

PROGRAMA DE GERENCIA DE RIESGOS EN LA EMPRESA

FRANCISCO JAVIER NAVAS OLORIZ*
y GONZALO FERNÁNDEZ ISLA**

La Gerencia de Riesgos sigue siendo una función casi desconocida en la empresa española a pesar de su desarrollo desde hace más de 25 años en EE. UU. y su rápida implantación en Europa. Hasta hace poco, sólo las compañías multinacionales la incluían en sus organigramas.

Los autores de este trabajo consideran que se puede desarrollar un programa de Gerencia de Riesgos en cualquier empresa independiente de su dimensión, empleando, en cualquier caso, personal especialmente cualificado.

En la gran empresa española (de reducidas dimensiones si se la compara a nivel internacional) se hace cada día más necesaria la figura del Director o Gerente de Riesgos.

Han transcurrido ya 23 años desde que en 1963 Robert Mehr y Bob Hedges publicaron el primer trabajo específico sobre la Gerencia o Gestión de Riesgos (1) concretando así algo que había enunciado vagamente en 1916 Henry Fayol como «la función de seguridad» en la organización de la empresa.

A lo largo de este artículo se pretende analizar la extensión y puesta en práctica de esta disciplina.

CONCEPTO. EL PUNTO DE PARTIDA

Muchas veces, aún hoy en día, sorprende a todos aquellos no relacionados con esta disciplina que en tu tarjeta figure «Gerente de Riesgos» u otro apelativo similar. Algunos más atrevidos preguntan si no será un nuevo invento americano que permite justificar una posición en un organigrama o dar prestigio a la propia empresa por ser algo novedoso y con aire de modernidad.

La respuesta, al cabo del tiempo, termina convirtiéndose en rutinaria, como si se tratara de repetir una lección del jardín de infancia.

- * Fco. Javier Navas Oloriz es Actuario y Economista. Actualmente es Director del Departamento de Gerencia del Riesgo de la Cía. Telefónica Nacional de España.
- ** Gonzalo Fernández Isla es Economista y desarrolla su carrera profesional en la misma empresa. Es experto en Evaluación y Financiación de Riesgos.

(1) «Risk Management in the Business Enterprise».

Por eso, quizás convenga hacerse, de vez en cuando, algunas preguntas concretas, como:

- ¿Cuál es el significado de la Gerencia de Riesgos?
- ¿Cómo se contempla en la empresa?
- ¿Realmente, soy un Gerente de Riesgos?
- ¿Es importante y reconocida mi función en la empresa?

Si aceptamos que la Gerencia de Riesgos es un conjunto de métodos que permite analizar los riesgos a los que está sometida una empresa, cuantificar las pérdidas derivadas de su acaecimiento, determinar las medidas o medios precisos para su eliminación y/o reducción, optimizándolas en términos económicos, y que su objetivo es mantener o garantizar el patrimonio y los resultados de la empresa así como los fines de la misma, hemos dado un gran paso en su conocimiento y comprensión.

Ahora, sin embargo, surge una nueva duda, ¿se puede implantar la Gerencia de Riesgos en cualquier empresa, por pequeña que sea? La respuesta está dada. No solamente se puede sino que es imprescindible si nuestro objetivo es garantizar la continuidad de la empresa.

Lógicamente, las pequeñas empresas se sienten atosigadas por los componentes de sus costes; a veces carecen de estructuras financieras saneadas e interpretan su actitud frente al riesgo como la necesidad de sobrevivir día a día. En estas circunstancias, únicamente se preocupan de cumplir a regañadientes las ordenanzas legales sobre medios de prevención y protección, no teniendo, muchas veces, conciencia de los riesgos a los que se encuentran expuestas.

Es aquí donde debe hacerse la primera llamada de atención, ¿quién es el responsable de que se produzcan situaciones de este tipo: el pequeño industrial, los aseguradores, los corredores, ..., o quizás la propia sociedad por no ser capaz de trasladar y transmitir estas inquietudes?

Con objeto de solventar estos problemas, es preciso que exista colaboración entre los diferentes agentes o elementos que, junto con las asociaciones de Gerentes de Riesgos, pueden dar soluciones eficaces sin que los costes crezcan de manera desorbitada.

