

## LA GERENCIA DE RIESGOS EN JAPON

Yasushi Morimiya

### 1.- INTRODUCCION

La industrialización, además de aumentar la productividad y expandir los mercados, ha traído también nuevos tipos de riesgos hacia la administración de empresas. Las grandes empresas en las naciones industrializadas y desarrolladas, como Japón, están expuestas a riesgos materiales y de responsabilidad civil que implican un gran potencial de pérdidas de activos y actividades.

En este artículo, el Dr. Yasushi Morimiya, profesor de Seguros en la Escuela de Comercio en la Universidad de Meiji, en Tokio, examina la actitud hacia el manejo del riesgo en general y ofrece un resumen de la fórmula japonesa para el tratamiento del riesgo, comparándola con aquellas usadas dentro de los Estados Unidos.

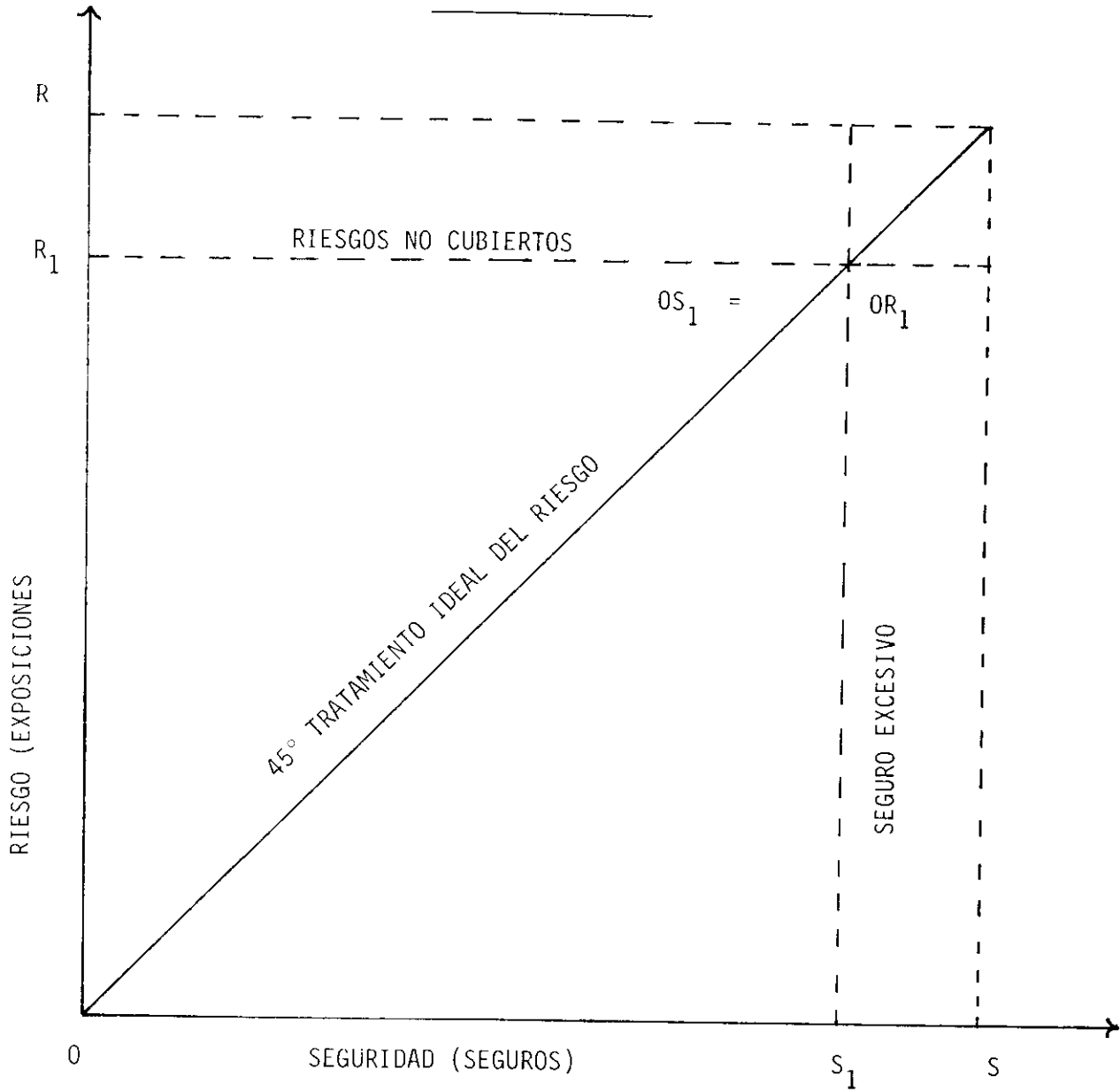
### 2.- DOS FORMULAS DIFERENTES

Cuando se examinan factores tales como estructura organizacional, expectativas de progreso del personal y relaciones con el asegurador, es posible sugerir dos fórmulas básicas en el manejo del riesgo. La figura 2 muestra la relación funcional entre riesgo y seguridad (cobertura de seguro). La línea de 45° describe teóricamente el manejo ideal del riesgo, en el cual éste encuentra seguridad en una forma exacta. El tratamiento del riesgo en las empresas debería encontrarse sobre esa línea de 45°.

