

## EL FUTURO DE LA GERENCIA DE RIESGOS

### 1.- INTRODUCCION

Un manojo de hierbas de verano  
Es todo lo que queda  
De los sueños y ambiciones  
De los antiguos guerreros  
Matsuo Basho  
(1644 - 1694)

#### 1.1 LA ENCRUCIJADA DE LA GERENCIA DE RIESGOS

Los últimos 25 años han sido testigos de la evolución de una nueva disciplina denominada "gerencia de riesgos", la cual se ha desarrollado como consecuencia directa de los cambios económicos, legales, políticos y sociales que han ocurrido desde el final de la Segunda Guerra Mundial.

Los seguidores de la gerencia de riesgos profetizan su desarrollo y expansión continua. Sin embargo, a pesar de la creciente atención y publicidad que la disciplina recibe, existe la enorme posibilidad, tal como el poeta Basho lo señala, de que estos "sueños y ambiciones" puedan ser sepultados si aquéllos que practican la disciplina no tienen la capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias de los próximos años.

La gerencia de riesgos, analizada en forma objetiva, podría estar en una encrucijada, a medida que nos acercamos al año 2000. Se pueden identificar dos períodos claros de desarrollo previo. Inicialmente, a medida que las organizaciones crecían en complejidad durante la rápida expansión económica posterior a 1945, el ciclo fue el de la consolidación del uso del seguro y la centralización de su control. Se comenzó a prestar atención académica y práctica a las razones por las cuales se adquiría un seguro (identificación del riesgo) y a su administración interna. De este ciclo surgió el "gerente de seguros" como un nuevo profesional.

El segundo ciclo importante comenzó a principios de la década de los años 60, con el desarrollo de nuevos instrumentos de financiamiento de riesgos, una mayor conciencia del significado económico de la retención y un mayor interés en controlar el ries-

go para reducir pérdidas. Este ciclo fomentó el desarrollo de compañías de seguros cautivas, el crecimiento del auto-seguro y la innovación de los sistemas de información para la gerencia de riesgos. Empezó a surgir el "gerente de riesgos", con conocimientos y responsabilidades para la identificación de la exposición y evaluación de riesgos y el control y financiamiento del mismo. En vista del crecimiento dramático de la gerencia de riesgos y de la aceptación creciente de esta función, ¿sería realista divisar nubes en el horizonte? Sí, estas nubes existen aunque pudieran desaparecer con un cambio de rumbo del viento. Es evidente un nuevo ciclo y el objetivo de este artículo es proyectar algunos resultados posibles a medida que nos adentramos en él.

Según el Dr. Orio Giarini, de la Asociación de Ginebra, (Geneva Association), una organización dedicada al estudio de la interrelación entre los seguros y la economía, "el desarrollo de la gerencia de riesgos está fundamentalmente relacionado con nuestra crisis económica actual". En sus discursos y en el libro del cual es coautor con Henri Loubergé, "The Diminishing Returns of Technology"<sup>1</sup>, Giarini ve el desarrollo de una sociedad de "desgaste" a finales de los años 70, un despilfarro a nivel mundial de proporciones sin paralelo, que crea la crisis económica al terminar la década del 70. En esta crisis, en la cual, hasta cierto punto, estamos operando, los costos de mercadeo y distribución han sobrepasado enormemente los costos de producción, al punto que el nivel de vulnerabilidad de todo el sistema interrelacionado ha aumentado a proporciones críticas. La disciplina de la gerencia de riesgos ha sido una herramienta necesaria para enfrentar este aumento en vulnerabilidad, al igual que para suministrar controles racionales y financiar adecuadamente los riesgos.

Por ende, según Giarini, "el proceso de la gerencia de riesgos está directamente relacionado con la sobrevivencia misma de cualquier empresa".

Se ha observado una explosión de los valores expuestos a riesgo: En 1950 el costo de una nave rara vez excedía los 10 millones de dólares; actualmente una plataforma de perforación puede costar cerca de 2.000 millones de dólares. Un límite de

(1) Giarini, Orio y Loubergé, Henri, The Diminishing Returns of Technology, Pergamon Press, Elmsford, N.Y., 1978.

# gerencia de riesgos

responsabilidad de 5 millones de dólares en 1955 era poco frecuente, ascendiendo en la actualidad a 500 millones de dólares para las aerolíneas principales. La concentración de valores, el incremento de procesos legales en los siniestros y el aumento de los costos de distribución y mercadeo en relación a los costos de producción, han creado "riesgos" que originan pérdidas cuyo crecimiento ha sido mayor que el de la inflación.

Algunos observadores cautelosos han expresado sus advertencias en relación al crecimiento experimentado por el uso de material de apoyo para la gerencia de riesgos en los últimos 10 años. Matthias Haler, Profesor de Economía de la Universidad de St. Gall, en Suiza, opina que la gerencia de riesgos podría estar en peligro de convertirse en una disciplina demasiado especializada. Sostiene que la gerencia de riesgos:

- ° Se concentra demasiado en la protección financiera de los activos de una compañía y en la ganancia directa.
- ° Enfatiza demasiado la dimensión técnica y financiera de las actividades de una organización.
- ° Ha fallado en reconocer los problemas involucrados en todos los componentes del riesgo y de la pérdida, enfatizando las definiciones académicas de riesgo "puro" versus "especulativo", o "estático" versus "dinámico".
- ° Confunde la "función de la gerencia de riesgos", que es bastante amplia y que bien puede ser realizada por un número de personas que trabajan conjuntamente, con la función del "gerente de riesgos", que es la actividad realizada por un individuo que tiene la responsabilidad de un amplio rol de coordinación.

A pesar de todo lo que se ha escrito sobre ella, la gerencia de riesgos continúa estando poco definida. Sus seguidores alegan de que ésta es y deberá ser una responsabilidad importante de la gerencia, sin embargo se enseña sólo en una pequeña minoría de institutos para graduados en Administración. El uso del término "gerencia de riesgos" como un eufemismo para "compra de seguros" por parte de muchos anunciantes en la prensa de seguros, tiende sólo a confundir el asunto. Realmente, la gerencia de riesgos se encuentra en una encrucijada y su función puede madurar y desarrollarse para satisfacer los requerimientos de organización actuales y futuros, o puede retornar a una actividad ampliamente conocida basada en la creación de reservas para riesgos y en el seguro. Con el fin de planificar a largo plazo, se deben revisar en primer lugar los requerimientos de las empresas a nivel mundial, y las posibles formas en que la función de la gerencia de riesgos podrían satisfacerlos, con la finalidad de hacer algunas predicciones de esta dinámica disciplina.

