

R. 9.046

MIR-34

1er. ENCUENTRO INTERNACIONAL DE SEGURIDAD

México, 7 al 9 de Abril de 1986

TENDENCIAS ACTUALES EN

LA GERENCIA DE RIESGOS

FILOMENO MIRA CANDEL

Director General
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SEGURIDAD MAPFRE

-ESPAÑA-

TENDENCIAS ACTUALES EN LA GERENCIA DE RIESGOS

EL RIESGO EN LA EMPRESA

El medio industrial (o empresarial, en un sentido más amplio) es aquél en el que el hombre desarrolla su actividad productiva. A él se incorporan unos MEDIOS, un EQUIPO HUMANO y una ESTRUCTURA, dando como resultado la obtención de un PRODUCTO.

Los riesgos o peligros que gravitan sobre este conjunto pueden deducirse de una matriz teórica SUJETO-OBJETO de la seguridad que atienda a los posibles orígenes de los accidentes, por una parte, y a los medios que puedan verse afectados, por otra. Ello nos daría el conjunto de facetas de seguridades (o inseguridades) que necesita (o acechan a) la industria para protegerse de posibles daños o de su destrucción.

Resulta superfluo señalar que la INDUSTRIA es el medio de subsistencia del hombre moderno y de su civilización y que de su destrucción sólo se deriva la ruina económica y el retroceso en el desarrollo social. Por ello, la PROTECCION en la INDUSTRIA (es decir la lucha contra los accidentes y sus causas) no es sólo deseable, sino imprescindible para el mantenimiento del orden económico y social existente.

El mundo moderno ha incrementado el número y la potencialidad de riesgos por diversos factores, que hacen más imperiosa tal necesidad:

- * Mayor capital invertido (macroindustrias).
- * Mayor densidad de inversión (equipos sofisticados, susceptibles de grandes pérdidas instantáneas).
- * Utilización de mayor energía con nuevas fuentes, potencialmente más peligrosas.
- * Procesos tecnológicos avanzados insuficientemente dominados.
- * Nuevos productos y materiales insuficientemente comprobados.

- * Almacenamientos de gran dimensión.
- * Medios de transporte más peligrosos.
- * Mayor exigencia social de responsabilidades por el uso y consumo de productos, por daños al medio ambiente y por accidentes de trabajadores.

Estos factores, presentes en todo el mundo industrial, se agravan especialmente en países en vías de desarrollo en los que existe un mayor desfase entre desarrollo tecnológico (importado de otros países más avanzados) y conciencia y medios de seguridad, cuya implantación se realiza con retraso notable y con un tributo excesivo en pérdidas de vidas y bienes propios.

La concepción integral de la Seguridad en la industria nos lleva, utilizando la MATRIZ de la Seguridad antes señalada, a las siguientes AREAS DE RIESGOS, a partir de la contemplación del SUJETO:

- * El hombre como individuo (trabajador), y en el contexto de las Actividades Sociales, puede sufrir daños en la empresa por el propio desarrollo del trabajo, en forma de ACCIDENTES DE TRABAJO o por enfermedad profesional (HIGIENE INDUSTRIAL).
- * El medio natural puede verse agredido por las emisiones de gases, humos, líquidos o sólidos de desecho (HIGIENE AMBIENTAL) e incluso por radiaciones o calor.
- * El propio medio industrial es susceptible de daños por riesgos de diversos origen:
 - . De tipo CATASTROFICO, por actos de la propia Naturaleza (inundaciones, seísmos, huracanes, etc).
 - . De tipo SOCIAL (robo, intrusismo, sabotaje, secuestro, atraco, espionaje, atentados, vandalismo, etc).
 - . De tipo FISICO-QUIMICO (incendio, explosión, corrosión, impactos, etc).
 - . De tipo NUCLEAR.

- . De tipo TECNICO (diseño, fabricación, montaje, etc).
- . Derivados de la actividad del TRANSPORTE terrestre, aéreo, ferroviario o marítimo.

* El producto industrial, asimismo, es susceptible de sufrir daños análogos a los anteriores y de provocarlos por su uso o consumo (SEGURIDAD DEL PRODUCTO).

