

LA GERENCIA DE RIESGOS

EN EUROPA

INTRODUCCION

Es común escuchar que la gerencia de riesgos es una actividad exclusivamente norteamericana que ha tenido limitado desarrollo fuera de los Estados Unidos. En gran parte, esta afirmación es correcta si se piensa en las obras precursoras de Knight, las contribuciones académicas de Snider, Denenberg y Hedges y, sobre todo, las contribuciones prácticas de muchas personalidades de lo que ahora se denomina Asociación de Gerencia de Riesgos y Seguros (Risk and Insurance Management Society). Desde un primer momento, esta disciplina ha tenido una fuerte orientación hacia el sector de seguros, que ha sido difícil eliminar.

No hay duda de que los Estados Unidos siguen dominando el mercado mundial de seguros; de un total estimado en ----- 493.000 millones de dólares en primas pagadas en todo el mundo en 1982, a los Estados Unidos les ha correspondido el 45% (Gráfico 1). Por consiguiente, es natural que los interesados en la gerencia de riesgos recurran a los Estados Unidos en busca de liderazgo. En lo referente a participación en el mercado, primas de seguros per cápita (donde los Estados Unidos ocupan el segundo lugar después de Suiza) y porcentaje del PNB, los Estados Unidos ocupan una posición predominante. En Estados Unidos, los seguros y la gerencia de riesgos siguen el mismo camino y el mundo observa y escucha.

Sin embargo, no están solos. Fuera de los Estados Unidos hay muchas personas que están estudiando detenidamente el nuevo ambiente económico y de seguros y empezando a apli-

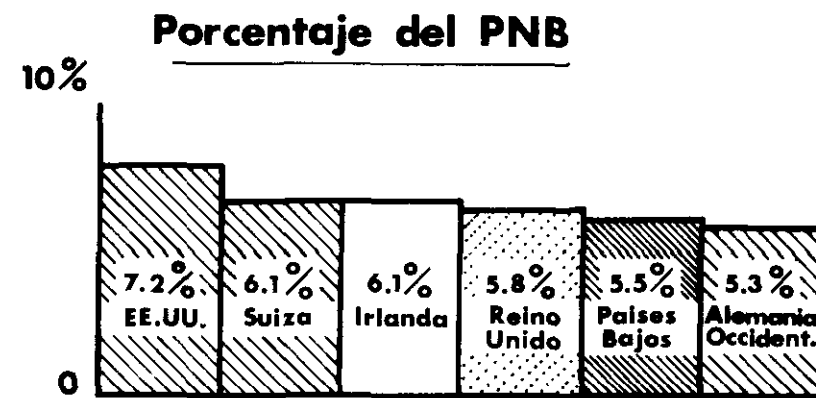
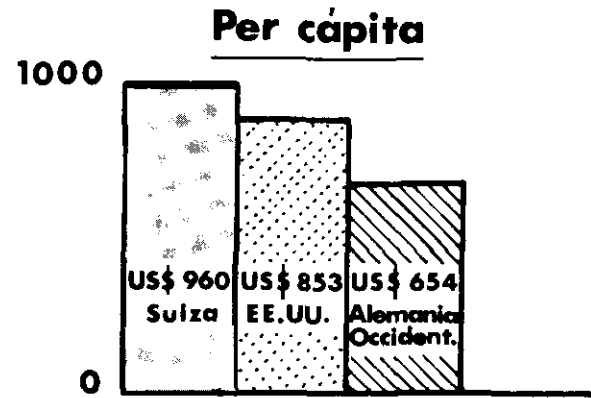
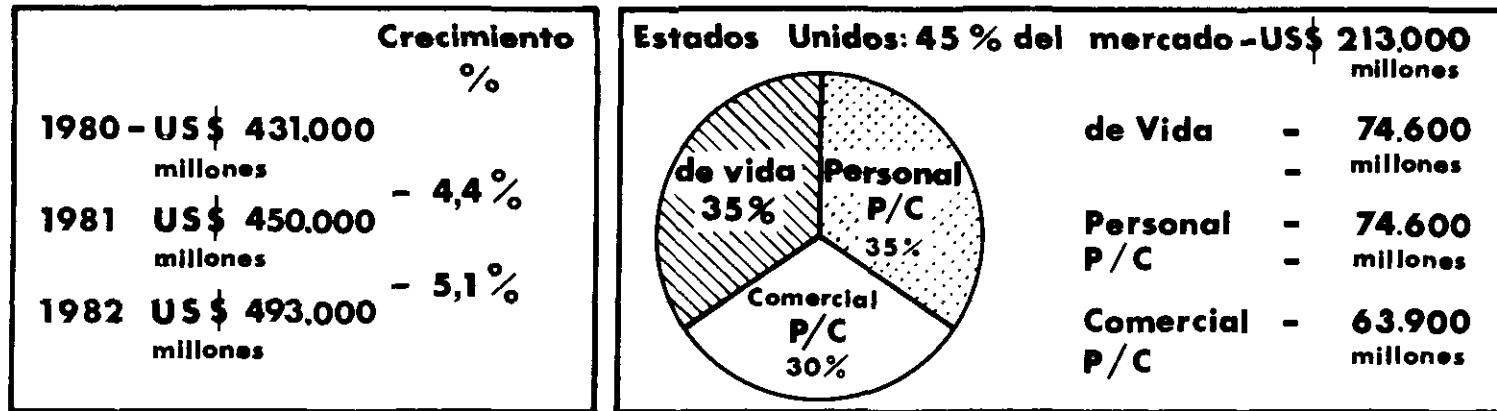
car sus propias modificaciones a los principios de la gerencia de riesgos. Así sucede en particular en Europa, donde los profesionales, los consultores y los integrantes de instituciones académicas están creando nuevos conceptos y contribuciones, que cada vez tendrán más importancia para el desarrollo de la gerencia de riesgos. En cierto sentido, su posición "rezagada" y las diferencias de tiempo y distancia, les han dado la oportunidad de detenerse a pensar y examinar con nuevos criterios el desarrollo de la disciplina de la gerencia de riesgos y de crear sus propias modificaciones. Es indudable que las vinculaciones con el sector de seguros siguen siendo fuertes, incluso en Europa, y queda por ver si, a largo plazo, ésto será una ventaja o un inconveniente.

Este número de Gerencia de Riesgos, por lo tanto, se centrará en algunas de las novedades observadas en Inglaterra, Suecia y Suiza.

En muchos sentidos, una de las ventajas constantes de la actividad de la gerencia de riesgos ha sido la falta de unanimidad y de uniformidad de opiniones sobre la definición y práctica de la disciplina; no hay "principios generales aceptados", como sucede en contabilidad; no hay una "Junta Normativa" que promulgue normas sobre Gerencia de Riesgos; no hay una asociación profesional encargada de velar por el respeto de preceptos éticos. Por ahora, los gerentes de riesgos no tienen que acreditarse ante una autoridad reguladora para poder practicar su profesión; todo esto es conveniente. Mientras la disciplina de la gerencia de riesgos esté en una infancia relativa, es inevitable que muchas voces tratarán de orientar su evolución y que cada una de ellas procurará acaparar toda la atención.

GRAFICO 1

**EL MERCADO MUNDIAL DE SEGUROS**



FUENTE: COMPAÑIA SUIZA DE REASEGUROS

Mientras la disciplina (de la gerencia de riesgos) esté en una infancia relativa, es inevitable que muchas voces tratarán de orientar su evolución y que cada una de ellas procurará acaparar toda la atención.

---

---

La gerencia de riesgos ya ha dejado atrás sus orígenes en la industria de los seguros de los Estados Unidos; ha llegado el momento de que escuchemos con más atención lo que tienen que decir otras voces, otros países y otras profesiones. Por ello, estas perspectivas europeas serán útiles para los gerentes de riesgos previsores de todo el mundo.

## LA GERENCIA DE RIESGOS EN INGLATERRA

Como cabía esperar, la gerencia de riesgos sigue estando dominada por las compañías de seguros. Las opiniones que prevalecen son las de los profesionales del seguro. A pesar de la reciente publicidad adversa que ha tenido el mercado de seguros de Londres, los seguros ingleses siguen siendo una de las principales exportaciones de aquél país, y los directores de empresas en general han avanzado lentamente en la aceptación de una disciplina que, en parte, es un desafío para algunos de los principios básicos de la actividad aseguradora.

