

**AMERICAN BANKERS ASSOCIATION**  
**CONFERENCIA SOBRE GESTIÓN DE RIESGO Y SEGUROS**  
**FORO DE ALTOS DIRECTIVOS**

**BLASFEMIA CONTRA LA**  
**GESTIÓN DE RIESGO**

**The Wyndham Hotel**  
**Orlando, Florida**  
**25 de enero de 1999**

**William J. Kelly**  
*Managing Director*  
**J.P. Morgan**  
  
*Presidente,*  
**IFRIMA**  
**[www.rims.org/ifrima](http://www.rims.org/ifrima)**

## WILLIAM J. KELLY

William J. Kelly es un Managing Director de J.P. Morgan y es el COO del Grupo de Servicios Corporativos de la empresa. Sus responsabilidades incluyen la gestión de riesgo y seguros, y varias otras áreas de recursos corporativos. Antes de incorporarse a J.P. Morgan hace catorce años, el Sr. Kelly fue director de la Gestión de Riesgo y Seguros de Merrill Lynch.

Actualmente, el Sr. Kelly es presidente de la Federación Internacional de Asociaciones de Gestión de Riesgo y Seguros (IFRIMA), una federación mundial de 30 asociaciones provenientes de más de 20 países en todo el mundo. En el ejercicio 1995-96 fue presidente de la *Risk and Insurance Management Society* (RIMS), la organización más grande de ese tipo en el mundo, cuyos miembros son 4.500 entidades en los EE.UU. y Canadá, las cuales emplean a 8.000 delegados que son miembros a título individual. El Sr. Kelly es miembro del Consejo de Asesoramiento sobre Gestión de Riesgo de Allianz Insurance Company, director de la *Spencer Educational Foundation* y ha ejercido como miembro del Consejo Ejecutivo de Gestión de Riesgo de Protection Mutual Insurance Company. También recibió en 1995 el Premio Matthew Lenz para la Gestión de Riesgo, otorgado por el Capítulo de Nueva York de la CPCU. Frecuentemente ha hablado sobre gestión de riesgo y seguros en conferencias en todo el mundo y ha publicado varios artículos sobre esos temas.

El Sr. Kelly fue Presidente del Comité de Seguros de la *American Bankers Association* (ABA), ejerció como Presidente de la Conferencia sobre Seguridad Nacional y Gestión de Riesgo de la ABA en 1993 y como Co-Presidente del Foro de Gestión de Riesgo en Monte Carlo en 1995.

El Sr. Kelly empezó su carrera en el área de los seguros como asegurador con la INA en 1972 y más tarde ejerció como funcionario en el Departamento de Gestión de Riesgo del Chase Manhattan Bank, y como Vice Presidente del Bankers Trust Company.

El Sr. Kelly recibió un B.A. en literatura inglesa de Fordham University en la ciudad de Nueva York y una maestría en administración de empresas (M.B.A.) de Fordham Graduate School of Business en Lincoln Center.

**“EN ENTIDADES TALES COMO COMPAÑÍAS MERCANTILES, INSTITUCIONES FINANCIERAS, UNIVERSIDADES Y GOBIERNOS, LOS RIESGOS QUE ADMINISTRA EL GESTOR DE RIESGO DE LA ENTIDAD HAN SIDO TRADICIONALMENTE LOS QUE PUEDEN SER ASEGURADOS, MIENTRAS QUE LOS GESTORES EJECUTIVOS SE OCUPAN PRINCIPALMENTE DE LOS RIESGOS “COMERCIALES”, ENTRE LOS QUE SE INCLUYEN INCÓGNITAS RELACIONADAS CON LA COMPETENCIA, LAS OPERACIONES, EL PERSONAL Y EL CLIMA POLÍTICO. EN AMBOS CASOS, EL OBJETIVO DE LA GESTIÓN ES PRODUCIR EL RESULTADO FINANCIERO ÓPTIMO; Y ES EVIDENTE QUE TANTO EL PROCESO DE GESTIÓN COMO EL OBJETIVO SON LOS MISMOS EN TODA LA ENTIDAD, Y QUE TODA GESTIÓN ES UNA GESTIÓN DE RIESGO.”**

