

---

## ANÁLISIS Y ADMINISTRACION DE RIESGOS

---

RICARDO O'HARA GABERSCIK\*

*A lo largo de este artículo, el autor describe las características principales del proceso de la gerencia de riesgos, así como los beneficios y costes que se derivan para la empresa de forma general.*

*La administración o gerencia de riesgos es un proceso dual, gerencial y decisorio, que precisa de una serie de etapas para tomar decisiones y de unas funciones administrativas básicas para ejecutar tales decisiones. Dentro de este proceso, el gerente de riesgos debe resolver los conflictos planteados entre los objetivos generales de la empresa y los particulares que impulsan su tarea, procurando establecer un equilibrio adecuado entre los costes y los beneficios del programa de gerencia de riesgos.*

A pesar de que últimamente se tiende a identificar a la gerencia de riesgos como una gerencia especializada y diferente de las demás áreas gerenciales de una empresa, debe pensarse que estas últimas desarrollan muchas veces actividades relacionadas con la administración de riesgos. Por ejemplo, el departamento de producción se preocupa de tener maquinaria de calidad para evitar paradas improductivas que generen un lucro cesante así como del control de calidad de los productos para evitar reclamaciones posteriores, el área jurídica se preocupa de evitar que la empresa asuma mayores responsabilidades que las que le corresponde de acuerdo a la ley, etc. En este sentido, la gerencia de riesgos debe trabajar de forma conjunta y cooperar con las demás áreas gerenciales de la empresa para lograr los mejores resultados y evitar posibles conflictos internos.

La administración o gerencia de riesgos debe entenderse como un proceso dual, por un lado, gerencial con las funciones administrativas comunes a toda gerencia como planificar, organizar, ejecutar y controlar y, por otra parte, como un proceso de toma de decisiones, llevadas a cabo con el objeto de minimizar los efectos adversos de una pérdida accidental para la empresa, ya sea reduciendo las pérdidas (a través del «control del riesgo») y/o dotando los fondos necesarios para restituir las pérdidas (a través de la «financiación del riesgo»), de la manera más eficiente posible de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Este proceso de toma de decisiones puede dividirse en cinco etapas secuenciales:

- a) Identificar los riesgos de pérdidas.
- b) Examinar la viabilidad de aplicar técnicas alternativas.

---

\* Gerente de SEGURLEC, S.A., Ingeniería de Riesgos. Lima (Perú).

- c) Seleccionar las técnicas más convenientes.
- d) Implementar la técnica o técnicas escogidas.
- e) Controlar los resultados.

La interacción entre estos aspectos gerenciales y de decisión puede apreciarse gráficamente en la «Matriz del Proceso de Administración de Riesgos», que figura en el Cuadro I.

son las exposiciones que interesa identificar, para los que se requiere aplicar métodos adecuados y facilitar el análisis a través de una clasificación apropiada.

Una clasificación general para las exposiciones a pérdida, útil en el administración de riesgos, consiste en agruparlos en:

- a) Pérdidas de bienes y propiedades.
- b) Pérdidas de ingresos.
- c) Pérdidas por responsabilidades.
- d) Pérdidas de personal.

**Cuadro I. Funciones del proceso de administración de riesgos**

<i>Toma de decisión</i> / <i>Gerencial o Adm.</i>	<i>Planificar</i>	<i>Organizar</i>	<i>Ejecutar</i>	<i>Controlar</i>
<i>Analizar los riesgos de pérdidas</i>				
<i>Examinar la viabilidad de aplicar técnicas alternativas</i>				
<i>Seleccionar la técnica(s) aparentemente más conveniente(s)</i>				
<i>Implementar la técnica(s) seleccionada(s)</i>				
<i>Controlar/corregir el programa de Administración de Riesgos</i>				

**Objetivo:** Minimizar los efectos adversos de una pérdida a un coste razonable.

## IDENTIFICACION

La primera etapa consiste en la identificación y análisis de las exposiciones a pérdida, encontrando las fuentes de riesgo y estimando su frecuencia e intensidad. Esta etapa es de suma importancia pues, si no identifican los riesgos de una empresa, no se podrá tomar ninguna acción planificada para su control y financiamiento.