ELEMENTOS BASICOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE GERENCIA DE RIESGOS

La implantación del conjunto de métodos que comporta la Gerencia de Riesgos es independiente, pues, de que exista o no el Gerente de Riesgos radicado dentro del organigrama de la propia empresa, aunque sí es aconsejable en empresas grandes y medianas con el fin de optimizar los propios recursos. Por tanto, se ha de proceder a la puesta en marcha de un programa de Gerencia de Riesgos.

En primer lugar, debe conocerse pormenorizadamente la actividad o actividades desarrolladas por la empresa de que se trate, así como los recursos y medios de que disponga, su ubicación y valor.

Puede ser sorprendente el conjunto de riesgos a los que está expuesta una empresa, por pequeña que ésta sea y derivados exclusivamente de su actividad (proveedores, personal, contratos, clientes, maquinaria, productos, diseños, huelgas, secuestros, sabotaje, espionaje, etc.).

A continuación, y una vez determinados los riesgos derivados exclusivamente de la actividad desarrollada, es preciso señalar aquellos otros que sin depender directamente de la misma, aunque sí es posible que se vean agravados por ella, pueden afectar al patrimonio, recursos y fines de la empresa (incendios, explosiones, inundaciones, etc.), bien por incidencia directa o por afectar a otros siendo la empresa medio o causa. Tanto unos como otros pueden provocar adicionalmente pérdidas consecuenciales abarcando pérdidas de beneficios e incurriendo en extracostes.

También es conveniente conocer la actitud del empresario ante el riesgo y su capacidad económica y financiera, con objeto de definir programas alternativos.

En este punto, vuelven a surgir otras dudas que permanentemente se presentan: ¿Se han considerado todas las pérdidas potenciales a las que se enfrenta la empresa?, ¿existe algún tipo de información, que si se hubiese dispuesto modificaría los planteamientos?, ¿se conoce suficientemente la posición de la empresa en el entorno en que se desenvuelve?

En cualquier caso, han de ofrecerse soluciones

oportunas y eficaces en el tiempo y también considerar que cualquier análisis debe ser sometido a revisión periódica, según el aspecto de que se trate, con objeto de ir adecuando los parámetros a la realidad conocida. Esto implica una labor de seguimiento condicionada por un entorno en situación de cambio permanente.

Los modelos estáticos sirven como modelos ideales de estudio pero fundamentalmente han de utilizarse modelos dinámicos que se ajusten a esa realidad cambiante.

CUANTIFICACION DE LOS COSTES Y/O PERDIDAS POTENCIALES

Sin lugar a dudas, una vez conocidos los elementos básicos a los que antes se ha aludido, es preciso cuantificar los costes y/o pérdidas potenciales derivados del acaecimiento de cualesquiera de los riesgos detectados, asignándole la canti-

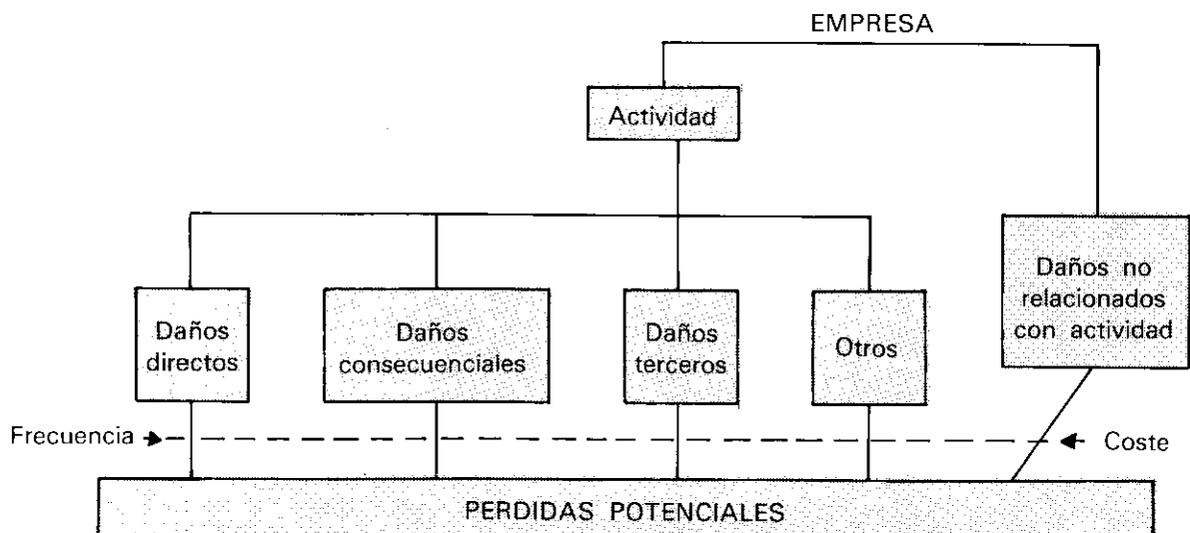
dad correspondiente a cada uno. En la sociedad actual de la información y la imagen, existen pérdidas potenciales que hasta hace poco no se consideraban a la hora de efectuar una evaluación (pérdida de imagen, nuevas políticas de marketing, etc.).