**DOUGLAS BARLOW  
1907 - 1998**

## **BLASFEMIA**

**ESTA PONENCIA NO TIENE SIMILARIDADES CON NADA DE LO QUE HAYAN LEÍDO SOBRE GESTIÓN DE RIESGO. REFUTA LAS CREENCIAS BÁSICAS SOBRE LAS QUE INICIALMENTE SE FUNDÓ LA GESTIÓN DE RIESGO Y QUE TODAVÍA HOY CONSTITUYEN LAS BASES EN QUE SE APOYA ESTA FUNCIÓN.**

## **LA LEYENDA DE LOS ORIGENES DE LA GESTIÓN DE RIESGO**

**DE ACUERDO CON LA TRADICIÓN ORAL, LOS ORÍGENES DE LA GESTIÓN DE RIESGO SE REMONTAN A MEDIADOS DEL SIGLO VEINTE EN LOS ESTADOS UNIDOS. SEGÚN SE CUENTA LA HISTORIA, EN AQUEL ENTONCES, EL COMPRADOR DE SEGUROS FORMABA PARTE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS. AL CONTAR LA HISTORIA, LOS TÉRMINOS “COMPRADOR DE SEGUROS” Y “DEPARTAMENTO DE COMPRAS” SE PRONUNCIAN EN TONO DESPECTIVO, PARA HACER VER EL LARGO CAMINO RECORRIDO POR EL ADMINISTRADOR DE RIESGO DESDE TAN BANALES COMIENZOS. LA INTENCIÓN ES EVOCAR UNA VISIÓN DE SALAS POBREMENTE ILUMINADAS, EN LAS QUE UNOS HOMBRES CON VISERAS VERDES TRABAJABAN CON SUS LÁPICES ENTRE**

**EL OLOR DE HUMO DE CIGARRILLO Y EL GOLPE SORDO DE LOS SELLOS DE GOMA.**

**EL DESTINO DE LA GESTIÓN DE RIESGO ERA TRASCENDER SUS HUMILDES ORÍGENES. CON EL TIEMPO EL PATITO FEO DE LA COMPRA DE SEGUROS SE TRANSFORMÓ EN EL CISNE DE LA GESTIÓN DE RIESGO; YA NO SURCA LAS AGUAS ESTANCADAS DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y OFICINISTAS, SINO QUE HA ACCEDIDO A UN OASIS DE GERENTES PROFESIONALES.**

**EL DOGMA BÁSICO DE LA NUEVA RELIGIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO ERA QUE ESTA ACTIVIDAD NO CONSISTÍA EN LA COMPRA DE SEGUROS. ¿QUÉ ERA ENTONCES? LOS ADMINISTRADORES DE RIESGO JURARON DEDICARSE A LA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y MITIGACIÓN DEL RIESGO. SÓLO EN CASO DE QUE ESTAS ARMAS DE LA NUEVA FE FALLARAN CONTRA EL PODER DIABÓLICO DE CIERTOS RIESGOS ABRUMADORES, SE CONSIDERARÍA EL FONDEO Y, SI ASÍ SE HICIERA, LA PRIMERA ALTERNATIVA SERÍA CUBRIR EL RIESGO CON FONDOS PROPIOS. A CONTINUACIÓN, Y SÓLO A CONTINUACIÓN, DESPUÉS DE QUE TODAS LAS OTRAS ALTERNATIVAS HUBIERAN FALLADO, NECESITARÍA EL RECIÉN CONSAGRADO ADMINISTRADOR DE RIESGO**