Ahora bien, las únicas pérdidas que son significativas para una empresa son aquellas que, en forma acumulada o aislada (por su frecuencia e intensidad), interfieren en el logro de sus objetivos. Estas

En las pérdidas de bienes y propiedades se incluyen tanto las tangibles (bienes muebles e inmuebles) como las intangibles. Dentro de los aspectos que es necesario identificar en este apartado se encuentran:

- *La propiedad dañada, destruida o perdida.* En este apartado, el monto de la pérdida, a los fines de la administración de riesgos, se fijará en función del sistema de valoración que se haya escogido para los distintos bienes de la empresa, tales como el valor de reemplazo a nuevo o el valor actual.
- *La remoción de escombros,* como costo asociado a la propiedad dañada, es uno de los prime-

ros pasos que se deben efectuar para proceder a su reparación o reposición.

- *Gastos de demolición.* Muchas veces es necesario demoler parte de los bienes que no han resultado afectados por un siniestro para poder hacer las reparaciones o reconstrucciones pertinentes.
- *Menor valor de la propiedad no dañada.* Fácilmente se comprende que en una planta industrial si resultara afectada parte de las líneas de producción y se quisiera vender la parte no dañada, se obtendría por ella un precio proporcionalmente menor al que se hubiera obtenido de haber vendido la planta completa.
- *Mayores costos de construcción.* Los reglamentos de construcciones obligan a cumplir ciertos requisitos y si resulta afectado un edificio construido antes de la promulgación de dicho reglamento, al reconstruirlo se producirá un mayor coste para cumplir con tales requisitos, además del coste de las licencias y permisos respectivos.

Las pérdidas de ingresos netos están referidas a una disminución de los ingresos y/o a un incremento en los ingresos como consecuencia de un daño a la propiedad.

Las *disminuciones* en los *ingresos* se refieren a:

- El lucro cesante ocasionado por la *interrupción de las actividades del negocio* a consecuencia de un daño en los predios ocupados por la empresa. La pérdida es equivalente a la reducción de utilidades más los gastos en que deben incurrirse durante el período de interrupción y hasta alcanzar el nivel normal del negocio.
- *La interrupción contingente del negocio*, entendiéndose así la interrupción de las actividades de la empresa como consecuencia de un daño producido fuera de sus predios. Un ejemplo de este tipo de pérdida consistiría en un daño sufrido por el proveedor más importante de la empresa y que por falta de materias primas tuviera que paralizarse la producción.
- *La pérdida de ganancias en productos terminados.* Si la mercancía para la venta resultase dañada o perdida, no solamente se perdería el coste de adquirir o producir dicha mercancía sino también las utilidades a obtener con su venta.
- *Disminución en la cobranza de cuentas por cobrar.* Si se perdieran las letras de cambio (u otros instrumentos financieros que prueben la existencia de una deuda), muchos clientes de la empresa dejarán de pagar hasta que por medio de procedimientos legales se pruebe la existencia de la

deuda. Para otros, podría resultar imposible probar tales deudas y perderían de una manera definitiva la cobranza respectiva.

- *Disminución de ingresos por arrendamientos.* Se presenta cuando el inquilino deja de pagar la renta pactada, debido a que debe dejar el local que ocupa como consecuencia de un daño del mismo.

El *incremento* en los *ingresos* se refiere a:

- *Incremento en los costes operativos.* A no ser que haya ocurrido un daño sustancial, que impida totalmente el continuar las actividades de una empresa, muchas prefieren continuar operando, aunque sea de una manera parcial, por el tipo de negocio que tienen. Mientras se procede a las reparaciones y reemplazos, será necesario entonces incurrir en gastos en exceso de los normales como el alquiler de locales temporales, contratar servicios de terceros, etc.
- *Mayores gastos por acelerar reparaciones.* Si se desea acortar el tiempo empleado en las reparaciones, reconstrucciones y reemplazos, se tendrán que afrontar mayores costes de mano de obra por trabajar horas extras y en días festivos, así como pagar mayores fletes para agilizar el transporte.
- *Incremento de los arrendamientos.* A consecuencia de un siniestro una empresa puede verse obligada a cambiar de local y el nuevo arrendamiento puede resultar superior al que correspondía bajo el contrato que no puede continuar.

Las pérdidas derivadas de responsabilidades son tan importantes como las anteriores. Normalmente una empresa se enfrenta a una pérdida por responsabilidad cuando:

- Es enjuiciada por haber infringido una ley.
- Asume contractualmente la responsabilidad de una pérdida sufrida por un tercero.

