesgo y seguros. Dados estos acontecimientos, así como el entorno, cada vez más universal en el cual operan un creciente número de empresas, no cabe duda de que en el futuro se necesitarán más administradores en todos los niveles para tener un mejor entendimiento de los principios de gestión del riesgo.

La naturaleza de la gestión del riesgo

La gestión del riesgo abarca la responsabilidad financiera, legal y social de empresas, organizaciones sin fines de lucro, y entidades públicas. Es un medio sistemático para que una organización gestione su exposición al riesgo puro para lograr sus objetivos de una manera que sea compatible con el interés y seguridad públicas, factores ambientales, y la ley. Puesto que la gestión del riesgo es un proceso administrativo, comprende las funciones habituales de planificación, organización, dirección, coordinación, y control. Dichas actividades se realizan con el propósito general de minimizar el coste de riesgo puro para la organización. En la práctica, para lograr este objetivo se requiere un plan eficaz preliminar a las pérdidas que minimice los efectos negativos que puedan tener las pérdidas sobre la consecución de los objetivos de explotación de una entidad. El Anexo A proporciona una explicación detallada de la base conceptual de la gestión del riesgo dentro del contexto de la teoría económica y financiera.

Las finanzas y la comercialización constituyen aplicaciones de procedimientos y técnicas de gestión para abordar problemas especializados, y de hecho, se desarrollaron del campo general de la administración; asimismo, la gestión del riesgo comprende la adaptación y revisión de procedimientos y técnicas generales de gestión para solucionar problemas especializados relacionados con el control y financiamiento del riesgo.

El proceso de la gestión del riesgo supone tres funciones relacionadas entre sí:

1. La identificación sistemática y continua de la exposición a pérdidas derivadas del riesgo puro, conjuntamente con una

evaluación de su naturaleza, frecuencia, trascendencia y efecto eventual sobre la organización,

2. La planificación y organización de técnicas adecuadas de control y financiamiento de riesgo para minimizar el coste de riesgo puro para la organización, y
3. La implementación de tales técnicas, tanto dentro de la empresa, a niveles de departamentos y de alta dirección, como fuera de la misma, en organizaciones de control de pérdidas, aseguradoras, y otras instituciones especializadas en el financiamiento de riesgo.

Hoy en día la función de la gestión del riesgo, incluidas la estructuración y administración de programas de beneficios, se ha formalizado a través de uno o varios departamentos especializados en la mayoría de las empresas de mediano o gran tamaño, aunque todos los departamentos comparten la responsabilidad por numerosas clases de riesgo. Puesto que los accidentes, lesiones, incendios, robos, productos defectuosos, infracciones de los derechos laborales, entre otros, normalmente ocurren a nivel departamental, por lo general pueden evitarse o disminuirse de manera más eficaz dentro de tales departamentos. El Anexo B proporciona información adicional sobre el proceso de gestión del riesgo.

Necesidad de enseñar la gestión del riesgo

Dado el alcance y magnitud de la exposición al riesgo puro al que se enfrentan empresas y otras organizaciones, es imprescindible que aquellos que aspiren a cargos administrativos sean instruidos en los principios de la gestión del riesgo. Aquellos estudiantes que no puedan identificar fuentes potenciales de riesgo no estarán lo suficientemente preparados como para participar plenamente en los procesos administrativos cuyo propósito sea el de lograr los objetivos básicos de organización tales como la optimización de las ganancias, la estabilidad de los ingresos, y el crecimiento. En el mejor de los casos, dichos administradores futuros podrían aprender los principios fundamentales de gestión de manera "ad hoc", con el tiempo, al desempeñar sus cargos. En muchos casos, implementarán métodos que no sean los óptimos para manejar los riesgos, posiblemente sólo después de que ocurran pérdidas, sin previa integración de consideraciones de gestión del riesgo en la filosofía general de gestión. En el peor de los casos, tales personas podrían poner en juego la propia supervivencia de aquellas instituciones que intenten administrar. Por supuesto, esta manera impensada de abordar riesgos potencialmente catastróficos no resulta deseable en un entorno en el que se espera y requiere que los administradores asuman la responsabilidad de su gestión.