**DESCENDER AL NIVEL DEL COMERCIO Y TRAFICAR CON LOS MUGRIENTOS VENDEDORES DE PRODUCTOS DE SEGUROS.**

**EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO**

**EN LOS AÑOS SIGUIENTES, LOS ADMINISTRADORES DE RIESGO CONTINUARON INTENTANDO DEFINIR UNA IDENTIDAD PROFESIONAL DISTINTA DE LA DEL COMPRADOR DE SEGUROS. A PESAR DE LOS ESFUERZOS REALIZADOS PARA ESTABLECER UNA IDENTIDAD PROFESIONAL UNIFORME, LAS RESPONSABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES DE RIESGO VARIABAN TANTO DE UN SECTOR A OTRO E INCLUSO ENTRE COMPAÑÍAS DENTRO DEL MISMO SECTOR QUE, EN GRAN MEDIDA, LA ÚNICA ACTIVIDAD QUE TODOS LOS ADMINISTRADORES DE RIESGO TENÍAN EN COMÚN ERA COMPRAR SEGUROS.**

**LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN FUNDADA POR LOS ADMINISTRADORES DE RIESGO REFLEJA SU AFÁN POR DISTANCIARSE DE LA COMPRA DE SEGUROS. A SU FUNDACIÓN EN EL AÑO 1950, ANTES DE LA METAMORFOSIS DEL COMPRADOR DE SEGUROS, SE LA CONOCÍA COMO LA *NATIONAL INSURANCE BUYERS' ASSOCIATION*. CINCO AÑOS MÁS TARDE, SE HABÍA INICIADO LA ANTICIPADA EVOLUCIÓN DE COMPRA A GESTIÓN Y EL NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN SE CAMBIÓ A**

*AMERICAN SOCIETY OF INSURANCE MANAGEMENT*. EN 1975, SE COMPLETÓ LA EVOLUCIÓN CON EL CAMBIO DE NOMBRE A “*RISK AND INSURANCE MANAGEMENT SOCIETY (RIMS)*.” DESDE ENTONCES, ALGUNAS PERSONAS HAN SUGERIDO QUE SE ELIMINE DEL NOMBRE LA PALABRA *INSURANCE* (SEGUROS), CON EL FIN DE ROMPER TODO VÍNCULO CON LA COMPRA DE SEGUROS.

LA RIMS CONTINUA LIDIANDO CON PROBLEMAS DE IDENTIDAD. NO ES UNA ASOCIACIÓN SECTORIAL QUE REPRESENTA LOS INTERESES DE UNA INDUSTRIA EN PARTICULAR, COMO ES EL CASO DE LA *AMERICAN BANKERS ASSOCIATION*. Y DADO QUE LAS EMPRESAS QUE SE ADHIEREN A LA RIMS PROVIENEN DE TODOS LOS SECTORES, E INCLUYEN LA MAYORÍA DE LAS COMPAÑÍAS QUE APARECEN EN LA LISTA *FORTUNE 1000*, LA ASOCIACIÓN SIEMPRE TIENE DIFICULTADES PARA HABLAR SOBRE TEMAS GENERALES CON UNA SOLA VOZ.

LA RIMS TAMPOCO ES UNA ASOCIACIÓN PROFESIONAL, COMO LO ES EL *AMERICAN INSTITUTE OF CHARTERED PROPERTY AND CASUALTY UNDERWRITERS* (AICPCU). LOS MIEMBROS DE LA RIMS NO SON PERSONAS FÍSICAS SINO CORPORACIONES U OTRAS PERSONAS MORALES. LAS PERSONAS FÍSICAS SON LOS REPRESENTANTES DE LOS

**EMPRESAS ADHERIDAS Y NO TIENEN EN COMÚN NINGUNA  
CERTIFICACIÓN PROFESIONAL O ACADÉMICA OBLIGATORIA.**

**EN AÑOS RECIENTES, MUCHOS HAN RECONOCIDO QUE EL CAMPO  
TRADICIONAL DE ACTUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO HA SIDO  
BASTANTE ESTRECHO, IGNORANDO UN VASTO ABANICO DE RIESGOS  
OPERATIVOS Y FINANCIEROS A LOS QUE SE ENFRENTA LA  
CORPORACIÓN. SE HA ALENTADO A LOS GESTORES DE RIESGO Y  
SEGUROS A QUE SE INVOLUCREN EN UN CAMPO CADA DÍA MÁS AMPLIO  
DE ESTA CLASE DE RIESGOS , Y SE ENCUENTRAN EN UNA POSICIÓN  
DESDE LA QUE PUEDEN OFRECER UNA VALIOSA CONTRIBUCIÓN. SIN  
EMBARGO, NO SON ELLOS HABITUALMENTE LOS QUE ESTÁN MEJOR  
CALIFICADOS PARA LIDERAR EL PROCESO DE ABORDAR DE FORMA  
EXHAUSTIVA ESTOS RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS. INCLUSO  
LA DENOMINACIÓN DE “GESTOR DE RIESGO” HA SIDO APROPIADA POR  
ESPECIALISTAS EN RIESGO CREDITICIO, OPERACIONAL Y DE MERCADO.**