## 1.2 NUEVAS NECESIDADES GLOBALES

Nuestro mundo está interrelacionado. No podemos escapar a los efectos de una revolución en Irán, un bombardeo en Belfast, la desaparición del pescado en Chile o una tormenta en Darwin. Estos problemas mundiales afectan a cada organización por pequeña que ésta sea. Como Giarini lo ha señalado, la interrelación de las actividades mundiales y el dominio de los costos de "distribución" en nuestra economía mundial, han creado vulnerabilidades que simplemente no existían hace 50 ó 100 años. En muchas formas, por supuesto, reconocemos estos problemas mundiales, aunque todavía no actuamos sobre ellos tan inteligentemente como tal vez deberíamos hacerlo.

Un artículo reciente de Future Survey (noviembre, 1981), publicado en el World Future Society, en Washington, D.C., señala la complejidad y amplitud de algunos de los problemas que los gerentes de organizaciones confrontan actualmente.

- ° La creciente erosión del suelo y la conversión de las tierras agrícolas a otros usos pueden impactar el rendimiento agrícola, particularmente en Estados Unidos.
- ° El deterioro de los sistemas biológicos (mediante exceso de pesca, deforestación y apacentamiento) puede distorsionar gravemente los sistemas alimentarios. Es probable que a corto plazo (20 años) el mundo sea más pobre y sufra de hambre.
- ° El crecimiento rápido de la población, especialmente en los países subdesarrollados, puede crear una confusión política y económica significativa a corto plazo, aunque según algunos observadores, el mundo puede albergar, a largo plazo, una población sustancialmente mayor.
- ° El nacionalismo y las confrontaciones militares han sido características constantes de la existencia humana, y parecen crecer en lugar de menguar a medida que llegamos al final del siglo. ¿Cuál será su efecto en compañías multinacionales y otras organizaciones?
- ° El significativo aumento del dióxido de carbono atmosférico puede involucrar para el siglo 21 una tendencia de calentamiento a largo plazo y, bajo ciertas circunstancias, un aumento del nivel del mar de 5 a 7 metros. El CO<sub>2</sub> será, según algunos, el mayor problema mundial de contaminación en el futuro.
- ° En los países desarrollados, el ruido emitido o la energía ruidosa se ha duplicado desde 1960, originando proyecciones de un aumento del 33% en el número de personas expuestas a niveles inaceptables de ruido para el año 2000. Si esto es verdad, el problema podría implicar mayor presión para la regulación gubernamental.

# gerencia de riesgos

- ° La contaminación incontrolada del aire puede originar cierres de comercios. En enero de 1982, la ciudad de Ankara, Turquía estuvo virtualmente en paro durante dos días - sólo se permitía funcionar a hospitales y panaderías - cuando el nivel de dióxido de azufre en el aire aumentó 20 veces sobre el nivel máximo de seguridad establecido por la Organización Mundial de la Salud.
- ° La energía tal vez constituya el problema más importante durante los próximos 50 años; ¿se verá balanceada la falta de fuentes de combustible por una combinación de conservación de energía y el desarrollo de nuevas fuentes energéticas?
- ° ¿Actuarán colonias espaciales, según algunos lo proponen, como válvulas de escape para el planeta tierra?
- ° ¿Podrá una nueva "oficina de seguridad, salud y protección ambiental", según lo propuso el Dr. Simón Ramo de TRW, realizar el análisis de costo-beneficio del riesgo, para fomentar un continuo desarrollo tecnológico sin degradar excesivamente el ambiente?
- ° El terrorismo anárquico parece estar aumentando en muchas partes del mundo (Irlanda del Norte, el Medio Oriente, Italia y América Central). ¿Acaso problemas como la presión de población, pobreza, alienación de la juventud, inseguridad y disponibilidad de herramientas de destrucción masiva, crearán niveles aún mayores de esta forma de actividad perturbadora, especialmente en territorios que no están actualmente sujetos a estas condiciones?

En el área de la salud, estamos comenzando a reconocer la increíble complejidad e interrelación de todas nuestras actividades con nuestra salud y seguridad. El cáncer encabeza la lista de problemas y es evidente que durante los próximos 20 años se verá un creciente esfuerzo para resolver el problema planteado por los carcinógenos. Tal vez sea irónico que muchos de los denominados pesticidas tóxicos que están prohibidos actualmente en U.S.A., sean utilizados en otras partes del mundo y puedan estar contaminando los alimentos y otros productos que son enviados de vuelta a los Estados Unidos para el consumo en ese país. Tal vez nos este-mos auto-envenenando inconscientemente.

Los últimos cinco años han sido testigos de una escalada en la inestabilidad económica. Las unidades económicas han aumentado y sus inter-relaciones a nivel mundial han creado un "riesgo sistemático" que no existía anteriormente. Aún dentro de las áreas relativamente limitadas de responsabilidad de los gerentes riesgos y de seguros, la inestabilidad ha sido la principal característica

en el escenario económico. Por ejemplo, en un período de cinco años, 1977-1981, Estados Unidos ha sido testigo de dos años en que la industria de seguros ha experimentado la mayor ganancia en su historia y un año de las mayores pérdidas. También hemos observado aumentar las tasas de interés de lo sublime a lo ridículo y rebotar nuevamente. Toda esta impredecibilidad económica hace que cualquier funcionario financiero sea extremadamente cauteloso.

Nos estamos convirtiendo rápidamente en una sociedad de información intensiva, que se aparta de economías anteriores que fueron primero intensivas en tierra y luego en capital. Las cada vez más numerosas vías y técnicas de comunicación mundial han tendido a exacerbar muchos de los problemas arriba mencionados. Un simple ejemplo ilustra este hecho: A finales de los años 1800, un incendio en un hotel o el colapso en otro habría recibido una atención pública limitada. Actualmente, la sucesión de tragedias en Stouffers, Hotel MGM, y el Hotel Hyatt en Kansas City, han producido en EEUU una reevaluación a nivel nacional de códigos de construcción e incendio y un fuerte aumento en los límites de seguros, aunque sólo sea para enfrentar la publicidad adversa, así como la posibilidad de actuación de los abogados demandantes si ocurriese otro desastre. Esta es sólo una parte de la sobrecarga de comunicación, o "shock del futuro" como Toffler lo denominó, que ha causado una transformación general de las actitudes sociales, después de tres cuartos de siglo de guerras y de galopantes problemas tecnológicos. Un estudio realizado por Yankelovitch y Lafkowitz, en Junio de 1980 (Public Debate on Growth: Preparing for Resolution), citó los siguientes cambios de actitud:

- ° De horizontes en expansión a expectativas reducidas.
- ° De optimismo sin trabas a creciente realismo, especialmente por la limitación de nuestra capacidad para resolver ciertos problemas.
- ° De una confianza en la tecnología a una desconfianza latente en la misma.
- ° De una psicología de derechos a una nueva psicología de mayor responsabilidad personal y organizativa.

