

1ª Jornada de Gerencia de Riesgos.  
WINTERTHUR - EXPANSION  
10 de Noviembre de 1993

---

*Gerencia de Riesgos: análisis de las Técnicas y  
ventajas de su aplicación en la industria.*

---

*Casimiro Rey. Director de División,  
Ingeniería y Gerencia de Riesgos ,  
Grupo WINTERTHUR.*

---

## La Función de la Gerencia de Riesgos.

---

El objetivo de esta primera intervención de hoy es dar a conocer las técnicas básicas que forman los principios básicos de la gerencia de Riesgos, de manera que podamos situarnos mentalmente en el tema central de la conferencia antes de escuchar las interesantes aportaciones que de forma monográfica expondrán en sus intervenciones el resto de invitados.

**¿Que es la Gerencia de Riesgos?, ¿Que entendemos por Riesgos?.**

Muchos de nosotros aquí presentes podríamos interpretar la expresión "**Gerencia de Riesgos**" de formas muy distintas.

Y eso tiene bastante sentido si tenemos en cuenta lo genérico que resulta la expresión "**Gerencia de Riesgos**" para ejecutivos y profesionales de Empresas en España, sobretudo cuando se desconoce su aplicación o no se ha oído hablar nunca de ello.

Efectivamente, para una entidad financiera es muy importante la gestión de posibles responsabilidades ejecutivas relativas a la gestión del pasivo bancario o el riesgo asumido en créditos a clientes. Y esos serían sus riesgos a gerenciar.

Para una gestora de fondos de inversión, la gerencia de riesgos será todo lo relacionado con la colocación de dichos fondos en renta fija, renta variable o divisas.

Desde la óptica del responsable de Marketing de una empresa por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto al mercado supone un riesgo evidente de éxito o fracaso en función de los resultados de sus ventas durante la vida de ese producto, ya que están en juego los resultados de la cuenta de explotación de la empresa.

En todos estos tipos de riesgos que acabo de mencionar existe la posibilidad de **perder o ganar** y son asumidos de forma voluntaria y consciente.

Y a esos riesgos, diversos especialistas los han denominado "**especulativos**".

Por otro lado, nos encontramos con otros riesgos cuya puesta en escena no nos puede reportar otra cosa mas que perdidas.

Y a estos riesgos que solamente nos pueden producir perdidas se les denominan **puros**, y aquí no hay opción de obtener ningún beneficio.

Bien es cierto no obstante, que el gerente de riesgos debe aprovechar al máximo todas aquellas acciones aplicables en el tratamiento de riesgos puros que minimicen al máximo la posibilidad de perdidas debidas a un posible riesgo especulativo.

Incluso puede darse el caso que la asunción de un riesgo especulativo( el lanzamiento de un nuevo producto), produzca inmediatamente un riesgo Puro( Daños a terceros causados por un defecto imputable a ese producto).

A pesar de que los grupos económicos e industriales han crecido en tamaño y complejidad en los últimos tiempos, con incorporación de nuevas maquinas y complejos sistemas de producción, hemos de reconocer hoy que;

La gerencia de riesgos, como una gestión integrada dentro de la empresa, es todavía una actividad gerencial de la que se habla mucho pero se practica poco.

No obstante existen evidencias esperanzadoras cada vez mas extendidas en España de que empieza a haber una colaboración muy estrecha dentro de la empresa, olvidándose de competencias profesionales poco eficaces y con intenciones claras de ejecutar un plan conjunto de actuación sobre el tratamiento de los riesgos.

En la industria por ejemplo, algunas empresas se han dado cuenta que sus especialistas en seguridad, deben trabajar conjuntamente con los responsables de seguros y financiación.

Tradicionalmente estas figuras han estado trabajando por separado e incluso con cadenas jerárquicas de mando completamente distintas.

De igual forma, en el ámbito de la financiación de los riesgos, existe un reconocimiento cada vez mas creciente de que los programas de seguros convencionales, no son la "panacea", ni la única solución, ni la mas apropiada a veces, para cubrir los siniestros o perdidas accidentales que se producen.

