

SEMINARIO DE GERENCIA DE RIESGOS  
CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD DE CHILE  
Santiago de Chile 17 y 18 Abril 1989

MIR-37  
R. 2049  
N. 8184

FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA DE RIESGOS



FILOMENO MIRÁ  
Presidente  
INSTITUTO TECNOLOGICO DE SEGURIDAD MAPFRE (ITSEMAP)

-ESPAÑA-

## LA GERENCIA DE RIESGOS

La empresa se enfrenta a Riesgos que la acechan y amenazan su supervivencia. Los que afectan al contexto comercial-financiero son objeto de una problemática independiente relacionada con la propia estrategia gerencial de aquélla. Los que caen dentro del ámbito de los Riesgos Puros (es decir aquéllos que de su ocurrencia se derivan sólo pérdidas económicas) han merecido en los últimos años un análisis especial dentro de la metodología denominada del Risk Management (Gerencia de Riesgos).

La Gerencia de Riesgos (Risk Management) se ha definido como el proceso para la conservación de los activos y del poder de generación de beneficios de una empresa mediante la minimización del efecto financiero de las pérdidas accidentales.

Son pérdidas accidentales aquéllas que ocurren de forma súbita e imprevista, independientemente de la voluntad del empresario. Entre ellas pueden citarse el incendio, explosiones, inundaciones, indemnizaciones por reclamaciones judiciales, lesiones o accidentes humanos y un largo etcétera.

En la gerencia de toda empresa existe frecuentemente un conflicto entre la optimización del beneficio y la demanda creciente de recursos originada por la pérdida de los activos humanos, físicos y financieros. La función de la Gerencia de Riesgos se centra en la resolución de este conflicto a través de sus actividades en el control de los riesgos y en la optimización de su coste.

El Gerente de Riesgos debe iniciar sus actividades mediante la IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE LOS RIESGOS. Conocidos y tipificados éstos, el Gerente debe "medirlos" en base a su frecuencia e intensidad, mediante estudios empíricos, propios o ajenos, o análisis estadísticos. Ello conduce a una distinción de clases de riesgos según la importancia de las pérdidas económicas previsibles (LEVES, GRAVES o CATASTROFICOS).

Hasta aquí, el Gerente de Riesgos habrá efectuado el simple planteamiento del problema. Ahora deberá utilizar una de las soluciones disponibles, entre las siguientes:

- (a) Eliminación o reducción del riesgo a través de medidas de prevención y protección.
- (b) Retención o asunción del riesgo.
- (c) Seguro convencional.
- (d) Otras transferencias distintas al seguro (compañía cautiva, cesiones legales de riesgos).

(e) Diversificación del riesgo.

En general, se utilizará una combinación de todas estas alternativas en función de los costes, tipo de riesgo, importancia de las pérdidas estimadas y probabilidad de ocurrencia de las mismas.

La primera alternativa racional del gerente de riesgos es la reducción de los riesgos. Recientemente viene denominándose a esta actuación como Control de pérdidas (Loss Control).

El Control de Pérdidas tiene por objeto la reducción, tanto de la frecuencia como de la intensidad, de los riesgos potenciales de la empresa. Incluye todo el conjunto de actividades y funciones encaminadas a la reducción, evitación o control, bajo cualquier forma, de los acontecimientos que puedan producir una pérdida económica o social a la empresa.

El efecto económico de esta etapa de la gerencia de riesgos puede ser de incalculable valor para la empresa a largo plazo.