Por ejemplo, James M. Seatter, gerente de riesgos de United Glass Ltd. ha sostenido que, "aunque el gerente de riesgos debe ocuparse de la eficiencia financiera del programa de ge--

gerencia de riesgos, este programa debe proteger, fundamentalmente y ante todo, a los flujos de caja de alteraciones imprevistas"<sup>1</sup>.

Seatter piensa que los seguros son y serán el elemento básico de un programa de gerencia de riesgos.

Esta es una preocupación válida y no es una afirmación que necesariamente rechazaríamos de plano, pero sin duda, revela una fuerte orientación hacia las cuestiones financieras y de seguros.

La contribución académica a la gerencia de riesgos no ha sido tan grande en el Reino Unido como en los Estados Unidos. Robert L. Carter, Profesor de la Universidad de Nottingham, que es quizá el principal partidario de la gerencia de riesgos y seguros en el ambiente universitario de Inglaterra, todavía parece estar atrapado por la dicotomía entre los riesgos "puros" y los "especulativos". Sin embargo, también parece comprender que la línea divisoria tradicional está perdiendo nitidez.

"Obviamente, los acontecimientos inciertos que producen pérdidas y que pueden alterar incluso planes bien hechos, no se limitan solamente a la ocurrencia de riesgos puros; también pueden ser el resultado de riesgos especulativos (comerciales). Sin embargo, y a pesar de la interdependencia que hay entre las causas, las consecuencias y la financiación de los dos tipos de riesgos y que exige una administración coordinada, este trabajo se refiere únicamente a la retención de los riesgos contra los cuales es posible conseguir seguros".<sup>2</sup>

# gerencia de riesgos

La comunidad aseguradora de Londres, agentes y aseguradores por igual, parece haber adoptado la posición de que la gerencia de riesgos es sólo una función de los seguros y no lo contrario. En cierta medida, esta creencia y el influyente papel financiero (y social) desempeñado por el mercado de los seguros, han reprimido lo que habría sido un crecimiento natural de la gerencia de riesgos en las empresas del Reino Unido. Los administradores de seguros abundan; los gerentes de riesgos escasean.

En el trabajo que presentó en el Congreso Mundial de Seguros de 1982, Robin Jackson, director de Merrett Syndicates, se refirió a los nuevos riesgos, sin precedentes, del futuro, pero no mencionó una sola vez la gerencia de riesgos ni al gerente de riesgos<sup>3</sup>. Del mismo modo, cuando intervino en un grupo de discusión de la Sociedad de Gerencia de Riesgos y Seguros y presentó un trabajo en la Conferencia de 1983 en Los Angeles, habló de "riesgos últimos" refiriéndose más a la incapacidad potencial de las compañías de seguros para responder por siniestros grandes, a la regulación de las transacciones, la solvencia, y la continuidad de las relaciones, que a algunos de los aspectos más amplios de los riesgos y a las formas de hacerles frente. Es natural que así lo haya hecho, tratándose de un asegurador lógicamente preocupado por el estado actual de su mercado, pero no es éste el liderazgo precursor que se podría esperar de él. La conclusión de Jackson parecer ser un eco de las palabras del Profesor Carter: "No debemos tampoco olvidar que nosotros aseguramos contra lo imprevisto y que no garantizamos las actividades comerciales de los asegurados". La financiación de los riesgos, en su sentido más amplio, no ha logrado imponerse en muchas empresas de Inglaterra: la preocupación por los seguros es lo primordial.

Este enfoque estrecho se manifiesta también en la afir-

mación de un agente de Lloyds, Derek Martin, de Willis Faber, que sostiene que la evaluación de los riesgos "es la actividad profesional a largo plazo de las compañías de seguros". Es éste un sentimiento noble, pero un sentimiento cuya validez todavía tiene que demostrarse, sobre todo si se tiene en cuenta el desarrollo rápido y cada vez más perfeccionado de la capacidad de evaluar riesgos que tienen - los miembros de la comunidad académica, grupos de investigación avanzada y organizaciones como la Oficina de Evaluación de Tecnologías y la Sociedad de Análisis de Riesgos - de los Estados Unidos. Resulta presuntuosa la idea de Martin de que "una agencia de seguros que tenga conocimientos técnicos, el personal y las conexiones necesarias, es la organización más indicada para coordinar la actuación total de la industria internacional de los seguros con respecto al asesoramiento, las consultas, la evaluación y gerencia de riesgos y, por último, evidentemente, la colocación de las coberturas necesarias".<sup>4</sup>

---

La financiación de los riesgos, en su sentido más amplio no ha logrado imponerse en muchas empresas de Inglaterra: la preocupación por los seguros es lo primordial.

---

Incluso una persona de ideas tan meditadas y convincentes como Paul Bawcutt, del Risk Research Group, una de las pocas consultorías independientes del Reino Unido, -- cuando escribió en el número de junio de 1983 de Foresight sobre las "Perspectivas para el futuro", se centró fundamentalmente en los cambios en los seguros, su sistema de distribución y los mecanismos de fijación de precios, sin examinar de cerca la función cambiante y la relación del gerente de riesgos.

# gerencia de riesgos

Con gran acierto, Bawcutt destaca un aspecto, pero se olvida de otro. En primer lugar sostiene correctamente que "la complejidad de los seguros es algo muy apreciado por muchos especialistas pasados de moda, dado que la consiguiente falta de claridad les asegura el poder, porque son ellos quienes tienen las respuestas técnicas". Este es un argumento sólido a favor del uso de la gerencia de riesgos, como medio de eliminar los aspectos más complejos de la financiación de riesgos y reemplazarlos por instrumentos más sencillos y fáciles de entender.

Sin embargo, casi de inmediato, Bawcutt sugiere que "lo que esto implica para el futuro parece ser una relación diferente, más intensa y estrecha, entre el comprador y el agente, en la que a menudo intervendrá más el asegurador". Aquí es donde se deja sentir la influencia de las compañías de seguros en Inglaterra. Incluso uno de los consultores más valientes y críticos todavía piensa que el agente tiene que desempeñar una función importante. En los Estados Unidos, los gerentes de riesgos habrían sostenido que la relación entre comprador y asegurador será mucho más estrecha, de modo que el agente actúe menos como intermediario y más como consultor, eliminando así muchos de los conflictos de interés propios de la actual relación entre el agente y el asegurado.

La sensación de omnipotencia del agente de seguros - de Londres, quedó bien demostrada en un comentario hecho - por uno de los asistentes a una reciente conferencia sobre gerencia de riesgos en el Medio Oriente.

El expositor y la persona que hacía las preguntas habían estado analizando métodos para evaluar riesgos, controlar las pérdidas y financiar las interrupciones de la actividad de las empresas, los gastos adicionales, la pérdida de beneficios y, en especial, la pérdida de mercados.



Un agente inglés que trabajaba en el exterior dijo con tono exasperado, que los seguros contra la "pérdida de beneficios" ofrecidos en Londres, daban una respuesta y una protección to tales y completas y que lo único que hacía falta era que los compradores los usaran. No hay duda de que se trata de una buena forma de seguros, pero difícilmente representan una -- respuesta completa para la gerencia de riesgos. Esto es sintomático de las compañías de seguros inglesas: se niegan a aceptar la idea de que la gerencia de riesgos es un concepto de organización más amplio y más significativo, independientemente de los seguros, en el que estos se usan tácticamente.

La frustración que algunos experimentan ante el incesante predominio de las compañías de seguros sobre la gerencia de riesgos en Inglaterra, quizá queda bien ejemplificada por la reciente reacción incisiva de James Tye, Director General del Consejo Británico de Seguridad. Tye opina que el uso de la expresión "gerentes de riesgos", en el título de la Asociación de Gerentes de Seguros y Riesgos en la Industria y el Comercio ("Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce" - AIRMIC) es "un indicador tan engañoso de la naturaleza de sus actividades que puede causar daños al público". Oficialmente ha presentado una queja por el nombre de la AIRMIC en una carta que envió al Registro de Compañías (4 de enero de 1.983). Para apoyar su argumentación, se señaló que, según la Memoria de la organización de 1980, el 75,4% de sus miembros usaban la palabra "seguros" en sus títulos, mientras que sólo el 7% figuraban como "gerente de riesgos". "Los miembros de la AIRMIC se ocupan nueve veces más de cuestiones de seguros que de una real gerencia de --- riesgos".

