

1a. CONFERENCIA DE RIESGOS INDUSTRIALES Y SEGUROS

Madrid, 27 y 28 de Octubre de 1987

N.42518
R.41108

LOS RIESGOS INDUSTRIALES Y SU TRATAMIENTO

POR LA GERENCIA DE RIESGOS:

SU NECESIDAD Y BENEFICIO

FILOMENO MIRA CANDEL

Consejero Delegado
CORPORACION MAPFRE

LOS RIESGOS INDUSTRIALES Y SU TRATAMIENTO POR LA GERENCIA DE RIESGOS: SU NECESIDAD Y BENEFICIO

La industria moderna se enfrenta a un entorno económico, social, político y tecnológico difícil de imaginar años atrás. Este marco condiciona su propia actividad hasta extremos que llegan a hacer peligrar su propia subsistencia. Este conjunto de peligros o riesgos (Anexo 1) pertenecen a dos grupos claramente diferenciados:

Por una parte, los que afectan a la Alta Dirección y que obligan a definir la estrategia y a la toma de decisiones de gran trascendencia para la evolución de la propia actividad. En este contexto, por ejemplo, hoy se habla de las estrategias ante el cambio, de la búsqueda de la excelencia, de la necesidad de la flexibilidad dentro de la empresa, de la dinámica permanente, de la descentralización, de la permanente innovación o de la cultura empresarial. Todos ellos son conceptos que vienen acuñándose "a posteriori" para explicar por qué algunas empresas triunfan frente a otras que retroceden ante un entorno agresivo, complejo y permanentemente mudable.

Junto a este cúmulo de riesgos puramente empresariales (y que llamamos riesgos especulativos) se encuentran otros de cuya ocurrencia sólo puede derivarse una pérdida económica para la empresa (riesgos puros). Estos últimos son los llamados comúnmente accidentes o siniestros y tienen una relación directa con actos de la naturaleza, fenómenos físicos, químicos o energéticos de otro tipo y producen un menoscabo en el activo material, humano o inmaterial de la empresa. Estos riesgos, frente a los que la empresa se había defendido de forma clásica con unas coberturas financieras proporcionadas por las compañías de seguros, han crecido de forma también dramática en los últimos años en consonancia con el desbordamiento del entorno económico, social y tecnológico, al que antes he aludido.

PROBLEMATICA DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL

Los Activos Físicos de la empresa están formados cada vez más por instalaciones muy sofisticadas, ordenadores electrónicos, robots, procesos novísimos, utilización masiva de energía; en suma, instalaciones complejas, más costosas, más concentradas en valor y de mayor importe global en su coste.

Estos bienes están sometidos a riesgos clásicos de incendios, explosión física o química, actos de la naturaleza como la inundación, el terremoto o el vendaval, actos político-sociales (sabotaje, vandalismo, huelguistas) y también a riesgos de carácter tecnológico que apenas se conocen (daños en equipos electrónicos, rotura de mecanismos complejos, averías internas, etc).

En general, los riesgos derivados de estos accidentes pueden ocasionar también la interrupción de la actividad y la pérdida de muchas horas productivas.

Asimismo, la empresa dispone de un Equipo Humano, que es su activo más importante. Los riesgos puros a los que está sometido el hombre en la empresa son variados: el accidente de trabajo, la enfermedad común, la enfermedad profesional, el accidente doméstico o de transporte, la pérdida del hombre clave, el cúmulo en viajes colectivos y los riesgos de higiene industrial, fundamentalmente.

La empresa, con ambos activos, se dedica a la obtención de un Producto, objetivo básico en cuanto proveedora de un servicio a la Comunidad. El producto también puede originar daños o perjuicios al consumidor o usuario que podría reclamar a la empresa y exigir indemnizaciones cuantiosas. También, es susceptible él mismo de sufrir daños, lo que originaría una pérdida económica durante su transporte, almacenamiento o distribución. Hoy ha surgido en torno al producto toda una filosofía que engloba, por una parte, la estrategia empresarial "Product Management" y, por otra, las peculiaridades de sus riesgos inherentes (el "Product Safety and Risk Management").

Análogamente, se producen los subproductos o elementos de desperdicio que la empresa tiene que eliminar. Aquí aparece un fenómeno de Contaminación, hoy de gran relevancia por cuanto la empresa se encuentra con una sociedad mentalizada, una legislación crecientemente exigente y unas asociaciones populares que demandan insistentemente el mantenimiento de un entorno natural limpio. El riesgo de la contaminación, relativamente reciente, es posiblemente hoy el mayor desafío para muchas empresas en el área de la Gerencia de Riesgos.