Las pérdidas de personal no solamente se refieren a la pérdida de los servicios de uno o más trabajadores como consecuencia de su renuncia, jubilación, accidente, enfermedad o muerte, sino también a los costes asociados al reemplazo del personal perdido, como mayores sueldos, coste de los programas de entrenamiento, etc.

Dentro de esta clasificación general de las exposiciones a pérdidas, es necesario emplear los siguientes criterios de análisis:

1. Identificar «qué» valores están expuestos.

2. Analizar «cómo» pueden resultar afectados (riesgos a los que está expuesto).
3. Determinar «cuánto» puede perderse.
4. Analizar «quiénes» resultan afectados.

Todo ello, se puede apreciar de forma resumida en la matriz de análisis del riesgo (Cuadro II).

El primero de ellos consiste en la cumplimentación de *formularios*, utilizando alguno de los innumerables formatos estandarizados que existen.

En la mayoría de ellos, si no todos, cuando analizan la exposición a pérdida de propiedades, se expresan preguntas relacionadas con los aspectos básicos resumidos en las siglas COPE (Construcción, Ocupación, Protección, Exposición).

Los cuestionarios varían en cuanto a su contenido

**Cuadro II. Matriz de análisis del riesgo**

Tipo de exposición	CRITERIO DE ANALISIS			
	QUE	COMO	CUANTO	QUIENES
1. Propiedades				
2. Ingresos netos				
3. Responsabilidades				
4. Personal				

**Cuadro II-1. Análisis de riesgos**

Elementos	Valores expuestos «QUE»	Causas de pérdidas «COMO»	Entidades afectadas «QUIENES»	Consecuencia finan. «CUANTO»
Propiedades y Bienes				
Ingresos netos				
Responsabilidades (falta de ...)				
Personal				

## METODOS DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

Para identificar las exposiciones a pérdidas existen distintos métodos comúnmente empleados. Ninguno de ellos es suficiente por sí solo y más bien son complementarios entre sí.

y extensión y pueden tener desde una página hasta más de 100 páginas. A pesar de ello, puede afirmarse que ninguno revelará todas las exposiciones a pérdida de una empresa en particular, pero todos se orientan a descubrir, al menos, las principales.

El segundo de los métodos de identificación comúnmente empleados consiste en revisar los *estados fi-*

*nancieros* de la empresa. Los balances, a pesar de no dar una idea precisa sobre valores reales, identifican los activos de la empresa. Las cuentas de pérdidas y ganancias dan una idea sobre los costes y utilidades.

El tercer método consiste en revisar los *archivos internos* de la empresa. El revisar los contratos, incluidos las pólizas de seguros, así como los proyectos de la empresa ayuda también a identificar los riesgos presentes y futuros de la entidad.

El cuarto método de identificación consiste en analizar los *diagramas de flujo*. Este análisis es particularmente útil para identificar los «cuellos de botella», es decir los activos y actividades que son más importantes para permitir la marcha continua de la empresa.

El quinto método consiste en realizar *inspecciones*. Este método es muy útil, ya que provee al analista de información de «primera mano» y es frecuentemente utilizado.

El sexto método consiste en *efectuar consultas a expertos*. La experiencia de estos expertos es muy valiosa sobre todo cuando se analizan actividades que presentan riesgos especiales no comunes al resto de empresas.

Todos estos métodos ayudarán a identificar los principales riesgos que acechan una empresa, pero de ninguna manera representan la receta mágica para identificar todos los riesgos. Esto es imposible; el papel del analista es muy importante, pues con su preparación, experiencia y sentido común, debe identificar y analizar los riesgos que pueden producir una pérdida significativa que interfiera los objetivos de la empresa, así como debe desechar los riesgos que no sean importantes.

## APLICACION DE TECNICAS

La segunda etapa en el proceso de toma de decisiones consiste en examinar la aplicabilidad de técnicas alternativas.

Las técnicas utilizadas en la administración de riesgos se reduce a dos grandes grupos:

- a) Técnicas de control.
- b) Técnicas de financiación.