De ser ciertas estas percepciones habrán razones para sentirse optimista con respecto al futuro, especialmente si los individuos y las organizaciones se responsabilizan por sus propias actividades. Estos cambios en actitud se reflejan en un incremento de la madurez.

Recientemente se ha prestado mucha atención al ciclo Kondratieff, sugerido por un economista ruso, quien argumentaba

# gerencia de riesgos

que los eventos económicos humanos son dominados por grandes olas de aproximadamente 50 años desde la cresta hasta su punto más bajo. Hay algunos, que aceptando esta tesis, señalan que a principios de los años 80 estamos llegando a la cúspide de dicho ciclo de 50 años en el desarrollo tecnológico y actividad económica y que seguirá un posible declive lento en los próximos 25 años. Las observaciones de Yankelovitch de expectativas reducidas, creciente realismo y desconfianza en la tecnología también podrían catalogarse como pesimistas, en el sentido de que la tendencia actual podría acentuar y avanzar hacia la recesión o la depresión.

El avance tecnológico, la difusión de información a un creciente número de personas y la tendencia a una pérdida de autoridad (la "desmasificación" de las unidades económicas predichas por Toffler en La Tercera Ola), hará que el cambio y no la continuidad sea la regla.

¿Cómo debe responder el gerente de riesgos a estas necesidades y presiones?. ¿Cuántos gerentes de riesgos, por ejemplo, han ponderado la dependencia de sus organizaciones del agua y su capacidad para enfrentar un amplio incremento en el costo de la misma o su falta de disponibilidad en el futuro?. ¿Puede una disminución en la presión detener la producción? El gerente de riesgos puede, con cierta justificación, argumentar que estas necesidades y presiones pueden estar fuera de su responsabilidad y por lo tanto retirarse al manejo de los problemas cotidianos de finanzas, seguros y organizativos de la empresa. Tal regresión sin embargo, no llenaría las verdaderas necesidades que existen y que son crecientes y demandan atención. Las organizaciones requieren guía y liderazgo. Si aquéllos que en la actualidad son responsables de la "gerencia de riesgos" no se adelantan para cubrir estas necesidades, otros lo harán.

No sugerimos que el gerente de riesgos se apropie de algunas de las responsabilidades más amplias y bien definidas del gerente de mayor rango, ya que sería presuntuoso y poco inteligente hacerlo. Lo que sugerimos es que el gerente de riesgos, para cumplir con su responsabilidad definida como la "preservación de los recursos de la organización de los efectos de pérdidas accidentales", no puede evitar el adoptar una visión más amplia, una percepción de la organización como un conjunto de elementos interdependientes, a medida que ésta opera dentro de una sociedad económica internacional. Restringir la visión sería descuidar algunos de los factores más importantes que afectan el bienestar organizativo y su crecimiento en el futuro y evitar oportunidades interesantes.

## 1.3 EVALUACION Y CONTROL DE RIESGOS

Una proporción considerablemente grande del tiempo del gerente de riesgos debe y tiene que ser dedicado a los dos primeros pasos del proceso de gerencia de riesgos: identificación de la exposición, evaluación del riesgo y control. Nuestra sociedad se ha desplazado de una economía intensiva en capital a otra intensiva en información. Esto ha sido predicho durante más de una década por escritores como Galbraith, Bell y Toffler. Aceptando esta premisa, el gerente de riesgos ocupará menos tiempo y esfuerzo en el aspecto "capital" de la función (financiamiento del riesgo y seguro) y mucho más tiempo en lo que constituyen los elementos claves de la gerencia de riesgos, evaluación de riesgos y su control. El papel del gerente estará orientado a coordinar y asesorar, actuando como catalizador de acción y toma de decisiones y no como un simple generador de reservas para riesgos. La toma de decisiones será un proceso más sofisticado, utilizando conocimientos tanto cuantitativos como cualitativos para crear modelos preliminares que reproduzcan resultados esperados al tomar ciertos cursos de acción. El papel del gerente de riesgos en este proceso es crítico, puesto que descuidar las consecuencias de las pérdidas accidentales directas o indirectas, acentuadas por las interdependencias globales y vulnerabilidades que ya hemos identificado, podría implicar un desastre económico. Como lo señala Giarini, estos riesgos de pérdida accidental:

"han llegado a tales dimensiones en los años recientes que están afectando al cálculo del riesgo empresarial. La especialización ha llegado a un nivel donde un simple fallo en el sistema (especialmente el computador) es suficiente para causar un paro total. Los trabajadores han tenido la rapidez de captar esta nueva vulnerabilidad y tomar ventaja de ésta en las discusiones sobre sueldos".<sup>3</sup>

La identificación de la exposición y evaluación del riesgo no pueden estar limitados a aquellas "exposiciones" que son convencionalmente asegurables. Se requiere una visión más amplia, anticipada y activa para tomar una actitud más firme y agresiva hacia el control de riesgos. Los métodos cuantitativos que se están desarrollando con un enfoque hacia la gerencia de riesgos, constituirán la clave para el éxito de este papel. Los sistemas de información computarizados de manejo de riesgos permitirán que la función del gerente de riesgos sea más previsiva que reactiva.

(3) Giarini y Louberge. op. cit., p.96

# gerencia de riesgos

Inicialmente, se diseñaron estos sistemas como mecanismos para recolección de información de siniestros, pero en la actualidad se han incluido más datos y se utilizan para la toma de decisiones, especialmente cuando una organización está considerando nuevos productos, procesos y operaciones.

La evaluación del riesgo será una de las mayores responsabilidades y actividades del futuro gerente de riesgos, identificando diversas formas de pérdidas accidentales y midiendo el grado de riesgo financiero con el fin de diseñar respuestas apropiadas. Parte de esta evaluación puede ser cuantificada utilizando computadoras. Sin embargo, seguirá existiendo la necesidad de un enfoque racional e intuitivo, utilizando la experiencia y la visión a nivel mundial del gerente.

El análisis de escenarios es una técnica que enlaza los enfoques cuantitativos con los intuitivos. Recientemente, una corporación importante de Estados Unidos, interesada en desarrollar una subsidiaria para el tratamiento y almacenamiento de productos químicos tóxicos, utilizó varias técnicas de evaluación de riesgos, incluyendo análisis del escenario de riesgos de pérdidas accidentales. Para ello se valió de la información disponible por el gerente de riesgos de la compañía, planteándose una serie de eventos factibles. Cada uno de ellos fue analizado según su contribución a factores potenciales y eventos consecuenciales, asignándoseles probabilidades, utilizando la asesoría de abogados, ingenieros y otros expertos. Se estudiaron los resultados financieros y globales y se realizaron los cambios adecuados en el plan, a fin de evitar y minimizar ciertos riesgos en la máxima medida práctica. Basado en éste y otro trabajo, se efectuaron las enmiendas al plan de la corporación para reducir el riesgo potencial en ciertas áreas críticas.