EL TRATAMIENTO RACIONAL DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA. LA GERENCIA DE RIESGOS

La empresa, como se ha indicado, se enfrenta a Riesgos que la acechan. Los que afectan al contexto comercial-financiero son objeto de una problemática independiente relacionada con la propia estrategia gerencial de aquélla. Los que caen dentro del ámbito de los Riesgos Puros (es decir aquéllos que de su ocurrencia se derivan sólo pérdidas económicas, y que han sido catalogados anteriormente en las diversas parcelas del campo de la SEGURIDAD) han merecido en los últimos años un análisis especial dentro de la metodología denominada del "Risk Management" (Gerencia de Riesgos).

La Gerencia de Riesgos (Risk Management) puede definirse como una función empresarial cuyo objetivo es la conservación de los activos y del poder de generación de beneficios mediante la minimización a largo plazo del efecto financiero de las pérdidas accidentales.

Son pérdidas accidentales aquéllas que ocurren de forma súbita e imprevista, independientemente de la voluntad del empresario. Entre ellas pueden citarse el incendio, explosiones, inundaciones, indemnizaciones por reclamaciones judiciales, lesiones o accidentes humanos y un largo etcétera.

Sólo recientemente se ha considerado a la Gerencia de Riesgos como una función separada dentro de la actividad empresarial. En sus orígenes, el Gerente de Riesgos fue un responsable de seguros de la empresa centrado en los riesgos transferibles a aseguradores profesionales, principalmente de daños y responsabilidad civil. Posteriormente se fue ocupando de la SEGURIDAD y de la PREVENCIÓN de daños

y pérdidas de los diversos centros de trabajo. Más tarde empezó a incluir en su tarea el tratamiento de riesgos no transferidos, el autoseguro y los riesgos conscientemente no asegurados.

Su actividad incluyó finalmente, además de la protección de los Activos Físicos, la de los Activos Humanos. En este último campo se contemplan, entre otros, los seguros colectivos de Vida, de Accidentes, de trabajo o no, y de Viajes, planes de Pensiones, así como las tareas de prevención de accidentes e higiene industrial. Hoy, cada vez son más los Gerentes de Riesgos que se ocupan de ambas facetas en las grandes empresas, con asistentes especializados para cada área.

En países desarrollados, 2 de cada 3 grandes compañías disponen de un Gerente de Riesgos, con dedicación total. En el tercio restante, se comparte tal tarea con otras funciones generales de la empresa.

METODO Y SISTEMATICA DE LA GERENCIA DE RIESGOS

El tratamiento racional de los riesgos en la empresa conduce a un método lógico que se inicia con la IDENTIFICACION de los riesgos, para luego efectuar su CLASIFICACION y MEDIDA. Finalmente se adoptan decisiones que conducen a la REDUCCION del riesgo, RETENCION y/o TRANSFERENCIA a terceros. Es decir, lo mismo que todo ser humano hace (o debería hacer) con sus problemas.

Identificación y clasificación

El Gerente de Riesgos debe iniciar sus actividades mediante una IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE LOS RIESGOS. Por RIESGO debe entenderse la incertidumbre de ocurrencia de una pérdida económica. Evidentemente, nunca podrán eliminarse todos los riesgos, puesto que si éstos no existieran no sería necesaria la actividad empresarial o no habría beneficios. Los tipos de Riesgos en la empresa suelen ser clasificados en los siguientes grupos principales:

* Riesgos de las propiedades, como:

- . Incendio, explosión, vandalismo, robo, exproliación.

- . Actos de la naturaleza como el rayo, viento, lluvias, inundación o terremoto.
- . Roturas de maquinaria e instalaciones, etc.

* Riesgos personales, como:

- . Accidente laboral o extra laboral, enfermedad, muerte, incapacidad permanente, secuestro, etc.

* Riesgos de reclamación judicial:

- . Por la explotación del negocio, daños ocasionados por los productos o al medio ambiente.
- . Por responsabilidades como constructor.
- . Por accidentes de trabajadores, a causa de medidas de seguridad, etc.

* Riesgos de Ventas:

- . Por cambios en los gustos o en las modas, condiciones atmosféricas adversas, publicidad inadecuada o por acontecimientos internacionales.

