

APLICACION DEL RISK MANAGEMENT A LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA

Barcelona, 7 de noviembre de 1985

por ULF NORDBLAD
UNIRISK-TILLINGHAST
ESTOCOLMO, SUECIA

CINCO SESIONES

0. Introducción general a las cinco sesiones
Datos biográficos
1. Situación actual del "Risk Management"(RM)
 - o Grado de evolución alcanzado en Europa y en los EE.UU.
 - o ¿ En qué medida han sido aceptadas las filosofías y técnicas del Risk Management por las empresas en estos países ?
2. ¿ Cuáles son las posibles nuevas tendencias del "Risk Management" para los próximos años, tanto en la gran empresa como en la mediana ? ¿ Cómo se estructura la Gerencia de Riesgos en la gran empresa ?
 - o Posibilidad de aplicación a la mediana empresa. La asesoría externa.
3. La evolución de la gravedad de los riesgos; nuevas amenazas a la rentabilidad y supervivencia de la empresa.
 - o La evolución de los riesgos informáticos y su actual cuantificación y control.
 - o La Responsabilidad Civil del producto en la CEE.
4. La fiabilidad de las metodologías científicas de evaluación del riesgo. Utilización de la informática. Consideraciones para la gran empresa y para la mediana empresa.
5. Aplicación a un caso práctico.

0. INTRODUCCION GENERAL A LAS CINCO SESIONES

Datos biográficos

Es para mí un gran honor hacer uso de la palabra en esta reunión sobre risk management organizada por PREPERSA. Tal como han podido Uds. ver en el programa, voy a tratar cinco temas distintos. Haré todo lo posible para comunicarles teoría, - práctica e ideas de como todos Uds. pueden utilizar el concepto de risk management en su propia profesión, como gerente de riesgos, gerente de seguros, corredor de seguros, asegurador, reasegurador ó asesor.

Considero necesario que mi primera sesión incluya una definición de risk management y lo que yo quiero decir al emplear - el sistema lógico de RM.

Debido a mis escasos conocimientos de español, utilizaré el - inglés, por lo que aquellos de entre Uds. que deseen escuchar lo en español deberán utilizar los servicios de traducción si multánea. Naturalmente, estoy convencido de que los traductores convertirán mi inglés en un español mucho mejor, evitando de ese modo cualquier problema de lenguaje. Uds. recibirán - también mi presentación en inglés traducida al español.

Mi propósito para este día en Barcelona podría ser explicado por el simple hecho de que yo espero con confianza de que cada participante obtendrá una buena idea que pueda ser puesta en práctica en su trabajo.

Todos los cinco temas están vinculados, ya que el concepto de Risk Management es muy amplio. Incluye varias materias, tales como finanzas, técnica, derecho, administración, pero la más importante de todas es la ciencia de la conducta, que es esencial cuando se quiere aumentar el conocimiento y la conciencia del riesgo en general.

La filosofía del Risk Management es de hecho muy simple -sin embargo Uds. pueden advertir- que la solución para alcanzar - el éxito dentro de cada organización es individual. Ya desde el principio quiero insistir en un punto que es consecuencia de cerca de 10 años de experiencia en este campo. Es importante encontrar un coordinador dentro de la organización que tenga el interés y el encargo de dirigir la evolución del RM dentro de la empresa ó compañía.

¡ Mi última observación puede ser la más importante ! Estoy - pensando en el presente mercado de seguros, el cual ha sido - descrito como MERCADO DE SEGUROS DURO. Esta situación ha aparecido tras la que ha sido llamada de "mercado blando". Muchos de Uds., siguiendo la evolución del panorama asegurador internacional, conocen que tanto las compañías de seguros como las compañías de reaseguros norteamericanas han perdido dinero durante los últimos años (incluso considerando los ingresos por inversiones). Esto significa que también los aseguradores y reaseguradores europeos pedirán primas más elevadas - en la mayoría de clases de riesgos. Como resultado de ello la importancia del concepto de risk management se acrecentará.

Mis datos biográficos se adjuntan a la documentación. (apénd.0)

DATOS BIOGRAFICOS

Ulf Nordblad

Mr. Ulf Nordblad es fundador y Director General de UNIRISK, United Risk Management Consultants Ltd., Estocolmo, Suecia. Mr. Nordblad también es Senior Consultant (asesor de la más alta categoría) y socio de UNIRISK.
Nacido en 1928

Formación

Titulado en Lógica Matemática incl. Logística, Administración y Economía por el Royal Swedish Navy College en 1951.

Historial profesional

- 1952-1960 Director de Siniestros de Trygg-Hansa Group de Estocolmo. Ramo de Seguros Marítimos (reclamaciones, buques, transporte)
- 1961-1963 Director de Marketing de Transporte Marítimo en el mismo grupo
- 1964-1971 Director General de filial de empresa finlandesa en Suecia. Actividades de Marketing y venta al mayor de pinturas
- 1972-1974 Ejecutivo de Cuentas de los principales clientes industriales del Skandia Group de Estocolmo en el área de seguros no marítimos
- 1975-1978 Responsable de marketing y coordinación de clientes industriales en las Oficinas Centrales de Skandia
- 1979-1984 Director General de Skandia Risk Management Ltd., Estocolmo
- 1984(Junio) Director General y Socio de UNIRISK, United Risk Management Consultants Ltd., Estocolmo

Risk Management y Consulting

Desde 1973, Mr. Nordblad ha estado profundamente interesado en estudios e investigaciones sobre el Concepto de Risk Management, habiéndolo puesto en práctica tanto en el mercado sueco como en los mercados internacionales.

Conferencias, publicaciones

Ha pronunciado conferencias acerca de Risk Management en seminarios y en sesiones dedicadas a Seguridad en varios países. Ha publicado artículos acerca de Risk Management en numerosa prensa especializada en temas financieros y de seguros en bastantes países.

Otros datos

Presidente del Comité de Trabajo de ICC (International Chamber of Commerce) en relación a la Terminología del Risk Management.
Secretario del RMT Group Stockholm (Grupo de análisis técnico del Risk Management).
Miembro del IRMC (International RM Consultants Study Group).
Presidente en 1983 de la International Insurance and Risk Management Conference, (MCE), Londres.

1. SITUACION ACTUAL DEL "RISK MANAGEMENT".
GRADO DE EVOLUCION ALCANZADO EN EUROPA Y EN LOS EE.UU..
¿ EN QUE MEDIDA HAN SIDO ACEPTADAS LAS FILOSOFIAS Y TECNICAS DEL RISK MANAGEMENT POR LAS EMPRESAS EN ESTOS PAISES ?

El título de esta sesión es muy amplio. Podría haber sido el título de una tesis en RM. Dicho sea de paso, en Suecia tenemos una tesis en RM dirigida a financiación de riesgos.

Mi intención es empezar ahora de una "forma general", para más tarde profundizar en algunas de sus partes, que podrían ser - comparadas entre países.

Mi idea general es la siguiente :

- A) ¿Qué es risk management?
¿Por qué necesitamos RM?
- B) ¿Cómo podemos evaluar la evolución del risk management?
(TABLA DE PUNTUACION)
- C) ¿Cómo podemos poner en práctica RM en una empresa? (Plan de Acción)
- D) En base a los puntos expresados describiré la situación actual en EE.UU. y en Europa. En la Mediana y Gran Empresa.
¿Cuáles son los progresos alcanzados?
- E) ¿Ha sido admitido el concepto de RM en EE.UU. y en diferentes partes de Europa?

A) ¿QUE ES RISK MANAGEMENT?

Risk Management significa mucho más que solamente administración de riesgos, mucho más que control de riesgos. Mucho más que comprar un seguro.

La definición que utilizamos dice:

¿Qué es Risk Management (RM)?

Risk Management es un medio sistemático de proteger la renta y los recursos de la Empresa contra posibles pérdidas, de forma que los objetivos de la Compañía puedan ser alcanzados sin interrupción. El Risk Management, aplicado en la forma debida, crea estabilidad y contribuye indirectamente a obtener una mejor rentabilidad. El Risk Management no es el Seguro, pero el Seguro podría formar parte de un programa de Risk Management. (apéndice 1).

El "CIRCULO DE MANEJO DE LOS RIESGOS" fue creado para mostrar ejemplos de riesgo, diferentes medidas para la prevención de pérdidas, y quién es el responsable de los riesgos. La idea - provino del gerente de riesgos Gustaf Hamilton, Statsföretag Group, Suecia (actualmente asesor de UNIRISK-TILLINGHAST). El Círculo de Manejo de los Riesgos ha sido utilizado en muchas partes del mundo y ha sido traducido a once idiomas. (apén.2)

Toda organización ó empresa debe responder a una pregunta: ¿Quién es el coordinador respecto a RM?. Al coordinador se le encontrará realizando una labor de apoyo, pero el tratamiento real del riesgo debe ser llevado a cabo cerca de la situación de riesgo, ó lo que para mí es lo mismo, en el propio lugar, en la planta de producción (como se ha mencionado antes).

El Risk Management, de acuerdo con el enfoque sistemático de UNIRISK, es fácil de comprender. Hay cinco funciones independientes. (apéndice 3).

Política de RM. La política de RM implica la decisión por parte de la dirección de la empresa de estudiar la situación de riesgos propia, mejorar la prevención de riesgos y establecer un programa racional de financiación de los mismos. Después, la dirección debe dictar por escrito las directrices oportunas para la gestión y cobertura de sus riesgos.

Análisis de Riesgos. Por medio de análisis de riesgos dentro de la empresa se identifican campos importantes de riesgos, realizándose a continuación una valoración de amenazas y riesgos potenciales. Se calculan tanto la probabilidad como las consecuencias totales.

Tratamiento de Riesgos. El tratamiento de riesgos, basado en los análisis anteriores, adopta luego la forma de medidas de prevención y de limitación de daños. Los mayores daños imaginables tienen que ser reducidos de forma eficaz en cuanto a costos (p.ej. incendios, indemnizaciones, fraudes, espionaje industrial, etc.).

Financiación de Riesgos. La fase siguiente es la financiación de riesgos, que abarca la cobertura de autoseguros, el seguro convencional ó alguna solución aseguradora basada en la tasación de experiencias de daños y algún modelo de autoseguro ("captives", etc.). La empresa en cuestión elaborará un informe anual sobre su "Estado económico en riesgos".

Administración de RM. La Administración de RM en el seno de la empresa implica la comunicación de las decisiones sobre cuestiones de riesgos y seguros a las distintas partes de la organización. A base de coordinación, formación, organización y comunicación, la empresa conseguirá una mayor conciencia sobre los riesgos y una economía más eficaz.

El modelo de trabajo, lógico y sistemático de UNIRISK, ha sido introducido en muchas empresas, organismos gubernamentales y organizaciones. Los asesores de UNIRISK, actuando como líderes de proyecto, casi siempre trabajan de acuerdo con este modelo. Unos cuantos detalles de la función serán tratados separadamente (en diapositivas).

¿Por qué necesitamos RM?

Al principio, la dirección de la compañía (con mucha naturalidad) declaró que habían convenido un programa de seguros para hacer frente a pérdidas fortuitas. Más tarde, la dirección -

descubrió que no había suficiente con el seguro. No había pagos ni compensaciones por parte de las compañías de seguros que pudieran devolver a la compañía los clientes que habían empezado a comprar géneros a un competidor.

Echemos un vistazo a "Un ambiente de riesgos cada vez más complejo" (apéndice 4). Ustedes descubrirán entonces que esta situación requiere un mejor risk management. En un principio sólo lo utilizaban el Risk Management las grandes compañías internacionales. Pero desde que el ambiente de riesgos se está convirtiendo en crecientemente complejo, el Risk Management es también ahora provechoso para las empresas medianas dentro de la industria, así como para las empresas comerciales y de servicios, tales como bancos, compañías de transporte y compañías de seguros para sus propios riesgos. También los organismos gubernamentales y las entidades locales pueden salir beneficiados a través de mejorar la eficacia de sus costes utilizando el método del Risk Management (RM).

B) ¿COMO PODEMOS EVALUAR LA EVOLUCION DEL RISK MANAGEMENT?

Esta pregunta se supone tiene tantas respuestas como personas que contestan.

Una respuesta podría ser que "la gran compañía norteamericana XYZ tiene un "captive" (Compañía de Seguros Cautiva) en las Bermudas" y por consiguiente ellos son profesionales en RM. Esto no es la misma cosa. Lo que ello significa es solamente que XYZ tiene un gran volumen de primas y debido a esto, ellos están interesados en autoseguro. En este contexto es importante decir que deducibles ó medios disponibles/autoseguro son pasos decisivos para evaluar el desarrollo de RM en un país.

Si intentamos de nuevo ver un modo práctico de evaluar el progreso en una empresa, sugiero el uso de la "Tabla de Puntuación de RM" (apéndice 5). Empiecen con la Política de RM y sigan hasta terminar la Administración de RM (coordinación, formación y comunicación).

A través de mi experiencia he utilizado en muchas ocasiones esta tabla de puntuación y da una idea del Estado del RM en la compañía. La mejor compañía de entre las que he visto tenía 13 puntos, y varias de ellas 6 ó 7 puntos antes de que empezáramos a poner en práctica el RM.

Otro modo de ver esta cuestión es naturalmente a través de examinar las estadísticas de daños de un largo período (5 ó 10 años). Si la compañía tiene casi CERO, podría significar que su Programa de Prevención de Daños ó de Control de Riesgos ha sido muy efectivo. O bien, ¿tuvo la compañía pura SUERTE en su tratamiento de riesgos?

Recientemente, he oído decir a gestores de riesgos de muy grandes empresas: "Un objetivo fundamental del RM ha sido descrito como la conservación de activos y del potencial de ganancias en contra de daños ó destrucción; y la eliminación de las causas que hacen surgir riesgos y responsabilidades."

Las palabras "Prevención de Daños" podrían ser sustituidas por Risk Management sin cambiar significativamente el objetivo.

Además, yo podría muy bien dar una opinión subjetiva en relación al Estado del RM. He elaborado una evaluación de los actuales niveles de RM en Escandinavia y a cuyos resultados me atengo. (apéndice 6). Tengo la sensación de que el concepto de RM ha penetrado bien en estos países. Presumiblemente por delante de países tales como Francia, Alemania Occidental, Bélgica e incluso Reino Unido (teniendo en cuenta el tamaño de Suecia).

C) ¿COMO PODEMOS PONER EN PRACTICA RM EN UNA EMPRESA? (PLAN DE ACCION).

Esta pregunta es realmente muy oportuna en relación a la cuestión básica del nivel y progreso en el campo del RM. Durante los últimos siete años (cuando he actuado como un asesor de RM independiente) mis colegas y yo hemos ayudado a los clientes de acuerdo con una tabla (apéndice 7), que es un PLAN DE ACCION. A este respecto quiero insistir en el hecho de que CADA COMPAÑIA ES INDIVIDUAL. Cada una es un hecho distinto: productos, mercados, beneficios, estilo de dirección ó cultura. Mi consejo es que Uds. sigan el enfoque sistemático.

D) SITUACION ACTUAL EN EE.UU. Y EN EUROPA. EN LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA. ¿CUALES SON LOS PROGRESOS ALCANZADOS?

Si ustedes consideraran la situación actual en EE.UU. advertirán inmediatamente que los gerentes de riesgos están enfrentados con difíciles problemas de seguros. Las tarifas son incrementadas, propiedades 30%, accidentes (responsabilidad) hasta 1.000% (10 veces), también los límites son más reducidos, los términos son modificados (contra el asegurado). En ciertos casos no ha sido de ningún modo posible encontrar cobertura para algunos riesgos de responsabilidad.

Con los 3.700 miembros de RIMS (Risk and Insurance Management Society), todos los aspectos del desarrollo podían ser localizados en su revista mensual "Risk Management". Más de 1.000 "captives" podían ser encontrados en las Bermudas, y parte de ellos son tratados en grupos donde la prevención de daños es esencial.

Ahí aparece la importante pregunta:

"¿Da la compañía de seguros un aceptable descuento/crédito por un determinado deducible?. O bien, ¿da la compañía de seguros crédito suficiente por las medidas de prevención de daños?".

Desde mi propio país debo decir que ya en 1975 dos grandes compañías de seguros estaban convencidas respecto al RM y apoyaron deducibles más altos.

El Risk Management empezó en los EE.UU. en la década 1.950-60 cuando había "escasez de seguro" y "los compradores de seguro" empezaron a autoasegurar. Naturalmente, fueron las muy grandes compañías las que lo empezaron y en muchas de ellas el gerente de seguros se convirtió en gerente de riesgos. En general el enfoque era muchísimo el de un "seguro orientado".

Siendo EE.UU. un enorme país con 51 estados y cerca del 45% de todas las primas de seguros del mundo, no es extraordinario que la función de RM más desarrollada sea la financiación de riesgos incluyendo seguros.