Existen alternativas. Si a todos los estudiantes de administración de empresas se les requiriera aprender los principios fundamentales de la toma de decisiones relacionadas con la gestión del riesgo, tales estudiantes y las organizaciones que los emplearan se beneficiarían. La exposición al riesgo puro al que se enfrentan la mayor parte de las organizaciones ha aumentado demasiado, tanto en su volumen como en su magnitud, como para depender de métodos anticuados de gestión que no logren incorporar las consideraciones respecto a la gestión del riesgo a todos los aspectos de sus sistemas de planificación, organización, dirección y control. En décadas anteriores, algunas organizaciones se conformaban con centrarse principalmente en el aspecto de financiamiento del riesgo, dentro del campo de gestión del riesgo, y posteriormente adquirir seguros para protegerse contra riesgos evidentes y obligaciones para con los empleados. Sin embargo, en el ambiente intensamente competitivo y cambiante de la década de los 90 y en años futuros, tales decisiones administrativas unidimensionales rara vez serán óptimas o prudentes. Las presiones comerciales, legales, y sociales se están combinando, requiriendo enfoques más complejos e integrados. En la actualidad, y más aún en el futuro, es imprescindible que la educación sobre la gestión de calidad incluya la gestión del riesgo como elemento fundamental e indispensable.

Factibilidad de la enseñanza de gestión del riesgo

La estrategia más eficaz para garantizar que los administradores del futuro estén bien instruidos al respecto es la de incluir la materia de gestión del riesgo dentro de los "conocimientos generales" que se exigen de todos los estudiantes graduados de institutos reconocidos de administración de empresas. Aunque posiblemente tal requisito se implementaría mejor a través de un curso aparte de gestión del riesgo, existen otros medios para incluir dicha asignatura en el programa de administración de empresas. En muchos casos, los principios de gestión del riesgo podrían integrarse en cursos que ya sean obligatorios en los campos de gestión, finanzas, contabilidad, comercialización, y derecho mercantil. En el Anexo C aparecen las distintas ramas de estudio dentro de la gestión del riesgo, con el enfoque recomendado para integrarlas en los cursos existentes en el Anexo D.

Por supuesto, se deben considerar las limitaciones de recursos por parte de los institutos al discutirse los requisitos de programas de estudios de administración de empresas. Sería prácticamente imposible e innecesario esperar que todos los institutos reconocidos de administración de empresas empleen a profesores nuevos especializados en la gestión del riesgo. Pero si el profesorado actual de gestión, finanzas, contabilidad, comercialización, y derecho mercantil integrara las teorías y principios de gestión del riesgo a los cursos existentes, la

necesidad de contratar profesores adicionales se minimizaría. Ya existen libros de texto y otros materiales sobre la gestión del riesgo adecuados para ser utilizados como complemento de los cursos (ver Anexo E). Puede esperarse que aumenten en cuanto a volumen y variedad en el futuro. En general, las limitaciones de recursos son manejables, especialmente en vista de la necesidad urgente educativa de presentarles los principios de gestión del riesgo a aquellos estudiantes de administración de empresas quienes, de otro modo, posiblemente nunca se instruirían en dicha materia.

Conclusiones

La integridad del sistema de enseñanza superior exige que los estudiantes de administración de empresas tengan una base sólida en aquellos campos que resulten imprescindibles para poder participar plena y responsablemente tanto en el mundo comercial como en la sociedad. Aquellos estudiantes que no tengan un entendimiento de la gestión de riesgo no están totalmente preparados para asumir cargos de liderazgo en la mayoría de las organizaciones. Su falta de conocimiento podría socavar no sólo el logro de los objetivos fundamentales de organización, sino también la propia supervivencia de tal organización. En tiempos de responsabilidad administrativa, los estudiantes de administración de empresas ya no pueden permitirse el lujo de graduarse sin contar con conocimientos sólidos de una materia tan imprescindible tanto para ellos como para otros. A medida que evolucionen los entornos económicos, legales, políticos, y sociales, es de suma importancia que la gestión del riesgo se incorpore a los programas actuales de estudio de administración de empresas como componente esencial e integrante de la educación recibida en dichos institutos en preparación para retos futuros.

ANEXO A

Fundamentos de la gestión del riesgo

El objetivo global de la gestión del riesgo es el de optimizar el valor de la organización. Esta meta equivale a minimizar el coste del riesgo puro, puesto que tal coste reduce el valor de las actividades productivas de una empresa. El coste del riesgo puro incluye el valor descontado anticipado de las salidas de efectivo a consecuencia de pérdidas, el coste de los gastos directos para controlar el riesgo, el valor de la actividad sacrificada, y el coste de correr y financiar el riesgo.