"Reconozco", dijo Tye en su carta, "que muchas organizaciones cambian sus títulos y objetivos estatutarios para hacer frente a los nuevos problemas que se plantean a sus miembros, pero normalmente, cuando lo hacen, organizan cur-

# gerencia de riesgos

sesos o conferencias para instruir, informar y desarrollar las nuevas áreas de actividad de sus miembros".

La posición de Tye, recibió un cierto apoyo en el análisis de la "Conferencia Anual Internacional de la AIRMIC sobre Gerencia de Riesgos y Seguros" celebrada en abril de 1983 en Oxford. Chris Best, director de redacción de Fore-sight, observó que, aunque participaron 200 delegados de once países, la mayoría de ellos "compradores", fue "una lástima" que todas las personas invitadas a hacer uso de la palabra en las sesiones plenarias fueran consejeros, directores, gerentes generales, vicepresidentes, etc. de compañías de seguros o agencias". Su impresión general acerca de las sesiones plenarias fue, que "un par de cientos de gerentes de riesgos y seguros se sintieron halagados por el hecho de que, más o menos, media docena de grandes personajes de las compañías de seguros los hubieran considerado suficientemente importantes como para ir a hablarles".

Por lo tanto, el comentario más importante que se puede hacer acerca del desarrollo de la gerencia de riesgos en Gran Bretaña, es que sigue estando firmemente controlado por las compañías de seguros. Hay, sin embargo, algunos indicios de cambio y hay también nuevos líderes, algunos de los cuales proceden incluso de las propias compañías de seguros, pero el camino que tendrán que recorrer para ponerse a la altura de los Estados Unidos, es muy largo.

- 
1. James M. Seatter, declaraciones en el Congreso Mundial de Seguros, World Insurance Outlook - Summary Proceedings, 1982.
  2. Robert L. Carter, "Risk Retention", World Insurance Outlook - Summary Proceedings, 1982.
  3. Robin Jackson, "Insurance Frontiers", World Insurance Outlook - Summary Proceedings, 1.982.
  4. Derek Martin, "Insurance Frontiers - Massive Risks", World Insurance Outlook - Summary Proceedings, 1.982.

## LA GERENCIA DE RIESGOS EN SUECIA

Nuestro último contacto con las prácticas suecas de gerencia de riesgos empezó, curiosamente, con un largo vuelo desde Londres hasta la bruma cálida de Bahrein, donde ScanRisk patrocinaba la primera Conferencia Internacional sobre Gerencia de Riesgos en el medio Oriente. ScanRisk es un consorcio de siete compañías escandinavas, dirigido por el Grupo Skandia e integrado por otras cinco compañías de seguros y una importante firma de consultores e ingeniería. Los participantes, Skandia y Folksam de Suecia, Storebrand/Norden y Vesta de Noruega, Pohjola de Finlandia, Kgl Brand de Dinamarca y VBB-SWECO de Suecia (la firma de ingeniería), se han unido para prestar servicios de consultas sobre seguros, servicios técnicos, liquidación de siniestros, otros servicios de seguros y — lo que era el motivo de la conferencia — gerencia de riesgos.

La conferencia, que atrajo a unos 100 participantes de gobiernos, empresas privadas y compañías de seguros del Medio Oriente y Europa, se inició, como se podía esperar, con la entrada sobre una alfombra roja del Ministro de Comercio y Agricultura de Bahrein, Habid Kassim, seguido de su séquito. Exhortó a los países del Medio Oriente a desarrollar la gerencia de riesgos para hacer frente a los problemas en la materia que surgirán en esas economías en crecimiento. En cierto sentido, si entre los antepasados de la gerencia de riesgos está la actividad aseguradora, éste era un regreso auspicioso al lugar de nacimiento de los seguros: los antiguos comerciantes del Mediterráneo compartían sus riesgos — mediante lo que luego se iba a convertir en el sistema de seguros.

Los representantes del equipo de ScanRisk, junto con los funcionarios de compañías de seguros del Medio Oriente

# gerencia de riesgos

y unos pocos gerentes de seguros, examinaron problemas, soluciones e ideas sobre la gerencia de riesgos y seguros. El tema fundamental, sin embargo, fue la concepción escandinava de la disciplina de la gerencia de riesgos y la forma en que se puede aplicar con acierto en esa región del mundo.

El consorcio ScanRisk y su material de publicidad reflejan la influencia inconfundible de los dos precursores de la gerencia de riesgos en Suecia: Ulf Nordblad, de Skandia Risk Management, y Gustav Hamilton, gerente de riesgos del Grupo Statsforetag.

---

La contribución especial de Suecia ha sido el desarrollo de un enfoque global "sistemático" de la gerencia de riesgos y el lugar que ocupa dentro de la actividad de la empresa.

---

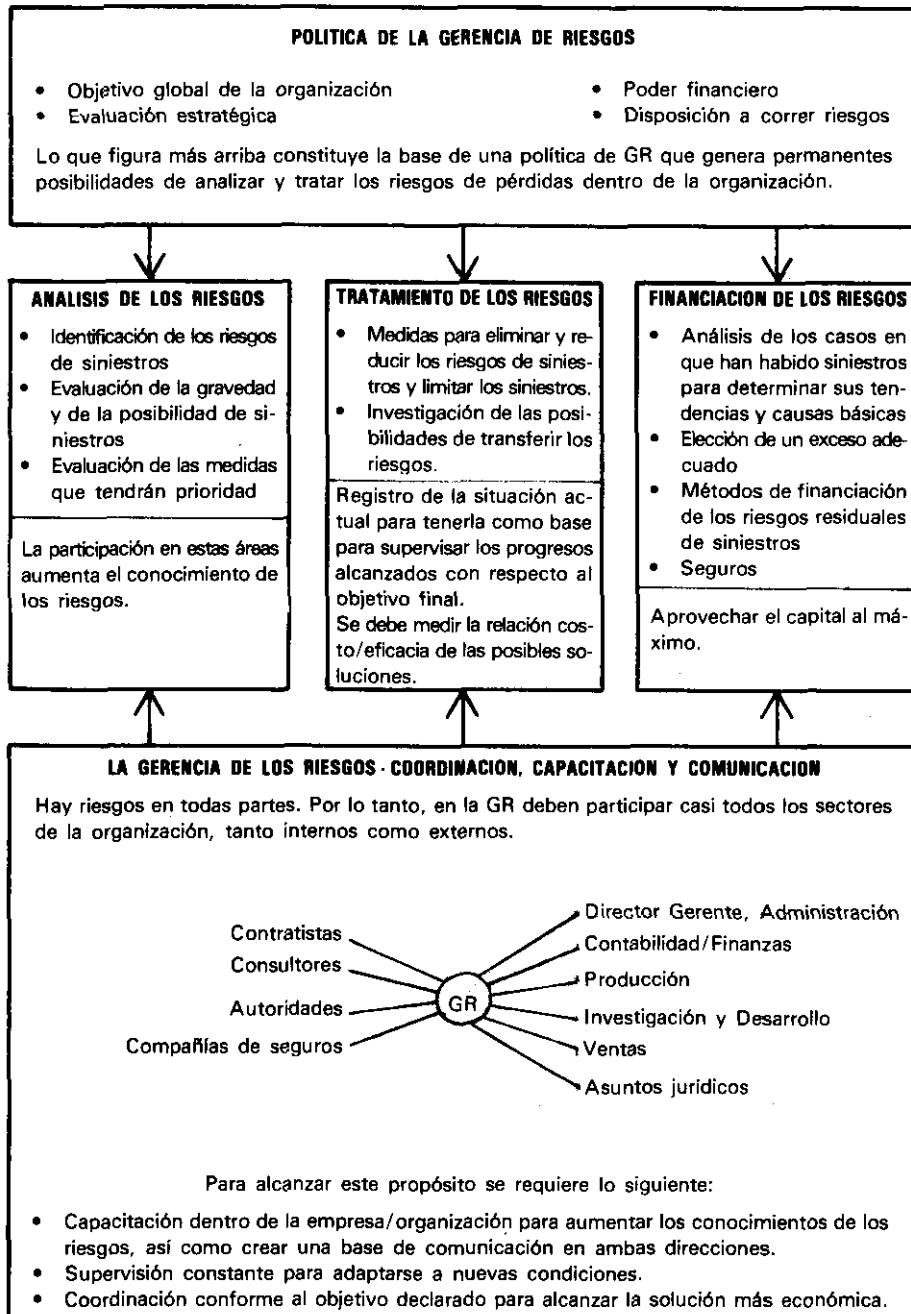
En Skandia Risk Management, la empresa consultora subsidiaria del grupo de seguros Skandia, Ulf Nordblad ha desarrollado una teoría completa y principios sistemáticos de la gerencia de riesgos, donde se ponen de relieve las cinco funciones interdependientes de la gerencia de riesgos: política, análisis, tratamiento, financiación y administración.