* Riesgos de Transporte:

- . Como daños a las mercancías en tránsito, por robo, destrucción, confiscación, deterioros, acciones de gobiernos extranjeros.
- . En el ALMACENAMIENTO de productos transportados por incendio, explosión o por gastos excesivos de almacenamiento, contaminación o mojaduras.
- . Por información o normalización defectuosas.

* Riesgos Financieros:

- . Por inversiones defectuosas, préstamos, deudas o insolvencia de clientes.
- . Por autoseguro insuficiente.

- . Depreciación de moneda, devaluaciones o revalorizaciones.

* Riesgos de producción y tecnológicos:

- . Nuevas técnicas productivas.
- . Derivados del sistema de ventas.
- . Exceso o defecto de capacidad de una nueva planta.
- . Dimensión inadecuada de stocks (stocks cero!).
- . Fallos en el diseño de la planta.
- . Nuevos equipos sofisticados. Obsolescencia.

Riesgos del medio ambiente o entorno económico o social:

- . Ubicación de la planta en zonas socialmente peligrosas (crimen, incendios, problemas sociales, etc).
- . Inestabilidad política o relaciones internacionales en conflicto.

El gerente de riesgos puede, en teoría, encargarse del estudio de cualquier factor o peligro antes analizado. En la práctica su tarea suele concentrarse en los denominados riesgos puros que, por oposición a los especulativos, comprenden exclusivamente a aquéllos de los que, de su ocurrencia, sólo puede derivarse una pérdida económica cierta para la empresa (daños a las propiedades, personales y derivados de reclamaciones judiciales, principalmente).

Medición

Conocidos y tipificados los riesgos, el Gerente debe "medirlos" en base a su frecuencia e intensidad, mediante estudios empíricos, propios o ajenos, o análisis estadísticos. Ello conduce a una distinción de clases de riesgos según la importancia de las pérdidas económicas previsibles.

LEVES : Aquéllos, cuya pérdida no perturba sensiblemente la economía de la empresa. Suelen tener una desviación típica muy reducida y pueden ser asumidos íntegramente por la empresa.

GRAVES : Aquéllos, cuya pérdida implica endeudamiento o ampliación de capital. Presentan una desviación típica alta y pueden ser asumidos sólo bajo ciertas condiciones.

CATASTRO-FICOS : Aquéllos que pueden producir la quiebra de la empresa. Tienen desviación típica muy alta. Es imprescindible su transferencia.

Tratamiento

Hasta aquí, el Gerente de Riesgos ha efectuado el simple planteamiento del problema. Ahora debe utilizar una de las soluciones disponibles, entre las siguientes:

* Eliminación o reducción del riesgo a través de medidas de prevención y/o protección.

Retención o asunción del riesgo.

Seguro convencional.

Otras transferencias distintas al seguro (compañía cautiva, cesiones legales de riesgos).

Diversificación del riesgo.

En general, se utilizará una combinación de todas estas alternativas en función de los costes, tipo de riesgo, importancia de las pérdidas estimadas y probabilidad de ocurrencia de las mismas.

Reducción de riesgos

Esta es la primera alternativa racional del gerente de riesgos. El conjunto de actuaciones de este tipo viene denominándose como Control de Pérdidas (Loss Control).

El Control de Pérdidas tiene por objeto la reducción, tanto de la frecuencia como de la intensidad, de los riesgos potenciales de la empresa. Incluye todo el conjunto de actividades y funciones encaminadas a la reducción, evitación o control, bajo cualquier forma, de los acontecimientos que puedan producir una pérdida económica o social a la empresa.

El efecto económico de esta etapa de la gerencia de riesgos puede ser de incalculable valor para la empresa a largo plazo, ya que la reducción de los riesgos beneficia a ésta tanto si hay transferencia de riesgos (por menor coste del seguro) como si hay asunción de riesgo (menores pérdidas previstas).