Partiendo exclusivamente de los datos relativos a la empresa, quizás no se obtenga un nivel de fiabilidad muy elevado, sobre todo si se refiere a pequeñas empresas, en la utilización de técnicas estadístico-actuariales basadas principalmente en datos o series históricas. También pueden utilizarse procesos de simulación. En uno u otro caso debe considerarse tanto la frecuencia como el coste asociado a cada riesgo.

Por ello, cuanto más amplios o más representativos sean los datos de partida, mayor éxito se puede alcanzar en las evaluaciones. El esquema elemental representado en el Cuadro I permitirá apreciar esto de forma esquemática.

Sin embargo, conviene tener presente lo señalado antes. No se está hablando de una ciencia exacta sino de aproximaciones, con un grado de fiabilidad y de significación más o menos elevado, que se ven afectadas por el volumen de la información disponible, la posición del evaluador y la experiencia del mismo, etc.

Cuadro I. Cuantificación de costes y pérdidas



Así, se puede determinar el nivel de PML o PMP (pérdida máxima probable) definido como los daños materiales que puedan producirse de acaecer un siniestro, de acuerdo con las características y situación del riesgo, como consecuencia de cualquier tipo de incidente cuya probabilidad sea razonable. En algunos casos no se incluyen las catástrofes y acontecimientos altamente improbables desde el punto de vista práctico.

En otras ocasiones, se habla de Pérdidas Normales Estimadas (PNE) definidas como las pérdidas máximas probables, teniendo en cuenta el funcionamiento de los sistemas de seguridad y la respuesta humana en la lucha contra el siniestro (constituyen, a nuestro juicio, una estimación más real de las pérdidas resultantes de un siniestro normal).

Siguiendo las recomendaciones del Comité Europeo de Seguros (2), se deberían analizar 16 apartados que van desde la calidad de construcción, separaciones, contenidos, vigilancias, alarmas, etc., hasta los medios de extinción, contemplando cada uno de estos apartados otros 5 ó 6 puntos.

De igual forma se procedería a realizar con el PML relativo a la pérdida de explotación.

Es muy probable que se encuentren discrepancias entre dos evaluadores distintos que apliquen este método debido al componente subjetivo inherente al mismo. Si esto se hace extensivo a varios evaluadores y teniendo en cuenta que existen otros métodos complementarios y/o alternativos, como los métodos Gretener, Purt, Meseri, etc., podría llegarse a la conclusión de que toda aproximación efectuada con una elevada cualificación técnica y profesional puede ser válida y al mismo tiempo discutible, aun siendo su grado de fiabilidad muy alto.

Con esto no se pretende dar una imagen de escepticismo absoluto; sino defender la validez de diferentes opiniones profesionales, basadas en opciones y criterios personales, y constatar que las discrepancias siempre suelen resultar, cuando menos, enriquecedoras.

(2) Véase a este respecto «Cálculo del PML. Puntos a examinar para la determinación del PML en riesgos directos y pérdida de beneficios según C.E.A.» CEPREVEN.

ESTIMACION O REDUCCION DE PERDIDAS POTENCIALES

Determinadas las pérdidas potenciales, hay que tratar de eliminarlas, si es posible, o al menos reducirlas, valorando el coste de los recursos y medios precisos para conseguirlo, aspecto este último en el que hacen mucho hincapié aquéllos para los que esto se reduce únicamente a términos monetarios, cuando lo que se está definiendo en muchos casos son las posibilidades de supervivencia de la empresa. No obstante, es importante efectuar los correspondientes análisis de coste-beneficio y/o de rentabilidad de la inversión que supongan los medios citados.

El campo de actuación va a estar delimitado ahora por los factores cuantificados de las pérdidas potenciales, es decir, por la frecuencia y por el coste. El objetivo principal, además de la salvaguarda de las personas y de las cosas, será la eliminación o reducción de dichos factores.