### **EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS**

**DESPUÉS DE HABER PASADO DÉCADAS TRATANDO DE DISTANCIARSE DE  
SU HUMILDES ORÍGENES EN LA COMPRA DE SEGUROS, LOS CREYENTES  
EN LA GESTIÓN DE RIESGO NO TUVIERON QUE OCUPARSE MÁS DE LA**

**FUNCIÓN DE COMPRAS HASTA PRINCIPIOS DE LOS AÑOS 90, CUANDO LA EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE COMPRA DE SEGUROS RESULTÓ EN EL Cisma QUE FUE CONOCIDO COMO LA “EXTERNALIZACIÓN”.**

**SE EMPEZARON A OIR RUMORES SOBRE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA QUE ESTABA “EXTERNALIZANDO” LA FUNCIÓN DE GESTIÓN Y DE RIESGO Y SEGUROS. LAS AGENCIAS DE CORRETAJE DE SEGUROS EMPEZARON A FORMULAR ESTRATEGIAS PARA SACAR PROVECHO DE ESTE NUEVO FENÓMENO, QUE FUE RECIBIDO CON ENFADO Y REPROCHES, HASTA QUE FINALMENTE SE DESCUBRIÓ QUE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO Y SEGUROS YA HABÍA SIDO EXTERNALIZADA.**

**EL MODELO DE EXTERNALIZACIÓN REQUIERE UN MÍNIMO DE EMPLEADOS EN PLANTILLA QUE SE OCUPAN DE ADMINISTRAR AMPLIOS RECURSOS EXTERNOS. DURANTE DÉCADAS, EL TÍPICO DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RIESGO Y SEGUROS SE COMPOÑÍA DE UNOS CUANTOS EMPLEADOS QUE ADMINISTRABAN RIESGOS A NIVEL MUNDIAL MEDIANTE LOS AMPLIOS RECURSOS EXTERNOS DE AGENTES DE SEGUROS Y ASEGURADORAS INTERNACIONALES.**

**LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA QUE EXTERNALIZÓ LA GESTIÓN DE RIESGO TENÍA EMPLEADOS EN TODO EL MUNDO QUE COMPRABAN SEGUROS CON POCA O NINGUNA COORDINACIÓN. LA ANUNCIADA**

**“EXTERNALIZACIÓN” RESULTÓ EN LA CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA MÁS TRADICIONAL CON MENOS EMPLEADOS EN LA OFICINA MATRIZ ENCARGADOS DE LA GESTIÓN DE RIESGO Y SEGUROS A NIVEL MUNDIAL, MEDIANTE LOS RECURSOS EXTERNOS DE AGENCIAS Y ASEGURADORAS.**

### **MANEJO DE LAS RELACIONES CON PROVEEDORES**

**LA GESTIÓN DE RIESGO Y SEGUROS VENÍA UTILIZANDO EL MODELO DE SUBCONTRATACIÓN DESDE MUCHO ANTES DE QUE COMENZARA A EMPLEARSE EL TÉRMINO “EXTERNALIZACIÓN” Y SÓLO EN ESTOS ÚLTIMOS AÑOS SE HA COMENZADO A UTILIZAR EL MODELO EN OTRAS ÁREAS DE RECURSOS INTERNOS QUE HABÍAN CRECIDO HASTA INCLUIR UN GRAN NÚMERO DE EMPLEADOS, EN ÁREAS TALES COMO TECNOLOGÍA, GESTIÓN DE INSTALACIONES, SERVICIO DE COMIDAS, ETC. ESTA TENDENCIA CADA VEZ MÁS PRONUNCIADA A LA SUBCONTRATACIÓN HA CREADO UNA DEMANDA DE INDIVIDUOS CAPACES DE ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE RECURSOS CRÍTICOS QUE NO FORMAN PARTE DE LA COMPAÑÍA. ESTO SE HA TRADUCIDO EN UNA NUEVA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA, LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON PROVEEDORES (*VENDOR RELATIONSHIP MANAGEMENT* – VRM).**