Cualquier daño de este tipo puede originar una Paralización en la empresa, causa a su vez de una importante pérdida económica. El lucro cesante puede significar mucho más para la empresa que el propio daño físico directo.

Por otra parte, el Activo Inmaterial de la empresa está formado por su nombre, la imagen, la experiencia y el conjunto de ese "halo histórico" que permite que un producto sea aceptado por un usuario porque le ofrece garantía de seriedad por parte del fabricante. Este activo puede quedar seriamente dañado como consecuencia de reclamaciones judiciales, ya sea por los propios trabajadores en accidentes laborales en los que ha existido negligencia de la empresa (por falta de medidas de seguridad), por reclamaciones de terceros perjudicados por cualquier actividad de la empresa en su propio desarrollo o por los propios clientes al consumir o usar productos como ya antes se ha mencionado. Junto a la indemnización económica que pueda exigir un Tribunal de Justicia hay que añadir la pérdida de imagen y de activo inmaterial de consecuencias importantes para el desarrollo de la propia actividad empresarial.

Junto a este capítulo de riesgos, que acabo de mencionar, todos ellos claramente encuadrables en el ámbito de los riesgos puros, existen los otros de carácter especulativo relacionados con lo que denominamos "Estrategia Empresarial" pero que, en gran medida, participan de una problemática común: el entorno cambiante, complejo y agresivo. Son los riesgos derivados de la nueva tecnología, de los cambios sociales, de los cambios legislativos, de las fluctuaciones económicas, de las nuevas legislaciones, de la nueva competencia, de la obsolescencia de productos, equipos, etc.

En muchas ocasiones estos riesgos pueden tratarse de forma similar a la de los riesgos puros y de ahí que, en determinadas ocasiones, el mundo asegurador se vea involucrado, queriendo o no, en problemas de gestión empresarial. La frontera entre unos y otros se hace cada vez menos nítida y uno y otro campo se alimentan de las experiencias, éxitos y fracasos del contrario.

Hay incluso empresas o entidades donde el riesgo especulativo es de una gran trascendencia. Me refiero, por ejemplo, a las empresas del High-Tech o a las empresas de Capital-Riesgo o a las nuevas Joint-Venture. También a las propias compañías de seguros o a las entidades financieras. En todas ellas se da un cúmulo de riesgos cuyo tratamiento en el fondo no es ajeno al que podría darse para los llamados riesgos puros.

Particularmente, el tratamiento racional que la empresa da o debe dar a los denominados Riesgos Puros, implica primeramente el análisis, estudio y clasificación con inventario de los riesgos potencialmente existentes en la empresa; pasa por la medición de la intensidad y frecuencia de las posibles ocurrencias, así como de la repercusión económica para la empresa, y termina con la toma de decisiones que comprende la escala clásica de Gerencia de Riesgos: eliminación del riesgo, reducción de la posible intensidad o frecuencia de su ocurrencia (a través de medidas de prevención, protección o mantenimiento; en conjunto, de seguridad) y financiación, en definitiva, de los riesgos de la empresa. Esta financiación, normalmente, no puede abordarla íntegramente la empresa y debe recurrir a terceros, fundamentalmente la Institución Aseguradora. No obstante, una parte de esta financiación corresponde, por una serie de circunstancias, entre otras por sus posibilidades económicas, a la propia empresa.

NECESIDAD Y BENEFICIOS DE LA GERENCIA DE RIESGOS

Conforme se ha profundizado en el análisis de los riesgos y en el procedimiento de la Gerencia de Riesgos en la empresa, se ha obtenido un mayor enriquecimiento, una mayor profundización en cada una de las etapas y, en conjunto, se ha avanzado en el análisis definitivo del coste que para la empresa supone el conjunto de sus riesgos. En definitiva, éste es, realmente, el objetivo final

y fundamental de la Gerencia de Riesgos: la medida del coste de los riesgos y la reducción del mismo a largo plazo.

En el coste de los riesgos se incluyen las pérdidas asumidas directamente, el precio de la financiación de riesgos por terceros, los gastos derivados de las medidas de prevención y protección y el propio coste de los servicios de Risk Management. En conjunto se estima un gasto, para las empresas, del orden del 0,5 al 1% de su volumen de ingresos, cifra nada despreciable en la estrategia empresarial de largo alcance (Anexo 2).