Es indiscutible que el desarrollo teórico en EE.UU. está más evolucionado que en Europa. Determinadas universidades de EE.UU. incluyen risk management en sus programas de Bachelor of Arts. En el Reino Unido tan solo una universidad, Glasgow, incluye risk management en su programa de BA. No obstante, en Ginebra y en St.Gallen, Suiza, especialmente Mr.Mattias Haller y el Dr.Giarini han fomentado el desarrollo teórico del RM.

Un modo de mostrar la diferencia entre EE.UU. y Europa, ha sido una gráfica en la que Uds. pueden ver a EE.UU. hablando de beneficios de inversiones, mientras que Europa está hablando más sobre supervivencia de la empresa y de un enfoque más estratégico. La gráfica, confeccionada por el Dr.Mattias Haller se incluye en la documentación. (apéndice 8).

Como resumen, me gustaría decir que Europa, lentamente está siguiendo los progresos de EE.UU. y que especialmente Escandinavia está en la vanguardia. Países que no son mercados de corredores han aparentemente desarrollado RM de un modo más práctico. Sin embargo, RM-Consulting está siendo ofrecido de un modo creciente por aseguradores, corredores y asesores independientes.

En los EE.UU. la evolución del RM proviene de RIMS, asesores independientes (como Tillinghaast) y corredores. Ellos ofrecen a sus clientes servicios más específicos (no globales), y habrá una evolución significativa en el área del RM en los próximos años.

E) ¿HA SIDO ADMITIDO EL CONCEPTO DE RM EN EE.UU. Y EN DIFERENTES PARTES DE EUROPA?

Tal como he expresado anteriormente, RM es una técnica muy amplia que necesita el apoyo de la dirección y varias acciones prácticas diferentes.

Ustedes pueden decir, por una parte, que la compañía XYZ ha practicado siempre risk management porque han trabajado en la Prevención de Daños. Por otra parte, la compañía ABC dice que el concepto RM es más que un seguro y por consiguiente han decidido empezar a poner en práctica el concepto RM.

La respuesta a la pregunta básica es que en EE.UU. el risk management es admitido en Medianas y Grandes Empresas.

El concepto de RM en Europa, sin embargo, es desarrollado de un modo individual por cada país. Una gráfica explica la evolución del RM en Europa y en los EE.UU. (apéndice 9).

¿Que es Risk Management?

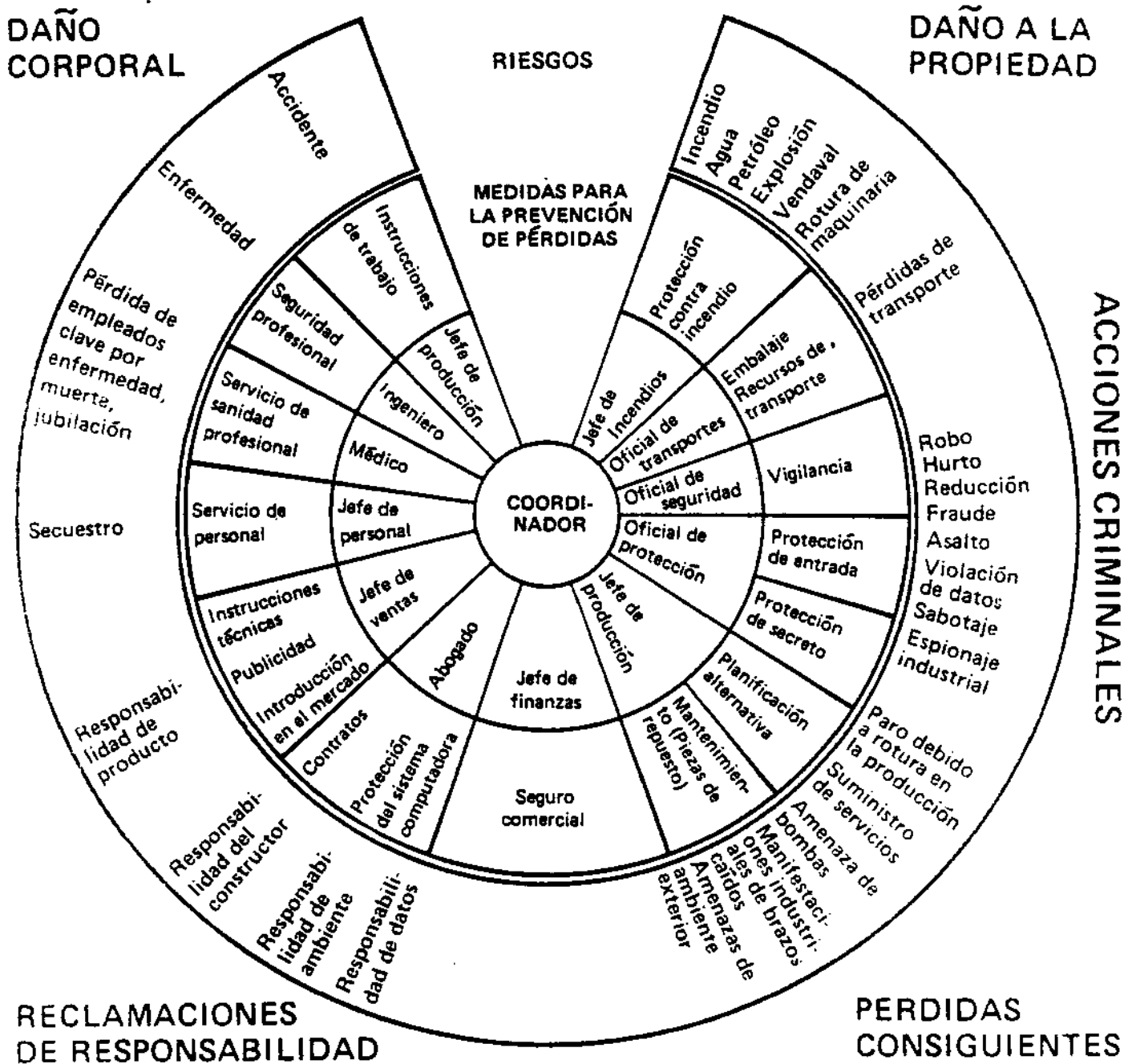
El Risk Management es un medio sistemático de proteger la renta y los recursos de la Empresa contra posibles pérdidas, de forma que los objetivos de la Compñia puedan ser alcanzados sin interrupción. El Risk Management, aplicado en la forma debida, crea estabilidad y contribuye indirectamente a obtener una mejor rentabilidad.

El Risk Management no es el Seguro, pero el Seguro podria formar parte de un programa de Risk Management.

Las diferentes fases del Risk Management pueden describirse de la siguiente forma:

Círculo de manejo de los riesgos

Ejemplos de ambiente arriesgado y recursos de una compañía para la prevención de siniestros



Idea: G Hamilton - Statsföretag



UNITED RISK
POSTADRESS
TELEFON
BESOKSAORI

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

1.

La política de RM implica la decisión por parte de la dirección de una empresa de estudiar la situación de riesgos propia, mejorar la prevención de riesgos y establecer un programa racional de financiación de los mismos. Después, la dirección debe dictar por escrito las directrices oportunas para la gestión y cobertura de sus riesgos.

POLITICA DE RM

2.

Por medio de análisis de riesgos dentro de la empresa se identifican campos importantes de riesgos, realizándose a continuación una valoración de amenazas y riesgos potenciales. Se calculan tanto la probabilidad como las consecuencias totales.

ANALISIS DE RIESGOS

3.

El tratamiento de riesgos, basado en los análisis anteriores, adopta luego la forma de medidas de prevención y de limitación de daños. Los mayores daños imaginables tienen que ser reducidos de forma eficaz en cuanto a costos (p.ej. incendios, indemnizaciones, fraudes, espionaje industrial, etc.).

TRATAMIENTO DE RIESGOS

4.

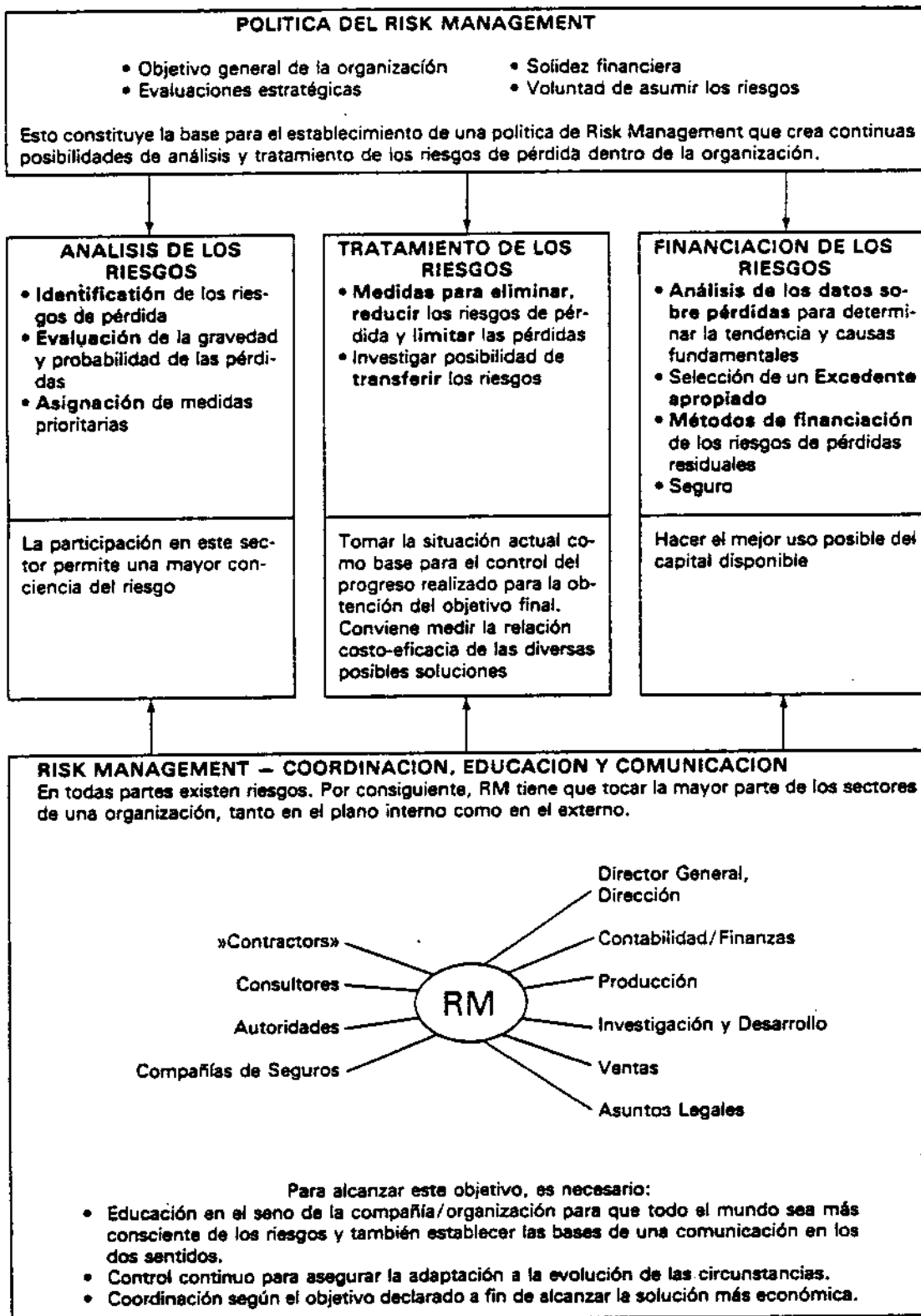
La fase siguiente es la financiación de riesgos, que abarca la cobertura de autoseguros, el seguro convencional o alguna solución aseguradora basada en la tasación de experiencias de daños y algún modelo de autoseguro ("captives", etc.). La empresa en cuestión elaborará un informe anual sobre su "Estado económico en riesgos".

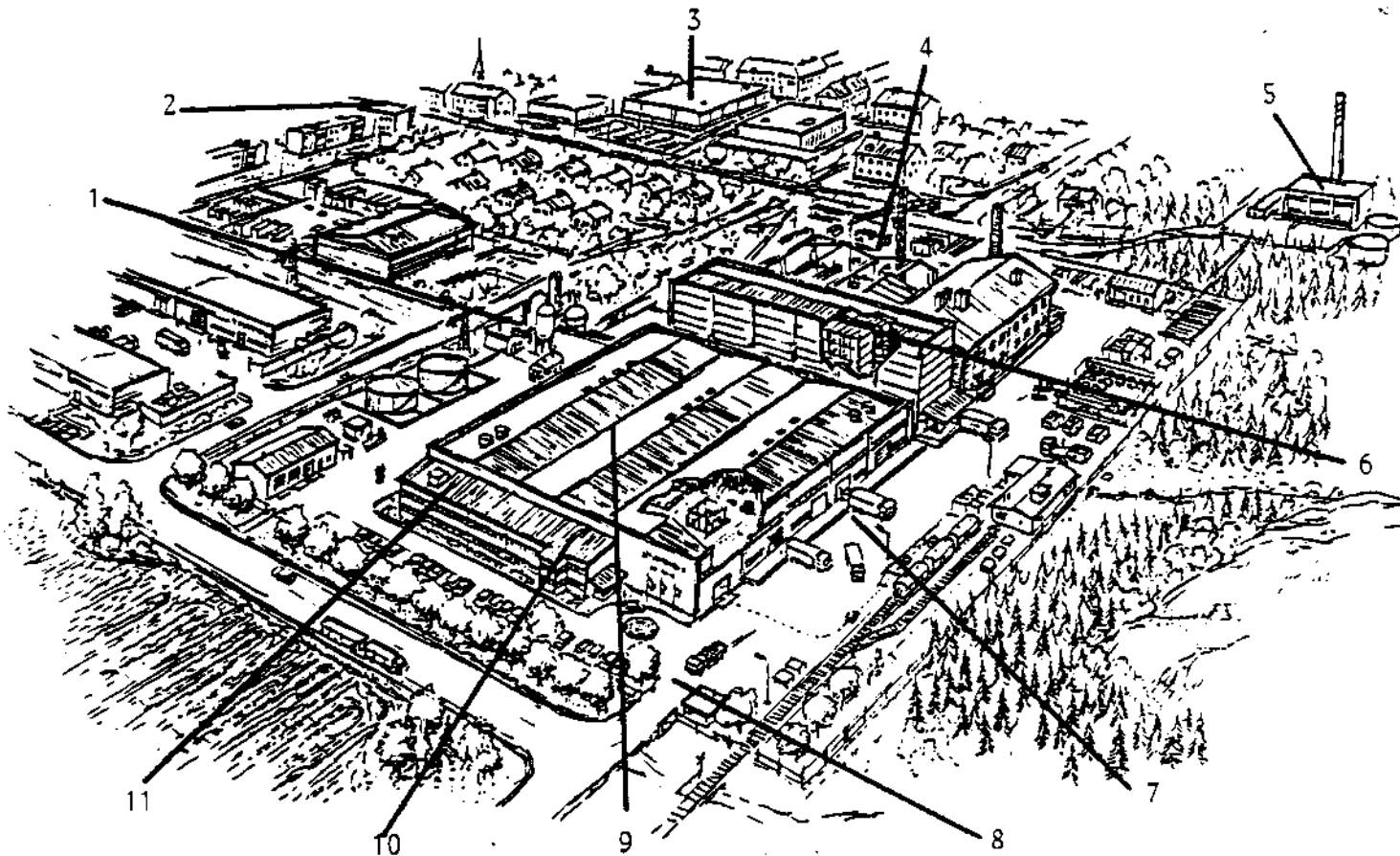
FINANCIACION DE RIESGOS

5.

La administración de RM en el seno de la empresa implica la comunicación de las decisiones sobre cuestiones de riesgos y seguros a las distintas partes de la organización. A base de coordinación, formación, organización y comunicación, la empresa conseguirá una mayor conciencia sobre los riesgos y una economía más eficaz.

ADMINISTRACION DE RM





Un ambiente de riesgos cada vez más complejo...

1. Técnicas de proceso avanzadas - p.ej. riesgos de explosión.
2. Responsabilidades y obligaciones municipales.
3. Compradores de productos semiacabados - riesgos de responsabilidad de productos.
4. Problemática de las nuevas inversiones y de los contratos - riesgos económicos.
5. Abastecimiento energético - riesgos de interrupción.
6. Técnicas modernas de almacenamiento - grandes valores.
7. Alta frecuencia de daños en el campo de los transportes.
8. Controles de acceso - mermas, espionaje industrial, sabotaje.
9. Grandes superficies de producción, propagación del fuego - riesgos de interrupción de la producción, pérdidas de mercados.
10. Dirección de empresas - dependencia de personas claves.

