

## DE LA TRADICION A LA ESTRATEGIA

MITCHELL J. COLE

Thillinghast

*En los años noventa los riesgos de accidentes requerirán un nuevo planteamiento de gestión del riesgo más parecido a una planificación estratégica que a la compra de seguros. La gestión del riesgo, sin descuidar su financiación, incidirá con mayor intensidad en actuaciones de carácter estratégico y técnico.*

Las empresas han utilizado los seguros durante mucho tiempo para protegerse de los desastres. Aunque los seguros siguen constituyendo la vía principal para amortiguar los efectos financieros de riesgos tales como incendios, terremotos, accidentes laborales y responsabilidad civil, los gerentes de riesgos reconocen que ésta es sólo una parte de la protección que su compañía necesita. Durante los últimos 30 años, las empresas han adoptado diversas medidas para evitar pérdidas o reducir el coste de éstas (por ejemplo, mediante el uso de rociadores en las fábricas, poniendo en marcha programas de seguridad en el trabajador y mejorando el control de calidad de los productos).

Aunque la mayoría de los gerentes reconocen el valor de la gestión del riesgo, pocas compañías alcanzan el nivel de gerencia de riesgos necesario para hacer frente a los complejos peligros de hoy día. Para muchas empresas, todavía la gerencia de riesgo es esencialmente una función de contratación de seguros, unida a ciertas responsabilidades de control de riesgos distribuidas entre varios departamentos (por ejemplo, recursos humanos, ingeniería, mantenimiento de instalaciones y departamento jurídico), que no actúan entre sí con frecuencia.

---

Artículo reproducido con la autorización de la revista EMPHASIS del Grupo Thillinghast.

Además, los directores y ejecutivos de empresas han hecho, hasta ahora, poco uso de la gerencia de riesgos en relación con problemas estratégicos importantes (por ejemplo, cómo incrementar el nivel de satisfacción del cliente por medio de productos y servicios de calidad, cómo mejorar la eficacia del funcionamiento, así como la forma de administrar mejor los recursos financieros globales). No obstante, en la década de los '90, desarrollar un programa coordinado de gerencia de riesgos e integrar la misma en el proceso de toma de decisiones será cada vez más importante.

## LA PROMESA INCUMPLIDA

---

Los gerentes de riesgos han triunfado con brillantez en la concepción de nuevos productos y servicios que se ajusten con bajo coste a las necesidades de seguros de su empresa. También han desarrollado sofisticadas operaciones financieras, a veces creando su propia aseguradora y/o compañía de reaseguro. Pero los gerentes de riesgos han fracasado en gran medida en la creación de un papel organizativo más amplio para sí mismos. No han ampliado sus responsabilidades a la evaluación y prevención de riesgos y la reducción de pérdidas. Esto se debe principalmente a lo siguiente:

**Los riesgos son heterogéneos.** Los riesgos que pueden afectar a una empresa son difusos y diversos, y a menudo no se prestan a una clara catalogación o definición. Con frecuencia afectan a diversas áreas a nivel de departamentos y funciones. Dominarlos con eficacia requiere la habilidad técnica de varias disciplinas. Algunas empresas han tratado de coordinar los riesgos mediante la creación de departamentos de gerencia de riesgos, dándoles una amplia función. El papel principal de estos departamentos ha seguido siendo el tratamiento de los riesgos asegurables y, más concretamente, el programa de seguros. A menudo este planteamiento no ha incluido la integración de la gerencia de riesgos en la toma de decisio-

nes estratégicas, la planificación y las operaciones de la empresa.

**Las técnicas de evaluación de riesgos son imperfectas.** Las técnicas para medir la cuantía de los riesgos y determinar la forma de minorarlos están todavía desarrollándose. Por lo tanto, la gerencia de riesgos no puede responder con precisión a preguntas tales como: ¿Qué cuantía de pérdidas se contraerán al año que viene (de forma que la administración pueda distribuir tales costes entre los diferentes centros de beneficios, sin ajustes sorpresa de «cierre de ejercicio» de más del 5%)? ¿Cuánto ahorro generará una medida de control de riesgos determinada? Y ¿qué seguro de responsabilidad civil deberá mantener la compañía y con qué suma asegurada?

