

La Administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta? / Risk Management: How to distinguish a good risk of a bad bet?

Miguel Angel Almaguer-Oro; Magdiel Pérez-Bauta

País: Cuba

RESUMEN

Se abordó, de forma general, los principales aspectos a tener en cuenta para la administración de riesgos, la que se puede definir como un proceso estudiado que identifica, elimina, minimiza, asume y transfiere los riesgos no especulativos de una empresa. Es una disciplina empresarial que se ha constituido en elemento esencial de la buena administración en general.

PALABRAS CLAVES:

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO;
PÓLIZA DE SEGURO; INSTITUCIÓN
FINANCIERA; RESPONSABILIDAD;
EQUILIBRIO FINANCIERO; COSTOS
Y METAS.

ABSTRACT

Addressed, in general, the main aspects to consider for risk management, which can be defined as a process study that identifies, eliminates, minimizes, assumes no risk and speculative transfers of a business. It is a business discipline which has become an essential element of good management in general.

KEY WORDS: RISK MANAGEMENT;
INSURANCE; FINANCIAL
INSTITUTION; LIABILITY BALANCE
FINANCIAL COSTS AND GOALS.

INTRODUCCIÓN

La administración del riesgo es un concepto simple, pero difícil de poner en práctica. En esencia consta de cinco pasos. Primero, identifique las áreas en las cuales su empresa tiene riesgos por accidentes o actos maliciosos. Segundo, haga lo necesario para eliminar o minimizar los riesgos. Tercero, determine cuáles son los riesgos que le conviene asumir a la empresa. Cuarto, transfiera los riesgos restantes, que puede ser imprudente asumir. Finalmente, establezca un programa efectivo que perpetúe la buena administración del riesgo a través de cada una de las facetas de la vida empresarial.

El primer paso para organizar un programa efectivo de administración del riesgo es localizar e identificar cada uno de los riesgos no especulativos, aquellos que usted puede numerar. Los más peligrosos son aquellos que no se conocen fácilmente. Tenga en cuenta dos reglas importantes. Primero, la encuesta debe incluir cada uno de los aspectos de la operación. Segundo, la identificación no debe hacerla un empleado de la empresa, porque un empleado está demasiado cerca de la operación como para poder reconocer el riesgo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para elaborar este trabajo se aplicaron métodos y técnicas de la investigación cualitativa como la observación participativa del proceso de administración de riesgos, criterio de expertos, la revisión de literatura especializada según el tema que aborda y el análisis – síntesis de la información científico – técnica. Además, se consultaron materiales en soporte electrónico relacionados con el tema.

RESULTADOS DEL TRABAJO

Estudio de riesgo hecho por una persona ajena a la empresa

Es esencial que el estudio de riesgo sea hecho por una persona ajena a la empresa. Tal candidato puede ser un miembro de la junta directiva, ajeno a la empresa; está lo suficientemente involucrado como para entender el trabajo interno de la empresa, pero lo suficientemente lejos como para reconocer las zonas de riesgo.

Una segunda y mejor escogencia es la de emplear una empresa que esté profesionalmente calificada en esta área. Es sabio seleccionar una entidad que también preste servicios de correduría de seguros. Esto significa que todos los días se debe tener en cuenta el siempre cambiante mercado de seguros. No es nada factible pagar por un estudio de manejo de riesgo que sea técnicamente adecuado pero que no sea práctico para la empresa.

La suave línea que define si un riesgo se asume o se asegura, depende de la disponibilidad y costo del seguro. A menos que la empresa consultora que Ud. seleccione tenga contacto directo con entidades aseguradoras, puede producir un informe correcto pero poco práctico. Por esa razón la mejor entidad que usted puede escoger es aquella que trabaje con aseguradoras al servicio de sus clientes y que también preste servicios de administración de riesgo cobrando honorarios. Esto le asegura lo mejor de dos mundos.

Sin importar qué clase de firma escoja usted, negocie un contrato en el cual se especifique el costo del estudio, el trabajo que debe hacerse y la fecha final para la presentación del estudio. También debe especificarse que, al final del estudio, la entidad le asesoraría en la preparación de las especificaciones del seguro para obtener propuestas competitivas y que le ayudará a evaluar las propuestas.