El computador para el gerente de riesgos, se ha convertido en algo más que un depósito de información sobre siniestros y pérdidas anteriores. Actualmente, y especialmente en el futuro, la base de información del gerente de riesgos, apoyada por un "software" sofisticado, le permitirá contestar una amplia variedad de preguntas del tipo "qué ocurriría si?" que le formule algún funcionario de mayor jerarquía. Por ejemplo, el vice-presidente ejecutivo de la empresa pregunta, "¿Qué ocurriría si triplicáramos la producción de una determinada fábrica?" Las preguntas (y respuestas) del gerente de riesgos serían:

- ¿Cuál sería el impacto sobre los riesgos de pérdida accidental?
- ¿Podríamos mantener un alto nivel de control de calidad?
- ¿Decaería la calidad durante un corto período?

- ¿Cuál sería el efecto en los siniestros por responsabilidad del producto?
- ¿Cuáles serían los efectos a largo plazo en la participación del mercado?
- Habría una mayor tasa de accidentes a empleados a medida que entrenamos nuevos empleados?
- Cuáles serían los costos?
- Afectaría el costo del producto y su posición en el mercado?
- Tendríamos "demasiados huevos en una cesta", aumentando la vulnerabilidad económica de toda la organización cuando se detiene la producción de un solo producto?
- Incrementará aritméticamente o geométricamente la exposición a pérdidas por interrupción en los negocios?

En la actualidad, estas preguntas por lo general no se hacen ni se dan las respuestas antes de tomar decisiones importantes para la compañía, y cuando se pregunta, las respuestas vienen de otras personas y no del gerente de riesgos. Por ende, es evidente que la responsabilidad de la evaluación del riesgo por parte del gerente de riesgos deberá aumentar en importancia y convertirse en una fuerza interactiva en la toma de decisiones gerenciales.

La función del "control de riesgos", aquella actividad bajo la cual los riesgos de pérdida son eliminados o reducidos, se convertirá en responsabilidad principal del gerente de riesgos. Por supuesto, gran parte del trabajo cotidiano será delegado a las unidades de operación locales, pero la función del gerente de riesgos será definir las políticas organizativas, estándares y normas, suministrar asistencia creativa a aquellas unidades de operación que lo requieran y supervisar el cumplimiento de las normas, de manera de proteger la credibilidad financiera general de la organización. El gerente de riesgos, por lo tanto, tendrá mayor responsabilidad en el control de riesgos, aunque el trabajo detallado se delegue a nivel de operación. La definición de lo que está incluido en el control de riesgos puede sobrepasar las áreas tradicionales y convencionales de seguridad, protección de incendio, seguridad personal y planificación de emergencias.

Una gran compañía de Nueva York ha implantado un "departamento de gerencia de riesgos" que no hace otra cosa que conversiones de monedas. También pueden desarrollarse nuevas técnicas de "control de riesgo político". El personal jurídico puede aplicar, por su parte, procedimientos de control de riesgos en los detalles de los contratos, arrendamientos y convenios. Por supuesto no todo esto caerá bajo el dominio del gerente de riesgos, pero formará parte de la "función de gerencia de riesgos".

# gerencia de riesgos

Hay un problema particularmente importante que debe resolverse en el amplio terreno del control de riesgos. Deberá generarse una nueva visión para determinar el "valor" de una pérdida que no ha ocurrido. Como declaró no hace mucho Alexander Haig, secretario de estado de U.S.A., "nunca se obtiene reconocimiento por lo que no ocurrió".<sup>4</sup>

El gerente de riesgos del futuro desarrollará nuevas técnicas de contabilidad para contabilizar "lo intangible", para la pérdida que no ocurrió, la pérdida que fue evitada por medio de los controles de riesgo apropiados. Para las organizaciones manufactureras, la capacidad de abastecer clientes en un período de inventarios reducidos es un activo valioso, difícil de "contabilizar" bajo las técnicas financieras actuales.

La gran dificultad con muchas actividades de control de riesgos estriba en que requieren gastos de capital por adelantado cuyo retorno sólo se verá después de un período de cinco a diez años.

Actualmente los funcionarios financieros y los gerentes, agobiados por la presión de generar mayores ganancias por acción cada año, pueden carecer simplemente del interés e incentivo para hacer este tipo de inversión futura. El gerente de riesgos sofisticado e innovador, sin embargo, puede encontrar un camino que evada estos obstáculos.

Tomando en cuenta (y acreditándose) lo que no ocurrió (considerando que el gerente de riesgos pueda tomar dicho crédito justificadamente) y otorgando los incentivos económicos para emprender los controles apropiados de riesgos, existirán grandes retos para el gerente de esta área. Aparecerán nuevas técnicas para reestructurar la responsabilidad del control de riesgos y para medir el éxito, o la falta de éste, en una base comparativa.

Algunos enfoques del futuro están en proceso de implantación actualmente. Un gerente de riesgos de una corporación de la zona centro occidental de los E.U.A., intentando captar la atención de los funcionarios financieros que manejan las divisiones de operación, ha calculado el costo total por compensación de los accidentes de los trabajadores, utilizando una escala de cuatro dólares de pérdidas reales por cada dólar de pérdida contable. Mientras que algunas autoridades argumentan que la proporción de siete a uno (para los costos no contabilizables en relación a los costos identificables) es la adecuada, la proporción de cuatro

(4) Entrevista con James Reston, New York Times, 13 de diciembre, 1981.

a uno es al menos un comienzo en reconocer el costo verdadero de las lesiones al personal. Este gerente luego observa el valor promedio de la industria y también el valor promedio de la mejor compañía en la industria. Al día siguiente de la presentación de los resultados trimestrales de la compañía, asienta y dá amplia circulación a su análisis de cómo se hubiesen obtenido mucho mejores resultados si la compañía hubiese logrado el promedio, o mejor aún, el mejor valor de la industria. El diferencial lo expresa en "ganancias por acción", que es la medida por excelencia tanto de los funcionarios financieros como de los de operación. Esta no es una idea difícil, pero es sorprendente que tan pocos gerentes de riesgo la hayan utilizado como una herramienta de comunicación y como incentivo positivo para el control de riesgos.