La exposición de una firma al riesgo puro afecta a sus accionistas y tenedores de bonos, a sus administradores y empleados, y a sus clientes y abastecedores. En muchos casos, también afecta a partes que no tengan una relación contractual directa con la firma. El análisis del grado en que una variación reducida de los flujos de fondos de una firma a través del aseguramiento u de otros acuerdos de fondos comunes de recursos financieros podría aumentar el valor de la misma constituye una faceta importante de la gestión del riesgo. Existe una abundante información teórica respecto a los beneficios que proporcionan el aseguramiento y la reducción del riesgo para aquellos agentes que tengan aversión al mismo. Esta teoría es menos aplicable a las firmas grandes que cuentan con un mayor número de tenedores de acciones ordinarias, puesto que los accionistas de tales firmas pueden reducir considerablemente el efecto de las fluctuaciones no sistemáticas (o sea, no producidas por el mercado) sobre los flujos de fondos relacionados con el riesgo puro, mediante la diversificación de sus respectivas carteras.

Debe observarse, sin embargo, que esta capacidad de los accionistas para diversificar sus respectivas carteras no elimina del todo los beneficios que resultarían de las actividades de reducción del riesgo por parte de las firmas. Aunque los riesgos diversificables no llevan a que los accionistas aumenten las tasas de intereses que ellos utilicen para descontar los flujos anticipados de fondos de una firma, tales riesgos podrían disminuir considerablemente los flujos de fondos que se anticipen en el futuro. Por lo tanto, los accionistas de una firma aún podrían beneficiarse de las actividades de reducción del riesgo de la misma. Entre los ejemplos se incluyen los efectos de la reducción del riesgo sobre las decisiones de inversión de una firma y sobre las relaciones contractuales con los tenedores de bonos, administradores y demás empleados, así como con los clientes y abastecedores. Más específicamente, al reducirse la probabilidad de que surjan dificultades financieras y mitigarse las probabilidades de conflicto entre los accionistas y los tenedores de bonos tras ocurrir una pérdida, el empleo adecuado

de métodos de control del riesgo podría reducir la probabilidad de perder oportunidades de inversión importantes, lo cual afectaría el nivel anticipado de flujos de fondos. La reducción del riesgo también disminuye la probabilidad de que se incurran costes de reorganización o de liquidación, aumenta la seguridad de empleo de los administradores y demás empleados, así como la posibilidad de que la firma pueda cumplir con sus compromisos con clientes y abastecedores. En cada uno de estos casos, la reducción del riesgo tiene la capacidad de aumentar el valor de la firma y el patrimonio del accionista al afectar los términos de los contratos entre los accionistas y otras partes que participen en las actividades de la empresa.

Un aspecto importante de la política pública en lo que atañe a la gestión del riesgo es el grado en que el coste del riesgo puro de una firma difiere del coste del riesgo a la sociedad. La optimización del valor de una firma en presencia de las normas de responsabilidad limitada podría producir efectos externos negativos en algunos casos. El papel que juega el sistema de indemnización, por concepto de agravio, mediante juicio civil, y las disposiciones gubernamentales para mitigar las resultantes pérdidas de eficiencia y la reacción óptima de las firmas a las limitaciones judiciales y estatutarias constituyen temas importantes en la gestión del riesgo.

ANEXO B

El proceso de gestión del riesgo

El proceso de gestión del riesgo puede considerarse como la aplicación de técnicas de administración tradicionales a un problema específico. La información que se presenta a continuación destaca los aspectos principales del proceso.

Identificación y evaluación de riesgos

El primer paso en el proceso de gestión del riesgo es el de identificar la exposición a riesgo puro que pueda afectar a una empresa, conjuntamente con un análisis para evaluar la frecuencia y magnitud de las pérdidas relacionadas con cada uno de los riesgos identificados. Las pérdidas potenciales a veces se clasifican dependiendo de si se derivan de la exposición a riesgos relacionados con propiedades, o de responsabilidad civil, o del personal.

Casi todas las empresas y demás organizaciones tienen propiedades que están sujetas a pérdidas. Cuando tales pérdidas ocurren, no sólo existe el coste de reparar o reemplazar la propiedad dañada, sino que también puede haber pérdidas de ingresos mientras las operaciones se encuentren interrumpidas. Aun una interrupción breve de las operaciones normales podría poner en peligro las actividades de algunas organizaciones. La interrupción de las operaciones de abastecedores importantes, clientes o grupos vecinos también debe anticiparse, puesto que tales interrupciones podrían afectar considerablemente las operaciones de la firma.