Puede establecerse el siguiente decálogo de responsabilidades básicas del Gerente de riesgos en el área de la reducción de riesgos y del control de pérdidas:

- * Mantenimiento de una conciencia de seguridad en la alta dirección, técnicos y trabajadores.
- * Análisis de todos los riesgos ocurridos y mantenimiento de los registros correspondientes, con clasificación del número, tipo, causa y daño total resultante.
- * Desarrollo y mantenimiento de programas de inspección periódicos de seguridad de las plantas e instalaciones.
- * Diseño e implantación de sistemas, métodos y equipos para prevenir la repetición de los accidentes.
- * Estudio de los programas de seguro para obtener, en la prima la reducción adecuada por las medidas de prevención adoptadas y para evitar "inadecuaciones" legales o de cobertura.

- * Minimización de las pérdidas mediante técnicas adecuadas de salvamento y recuperación, previamente planificadas.
- * Contactos con los ingenieros y arquitectos que intervengan en el diseño de las nuevas construcciones para obtener la máxima seguridad y los más altos descuentos correspondientes en las primas de seguro.
- * Establecimiento de programas de formación (en seguridad) a distintos niveles).
- * Organización de la "Seguridad" en la planta.
- * Organización de los planes de emergencia para situaciones catastróficas.

Retenciones de riesgos

La retención de riesgos es el conjunto de actividades, especialmente de tipo financiero, llevadas a cabo en la empresa para compensar directamente las posibles pérdidas accidentales que puedan sobrevenir en la misma.

La retención de riesgos puede revestir diversas formas:

- * Retención pasiva o asunción de riesgos. A su vez puede ésta ser de dos clases:
 - . Consciente o intencionada. Es la que obedece a un plan meditado de absorción de pérdidas aleatorias de menor cuantía. Ejemplos: choque o robo de vehículos, desgaste de equipos, créditos incobrables, pérdidas o deterioros de mercancías considerados como "gastos normales" dentro de la gestión de la empresa. Realmente no son riesgos pues apenas existe incertidumbre. Su aseguramiento sería excesivamente costoso por incorporar los gastos de gestión de la Compañía aseguradora.
 - . Inconsciente o no planificada. Es la más frecuente y puede poner en peligro la estabilidad

de la empresa en caso de riesgos graves o catastróficos. IGNORAR un riesgo no suele ser un buen método de actuar en una gerencia racional de riesgos!

- * Retención activa o retención propiamente dicha, también llamada autoseguro. Implica un programa definido de la empresa para compensar pérdidas que son inciertas en magnitud y frecuencia y que, si ocurrieran sin una previa planificación financiera, podrían causar serios problemas económicos e incluso la insolvencia. Ello implica actuar tal como hace un "asegurador" con aplicación de técnicas actuariales, de diversificación, tratamiento de siniestros, financiación de pérdidas importantes, etc.

Realmente la asunción inconsciente no puede ser considerada como una estrategia en Gerencia de Riesgos. Por el contrario el autoseguro, e incluso la asunción planificada sí, y pueden plantearse en varios grados:

- * Total. La empresa decide financiar o asumir directamente todas las pérdidas previsibles mediante creación de un fondo de autoseguro o destinando Reservas Patrimoniales, generales o específicas, a este fin.

- * Parcial. La empresa reparte y comparte el riesgo, normalmente con un Asegurador convencional (autoseguro parcial) a través de mecanismos como:

- . Coaseguro, voluntario o involuntario (regla proporcional).
- . Franquicia, por siniestro o acumulada en varios siniestros hasta que la suma de éstos alcance un determinado límite.
- . Límite de responsabilidad para el Asegurador (primer riesgo), propio de coberturas de Responsabilidad Civil General.

La tarificación retrospectiva (burning cost) y la utilización de Compañías aseguradoras cautivas son también, en cierta medida, formas especiales de retención parcial o total de riesgos.

Retención de Riesgo y Seguro no son conceptos sustitutivos, sino complementarios. El Gerente de Riesgos debe decidir cuánto y cómo retener, al tiempo que cuánto y cómo asegurar.

Transferencia de riesgos

La transferencia de riesgos finalmente puede hacerse:

- * A un no-asegurador: por ejemplo con planes de "leasing" o de alquiler de bienes, transfiriendo así las propiedades y sus riesgos, o mediante cláusulas limitativas en contratos (de transportes o de ventas de mercancías).
- * A un asegurador: es el medio más importante y más empleado por los gerentes para riesgos puros.