Las técnicas de *control* incluyen todas aquellas que

reducen la frecuencia y/o intensidad de los riesgos y consisten en lo siguiente:

- *Evitar o eliminar el riesgo*, eliminando totalmente la posibilidad de una pérdida. Esto se logra abandonando por completo una actividad o no llegando a asumirla nunca. Si bien en teoría esta medida es suficiente por sí sola, en la práctica no siempre es posible obtenerla. El dejar una actividad, normalmente conlleva asumir una diferente con los riesgos inherentes a ella.
- La segunda técnica de control consiste en la *prevención de pérdidas*, entendiéndose por ella la reducción en la frecuencia con la que se presentan las pérdidas. Para ello se debe identificar la cadena de eventos que finalmente terminan en una pérdida e interrumpirla en alguno de sus eslabones.
- La tercera, es la *reducción de pérdidas* que busca reducir la intensidad de las mismas. Estas acciones deben tomarse antes de que ocurra una pérdida y después de que ocurra (pre-siniestro y post-siniestro).
- La cuarta técnica de control del riesgo consiste en la *dispersión de las exposiciones a pérdidas*, de manera tal que un mismo evento no pueda afectar en forma simultánea todos los activos y/o actividades de una empresa. Una forma de implementarla consiste en la separación física de los activos. Otra forma es disponer de medios alternativos o suplentes como tener equipos en «stand-by» o tener «back up».
- La quinta y última técnica consiste en la *transferencia contractual* del control del riesgo, mediante la cual la entidad a la que se hace la transferencia asume totalmente la responsabilidad financiera y legal de toda pérdida que se produzca de acuerdo a los términos del contrato.

En general, como ya se ha mencionado, todas las técnicas de control buscan reducir la frecuencia y la intensidad de los riesgos de una empresa.

Cabe recordar aquí, que la seguridad total no existe y que cuanto mayor grado de control o seguridad deseemos, mayores serán los recursos económicos que se necesitarán emplear y no siempre estarán disponibles o, si lo estuvieran, no siempre estaría justificada la inversión.

Las técnicas de financiación de riesgos incluyen todas aquellas formas de proveer los fondos necesarios para reponer las pérdidas que se presentan en una empresa.

Estas se pueden clasificar en dos grupos de acuerdo al origen de los fondos:

- *Retención*, cuando los fondos provienen de la propia empresa.
- *Transferencia*, cuando los fondos provienen de alguna fuente externa.

Esta diferenciación, sin embargo, sólo existe en el corto plazo. En el largo plazo normalmente todos acaban pagando sus propias pérdidas; de no ser esto cierto, no existiría el negocio del seguro.

La retención puede ser activa o pasiva, entendiendo por retención activa aquélla que ha sido planeada después de haber identificado los riesgos y las posibilidades de pérdida.

La retención pasiva es la causante de muchas sorpresas ingratas, pues se deriva de no haber identificado un riesgo o de no haberlo analizado debidamente y, por lo tanto, la empresa se ve obligada a asumir todas las pérdidas que se produzcan.

Con respecto a las retenciones planeadas, se puede hacer una diferenciación en cuanto al grado de formalidad que se requiere dentro de un esquema financiero.

El menos formal consiste en pagar las pérdidas y cargar este egreso como un *gasto corriente* en el cálculo de los resultados de la empresa. Como los fondos provienen de la caja disponible, normalmente sólo se podrá financiar pérdidas relativamente pequeñas (como la rotura de una ventana) o financiar egresos relacionados con las pérdidas sufridas (como los gastos incurridos en preparar, presentar y sustentar una reclamación a la aseguradora).

Algo más formal es el establecer una *reserva contable*, que aparece dentro de los pasivos del balance que se incluye en los resultados de la empresa. Cuando el riesgo se presenta y ocurre la pérdida, disminuyen en el balance los saldos de «tesorería» (de donde provienen los fondos) como la «reserva», sin afectar finalmente las ganancias proyectadas.

Más formal todavía, es la retención a través de una *reserva con fondos*. Bajo este sistema, se separa un fondo (dinero en efectivo o valores negociables) que *no puede ser utilizado para otro fin que no sea el pagar las pérdidas que se presenten*. Cada año debe calcularse el valor esperado de las pérdidas que serán retenidas para proveer los fondos necesarios.