La posibilidad de fallos desfavorables por concepto de responsabilidad civil constituye otro ejemplo de exposición considerable al riesgo. Actualmente, y con una frecuencia alarmante se demandan sumas cada vez mayores a organizaciones de todas clases, por concepto de indemnización tanto compensatoria como punitiva. Aun en los casos en que no se pueda probar que existe responsabilidad civil, los costes de defensa podrían llegar a ser considerables. Los casos de exposición a responsabilidad civil incluyen los siguientes: tenencia, uso o adquisición de propiedades, operaciones que contaminen el medio ambiente; fabricación, distribución o venta de productos, prestación de servicios profesionales y otras clases de servicios; violación supuesta o verdadera de los derechos personales de empleados, usuarios o clientes; decisiones tomadas por los ejecutivos o directores de una organización; estipulaciones incluidas en contratos que traspasen la responsabilidad a entidades a las que de otra manera no se considerarían responsables; y accidentes laborales.

Además de las pérdidas por concepto de responsabilidad civil, las empresas podrían incurrir otros costes relacionados con enfermedades o lesiones de empleados. La mayoría de los empleadores están sujetos a las leyes estatales de indemnización a los trabajadores. Además, se gastan varios millones de dólares todos los años en distintas clases de beneficios para los empleados. Los resultados de una encuesta indican que solamente el coste promedio de los beneficios de atención médica asciende a más de US\$2.700 por empleado.

Todas las exposiciones a pérdidas por concepto de responsabilidad civil arriba mencionadas y otras potenciales deben evaluarse en términos de su anticipada frecuencia e importancia. Esta fase de medición y evaluación implica la aplicación de la teoría de probabilidad, de análisis estadísticos y de una variedad de metodologías de proyección de pérdidas.

Control y financiamiento del riesgo

A medida que se identifiquen y cuantifiquen las exposiciones al riesgo puro, se deberán seleccionar los medios apropiados para la gestión de tales riesgos para poder reducir al mínimo el coste del riesgo. Las bases teóricas para esta toma de decisiones se explican en el Anexo A.

Algunos de los riesgos se pueden evitar totalmente mediante decisiones por parte de la Gerencia de no dedicarse a ciertas actividades. En los casos en los que no pueda eliminarse el riesgo del todo, se pueden tomar medidas de control para reducir la frecuencia e/o importancia de algunas pérdidas eventuales. El control eficiente requiere tanto conocimientos técnicos respecto al riesgo como una gran aptitud en materia de comunicaciones por parte de los administradores a cargo de la implementación de las medidas de control.

En el caso de muchas de las exposiciones a riesgo puro, el medio apropiado de financiar dichos riesgos supone que los mismos se asuman. Los riesgos que no se identifiquen se asumen por omisión. Por supuesto, resulta preferible asumir riesgos únicamente cuando los análisis minuciosos económicos y financieros indiquen que un método en particular de asunción del riesgo es el óptimo. En este sentido, las técnicas de asunción del riesgo incluyen decisiones de pagar las pérdidas a medida que las mismas ocurran, con cargo a los ingresos corrientes; arreglos previos para la obtención de créditos que pudieran resultar necesarios en caso de que ocurrieran pérdidas, y acuerdos para la obtención de fondos por anticipado tales como los de auto-aseguramiento y la formación de empresas aseguradoras "cautivas". Debido a su naturaleza, las decisiones de asunción de riesgos deben coordinarse con otras prioridades del presupuesto de gastos de capital dentro de la empresa.

Cuando los estudios indiquen que el riesgo no puede asumirse ni controlarse adecuadamente, el mismo deberá financiarse transfiriéndolo a otra parte que tenga la capacidad de correr el riesgo a un coste más bajo. Un método de transferir el riesgo es el de celebrar acuerdos de eximir de responsabilidad que se incluyen en los contratos de arrendamiento y otros. Probablemente el seguro constituya el ejemplo más conocido de técnica de transferencia de riesgo. En lugar de ser el método principal para el manejo de riesgos, los acuerdos de seguros deben emplearse únicamente cuando las otras técnicas de gestión del riesgo se consideren inadecuadas.