Aunque he dicho que la mayoría de las empresas en nuestro entorno económico realizan esta labor, sin embargo, no han profundizado suficientemente en la misma hasta el extremo de que la función adquiera el rango de lo que venimos en llamar el "Risk Management". Razones hay varias: Falta de mentalización en la alta dirección, ausencia de medios de difusión que divulguen el concepto, la filosofía y la utilidad del sistema, asociaciones de gerentes de riesgos incipientes o inexistentes (tal es el caso de muchos países de América Latina), y también, por qué no, unas Instituciones Aseguradoras no siempre capaces de promocionar, aún con plena libertad e independencia, el concepto y la profesionalidad en sus interlocutores-clientes.

Sin embargo, las empresas líderes, ya sean multinacionales o locales, están acelerando fuertemente el desarrollo de este concepto. El coste del dinero ha obligado a una consideración específica sobre cada concepto de gasto y, en particular, sobre el coste de los seguros.

Los problemas laborales y las nuevas legislaciones en materia de seguridad han obligado a un estudio más profundo de la prevención y protección de riesgos en las empresas industriales; los nuevos accidentes y las nuevas tecnologías, que han desencadenado en otras empresas problemas hasta ahora inexistentes, han obligado a una consideración más detenida de los posibles riesgos ocultos en las empresas. En conjunto, por estas y otras razones, la Gerencia de Riesgos debe ocupar una parcela de vital importancia en la empresa. Muchas empresas, incluso, han venido tentadas por la creación de sociedades cautivas de seguros para manejar sus propios riesgos con independencia total. Si bien estas entidades cautivas tuvieron una época dorada, empezaron a palidecer años atrás, tras diversas medidas represoras en material fiscal contra las mismas, aunque recientemente a raíz del estrechamiento y endurecimiento del mercado internacional en determinados tipos de coberturas (llámese R. Civil de Productos, R. Civil de Contaminación, R. Civil de Profesionales, Seguros de Daños de alta tecnología, etc) han vuelto a resurgir y, sin duda, seguirán ofreciendo de cara al futuro una opción clara para la gran empresa industrial.

Como consecuencia de la implantación de esta disciplina en la empresa industrial, la proyección hacia el futuro camina hacia una mayor y progresiva retención de riesgos por parte de la empresa, junto a una mayor atención al problema de la prevención y protección, como verdadero ahorro a largo plazo del coste de sus ries-

gos. La utilización de técnicas informáticas y la nueva fuerza del consumidor (en este caso la empresa industrial) como cuarta fuerza que se incorpora al triángulo clásico Aseguradores-Corredores-Órgano de Control, parecen hechos inevitables que implicarán una mayor madurez del mercado.

En ese sentido, se habla de que al final del Siglo XX las grandes empresas retendrán más allá de un 75% de sus propios riesgos. Esto será posible gracias a la utilización de elementos más sofisticados de juicio y análisis (ordenadores inteligentes) y a la implementación de medidas de seguridad que permitan reducir el riesgo de ocurrencia en determinados fenómenos, que así serán más fácilmente asumibles por la empresa (Anexo 3).

Entre los beneficios de esta tendencia, la empresa industrial alcanzará un mayor conocimiento de sus riesgos y, por tanto, de las consecuencias económicas derivadas de pérdidas accidentales a corto y largo plazo. De esta forma, las empresas arbitrarán mejor las medidas necesarias para reducir los riesgos y controlar las pérdidas, contarán con las medidas adecuadas de respuesta en casos de emergencia y, finalmente, estarán en mejores condiciones para recuperar prontamente su actividad tras la ocurrencia de algún accidente.

A través de la Gerencia de Riesgos las empresas establecerán un equilibrio más equitativo entre la identificación, evaluación y financiación de riesgos (Anexo 4), como cualidad más importante para facilitar el control primario del riesgo en la empresa y mejorar la eficiencia de sus procesos productivos al reducir el número de accidentes y la intensidad de sus pérdidas. En este contexto, el papel del Asegurador y, en definitiva, de la financiación del riesgo industrial debe quedar reservado a las deficiencias del programa de Gerencia de Riesgos y a complementar los límites de retención de riesgos impuestos por la capacidad económica de la empresa.

En estas circunstancias, también el asegurador de riesgos industriales debe, en primer lugar, avanzar técnicamente con el curso de la tecnología de nuestro tiempo. Esto le obliga a una tecnificación, es decir, a la incorporación de personal suficientemente cualificado que sea capaz de identificar y analizar los riesgos para conocer el alcance del peligro, las posibles consecuencias de un accidente, la conveniencia o no de asegurarlo y los niveles de prima razonablemente equitativos.