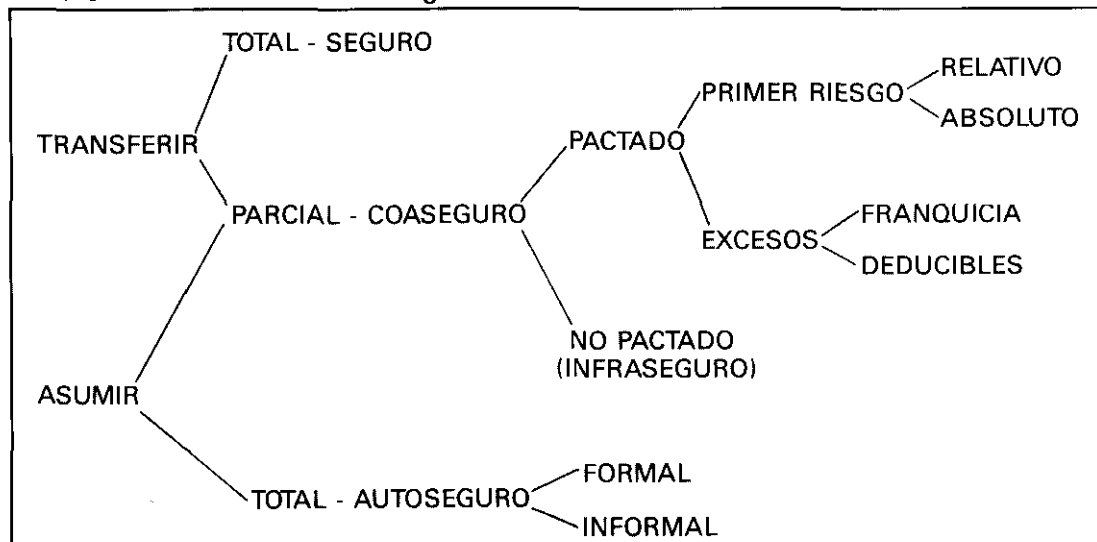
El sistema más formal consiste en *establecer una aseguradora*, que suscriba todas las pólizas de seguros que requiere la empresa, manteniendo ésta última la propiedad y control de la aseguradora.

Por último, también se consideran dentro de la financiación de pérdidas por retención a los *préstamos* que una empresa solicita para proveerse los fondos necesarios en orden a reponer una pérdida. Este caso se incluye como retención, debido a que la empresa utiliza uno de sus activos más valiosos: su capacidad de crédito.

La financiación del riesgo también puede realizarse transfiriéndolo contractualmente a terceros. El sistema más común consiste en la contratación de una póliza de seguros. También existen las transferencias contractuales distintas al seguro, que normalmente son cláusulas que transfieren la responsabilidad legal frente a terceros.

Un ejemplo de lo que normalmente se encuentra en la práctica con respecto a transferir o asumir una pérdida se observa esquemáticamente en el Cuadro III.

**Cuadro III. Financiación del riesgo**



En la administración de riesgos se pueden utilizar técnicas de control y técnicas de financiación. Ninguna de ellas es suficiente por sí sola y debe complementarse con las demás. En primer lugar, se debe empezar por las técnicas de control y luego con las de financiación, ya que no todo se puede transferir y además el coste de la transferencia no siempre es razonable.

Para aquellas pérdidas en que no es deseable la transferencia y que por tanto se deben retener, las medidas de control son imprescindibles para minimizarlas. Por otra parte, para aquellos riesgos que se transfieren, las medidas de control harán que el coste de la transferencia sea menor en compensación a la inversión efectuada.

---

## SELECCION DE TECNICAS

La tercera etapa en el proceso de toma de decisiones consiste en seleccionar la técnica o técnicas más convenientes.

Tras haber identificado las distintas técnicas de control y financiación que pueden utilizarse para el manejo de un determinado riesgo y después de haber analizado cómo se aplicarían, la siguiente etapa consiste en establecer los criterios de selección para encontrar la mejor «combinación» para manejar el riesgo.

En primer lugar, se deben proyectar los efectos que las técnicas de control y de financiación tendrán sobre los objetivos de la empresa. Para ello, es preciso:

- a) Proyectar la frecuencia e intensidad de las pérdidas esperadas.
- b) Proyectar los efectos que tendrán las distintas técnicas de control y de financiación sobre la frecuencia e intensidad de las pérdidas esperadas, así como el grado de certidumbre de las proyecciones que se efectúan.
- c) Proyectar los costos de estas técnicas de control y financiación.