Minimizar o eliminar el riesgo de pérdida

Muchas pérdidas que resultan de la responsabilidad de un resultado operacional, daños a la propiedad, beneficios laborales y otros riesgos, se pueden evitar frecuentemente casi o sin ningún costo para la empresa. Todo depende de tener o no en cuenta los posibles riesgos a la hora de tomar las decisiones. Veamos los siguientes ejemplos hipotéticos.

- Después de un cuidadoso estudio de sus pérdidas, una cadena minorista de dieciséis tiendas, encontró que una de estas corría riesgos financieros tres veces superiores a los de otros almacenes. ¿La causa? El gerente de esa cadena no gustaba de ir al banco cada día para depositar el dinero. Lo único que necesitaba para reducir el riesgo, en este caso, eran instrucciones muy enfáticas al respecto.
- Una empresa de investigación y consultoría que había desarrollado una biblioteca sin igual, dependía de enormes registros e informes que había coleccionado durante años. Un incendio hubiera sido devastador para esta rentable empresa. Sin embargo, habían colocado la irremplazable biblioteca directamente encima de un restaurante. Los lugares de elaboración de comidas son muy conocidos en las aseguradoras por su capacidad para incendiarse.
- Una gran institución financiera invirtió gran cantidad de dinero en un sistema avanzado de computadoras. El sistema era la vida de la empresa. Si el computador central no funcionaba, toda la operación se paralizaba. Sin embargo, la empresa decidió colocarlo en el sótano del edificio de más de 100 años de antigüedad en donde funcionaba la casa matriz.

¿En qué estaban pensando cuando tomaron las dediciones? Seguramente no consideraron los riesgos de liquidez, el peligro de la explosión de una tubería de gas o una inundación por causa de un fuerte aguacero, respectivamente, por solo citar algunos riesgos. No estaban pensando en administración de riesgo.

Pérdidas humanas y consecuencias incorporadas

Al reducir las pérdidas humanas en su empresa está evitando probablemente el mayor gasto por riesgos previsibles. No olvide que es la gente la causa más costosa de las pérdidas, y es el capital humano el más importante de una entidad.

Como vigilante administrador de riesgo, usted debe eliminar las posibilidades de pérdidas del personal de vital importancia en un accidente o catástrofe. Piense igual en la pérdida que su empresa podría sufrir si un incendio o una explosión destruye su planta de producción y causa la muerte a cierto número de empleados. No solamente podría perder gente valiosa y un costoso inventario, sino que los activos de la empresa podrían estar expuestos a demandas iniciadas por vecinos, sobrevivientes y, posiblemente, sus clientes.

Su empresa puede ser responsable por las propiedades de otros. Esto podría aplicarse a empleados de otras entidades que usted contrató sus servicios, equipos en arrendamiento o cualquier otra propiedad en su poder que pertenezca a otra persona o empresa.

En la mayoría de los casos el seguro del “dueño de la propiedad” cubrirá los daños causados por accidentes, salvo aquellos que sean imputables a negligencia de su parte. Para reducir su riesgo de responsabilidad, inserte una cláusula en el contrato de arriendo especificando que tanto usted como el dueño de la propiedad acepte exonerar el arrendatario por cualquier perjuicio que sea cubierto por el seguro y reembolsado por el seguro al dueño de la propiedad.

En caso de equipos en arriendo, muebles, maquinaria u otros bienes, examine cuidadosamente el contrato. Si usted es responsable por el bien, debe determinar su costo de reposición e incluir este valor como parte del riesgo total de la empresa.

En cualquier caso, antes de tomar posesión de los bienes de otra entidad o persona, usted debe establecer con claridad hasta qué punto usted se responsabiliza de su seguridad.

Transferencia de responsabilidad

La responsabilidad se puede transferir de una parte a la otra por medio de un acuerdo. Si una empresa está construyendo un nuevo edificio, por ejemplo, el propietario podrá solicitar a la entidad constructora contratada para hacer el trabajo, que asuma cualquier reclamo por responsabilidad que se haga con el propietario. El contratista general podrá, a su vez, pedir a sus subcontratistas que lo exoneren de cualquier responsabilidad que resulte de su trabajo. La persona o personas que asumen el riesgo de responsabilidad están obligadas a defender a otros que formen parte del contrato, y a pagar todos los daños y perjuicios.