	<u>Puntos</u>	<u>Su puntuación</u>
1. <u>Política de Risk Management</u>		
a) El Concepto de Risk Management ha sido introducido pero rechazado por la alta dirección.	0	<input type="checkbox"/>
b) El Concepto de Risk Management ha sido presentado y aceptado por la alta dirección.	1	
c) La alta dirección ha encargado un Estudio escrito sobre Risk Management.	2	
d) La compañía ha establecido un Plan de Acción por escrito con el apoyo de la alta dirección.	3	
2. <u>Análisis de Riesgos</u>		
a) La dirección no está convencida de las ventajas del Análisis de Riesgos.	0	<input type="checkbox"/>
b) Hay proyectos de iniciar un Programa de Análisis de Riesgos.	1	
c) El Análisis de Riesgos ha sido llevado a cabo para algunos riesgos.	2	
d) El Análisis de Riesgos, bien documentado, ha sido realizado y expuesto a la alta dirección.	3	
3. <u>Tratamiento de Riesgos</u>		
a) La dirección no está interesada en las medidas de prevención de pérdidas o aspectos de seguridad.	0	<input type="checkbox"/>
b) La dirección es consciente de las ventajas de prevenir pérdidas en lugar de sólo asegurarse contra ellas.	1	
c) Las medidas de prevención de pérdidas recomendadas en el Análisis de Riesgos han sido incluidas en un "Presupuesto RM".	2	
d) Las recomendaciones han sido cumplidas y está en vigor un plan de contingencia puesto al día y funcionando.	3	
4. <u>Financiación de Riesgos</u>		
a) La empresa no coordina las compras de seguros.	0	<input type="checkbox"/>
b) La empresa ha empezado a recopilar estadísticas para todas clases de riesgo.	1	
c) Una persona del departamento financiero es designada responsable para los aspectos financieros de riesgo.	2	
d) La empresa dispone de estadísticas completas de varios años. Ha realizado un estudio de factibilidad y también ha introducido deducibles, planes de retrosección o el concepto de compañía de seguros "captive".	3	

.../...

Puntos

Su
puntuación

5. Programa de coordinación, formación y comunicación de Risk Management

- a) La empresa no tiene el proyecto de nombrar un Coordinador o Gerente de Riesgos.
- b) El Gerente de Seguros ha comenzado a analizar una introducción al Concepto de Risk Management.
- c) El Gerente de Riesgos está preparando un programa de información basado en las consecuencias del Análisis de Riesgos, Tratamiento de Riesgos y Financiación de Riesgos.
- d) La empresa tiene un Coordinador o un Gerente de Riesgos actuando de acuerdo con un plan efectivo para formación en Risk Management y de acuerdo con un programa de comunicación dentro de la empresa.

0
1
2
3



(Máxima puntuación 5 x 3 = Total = 15 puntos)

ASPECTOS DEL NIVEL GENERAL DEL RM. PAISES NORDICOS

	DINAMARCA	FINLANDIA	NORUEGA	SUECIA
1. Teórico	1. Artículos	1. Cursos univers. y otros cursos cortos	1. Formación en seminarios, proyectos, artículos	1. Una tesis en RM. Varios cursos cortos. Artículos. El "Study Group RMT" (empezó 1974)
Desarrollo	2. En vías de desarrollo	2. Amplio enfoque por áreas, mas grandes	2. Pocos adeptos	2. Experiencias prácticas desde 1976 y aumentando
Práctico	3. 1-5 personas	3. 10-15 personas	3. 5-10 personas	3. 20-30 personas
Individ.	4. 1-5 sólo	4. 10-15 diferentes	4. 5-10 diferentes	4. 20-30 diferentes
Industr.	5. Fed. Industrias (compra segur.)	5. Fed. Industrias + Fi ICC	5. Fed. Industrias (compra segur.) pero desarr. RM	5. Fed. Industrias (compra segur.) Empl. Fed., RMT-Gr.
Organiz.	6. Pocos. Positiva	6. Positiva	6. Positiva	6. Positiva desde 1976
Asegurad.	7. No utilizan RM	7. No hay corredores	7. No utilizan RM	7. Algunos positiva
Corredor.	8. Aprox. 60%	8. Aprox. 44%	8. Aprox. 65%	8. Aprox. 70%
Ratio de pérdidas De bueno a malo. Comer. e Indus. 1983	9. Tendencia oligopolística	9. De oligopolio	9. De oligopolio	9. De oligopolio
Segmentación del mercado de seguros	10. Raros	10. No ineditos	10. No ineditos	10. No frecuentes
¿ Hay lazos financieros entre industri. y seguros?				
Intuición total (1 a 5 puntos cada pregunta; 7 preguntas, máximo 35 puntos)	5	16	12	26

RISK MANAGEMENT (RM) ----- PLAN DE ACCION

Año 3

Año 2

Año 1

Actividades de RM

A. Política de Risk Management

- 1.- El concepto de RM es presentado a la alta dirección
- 2.- El RM es expuesto a la alta dirección
- 3.- La alta dirección encarga un análisis
- 4.- Un análisis de RM es expuesto
- 5.- Un plan de acción de RM es encargado
- 6.- Un coordinador es nombrado

B. Análisis de Riesgos (RA)

- 1.- Es nombrado un grupo para RA
- 2.- El grupo para RA prepara un programa
- 3.- El programa de RA es realizado
- 4.- Un informe de RA es presentado a la alta dirección

C. Tratamiento de Riesgos

- 1.- Diferentes recursos para la protección son revisados
- 2.- Probables causas de pérdida potencial son analizadas
- 3.- Las medidas de prevención de pérdidas son debatidas
- 4.- Un presupuesto para medidas de protección es expuesto
- 5.- Las medidas de protección son llevadas a la práctica

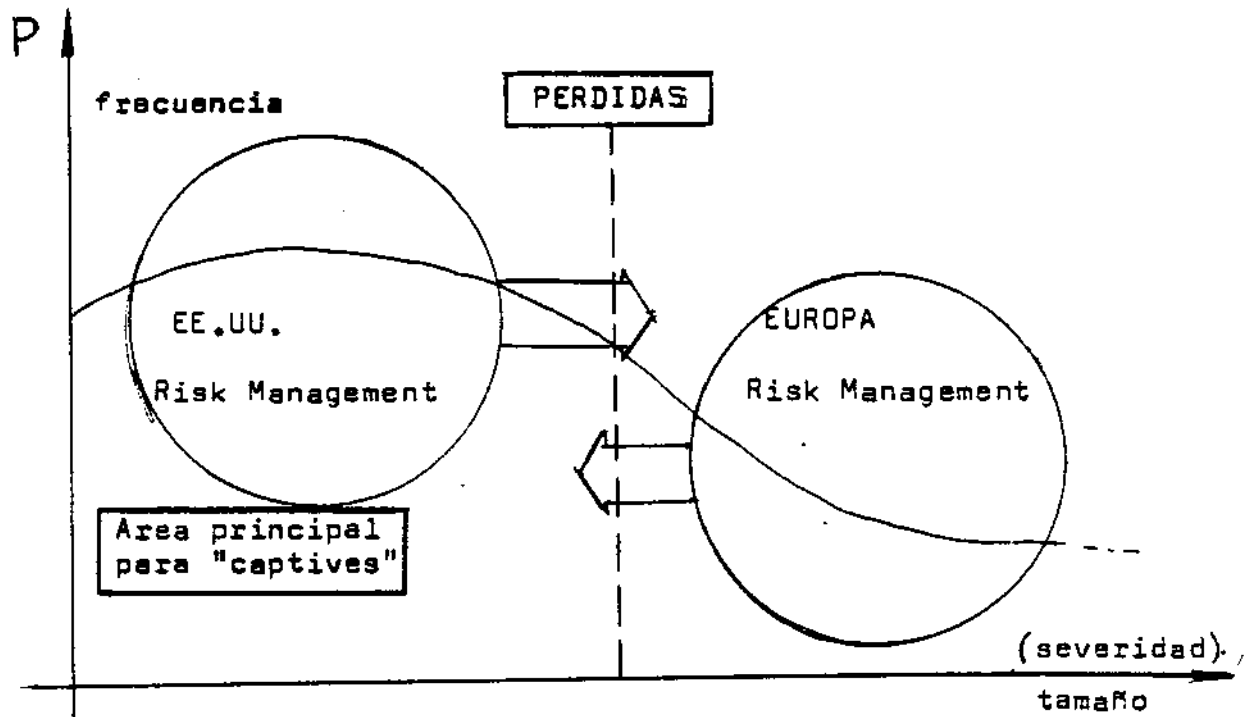
D. Financiación de Riesgos

- 1.- Estadísticas de pérdidas son establecidas
- 2.- La situación de seguros es revisada
- 3.- El coste de los riesgos y las medidas son analizadas
- 4.- El coste de los riesgos incl. las medidas de protección, es expuesto
- 5.- Se toman decisiones sobre cobertura de seguros y deducibles

E. Administración de RM

- 1.- El Garante de Seguros toma en cuenta RM
- 2.- El RM es expuesto a la alta dirección
- 3.- Un análisis de RM es realizado
- 4.- El análisis de RM es expuesto (colectivamente y particularmente)
- 5.- Comunicación de RA. Formación de RM

RM EN EUROPA Y EE.UU.



Problema principal :

Optimos beneficios de inversiones

Problema principal :

Supervivencia

➔ Retención de riesgo

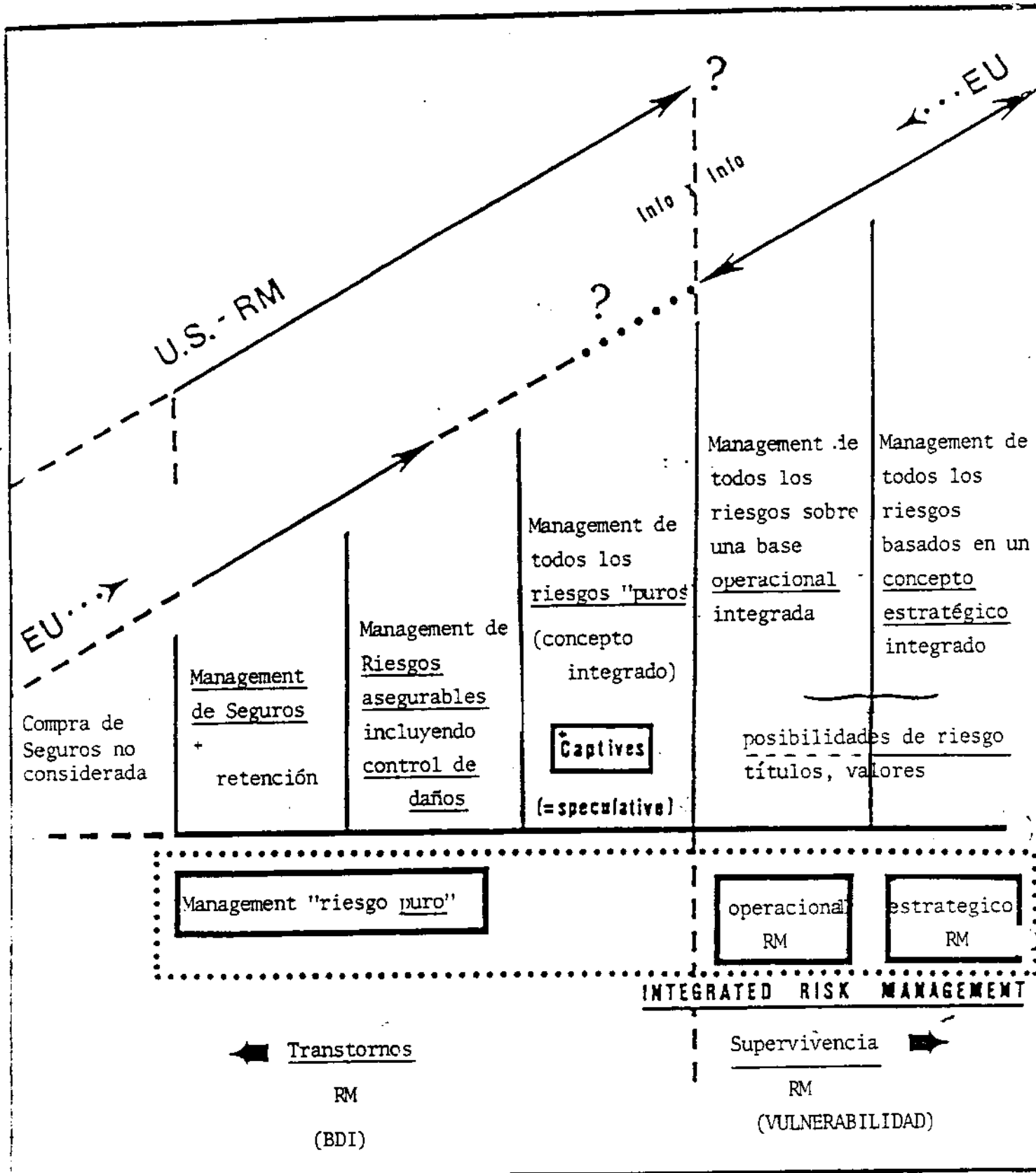
"B.D.I. = RM"

➔ Transferencias de riesgos

"Vulnerabilidad = RM"

RISK MANAGEMENT EUROPEO : TAMAÑO Y ESTRUCTURA

EVOLUCION DEL RISK MANAGEMENT: EUROPE & U.S.



Un Programa de Risk Management

I Objetivos

Los objetivos del Programa de Risk Management son los de salvaguardar a la sociedad matriz y a sus filiales de daños catastróficos por naturaleza y minimizar el coste total de todas las acciones relacionadas con la financiación y el control de daños accidentales.

Un Programa de Risk Management

II Política

La política del Risk Management consiste en poner mucha mayor insistencia en Reducción de Daños que en obtener Indemnización de los mismos. Se consigue a través de una atención profesional dedicada a técnicas científicas de control de daños, incentivos motivacionales, rápida contemplación de daños y otras medidas de prevención de daños.

LOS ELEMENTOS BASICOS DE UN ANALISIS DE RIESGOS

- o Identificar los riesgos
- o Calcular su gravedad y su probabilidad
- o Determinar el orden de prioridades
- o Recopilar los datos obtenidos en un informe

LA FINALIDAD DE UN ANALISIS DE RIESGOS

- o Aumentar el conocimiento del riesgo
- o Identificar riesgos importantes y sus efectos en la organización
- o Establecer una base para las medidas de prevención de daños
- o Establecer una base para elegir el método de financiación de riesgos más adecuado

¿ COMO CALCULAR LA PROBABILIDAD (F) ?