En pocas palabras, se requiere conocer las pérdidas que van a ser manejadas y los beneficios y costes de las técnicas que se emplearán.

Conocidos estos aspectos, queda por aplicar el criterio de selección determinado por la empresa.

La mayoría de las empresas siguen un criterio financiero, es decir, escogerán las técnicas que produzcan el mayor efecto positivo (o el menor efecto negativo) en su tasa interna de rendimiento. Otras en cambio, antepondrán objetivos diferentes.

Bajo el criterio financiero se busca maximizar el valor presente neto del flujo de caja generado por una determinada inversión.

El flujo de caja es equivalente a los beneficios generados por la inversión menos los gastos que tal inversión requiere.

Todas las técnicas utilizadas en la administración de riesgos tienen implicaciones en el flujo de caja de una empresa. Por ejemplo, las técnicas de control, al reducir las pérdidas esperadas también reducen los gastos que la empresa hubiera tenido que afrontar al ocurrir un siniestro, aunque, por otro lado, también se requieren unos gastos para instalar y mantener los sistemas de seguridad. A su vez, las técnicas de financiación requieren también de gastos (como el pago de primas de seguro) pero también reducen los mismos (al reducir la cuantía de las pérdidas retenidas), pudiendo inclusive generar ingresos (al invertir el fondo de reserva).

---

## EJECUCION DE TECNICAS

Una vez decidido qué técnicas de manejo de riesgos se utilizarán para una determinada exposición a pérdida, parece una tarea muy sencilla el proceder a ponerla en práctica. Sin embargo, no es del todo fácil.

En el aspecto técnico, se deberán tomar decisiones para determinar en forma precisa los pasos que se tienen que dar. Por ejemplo, si una empresa decide asegurar una exposición a pérdida, se deberá escoger una aseguradora apropiada (analizando su solvencia, solidez, dirección, servicios adicionales, etc.), establecer sumas aseguradas y deducibles, negociar la colocación del seguro, su forma de pago, etcétera.

De igual manera, se necesita precisar qué se debe hacer para que un plan de emergencias sea efectivo, indicando a cada trabajador lo que debe hacer en caso de un terremoto, por ejemplo.

Bajo el punto de vista puramente técnico, estas decisiones sólo le deben corresponder a la Gerencia de Riesgos.

Sin embargo, existen otras gerencias dentro de una empresa que en virtud de otros intereses pueden no permitir la aplicación directa de una decisión técnica.

Normalmente, la Gerencia de Riesgos no suele tener una autoridad suficiente y depende de otras gerencias para ejecutar las técnicas escogidas. En este sentido, el aspecto gerencial es también crítico.

---

## CONTROL DE PROGRAMA DE GERENCIA DE RIESGOS

El programa de gerencia de riesgos necesita ser controlado para asegurar que se obtengan los resultados esperados y para ajustar el programa a los cambios que se produzcan en las exposiciones a pérdida, ya que los riesgos no son estáticos en el tiempo, ni tampoco lo son los costes de las técnicas de control y de financiación del riesgo.

Para poder evaluar los resultados del programa deben compararse contra algo. Ese algo está representado por los estándares de lo que constituye una performance aceptable y éste es muy difícil de establecer.

Estos estándares deben reflejar la reducción esperada en la frecuencia e intensidad de las pérdidas esperadas que serán asumidas por la empresa.

Además de estos estándares, que reflejan un resultado en términos de frecuencia e intensidad (por ejemplo, número de choques por cada 1.000 km recorridos por tonelada de carga en camión), también se deben fijar estándares por actividades (por ejemplo, hacer inspecciones de seguridad en una planta por cada 300 horas de trabajo).

La comparación de los resultados frente los estándares fijados da las pautas para tomar acciones correctivas. Si se detecta que el número de inspecciones de seguridad está por debajo del estándar, éstas deben incrementarse. De igual manera, si se produce un incremento en las pérdidas retenidas, quizá necesiten revisarse las medidas de control que se hayan empleado.

También puede ser necesaria una revisión de los estándares, si éstos resultaran equivocados. Un programa de administración de riesgos debe adecuarse a los cambios que se producen en las exposiciones a pérdida y en los estándares, los cuales deben revi-

sarse y modificarse si el medio en el que se maneja el riesgo también cambia.