Para ello se deben establecer los medios de prevención necesarios que pasan por un abanico muy amplio que hay que ajustar a la empresa de que se trate, teniendo siempre presente que existen determinadas normas de obligado cumplimiento por imperativo legal.

Así, en unos casos se refieren a medios de extinción de incendios, en otros a controles de calidad, construcción, etc.

Conviene señalar, a su vez, los mecanismos o medios de protección, que al igual que los anteriores dependerán de la empresa analizada (protección física, electrónica, etc.).

Algunos autores señalan que la finalidad de los medios de prevención, generalmente, es reducir la frecuencia del suceso y la de los medios de protección y disminuir el coste del mismo.

Por esto no es en sí mismo suficiente, si no se logra que en la empresa desde el primero hasta el último tengan una conciencia real de las pérdidas potenciales y las consecuencias derivadas de los mismos, de tal forma que los medios y/o mecanismos de prevención y protección sólo sean *medios*, no instrumentos definitivos por sí solos.

Ello requiere una voluntad de encauzar las actitudes colectivas hacia el riesgo, favoreciendo la definición de parcelas compartidas de responsa-

bilidad que integradas darán origen a planes de emergencia, planes de supervivencia, etc. Esto se traduce, a su vez, en planes de formación del personal, normativas de actuación, prácticas, etc. Algunas empresas requerirán la existencia de brigadas especializadas, otras un plan de entrenamiento extendido a todo el personal. Tanto en uno como en otro caso, lo que sí es imprescindible es la existencia de políticas definidas respecto a los riesgos y un coordinador de estas tareas que puede estar auxiliado dentro de la empresa y recibir ayuda externa según las circunstancias (servicios públicos, aseguradores, agentes, corredores, gerentes de riesgos, especialistas en las áreas afectadas).

No obstante, hay que volver a reiterar que tanto los medios de prevención y protección como los planes de emergencia y de supervivencia diseñados no tendrán utilidad ni validez alguna si no son conocidos, asimilados, revisados, controlados, comprobados, contrastados, simulados y considerados no como la competencia exclusiva de un área, grupo o equipo, dentro de la empresa, sino como algo que afecta y va en beneficio de todos los que la componen.

ELECCION DE LA MEJOR ALTERNATIVA PARA LA EMPRESA

El plan o programa de Gerencia de Riesgos para la empresa entra en una fase decisiva. ¿Qué será mejor para la empresa, asumir todo el riesgo o transferirlo? ¿Es más aconsejable adoptar todas las medidas recomendadas, cueste lo que cueste, o adaptarlas a las posibilidades de la empresa? ¿Es necesario el seguro? ¿Qué tipo de seguro es el más conveniente? ¿Qué otras alternativas tiene la empresa? Estas y otras preguntas son las que normalmente se formulará el empresario.

Quizá falte un elemento más para poder adoptar la decisión final: Coberturas o garantías que otorga el seguro y precio del mismo.

La selección del seguro más adecuado, cuando sea preciso, puede hacerse solicitando proyectos a diferentes compañías de seguros, asesorados

por ellas o utilizando los servicios de un agente o un corredor de seguros, que trate de conseguir las mejores coberturas a los precios más competitivos.

Pero puede suceder que, por la situación económica mundial o por circunstancias concretas, como por ejemplo sentencias judiciales, requisitos específicos, etc., no se encuentre seguro para un riesgo determinado o que no se halle para un determinado país o zona geográfica. En esta situación se plantea un nuevo hecho, fuera ya del proceso de decisión planteado y que comporta fórmulas más complejas y sofisticadas sólo al alcance de grandes empresas (creación de compañías cautivas, pools de empresas, etc.).

Pero, además, existe la posibilidad de que sin llegar a la situación límite que se acaba de exponer, convenga asumir o retener una parte del riesgo o el riesgo en su totalidad, porque sea beneficioso desde un punto de vista económico-financiero como, por ejemplo, cuando el nivel previsto de daños es muy bajo o se puede cifrar la cantidad exacta del daño o el coste del seguro por su principio de mutualidad y equidad no se ajusta a los resultados técnicos de muchos años ni a sus circunstancias (riesgos altamente protegidos, etc.). Todo ello considerando siempre la capacidad financiera de la empresa.

Se puede así determinar la franquicia o retención que más conviene en relación con el coste del seguro o aquellos riesgos que, aun pudiendo ser transferidos, se retienen plenamente.