F = 5 Muy probable

F = 4 Probable

F = 3 No muy probable

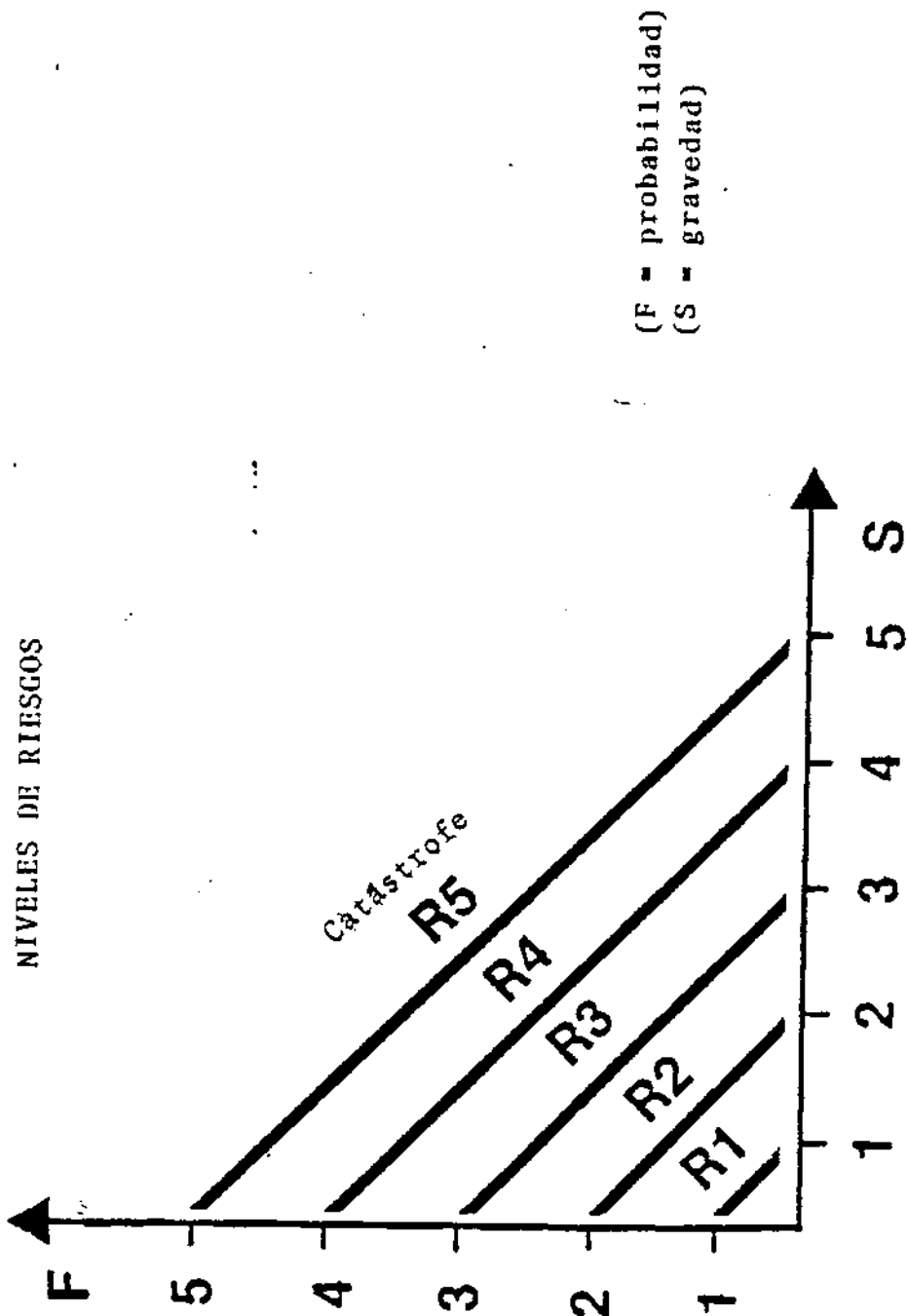
F = 2 Improbable

F = 1 Muy improbable

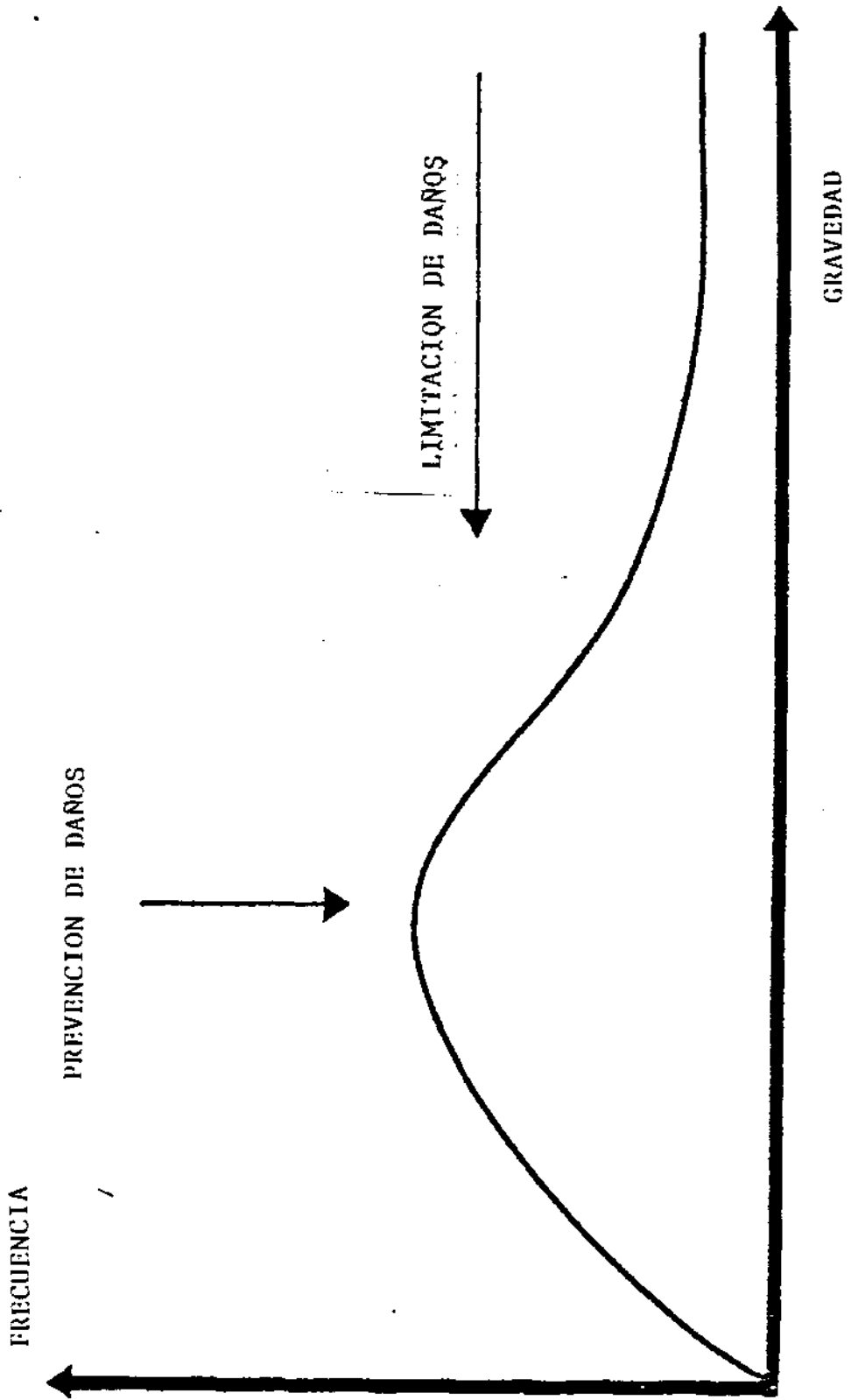
¿ COMO CALCULAR LA GRAVEDAD (S) ?

Sin contemplar la consiguiente compensación del seguro

- S = 5 Desastroso. Amenaza la existencia de la compañía
- S = 4 Muy considerable. Con efectos en los resultados económicos previstos por la compañía
- S = 3 Considerable. Con posible repercusión en los resultados del ejercicio
- S = 2 Pequeño; problemas mínimos
- S = 1 Insignificante



REDUCIENDO RIESGOS



PREVENCIÓN DE DAÑOS

- o Cambios en la producción --cuando existen altas posibilidades para daños
- o Formación --errores humanos
- o Normas de mantenimiento --averías de maquinaria
- o Procedimientos de seguridad --actos delictivos
- o Control de calidad --incorrecciones en el producto

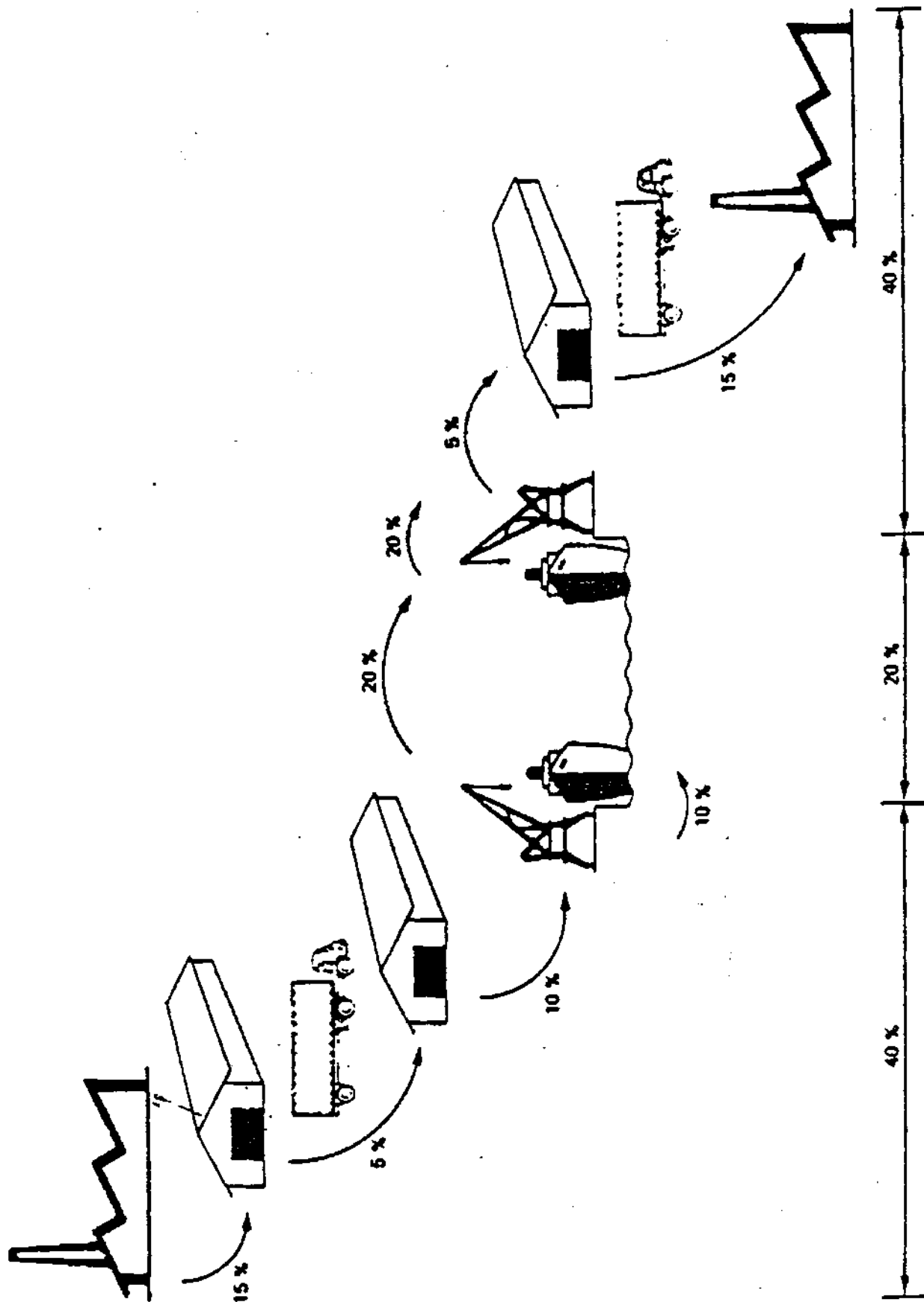
PREVENCIÓN DE DAÑOS

Nuevos proyectos ó reconstrucción en gran escala

Resulta siempre más económico incluir la seguridad en la primera etapa del plan

No olviden :

- o Ventilación de humos
- o Divisores e prueba de fuego
- o Extintores
- o Detectores de humos
- o Planes de emergencia
- o Capacidad de maniobra
- o Control de calidad



LIMITACION DE DAÑOS --- Antes de que se produzcan

! Verifique el plan de emergencia !

- o Ventilación de humos**
- o Extintores.**
- o Suministros de materias primas y piezas básicas**
- o Contratos de apoyo y ayuda**
- o Nivel adecuado de recambios**

LIMITACION DE DAÑOS --- Cuando se producen

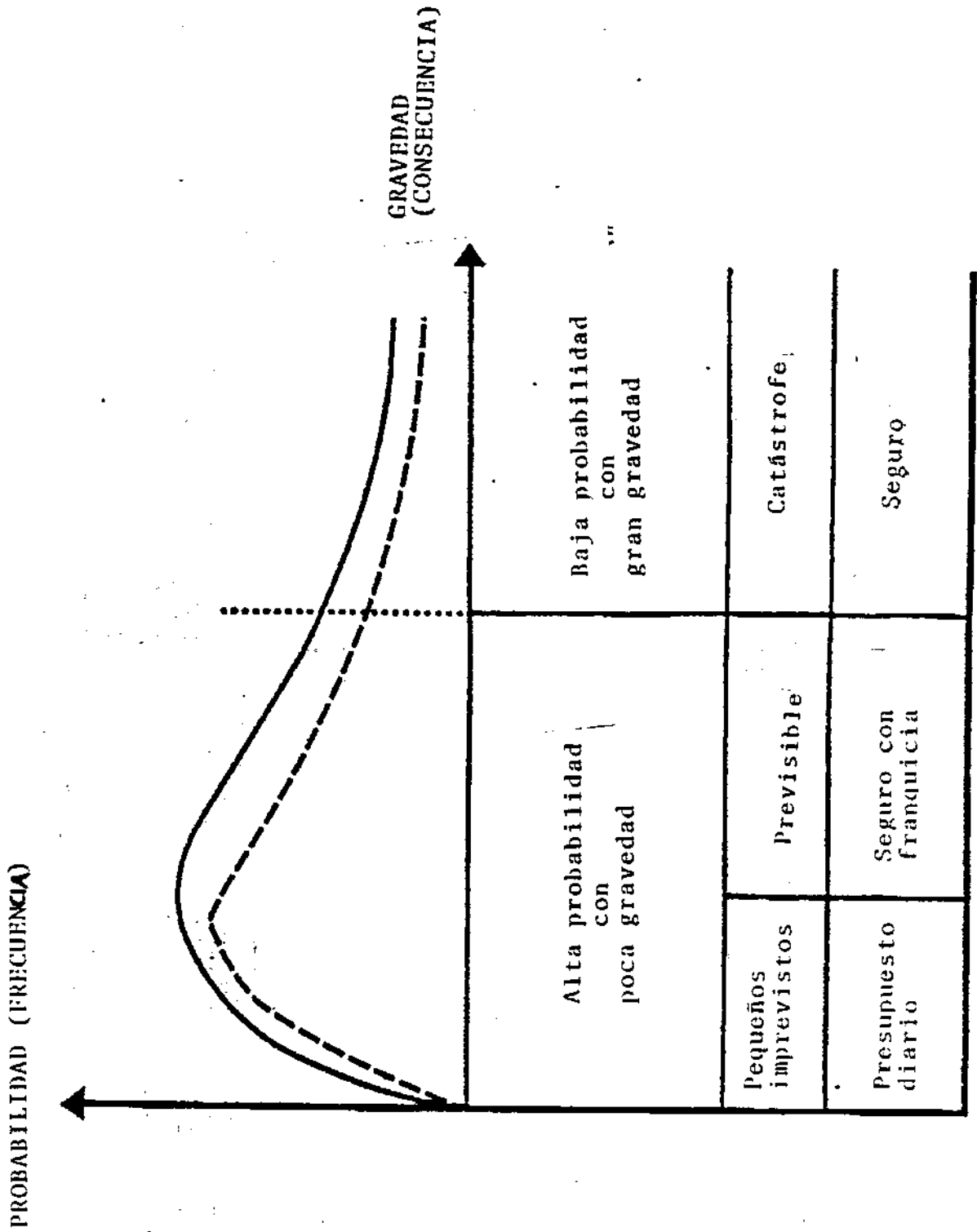
- | Actúe rápido y use el sentido común !
- o Traslado de lo más valioso
- o Llame a los expertos en descontaminación
- o Ponga en marcha el plan de emergencia

LIMITACION DE DAÑOS ---- Después de haberse producido

Reinicie la producción lo antes posible

- o Elimine el hollín, humedades y sustancias que producen herrumbre
- o Reacondicione piezas y materias primas
- o Evalúe la posibilidad de utilizar edificios dañados
- o Proceda a la compra de edificios, maquinaria y mercancías
- o Habilite locales provisionales
- o Proceda al transporte de los recursos y a su organización, etc.

CUADRO DEL RIESGO DE LA EMPRESA



DISTRIBUCION DE PRIMAS INDUSTRIALES EN DANOS Y COSTES

(EML)

% de primas

20	Catástrofe	más de 20 millones	Sinistros
25 - 30	Daños de grado medio	de 100.000 a 20 millones	
20	Daños menores	menos de 100.000	ASISTENCIA
15 - 20	Costes del asegurador	Administración, asistencia, marketing, beneficio.	
15	Corredor //Agente	Administración, asistencia, marketing, beneficio.	

Un Programa de Risk Management

III Responsabilidades

El Departamento de Risk Management es responsable de la dirección y coordinación de todo el Programa de Risk Management para la sociedad matriz y sus filiales. Sus responsabilidades incluyen :

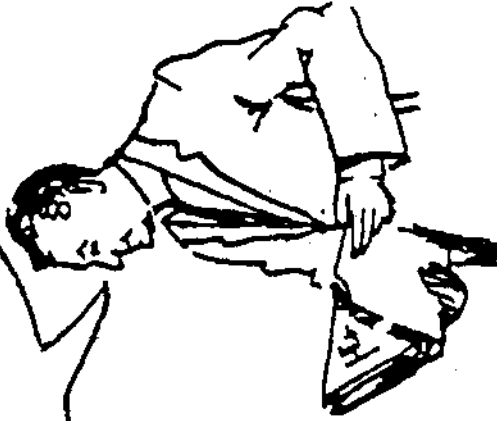
- a. Auxiliar a las filiales en el análisis de riesgos.
- b. Aconsejar en seguridad de prevención de daños.
- c. Asesorar y distribuir costes de seguro y de riesgos.
- d. Ayudar a establecer cuantías de los daños más importantes.
- e. Mantener registros de daños, primas de seguro.
- f. Contratar para la sociedad matriz y sus filiales cuantos seguros fueran necesarios.
- g. Coordinar acciones para riesgos de daños accidentales.