Los objetivos del programa de administración de riesgos se formulan tanto para una situación post-pérdida como para una situación pre-pérdida.

Los objetivos post-pérdida se refieren a la condición mínima aceptable en la que desea ubicarse la empresa después de haber sufrido una pérdida severa. Los objetivos post-pérdida caen en un rango continuo de posibilidades que va desde la supervivencia como objetivo básico hasta el objetivo más ambicioso de crecimiento sostenido. Cuanto más ambicioso sea el objetivo mayor será el coste de alcanzarlo. Entre ellos, se pueden citar:

- Supervivencia.
- Continuidad de operaciones.
- Rentabilidad.
- Estabilidad de ganancias.
- Crecimiento.

Después de una pérdida severa muchas empresas cesan sus operaciones para no reanudarlas nunca. Por ello, el primer objetivo post-pérdida en la administración de riesgos es la supervivencia.

Una empresa sobrevive a un accidente cuando la pérdida accidental no ocasiona su cierre definitivo, de manera que no se deja de percibir ingresos de una manera permanente. Cualquier tipo de pérdida (propiedades, ingresos netos, responsabilidades o personal) puede ocasionar la quiebra y desaparición de una empresa y, por tanto, el interés está en protegerla de toda pérdida severa de manera que pueda sobreponerse a ella.

El objetivo puede ser más ambicioso y además de sobrevivir, se puede desear continuar las operaciones. Esto implica que ninguna pérdida debe interrumpir las actividades de la empresa durante un lapso significativo. Para ello, el gerente de riesgos debe tener un conocimiento cabal de las actividades cuya continuidad es esencial para la empresa, así como del tiempo máximo que cada una de estas actividades podría interrumpirse.

Básicamente, para cumplir con este objetivo se necesita:

- Identificar aquellas actividades que no pueden ser interrumpidas.
  - Identificar los tipos de accidentes (o riesgos) que pueden interrumpir dichas actividades.
  - Determinar las maneras en que se pueden contrarrestar de manera inmediata las interrupciones producidas.
-



- Proveer los recursos necesarios para que esto suceda.

Una empresa también puede tener como objetivo post-pérdida el ser «rentable». Para ello, debe proyectar el impacto de la pérdida esperada en sus resultados.

Esto sucede cuando la alta dirección fija un nivel mínimo de ganancias que debe obtenerse a pesar de las pérdidas accidentales que se presenten. En estos casos, el programa de administración de riesgos seguramente buscará la protección de una póliza de seguros y/o alguna otra forma de financiación del riesgo.

El ser «rentable» no quiere decir que la empresa esté manteniendo su nivel proyectado de ganancias; sólo quiere decir que se está operando con alguna utilidad. Por esta razón, un objetivo más ambicioso sería el obtener el margen de utilidades normal para la compañía y que se hubiera logrado si no hubiera ocurrido ninguna pérdida accidental.

Para lograr este objetivo, se deben proyectar los costes y los resultados con una mayor precisión, lo que conlleva muchas veces a un énfasis en la prevención de pérdidas y sobre todo en el seguro.

Un objetivo más ambicioso se refiere a las empresas que se encuentran en crecimiento y que, a pesar de las pérdidas accidentales que ocurran, desean mantener el crecimiento en el nivel de sus ganancias.

En este sentido, los costes del programa de gerencia de riesgos son mayores, dado que se debe limitar con mucha mayor precisión la cuantía de las pérdidas que serán asumidas por la empresa.

Además de estos objetivos post-pérdida, fijados en función a la situación en que se desea ubicarse una vez ocurrida una pérdida, toda empresa tiene objetivos operacionales independientes a su experiencia siniestral. Cuatro de estos objetivos pre-siniestro son:

- Economía en las operaciones.
- Mantener un grado tolerable de incertidumbre.
- Legalidad.
- Conducta social.

La economía en las operaciones es un objetivo universal. Uno busca que todas sus actividades tengan un resultado económico favorable y, por lo tanto, la gerencia de riesgos, como toda otra actividad, no debe incurrir en costes innecesarios para los beneficios que obtiene. En otras palabras, los beneficios que se obtienen deben guardar proporción con las inversiones efectuadas para obtenerlos.

Otro de los objetivos pre-pérdida es mantener en un nivel tolerable la incertidumbre relacionada con las pérdidas accidentales que se pueden presentar y los efectos que tendrían sobre las actividades de la empresa.