**El optimismo influye en la mayoría de las decisiones de las Sociedades Anónimas.** Los directores tienden a dar una visión excesivamente optimista sobre la capacidad de su empresa para comprender y controlar el nivel de riesgo. Pocos emplean tiempo en prever qué podría trastornar sus planes. Y cuando se dedican a averiguar lo que podría salir mal, generalmente lo hacen en un contexto operativo (por ejemplo, ¿qué puede alterar la línea de producción?, ¿deberíamos montar una nueva planta en un lugar determinado?, ¿la compañía depende demasiado de un distribuidor?, y ¿cómo se podrá mejorar el tiempo perdido de inactividad por la ocurrencia de un siniestro?). Las respuestas a dichas preguntas a veces se producen de forma descentralizada, con la aplicación de medidas de control de riesgos sujetas al arbitrio de distintas unidades operativas.

## LOS RIESGOS SON CADA VEZ MAS ELEVADOS

---

Los riesgos de accidentes más importantes que las compañías afrontarán en la década de los '90 probablemente ya se conocen. Además, estos riesgos han existido durante la mayor par-

te, si no toda, de la década de los '80. En la próxima década, la dirección experimentará una gran presión por parte de los accionistas para mantener los márgenes de beneficio y, por parte del gobierno y de los entes públicos, para controlar el riesgo más prudentemente. En consecuencia, muchas compañías tratarán de integrar más la gerencia de riesgos en sus procesos de toma de decisiones. La competencia debe establecer una correspondencia justa y factible entre la asunción de riesgos y la defensa de unos objetivos estratégicos (por ejemplo, un importante beneficio de mercado, un mayor control sobre los costes y una técnica de servicio y calidad excepcional).

Con el fin de ilustrar el reto que supone la gerencia de riesgos, basta con saber que en 1988 hubo 33 millones de casos conocidos de contaminación de alimentos por microorganismos. Aunque solamente se ha producido hasta la fecha una ligera presión pública en contra de los fabricantes y distribuidores de alimentos, las demandas dirigidas hacia una higiene más rigurosa se intensificarán en los próximos años. Las compañías que se muevan con rapidez para adoptar una postura más agresiva en el campo de la gerencia de este tipo de riesgos accidentales, obtendrán una ventaja competitiva (por ejemplo, mediante la garantía de un servicio de calidad o seguridad del producto).

Los riesgos que probablemente planteen los mayores desafíos en la década de los '90, debido a sus efectos potenciales de gran alcance, incluyen:

**Los riesgos de seguridad y salud pública.** Estos riesgos aumentarán como resultado de un mayor conocimiento público y de las exigencias gubernamentales de una gestión más eficaz de aditivos inorgánicos en la cadena alimentaria y de una mayor seguridad del producto.

**El abuso de sustancias y el deterioro psicológico.** Los programas de pérdida de productividad y rehabilitación asociados a estos problemas, cuestan ya a las empresas más de 100 mil millones de dólares al año.

**La contaminación.** La crisis de contaminación atmosférica se intensificará, especialmente si las reclamaciones por daños corporales proliferan. Además, la responsabilidad de la eliminación de amianto y el impacto de las indemnizaciones que los trabajadores reclaman, amenazan ser uno de los principales costes potenciales en la década de los '90.

**Faltas éticas,** tales como el uso incorrecto de la información que viola las libertades individuales y la confidencialidad, la falsificación de documentos del gobierno [por ejemplo, solicitudes de la FDA (Food and Drug Administration) y el incumplimiento de los controles de calidad reglamentarios o gubernamentales].

---

## EL COSTE TOTAL DE LOS RIESGOS

---

Como resultado de la presión competitiva, las compañías están buscando formas de reducir los costes para mantener los márgenes de beneficios. No obstante, pocas compañías poseen un cuadro completo de los posibles costes totales de pérdidas por accidentes autoasegurados y las consecuencias de otros riesgos (por ejemplo, fluctuaciones en el tipo de interés, situaciones no cubiertas de cambio de divisas o de bienes sin protección). Las pérdidas a causa de estos riesgos, graves e inesperadas, pueden crear presiones en los márgenes de beneficios.