**EN POCAS PALABRAS, LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON PROVEEDORES CONSISTEN EN QUE EL PODER ADQUISITIVO DEBE CONCENTRARSE EN EL MENOR NÚMERO DE PROVEEDORES POSIBLES, SIN POR ELLO CREAR UNA EXCESIVA DEPENDENCIA EN UN SOLO PROVEEDOR O EN UN GRUPO REDUCIDO DE ELLOS . SEGÚN ESTOS PRINCIPIOS, LOS PROVEEDORES DEBEN POSEER SUFICIENTE SOLIDEZ FINANCIERA Y SER CONTRATADOS SOBRE LA BASE DE CONDICIONES CONTRACTUALES APROPIADAS. EN GENERAL, EL OBJETIVO CONSISTE EN ESTABLECER ASOCIACIONES A LARGO PLAZO MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LAS EMPRESAS QUE PROVEEN RECURSOS EXTERNOS CRÍTICOS CON LA MEJOR RELACIÓN CALIDAD/PRECIO.**

**TODO ESTO LE SUENA CONOCIDO AL GESTOR DE RIESGO Y SEGUROS, QUE CONSTANTEMENTE ESTÁ INVOLUCRADO EN TODAS LAS ACTIVIDADES MENCIONADAS : REVISAR DE CONTINUO LAS CALIFICACIONES FINANCIERAS DE LAS ASEGURADORAS, NUNCA COLOCAR MÁS RIESGO CON UNA SOLA ASEGURADORA QUE LO QUE SEA PRUDENTE EN RELACIÓN CON LOS ACTIVOS Y EXCEDENTE DE ÉSTA; REDACTAR LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES CONTRACTUALES IDÓNEOS PARA ESTABLECER LAS BASES PARA UNA ASOCIACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO, QUE SIN EMBARGO PERMITA UNA CIERTA**

**FLEXIBILIDAD, Y LOGRAR TODO ESTO APROVECHANDO Y  
GESTIONANDO LOS RECURSOS DE LOS INTERMEDIARIOS Y  
PROVEEDORES INTERNACIONALES.**

**EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE  
RIESGO Y SEGUROS REPRESENTA UN EJEMPLO EXTREMO DE GESTIÓN  
CENTRALIZADA DE PROVEEDORES. EN MUCHAS EMPRESAS, LAS  
POLÍTICAS CORPORATIVAS ESTABLECEN QUE NINGÚN EMPLEADO,  
EXCEPTO ESAS POCAS PERSONAS EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN  
DE RIESGO Y SEGUROS, PUEDE TRATAR CON AGENTES DE SEGUROS Y  
ASEGURADORAS EN NINGÚN LUGAR DEL MUNDO. DE ESTE MODO SE  
APROVECHA Y SE GESTIONA AL MÁXIMO LA RELACIÓN CON LOS  
PROVEEDORES DE SEGUROS. SI BIEN ESTE GRADO DE CONTROL  
CENTRALIZADO NO ES APROPIADO PARA ALGUNAS COMPRAS DE OTRA  
ÍNDOLE, UNA GESTIÓN EFECTIVA DE LOS PROVEEDORES REQUIERE QUE  
UNA SOLA PERSONA ESTÉ AL TANTO DE TODO LO QUE SE GASTA CON  
PROVEEDORES EN UNA CATEGORÍA DETERMINADA, A FIN DE ASEGURAR  
QUE SE EMPLEEN LAS PRÁCTICAS ÓPTIMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
LAS RELACIONES CON PROVEEDORES.**