La contribución especial de Suecia ha sido el desarrollo de un enfoque global "sistemático" de la gerencia de riesgos y el lugar que ocupa dentro de la actividad de la empresa. Durante los últimos diez años, este enfoque sistemático de la gerencia de riesgos ha sido aplicado con éxito en varias compañías suecas, ha sido exportado a otros -

## ¿Qué es la gerencia de riesgos?

La gerencia de riesgos es una forma sistemática de protección de los recursos y los ingresos de las empresas contra pérdidas, de manera que los objetivos de la empresa se puedan lograr sin interrupción. La GR llevada a cabo en forma apropiada crea estabilidad y contribuye, indirectamente, a aumentar las ganancias.

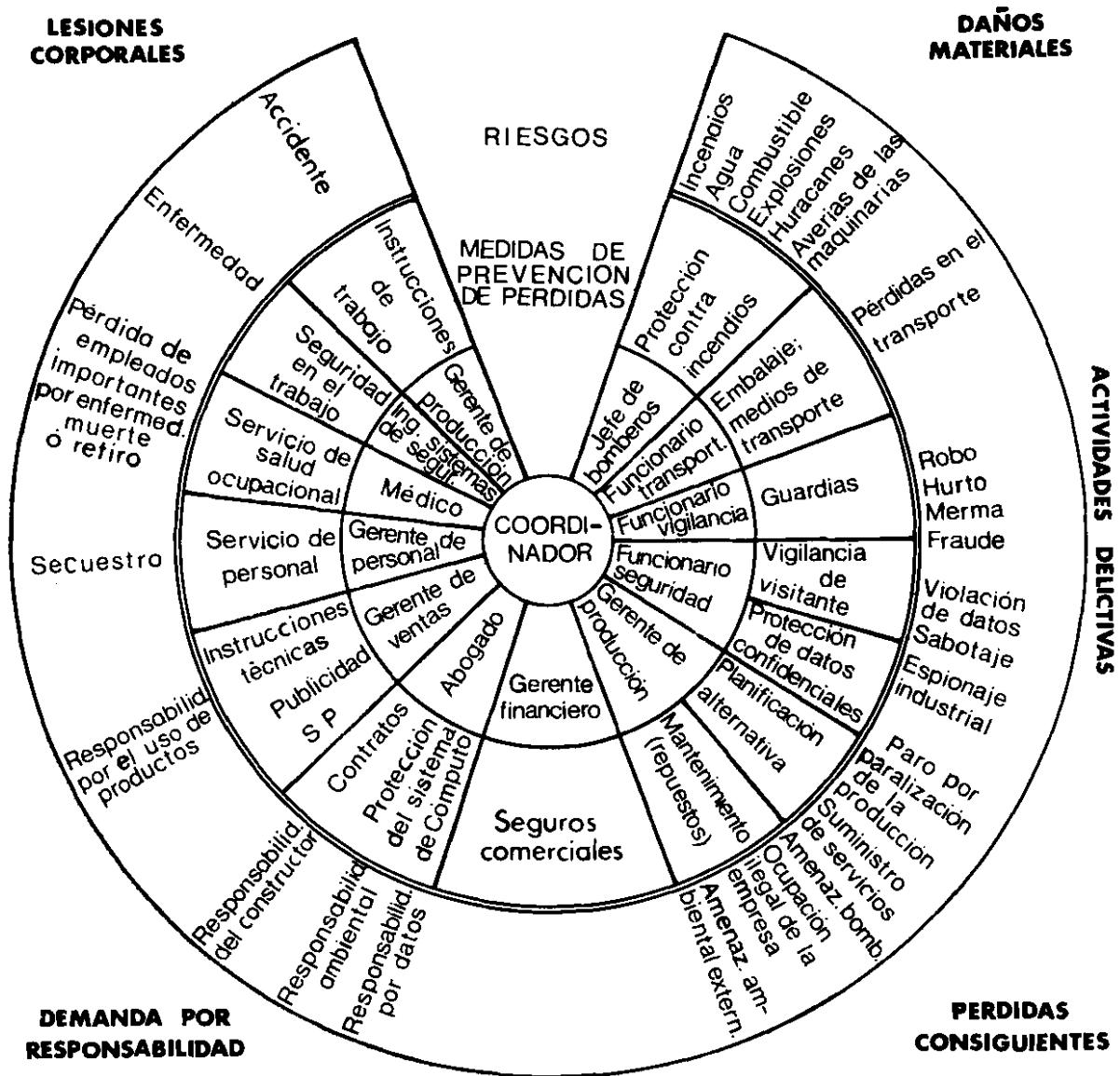
La GR no es un seguro, pero los seguros pueden formar parte de un programa de GR. Las etapas de la GR se pueden describir de la siguiente manera:



Copyright: Skandia Risk Management Ltd.

Grafico 3

EL CIRCULO DE LA GERENCIA DE RIESGOS  
EJEMPLOS DE LAS POSIBILIDADES DE RIESGOS Y DE LOS RECURSOS  
PARA LA PREVENCION DE PERDIDAS DE UNA EMPRESA



Creación G. Hamilton - Statsföretag  
Producción: SKandia Risk Management - Estocolmo

países escandinavos y ahora, con la aparición de ScanRisk, se está exportando también al Medio Oriente. Los Gráficos 2 y 3 ilustran el original enfoque sueco de la gerencia de riesgos. En "¿Qué es la gerencia de riesgos?" (Gráfico 2), se indica el énfasis puesto en la política de gerencia de riesgos, apoyada por el análisis, el tratamiento y la financiación y por la coordinación, capacitación y comunicación. Para los suecos, el "gerente de riesgos" desempeña claramente un papel coordinador y asegura la intervención, no sólo de los departamentos internos, como contabilidad y finanzas, producción, investigación y desarrollo, ventas y asuntos jurídicos, sino también de entidades externas, como contratistas, consultores, autoridades y compañías de seguros. También se ha subrayado considerablemente la parte puramente administrativa de la gerencia de riesgos y esto, en parte, ha dado lugar al desarrollo y al uso habitual del "Círculo de la gerencia de riesgos" (Gráfico 3), que ha sido distribuido en todo el mundo (en más de diez idiomas) por Skandia Risk Management, y que se basa en las ideas iniciales de Gustav Hamilton, de Statsforetag. Esta ilustración sistemática de las exposiciones a siniestros y de las medidas y las responsabilidades por el control de los riesgos, demuestra que se emplea un método holístico para explicar la forma en que la gerencia de riesgos puede apoyar a los objetivos totales de la organización. No hay duda de que los seguros siguen desempeñando su papel, pero de ninguna manera ocupan un lugar tan preponderante como parece suceder en Inglaterra.

El programa de gerencia de riesgos de Statsforetag, desarrollado y perfeccionado por Gustav Hamilton, es quizá uno de los programas más avanzados de Escandinavia. Este grupo es una sociedad de control pública que controla unas 30 empresas y tiene 125 unidades manufactureras separadas, 45.000 empleados y ventas totales de alrededor de

# gerencia de riesgos

2.200 millones de dólares, más de la mitad de las cuales corresponden a exportaciones.