Implementación y estudio

Por último, las decisiones deben implementarse y de ahí en adelante las exposiciones al riesgo deben vigilarse atentamente. Por ejemplo, la implementación podría implicar la creación de un programa de seguridad para empleados, la asignación de fondos internos para cubrir ciertas pérdidas de propiedades, la obtención de seguros, la instalación de un sistema de extinción de incendios, o el desarrollo de un plan de comunicaciones para reducir al mínimo la reacción adversa pública respecto a un siniestro. Además, puesto que las exposiciones al riesgo cambian constantemente, es necesario que se lleve a cabo un estudio en base permanente para identificar los cambios en exposición al riesgo o para implementar las técnicas apropiadas de gestión. Por ejemplo, las modificaciones de las leyes estatales o federales podrían afectar la magnitud anticipada de ciertas obligaciones generadas por beneficios proporcionados a los empleados o respecto a la responsabilidad civil. El mejoramiento de la situación financiera podría hacer que cierta asunción de riesgo fuera factible en los casos donde anteriormente se consideraba óptima la transferencia del riesgo. Los ciclos del mercado de seguros pueden alterar la conveniencia del mecanismo de seguros a través del tiempo. Estos y otros cambios posibles hacen que la función de estudio constituya un elemento esencial del proceso de gestión del riesgo.

ANEXO C

Resumen de los principales temas de la gestión del riesgo

- I. Naturaleza y función de la gestión del riesgo
 - A. ¿Qué es la gestión del riesgo?
 - B. Objetivos de la gestión del riesgo
 - C. ¿En qué difiere la gestión del riesgo de las finanzas, la comercialización y otras áreas funcionales comerciales?
 - D. ¿Cómo está relacionada la gestión del riesgo con otras áreas funcionales?

- II. Bases teóricas, mecanismos y técnicas de la gestión del riesgo
 - A. Clases y medidas de riesgo
 - B. Coste del riesgo
 - C. Proceso de gestión del riesgo
 - D. Métodos para manejar varias clases de riesgos
 - E. Conceptos de aversión al riesgo y de la reducción del riesgo
 - F. Efectos del riesgo sobre los accionistas, acreedores, empleados, clientes, y abastecedores.

- III. Identificación y análisis de las exposiciones al riesgo de pérdidas
 - A. Métodos de análisis
 - B. Clases de riesgos
 - C. Identificación y causas de las pérdidas
 - D. Exposición al riesgo de propiedades y renta
 1. Causas de las pérdidas
 2. Determinación del valor de las pérdidas
 3. Efecto financieros de las pérdidas
 4. Riesgos políticos y cambiarios
 - E. Exposiciones al riesgo de responsabilidad civil
 1. Tipos de responsabilidad legal
 2. Aspectos económicos de la responsabilidad civil por concepto de agravio
 3. Defensa en derecho
 4. Origen de los riesgos de responsabilidad civil
 - a. Tenencia y uso de propiedades
 - b. Productos y servicios
 - c. Operaciones
 - d. Responsabilidad ambiental
 - e. Responsabilidad patronal e indemnización por accidentes laborales
 - f. Servicios profesionales
 - g. Responsabilidad civil de los directores y ejecutivos
 - h. Responsabilidad contractual
 5. Variables y problemas internacionales

- F. Riesgos relacionados con el personal
 - 1. Pérdida de empleados principales
 - 2. Exposición por concepto de beneficios proporcionados a los empleados
 - a. Asuntos económicos
 - b. Asuntos legales
 - 3. Variables y problemas internacionales

- IV. Medición y evaluación de la exposición al riesgo de pérdidas
 - A. Distribución de las probabilidades en la gestión del riesgo
 - B. Aplicaciones de la teoría de probabilidad
 - C. Previsiones de frecuencia y magnitud de las pérdidas basadas en estadísticas
 - D. Medición del efecto de las pérdidas sobre los estados financieros y sobre el valor de la organización
 - E. Métodos alternativos para determinar el valor de las pérdidas

- V. Control de riesgos
 - A. Métodos
 - 1. Evitar los riesgos
 - 2. Reducir su frecuencia
 - 3. Reducir su magnitud
 - B. Relación entre el control de riesgos y las decisiones de inversión
 - C. Técnicas de control de riesgos
 - 1. Consideraciones técnicas
 - 2. Programas de educación y seguridad

- VI. Asunción de riesgos
 - A. Bases económicas para la asunción de riesgos
 - B. Consideraciones financieras para las decisiones de asunción de riesgos
 - C. Métodos de asunción de riesgos

- VII. Transferencia del riesgo
 - A. Bases económicas para la transferencia del riesgo
 - B. Transferencias mediante seguros
 - 1. Requisitos de asegurabilidad
 - 2. Aspectos financieros y legales del seguro
 - 3. Análisis del mercado
 - a. Conceptos para la fijación de precios
 - b. Asuntos relacionados con el aseguramiento y con la disponibilidad de seguros
 - c. Teoría de los ciclos del mercado y repercusiones
 - C. Transferencias no relacionadas con los seguros