También debe disponer de equipos técnicos para valorar las medidas de prevención, protección y mantenimiento que existen en la empresa, al objeto de premiar con descuentos y bonificaciones los buenos riesgos y penalizar o excluir los malos. En este campo, el asegurador puede y debe también asesorar a la empresa, puesto que se encuentra en una situación privilegiada: la que se deriva de su experiencia ante la ocurrencia histórica de numerosos siniestros dentro del país o a escala internacional, a través de la información que pueden proporcionarle otras entidades o sus reaseguradores.

El Asegurador ha de ser sensible a los nuevos riesgos a los que se enfrenta la empresa hoy. Hablo de riesgos tecnológicos (puros, no especulativos) como los de la robótica, los derivados de la informática o de los equipos de procesamiento de datos, de los productos, de contaminación, derivados de las redes de comunicaciones, etc. Ello requiere especialización técnica en la contemplación del problema, junto a la necesaria prudencia para no embarcarse más allá de lo que la experiencia le dice o sus posibilidades económicas le aconsejan.

El Asegurador puede y debe dar un servicio de mantenimiento en sus pólizas a las industrias. Este concepto difiere de otras parcelas en la actividad aseguradora, pero aquí la empresa es algo vivo, como demuestra el entorno que ya hemos definido como cambiante, complejo y agresivo. La empresa cambia sus procesos, sus activos, sus instalaciones. Ello origina una permanente necesidad de modificación de sus coberturas aseguradoras. El Asegurador debe proporcionar un servicio técnico-asegurador permanente que evite, en caso de siniestros, las inexactitudes o la inadecuación de la póliza respecto de los bienes cubiertos.

El Asegurador debe proporcionar también asesoramiento en materia de Gerencia de Riesgos a la empresa industrial. Es como pedir al Asegurador que se "ponga el sombrero" del industrial para ayudarle al análisis profundo de sus riesgos. Muchos Aseguradores entienden que de esta forma sólo potenciarán el autoseguro y, por tanto, tendrán una disminución importante de primas. Considero que es una visión estrecha y miope de este hecho. A largo plazo, un cliente maduro respecto de sus riesgos y que practica el "Risk Management" será un cliente mejor, puesto que será sensible a los problemas a los que también se enfrenta el Asegurador, que el cliente inmaduro que acaba comprando su cobertura al que le ofrece tal vez un precio menor en condiciones financieras de menor solvencia.

A nivel colectivo también el Asegurador debe buscar soluciones a problemas similares a los que se enfrenta el industrial, de difícil solución. Me refiero, en primer lugar, a los problemas de capacidad, y a los problemas de apreciación de los nuevos riesgos. Pero aquí no se trata de actuar con ingenuidad, sino de ayudar en la resolución de la parte del problema que compete al Asegurador como financiador institucional de los riesgos. También el industrial debe asumir parte de sus riesgos y, en ningún caso, es política acertada la cesión excesiva de riesgos al Reasegurador por parte del propio Asegurador reduciendo al mínimo su capacidad de retención. Muchos de los problemas a los que se enfrentan las compañías de seguros en el riesgo industrial proceden de la pequeña retención que asumen en los riesgos, por lo que pierden fuerza moral frente al cliente y frente al reasegurador y se ven difícilmente motivados en la toma de decisiones técnicas, análisis de riesgos, inspección de los mismos y tareas de prevención de riesgos.

Algunas de estas tareas deben ser realizadas por el Asegurador, en colaboración con los propios corredores o con sus agentes de

seguros. El corredor de seguros realiza una función de gran importancia en el riesgo industrial. En muchos países la figura del corredor no es obligatoria y se puede crear una corriente de comunicación directa entre el Risk Manager y la empresa industrial. En ocasiones, la figura del corredor es imprescindible, aunque no sea obligatoria, y en general puede decirse que la resolución de los problemas debe venir compartida por ambas partes.

Algunas entidades aseguradoras han llegado a fundir la idea del seguro con la de la seguridad en el campo del riesgo industrial ofreciendo, fundamentalmente, un servicio de prevención para la evitación de siniestros complementado con una cobertura financiera para caso de que fallaran aquellas medidas. Este es un ejemplo importante de analizar pero que expresa todo un concepto de servicio integral en la empresa industrial, desgraciadamente poco extendido en el mundo del seguro.

Un ejemplo concreto es el del FACTORY MUTUAL SYSTEM de los EE.UU de América cuya filosofía enraizada en un marco mutualista ha permitido el desarrollo de un altísimo nivel tecnológico en el control de pérdidas por incendios. La tasa promedio aplicada a sus riesgos ha descendido del 6 o/oo en 1835 al 0,4 o/oo en 1985 (Anexo 5).