El Departamento de Gerencia de Riesgos de Statsforetag tiene dos personas y media, que controlan un volumen neto de primas de 6,7 millones de dólares y un "costo de riesgo" en relación con los ingresos de 0,036%, relación extremadamente favorable si se compara con compañías de tamaño igual o mayor, según los datos de 1981 Cost-of-Risk Survey.<sup>1</sup>

La política de gerencia de riesgos de Statsforetag es la siguiente:

"La política de gerencia de riesgos expresa la opinión del Grupo sobre el nivel de aceptación de riesgos. Se basa en supuestos sobre la forma en que los posibles accidentes afectarán el balance del Grupo. La política expone la base de una buena economía en materia de riesgos: la mayor protección al menor -- costo posible. Es indispensable vigilar constantemente el ambiente de riesgos del grupo.

## 1. Metas de la gerencia de riesgos

A los propietarios y empleados se les debe proteger contra accidentes y problemas de salud, así como de daños ambientales. Los buenos antecedentes en materia de siniestralidad — que constituyen el objetivo primordial de la gerencia de --- riesgos — reducen los costos y mejoran las relaciones.

## 2. Interpretación de las metas

A. Medidas de prevención de siniestros destina--



das a eliminar y (si esto no es posible) a reducir los riesgos y las amenazas a que se puede ver expuesto el Grupo (por ejemplo, personas, bienes materiales y pérdida de beneficios);

B. Medidas de limitación de siniestros para reducir las consecuencias de los accidentes y los siniestros registrados;

C. Un sistema para financiar los riesgos de los accidentes y los siniestros registrados mediante una combinación de seguros, medidas propias de protección y otros medios financieros".

El Sr. Hamilton ha hecho tres preguntas importantes y relativamente sencillas, pero reveladoras, a cada uno de sus gerentes de operaciones:

- . "¿Qué tipo de exposición podría causar los siniestros más graves para su empresa a largo plazo?
- . "¿Cuál es el número máximo de días que su compañía podría estar fuera del mercado sin que se perjudicara su participación en él?
- . Por consiguiente, ¿qué nivel de protección se necesita?".

En el Grupo Statsforetag se usa el análisis del "costo de riesgo" y, desde el 1° de enero de 1983, la dirección general de las actividades de gerencia de riesgos ha sido transferida a una subsidiaria de reciente creación, Svenska Management Service AB. Las funciones de esta nueva empresa son:

# gerencia de riesgos

- . El análisis y la evaluación del ambiente de riesgo de la compañía;
- . La presentación de propuestas para que se tomen medidas de protección contra esos riesgos;
- . La compra y gerencia de protección mediante seguros para los riesgos que afectan al Grupo en su totalidad;
- . La promoción del conocimiento de la gerencia de riesgos en todo el Grupo.

Para ello, Statsforetag ha preparado un folleto completo, pero fácil de entender, que explica en qué consiste la gerencia de riesgos y cuál es la responsabilidad de los gerentes locales de operaciones en la realización de la mayor -- parte de los trabajos de gerencia de riesgos.

Las palabras finales de este folleto son un buen resumen de su contenido:

"Un sistema eficiente de protección de la empresa significa que habrá pocas perturbaciones, gracias a lo cual las operaciones se podrán llevar a cabo de acuerdo con lo previsto, y por lo tanto, el personal directivo podrá dedicar más tiempo a otras tareas. Las inversiones que se hagan para asegurar esa protección serán rentables".

Otra compañía sueca, Electrolux, también tiene una política de gerencia de riesgos razonablemente avanzada que se ha

establecido mediante una estrecha cooperación entre el personal directivo de máximo nivel y el gerente de riesgos.

Tiene cuatro objetivos:

1. El Grupo aceptará pérdidas que no sean significativas en relación con sus beneficios.
2. Para los riesgos no aceptados a precios comerciales, se deben comprar seguros y mantener inactivo en Electrolux un monto mínimo, hasta lograr la optimización económica en las relaciones con el mercado de reaseguros.
3. Todos los riesgos deben mantenerse en constante examen.
4. Se deben mantener prácticas de control de siniestros, según lo señalado en la política de prevención de siniestros.

Lo interesante acerca del desarrollo de la gerencia de riesgos en Suecia, no es tanto que se ha producido en gran parte gracias al apoyo recibido de una gran compañía de seguros, sino que, a pesar de ese origen, se caracteriza por el reconocimiento de la importancia de las comunicaciones y la administración, y por un enfoque amplio y sistemático que va más allá de la actividad aseguradora convencional. Los suecos han aplicado la gerencia de riesgos en varias organizaciones, han aprendido gracias a la experiencia práctica, y están empezando a aplicar esos conocimientos exportando su concepción particular del proceso de gerencia de riesgos.

- 
1. 1982 Cost-of-Risk Survey, Risk Planing Group, publicado en julio de 1982.

De los tres países de Europa estudiados, quizá sea Suiza el que ha hecho las contribuciones más significativas a la gerencia de riesgos. En Suiza se han hecho esfuerzos constantes por reconocer las superposiciones entre la gerencia de riesgos y seguros y la economía, la realidad social, los cambios políticos y las presiones tecnológicas, entre otras cosas. Se trata, en cierto sentido, de la continuación y el perfeccionamiento de la concepción sistemática y holística desarrollada en parte en Suecia.

Las contribuciones suizas son fundamentalmente las del Instituto de Economía de los Seguros de la Universidad de St. Gall y de la Asociación de Ginebra. También han desempeñado una función al respecto las compañías de seguros, como la Compañía Suiza de Reaseguros, y la Zurich.

En junio de 1.982, con los auspicios del Grupo de Seguros Zurich, se celebró una conferencia en Burgentstock para examinar la futura evolución de la gerencia de riesgos y seguros (Risk Management Report, volumen X, número 1, enero/febrero de 1983). En esa reunión se trataron las causas, consecuencias y características de los riesgos, la posible evolución económica, tecnológica y sociológica, las formas en que la "gerencia de riesgos" puede ayudar a las organizaciones a hacer frente a los riesgos nuevos y, por último, las contribuciones de la industria del seguro. Lo más destacable de esa reunión fue el reconocimiento de los aspectos más generales del riesgo, sin limitarse a la dicotomía más estrecha entre lo "puro" y lo "especulativo" que tan a menudo ha sido un obstáculo en Estados Unidos e Inglaterra. Habiendo examinado en términos amplios los problemas de la gerencia en general y de la gerencia de riesgos, la Con-

ferencia pudo hacer un resumen convincente de los problemas actuales y futuros y elaborar una respuesta racional conjunta, tanto de los administradores de riesgos como de las compañías de seguros.

Una conclusión fue que la industria debía mantener una mayor vigilancia sobre sus propias actividades. Esta es evidentemente la función y la responsabilidad del gerente de riesgos de la organización.

En vista del tamaño cada vez mayor y de la estructura cada vez más compleja de las organizaciones, es indispensable contar en ellas con un único centro de coordinación, para que se pueda reaccionar en forma rápida y racional frente a la amplia variedad de siniestros posibles y efectivos que -- pueden existir. En Suiza, gran parte de los trabajos han consistido en estructurar la función de gerencia de riesgos, -- más que en definir un rol individual. Esta es una contribución fundamental. Si la atención se concentra en un solo individuo o líder -- el "gerente de riesgos" -- se puede dar pie a la acusación, a veces justificada, de que alguien está tratando de aumentar su influencia personal. Todos los ejecutivos quieren, correctamente, preservar su área de responsabilidad. Las incursiones de ejecutivos nuevos se combaten -- con agresividad y, al hacerlo, se puede destruir un nuevo -- mecanismo racional de reacción. Louis Sullivan, el famoso arquitecto de comienzos de siglo, es el autor de la máxima "La forma es resultado de la función". En la gerencia de riesgos, con demasiada frecuencia, la "forma" (un funcionario o una -- persona encargada de esa gerencia), ha sido creada antes de que la función haya sido definida lógicamente y aceptada.

Un frecuente vocero de la gerencia de riesgos en Suiza ha sido el Dr. Matthias Haller, Director del Instituto de Economía de Seguros y profesor de gerencia de riesgos y economía del seguro en la Escuela de Economía para Graduados de St.