MANAGEMENT



¡ Sí, evaluemos nuestros riesgos y nuestra protección

¡ Debemos reducir nuestros riesgos!



PRODUCCION

FINANZAS

COMUNICACION

RM como filosofía para una empresa

Principales puntos :

0. Introducción, objetivo y líneas generales
1. Risk Management (RM). Definición y teoría
2. ¿ Por qué Risk Management ?
3. Un poco acerca de riesgos
4. ¿ Qué es Risk Management ?
 - 4.1. RM seguido gradualmente (los "cinco compartimentos")
 - 4.2. Política de Risk Management
 - 4.3. Análisis de Riesgos
 - 4.4. Tratamiento de Riesgos
 - 4.5. Financiación de Riesgos
 - 4.6. Coordinación, formación y comunicación de Risk Management
5. ¿ Qué es nuevo con el Risk Management ?
6. Eficacia de coste del Risk Management
7. Risk Management para el futuro
8. Bibliografía

EJEMPLOS ---- COMPAÑIA A, B, C ---- VISION GENERAL

	COMPAÑIA A	COMPAÑIA B	COMPAÑIA C
Volumen de facturación	£ 875 millones	£ 875 millones	£ 625 millones
Número de empleados	40.000	60.000	5.000
Dirección (filial)	Descentralizada (Centralmente)	Descentralizada (Centralmente)	Descentralizada Centralmente
Filosofía de RM		X	
Gerente de Seguros	X	X	X
Gerente de Riesgos	X	X	X
Coordinación			
Primas totales	£ 5 millones	£ 3,2 millones	£ 1,3 millones
Seguros grupo	Incendio/ Pérd.beneficios	Incendio/ Pérd.beneficios	Incendio, Averías maq. Robo
	Maquinaria/Pérd. beneficios	Respons.general	Vehiculos
	Respons.general		
	Respons.de produc.		
E M L	£ 19 millones	£ 44 millones	<£ 4 millones
Franquicia	£ 0,125 mill.	£ 0,625 mill.	£ 0,062 mill.
Promedio registrado de pérdidas en 5 años	46%	7%	<10%
Análisis de Riesgos	SI	SI	SI
Plan de Seguros	SI	SI	SI
Plan de contingencia	NO	NO	SI

2. ¿CUALES SON LAS POSIBLES NUEVAS TENDENCIAS DEL RISK MANAGEMENT PARA LOS PROXIMOS AÑOS, TANTO EN LA GRAN EMPRESA COMO EN LA MEDIANA?

¿COMO SE ESTRUCTURA LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA GRAN EMPRESA?

c) POSIBILIDAD DE APLICACION A LA MEDIANA EMPRESA. LA ASESORIA EXTERNA.

El contenido de esta sesión está muy enlazado con el de la sesión anterior y su título podría muy bien subdividirse en tres subtítulos :

- a) Tendencias
- b) Estructura
- c) La mediana empresa y asesoría ó asistencia externa

a) Tendencias del desarrollo de RM en Europa

Es difícil advertir ó apreciar cuales son las tendencias en Europa debido a la pluralidad de países, culturas y lenguajes. En los EE.UU. la dependencia del idioma inglés resulta unificadora.

Ustedes saben que en la CEE se utilizan actualmente 7 idiomas distintos, lo que crea una necesidad de 72 combinaciones de idiomas. El próximo año, cuando España sea a su vez miembro de la CEE, se precisarán 110 combinaciones de idiomas diferentes.

Un medio de obtener información sobre el desarrollo de RM podría ser a través de examinar la actual "situación de la técnica". Debido a que recientemente se ha procedido a realizar una encuesta de RM en Europa y ésta ha sido editada y presentada oficialmente al público, he decidido tratar de obtener conclusiones de las 220 páginas de la encuesta.

El libro: European Risk Management, por Jacques Charbonier (publicado por "L'Argus", París).

La presentación de la encuesta: En la Conferencia Internacional de Risk Management celebrada hace tan solo un mes en Montecarlo (RIMS/ACAI-Association of US and European Insurance and Risk Managers).

La encuesta: La encuesta sobre la función del RM en Europa fue realizada por las Asociaciones de Compradores de 10 países europeos más la Asociación de Ginebra. Cerca de 200 respuestas fueron analizadas de entre algo más de 1100 encuestados. La encuesta podría ser comparada a una de similar que se realizó en 1984 en los EE.UU. y en la que participaron 800 encuestados. Dos países, Francia y el Reino Unido representaron la mitad de la muestra y mi propio país, Suecia, contribuyó con 18 contestaciones contra solo 15 de Alemania Occidental, habiendo recibido dos respuestas de España y tan solo una de Portugal.

Las contestaciones representaban a empresas de prácticamente todos los sectores, aunque los predominantes fueron: industrias químicas, alimentación y material electrónico.

2ª

2(5

La clasificación por facturación de las compañías encuestadas denota una importante proporción de grandes organizaciones: el 60% de las compañías facturan más de 500 millones de dólares USA, mientras que tan solo el 5% no superan los 20 millones de dólares USA.

Respecto al número de empleados, eran menos del 5% las respuestas de menos de 500 empleados, y más del 45% sobrepasaban los 10.000 empleados.

En relación a los riesgos principales de las empresas, el 40% de respuestas indicaban: "incidencias en la ejecución de la actividad ó accidentes", siendo los daños en bienes las consecuencias más importantes. El 20% consideraban que el azar natural era la causa primordial, mientras otro 20% afirmaban que eran los delitos, el fraude y los actos vandálicos.

En conexión con las incidencias en la ejecución de la actividad ó accidentes, la interrupción de la actividad fue señalada como el primero de los inconvenientes y responsabilidades. No ocurre lo mismo en los EE.UU., donde la responsabilidad civil y el seguro contra los accidentes de trabajo presentan una siniestralidad mucho más frecuente que la de daños en bienes y propiedades.

La organización de la función de RM será tratada más adelante.

La misión del Gerente de Riesgos (Risk Manager)

El 60% de los Risk Managers dedican al menos el 90% de su tiempo a actividades de Risk Management.

Se averiguó que hay más Risk Managers dedicados por completo a su actividad (full time) de RM en Europa que en Canadá, pero menos que en los EE.UU.. La clasificación de Risk Managers "full time" por tamaños de empresa es significativa: sólo un tercio de las empresas más pequeñas emplean a Risk Managers "full time", contra un 73% en las empresas de gran tamaño. La clasificación por países es también ilustrativa. Francia tiene un 45% a "full time", y el Reino Unido 68%.

¿Qué incluye la función de RM?.- En casi todos los casos los encuestados incluyen los seguros propios de su negocio (edificios, equipamientos, actividades), mientras sólo el 50% incluye seguros de los empleados (accidentes, enfermedad, pensiones). La encuesta mostró que en lo que concierne a seguros, el Risk Manager es a menudo el único responsable. Por el contrario, está relacionado en menor grado con el control de calidad, prevención de accidentes del personal y seguridad industrial.

AREAS	EUROPA	EE.UU.	CANADA
--Identificación y evaluación de riesgos	67%	91%	90%
--Control de daños sobre bienes	49%	53%	52%
--Prevención de accidentes de trabajo	34%	28%	11%
--Selección de seguros a contratar	83%	87%	80%
--Determinación retenciones para autoseguro	77%	67%	68%
--Gestión de siniestros	75%	74%	81%

Aproximadamente el 85% de los encuestados declaran dedicarse personalmente al conocimiento físico de los riesgos de su empresa. Por encima de ese promedio hubo respuestas de Bélgica, el Reino Unido, Suecia, Francia y Suiza.

¿Uso de manuales ó informes? Del orden del 30% utilizan a menudo manuales ó informes y el mismo porcentaje no los utiliza nunca. El resto lo hace de vez en cuando. Creo que las empresas en EE.UU. están más avanzadas a este respecto.

Conclusión

- o Esta encuesta refleja la difusión de diferentes ideas y diferentes situaciones internas en los distintos países encuestados. No hay un conocimiento de la Situación de la Técnica que sea general y común.
- o Cada país tiene su propia forma de resolver el seguro y el risk management.
- o Mi impresión personal es que la Dirección de las compañías de seguros es generalmente conservadora. Sin embargo, algunas compañías de seguros ven hoy día la necesidad y las ventajas de los recursos del control de riesgos. Esas compañías de seguros también fomentan el concepto de RM.

- o Los "Clubs de Compradores" (asociaciones de gerentes de seguros y de RM), probablemente respaldarán en el futuro, la formación en el campo del RM a más altos niveles que los actuales.

Puedo mencionar que en Suecia, este otoño, 130 personas procedentes de la industria, seguros, seguridad y administración han participado en dos cursos diferentes de risk management (de una duración de dos ó tres días cada uno).

- o Las empresas se muestran más y más interesadas en poner en práctica la mentalidad de RM, ¡ésta es la tendencia!

b) La estructura de la función de RM

También en esta área la solución es individual para cada empresa ó organización. La estructura no es ni siquiera estática ya que la organización de una empresa cambia muy a menudo. Asimismo las personas cambian sus puestos.

Podría hacerse una afirmación que englobara todo el conjunto: "la función de risk management/seguridad es una función muy especializada -incluso si el contenido es muy extenso-".

Para dar algunas ideas he entresacado algunas de las conclusiones que la referida encuesta europea ofrece:

El nombre

Aproximadamente el 14% de los encuestados utilizan el nombre de "Risk Manager". El 18% de estos encuestados el nombre combinado "Risk and Insurance Manager". Más ó menos el doble que éstos, el de "Insurance Manager". Otros calificativos utilizados son: Company Secretary, Legal Manager, Lawyer, Manager Finance and Administration, Manager Administration y finalmente Internal Audit Manager. Casi la totalidad de los encuestados consideraban que el calificativo era correcto de acuerdo con las actividades que desempeñaban.

-Rango ó nivel del Risk Manager en la organización. Las respuestas referentes al nivel del Risk Manager en la organización indicaban puestos de alta categoría. En más de dos tercios de las respuestas está inmediatamente por debajo del máximo responsable de la organización (Director General), ó de uno de los más inmediatos colaboradores de éste. En total 70% de las respuestas mostraban que se hallaba dentro de los dos niveles inmediatamente inferiores al del máximo responsable de la organización.

-Comparación EE.UU. - Europa en relación al nivel del Risk Manager en la organización. La encuesta indica que en los EE.UU. el rango de los Risk Managers está en una escala inferior que en Europa: 48% al nivel 1 ó 2, contra 70% los europeos.

Distribución del nivel del Risk Manager por el tamaño de las empresas y por el país indicado: A nivel 1 (cerca del máximo responsable de la organización), los Risk Managers franceses, predominando organizaciones de tamaño medio. A nivel 2 principalmente Risk Managers alemanes, franceses, británicos y suecos de grandes empresas (más de un billón US\$).

Descripción del puesto

La encuesta decía que cuatro de entre cada cinco Risk Managers tienen una descripción precisa de su cometido. Se dijo que en Francia existe una "redacción tipo" publicada por G.A.C.Y. France.

¿A quién debe rendir información el Risk Manager?
En conjunto, en un caso de cada tres, el Risk Manager da cuenta al Director Financiero, lo que parece evidenciar que el cometido del Risk Manager consiste en proteger los activos y los beneficios de la empresa.

c) Aplicación a la mediana empresa y asesoría ó asistencia externa.

Es natural que las grandes empresas puedan "permitirse" un experimentado Risk Manager a dedicación completa. Todavía muchas empresas creen que el seguro es la única solución a los problemas de riesgo y protección. Debido a que el coste de todas las primas en una empresa es menos del 0,5% de la facturación total (caso muy general), esta función no está considerada como gravosa.

Sin embargo, el futuro es diferente. Los riesgos y la supervivencia de las empresas están sujetas a estilos modernos de responsabilidad de dirección, incluso en organizaciones de tamaño medio. Mi opinión es que el Risk Management llevado a cabo de un modo correcto constituirá una herramienta de coste eficaz, y necesaria para hacer frente a la situación de desarrollo externo.

Asesoría ó asistencia externa será el nuevo elemento del que la dirección de la empresa podrá hacer uso. No obstante, ¿qué asistencia?, y ¿de quién?

He preparado una matriz de asistencia, (apéndice 5), que muestra diferentes tipos de asistencia que siguen nuestro sistema lógico de risk management. También he puesto en evidencia que la asistencia puede ser efectuada por corredores, asesores independientes, aseguradores, reaseguradores, compañías de aseguramiento ó otros.



SERVICE MATRIX

MARKET FUNCTION SERVICE FUNCTION	BUYERS' NEEDS	BROKER	RM CONSULTANT	SPEC CONSULTANT	MAN. OFFICE CAPTIVE	CAPTIVE	INSURER	REINSURER
		<u>(RISK ANALYSIS)</u>						
SURVEYS, PROPERTY	X							
SURVEYS, LIABILITY	X							
EM, EVALUATIONS	X							
L/P RECOMMENDATION	X							
RA - REPORT	X							
<u>(RISK TREATMENT)</u>								
PROJECT L/P	X							
L/P PROGRAMS	X							
CATASTROPHE PLANS	X							
LOSS LIMITATIONS	X							
SALVAGE ACTIONS	X							
<u>(RISK FINANCING - INSURANCE)</u>								
LOSS RECORD AUDIT	X							
STATISTICAL SERVICE	X							
LOSS FUNDING ANALYSIS	X							
FEASIBILITY STUDIES	X							
LOSS ADJUSTMENT	X							
CAPTIVE SERVICES	X							
<u>RISK MANAGEMENT</u>								
RM POLICY, PROGRAMS	X							
RM TRAINING, ADMINISTRATION	X							

FUNCION DE LA ASISTENCIA

FUNCION EN EL MERCADO

Análisis de Riesgos

- Informes, bienes
- Informes, responsabilidad
- EML, evaluaciones
- Recomendaciones L/P
- Informe RA, Análisis de R.

Necesidades de los
compradores

Corredor/Agente

Asesor de RM

Asesor especializado
en empresas

Tratamiento de Riesgos

Dirección de oficina
de cautivas

Proyecto L/P

Cautiva

Programas L/P

Asegurador

Planes prevenc.catástrofes

Reasegurador

Limitaciones de daños

Acciones de salvamento

Financiación de Riesgos-Seguros

Revisión registros de daños

Servicio Estadístico

Análisis fondos para daños

Estudios de factibilidad

Resolver importes de daños

Servicios de cautivas

Risk Management

Programas Política de RM

RM, Formación. Administración

3. LA EVOLUCION DE LA GRAVEDAD DE LOS RIESGOS; NUEVAS AMENAZAS A LA RENTABILIDAD Y SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA.
- a LA EVOLUCION DE LOS RIESGOS INFORMATICOS Y SU ACTUAL CUANTIFICACION Y CONTROL.
 - a LA RESPONSABILIDAD CIVIL DEL PRODUCTO EN LA CEE.
-

INTRODUCCION

Es indudable que determinados riesgos han evolucionado más que otros. Estoy hablando en términos generales y no acerca de riesgos especializados como los de "alta mar" y satélites. Ni siquiera acerca de una fábrica que creció al triple en tamaño y aumentó su riesgo de incendio al doble que antes.

No, yo estoy pensando en riesgos tales como:

- Incendio intencionado (daño doloso)
- Fraude (en instituciones financieras)
- Pérdida de mercado (a largo plazo)
- Espionaje industrial
- Responsabilidad ambiental, y luego vienen. . . .
- Riesgos informáticos y
- Riesgos de la responsabilidad civil del producto

Opiniones acerca de las dos últimas áreas de riesgo pueden ser expresadas de la siguiente forma:

Método para verificar la vulnerabilidad informática --
El método SBA.

Un comité gubernamental sueco dedicado a Vulnerabilidad de los Sistemas Informáticos, presentó en diciembre de 1979 su informe definitivo "The Vulnerability of the Computerised Society". La conclusión general del comité fue que la vulnerabilidad de la sociedad computérisada era inaceptablemente alta.

A mediados de 1981 el Ministro sueco de Defensa nombró una Junta especial -la Junta de Vulnerabilidad- al objeto de que suministrara información y aconsejara en asuntos relacionados con la seguridad y vulnerabilidad de los sistemas de proceso de datos.