Una segunda técnica desarrollada por el Personal de Risk Planning Group reestructura el programa de control de riesgos hacia una delegación máxima de autoridad a nivel local, para actuar dentro de los lineamientos o estándares generales aceptados, con control periódico por parte del gerente de riesgos.

Un programa de control de riesgos se divide en tres segmentos esenciales:

1.- Contenido del Programa

Documentación  
Disponibilidad de conocimientos técnicos  
Comunicaciones

2.- Administración del Programa

Compromiso de la Alta Gerencia  
Asignación de recursos  
Contabilidad

3.- Evaluación del Programa

Medición de resultados  
Auditorías

El gerente de riesgos debe intentar la evaluación del programa de control de riesgos de cada unidad operativa dentro de su organización, midiendo la calidad del contenido del programa, la administración actual en una base diaria y los resultados, utilizando las técnicas de "Gerencia por Objetivos", los promedios de

la industria y/o los índices nacionales. De estas medidas pueden luego obtenerse análisis internos comparativos, indicando a los gerentes locales cómo se comparan con otras unidades operativas.

La Figura 1 muestra una comparación de los programas de riesgo de ocho distintas unidades operativas dentro de una gran compañía con multiplicidad de plantas y productos. El eje vertical muestra la "opinión" subjetiva sobre el desarrollo del programa de control de riesgos basada en auditoría, mientras que el eje horizontal muestra la relación de cada instalación con el registro de frecuencia de daños de su industria pertinente, que fluctúa desde substancialmente mayor a menos de la mitad del promedio nacional. Cada programa también se mide en términos de su propio contenido, procedimientos de administración y de evaluación. Un segmento oscuro indica calidad "deficiente", un segmento sombreado, calidad "regular" y un segmento claro es indicador de "excelente" calidad. El objetivo del gerente es lograr una ubicación general en el cuadrante superior derecho, con un círculo completamente claro. Este enfoque, que combina una evaluación cualitativa de resultados técnicos y administrativos, con los resultados cuantitativos de las estadísticas de daños como proporción del promedio de la industria, es sólo una de las muchas técnicas con que cuenta el gerente de riesgos para encarar el reto futuro de desarrollar y mantener un programa efectivo de control de riesgos.

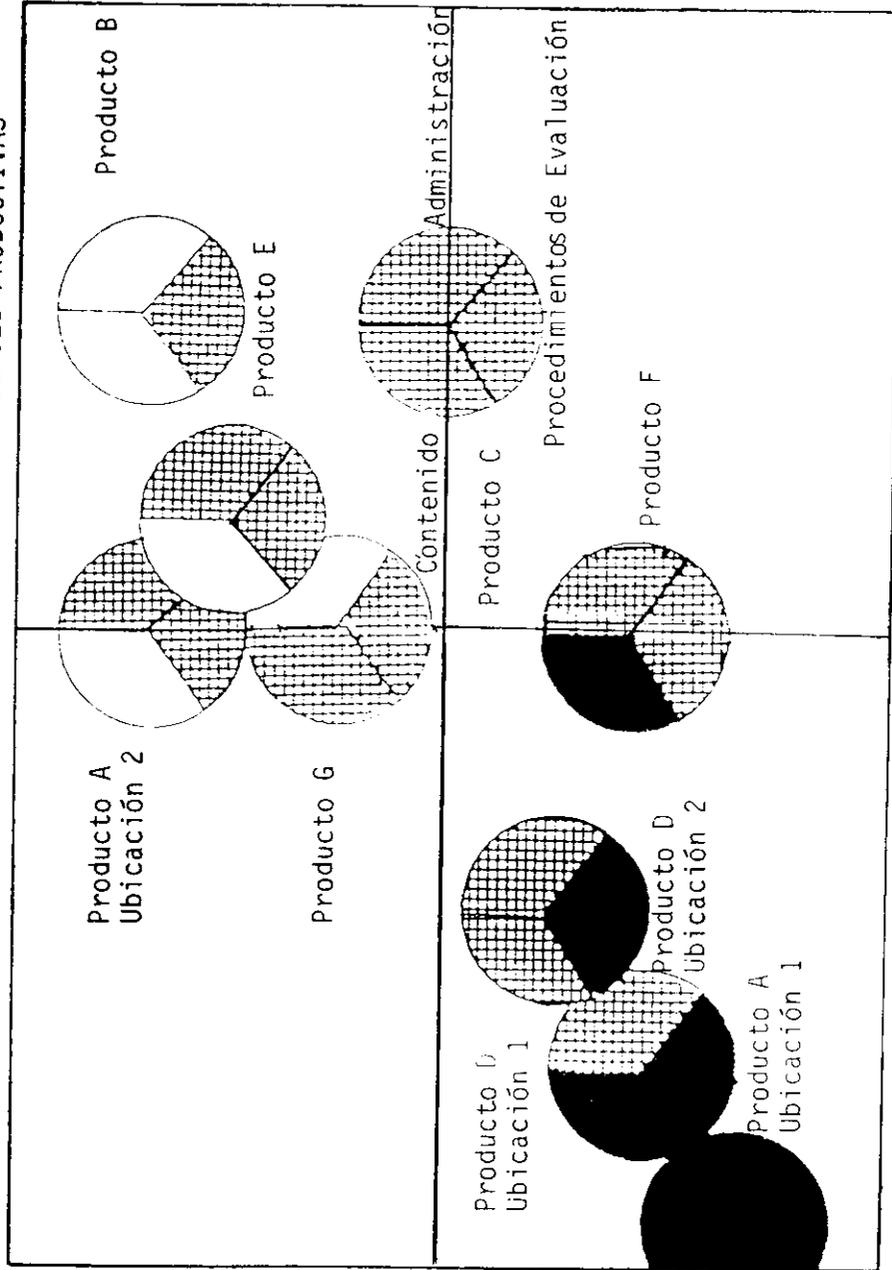
## 2.- SIMPLIFICACION DEL FINANCIAMIENTO DE RIESGOS

Regresando al desarrollo histórico de la función de la gerencia de riesgos, sus dos primeras fases de crecimiento involucran la concentración del uso de seguros y luego el desarrollo de las alternativas de financiamiento de riesgos.

Hoy en día, la mayor parte del tiempo el gerente de riesgos sigue dedicado a manejar los diversos aspectos de la búsqueda de fondos para los riesgos, aunque las demandas hacia el futuro indican que cada vez se deberá invertir más tiempo en la evaluación y control de los mismos. ¿Cómo se podrá realizar esta transición? Vemos una creciente simplicidad en las técnicas de financiamiento de riesgos, particularmente a través del aumento de su retención y del uso de autoseguros y compañías cautivas, con el apoyo de "software" de computadores para manejar los fondos y asignar adecuadamente los costos. Estimamos que para 1985, los fondos que fluyen a través de programas cautivos y de auto-seguros, a nivel mundial, serán casi iguales a los fondos invertidos en seguros convencionales. Las grandes organizaciones (aquéllas con presupuestos de operación que exceden los 100 millones de dólares) en el curso de esta década, estarán costeadando internamente del 70 al 90% de sus pérdidas 'predecibles'.