CONSIDERACIONES FINALES

Como resumen de las situaciones descritas en este análisis, a modo de conclusión pueden señalarse las reflexiones generales siguientes:

1. La Gerencia de Riesgos es una técnica empresarial que debe ser potenciada en nuestra industria en bien de ella y del desarrollo económico del país en general.
2. El desarrollo de programas de Gerencia de Riesgos implica una profunda mentalización para su incorporación al proceso gerencial de las empresas industriales.
3. La implantación de la Gerencia de Riesgos constituye una herramienta vital para la Gerencia General de la empresa industrial, como vía para alcanzar una mayor protección en sus facetas de seguridad en el trabajo y de productos, responsabilidad civil, planes de emergencia y, en definitiva, conservación del patrimonio humano, material e inmaterial de la empresa frente a sus riesgos actuales.

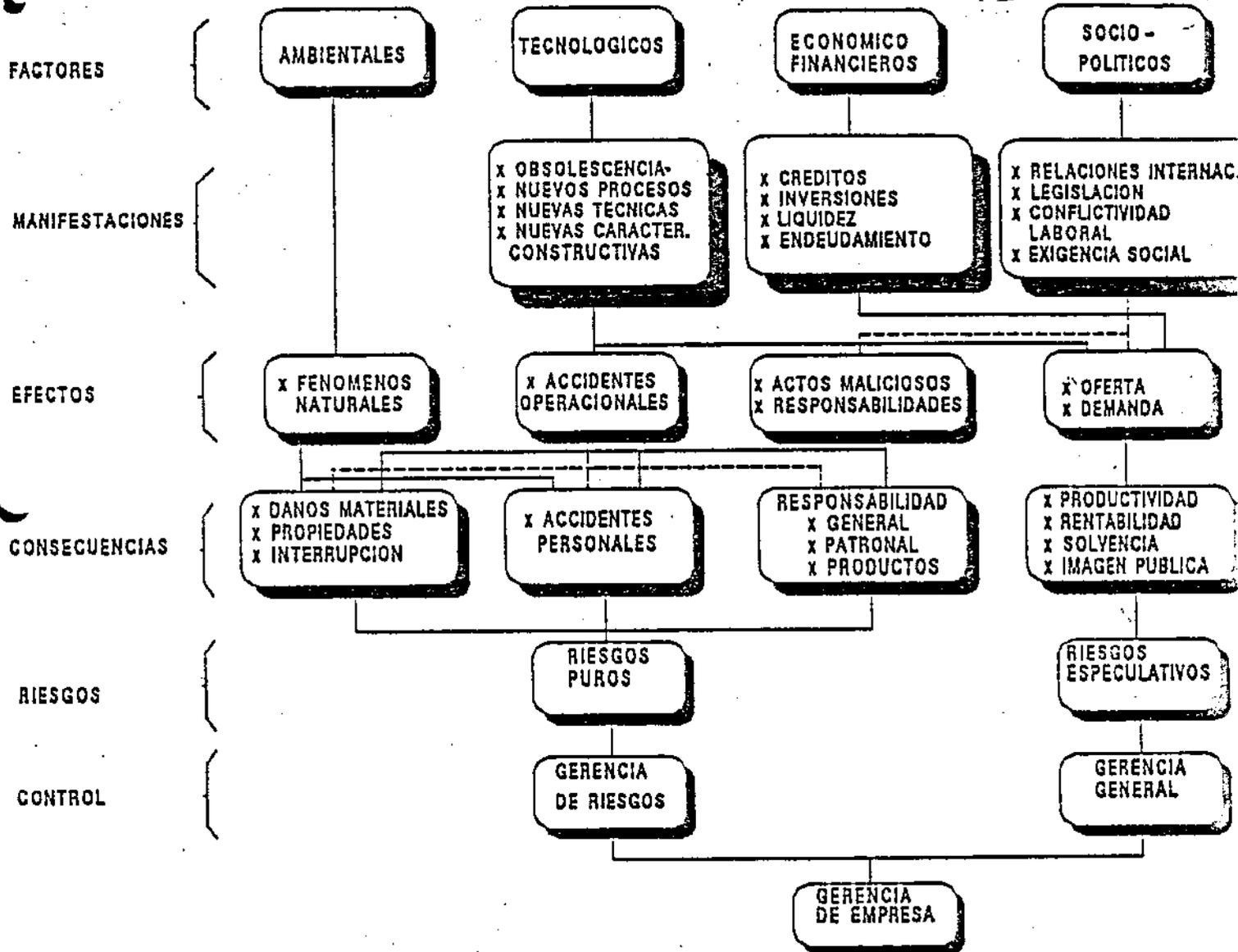
4. Sólo a través de la Gerencia de Riesgos, las empresas industriales estarán en disposición de combatir adecuadamente la problemática del riesgo y afrontar el reto futuro de los nuevos riesgos, como consecuencia de los factores ambientales, tecnológicos, económicos, financieros y socio-políticos del entorno en que se desenvuelven.
5. La evolución de la Gerencia de Riesgos debe propiciar en la empresa industrial una tendencia futura hacia la Prevención de accidentes, el control de pérdidas y la retención de riesgos.
6. El beneficio más apreciable de esta tendencia radica en la reducción del coste de los riesgos en la empresa, propiciando la necesaria estabilidad para un crecimiento y desarrollo estable a corto y largo plazo. En particular, la empresa industrial deberá enfatizar las tareas de identificación y evaluación de riesgos como requisitos imprescindibles para la consecución de este objetivo.