Las etapas que normalmente desarrolla un Gerente de Riesgos en la transferencia de riesgos al seguro comercial, son las siguientes:

- * Decisión sobre coberturas adecuadas a las necesidades de la empresa, estudiando el alcance de las mismas y sus limitaciones, así como el precio.
- * Selección de agentes y aseguradores:
Agentes y corredores, por sus cualidades exigibles: servicio, conocimiento e integridad.
Aseguradores, eligiendo al que ofrezca el menor coste para la cobertura deseada a igualdad de solvencia y servicio.
- * Negociación de las coberturas.
- * Análisis y selección de métodos para reducción de costes del seguro.
- * Comprobación de términos y cláusulas de los contratos de seguros.

- * Establecimiento y negociación de daños o pérdidas.

Este es, en resumen, el esquema del METODO y SISTEMATICA de la Gerencia de Riesgos que engloba toda la actuación racional de la administración de riesgos en la empresa.

TENDENCIAS DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA EMPRESA

La Empresa hoy afronta problemas y características desconocidos hace apenas unas décadas. En particular, y en lo que afecta a sus riesgos, cabe citar:

- * Acumulaciones ingentes, tanto absoluta como relativamente, de bienes, expuestos a pérdidas, muy cuantiosas. Por ejemplo, equipos sofisticados como robots o grandes ordenadores, almacenamientos superconcentrados, etc.
- * Expansión internacional hacia zonas conflictivas con riesgos de la naturaleza y de tipo político o social elevados.
- * Demandas o reclamaciones muy elevadas por contaminación ambiental (Bhopal), por daños sufridos por clientes al utilizar o consumir productos y por accidentes de los propios trabajadores, como fruto de una mayor exigencia social, laboral y judicial.
- * Elevado coste del dinero, que incrementa los gastos financieros.
- * Crisis económica y financiera generalizada con una competencia internacional muy agresiva que obliga a un mayor esfuerzo por la reducción de todos los costes incluidos los de los riesgos, y por supuesto los del seguro incluidos los del seguro.
- * Dependencia muy acusada de equipos y maquinaria sofisticada que coloca a la empresa ante situa-

ciones irreversibles en caso de averías o pérdidas.

Estas características abogan por un análisis y tratamiento más cuidadoso de los riesgos, realizando objetivos íntimamente relacionados con la disciplina de la Gerencia de Riesgos. En los últimos años se ha concentrado la atención prestada por las empresas hacia estas funciones mediante:

- * Separación de la figura del Gerente de Riesgos responsabilizándolo de todo el patrimonio de la empresa.
- * Creación de asociaciones internacionales de Gerencia de Riesgos encaminadas al mayor intercambio de ideas y experiencias.
- * Mejora de las técnicas de evaluación y predicción de pérdidas mediante uso de ordenadores y programas actuariales propios.
- * Incrementos significativos de las retenciones de riesgos, estimándose que en un futuro cercano 3 de cada 4 pérdidas serán financiadas internamente por las empresas de tipo medio o grande. A estos efectos se están sustituyendo las coberturas clásicas por las de exceso de pérdidas (Excess-Loss) o de siniestralidad (Stop-Loss).
- * Constitución de empresas CAUTIVAS de Seguros o Reaseguros o "Pooles" de riesgos de empresas análogas en un intento de evitar la dependencia del mercado asegurador clásico.

Todo ello pone claramente de manifiesto la importancia que la empresa actual concede a la defensa de su patrimonio y al estudio lógico de su salvaguardia.

LA GERENCIA DE RIESGOS EN PAISES DE AMERICA LATINA

La Gerencia de Riesgos se introdujo en los países de América Latina a finales de los años 60 como idea importada de otros países más evolucionados

en materia aseguradora y de gerencia industrial, en particular Estados Unidos de Norteamérica.