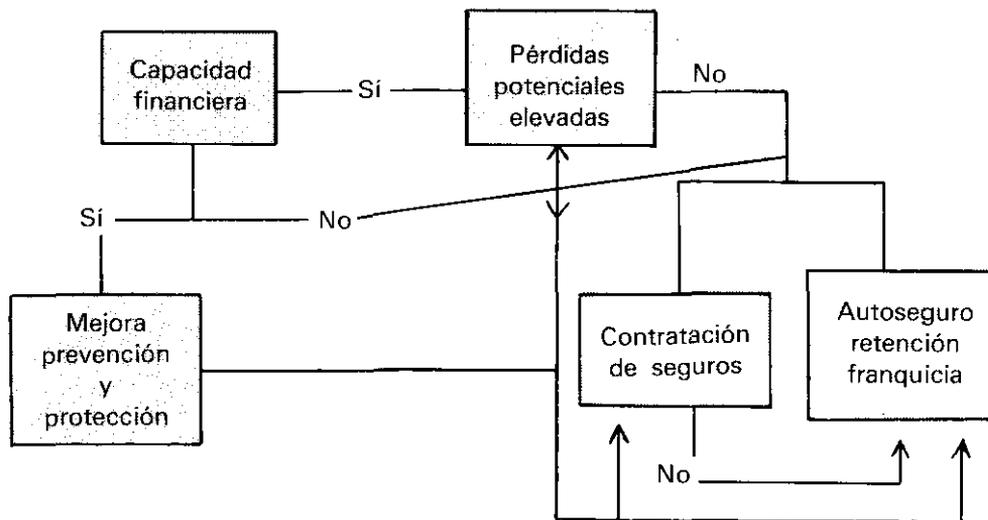
Entre otros modelos, los más divulgados en España son los de Hershberger (franquicia global anual óptima), Formisano (retención global máxima) y Cozzolino (coste ajustado del riesgo). También hay otros modelos basados en el beneficio u otros aspectos contables.

El responsable de la Gerencia de Riesgos siempre participará en la contratación del tipo de seguro más idóneo para la entidad, como elemento de financiación para la misma.

Tampoco conviene olvidar la importancia que tiene una buena gestión de siniestros, tanto en el tiempo como en las consecuencias prácticas que de ellos se pueden obtener.

Como consecuencia del esquema aludido en el Cuadro II, normalmente encuentran más ventajas, a la hora de retener, las grandes empresas

Cuadro II. Esquema de retención de riesgos



que las pequeñas pero cada una ha de hacer valer las herramientas que posee.

Para ratificar esto, tomando de Charbonnier (3) el resultado de la encuesta sobre niveles de retención y riesgos, efectuada por Time Magazine a miembros del RIMS (Risk and Insurance Management Society) con una participación del 50,9%, se observan los datos que figuran en el Cuadro III.

Normalmente, los miembros del RIMS están encuadrados en medianas y grandes empresas y lo que queda de manifiesto es que el 22,4% se si-

túa en un nivel de retención del 10 al 24% del riesgo y que el 31,8% está por encima de ese nivel.

EL RESPONSABLE DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA EMPRESA

Ya se ha apuntado una premisa que puede ser objeto de discusión: No es preciso que en el organigrama de una empresa exista la figura del Director o Gerente de Riesgos para que se reali-

(3) Time Magazine «The Future and Changing Roles of Corporate Insurance as seen by the Risk/Insurance Managers» 1975, citado por J. Charbonnier «Pratique du Risk Management», pág. 87. L'Argus, 1983.

Cuadro III. Nivel de retención de riesgos en la empresa

| % Nivel de retención | % de empresas que retienen sus riesgos | | | |
|----------------------|--|------|-----------------------|----------|
| | Daños | R.C. | Retirada de productos | Conjunto |
| 0 | 16,4 | 35,6 | 45,7 | 16,3 |
| 1-4 | 23,9 | 14,7 | 5,2 | 17,8 |
| 5-9 | 14,9 | 11,7 | 6,8 | 11,7 |
| 10-24 | 25,7 | 17,3 | 9,1 | 22,4 |
| 25-49 | 9,5 | 7,9 | 4,5 | 15,6 |
| 50-74 | 4,8 | 5,6 | 10,1 | 9,8 |
| 75-100 | 4,8 | 7,2 | 18,6 | 6,4 |

ce en ella una política de Gerencia o Gestión de Riesgos.