7. Las empresas y aseguradores deben tratar el riesgo industrial con verdadera tecnificación, inmersos en el desarrollo tecnológico de nuestra Sociedad y receptivos a la nueva problemática de la empresa en todos sus campos, proporcionando un avance notorio en materia de prevención y protección de riesgos.
8. La tecnificación debe alcanzar al mercado en su conjunto, mediante la creación de Instituciones de carácter científico y tecnológico que ayuden a la mejora del conocimiento sobre la seguridad, la prevención y la protección, en bien de la industria nacional.
9. Los riesgos industriales necesitan, a efectos de cobertura aseguradora, de una permanente actualización y para ello es imprescindible un servicio de "mantenimiento" regular con visitas periódicas a las instalaciones. El Asegurador debe trabajar con los industriales para el análisis de los nuevos riesgos que nuestro mundo de hoy y de mañana habrá de incorporar a la industria. La prudencia no debe estar reñida con la capacidad de estudio y cooperación con otras Instituciones de cada país para la cobertura financiera de los riesgos y el análisis de las medidas de prevención y protección que eviten las posibles consecuencias negativas del avance tecnológico.
10. En general, la implantación práctica de la Gerencia de Riesgos reside en el esfuerzo solidario por parte de todos los agentes implicados, fundamentalmente Autoridades gubernativas, empresas, asociaciones de Gerencia de Riesgos, empresas industriales, aseguradores y corredores de seguros.