# gerencia de riesgos

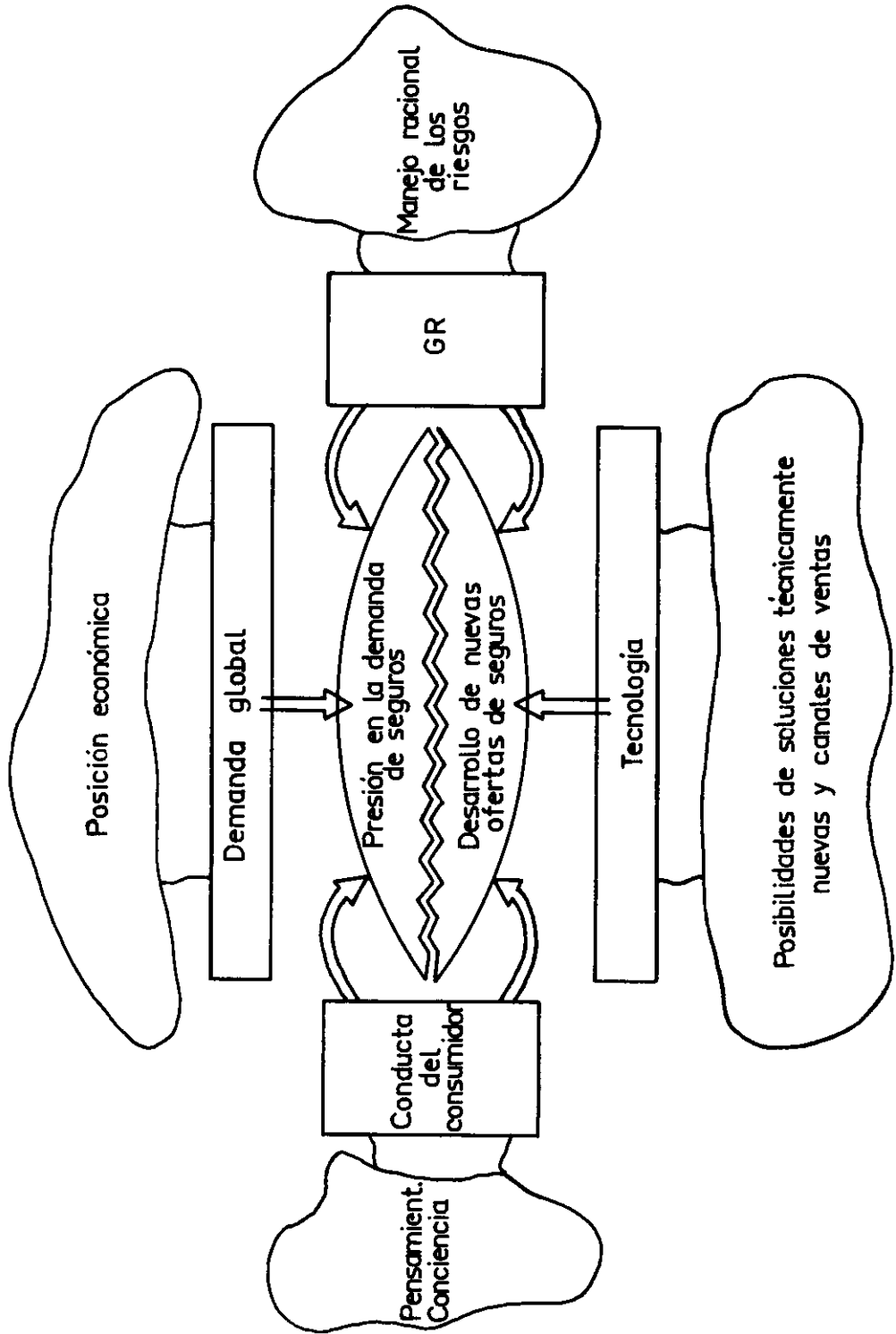
Gall. El enfoque del Dr. Haller es similar al de Ulf Nordblad: la creación de un método sistemático para explicar las interacciones entre los diversos elementos del completo mundo de la economía.

Procurando crear un modelo sistemático de la función de gerencia de riesgos dentro de la estructura del comportamiento y la dirección de las organizaciones, el Dr. Haller subraya en todo momento la importancia de la función y no la de la persona que podría tener el título de "gerente de riesgos". A su juicio, la función misma es el elemento crítico del éxito de la organización. En muchos casos, bien podría ser desempeñada por varias personas, en lugar de concentrar la responsabilidad en una sola.

Las interrelaciones entre gerencia de riesgos, teoría económica general, práctica del seguro y otras presiones sociales y tecnológicas, han sido una importante materia de estudio para el Dr. Haller. La gerencia de riesgos (la función y no la persona) no existe ni puede existir en un vacío institucional; sin embargo, en muchas de las obras especializadas, sobre todo en los Estados Unidos, pocas veces se reconoce este hecho. Aún cuando la "política" impone el uso de un enfoque amplio, la práctica se limita demasiado a menudo al tratamiento cotidiano de los detalles de las reclamaciones y las renovaciones de seguros.

El Dr. Haller ha tratado de describir, en un solo gráfico, muchas de estas presiones vinculadas entre sí. En la Séptima Conferencia Internacional de Compañías de Seguros Cautivas, en Bermuda, en marzo de 1.983, se proyectó en una pantalla un diagrama aparentemente confuso y complejo (Gráfico 4) que fue recibido con muy poco entusiasmo por los asistentes. Sin embargo, a pesar de su complejidad inicial, presenta una imagen útil de las interacciones entre gerencia de --

Grafico 4  
LA HAMBURGESA DE HALLER



# gerencia de riesgos

riesgos y Seguro. Aunque más no sea, despierta la curiosidad. Ese diagrama ha recibido la denominación afectuosa de la "hamburguesa de Haller", una hamburguesa con más ingredientes que un Big Mac.

Aunque sea un poco complejo y complicado, el estudio de la "hamburguesa" indicará las diferentes interacciones y el efecto de los cambios económicos, sociales y tecnológicos, equilibrados con un manejo de los riesgos a la vez racional e intuitivo.

En un trabajo reciente sobre la evolución que se puede producir durante los próximos diez años, el Dr. Haller resume sus predicciones sobre la gerencia de riesgos para después de 1.985:

"La gerencia de riesgos" - (GR) llegará a ser aceptada como disciplina para el control completo e intencional de todos los riesgos de la empresa.

- . Se comprenderá que la GR, en su sentido más amplio, es la mayor capacidad del gerente de la organización o de la persona para hacer frente por sí misma a todos los riesgos correspondientes, haciendo al mismo tiempo mejoras estructurales en la gerencia de los riesgos asegurados.
- . Se comprenderá que, en su sentido más estrecho, la GR es la evaluación de la obtención de alternativas financieras (tanto con seguros como sin seguros, tales como la eliminación o la prevención, la transferencia de riesgos no asegurados y la retención).
- . La gerencia de seguros se convertirá en una conducta



cada vez más racional y menos emotiva de quienes compran seguros en las organizaciones.

- . Conclusión: Dado que la demanda de seguridad seguirá siendo la misma, los seguros tendrán una creciente competencia de parte de esas alternativas de gerencia de riesgos."<sup>1</sup>

Sin embargo, para los profesionales de la gerencia de riesgos, lo más importante han sido las constantes investigaciones y publicaciones de la Asociación de Ginebra. Esta organización (cuyo nombre exacto es Association Internationale pour l'Etude de l'Economie de l'Assurance) funciona en Ginebra y, entre sus miembros, se cuentan 54 directores gerentes y presidentes de algunas de las compañías de seguros más importantes de Europa y los Estados Unidos. El objetivo de la Asociación de Ginebra es "analizar el fenómeno del riesgo y del seguro en el mundo moderno, y, en particular, el ambiente económico y tecnológico que determina la calidad y el tipo de los riesgos". Su primer presidente fue el Profesor -- Raymond Barre, luego Primer Ministro de Francia. Fue reemplazado por el Dr. Fabio Padoa, de Assicurazioni Generali, y, últimamente, en 1983, por el actual presidente, Julius A. S. Neave, ex director gerente de la Mercantile & General Re-insurance Company, de Londres.