Pero también se ha señalado que, en las medianas y sobre todo grandes empresas, sí es conveniente que exista una persona que desempeñe esta función porque así se pueden optimizar mejor los recursos disponibles.

No obstante, su posición en el organigrama de la empresa e incluso sus funciones varían de Europa a EE. UU.

En principio, puede considerarse el esquema propuesto por Skandia Risk Management Ltd. (4) realizando fundamentalmente las tareas tanto de coordinación de los sectores internos y externos, que participan en el conjunto de actividades desarrolladas por la empresa, como de asesoramiento a los propios sectores internos.

Todo ello requiere, además de conocer profundamente la empresa, tener una completa información sobre:

- Políticas generales de la empresa.
- Acuerdos internacionales.
- Nuevos proyectos.
- Contratos existentes y previstos.
- Políticas de aprovisionamiento.
- Políticas comerciales.
- Políticas de exportación.
- Nuevos sistemas o procesos de producción.
- Sistemas internos de información.
- Programas de inversión y gastos a corto, medio y largo plazo.
- Modificaciones en el entorno económico, social, legal y fiscal.
- Acceso a estadísticas nacionales e internacionales diversas.
- Evolución del sistema financiero.
- Cambios tecnológicos y técnicos.
- Mejoras en sistemas de comunicación y de prevención y protección.
- Variaciones en la situación del mercado de seguros.

- Seguimiento de los riesgos conocidos y análisis de nuevos riesgos.

Esto implica, desde luego, estar situado en una posición interna dentro de la empresa a la que llegue información útil y reservada, en un puesto de confianza y responsabilidad en el seno de la misma.

Por otra parte, tal como se mencionó antes, tampoco han de estar concentradas necesariamente todas las funciones que comporta la Gerencia de Riesgos si se realiza una labor de coordinación eficaz y existe un alto grado de colaboración entre las diversas áreas o estamentos que conforman la empresa.

Lo que sí es preciso para desarrollar una buena política de Gerencia de Riesgos es contar con personal altamente cualificado que conozca perfectamente cada una de las fases que lo componen y domine las técnicas a aplicar que éstas requieren.

Sin embargo, hay que reconocer que, todavía hoy en muchas empresas de nuestro país, se desconoce esta función en toda su amplitud y se sigue confundiendo con la tarea de adquisición o compra de seguros, que en sí sería uno más de los eslabones que supone la Gerencia de Riesgos, pero no el único.

Quizás este desconocimiento venga propiciado por la inexistencia de estudios medios o superiores que otorguen esta cualificación, previo estudio y superación de diversas materias impartidas a lo largo de un determinado número de años, como sucede en ciertas Universidades norteamericanas y europeas.

Los que estamos ejerciendo la Gerencia de Riesgos profesionalmente en nuestras respectivas empresas debemos contribuir a su implantación progresiva, ya que estamos convencidos de que ello redundará en beneficio de toda la sociedad.

También hay que resaltar la labor, tan silenciosa como efectiva, que vienen realizando las Asociaciones de Gerentes de Riesgos (5) ya que permiten el intercambio de experiencias, facilitan in-

(4) Citado en Revista Gerencia de Riesgos, pág. 13, 4.º trimestre 1983.

(5) En España AGERS, que cuenta en este momento con 52 asociadas. A nivel internacional las más significativas son RIMS (EE. UU.) y AEAI (Europa).

formaciones actualizadas y sirven como foros de discusión. Sin lugar a duda, las empresas que obtendrán más ventajas de todo ello serán las pequeñas y medianas, ya que se suscitan temas de los que pueden obtener provechosas conclusiones anticipándose así a posibles problemas que se les presentarán en el futuro.

CONSIDERACIONES FINALES

A modo de conclusión conviene reiterar que la conciencia y el conocimiento de los riesgos a los que esté sometida la empresa, así como las pérdidas a que pueden dar lugar los mismos en caso

de producirse, son elementos fundamentales para la empresa.

A partir de este conocimiento podrán definirse y adaptarse, en función de la capacidad económica y financiera de la empresa y de su actitud hacia el riesgo, las medidas más adecuadas para eliminar o reducir los riesgos o habilitar otros mecanismos, con objeto de que su acaecimiento no repercuta significativamente ni en los resultados ni en los fines de la empresa.

En todo ello el profesional que mejor puede desarrollar esta tarea dentro de la empresa es el Gerente o Director de Riesgos.