La REDUCCION de los riesgos beneficia a la empresa tanto si hay transferencia de riesgos (por menor coste del seguro) como si hay asunción de riesgo (menores pérdidas previsibles). Las responsabilidades básicas del gerente de riesgos en el área de la reducción de riesgos y del control de pérdidas deben estar encomendadas a los Ingenieros de Seguridad de la Empresa cuya labor viene esquematizada en los siguientes puntos:

- (a) Mantenimiento de registros fidedignos de todos los accidentes ocurridos, según el número, tipo, causa y daño total resultante.
- (b) Desarrollo y mantenimiento de programas de inspección de seguridad de las plantas e instalaciones.
- (c) Diseño de sistemas y métodos para prevenir la repetición de los accidentes.
- (d) Mantenimiento de una conciencia de seguridad en la alta dirección y en toda la empresa.
- (e) Minimización de las pérdidas mediante técnicas adecuadas de salvamento y recuperación.
- (f) Contactos con los ingenieros y arquitectos que intervengan en el diseño de las nuevas construcciones para obtener la máxima seguridad y los más altos descuentos en las primas de seguro.

La RETENCION económica de riesgos es el conjunto de actividades, especialmente de tipo financiero, llevadas a cabo en la empresa para compensar directamente las posibles pérdidas accidentales que puedan sobrevenir en la misma.

La retención de riesgos puede revestir diversas formas:

- (a) Retención o asunción de riesgos. A su vez puede ésta ser de dos clases:
  - \* Consciente o intencionada. Es la que obedece a un plan meditado de absorción de pérdidas aleatorias de menor cuantía.
  - \* Inconsciente o no planificada.
- (b) Retención activa o retención propiamente dicha, también llamada autoseguro. Implica un programa definido de la empresa para compensar pérdidas que son inciertas en magnitud y frecuencia, en un año cualquiera, y que, si ocurrieran sin una previa planificación financiera, podrían causar serios problemas económicos e incluso la insolvencia.

Realmente la asunción inconsciente no puede ser considerada como una estrategia en Gerencia de Riesgos. Por el contrario el autoseguro, e incluso la asunción planificada, pueden plantearse en varios grados:

- (a) Total. La empresa decide financiar o asumir directamente todas las pérdidas previsibles mediante creación de un fondo de autoseguro o destinando Reservas Patrimoniales, generales o específicas a este fin.
- (b) Parcial. La empresa reparte y comparte el riesgo, normalmente con un Asegurador convencional (autoseguro parcial) a través de mecanismos como el coaseguro, la franquicia o los límites de responsabilidad.

La tarificación retrospectiva (burning cost) y la utilización de Compañías aseguradoras cautivas son también, en cierta medida, formas especiales de retención parcial o total de riesgos.

Retención de Riesgo y Seguro no son conceptos sustitutivos, sino complementarios. El Gerente de Riesgos debe decidir cuánto y cómo retener, al tiempo que cuánto y cómo asegurar.

La transferencia de riesgos finalmente puede hacerse a:

- (a) A un no-asegurador: por ejemplo con planes de "leasing" o de alquiler de bienes, transfiriendo así las propiedades y sus riesgos, o mediante cláusulas limitativas en contratos (de transportes o de ventas de mercancías).
- (b) A un asegurador: es el medio más importante y más empleado por los gerentes para riesgos puros.

### REFLEXIONES GENERALES. ACTUALIDAD DE LA GERENCIA DE RIESGOS

La empresa hoy afronta problemas y características inusitados hace apenas 20 años. En particular, y en lo que afecta a sus riesgos, cabe citar:

- \* Acumulaciones ingentes, tanto absoluta como relativamente, de bienes, expuestos a pérdidas, por tanto, muy cuantiosas. Por ejemplo, equipos sofisticados, almacenamientos concentrados, etc.
- \* Expansión internacional hacia zonas conflictivas con riesgos de la naturaleza y de tipo político o social elevados.
- \* Demandas o reclamaciones muy elevadas por contaminación ambiental, por daños sufridos por clientes al utilizar o consumir productos y por accidentes de los propios trabajadores, como fruto de una mayor exigencia social, laboral y judicial.
- \* Elevado coste del dinero, que incrementa los gastos financieros.
- \* Crisis económica y financiera generalizada que obliga a un mayor esfuerzo por la reducción de los costes de los riesgos, incluidos los del seguro.
- \* Dependencia muy acusada de equipos y maquinaria sofisticada que coloca a la empresa ante situaciones irreversibles en caso de averías o pérdidas.