El futuro, como dije al principio, es incierto y el mismo entorno presente crea incertidumbres importantes en la empresa. Hoy, al hablar, por ejemplo, del riesgo de incendios se ha obtenido, por parte del Centro de Información Estadística de la Asociación de Ginebra, una cifra del 1% del Producto Interior Bruto, en países desarrollados, como pérdida total anual por este riesgo.

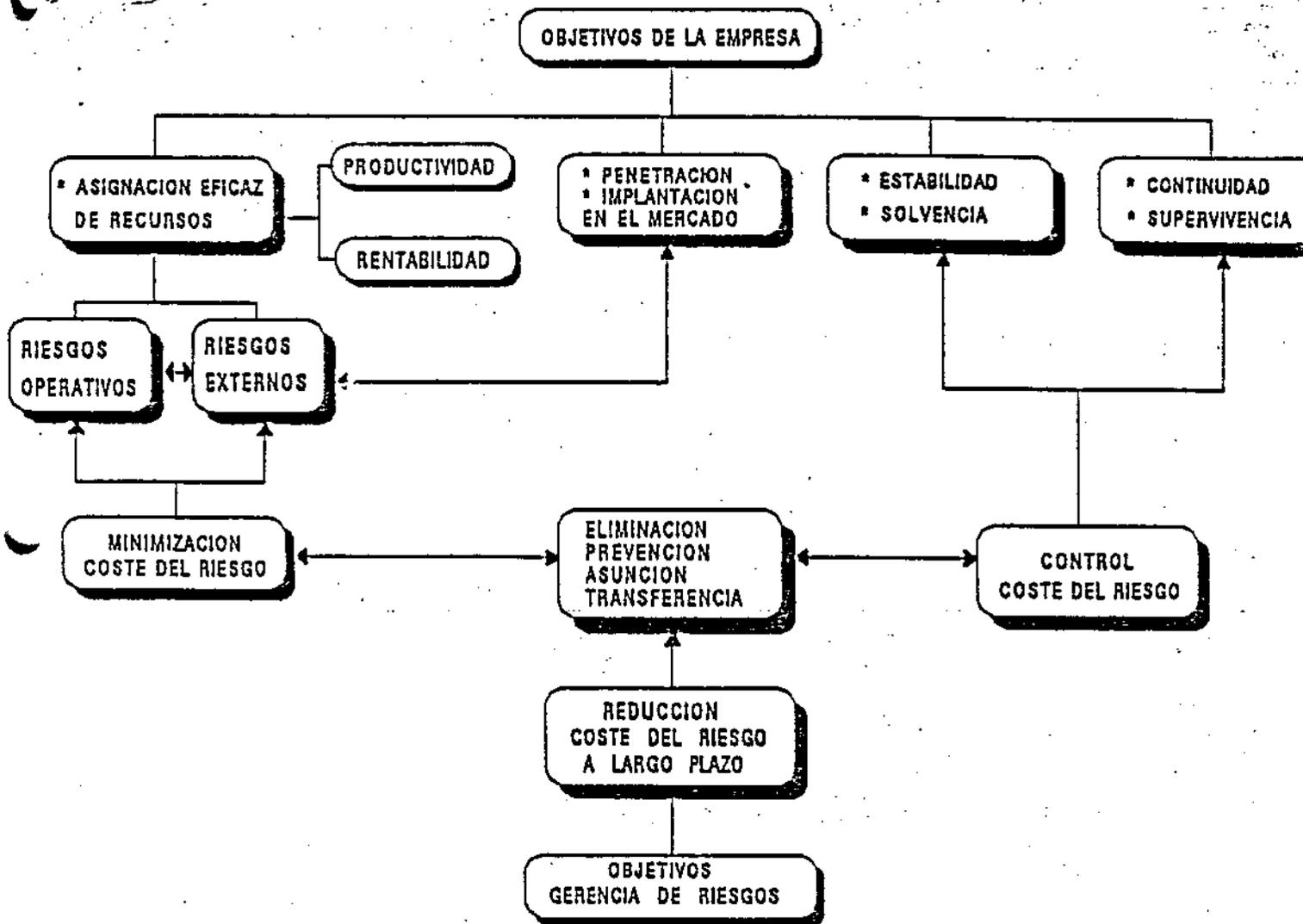
En este coste se incluyen los gastos de las medidas de prevención puestas en juego, los siniestros pagados o no, los gastos de mantenimiento de las compañías de seguro en este Ramo y todos los gastos de la Administración Pública involucrados en la disminución de pérdidas, como pueden ser el coste de los Cuerpos de Bomberos, las medidas de divulgación y las campañas de mentalización y de formación. En esta situación, el reto futuro se centra en reducir este 1% hasta el 0,5% para el año 2.000. Para que esto pudiera ser factible, las industrias y los aseguradores de riesgos industriales deben participar conjuntamente en la consecución de este objetivo.