En el futuro, las empresas deberían adecuar el riesgo total de consecuencias no deseadas a su capacidad financiera. Aunque todavía es un concepto nuevo, algunas compañías, principalmente las instituciones financieras, han comenzado a estimar los riesgos totales de costes.

---

## ¿PUEDEN LAS COMPAÑÍAS HACER FRENTE A LOS RIESGOS?

---

El tratamiento de los riesgos requerirá un esfuerzo multidisciplinario. Sin embargo, muy

pocas empresas pueden hacerlo de forma coherente, o no saben cómo coordinar las actividades del personal y de las unidades que se necesitan con frecuencia para tratar un riesgo determinado. Por ejemplo, un problema de riesgo ambiental podría requerir la labor de personal de las secciones de fabricación, gerencia de riesgos y del departamento jurídico. Por otro lado, un problema sobre la calidad del producto puede recaer casi totalmente sobre la unidad donde dichos problemas existen, con una escasa o nula participación del departamento jurídico o del de gerencia de riesgos.

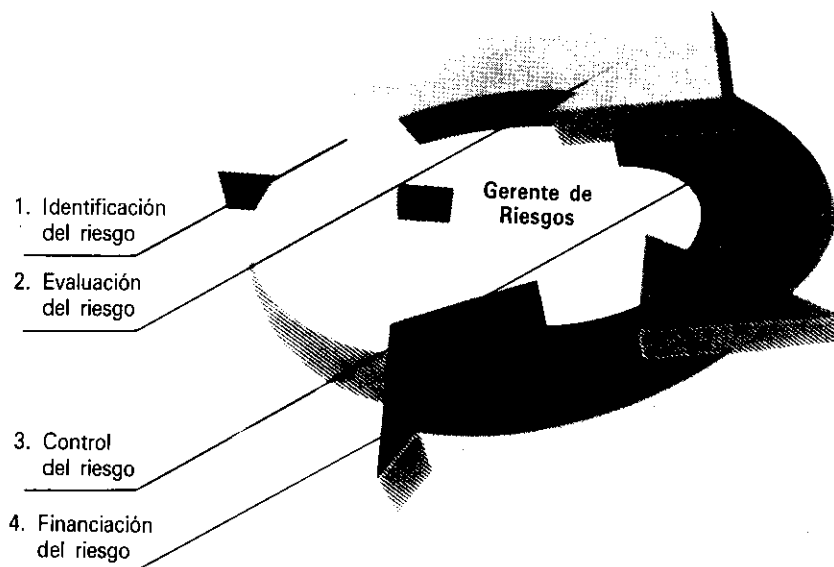
Un planteamiento descentralizado podría llevar a tomar una decisión correcta de forma individual, pero podría minar gravemente la capacidad de una empresa para racionalizar las decisiones individuales en relación con las consecuencias globales del riesgo. Por ejemplo, una decisión sobre la calidad del producto tomada por una unidad en su propio beneficio (por ejemplo, no retirar un producto), podría tener terribles consecuencias financieras para toda la empresa si dañara la imagen de la sociedad. Una decisión sobre la calidad del producto podría plantear un riesgo excesivo a escala empresarial, cuando se sumara a otras

decisiones individuales de las áreas operativas y funcionales. Por otra parte, las decisiones individuales sobre un riesgo pueden ser interdependientes (un solo hecho fundamental puede causar múltiples pérdidas). La gerencia de riesgos por departamentos solamente aumenta la dificultad de reconocer la interdependencia en el tratamiento de riesgos.