**LOS GESTORES DE RIESGO CORRECTAMENTE BUSCAN OPORTUNIDADES PARA APORTAR UNA MAYOR CONTRIBUCIÓN EXPANDIENDO SUS CAPACIDADES Y PARTICIPANDO EN LOS ESFUERZOS DE LA EMPRESA PARA ABORDAR LOS RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS, PERO NO DEBEN LIMITAR DEMASIADO ESTRECHAMENTE SU ENFOQUE. AL EVALUAR EL PANORAMA GLOBAL DE LOS RIESGOS QUE ENFRENTA UNA CORPORACIÓN, VARIAS EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS, CON LA AYUDA DE CONSULTORES, HAN CONCLUIDO QUE HAY CINCO ÁREAS DE RIESGO BÁSICAS:**

- **MERCADO/CRÉDITO**
- **VOLATILIDAD DE LOS INGRESOS**
- **OPERACIONES**
- **CAPITAL**
- **VARIABILIDAD DE LOS GASTOS**

**SI BIEN EL RIESGO DE MERCADO/CRÉDITO O RIESGO FINANCIERO PUEDE SER MÁS IMPORTANTE PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS, ES CIERTO QUE TODAS LAS CORPORACIONES COMPARTEN ESTOS MISMOS RIESGOS. LA ÚLTIMA CATEGORÍA DE RIESGO, VARIABILIDAD DE LOS GASTOS, REQUIERE QUE SE GESTIONE**

**EL RIESGO DE GASTOS. DEFINIDO EN TÉRMINOS GENERALES, EL RIESGO DE VARIABILIDAD DE LOS GASTOS ES EL RIESGO DE QUE LA ESTRUCTURA DE GASTOS DE LA EMPRESA NO SOPORTE LA VARIABILIDAD DE LOS CICLOS ECONÓMICOS O QUE SE VEA AFECTADA ADVERSAMENTE POR LAS VARIACIONES EN FACTORES ECONÓMICOS EXTERNOS. ADEMÁS DE LOS COSTOS DE INFRAESTRUCTURA, UNA PARTE CADA VEZ MÁS IMPORTANTE DEL PERFIL DE GASTOS CORPORATIVOS ES EL COSTO DE BIENES Y SERVICIOS DERIVADO DE FUENTES EXTERNAS. POR LO TANTO, UN FACTOR ESENCIAL EN UNA GESTIÓN EFECTIVA DEL RIESGO DE GASTOS ES LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES. COMO HAN APRENDIDO LOS GESTORES DE RIESGO Y SEGUROS, LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DURADERAS CON PROVEEDORES PUEDE MITIGAR CONSIDERABLEMENTE EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS EN EL MERCADO.**

**ESTO NOS CONDUCE A LA TESIS CENTRAL DE ESTA PONENCIA Y A LA BLASFEMIA POSTULADA, ES DECIR, QUE TRAS DÉCADAS DE INTENTAR DISTANCIARSE DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN GENERAL Y DE LA COMPRA DE SEGUROS EN PARTICULAR, EL GESTOR DE RIESGO TAL VEZ SEA LA PERSONA MÁS NATURALMENTE INDICADA EN TÉRMINOS DE EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS PARA OCUPARSE DE LA GESTIÓN DE**

**RIESGO DE GASTOS ASUMIENDO RESPONSABILIDAD POR UNA GAMA MÁS AMPLIA DE COMPRAS CORPORATIVAS.**

**FUNCIÓN DE COMPRAS**

**DURANTE LAS DÉCADAS EN QUE LOS GESTORES DE RIESGO ESTABAN PROCURANDO DEFINIR SU IDENTIDAD DIFERENCIANDO SU FUNCIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRA, ÉSTA SE HA CONVERTIDO EN UNA DE LAS MÁS ESENCIALES FUNCIONES DE LA CORPORACIÓN MODERNA.**

**EN FEBRERO DE 1995, LA REVISTA FORTUNE DESCRIBIÓ EL “NUEVO PODER DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS”:**