FIGURA 1

PROGRAMA DE CONTROL DE RIESGOS  
ANÁLISIS COMPARATIVO DE VARIAS UNIDADES PRODUCTIVAS



DESARROLLO DEL PROGRAMA

Amplio y Comprensivo

Restringido y Superficial

Mayor que el promedio de la Industria (3x)

Promedio de la Industria (1x)

Menor que el promedio de la Industria (0.5x)

FRECUENCIA DE DAÑOS \*

\* Las estadísticas de daños fueron tomadas del National Safety Council Data

Hay un creciente interés en los programas de seguros con deducibles acumulativos, bajo los cuales un asegurador garantiza que todas las pérdidas sean pagadas por completo, una vez que la organización asegurada haya aceptado una cierta cantidad acumulada de siniestros auto-asegurados, dentro de cualquier año fiscal. Estos programas son particularmente ventajosos para las organizaciones que están sujetas a limitaciones fiscales periódicas, tales como los institutos sin fines de lucro y las entidades gubernamentales. Estos planes para ramos individuales de seguros son poco comunes en la actualidad, pero los planes con deducibles acumulativos "en paquete", que acumulan pérdidas retenidas en cada área de pérdida accidental, conforman claramente la tendencia del futuro. En los Estados Unidos, se encuentran disponibles actualmente para algunas entidades gubernamentales, universidades y compañías importantes y, en algunos casos, una compañía de seguros cautiva puede servir como vehículo para desarrollar tal protección. ¿Por qué crece el interés en estos planes? Porque ellos suministran un nuevo nivel de simplicidad a un programa de generación de fondos para cubrir riesgos.

Las compañías de seguros cautivas, a pesar de los impuestos adversos y respuestas creativas por parte de la industria de seguros, aumentarán en alcance y penetración. Más de 2.000 de ellas ya están operando a nivel mundial, la mayoría en Bermuda y sus suscripciones acumuladas son aproximadamente un 5% del volumen total de primas de seguros a nivel mundial. El interés en grupos o asociaciones cautivas también parece estar aumentando, como resultado en Estados Unidos por ejemplo, del "Risk Retention Act" y de recientes reglamentaciones en impuestos. Las compañías cautivas han demostrado que cuando están estructuradas y manejadas adecuadamente pueden suministrar a sus compañías matrices mayor eficacia, mejor estabilidad de costos y mejor financiamiento de las contingencias.

La eficiencia en la entrega del producto del seguro es el objetivo primario de los compradores. Un estudio reciente de un grupo de 25 compañías de seguros cautivas pertenecientes y patrocinadas por médicos y hospitales, domiciliados en U.S.A., indicaron que su razón de costos combinados era de alrededor del 11%, en contraste con el 28% arrojado en 1981 por todas las compañías de seguros en U.S.A. que aseguran responsabilidad general. Un diferencial del 17%, más los ingresos adicionales por inversión de reservas, representan demasiada ventaja para ser ignorada. Cualquiera que sea el resultado de las presiones recientes en materia de impuestos, no cabe duda que el movimiento cautivo permanecerá, por lo menos en alguna de sus formas. Las compañías cautivas han sido y son las catalizadoras del cambio dramático que vive el mundo de los seguros.

Existe, por supuesto, cierta preocupación comprensible acerca de la integridad financiera y longevidad de las compañías cautivas y sus contrapartes auto-aseguradoras, fideicomisos y "pools".

La mayoría de las firmas importantes de corretaje y compañías de seguros multinacionales han creado sus propias divisiones o subsidiarias para ofrecer a las grandes empresas una variedad de servicios de gerencia de riesgos, tales como estudios actuariales, siniestros, prevención de pérdidas, suscripción, administración de compañías cautivas y de inversiones. Estos servicios son "desempacados" en el sentido de que el comprador no necesita comprar todos los servicios, sino que puede seleccionar individualmente sólo aquellos que juzgue necesarios y a costos bastante flexibles.

La evolución general de los servicios de gerencia parece consistir primero en el desarrollo de una "unidad de servicios de gerencia de riesgos" interna, cuya función es vender el tiempo y servicio del personal de la casa matriz. Esta "agencia de ventas" tiende luego a evolucionar a una "unidad de apoyo", a menudo una subsidiaria separada, con su propio personal, pero con una oportunidad de apoyar el crecimiento general de la casa matriz y vender sus productos principales. El tercer paso en la evolución de los servicios de gerencia de riesgos es la creación de un centro de ganancias separado que puede competir activamente con otras subsidiarias de la casa matriz. Un resultado inicial de este desarrollo es una reducción gradual de los costos.

Sin embargo, el problema remanente es que los compradores no están tan bien equipados para discernir la diferencia en calidad. El precio parece ser el determinante principal en la selección de los servicios.

Otro desarrollo en el financiamiento de riesgo es el "imperativo de integración" como Harold Hines tan acertadamente lo denomina. En la actualidad, dicho "imperativo" está configurando el sistema de servicios financieros a nivel mundial. Hay una clara evidencia de que se suscitará una convergencia de organizaciones que ofrecen servicios financieros. Estas organizaciones incluyen bancos, firmas inversionistas, instituciones que otorgan préstamos personales, instituciones financieras de actividad internacional tales como compañías de tarjetas de crédito, compañías de seguros y agentes y corredores de seguros. Las regulaciones se harán más flexibles para permitir el ingreso de cada una de estas instituciones a otras áreas del servicio de financiamiento. La estructuración de esta transferencia está aún por determinarse, siendo factible la fusión completa. Las empresas conjuntas o "pools" de servicios compartidos podrían ser una alternativa atractiva. Sin embargo, la entrada de nuevos productos que compitan en el campo de generación de fondos para riesgos, tendrá ciertamente cinco efectos principales:

- 1.- Los costos de intermediarios para adquirir protección de seguros disminuirá del promedio actual de 7 a 10%, a una cifra del 1 al 3%. El papel de los bancos como agentes primarios de recolección de fondos, parece inevitable.