La Junta de Vulnerabilidad y la Federación Sueca de Usuarios de Proceso de Datos (informática), (Riksdataförbundet, RDF), agtuando conjuntamente y con la colaboración de la industria, otras organizaciones y organismos gubernamentales han llevado a cabo un proyecto único para desarrollar un método que examine y compruebe la vulnerabilidad de los sistemas informáticos tanto en el sector público como en el privado.

Los procedimientos de analizar los problemas de seguridad en proceso de datos y la vulnerabilidad consiguiente para una empresa ó organismo gubernamental han demostrado ser hasta el presente de una duración de tiempo extremadamente larga. Por el contrario el nuevo método -método SBA- permitirá en unas pocas horas a una empresa ó organismo gubernamental analizar si existe una situación de debilidad en la seguridad de sus sistemas informáticos.

Los requisitos en los que se basa el método son:

- o La empresa/organismo gubernamental debe ser ella misma capaz de evaluar la vulnerabilidad de su sistema informático
- o La empresa/organismo gubernamental debe ser capaz de examinar y comprobar su propia vulnerabilidad y dependencia en relación a sistemas externos
- o El método de comprobación debe estar bien definido y ser fácil de comprender, y debe necesitarse muy poco tiempo en formar a las personas que deben hacer uso del método
- o El método debe ser aplicable tanto a la evaluación total de los sistemas informáticos de la empresa/organismo gubernamental, como a la evaluación de los sistemas informáticos individuales

El método desarrollado para examinar y comprobar la vulnerabilidad es llamado "SBA", que significa "sårbarhetsanalys" ó análisis de vulnerabilidad.

El SBA se enfrenta a problemas de vulnerabilidad en sistemas de información computerizada, en los sectores público y privado. El SBA es aplicable a toda clase de sistemas informáticos, pequeños sistemas y grandes sistemas, por ejemplo, sistemas informáticos administrativos y sistemas de fabricación automatizados. El SBA está basado en el análisis de tres factores clave que afectan la vulnerabilidad.

- ✓ interrupciones en sistemas de procesamiento de la información
- ✓ uso de información no autorizado
- o revelación (de informaciones reservadas)
- o modificación
- ✓ calidad de información pobre, escasa
- o incorrecta
- o no actualizada
- o incompleta

El SBA está ideado para abordar problemas en los que existe una intención deliberada y problemas que surgen sin intencionalidad.

Cada submétodo incluye análisis de los tres factores clave más arriba mencionados.

- SBA Inicio

Una primera evaluación provisional de la vulnerabilidad de la empresa/organismo como base para que la dirección considere cual es la situación.

Si existen riesgos de vulnerabilidad el siguiente paso es:

- SBA Compendio

Es un método para apreciar de un modo aproximado cual es la vulnerabilidad en el caso de que se precise un análisis más detallado que el que ofrece el sistema SBA. Es utilizado especialmente para los sistemas más grandes al objeto de disponer de una base que permita establecer un plan de acción que incremente la seguridad informática.

- SBA Plan de Acción

Es un método basado en documentación, en un Plan de Acción concreto; cómo continuar trabajando en seguridad informática al objeto de disminuir la vulnerabilidad.

Si es necesario ó no completar todos los submétodos para llegar al Plan SBA depende del tamaño de la empresa/organismo y de su sistema ó sistemas de proceso de datos.

Métodos relacionados con el método SBA

- SBA Proyecto

Es un método que permite juzgar si un proyecto de proceso de datos satisface las exigencias de tiempo, costes y calidad informática.

- SBA Desarrollos de sistemas

Es un método para incorporar seguridad de control y de proceso de datos en desarrollos de sistemas.

- SBA El Auditor

Información sobre la función que desempeñan los auditores en relación al método SBA.

El método SBA fue presentado en un seminario nacional el 15 de septiembre de 1983. 10.000 copias de la Introducción al SBA han sido enviadas desde aquella fecha a directores-gerentes de empresas privadas y a directores generales de organismos gubernamentales, juntas de entidades públicas locales y auditores.

La Responsabilidad del Producto en la CEE

4(7)

Rigurosas normas sobre responsabilidad del producto están tomando cuerpo en la CEE.

Una decisión reciente del Consejo de Ministros de la Comunidad Europea exige por primera vez severa responsabilidad sobre este aspecto en los países miembros. Mientras que en el pasado los demandantes tenían que demostrar legalmente una negligencia imputable al fabricante del producto para resarcirse de los daños causados, actualmente sólo tienen que demostrar el perjuicio, un defecto en el producto que haya causado ó contribuido a este perjuicio.

Cada país miembro de la CEE está obligado a dictar legislación al respecto dentro de los próximos tres años, con unos contenidos de conformidad a las directrices emitidas el pasado mes de julio en el expresado Consejo de Ministros.

El texto original de las resoluciones adoptadas por el Consejo Directivo (CEE 25 julio 1985) está a disposición de las personas interesadas. Para obtenerlo pueden dirigirse a PREPERSA.

El Consejo ha indicado que los países miembros pueden desviarse de la cuantía aconsejada para límite de responsabilidad de una empresa de fabricación industrial. En este momento las directrices establecen en un límite de aproximadamente 85 millones de dólares USA la responsabilidad de la compañía. Cada país puede convertir en flotante el límite financiero.

Este importe corresponde a 70 millones de ECU (European Currency Unit), unidad monetaria europea, y está formado por un "cesto" de 10 monedas diferentes.

Detalles de las directrices de la Responsabilidad del Producto1. ¿Quién será responsable?

- Fabricantes que elaboran materias primas, componentes/piezas ó productos terminados.
- Distribuidores
Incluyendo empresas que hagan constar sus nombres, marcas registradas, etc. en productos
ó actuando como importadores hacia la CEE.

2. ¿Qué clases de productos afectará la nueva ley?

- Responsabilidad estricta afectará a todos los bienes muebles
- Excluyendo productos agrícolas primarios, por ejemplo cañas y ganados.
- Incluyendo servicios de uso público, por ejemplo, electricidad.

3. Bases de responsabilidad/definición de producto defectuoso.

5(7)

- Artículo 1º

El fabricante de un producto es responsable del daño causado por un producto defectuoso.

Un producto es defectuoso - si no ofrece el grado de seguridad que es justificado esperar de él

considerando

- Cualidades del producto
- Utilización del producto de acuerdo a lo que uno justifiadamente espera obtener de él
- Fecha exacta en que el producto fue distribuido.

4. Definición de daño

- Artículo 9º

Si un producto defectuoso conduce a:

- Daños corporales
- Daño ó destrucción de otro objeto (otro distinto del producto defectuoso)
- Daños en bienes -el objeto en cuestión debe ser usado de modo normal por el consumidor privado ó para el propósito para el que fue creado

(Auto retención de 500 ECU para pago de daños)

5. Carga de la prueba

Demandante

debe probar que

- el producto en cuestión tenía un defecto en el momento de producirse el daño
- el defecto fue la causa de ese "daño"

Fabricante

no será considerado responsable si puede probar que

- él no puso el producto en distribución

- 6(7)
- el defecto que causó el daño no existía en el momento de producirse aquél
 - el producto no fue fabricado ni para su venta ni para que entrara en ningún canal de distribución
 - el defecto es debido a que el fabricante ha actuado en concordancia con las regulaciones legales obligatorias emanadas de los poderes públicos

Desarrollo de riesgos

- el fabricante puede utilizar la defensa de la "situación de la técnica"

(Los estados miembros pueden aprobar legislación que permita por consiguiente a los fabricantes ser responsables en relación a esa legislación)

6. Limitaciones

- (i) Responsabilidad de la víctima

El fabricante puede quedar absuelto de responsabilidad si el usuario fue negligente.

- (ii) Responsabilidad

en principio ilimitada.

Nuevas directrices permitirán a los estados miembros introducir un límite no menor de 70 millones de ECU para Daños Corporales.

- (iii) Limitación de tiempo

3 años por disposición legal desde la fecha en que el demandante es conocedor ó debe razonablemente haber llegado a conocer su derecho a reclamar, el defecto y el fabricante.

- (iv) Queda excluida la responsabilidad para productos en circulación por tiempo superior a 10 años.

Mi resumen

- o Desde enero de 1986 España será un nuevo miembro de la CEE.
- o La situación cambiante de la Responsabilidad del Producto afectará también a España.
- o La situación en los EE.UU. no va a aparecer en Europa, pero -habrá una tendencia hacia un mayor número de reclamaciones y consecuentemente la probabilidad crecerá.
- o Las adjudicaciones no serán nunca como en los EE.UU..

- o Los exportadores españoles deberán examinar sus riesgos de Responsabilidad del Producto.
 - o En el futuro será muy importante establecer un Programa de Seguridad del Producto. ¡COMIENCEN AHORA!
 - o El Risk Management incluye el riesgo de Responsabilidad del Producto y el Sistema Lógico de RM puede ser utilizado para enfrentarse con las Responsabilidades.
 - o Un cierto número de empresas tienen una Política de Seguridad del Producto y han llevado a cabo Análisis de Riesgos y Programas de Seguridad. La financiación de riesgos consiste en franquicias bastante altas y en una política denominada CGL (Comprehensive General Liability) (=Responsabilidad General a Todo Riesgo), que incluye a los Productos.
-

UTILIZACION DE LA INFORMATICA.

CONSIDERACIONES PARA LA GRAN EMPRESA Y PARA LA MEDIANA EMPRESA.

Introducción

El título de esta sesión fue una idea propuesta por los organizadores de la Conferencia. Es realmente un encabezamiento muy profesional y yo podría ciertamente haberlo utilizado para escribir una Tesis sobre su contenido.

Sin embargo esto habría resultado excesivamente largo para esta ocasión y en su lugar he elegido darles a ustedes mis puntos de vista en forma sinóptica.

Personalmente, yo apoyo mucho el aumento de profesionalismo en lo que se ha denominado "seguro técnico" (ó mejor aun: habilidad técnica en la aceptación de riesgos -Nota de trad.) En muchos casos, "seguro" ha sido solamente "el pulgar" (=el dedo torpe), la situación del mercado ó la tarifa estática. Hoy en día el entorno, el ambiente externo, precisa una mejor evaluación del riesgo por parte de los profesionales del seguro. Es acerca de esto de lo que este tema trata.

(x)

Frente a esta audiencia tan competente yo me siento como su humilde servidor, que trata de hacer lo mejor posible en áreas en las que tal vez son ustedes los auténticos especialistas.

LINEAS GENERALES

- A. Identificación de riesgos
- B. Evaluación de riesgos
- C. Consideraciones de RM. Obtenidas por proceso de datos

A. Identificación de riesgos - diferentes riesgos

- o Riesgos -¿para quién? -Empresa/país
 -¿dónde? -EE.UU./Europa/España
 -¿de qué tipo? -riesgos de negocios
 -riesgos estáticos
 -riesgos asegurables
- o Riesgos -(estáticos) en el Círculo RM
 -intencionados/fortuitos
 -desastres naturales (Méjico/inundaciones)
- o Riesgos -conocimiento
 -conducta
- o Ejemplos: Incendio Respons.civil
 Terremoto Acctas.trabajo
 Fraude Explosión
 Daños transp. Acctes.aéreos
- o Identificación de riesgos
 conduce a } tamaño, frecuencia
 Evaluación de riesgos

(x) NOTA DE TRADUCCION.- Significado del pulgar en inglés, en ocasiones

- o ¿Cómo valorar? ¡AVERIGÜELO!
Consecuencia y Frecuencia
C y F
- o No sólo consecuencia/tamaño/valor.
¡Ustedes deben evaluar la frecuencia y la probabilidad!
- o Consecuencia ¿MUY GRANDE? Nuclear - Aviación
¿GRANDE? Alta mar- Satélites
Farmacéuticos
¿MEDIA? Incendio(más pérdida b^{es})
Fraude
Responsabilidad - Produc.
¿PEQUEÑA? Transporte - Acctes.trab.
- o Frecuencia ¿ALTA? Transporta
Acctes. de trabajo
Vehículos
¿MEDIA? Agua(reventones tuberías)
Incendio
Fraude
¿BAJA? Desastre natural
Aviación
etc.

Análisis de riesgos o Planear por grupos
Listas comprobación, formularios
" Averiguar niveles
Definir los riesgos mayores.
¿Cómo expresar C y F?
Resumen

Modelos científicos Hay varios modelos utilizados que son útiles para objetivos distintos.
Dos modelos son:

- o Arbol de los fallos
 - o Arbol de los eventos
- } Ver apéndice F

C. Consideraciones de RM. Obtenidas por proceso de datos

- o **COSTE DEL RIESGO.** Definición: Coste del riesgo es la suma de:
 - Primas netas de seguro
 - Daños no reembolsados (autoseguro, autoretenciones)
 - Gastos de control de riesgos y de prevención de daños
 - y
 - Costes administrativos
- o Situación EE.UU. -alta frecuencia en riesgos de accidentes de trabajo, deslealtad, flotas de vehículos.
- o RMIS (Risk Management Information System)

Los sistemas de apoyo de decisiones de Risk Management, especialmente creados al efecto (RMIS), sobrepasarán el simple proceso de datos ya que abarcarán el análisis de la efectividad y eficacia de coste de datos de Risk Management. Ellos han sido creados específicamente para:

- o apoyar análisis sobre bases interactivas, mejorando significativamente el control sobre:
 - costes de financiación de riesgos
 - costes de prevención de daños
- o fortalecer directamente la coordinación de risk management dentro de la organización en lo que respecta a funciones que lo componen; las cuales no es tán todes siempre incluidas bajo su control;
- y
- o aumentar y mejorar las comunicaciones con la dirección (tanto la relacionada directamente con el producto -usualmente fabricación-; la de servicios -almacenes, transporte, contabilidad, secretaría, etc.; como la alta dirección. "Line, staff and top management").

El alcance del sistema admite un enfoque de la compañía a funciones de risk management tales como:

- o identificación situaciones (desde un nuevo prisma)
- o evaluación del riesgo
- o administración demandas/siniestros
- o control de daños
- o pronosticar daños y analizarlos
- o presupuestar y asignar/repartir
- o financiación de riesgos y
- o negociación de seguros

El característico sistema de información de risk management obtendrá generalmente los siguientes tipos de datos ó información:

- o siniestros
 - o pólizas
 - o información de organización (p.ej. divisiones/filiales) y
 - o localizaciones (plantas, almacenes, oficinas ventas, etc.)
-

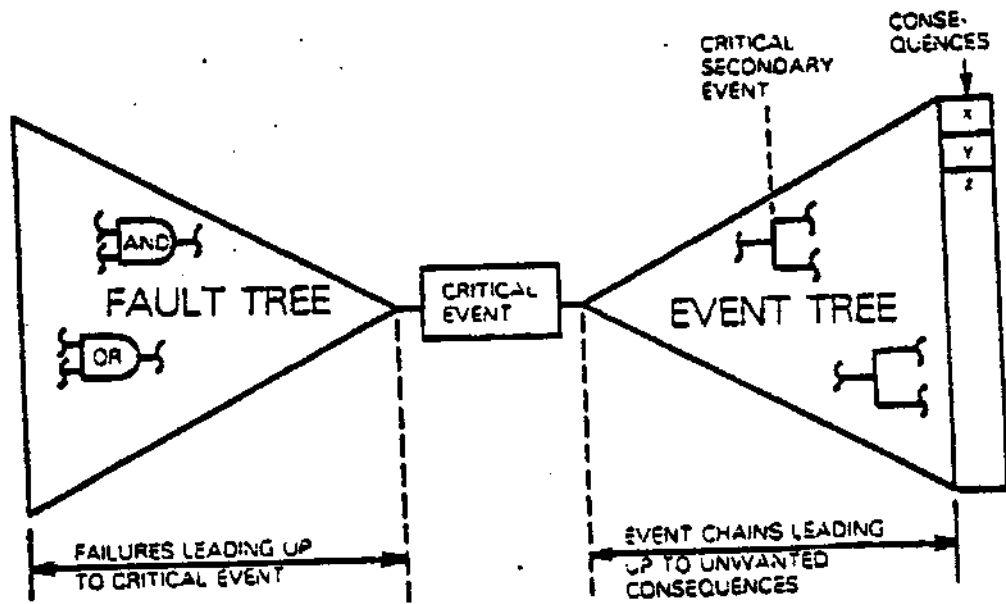


Fig. 1 - Schematic presentation of the fault-tree/event-tree method.