- VIII. Técnicas para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del riesgo
- A. Conceptos de pérdidas máximas probables
 - B. Elaboración de presupuestos de gastos de capital y análisis de flujos de fondos descontados
 - C. Restricciones legales y sociales
 - D. Asuntos relacionados con la implementación
- IX. Integración de la gestión del riesgo en los procesos administrativos:
Planificación, organización, dirección, y control

ANEXO D

Integración de la gestión del riesgo en los cursos comerciales

Los temas principales enumerados en el Anexo C pueden incluirse de varias maneras en los programas de estudios. Quizás la mejor alternativa sería la de crear, aparte, un curso de gestión del riesgo que fuera obligatorio para todos los estudiantes de administración de empresas.¹⁶ Otra opción sería la de integrar asuntos relacionados con la gestión del riesgo en los cursos existentes. Además de reducir al mínimo el efecto sobre los recursos, una de las ventajas de la segunda opción es que la importancia interdisciplinaria de la gestión del riesgo se refuerza regularmente, a medida que se discutan aspectos diferentes durante el programa de estudios. Además, el distribuir los temas entre varios cursos facilitaría a los profesores la integración de la materia de gestión del riesgo en los planes de cursos existentes.

Existen varias formas de distribuir los principales temas de la gestión del riesgo entre diferentes cursos, si se prefiriera este modo de enfoque. Uno de los planes de implementación supondría la introducción de uno o más de los principales temas de la gestión del riesgo por lo menos en los cinco cursos que se indican a continuación:

1. Comportamiento orgánico
2. Métodos cuantitativos
3. Financiamiento de empresas
4. Política comercial
5. Uno o más de los siguientes: Contabilidad, Derecho Mercantil, Comercialización, Producción, y Administración de Personal.

Los nueve temas principales enumerados en el Anexo C podrían distribuirse igualmente entre estos cursos, de la siguiente manera:

I. Naturaleza y función de la gestión del riesgo, y
II. Bases teóricas, mecanismos y técnicas de la gestión del riesgo. El proceso de gestión del riesgo, así como los conceptos preliminares podrían incorporarse en un curso sobre el Comportamiento Orgánico. Puesto que los estudiantes de administración de empresas a menudo tienen que completar tal curso a principios de sus estudios, la inclusión de la gestión del riesgo en tal momento proporcionaría las bases para el estudio posterior de conceptos más complejos en cursos avanzados.

III. Identificación y análisis de las exposiciones al riesgo de pérdidas. La identificación y análisis de los riesgos de pérdidas debería discutirse en muchas ocasiones diferentes dentro del programa de estudios de administración de empresas. Los cursos de Contabilidad, Producción y Finanzas resultarían apropiados, puesto que tratan varios aspectos de los bienes de capital. La responsabilidad civil y otros riesgos que no constituyen temas apropiados en estos cursos podrían incluirse en las clases de Derecho Mercantil, Comercialización, y Administración de Personal.

IV. Medición y evaluación de la exposición al riesgo de pérdidas. La medición y evaluación de las exposiciones a riesgos de pérdidas pueden proporcionar algunas aplicaciones muy útiles y apropiadas de las teorías de probabilidad y de conceptos estadísticos que se incluyen en la mayoría de los cursos de Métodos Cuantitativos.

V. Control de riesgos. Los asuntos relacionados con el control de los riesgos podrían discutirse en las clases de Producción y/o de Comportamiento Orgánico, según se encuentren estructurados tales cursos en las distintas instituciones.

VI. Asunción de riesgos y VII. Transferencia del riesgo. Debido a que la asunción y transferencia de riesgos requiere métodos para financiar las pérdidas, estos temas podrían incluirse en las clases de Financiamiento de Empresas. El tema de transferencias de índole no financiera podría incluirse convenientemente en los cursos de Derecho Mercantil.

VIII. Técnicas para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del riesgo. Según lo prefirieran los profesores, la discusión de las técnicas para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del riesgo podría incluirse lógicamente en las clases de Financiamiento de Empresas o en un curso avanzado de Administración.

IX. Integración de la gestión del riesgo en los procesos administrativos. La discusión respecto a la integración de los conceptos de gestión del riesgo en el proceso global administrativo podría llevarse a cabo de manera eficaz al final del programa de estudios, en el curso clave de Política Comercial.