La Gerencia de Riesgos se ha ido desarrollando paulatinamente en nuestras empresas fruto, fundamentalmente, de:

- * La progresiva y masiva implantación de empresas multinacionales que incorporaban en nuestros países Gerentes de Riesgos, la mayoría de las veces dependientes de sus oficinas centrales, pero que en gran medida realizaban funciones locales, aunque restringidas, en este terreno.
- * Por inyección ideológica de la propia Institución aseguradora, obligada en algún sentido a transmitir a sus grandes clientes industriales el concepto, tan vinculado a la propia gestión del seguro industrial especialmente y en conexión, sobre todo, con las actividades de prevención y protección.
- * Como resultado de la propia evolución de la gran industria que comienza a desarrollar grandes programas de seguro con una mentalidad racional y en conexión con las actividades de seguridad de las propias plantas industriales. Incluso los grandes conglomerados públicos (gran industria nacional) actúa en alguna forma como escuela en este desarrollo, no siendo ajeno en nuestros países el sector Público a la iniciación y desarrollo de las actividades en este campo.

Hoy, el balance de la situación de la gerencia de riesgos en estos países no es especialmente favorable en cuanto a su desarrollo global. Puede decirse que en pocos casos existe una clara mentalización en la industria y empresas en general sobre esta nueva función empresarial que en general concede a la empresa la mayoría de edad respecto al trinomio "Riesgo-Seguro-Protección". Las características más destacables, en nuestro entorno, en este desarrollo de la gerencia de riesgos son las siguientes:

- * El desarrollo ha sido lento, como anteriormente se ha referido. Ha necesitado casi 20 años de introducción del concepto para que se constituyan las primeras asociaciones de gerentes de riesgos en algunos países.

- * Es por el momento muy insuficiente, ya que son muy escasas las empresas que han captado la necesidad de creación del Gerente de Riesgos. En España, apenas un centenar de empresas pueden considerarse con un verdadero responsable realizando las funciones propias del Gerente de Riesgos.
- * Incomprensión por parte de las propias Direcciones de las empresas que no han visto todavía la trascendencia económica de la función.
- * Situación de conflicto con otras fuerzas institucionales que actúan sobre el campo riesgo-seguro en la empresa. Los Gerentes de Riesgos se han convertido en una cuarta fuerza que se ha añadido al trinomio Administración Pública/Institución Aseguradora/Agentes de Seguros. De esta forma la empresa se ha convertido en la fuerza del consumidor, en lo que respecta a la financiación del riesgo, que presiona por obtener unas condiciones más racionales en el producto que adquiere.
- * Escasez de medios de formación, ya sean textos, cursos, seminarios, etc, tanto a nivel de postgrado como en las propias formaciones académicas de carácter universitario.
- * Falta de adaptación del concepto a la idiosincrasia de cada país para evitar una extranjerización no sólo de la terminología, sino también del desarrollo de las actividades, al no tener en cuenta las peculiaridades de la industria, de los riesgos y del propio mercado de seguros y de seguridad del país.

Puede decirse, en contrapartida, que a partir de la década de los 80 se ha observado en los países más importantes de este entorno un movimiento de incorporación a esta corriente en algunos países, fundamentalmente México, España, Brasil y últimamente Venezuela. Areas en las que se han constituido, con un relativamente pequeño lapso de tiempo, Asociaciones de Gerentes de Riesgos como exponente significativo de la madurez de esta función en las empresas de estos países. Estas Asociaciones, todavía incipientes, han comenzado a desarrollar con gran fuerza y han recibido el respaldo de Asociaciones Internacionales, Instituciones Aseguradoras y Administraciones Públicas. Habrán de ser pieza clave en el desarrollo futuro de la actividad de la Gerencia de Riesgos en estos países.

Sería deseable, asimismo, que otros países pronto secunden este ejemplo sobre la base de que, con Asociaciones fuertes, libremente constituidas e independientes del resto de las otras fuerzas o Instituciones intervinientes, se podrá derivar un desarrollo racional y equilibrado de esta actividad en las empresas.

Sería también oportuno que estas Asociaciones desarrollaran una gran labor de cooperación y ayuda mutua, esforzándose por compartir estas primeras experiencias, estimulándose mutuamente y constituyendo incluso alguna supraasociación latinoamericana que permitiera el adecuado contrapeso a otras áreas de influencia internacional y como ejemplo para otras regiones mundiales con una problemática análoga.

FM/mfv
Febrero 1986