Durante los últimos diez años, la Asociación ha estado dirigida por su Secretario General, el Dr. Orio Giarini, -- quien sin duda ha sido el impulsor de su éxito y de su influencia creciente en la teoría de la gerencia de riesgos, tanto en Europa como en los Estados Unidos. El Dr. Giarini, miembro del Club de Roma y destacado economista y futurólogo, ha estimulado una serie de estudios y artículos sumamente interesantes, muchos de los cuales se han publicado en -

# gerencia de riesgos

The Geneva Papers, la revista trimestral de la Asociación.<sup>2</sup>

Durante ese período de diez años, la Asociación y su labor se han concentrado en los efectos de los siguientes cambios socioeconómicos observados en el mundo desarrollado:

- . El aumento de la complejidad de la organización económica;
- . La aceleración de la interdependencia económica a escala mundial;
- . La aceptación de la idea de que estos dos elementos hacen que sea cada vez más difícil controlar y evitar la vulnerabilidad de la actividad económica; y
- . La observación de un aumento importante en la incertidumbre de las actividades económicas.

En un sentido muy real, éstas son cuatro de las fuerzas principales que apoyan el desarrollo de la disciplina de la gerencia de riesgos, y un argumento convincente de que los gerentes de riesgos deben hacer frente a todos los riesgos y no sólo a aquéllos para los que se pueden conseguir seguros convencionales.

Como escribió el Dr. Giarini en su décimo informe anual (20 de mayo de 1.983):

"Las compañías de seguros se encuentran, por un lado, cada vez más condicionadas por la evolución de los factores económicos en general y, por el otro, están obligadas a evaluar riesgos de naturaleza nueva y cambian-

te en los diferentes sectores económicos, en particular en aquéllos sectores sujetos a una evolución tecnológica cada vez más rápida."

La rapidez del cambio, que ha afectado al sector de los seguros nos ha dejado con una red internacional de servicios financieros que todavía, lentamente, está tratando de ponerse a la altura de la nueva realidad económica. Es una industria que, sin embargo, conserva un papel de importancia crítica que desempeñar en la solución de los problemas de financiación de riesgos.

La Asociación de Ginebra, por concentrarse en el "ambiente económico mundial" (los seguros en su interacción con la industria, el Estado, las instituciones financieras y otras) consagra muchos de sus esfuerzos a la investigación de esas superposiciones. (Véase el Gráfico 5).

En el informe anual de 1983 se señala también que "una de las características principales de los sistemas basados en la tecnología avanzada, es que desplazan más y más los problemas de las pérdidas directas hacia las pérdidas indirectas. Por este motivo, la industria de los seguros se ha visto enfrentada cada vez más a problemas relacionados con la responsabilidad por los productos, las pérdidas consiguientes y, recientemente, a problemas de recuperación de productos defectuosos". La conclusión, entonces, es obvia: "Todos los riesgos indirectos están íntimamente vinculados con el cambio industrial, que abarca desde la etapa de control de calidad a nivel de producción, hasta la distribución". Por lo tanto, la responsabilidad del gerente de riesgos (o, lo que quizá sea más correcto, la responsabilidad de la función del gerente de riesgos) es establecer un mecanismo para perfeccionar la evaluación y el control de esos riesgos, y proporcionar una financiación adecuada y -

correcta.

La Asociación de Ginebra se ha ocupado también del problema que representa el hecho de que los economistas no tengan una comprensión cabal de los seguros y de la teoría de los seguros. La red internacional de compañías de seguros, aunque afectada por problemas y criticada frecuentemente, representa en realidad un importante recurso financiero mundial que tendrá que ser aprovechado con más eficiencia por las organizaciones.

Para el Dr. Giarini, la principal "razón teórica que explica la situación actual ... es que la doctrina económica se basa en una teoría del equilibrio económico general, basada en una hipótesis de certidumbre" que, por eso, puede excluir a una actividad económica como los seguros, en que el tiempo y la incertidumbre son condiciones esenciales.

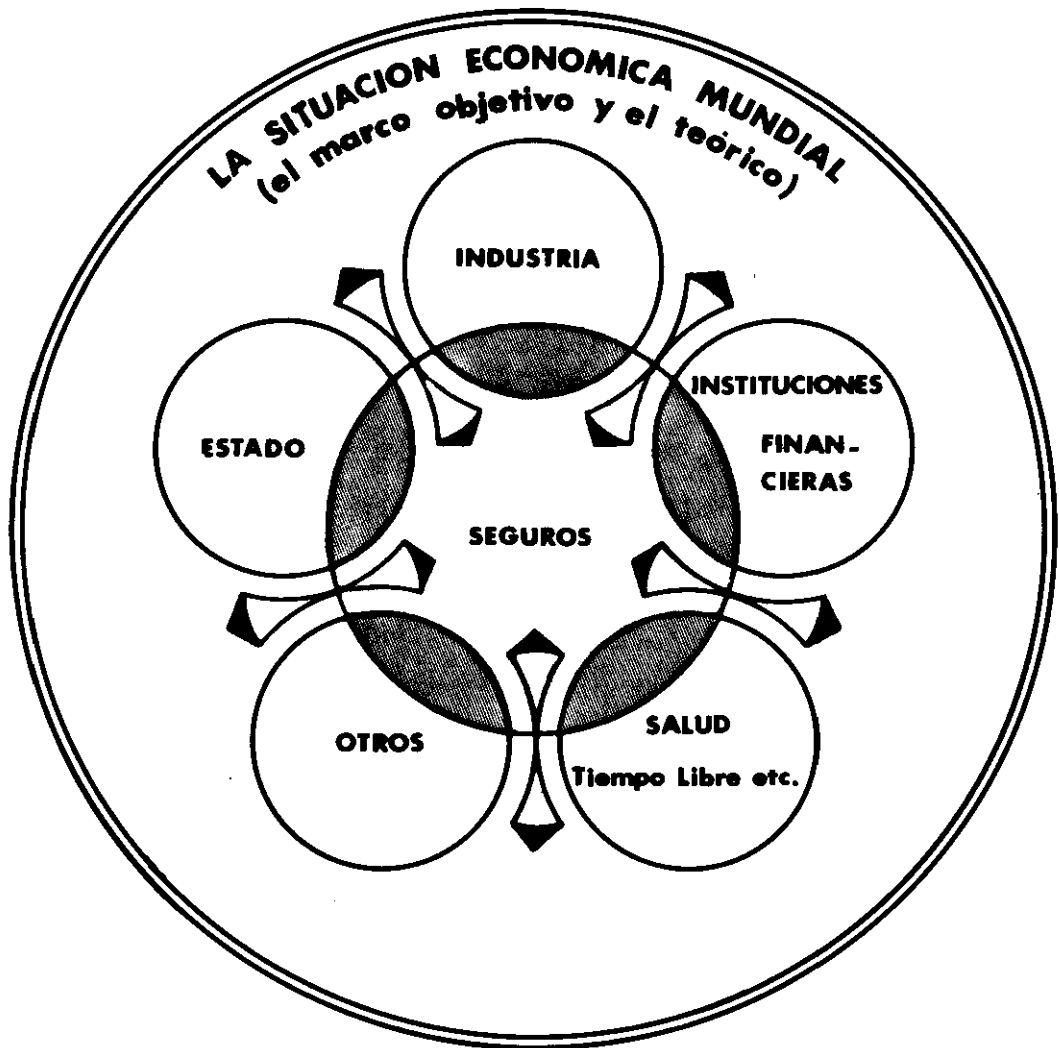
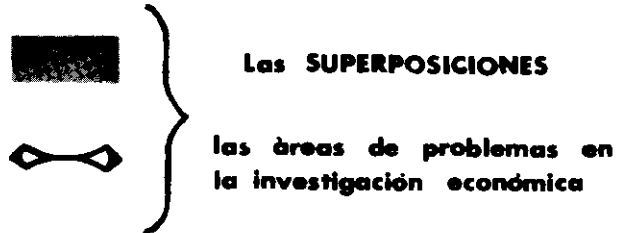
La "incertidumbre" y la "vulnerabilidad del sistema" - son dos de las principales materias de estudio de la Asociación de Ginebra. Muchos de sus trabajos se refieren a la forma en que una organización puede desarrollar respuestas adecuadas para hacerles frente.