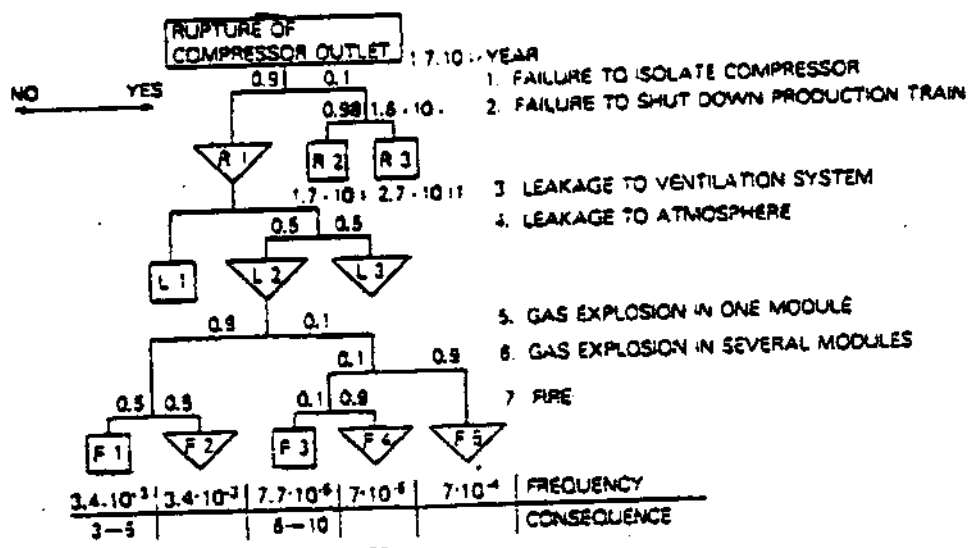


Fig. 2 - Example on event tree methodology used in the analysis.

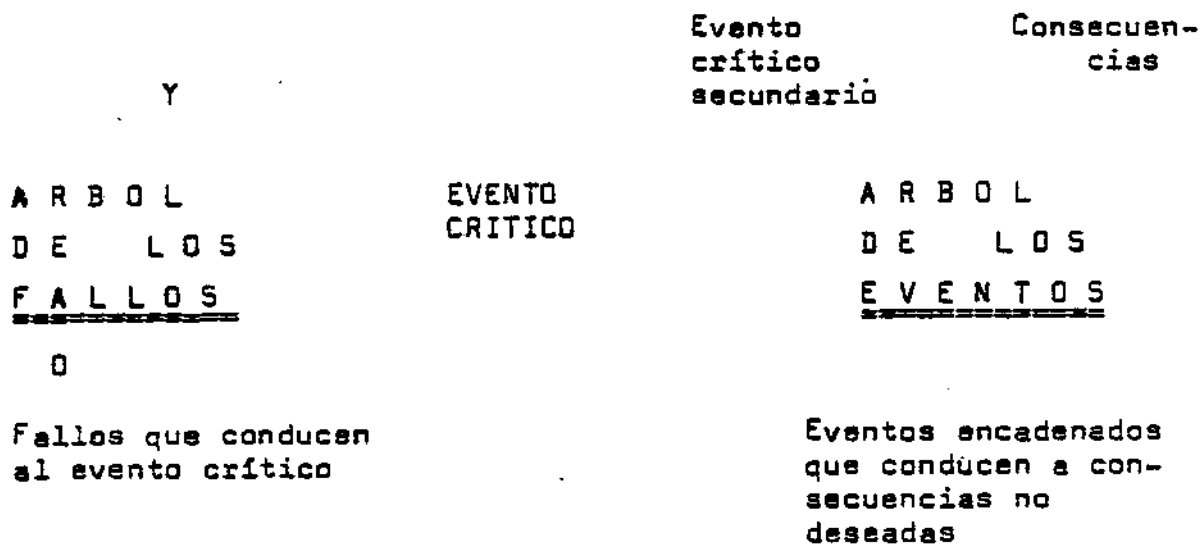


Fig. 1- Presentación esquemática del método del árbol de los fallos y del árbol de los eventos.

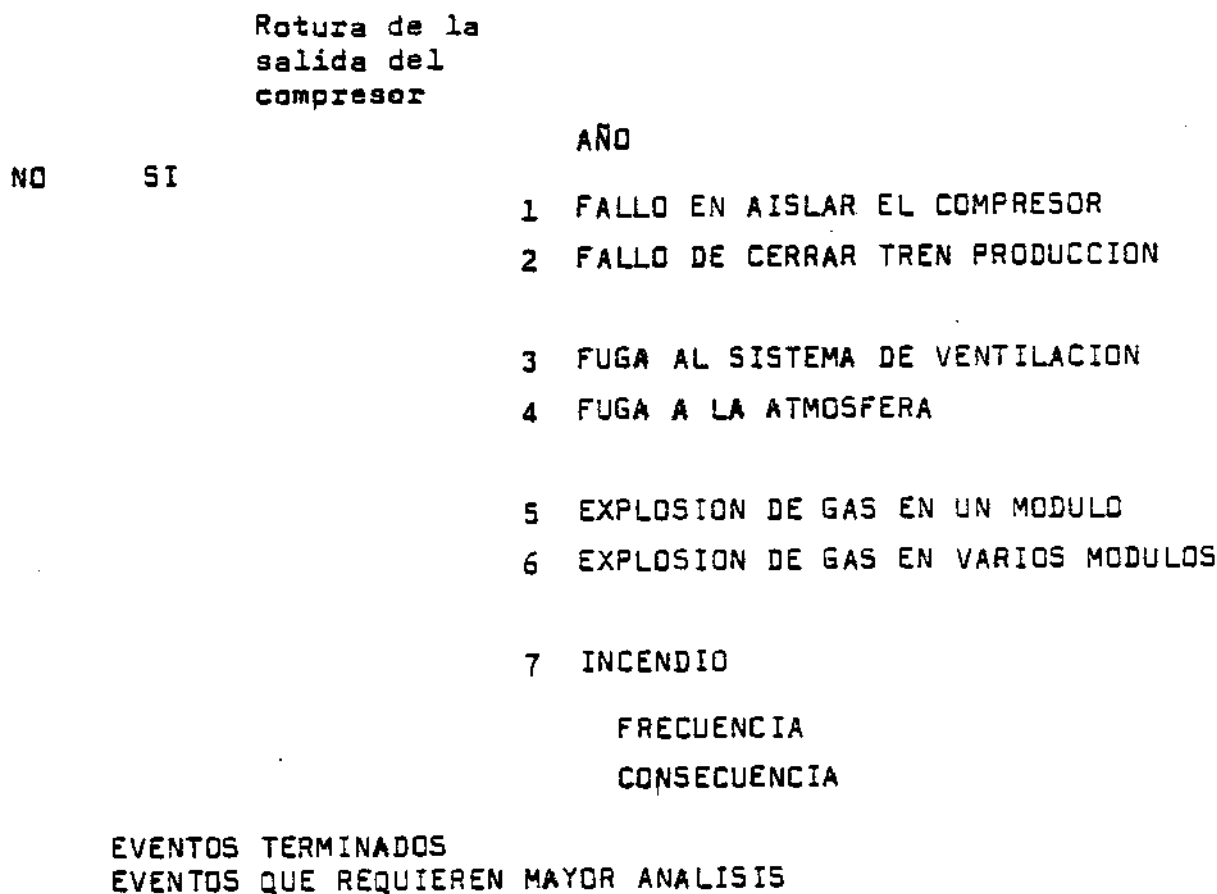


Fig. 2- Ejemplo de la metodología del árbol de los eventos utilizada en el análisis.

5. APLICACION A UN CASO PRACTICO

Desde 1975 hasta el presente he seguido lo que ha sido presentado por organizadores de conferencias y asesores en Europa en relación a estudios de casos de Risk Management. Estos son mis comentarios:

- 1) Los casos reales presentados han sido muy pocos -probablemente debido al hecho de que las "empresas con casos" no quisieron revelar su caso.
(Ustedes pueden aprender de los errores ó a través de formación, estudios ó investigación a largo plazo)
- 2) Unos pocos casos prácticos realmente buenos han "sido contruídos", pero han sido demasiado detallados y por lo tanto necesitaban demasiado tiempo para ser comprendidos.
- 3) Tal como he afirmado anteriormente, risk management es un tema amplio ya que cada empresa es extremadamente individual y no es posible construir un simple modelo detallado para resolver la situación de RM individual.
- 4) Debido a todos estos hallazgos les presentaré un caso, (ERICSSON), en el que la compañía ha aceptado ser mencionada, y del que podemos aprender unas cuantas cosas. -
-También les describiré verbalmente algunos otros casos.

EL CASO DE RM DE ERICSSON

ERICSSON GROUP es una empresa multinacional sueca (en sus inicios una empresa de teléfonos) en el área de la información técnica con especial atención en Telecomunicación, Proceso de Datos y Automatización de Oficinas.

- (x) Las ventas totales en 1984 fueron aprox. 3,3 billones US\$. El Grupo despliega actividades en 100 países (incluido España), y da empleo a 75.000 personas. Exporta el 80% de su producción. Tiene producción propia en más de 30 países.

La protección, en sus términos más amplios es el objetivo básico. La función de seguridad original y la función de seguro original se han fusionado formando una función de risk management. La experiencia de daños obtenida a través de un cierto número de años es una buena ayuda, y esta experiencia prueba haber sido positiva.

En 1984 el ERICSSON GROUP formó la organización de RM, basada en la decisión de la alta dirección.

Es un placer presentarles "LA POLITICA DE MANEJO DE RIESGOS Y PAUTAS PRINCIPALES del GRUPO ERICSSON". Once páginas del documento se adjuntan -aunque en una traducción preliminar al español destinada a Sudamérica. (apéndice: extracto citado)

- (x) NOTA DE TRADUCCION.- Recuerden que 1 billón USA son mil millones en Europa; es decir, 3,3 bill=3.300.000.000 dólares USA.

185-10-30 17:44 UNIRISK SWEDEN 46 8 71919 17
1 (11)

DPH 8404

**Manejo de Riesgos (MR)
(Risk Management – RM)**

**El Grupo Ericsson
La Política de
Manejo de Riesgos
y
Pautas Principales**

217
Telefonaktiebolaget LM Ericsson
S-126 25 Stockholm, Sweden
Tel. +46 8 719 40 19

PREL. TRANSLATION & AUTHORITY

This document is only a preliminary translation from english into spanish. - By authority from the Risk Manager of ERICSSON GROUP this preliminary translation can be used by Mr Ulf Nordblad at the Risk Management Conference (PREPERSA), Barcelona on November 7, 1985

Manejo de Riesgos de Ericsson

Prefacio

El Manejo de Riesgos de Ericsson es la expresión colectiva para tratar con riesgos primordialmente no conocidos dentro del Grupo. El propósito final de esta actividad es proteger nuestra economía y existencia continua.

El Manejo de Riesgos de Ericsson asume una Participación personal en los manejos arriesgados que se adaptan a nuestras actividades y ambiente. La seguridad se logra, principalmente, al estar consciente de los riesgos y estar preparado para tomar medidas contrarias cuando sea necesario. También debemos tener un sistema de protección en buen funcionamiento, acuerdos de seguridad con nuestros socios y seguros, especialmente para riesgos de daños mayores.

La responsabilidad mayor en Manejo de Riesgos recae en la Gerencia General de la Compañía, Gerentes de División y otros Supervisores. Pero el nivel de seguridad, en cada caso individual, depende en su mayoría de que todos los involucrados contribuyan a través de conducta sensata y tomando precauciones normales, de esta forma se refuerza el concepto de calidad.

La Unidad del Personal del Grupo para el Manejo de Riesgos tiene la responsabilidad de cumplir continuamente e inspeccionar en este campo. Al respecto, nuestros proyectos coordinados requieren de una lealtad indivisible entre las compañías participantes y por parte de los empleados.

Esta política y estas instrucciones han sido desarrolladas para facilitar el Manejo de Riesgos y de este modo contribuir a un desarrollo continuo que nos favorecería a todos.

Björn Svedberg

¿Qué es riesgo?

Por Riesgo se considera el peligro de un evento al azar que afecta negativamente las posibilidades del Grupo o de una compañía del Grupo, de lograr su meta o arriesgar una o varias de sus posibilidades. En su política e instrucciones, estamos tratando, más que todo, con el manejo de riesgos no comerciales.

¿Qué es Manejo de Riesgos?

El Manejo de Riesgos se puede definir como un método sistemático de identificar y – a un costo razonable – manejar los riesgos de una Compañía, de modo que se pueda conseguir su propósito y – como un instrumento – planificar por adelantado para una existencia continua durante y después de una crisis grave.

El objetivo de Manejo de Riesgos

El Manejo de Riesgos tiene como objetivo proteger la vida, la propiedad y la existencia de la Compañía, así como mantener a nivel razonable, los costos por daños y protección.

Protección y seguridad

Protección es el método usado para eliminar, precaver y limitar un riesgo. Seguridad es el resultado que se logra a través de medidas de protección adecuadas.

Risk Man Usp - 2

Sumario

Manejo de Riesgos de Ericsson

	Página
Política – Organización – Responsabilidad	6 y 7

Pautas

A	Protección de la propiedad y la producción	13
	Introducción – Incendio – Control de acceso – Guardianía – Planificación para emergencias	
A1	Guardia de incendio	17
A2	Equipos extinguidores de incendio	18
A3	Regulaciones de no fumar	20
A4	Soldadura y Oxicorte	20
A5	Limpieza y tratamiento de la basura	21
A6	Carga de camiones	21
A7	Líquidos inflamables	22
A8	Pintura aerosol	23
A9	Maquinaria que despide chispas	24
A10	Prueba de calor	25
B	Seguridad de Información	26
	Introducción – Responsabilidad y supervisión – Evaluación – Acuerdo de confidencialidad – Trabajo – Conservación – Transmisión – Pérdida – Destrucción de información confidencial	
B1	Información confidencial	31
B2	Evaluación de información confidencial	33
B3	Acuerdo de confidencialidad	34
B4	Obligación de observar discreción	36
C	Seguridad en Procesamiento de Datos	37
	Definiciones – Organización – Responsabilidad – Niveles de protección – Propiedad – Acceso privilegiado – Análisis de riesgos	
C1	Protección física en centros de computación	41
C2	Seguridad en procesamiento de datos con computadoras personales	44
D	Seguros	46
	Generalidades – Deducible – Plan de Seguros – Arreglo de daños	
D1	Reporte de pérdida	49

© Derechos de autor Telefonaktiebolaget LM Ericsson 1984

Manejo de Riesgos de Ericsson

Apéndice 1

Lista des control para análisis de riesgo

Contenido

- 1 Política
- 2 Organización
- 3 Responsabilidad

1 Política

Los riesgos de pérdidas catastróficas y otros daños mayores de naturaleza no comercial en las actividades del Grupo, serán controlados por medidas de protección preventivas y abreviantes, así como financiación de riesgos.

El objetivo será:

- a través de análisis continuados de la actividad de la Compañía, mantener bajo observación los riesgos (ver apéndice 1).
- mantener a todos los involucrados suficientemente conscientes del riesgo y al tanto del Manejo de Riesgos.
- introducir así como mantener medidas de protección efectivas y financieramente defensibles para control de riesgos identificados en cada nivel (La Casa Matriz, sucursales, plantas).
- lograr un buen nivel económico de riesgo mediante el mejor balance posible entre medidas preventivas y protección de seguro con deducible por daños que no se considerarán al tener en cuenta la fuerza financiera de la Compañía.
- disfrutar de las ventajas de la compra al por mayor con soluciones de seguros en conjunto para el Grupo.
- conseguir un perfil óptimo para el Manejo de Riesgos y preparación para hacerse cargo de crisis dentro del Grupo.

2 Organización

El Personal DPH del Grupo a cargo de Manejo de Riesgos se reporta a PD. Los asuntos de seguros pasan a ED para determinarse. DPHC es la cabeza de Unidad de Personal. En las sucursales u otras organizaciones debe existir un oficial de enlace de Manejo de Riesgos en la gerencia de la Compañía.

3 Responsabilidad

La responsabilidad para Manejo de Riesgos está incluida en la responsabilidad del Gerente. El Director Gerente de una Compañía del Grupo (u organización correspondiente), puede delegar la responsabilidad día-a-día para cumplimiento y control del Manejo de Riesgos.

DPH es responsable del desarrollo, así como del cumplimiento y control de ésta política dentro del Grupo, además de las pautas a seguir en lo referente a

- Protección de propiedad y producción
- Seguridad de información
- Seguridad en Procesamiento de Datos
- Seguro

MANEJO DE RIESGOS DE ERICSSON - Uno de los objetivos
princi
de an.