# gerencia de riesgos

- 2.- El procesamiento de información será simplificado y racionalizado con otras instituciones financieras.
- 3.- Los servicios de gerencia de riesgos relacionados serán adquiridos separadamente de la prima de seguro, reduciendo los costos mediante la eliminación de la aplicación de los impuestos estatales sobre primas de seguro.
- 4.- Los programas de generación de fondos para riesgos coordinarán más estrechamente las reservas internas con líneas de crédito externas y con seguros contra catástrofes.
- 5.- La regulación estatal y federal debe y tendrá que ser substancialmente flexible, aunque sólo sea para reducir costos innecesarios y duplicados.

Por ejemplo, un cambio en las regulaciones es permitir la competencia en la tarificación de los planes de beneficios para trabajadores. Tal cambio puede abrir el campo a los responsables de los seguros de vida y hospitalización que ofrecerán a sus empleados un paquete combinado, administrativo y de beneficios por incapacidad y enfermedad, con reducción en los gastos generales, de distribución y de manejo de siniestros. Los reclamos en los seguros de planes de beneficio para los trabajadores soportan un recargo en el costo del 25-30%, mientras que las retenciones por seguro de hospitalización fluctúan entre 5-10% de las primas. Nuevamente, la diferencia es demasiado alta para ser tolerada y un cambio en las regulaciones puede mejorar la competencia e incentivar la reducción en costos.

Otro dispositivo de innovación puede ser el seguro retroactivo y del mercado de futuros en seguros. Los cambios radicales en el escenario del seguro de responsabilidad requieren que las organizaciones revisen los límites pasados de responsabilidad, no en términos de inflación sino en términos de otros factores tal vez más críticos, tales como cambios sociales, en legislación y publicidad adversa. Una cadena de hoteles o moteles con un límite de responsabilidad de 20 millones se sentiría menos cómoda después de catástrofes tales como las Hyatt, Stouffer y MGM. Una firma de corredores de seguros, Johnson & Higgins, ha sugerido que se realicen análisis periódicos de límites pasados para determinar si siguen siendo adecuados. Si se encuentran casos que no lo son, se pueden adquirir seguros de responsabilidad retroactiva para corregir las deficiencias.

La reciente disponibilidad de mercado para seguros retroactivos genera otra forma de financiar riesgos en el futuro. Algunos gerentes de riesgos argumentan que pueden adquirir un límite relativamente bajo de protección con primas reducidas, dependiendo del mercado retroactivo

de seguros para el caso de que ocurra un siniestro mayor. Esto se basa en la relativa poca frecuencia de una gran pérdida en el ramo de responsabilidad civil.

Esto supone que se dispondrá de un mercado efectivo y de costos razonables de pólizas de responsabilidad retroactiva, cuando sea necesaria tal cobertura. Todo esto podría conducir a un mercado de futuros de seguros de responsabilidad, bajo el cual ciertas organizaciones podrían adquirir por una prima, el "derecho" a comprar límites más altos de seguros en un determinado momento en el futuro, de algunos aseguradores a una tarifa establecida, si ocurriese cualquier contingencia. El "costo" en el futuro sería función de las pérdidas estimadas, del tiempo transcurrido para el pago de las pérdidas y de la tasa de interés predominante.

Mientras todo esto crea una creciente complejidad en el mercado de suministro de fondos para riesgos, se observa que actualmente ocurre lo contrario. El gerente de riesgos del futuro tendrá menos contratos importantes de protección, utilizando en parte el auto-seguro, los servicios de las compañías cautivas de la casa matriz y de otros grupos, y una protección contra catástrofes o un holding en el mercado de futuros para seguros retroactivos. Con la mayor volatilidad de las tasas de interés y la suscripción basada en el 'flujo de caja' que efectúan la mayoría de los aseguradores del mundo, el gerente de riesgos del futuro bien puede tener un contrato a largo plazo, donde los términos se hayan acordado con un grupo de aseguradores potenciales, y donde las tarifas vigentes variarían mensualmente, dependiendo de las tasas de interés y de otros factores en el mercado. Podemos prever el día cuando el gerente de riesgos irá a la computadora al final de cada mes (o de cada semana) para adquirir sus requisitos inmediatos de suministros de fondos, basados en un modelo sofisticado de evaluación de riesgos por computadora. La transacción sería realizada directamente entre las computadoras de su compañía y de las compañías de seguros (o compañías de servicios financieros). Los corredores u otros asesores actuarían estrictamente en capacidad de consultores y sus honorarios serían establecidos como tales.

La simplificación del financiamiento de riesgo sigue siendo una meta importante para la función de la gerencia de riesgos ya que permitirá una mayor atención a la evaluación de riesgo y control del mismo, principales necesidades del futuro.

### 3.- DESCENTRALIZACION DE LA GERENCIA DE RIESGOS

La mayoría de las grandes organizaciones empresariales del mundo estudian seriamente hoy en día los conceptos de descentralización de

# gerencia de riesgos

las responsabilidades organizativas. Alvin Toffler en La Tercera Ola<sup>5</sup> sostiene que, "la misma sociedad masiva, para la cual fue estructurada la compañía, comienza a desmasificarse. No sólo la información, la producción y la vida familiar, sino el mercado de productos y el mercado de trabajo también está comenzando a desintegrarse en piezas menores y variadas". Otros observadores han señalado, apoyando a Toffler, que los "gerentes han creado estructuras institucionales que hacen casi imposible que los trabajadores asuman la responsabilidad de la cantidad y calidad de su trabajo".<sup>6</sup>

Esta observación la sostiene Charles F. Allison, de Booz, Allen, Hamilton, quien escribió:

"En lugar de apoyo, ayuda, y quizás formación, ha habido un desvío de la autoridad del centro de dirección de operaciones hacia las reglas, reglamentaciones, declaración de políticas y controles".

La tendencia hacia la descentralización en compañías grandes implica que actividades tales como el control de riesgos, serán con mayor propiedad responsabilidad del gerente local y de los empleados. Las decisiones sobre financiamiento de riesgo pueden ser descentralizadas, si se dispone de una compañía de seguros cautiva para toda la corporación. Prevemos, en parte, el "desmembramiento" del numeroso personal de la gerencia de riesgos que se ha desarrollado primordialmente como resultado de la centralización de la compra de seguros. La descentralización de la gerencia de riesgos será la mayor fuerza para los años 80, a medida que la función de la gerencia de riesgos se comprenda mejor y se integre con las operaciones de cada unidad local.