Una ilustración de la obra ejemplar de la Asociación, es el completo informe hecho en base a los trabajos de un seminario de investigación sobre los seguros para casos de desastres naturales, celebrado en febrero de 1983 en Ginebra. Las conclusiones del seminario se concentraron en seis temas que se trataron repetidas veces:

- . El consenso general de que los siniestros provocados por desastres van a ser mayores, a causa del aumento y la concentración de la población, el aumento de los costos de edificación, la urbanización, la extensión

LA ASOCIACION DE GINEBRA

ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACION



de nuevas obras de desarrollo hacia lugares de alto riesgo, y la creciente popularidad de los proyectos - ejecutados por motivos de prestigio nacional y de los proyectos relacionados con la energía. Por ejemplo, en el seminario se presentaron estimaciones de pérdidas de más de US\$ 60.000 millones, para el caso de que haya un terremoto de gran magnitud en la zona metropolitana de Los Angeles.

- . Los temores acerca del impacto que estos desastres - grandes tendrán para las compañías de seguros y de reaseguros.
- . La incapacidad de los científicos e ingenieros de proporcionar a la industria predicciones suficientemente precisas de las posibles pérdidas, de modo que se puedan fijar niveles realistas de primas (la conclusión en este sentido es que los niveles actuales de las primas no son más que adivinanzas).
- . La importancia de la aplicación inmediata de estrategias de mitigación de desastres, a fin de aumentar la capacidad de la sociedad para hacer frente a sus efectos.
- . La función permanente de los gobiernos nacionales, probablemente como aseguradores de última instancia.
- . El papel del público (los asegurados) en el control de desastres y la financiación.

La Asociación de Ginebra ha demostrado en todo momento ser capaz de atraer a sus trabajos de investigación a algunos de los mejores especialistas del mundo. Es, evidentemente, una de las organizaciones más influyentes en el desarrollo de la gerencia de riesgos en todo el mundo.

En uno de sus trabajos más recientes, "The Sape of -- Things to Come", el Dr. Giarini ha indicado:

"El menor atractivo que ahora tienen las inversiones industriales ha hecho que las inversiones de capital en seguros sean relativamente más atrayentes. Este quizá haya sido un elemento importante del aumento de la capacidad de las compañías de seguros. Que siga habiendo problemas de excedentes en la capacidad de las compañías de seguros depende ahora de la evolución de esas condiciones económicas, que son ajenas a la industria del seguro: si una gestión más rigurosa de la economía deficitaria mundial — sumada a una disminución del precio del petróleo — agota las fuentes de capital de fácil disponibilidad, la capacidad de las compañías de seguros también se podría ver afectada. Sin embargo, también puede reaccionar de modo opuesto si la situación financiera mundial mantiene una alta fluidez. Esto significa que el problema de la capacidad de la industria del seguro no está relacionado exclusivamente con el ciclo interno de esa actividad..."

A su juicio, en el curso de los próximos diez años, surgirán grandes desafíos en materia de distribución y de comercialización: algunos servicios de las compañías de seguros serán objeto de una mayor comercialización en masa (mediante computadoras personales, etc.) porque serán vistos, esencialmente, como productos comprables, mientras que otros riesgos

"exigirán una comprensión profesional y técnica de su naturaleza, origen y nivel de vulnerabilidad" que no siempre está hoy disponible en el mercado. Esta última área ofrecerá amplias oportunidades para el desarrollo de una nueva actividad de servicio. Los gerentes de riesgos y la función de gerencia de riesgos desempeñarán un papel importante en este sentido.

Las conclusiones del Dr. Giarini acerca del futuro son dignas de mención:

- . "No creo que haya ningún motivo para que la industria de los seguros pierda su identidad propia; esa idea es probablemente resultado de haber tenido que hacer frente a los graves efectos del ambiente económico - general y a factores económicos concretos. Esto puede haber sido causa de ansiedad durante cierto tiempo, porque un factor económico externo es, a primera vista, menos controlable que un factor interno. Sin embargo, el dominio de esta situación brinda oportunidades nuevas y un futuro promisorio: los perjudicados serán quienes no se adapten con flexibilidad, y no la industria del seguro como tal;
  
- . "La planificación estratégica en materia de seguros, si algo significa, no consiste más que en el problema de evaluar en forma seria y, si es posible, profesional, los efectos de los factores económicos sobre los seguros;
  
- . "Esta evolución exigirá tiempo, como sucede en todas las actividades humanas, pero la industria del seguro va a ser seguramente más eficiente;



- . "El problema profesional de identificar y cubrir - los riesgos está suficientemente bien definido y, desde el punto de vista económico, es una razón su ficiente como para que sea imposible imaginar la - desaparición de los seguros; y
  
- . "Los sistemas de distribución nuevos, los riesgos nuevos y los clientes nuevos, plantean un problema de adaptación que, a mi juicio, no cambiará la esen cia de los seguros, aunque haya que hacer algunas adaptaciones importantes.

"Todo ello se debe a que los seguros se relacionan con riesgos "asegurables". No debemos confundir el hecho de que la actividad aseguradora sea cada vez más necesaria a todos los niveles de actividad económica y que, por lo tanto, ten ga que conciliarse con consideraciones e intereses más am plios, con el peligro de que desaparezca y se convierta en algo distinto. Por el contrario, su necesidad cada vez ma yor para todas las actividades económicas, como instrumento importante e indispensable, exige que se adopte una actitud profesional más firme respecto de cuáles son las funciones básicas y específicas de los seguros.

"La cuestión clave no es la pérdida de identidad, sino el redescubrimiento de la importancia económica de esa identidad".

- 
1. Matthias Haller, Focus on the 90"s: Strategic Options, Institute of Insurance Economics, 1983.
  2. "The Geneva Papers on Risk and Insurance", publicación trimestral para la Asociación de Ginebra, Orio Giarini, director. Suscripción anual: 80 francos suizos; cada nú mero: 25 francos suizos. Puede solicitarse a la Asocia ción, 18, Chemin Rieu, 1208 GINEBRA (Suiza). (Telex 23-358)
-

## RESUMEN

Hace diez años, en Risk Management Reports, en el primer número (enero/febrero de 1.974), apareció la siguiente afirmación:

"La disciplina de la gerencia de riesgos casi no existe en Europa, a pesar de que hace poco tiempo algunas agencias se han apresurado a adoptar esa frase. En relación con el petróleo, los productos petroquímicos y el transporte marítimo, se han aplicado varias técnicas de gerencia de riesgos y las primeras compañías de seguros cautivas del mundo aparecieron en Gran Bretaña. Sin embargo, dejando de lado a algunas multinacionales de avanzada, son muy pocas las empresas industriales ordinarias que tienen una actividad notable e, incluso en esos casos, ésta se limita a la compra de seguros".

No hay duda de que ha habido un cambio significativo durante los diez últimos años. Como se indicó en este trabajo, se están registrando progresos en Inglaterra, aunque las compañías de seguros siguen teniendo un papel predominante. La gerencia de riesgos se ha aplicado con eficacia en varias empresas grandes de Suecia, en gran parte gracias al constante esfuerzo de unos pocos líderes precursores, que han puesto de relieve la importancia de enfocar el proceso en forma sistemática y de mantener una comunicación efectiva con todos los niveles de dirección de las empresas.

En Suiza, se ha procurado integrar el concepto de la gerencia de riesgos en la concepción total de la organización, examinando los riesgos sistemáticos, las vulnerabilidades, las interdependencias y los rendimientos decrecientes de la

tecnología, como los nuevos problemas que se plantean en la gestión general de las empresas. Al mismo tiempo, el modelo suizo incluye algunos de los atributos de la tecnología, como los sistemas de información, técnicas perfeccionadas de evaluación de los riesgos y mejores procedimientos para su control, junto con el crecimiento, la complejidad, el costo y el poder económico propio de la red mundial de compañías de seguros.

El resultado de todo ello es una disciplina de gerencia de riesgos que, aunque no ha sido definida en forma precisa, tiene cada vez más importancia para las organizaciones.