Estas características abogan por un tratamiento más racional de la Seguridad en la empresa, realizando objetivos íntimamente relacionados con la disciplina de la Gerencia de Riesgos. En los últimos años se ha concentrado la atención prestada por las empresas hacia estas funciones mediante:

- (a) Separación de la figura del Gerente de Riesgos responsabilizándolo de todo el patrimonio de la empresa en colaboración directa con el Ingeniero de Seguridad.
- (b) Creación de asociaciones internacionales de Gerencia de Riesgos encaminadas al mayor intercambio de ideas y experiencias.
- (c) Mejora de las técnicas de evaluación y predicción de pérdidas mediante uso de ordenadores y programas actuariales propios.
- (d) Incrementos significativos de las retenciones económicas de riesgos, estimándose que en un futuro cercano más del 75% del número de pérdidas será financiado internamente por las empresas de tipo medio o grande. A estos efectos se están sustituyendo las coberturas clásicas por las de exceso de pérdidas (Excess-Loss) o de siniestralidad (Stop-Loss).
- (e) Constitución de empresas CAUTIVAS de Seguros o Reaseguros o "Pooles" de riesgos de empresas análogas en un intento de evitar la dependencia del mercado asegurador clásico.

Todo ello pone claramente de manifiesto la importancia que la empresa actual concede a la defensa de su patrimonio y al estudio lógico de su salvaguardia.

#### EL DESARROLLO DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN AMERICA LATINA

La Gerencia de Riesgos se ha ido desarrollando paulatinamente en las empresas latinoamericanas fruto, fundamentalmente:

- (a) De la progresiva implantación de multinacionales, con una amplia experiencia en el tratamiento racional de los riesgos.
- (b) Por inyección ideológica de la propia Institución aseguradora, ante la necesidad de alterar el marco de relaciones con sus grandes clientes por la nueva dimensión de los riesgos.
- (c) Como resultado de la propia evolución de la gran industria al desarrollar grandes programas de seguro con mentalidad racional y en conexión con sus propias actividades de seguridad.

Hoy, el balance de la situación de la gerencia de riesgos en países de América Latina no es especialmente positivo en cuanto a su desarrollo global. Puede decirse que en pocos países existe una clara mentalización en la industria y empresas en general sobre esta nueva función gerencial que, en definitiva, sabemos concede a la empresa la mayoría de edad respecto al trinomio "Riesgo-Seguro-Protección". Como características más destacables, en nuestro entorno, de este desarrollo de la gerencia de riesgos cabe citar:

- (a) El desarrollo ha sido lento e insuficiente, ya que son muy escasas las empresas que han captado la necesidad de creación del Gerente de Riesgos.
- (b) Incomprensión por parte de alta Gerencia de las empresas que no ha visto todavía la trascendencia económica de la función.
- (c) Situación de conflicto con otras fuerzas institucionales que actúan sobre el campo riesgo-seguro en la empresa.
- (d) Escasez de medios de formación para los responsables de esta actividad.
- (e) Falta de adaptación del concepto a la indiosincrasia de cada país para evitar una extranjerización no sólo de la terminología, sino también del desarrollo de las actividades.

Puede decirse, sin embargo, que a partir de la década de los 80 se ha observado en los países más importantes de nuestro entorno un movimiento de incorporación a esta corriente. En ellos se han constituido, con un relativamente pequeño lapso de tiempo, Asociaciones de Gerente de Riesgos como exponente significativo del inicio y desarrollo de esta función en las empresas de estos países. Estas Asociaciones, todavía incipientes, han comenzado con fuerza y han recibido el respaldo de Asociaciones Internacionales, Instituciones Aseguradoras y Administraciones Públicas. Creemos que habrán de ser pieza clave en el desarrollo futuro de la actividad de la Gerencia de Riesgos en estos países.