La responsabilidad contractual no debe, por tanto, tomarse a la ligera. Muchas entidades usan sus formatos propios de contratos y no aceptan otros contratos escritos por miedo a las cláusulas escondidas. Como resultado de esto los ejecutivos no prevén la necesidad de asegurar a la empresa contra el riesgo de responsabilidad contractual.

Previendo esto, es importante tener en cuenta dos cosas. La primera, incluir la responsabilidad contractual en el paquete de seguros. La segunda, revisar cuidadosamente los términos del contrato, bien sea una orden de compra, un contrato de servicios y suministros, o un contrato de arriendo. Y, siempre que sea posible, reducir el riesgo de responsabilidad traspasando a otros tantos riesgos como sea posible.

Responsabilidad de contratar empleados

Su riesgo de responsabilidad aumenta exponencialmente con cada persona que usted emplea. En esta forma, la contratación, promoción y término de la relación laboral de empleados deberá ser manejada exclusivamente por personas entrenadas en prácticas enfocadas hacia acciones positivas e iguales oportunidades de empleo. Usted tiene que poder demostrar ecuanimidad al seleccionar un empleado o terminar la relación laboral con el mismo.

Todo nuevo empleado debe pasar un período a prueba. Esto permite que tanto el empleador como el empleado puedan terminar su relación sin perjuicios legales. Noventa días es un período generalmente aceptado como buena cantidad de tiempo para “conocerse” mutuamente. Su contrato de empleo debe especificar claramente

que los empleados están sujetos a un período de prueba por el tiempo que se establezca, que la empresa no tiene obligación alguna de emplearlo por más de este tiempo y que concluido ese período pueden ser rechazados a discreción de la empresa. También debe especificar que, si el empleado continúa trabajando después del tiempo fijado, el cambio de estado de “prueba” a “tiempo completo” le debe ser confirmado por escrito.

Si usted decide no emplear a la persona por más tiempo, tendrá mejores bases legales si el empleado sabe que ese primer período es a prueba. Deje un espacio para la firma bajo esta cláusula de los “noventa días” y haga que los solicitantes la firmen antes de ofrecerles el puesto, así se cubre de cualquier riesgo legal que se pueda derivar.

Determine qué riesgo es práctico que la empresa asuma

Una empresa que tenga una buena administración de riesgo asume tantos riesgos como sea razonable. Eso mantiene las primas de seguros al mínimo.

Los riesgos que usted quiere asumir son aquellos que, si ocurrieren, no tendrían un gran impacto sobre la condición financiera de la empresa. Tomar esta decisión requiere un buen equilibrio entre precaución y arrojo. El riesgo tiende a generar dos actitudes antagónicas: Una, el miedo instintivo; la otra, el deseo de ganar una apuesta. Dar rienda suelta a una extrema precaución o a la falta total de ella da como resultado una administración deficiente, primas excesivas o riesgos no asegurados.

¿Cómo obtener el equilibrio?

Determinar cuáles riesgos se deben asumir es un proceso que equilibra las primas de seguros contra el costo de pérdidas no aseguradas y el costo administrativo de un programa de control de riesgos y prevención de pérdidas. Usted puede llegar a una decisión bastante acertada si tiene presente tres principios:

- No arriesgue más de lo que puede perder: Es una noción bien sencilla basada en la fortaleza económica de la empresa y la disponibilidad de fondos para cubrir una pérdida, si esta ocurre.
- No asegure mucho por poco: La idea general es que usted puede asegurar una pérdida potencial de \$ 20 000 por \$ 100 y así recibe mucho dinero. Si la prima

La Administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta?

vale \$ 5 000 usted debe considerar seriamente si asume el riesgo o lo transfiere. En teoría esto parece un simple ejercicio. Pero mucho depende de la clase de riesgo involucrado y de la disponibilidad de seguro.

- Considere las desventajas: ¿Qué tanto riesgo hay de que el edificio de sus oficinas sea derrumbado por un terremoto? Si el edificio está situado en una zona con bajas probabilidades de sismos, puede asumir el riesgo. En caso contrario, debe estudiar el costo del seguro.