De otra manera, los gerentes y administradores de empresas podrían llegar a tomar decisiones equivocadas por el temor a enfrentar pérdidas impredecibles en cuanto a su frecuencia e intensidad. Si bien, por un lado, el programa de gerencia de riesgos debe alertar sobre los posibles riesgos y sus consecuencias, también debe proveer las seguridades necesarias de que estos riesgos están siendo tratados de una manera adecuada, a través de las técnicas de control y de financiación que se hayan escogidos.

El tercero de los objetivos pre-pérdida aludidos es la legalidad. Todos estamos obligados a cumplir con la ley y dentro del programa de gerencia de riesgos se debe, en primer lugar, constatar que todas las medidas de control y financiación se ajustan al marco legal vigente. En segundo lugar, que el programa incluye todas las medidas necesarias para cumplir con las leyes relacionadas con la gerencia de riesgos, tales como la legislación sobre seguridad e higiene industrial o la contratación obligatoria de seguros. En tercer lugar, el programa debe facilitar a las demás gerencias de la empresa el cumplimiento de las leyes vigentes.

El incumplir la ley, es una exposición a pérdida que conlleva multas, retiro de licencias, clausura de locales, etc.

Por último, el cuarto de los objetivos de este grupo se refiere a la responsabilidad social y moral de toda empresa. A este respecto conviene recordar que las demás personas se ven afectadas no solamente por las pérdidas que ocurren, sino también por las acciones que se toman para prevenirlas.

## RESUMEN

A lo largo de este artículo se ha tratado sobre el proceso de la gerencia de riesgos, así como sobre sus beneficios y costes de una manera general.

La gerencia de riesgos es un proceso dual, que tiene por objeto minimizar los efectos adversos de las pérdidas accidentales. La adopción de las decisiones precisa un proceso de cinco etapas y su ejecución requiere de cuatro funciones administrativas básicas.

En la fase de identificación y análisis de riesgos, primera etapa en el proceso de toma de decisiones, se necesita analizar los valores expuestos, contar con métodos adecuados que faciliten la identificación de las exposiciones a pérdida y conocer los objetivos pre y post-pérdida de la empresa.

Los valores expuestos se han referido a propiedades, ingresos netos, responsabilidades y personal. Entre los métodos más utilizados para facilitar la identificación de riesgos se han mencionado los formularios, la revisión de los estados financieros, la revisión de archivos internos, el análisis de diagramas de flujo, la realización de inspecciones y la consulta a expertos. En esta fase, especial interés requieren aquellos eventos que interfieren con los objetivos de la empresa, tales como la supervivencia, continuidad de operaciones, rentabilidad, ganancias estables, crecimiento sostenido y responsabilidad social.

La segunda etapa está referida a la identificación de las técnicas de administración de riesgos que se pueden emplear en el manejo de los riesgos identificados. Las técnicas de control incluyen el evitar el riesgo, la prevención de pérdidas, la reducción de pérdidas, la dispersión de riesgos y la transferencia contractual del control. Las técnicas de financiación incluyen la retención (como gastos corrientes, reser-

va contable, fondo de reserva, aseguradoras cautivas y préstamos), así como la transferencia contractual (principalmente a través de un seguro).

La tercera etapa en el proceso de toma de decisiones consiste en elegir la o las técnicas más aparentes para el manejo del riesgo. Esta selección se basa en la proyección de la frecuencia e intensidad de los riesgos frente a los efectos que las técnicas de control y financiación tendrán sobre las pérdidas esperadas y los costes de dichas técnicas.

Una vez que las técnicas han sido escogidas, éstas deben ejecutarse buscando la cooperación de todas las gerencias de la empresa.

Por último, la quinta etapa se refiere al control del programa de gerencia de riesgos, comparando los resultados obtenidos contra los estándares escogidos y corrigiendo el programa y/o sus estándares.

Todo este proceso de gerencia de riesgos genera costes y beneficios tanto de forma particular para las empresas como para la economía del país en general. Los beneficios incluyen un menor coste del riesgo y la promoción de inversiones. A su vez, los costes incluyen el valor de lo perdido y los menores ingresos que se derivan de dichas pérdidas.



**Cuadro IV. Etapas en el proceso de toma de decisiones**