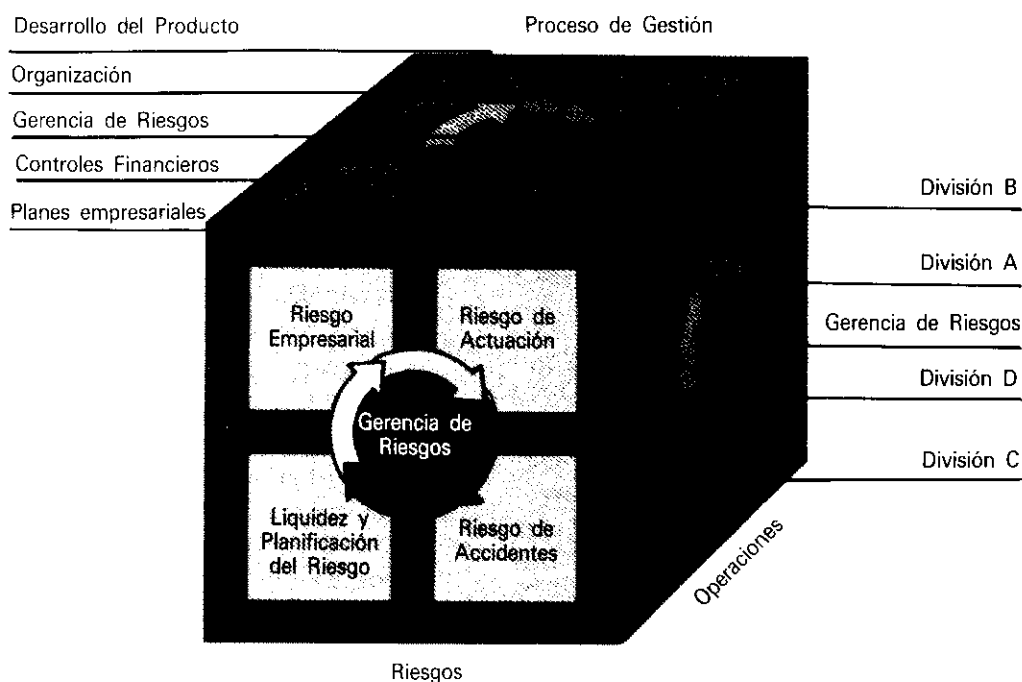
Para que la gerencia de riesgos sea eficaz debe formar parte integral de la planificación y del proceso de toma de decisiones y controles de una empresa. Sin embargo, esto no significa que un único departamento tenga que estar —o pueda estar prácticamente— implicado en todas las facetas de este proceso. Las técnicas utilizadas para integrar la gerencia de riesgos en la toma de decisiones son bastante diferentes del procedimiento utilizado para reducir las consecuencia de los riesgos de accidentes, tales como el incendio y la exposición de los empleados a sustancias tóxicas.

Extender la función de la gerencia de riesgos al proceso de toma de decisiones de la empresa exigirá que los gerentes desarrollen un nuevo modelo para tratar los riesgos de toda la empresa.

### ***Gerencia de Riesgos Tradicional***



## Nueva Gerencia de Riesgos



### COMO MINIMIZAR LAS CONSECUENCIAS NO DESEADAS

Los directores de empresa deben aprender a pensar funcionalmente en la gerencia de riesgos, en lugar de hacerlo a nivel de departamento. Deberían considerar la gerencia de riesgos tanto como la planificación estratégica. Ya que la estrategia se desarrolla con la atención puesta en los ingresos, la gerencia de riesgos debería desarrollarse centrandose su atención en la minimización de consecuencias no deseadas. La importancia cada vez mayor del control sobre el margen de beneficios y los costes debería motivar a las compañías a considerar la gerencia de riesgos como parte fundamental de su planificación estratégica. Esto no implica la eliminación del departamento de gerencia de riesgos o su traslación a nivel ejecutivo, aunque esto podría darse dependiendo de la empresa. Preferiblemente, la gerencia de riesgos

debe llegar a formar parte integral de la planificación, de las operaciones y de la filosofía sobre «cómo se quieren hacer las cosas» en una empresa.