**“PARA AT&T ES UNA AUTOPISTA QUE CONDUCE A UNA REDUCCIÓN DE COSTOS DE US\$1000 MILLONES... ES LA RUTA... ESCOGIDA PARA REVITALIZAR ALLIED SIGNAL. LA AUTOPISTA DE LOS AHORROS ES AMPLIA Y ESTÁ EXPLOTANDO EL PODER DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS ... NO ES SORPRENDENTE QUE LA FUNCIÓN DE COMPRAS HAYA EMPEZADO A ATRAER A ALGUNOS DE LOS MEJORES EJECUTIVOS JÓVENES ... ESTA**

**FUNCIÓN ESTÁ EMPEZANDO A CAMBIAR EL ASPECTO  
DE LAS EMPRESAS AMERICANAS.”**

**DESDE QUE SE ESCRIBIÓ ESTE ARTÍCULO, HACE CASI CUATRO AÑOS, LA GESTIÓN DE GASTOS SE HA CONVERTIDO EN UN PROPULSOR DE CAMBIO AÚN MÁS POTENTE PARA LAS EMPRESAS DE TODO EL MUNDO. CON MOTIVO DE LAS RECIÉN ANUNCIADAS Y NUNCA ANTES VISTAS CONSOLIDACIONES CONTINUAMENTE SE SUBRAYA EL AUMENTO DEL VALOR PARA LOS ACCIONISTAS QUE RESULTARÁ DE LA REDUCCIÓN DE GASTOS.**

**PARA PODER APRECIAR LA MAGNITUD DE LA OPORTUNIDAD, EL GESTOR DE RIESGO DEBE COMPARAR LA CANTIDAD GLOBAL GASTADA EN UN AÑO O POR LA EMPRESA EN TODAS SUS COMPRAS CON LA CANTIDAD TOTAL GASTADA EN SEGUROS O INCLUSO CON EL COSTO TOTAL DEL RIESGO.**

**SE PODRÍA DECIR QUE ÉSTA NO ES UNA COMPARACIÓN JUSTA DE LAS IMPORTANCIAS RELATIVAS, YA QUE NO TOMA EN CUENTA LOS LÍMITES DEL SEGURO COMPRADO Y EL BENEFICIO POTENCIAL QUE SE DERIVARÍA EN CASO DE UN SINIESTRO. ESTO ES CIERTO, PERO UNA ASEGURADORA PAGA UN SINIESTRO EN BASE A UNA INDEMNIZACIÓN, EL PAGO DEL SINIESTRO HACE QUE EL ASEGURADO QUEDE RESARCIDO DE SUS**

**PÉRDIDAS, Y REPONE EL MONTO INICIAL DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. SIN EMBARGO, EL LOGRO DE AHORROS MEDIANTE UNA GESTIÓN DEL RIESGO DE GASTOS MÁS EFICIENTE ES UN BENEFICIO DIRECTO PARA LA EMPRESA, QUE DE HECHO MEJORA LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. EN TÉRMINOS DE ÓRDENES DE MAGNITUD RELATIVA, UNO DE LOS PRINCIPALES FABRICANTES DE AUTOMÓVILES RECIENTEMENTE ANUNCIÓ QUE ANTICIPABA UN AHORRO DE US\$1000 MILLONES GRACIAS A LA INTRODUCCIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS VIA INTERNET.**

**ANUALMENTE, ALGUNAS GRANDES EMPRESAS GASTARÁN DESDE US\$100 MILLONES HASTA MÁS DE US\$1000 MILLONES SÓLO EN VIAJES E INVITACIONES A CLIENTES. EXISTEN GRANDES OPORTUNIDADES PARA AHORRAR EN ESTA ÁREA DE GASTOS. LA GENTE YA CONOCE LA COMPLEJA ESTRUCTURA DE LAS TARIFAS AÉREAS. A ELLA HAY QUE AÑADIRLE LOS MISTERIOSOS ARREGLOS COMPENSATORIOS ENTRE AEROLÍNEAS, AGENTES, CONSOLIDADORES Y CLIENTES. A DIFERENCIA DE LOS SEGUROS, LA EMPRESA CLIENTE PUEDE NEGOCIAR REBAJAS Y RECIBIR TODAS O UNA PARTE DE LAS COMISIONES Y CESIONES QUE NORMALMENTE CORRESPONDERÍAN A LOS AGENTES, MIENTRAS QUE PAGA AL AGENTE UNA COMISIÓN POR SUS SERVICIOS. SI BIEN TALES REBAJAS SON NORMALES EN LA INDUSTRIA DE VIAJES, LAS AEROLÍNEAS**