Octubre 1987
FM/mfv

LA EMPRESA INDUSTRIAL Y SUS RIESGOS

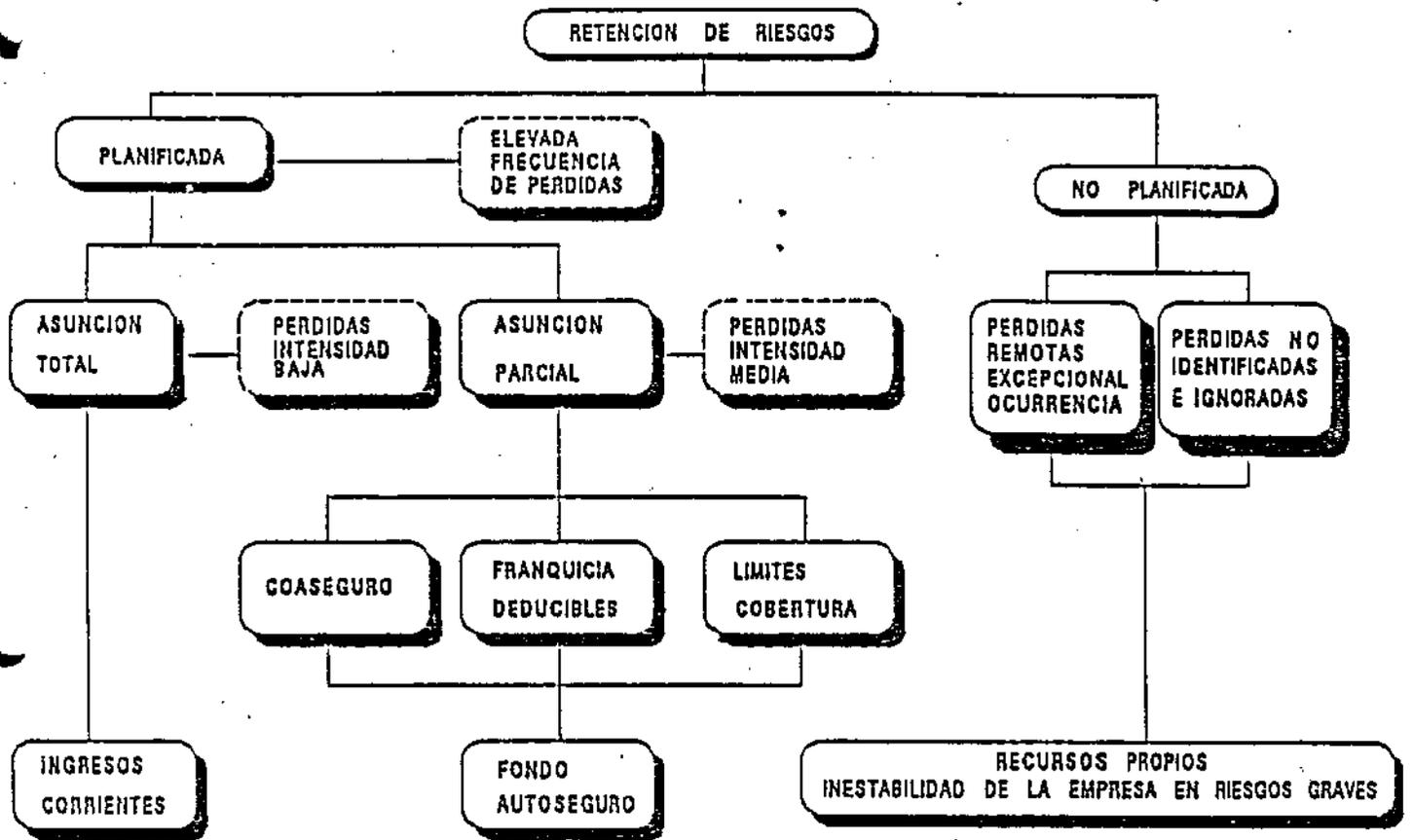


OBJETIVOS DE LA EMPRESA



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.

Elementos básicos de la retención de riesgos



**AREAS DE MAYOR RESPONSABILIDAD
DEL GERENTE DE RIESGOS**

AREAS	EUROPA %	U.S.A. %	CANADA %
Identificación y evaluación de riesgos	67	91	90
Reducción de riesgos:			
. Protecc. instalaciones	49	53	52
. Prevención accidentes	34	28	11
Transferenc. de riesgos:			
. Selección de seguros	83	87	80
. Fijación retenciones	77	67	68
. Gestión de siniestros	75	74	81

FUENTE: EUROPEAN RISK MANAGEMENT

CONCEPTO DE RIESGO ALTAMENTE PROTEGIDO

HIGHLY PROTECTED RISK (HPR)

1. REQUISITOS TECNICOS PARA LA CONSIDERACION DE HPR:

- * Dirección firmemente interesada en la protección de sus activos físicos contra cualquier tipo de pérdidas y, particularmente, en prevención y protección de incendios.
- * Construcción adecuada, suficientemente resistente al fuego, y en buen estado de conservación y mantenimiento, adecuada compartimentación y vías de evacuación.
- * Protección mediante rociadores automáticos, donde la carga del fuego y las características del riesgo lo aconsejen, y suministro fiable y suficiente de agua.
- * Servicio de vigilancia y sistema de alarma de las medidas de protección.
- * Inspección por un servicio de ingeniería para la mejora permanente del riesgo.
- * Adecuado aislamiento y protección frente a riesgos exteriores procedentes de otras instalaciones.
- * Dimensión sustancial de los bienes que permita, desde un punto de vista económico, la dedicación del equipo de inspección y mejora del riesgo.

2. CARACTERISTICAS ASEGURADORAS

- * Condiciones contractuales : esencialmente transparentes.

- * Coberturas amplias sobre los riesgos principales de daños materiales, algunos fenómenos de la naturaleza y pérdida de beneficios o lucro cesante.
 - * Tarifas de primas incorporan el factor de gastos de gestión técnica añadido a los comunes de gestión interna y externa. Dicho factor proporciona la base para la prestación del servicio de ingeniería. La tarifa parte de una tasa mínima para la industria ideal, en cuanto a protección de incendios y daños materiales se refiere, con aplicación de recargos y franquicias en función de las deficiencias e imperfecciones existentes.
 - * Servicio de inspección que proporciona una información periódica sobre la seguridad de la industria y las recomendaciones necesarias para la mejora permanente del riesgo. La aceptación y continuidad del contrato de seguro dependen de la existencia e incorporación de las medidas de protección sugeridas.
-