Hay otro avance que podría apoyar la descentralización de la función de la gerencia de riesgos. Aquellas compañías de multiproductos que tienen un personal de gerencia de riesgos amplio y orientado hacia el servicio, pueden reconocer una oportunidad para crear una nueva subsidiaria y centro de ganancias que ofrezca servicios de gerencia de riesgos no sólo a la casa matriz y subsidiarias, sino también a otras compañías. Un paso más podría ser la separación del departamento en una compañía separada. Este concepto no es nuevo, Kaiser lo ha puesto en práctica con su corredor cautivo, Underwriters Insurance Services, y su asegurador, Industrial Indemnity, hace ya algunos años. Puede provocar el efecto interesante de una compañía que crea una firma de servicios de gerencia de riesgos, luego vende ésta en el mercado de valores (junto con los contratos de seguros de la compañía matriz), retirando los negocios de la compañía matriz en una fecha posterior y repitiendo el ciclo. Si esto se extiende en un período de tiempo suficientemente prolongado, podría ser un procedimiento exitoso.

(5) Toffler, Alvin, The Third Wave (New York William Morrow & Company 1980)

(6) O'Tooler, James J., "Dustocopia" The Irresponsible Society, "Management Review", October 1979.

En cuanto al futuro, pensamos que el gran departamento interno de gerencia de riesgos pertenece al pasado. La descentralización es la "ola" del futuro y los gerentes de riesgos deberán estar listos a responder a ésta.

### 3.1 RESPUESTA A LAS NECESIDADES

La función de la gerencia de riesgos puede convertirse en una respuesta para la toma de decisiones en función de las necesidades que se han señalado, operando con mayor énfasis en la evaluación y control de riesgos. Puede simplificar las decisiones de generación de fondos para riesgos y puede ser descentralizada. La gerencia de riesgos manejará los riesgos de pérdidas accidentales tan inteligentemente como sea posible, utilizando los instrumentos de evaluación y control de riesgos como las respuestas primarias en tales situaciones.

La gerencia de riesgos tiene la capacidad de convertirse en parte del proceso crítico de toma de decisiones del gerente general y ser un elemento clave de la planificación estratégica. James Mascarella, el gerente de riesgo de Gould Inc., en Illinois, sugiere los siguientes elementos básicos para un programa sólido de gerencia de riesgos en el futuro:

- ° Una política organizacional escrita que incluya dos planes de trabajo: uno para un año y otro para cinco años, ambos de acción específica, relacionados con los recursos actuales y con los objetivos inmediatos de la empresa.
- ° Una función orientada hacia el futuro, anticipada y no reactiva y que contemple la organización como un conjunto de elementos interdependientes.
- ° Una función que esté orientada financieramente y sea capaz de expresar los resultados en términos financieros.
- ° Una función que tenga a su disposición un sistema de información de gerencia de riesgos, basado en computadoras, que apoye las técnicas de predicción.
- ° Una función que asesore a la alta gerencia de la organización, estando encabezada a su vez por un alto funcionario.
- ° Una función que sea sabia y se adapte a los cambios en el mercado financiero y de seguros.
- ° Una función que tenga un personal escaso, con el uso inteligente de personal externo, intermediarios y consultores para aumentar su personal y su capacidad interna cuando fuese necesario.
- ° Una función que reconozca que la gerencia de riesgos no es una profesión sino un arte, con su mayor énfasis en la 'gerencia'.

## 4.- EL FUTURO

El desarrollo de la gerencia de riesgos está actualmente en una encrucijada que puede conducir a su crecimiento continuo hacia una función de gerencia general más importante o a una regresión, orientada primordialmente a la compra de seguros. La vía que tomará será conocida durante los próximos tres a cinco años. El papel del seguro continuará declinando en importancia dentro de la función de la gerencia de riesgos, mientras que otros servicios financieros tomarán una importancia adicional a medida que el gerente de riesgos se convierta más en un gerente que en un técnico.

En resumen, pensamos que las siguientes influencias se harán dominantes antes del final de la década:

- ° Retenciones de riesgo significativamente mayores en todas las organizaciones, al punto en que del 75 al 90% de la frecuencia de pérdidas será costeadas internamente, en las organizaciones con presupuestos que exceden los 100 millones de dólares. Prevalecerán cada vez más los programas con deducibles acumulativos o de "stop loss" y serán utilizadas las compañías cautivas de una empresa o grupo de empresas y los pools como parte del plan de financiamiento de riesgos.
- ° La función de la gerencia de riesgos dentro de las organizaciones se hará cada vez más descentralizada y estará encabezada por un funcionario de la alta gerencia, apoyado por especialistas que trabajen en centros individuales de ganancias o en subsidiarias. Las unidades locales tomarán una mayor responsabilidad en las actividades de control de riesgos y, en parte, en ciertos niveles de su financiamiento.
- ° En breve se producirá la entrada de bancos y otras organizaciones de servicios financieros como competidores agresivos. Esto afectará todo el campo de la gerencia de riesgos, incluyendo los servicios de financiamiento, de suscripción, corretaje, consultoría y gerencia al igual que los servicios normales de inversión. Como resultado, habrá una disminución de los costos de distribución y costos generales.
- ° La función de la gerencia de riesgos se hará cada vez más sofisticada y dependiente de técnicas de evaluación de riesgos y predicción de pérdidas. Estas predicciones y evaluaciones se convertirán en factores importantes en el proceso general de toma de decisiones por parte de la organización.
- ° El gerente de riesgo tendrá una responsabilidad mayor de coordinación en todos los aspectos del control de riesgos, delegando la responsabilidad de operación a los grupos operadores pero aceptando las responsabilidades de control y consulta a nivel de la alta gerencia.
- ° Habrá una marcada reducción en la dependencia que tienen las organizaciones mayores en el uso de corredores de seguros como intermediarios de seguros. Sin embargo, al mismo tiempo, muchas de las or-

ganizaciones de corretaje expandirán su capacidad de servicios, para reemplazar, en parte, la pérdida de ingresos por comisiones con el ingreso por los servicios relacionados de gerencia de riesgos.

- Los corredores de seguros, aseguradores, bancos y otras organizaciones de servicios financieros, ofrecerán un amplio rango de paquetes de servicios comerciales y financieros a organizaciones de mediana envergadura. La gerencia de riesgos se convertirá en un elemento significativo dentro de estas compañías.
- Serán reducidas las regulaciones y estatales que afectan la competencia dentro del campo de servicios financieros y de seguros.

¿Será sepultada la gerencia de riesgos, tal cual es conocida hoy en día, con los sueños y ambiciones de los antiguos guerreros de Basho?. Posiblemente, pero podemos leer en las líneas del poeta no sólo el recuerdo de la transitoriedad de las ideas pasadas, estructuras y sistemas, sino también en "hierbas de verano", la permanencia de ciertas formas de la naturaleza. El cambio por sí mismo es natural y cotidiano y su efecto sobre el desarrollo de la disciplina de la gerencia de riesgos será probablemente más dramático de lo que cualquiera de nosotros podamos imaginar.