Apéndice 1

ANALISIS DE RIESGOS

Lista general y bases para discusión

Propósito *identificar riesgos dentro del campo de operación de la organización y evaluar sus posibles consecuencias técnicas y económicas.*

Objetivos

- *incrementar la consciencia de riesgos*
- *mejorar el control de pérdida*
- *mejorar la economía de riesgos*
- *incrementar la ganancia*
- *incrementar la seguridad*

ANALISIS DE RIESGOS

1 OPERACION	2 ECONOMIA	3 MERCADO
<input type="checkbox"/> Línea de riesgos <input type="checkbox"/> Planes para el futuro <input type="checkbox"/> Programas de desarrollo	<input type="checkbox"/> Capital (por línea de productos) <input type="checkbox"/> Porcentaje de contribuciones para cubrir los gastos fijos <input type="checkbox"/> Número de empleados <input type="checkbox"/> Valores asegurados <ul style="list-style-type: none"> - edificios - maquinaria - mercadería - otros 	<input type="checkbox"/> Dependencia de clientela <input type="checkbox"/> Mercado doméstico <input type="checkbox"/> Mercado de exportación <input type="checkbox"/> Competencia
4 DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS		
<input type="checkbox"/> Finanzas y Contabilidad <input type="checkbox"/> Mercadeo <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> Planeamiento <input type="checkbox"/> Fabricación <input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Publicidad <input type="checkbox"/> Legal <input type="checkbox"/> Investigación y Desarrollo <input type="checkbox"/> Control de Calidad y Garantía <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Procesamiento de Datos de Ericsson <input type="checkbox"/> Manejo de Riesgos	
5 LOGISTICAS		
Entrada	Proceso	Salida
<input type="checkbox"/> 10 proveedores <input type="checkbox"/> 11 materia prima <input type="checkbox"/> 12 mercadería semiterminada <input type="checkbox"/> 13 transporte	<input type="checkbox"/> 20 planta <input type="checkbox"/> 21 edificios <input type="checkbox"/> 22 maquinaria <input type="checkbox"/> 23 congestiones <input type="checkbox"/> 24 funciones de servicio <input type="checkbox"/> 25 utilidades <input type="checkbox"/> 26 personal	<input type="checkbox"/> 30 productos <input type="checkbox"/> 31 almacenamiento de mercadería terminada <input type="checkbox"/> 32 tranportes <input type="checkbox"/> 33 clientela
6 DIAGRAMA DE FABRICACION (Haga un bosquejo separado, indicar interrupcion en áreas sensitivas.)		

Herramientas

Transportes

Maquinaria

Suministradores

Almacén(es)

Prc

Herramientas	Transportes	Maquinaria	Suministradores	Almacén(es)
Producción	Almacén(es)	Cientela	Planta/Facilidades	
Documentación de fabricación	Personal			
recursos materiales				

7 OPERACIONES DE SERVICIO Y SOPORTE

- 1 personal clave
- 2 herramientas
- 3 matriz, moldes
- 4 dibujos
- 5 omputadoras para proceso
- 6 facilidades de procesamiento de datos
- 7 sistema logístico de administración
- 8 planta de purificación
- 9 investigación y Desarrollo
- 10 salas de control
- 11 laboratorio
- 12

8 UTILIDADES

- 1 electricidad
- 2 gas
- 3 sistema hidráulico
- 4 químicos
- 5 aceites
- 6 aire comprimido
- 7 agua
- 8 calefacción y refrigeración
- 9 vapor
- 10

Risk Man. Usp - 5

9 INTERRUPCION DE NEGOCIOS

- | | |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> capital o contribución para cubrir costos fijos
- por línea de producto
- por planta | 6 <input type="checkbox"/> capacidad de reserva propia |
| 2 <input type="checkbox"/> periodos de interrupción para diferentes escenarios
- periodos de reemplazo | 7 <input type="checkbox"/> horarios de cambios |
| • edificios | 8 <input type="checkbox"/> posibilidades de recuperar volumen de producción perdida |
| • maquinaria | 9 <input type="checkbox"/> operaciones de contratos |
| • mercadería | 10 <input type="checkbox"/> acuerdos con sindicatos referente a turnos múltiples y sobretiempo |
| • datos sobre producción | 11 <input type="checkbox"/> cálculo de gastos extras |
| Z | 12 <input type="checkbox"/> efectos del mercado |
| 3 <input type="checkbox"/> dependencias internas y externas | 13 <input type="checkbox"/> planeamiento de contingencia |
| 4 <input type="checkbox"/> facilidades de producción provisionat | 14 <input type="checkbox"/> planeamiento estratégico, posibilidades de cambiar la gama de productos |
| 5 <input type="checkbox"/> almacenaje intermedio | |

10 MAQUINARIA

- | | | | |
|---|---|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> identificar
- caro
- vulnerable
- interrupción unidades sensibles | 2 <input type="checkbox"/> potencial pérdida
- pérdida máxima
- otros | 4 <input type="checkbox"/> sistema de control de operación | 9 <input type="checkbox"/> especificaciones de calidad |
| 3 <input type="checkbox"/> experiencia pérdida | 5 <input type="checkbox"/> programa de seguridad | 6 <input type="checkbox"/> programas de mantenimiento | 10 <input type="checkbox"/> costos de reemplazo |
| | 7 <input type="checkbox"/> repuestos | 8 <input type="checkbox"/> dependencia de operadores | 11 <input type="checkbox"/> tiempo de reemplazo |
| | | | 12 <input type="checkbox"/> capacidad de reserva |
| | | | 13 <input type="checkbox"/> almacenaje intermedio |

11 INCENDIO/EXPLOSION**Riesgos**

- 1 exceso de fuego
- 2 operaciones arriesgadas
- 3 materiales inflamables
- 4 explosión de polvo
- 5 incendio abierto
- 6 humo
- 7 soldadura y oxiacorta
- 8 calderas y chimeneas
- 9 pintura y pegamento
- 10 transportes
- 11 carga de camiones
- 12 balones de gas y botellas de gas
- 13 sistemas de gas y petróleo
- 14 electricidad estática
- 15 calderas a vapor y cámaras de presión
- 16 tratamiento de desperdicios
- 17 pérdidas indirectas
- 18
- 19
- 20

Protección

- 30 compartimientos
- puertas a prueba de fuego
- otras penetraciones
- 31 sistemas extinguidores automáticos
- 32 alarma de incendios automática
- 33 ventilación de humo
- 34 cortinas de humo
- 35 brigadas de incendio de la planta
- 36 educación y entrenamiento
- 37 regulaciones sobre soldaduras y cortes
- 38 regulaciones para contratistas
- 39 instrucciones de seguridad
- 40 restricciones de fumar
- 41 servicio de guardiana
- 42 programas de contención
- 43 preparación para descontaminación
- 44 servicio público contra incendios
- cantidad
- tiempo de reacción
- 45

12 RESPONSABILIDAD

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 ambiente de trabajo
<input type="checkbox"/> 2 riesgos de seguridad
<input type="checkbox"/> 3 responsabilidad del empleador
<input type="checkbox"/> 4 responsabilidad de la vecindad
<input type="checkbox"/> 5 responsabilidad del profesional | <input type="checkbox"/> 6 responsabilidad contractual
<input type="checkbox"/> 7 contaminación ambiental
- desalojo de químicos
- hollín
- tratamiento de desechos
- materiales peligrosos |
|--|--|

13 OBLIGACION DE LOS PRODUCTOS

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 catálogo de productos
<input type="checkbox"/> 2 mercados
<input type="checkbox"/> 3 mercadeo
- publicidad
- contratos
- garantías
<input type="checkbox"/> 4 manuales, rotulaciones
<input type="checkbox"/> 5 instrucciones para empaquetamiento,
transporte y manejo | <input type="checkbox"/> 6 control de seguridad del producto
<input type="checkbox"/> 7 sistema de control de calidad
<input type="checkbox"/> 8 documentación
- especificaciones
- registros de inspección
<input type="checkbox"/> 9 control de entrega
<input type="checkbox"/> 10 programa de recontrol de productos
<input type="checkbox"/> 11 pérdida de experiencia, reclamos |
|--|--|

14 OTROS RIESGOS

-
- 1 robo
-
- protección del intruso
-
- planta en general
-
- departamentos especiales (p'ejemp.
-
- Procesamiento de Datos, Investigación y
-
- Desarrollo)
-
-
- 2 hurto
-
- transporte de valores, etc.

15 TRAFICO MOTORIZADO

-
- 1 dentro/fuera del local
-
-
- 2 tipos de vehículos
-
-
- 3 mantenimiento
-
-
- 4 entrenamiento del chofer
-
- tráfico
-
- protección de la mercadería

16 MANEJO DE RIESGOS

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 programa de protección
<input type="checkbox"/> 2 responsabilidad de protección
<input type="checkbox"/> 3 organización de protección | <input type="checkbox"/> 4 reportaje de incidente y pérdidas
<input type="checkbox"/> 5 planeamiento de contingencias
<input type="checkbox"/> 6 registro de daños |
|--|--|

17 LISTA ESPECIFICADA DE RIESGOS

Accidentes motorizados	Erosiones	Operaciones arriesgadas en la vecindad
Actos de negligencia	Espionaje industrial	Oxidación
Amenaza de bomba	Estructuras defectuosas	Pérdida de buena voluntad
Asalto	Explosión	Pérdida de clientela
Bancarrota	Explosión de polvo	Pérdida de crédito
Calderas	Falta al deber	Pérdida de información
Cámaras de presión	Falta de planeamiento	Pérdida de interés
Cargo de batería	Falta de supervisión	Pérdida de mercado
Ciclones	Fraude	Perforaciones
Colapso	Fuego	Personal clave
Compensación por demanda	Fuga de gas	Piromanía
Confiscaciones	Gases y líquidos inflamables	Producción excesiva de calor
Comoción civil	Heladas	Químicos
Contaminación	Huelgas	Radioactividad
Corrosión	Impacto ambiental	Reclamos
Cortes	Impacto de aeronave	Reconstrucción de producto
Credibilidad de productos	Insectos	Relámpagos
Daños en transporte	Interrupción en entregas	Robos
Daños por agua	Interrupción de negocios	Ruptura de garantía
Derrumbes	Inundaciones	Sabotaje
Descuido	Luchas	Secuestros
Deshonestidad de empleados	Mal funcionamiento de maquinaria	Suministro limitado
Diseño equivocado	Mal mantenimiento	Terremotos
Embotellamientos	Malta limpieza	Tormenta de granizo
Energía contenida	Malta salud	Tormenta de vientos
Enfermedades epidémicas	Material dañado	Vandalismo
Entrenamiento inadecuado	Muerte	Vibraciones
Envenenamiento	Nieve	Zonas resbalosas

18 ANOTACIONES

Protección de la propiedad y de la producción

Apéndices

- A 1 Control de incendio
- A 2 Equipos extinguidores de incendios
- A 3 Regulaciones de no fumar
- A 4 Soldadura y oxicorte
- A 5 Limpieza y tratamiento de la basura
- A 6 Protección en los lugares de carga de camiones
- A 7 Líquidos inflamables
- A 8 Protección de pintura aerosol
- A 9 Protección de maquinaria que despide chispas
- A 10 Prueba de calor

Contenido

- 1 Introducción
- 2 Incendio
 - 2.1 Medidas para reducir daños
 - 2.2 Medidas para prevenir daños
- 3 Control de acceso y guardianía
 - 3.1 Guardianía externa
 - 3.2 Guardianía fuera de horas laborables
 - 3.3 Guardianía interna
- 4 Planeamiento para emergencias

1 Introducción

Las medidas para limitar y prevenir daños deberán tomarse para reducir el riesgo a daños a la propiedad y la interrupción en operaciones, que es el resultado de tal daño.

Al considerar el grado de urgencia, se dará prioridad a las medidas que reducirán el riesgo de una detención total de la producción dentro del Grupo; por ejemplo cuando existe cierta dependencia interna dentro de diversas plantas o compañías, u otra actividad de importancia o valor especial.

El Jefe de Manejo de Riesgos del Grupo (LME/DPHC), en particular, junto con los aseguradores dan consejos e instrucciones a las Compañías del Grupo referente a la aplicación de estas pautas. Todas las Compañías del Grupo, con un resultado anual que sobrepasa los 100 millones de Coronas Suecas, deberán tener personal adecuado que trate con asuntos de riesgos y seguros relacionados a propiedad y producción. Cuando se contruyen nuevas plantas o cuando se llevan a cabo trabajos mayores de ampliación en los locales existentes, siempre se deberá consultar a los aseguradores así como a las autoridades del Departamento de Bomberos.

Cuando se trata de otros locales, se aplicará la instrucción donde se considere relevante. Además es obligatorio al construir nuevas plantas, y es una expresión para un objetivo, a lo cual deberán aspirar las plantas existentes.

Estas pautas se aplican, primeramente, a plantas de Compañías del Grupo con más de 200 personas que están a cargo de la manufactura del hardware o software, y para tiendas, fábricas y almacenes con un costo de reemplazo para los edificios y contenido que sobrepasen los 20 millones de Coronas Suecas.

Deberá obtenerse una aprobación escrita de LME/PO para ser exento de esta instrucción.

Risk Man. Usp - 18

Seguro

Apéndice

D 1 Reporte de Pérdida

Contenido

- 1 Generalidades
- 2 Deducible
- 3 Plan de seguros
- 4 Arreglo de daños

1 Generalidades

Primeramente el SEGURO es seleccionado para financiar los riesgos de baja frecuencia, donde los costos de pérdida se consideran ser muy elevados o difíciles de estimar, por ejemplo en riesgos de desastre y responsabilidad y cuando el seguro es establecido por ley. En otros casos se podrá seleccionar seguros cuando el asegurador ofrece una financiación de riesgo más barato y efectivo que la compañía misma.

Para cierto personal, propiedad, transporte, riesgos de responsabilidad y políticos, los ACUERDOS DE SEGURO DEL GRUPO se firman entre la Casa Matriz y el asegurador, a través de la cual las sucursales tienen posibilidad de unirse. En otros casos y por riesgos locales o específicos, la respectiva compañía del Grupo firma los ACUERDOS SEPARADOS DE SEGURO.

Además, durante todas las negociaciones para cubrir lo que no está establecido por la ley, se hará una investigación para ver si los costos de seguros están motivados respecto al riesgo más bajo envuelto, que puede ser cubierto por acciones preventivas o límite de pérdidas.

Los edificios y su contenido tienen que tener seguro contra incendio.

Para riesgos de pérdida, que pueda ocasionar largas interrupciones en diversas plantas de procesamiento, se deberá considerar el seguro de interrupción de negocios, además de planificar para APOYO; es decir acuerdos bilaterales con fabricantes de fuera o una duplicación segura de recursos de fabricación dentro del Grupo para reducir las interrupciones.

2 Deducibles

Acciones preventivas pueden motivarse más fácilmente si el seguro es combinado con la perseverancia de la actividad del fabricante y el DEDUCIBLE adaptado a la capacidad financiera propia. Un deducible de este tipo puede dar primas considerablemente reducidas para propiedades de baja frecuencia, seguros de Interrupción y responsabilidad. Al decidir el monto del deducible, el descuento de la prima se juzgará partiendo de la posibilidad de ganar cualquier pérdida posible, hasta la concesión de la suma deducible.

Seguro de la Casa Matriz

Normalmente se elige un deducible por 5 millones de Coronas Suecas por daño. Si se necesita una comparación, se hace una solicitud de cotización con una alternativa deducible de 3 y 5 millones de Coronas Suecas por daño.

La póliza deducible de la Casa Matriz incluye el seguro de la actividad de la Compañía, tanto en Suecia como en el extranjero.

Seguros de las sucursales

Las sucursales eligen un deducible entre 100,000 y 5'000,000 de Coronas Suecas por daño, tal como se indicó arriba. En aquellos casos donde la sucursal elige un deducible más bajo, se deberá investigar para ver si la Casa Matriz puede cubrir el deducible restante, o sea hasta los 5 millones de Corona Suecas por daño.

3 Plan de seguros

Se deberá redactar anualmente un plan de seguros para resumir la póliza de seguros de la Gerencia, dividir la responsabilidad para asuntos de seguro, describir el alcance del seguro y las reglas de evaluación.

Todos los seguros deberán vencerse el 1° de Enero (= año financiero) y ser firmados sobre bases anuales.

4 Arreglo de daños

Casos de daños asegurados se deberán reportar inmediatamente al asegurador.

Tan pronto como se ha producido el daño, a pesar de que si hay o no un seguro que lo cubre, deberá tomarse acción para limitar el grado de daño y la longitud de la interrupción.

Cuando el costo del daño se calcula que exceda un millón de Coronas Suecas, o cuando el daño perjudicar seriamente otras actividades del Grupo, se deberá informar por telex o por teléfono a LME/DPHC. A pesar de los costos del daño y si está cubierto total o parcialmente por el seguro, cada daño que exceda 50,000 Coronas Suecas se registrará y el total del daño a la propiedad será totalizado anualmente - ver apéndice D 1 "Reporte de Pérdida". El total de los costos de los daños anuales deberán ser reportados a LME/DPH antes del 1° de Marzo.