Al igual que la planificación estratégica, la gerencia de riesgos no debería ser responsabilidad exclusiva de un departamento independiente. De hecho, la gerencia de riesgos puede practicarse de forma más eficaz por medio de los distintos responsables de áreas en la empresa, que saben lo que puede salir mal.

Las empresas, especialmente las más complejas, que cuenten con riesgos muy diversos, deberían considerar el siguiente modelo:

**Definir el papel del Departamento de Gerencia de Riesgos.** Si la función del departamento es la de gestionar los seguros de la empresa y dirigir los programas de autoseguro, la unidad debería llamarse como corresponde. En este caso, llamarla departamento de gerencia

de riesgos solamente sirve para confundir su papel e impide el desarrollo de las funciones propias de esta disciplina en cualquier otra parte de la empresa. La financiación del riesgo es, en sí mismo, una parte compleja y esencial de la gestión fiscal de la compañía. Por otro lado, dicho departamento generalmente no sólo «contrata seguros», a menudo se dedica a la prevención y control de pérdidas. Si la unidad se centra principalmente en los riesgos de pérdidas asegurables, la dirección debería llamarla departamento de seguros o de financiación de riesgos.

**Crear un Equipo Multidisciplinario.** Aunque el departamento de gerencia de riesgos tenga un plan estratégico, no puede hacer el trabajo por sí solo. Este departamento no puede identificar todos los posibles problemas y llevar a cabo todas las medidas de control de riesgos o ejecutar todas las acciones estratégicas necesarias para tratar los riesgos identificados. Por consiguiente, la dirección de empresa debería designar para cada función que implique riesgo, personas que identifiquen los riesgos y las tareas referentes a sus funciones, así como que recomienden los pasos a seguir en relación con éstos. Como mínimo, debería existir un equipo perteneciente a las distintas áreas operativas, jurídica y financiera.

**Evaluar el impacto y efecto global de los Riesgos.** Una compañía que puede identificar sus riesgos y alternativas puede que no tenga la capacidad y los recursos necesarios para enfrentarse a éstos de forma eficaz. Debe existir un mecanismo para calcular todos los riesgos identificados y las alternativas de tratamiento existentes a través de determinadas funciones. Ese mecanismo debería, por ejemplo, tener en cuenta no solamente la retención por autoseguro, sino también las posibles pérdidas en el riesgo por el cambio de los tipos de interés, el riesgo de crédito, fluctuaciones en el cambio de divisas y otros riesgos no asegurables. Las

compañías necesitan un presupuesto anual depurado y amplio del coste total de los riesgos para evitar sorpresas desagradables que pudieran acabar con el incremento de margen de beneficio conseguido a base de mucho trabajo.

**Capitalizar las oportunidades.** Las compañías que emprenden nuevas estrategias deben hacer algo más que cuidar de los problemas que se avecinan. Cada miembro del equipo de gerencia de riesgos no solamente debe considerar lo que puede salir mal y cómo controlarlo, sino también cómo capitalizar las sorpresas que podrían convertirse en ventajas competitivas.

**Proteger los intereses de los accionistas.** Los riesgos y las oportunidades son a menudo considerables. Bajo ciertas circunstancias, estos riesgos podrían dañar gravemente el patrimonio de la compañía. Por esta razón, un director ejecutivo debería actuar siempre como enlace de los accionistas, observando cuidadosamente la relación riesgo total/alternativas de la empresa y centrando todos los recursos en los riesgos más graves y en las opciones más importantes en relación con el tratamiento de los riesgos. De esta forma, la gerencia de riesgos se combinará con la estrategia empresarial para proteger y acrecentar el valor patrimonial de la empresa.

## HA LLEGADO EL MOMENTO

---

Es el momento de ampliar la gerencia de riesgos más allá de la pura faceta de la financiación de éstos para abarcar una amplia gama de riesgos que puedan afectar desfavorablemente a una empresa. La década que se avecina traerá consigo para las compañías desafíos competitivos y una gerencia de riesgos sin precedentes. La hábil gestión de los riesgos potenciales y de las alternativas de tratamiento que éstos presentan podría diferenciar fácilmente a ganadores de perdedores. ■