Proteja a la empresa contra los demás riesgos

Todo negocio encierra ciertos riesgos que la empresa no debería asumir. El administrador empresarial se deshace de estas potenciales “bombas de tiempo” tan rápidamente como sea posible.

Las entidades aseguradoras prestan servicios de remoción de riesgos no deseados. No hay nada extraño o complicado en cuanto al concepto de seguros. Ciertamente, en el clima empresarial de la actualidad se ha vuelto complicado comprar seguros y, en algunos casos, un compromiso muy difícil. Sin embargo, se llega al mismo procedimiento que se usa para comprar cualquier otro servicio para la empresa; es decir, buscar el mejor producto al mejor precio. De ese modo puede negociar con una entidad aseguradora cómo cubrir la mayor cantidad de riesgos al menor costo.

Establezca un programa efectivo de administración de riesgo

En este punto, se debe poner por escrito la política de administración de riesgo de la empresa. Simplifíquela, pero asegúrese de cubrir las siguientes áreas: Límites de responsabilidad, valor de la obligación de cumplimiento, cubrimiento de la propiedad y una lista de los riesgos asumidos.

La política de administración de riesgo debe ser aprobada por la junta directiva con el fin de que los directivos estén al corriente de la protección de la empresa, de los riesgos no asegurados y de los riesgos de responsabilidad. Esta aprobación también exime de culpa al ejecutivo de la empresa que tenga la responsabilidad de tomar las decisiones de administración de riesgo para la empresa.

Diseñar una política de riesgo no es un trabajo que se haga de una sola vez, y tampoco puede “grabarse en piedra”. Un sano programa de administración de

riesgos es un proceso permanente que protege los activos de la empresa a medida que esta crece, se aventura en nuevos territorios y asume nuevos riesgos. Es importante, entonces, que el administrador de riesgo y los directivos de la empresa, se reúnan, cuando menos, anualmente, para revisar los riesgos que se han asumido y los que se han asegurado, el presupuesto de administración de riesgo y los cambios de procedimiento en las operaciones de la empresa.

Los riesgos no asegurados deben estar también en la política de administración de riesgos de la empresa. Revise cuidadosamente cada uno e los riesgos para determinar si han aumentado y, si es el caso, qué medidas de control de riesgo se pueden desarrollar internamente. También puede descubrir que la empresa no puede continuar asumiendo determinado riesgo.

Costos y metas

¿Está el presupuesto de administración de riesgos de acuerdo con las metas económicas de la empresa?

Al calcular el costo de administración de riesgos, usted debe tener en cuenta no solo el costo del seguro, sino también otros costos relativos. Estos incluyen reclamos pagados cuando se asume el riesgo, gastos relacionados con estrategias para el control de riesgos (sistemas de alarmas y servicios de seguridad, por ejemplo) y los sueldos del personal de administración de riesgos. Totalice estos gastos y discuta la forma de reducir los costos.

Tal vez usted pueda asumir una mayor porción de ciertos riesgos aumentando el deducible, reduciendo así la prima seguros. Estas son algunas formas de reducir sus costos de seguro. A medida que usted discrimina y totaliza los gastos relacionados con la administración de riesgos, emergerán otras ideas para reducir costos. Cambie el rubro “seguros” en el presupuesto por el rubro de “administración de riesgos”. Tenga presente que el mejor programa de administración de riesgos utiliza la menor cantidad posible de seguros.

CONCLUSIONES

La administración de riesgo es una función importante. En el cambiante mundo empresarial que se experimenta a diario, es importante saber distinguir cuál o cuáles

La Administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta?

riesgos valen la pena correr, y si es prudente asumirlo(s), eliminarlo(s) o transferirlo(s). De ahí se deriva la importancia de una adecuada administración de riesgo que sea previsoras e indique un plan a tener en cuenta, y no apostar por una decisión que no tenga fundamentos cuyos antecedentes la justifiquen, y así eliminar o minimizar lo máximo posible cualquier pérdida.