**RECIENTEMENTE ANUNCIARON LA ELIMINACIÓN DE CIERTAS COMISIONES Y CESIONES, PREFIRIENDO OFRECER BOLETOS NETOS DE PRIMAS Y DE CESIONES.**

**COMPARADOS CON ESTAS COMPLEJIDADES RELACIONADAS CON LA COMPENSACIÓN EN EL SECTOR RELATIVAMENTE DESREGULADO DE LOS VIAJES, LOS TAN DISCUTIDOS ARREGLOS DE CONTINGENCIA DE LOS AGENTES DE SEGUROS PARECEN CASI VESTIGIOS DE OTRA ÉPOCA.**

### **CONCLUSIÓN**

**LA FUNCIÓN DE COMPRAS ES UN ÁREA EXTREMADAMENTE DINÁMICA EN LA QUE DIARIAMENTE SE ANUNCIAN EXTRAORDINARIOS NUEVOS EVENTOS Y ENFOQUES. SI LOS GESTORES DE RIESGO PUEDEN SOBREPONERSE A SU PROLONGADO DESPRECIO POR LAS “COMPRAS”, TIENEN LA OPORTUNIDAD DE APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS A UNA ÁREA MUCHO MÁS EXTENSA: EL AREA DE GESTIÓN DE RIESGO DE GASTOS. EL GESTOR DE RIESGO PUEDE INTRODUCIR LAS TÉCNICAS DESARROLLADAS PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES Y GASTOS A ÁREAS DE GASTOS DE LAS CUALES TALES DISCIPLINAS HAN ESTADO SORPRENDENTEMENTE AUSENTES: ÁREAS EN LAS QUE LA**

**PRIMERA Y A VECES ÚNICA PREGUNTA HA SIDO “¿CUÁNDO LO TENDRÉ?”  
Y NO “¿CUÁNTO COSTARÁ?”**

**UNO DE LOS PROPULSORES DE CAMBIO MÁS IMPORTANTES EN EL  
MUNDO CORPORATIVO HOY EN DÍA ES LA GESTIÓN DE GASTOS.  
BASÁNDOSE EN LOS CONOCIMIENTOS Y LA EXPERIENCIA ADQUIRIDOS,  
EL GESTOR DE RIESGO CLARAMENTE TIENE UNA EXTRAORDINARIA  
OPORTUNIDAD DE OFRECER UN VERDADERO LIDERAZGO.**

**DISCULPÁNDOME CON MIS COLEGAS POR LA IRREVERENCIA QUE HAYA  
DEMOSTRADO A NUESTROS ARTÍCULOS DE FE DE LA GESTIÓN DE  
RIESGO, PARAFRASEO A GEORGE BERNARD SHAW Y LES RECUERDO QUE  
MUCHAS VERDADES AMPLIAMENTE ACEPTADAS EMPEZARON COMO  
BLASFEMIAS.**

**DEBEMOS MUCHO A NUESTROS TALENTOSOS PREDECESORES, CUYOS  
ESFUERZOS DEFINIERON Y DESARROLLARON EL ROL DEL GESTOR DE  
RIESGO Y SEGUROS. PERO TAMBIÉN TENEMOS UNA OBLIGACIÓN PARA  
CON ELLOS, PARA CON NOSOTROS MISMOS Y PARA CON NUESTROS  
EMPLEADORES: CONTINUAR SU LABOR Y ENCONTRAR NUEVAS  
MANERAS DE OFRECER AÚN MAYORES CONTRIBUCIONES A LA EMPRESA  
Y SUS ACCIONISTAS.**