La diferencia entre el reconocimiento del riesgo y la disponibilidad de técnicas para el manejo del mismo, hacen que la realidad se aleje de la fórmula ideal ( $OS_1 = OR_1$  en la Fig. 2). Si se consideran las prácticas pasadas y presentes del manejo de riesgos, se identifican 2 tipos distintos de fórmula: sobremanejo e inframanejo. El patrón de sobremanejo está presente en empresas que identifican y evalúan los efectos del riesgo en una forma excesiva. La práctica de comprar cobertura de seguros por encima de aquella que acreditan los riesgos ( $OR_1 < OS$  en la Fig. 2), es la característica que identifica este patrón.

El esfuerzo para evitar despilfarros financieros ( $OS < OS_1$ ) ha llevado a las empresas dentro de los Estados Unidos a abocarse al concepto de Gerencia de Riesgos, particularmente después que las empresas americanas experimentaron una sobrecobertura de seguros antes de la

FIGURA 2



gran depresión. El desarrollo de la Gerencia de Riesgos tiene sus raíces en el patrón que hace posible a las empresas asegurar en una forma económica los riesgos, a través de técnicas de control del mismo, rechazando la dependencia completa de los seguros comerciales. Sin embargo, esta fórmula no repudia la fórmula contraria, ya que riesgos como el del incendio del Gran Hotel MGM de las Vegas no podrían ser manejados con el patrón de sobremanejo.

## 2.1 EL INFRAMANEJO

El patrón de inframanejo está tipificado por las empresas que no obtienen o diseñan coberturas en correspondencia con el tamaño de los riesgos. Para ilustrar este punto, supongamos que una firma tiene los riesgos OR en la Fig. 1 pero subestima su evaluación y compra seguros para riesgos OR1, esto lleva a una brecha del riesgo OR - OR1. Las empresas japonesas adoptan este patrón solamente después de considerar muchos factores que influyen en el manejo del riesgo.

En primer lugar, es necesario reconocer el proceso de desarrollo de la economía japonesa. Desde el comienzo de la modernización, el Gobierno del Japón ha estimulado a los negocios para que adopten las tecnologías avanzadas de los países desarrollados y al mismo tiempo estimulan el empresariado. Los presidentes de las industrias japonesas dirigían sus energías a producir y mercadear productos y relegaban el tratamiento del riesgo a un status secundario. Esto se hacía, a pesar del reconocimiento que se tenía de que el manejo del riesgo era importante en la misma forma como lo es aprender "maneras seguras de caer en judo" Esta no es sólo la fórmula japonesa tradicional de tratar el riesgo, sino que también es la práctica prevaleciente. Los factores que influyen sobre este patrón de inframanejo varían, de acuerdo a una encuesta realizada durante el año 1978.

## 2.2 ¿QUIEN ES EL RESPONSABLE?

Las empresas japonesas no emplean especialistas de gerencia de riesgos. Tradicionalmente los nuevos empleados son entrenados por sus jefes y se espera que lleguen a reemplazar a éstos después de pasar por varios departamentos. Existe sin embargo, la posibilidad de cambiar de trabajo dentro de la compañía, de acuerdo a sistemas de rotación de personal y del sistema de promoción por edad del Japón. Lo mismo puede decirse de la función de gerencia de riesgos.

Hay muy pocas compañías que tienen una sección o un individuo responsable del manejo del riesgo y que usan la palabra seguro

Es difícil encontrar una correlación entre el análisis de riesgos y la retención del riesgo. Solamente el 14.7% de las compañías utilizan auto-seguro: 2.1% para incendio y explosión, 2.1% para responsabilidad de productos, 1.05% para accidentes de tráfico (daños por colisión) y 1.05% para inversiones extranjeras. Aproximadamente el 66% afirmó que no existía posibilidad de utilizar el auto-seguro durante los próximos 3 años. Esto tipifica la poca utilización del auto-seguro en contraposición directa con la práctica comercial en los Estados Unidos.

Una de las razones por las cuales las empresas japonesas no están inclinadas a utilizar el auto-seguro, está ligada a la necesidad de pagar impuestos sobre las reservas de auto-seguro. Por lo tanto, las compañías de seguros mantienen y fortalecen su posición de depositarios de riesgos.

Puede concluirse que las firmas japonesas tienden a seguir un patrón de seguro de inframanejo. No se puede negar que en el ambiente de riesgo de las empresas de hoy en día, algunos asegurados japoneses manejan el riesgo desde un ángulo de sobremanejo. Sin embargo, el patrón de inframanejo es el que prevalece generalmente. Los principales factores que influyen sobre este patrón son: el mercado estático del seguro, las relaciones estrechas con los aseguradores y el carácter organizacional común en el Japón, con respecto al manejo del riesgo. La relación entre aseguradores y los miembros de compañías afiliadas parece jugar un papel amortiguador para el riesgo.