Los siguientes puntos de verificación le ayudarán a determinar el tamaño de su riesgo de pérdida:

Lista de verificación de la administración de riesgos

- **Identifique las áreas básicas en las cuales su empresa puede correr riesgos.**

No adivine qué es lo práctico por medio de un plan general. Traduzca el resultado en dinero y demuestre la necesidad de los costos.

- **Haga que la junta directiva apruebe los planes de administración de riesgos constantes.** La junta necesita información sobre todos los planes y, junto con la gerencia, debe fijar una serie de revisiones realistas y periódicas.

- **Asegúrese de que la administración entienda que el sistema de contratación de empleados que se practique puede generar responsabilidades.** Esta es una de las áreas más volátiles del riesgo empresarial y cada día surgen nuevos precedentes. La administración debe conocerlos y actuar en concordancia.

- **Nunca tome a la ligera la obligación contractual.** Dicha obligación debe incluirse con base en “si fuera el caso”. Siempre que sea posible, reduzca el riesgo traspasándolo a otro.

- **No arriesgue más de lo que pueda perder.** Conozca las fortalezas y debilidades económicas de su empresa y la disponibilidad de fondos para cubrir pérdidas.

- **Evalúe las posibilidades.** Usted debe conocer la empresa, sus empleados y el ambiente en el cual se desenvuelven sus negocios.

- **No arriesgue mucho por poco.** Relacione el valor de una pérdida potencial con el costo de asegurar el riesgo.

- **Escriba la política de administración de riesgos de la empresa.** No es fácil pero proporciona el enfoque de la forma de la administración. La política deberá incluir los límites de responsabilidad, las finanzas de cumplimiento, la cobertura de propiedades y la lista de los riesgos que se asumen.

- **El presupuesto de administración de riesgos debe ser compatible con las metas económicas de la empresa.** Considere el costo de los seguros y todos los gastos relativos. Totalice estos gastos y busque la forma más práctica de reducir los costos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguila Quesada, Joaquín del. El Riesgo en la industria bancaria. **En:** El riesgo en Barcelona: caja rural intermediterránea. Cajamar: Editorial Graó, 1999. p.123 – 129.
2. Congreso Latinoamericano de Auditoria Interna CLAI (10.: 2005: La Habana). Gestión integral de riesgos / Carlos Fernando Rozén. Buenos Aires; BDO Becher, 2005. 61 h.
3. González Sánchez, M. Gestión de riesgos: importante – eficaz. **En:** Nuevas tendencias en la gestión de riesgos: club de gestión de riesgos. España: Editorial, 2001. p.325.
4. Las entidades aseguradoras. **En:** Instituciones y mercados financieros: selección de temas / José Carlos del Toro Ríos... [et. al.]. La Habana: Editorial Félix Varela, 2005. p. 70 – 101.
5. López, Pascual. Introducción al manejo del riesgo. **En:** Fundamentos de financiación empresarial: Principles of corporate finance. 4. ed. Madrid : McGraw Hill, 1993. p.451.
6. Mascareñas, Juan. El riesgo financiero. **En:** Introducción a las finanzas operativas. Madrid: Universidad Complutense, 2004. p. 13 - 14.
7. Pérez, Matía. Amenazas vs Riesgo, [documento en línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_Empresas [consultado: 15 sep. 2009].
8. Ravelo Mariño, A. Implementación de análisis del riesgo. **En:** Administración financiera internacional de empresa. 4. ed. Boston: Editorial Allan and Bacon, 1991. p.225.
9. Riesgo Financiero, [documento en línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_financiero [consultado 15 sep. 2009].

Síntesis curricular de los Autores

Lic. Miguel Angel Almaguer-Oro Profesor Instructor SUM Holguín. E.mail: copler@holguin.inf.cu Dirección del Centro de Trabajo: COPLER. Comercio Interior. Calle: Maceo # 175 e/ Cables y Angel Guerra. Holguín. Cuba

Lic. Magdiel Pérez-Bauta Profesor Asistente SUM Holguín. E.mail: mbauta@dphg.bandec.cu Dirección del Centro de Trabajo: BANDEC. Calle: Arias # 159 e/ Libertad y Maceo. Holguín. Cuba

Fecha de Recepción: 4 de noviembre 2010

Fecha de Aprobación: 20 de abril 2011

Fecha de Publicación: 13 de abril 2012