Por tanto, la Gerencia de riesgos y su metodología deben ser la herramienta alternativa que nos permita reducir al máximo la incidencia de todos los riesgos potenciales de la empresa.

Para ello se hace necesario aplicar las técnicas de actuación mas apropiadas de acuerdo con un plan preestablecido y con las correspondientes tomas de decisiones por parte del gerente de Riesgos.

Podríamos definir entonces de una forma simple que "la gerencia de Riesgos" es:

**" La identificación, análisis y el control económico de aquellos Riesgos que pueden amenazar los activos y la capacidad financiera de la empresa.**

Todo ello lógicamente dentro del ejercicio normal de la función directiva en la toma de decisiones.

Dicha toma de decisiones se basa en las siguientes fases de actuación:

- 1) Definición del problema.
- 2) Evaluación de las posibles soluciones.
- 3) Selección y aplicación de la óptima solución.
- 4) Control de la evolución de los resultados.

A todos ustedes probablemente les sea familiar esta sistemática de actuación en la resolución de problemas y toma de decisiones, por tanto podríamos decir que:

"La Gerencia de Riesgos" es una forma especial de ejercer la labor directiva, y todas las labores directivas contienen algún grado de "Gerencia de Riesgos."

Pero para introducirnos en las técnicas básicas de actuación definidas anteriormente y utilizadas en la gestión de riesgos, hemos de tener claro primero lo que significa la palabra **Riesgo** y cuales son los que amenazan la empresa.

---

### **Tipos de Riesgos.**

---

Cualquier empresa por ejemplo, vive con la incertidumbre permanente y esa incertidumbre de no saber que nos pasará en el futuro, amenaza los beneficios futuros y la generación de ingresos, amenaza también la interrupción de los canales de distribución de productos y servicios, y en el caso extremo existe por supuesto la amenaza de desaparición de la propia empresa del mercado, bien sea temporal o de forma definitiva.

Podemos afirmar incluso que la incertidumbre no puede ser eliminada en su totalidad y donde quiera que haya incertidumbre habrá RIESGO.

Cualquier riesgo está definido por cuatro factores básicos:

**Las amenazas.** Que son un conjunto de fuerzas externas que podrían producir un resultado adverso.

**Los recursos expuestos.** Activos inmovilizados, personas o ingresos, los cuales podrían verse afectados por las amenazas.

**Las características del entorno.** Esos rasgos particulares internos o externos que tienden a incrementar o reducir la probabilidad de una amenaza haciéndola una realidad.

**Las consecuencias.** La forma o tamaño de como se manifiesta una amenaza sobre los recursos expuestos.

El riesgo es por tanto inherente a los compromisos adquiridos en inversiones, cuyos recursos se invierten en base a expectativas futuras de crecimiento.

Que nadie piense que el el riesgo puede eliminarse totalmente, si que podemos sin embargo reducir a nivel cero la probabilidad de ocurrencia de un accidente o siniestro,

pero eso solo es posible si cambia la situación existente que rodea al riesgo.

No obstante en el momento que cambiamos dicha situación, un nuevo riesgo aparece que puede llegar a ser mas o menos grave que el eliminado previamente.

Pero veamos algunos de esos riesgos que amenazan de manera permanente la continuidad de cualquier empresa.

#### RIESGOS NATURALES

Daños producidos por incendio, rayo, explosión, lluvia, viento, tempestad, inundación o cualquier otra catástrofe natural que son probablemente las mas claras e inmediatas amenazas para los activos materiales inmovilizados de la empresa.

Pueden provocar no solo los daños directos por su destrucción, sino también quizás la peor de las amenazas que es la paralización de la actividad productiva y la consiguiente pérdida de ingresos.

#### PERDIDA DE EMPLEADOS

Cada año mueren en la Comunidad Europea cerca de ocho mil personas por lesiones laborales y cerca de diez millones son víctimas de accidentes y enfermedades profesionales.

Sin olvidar por supuesto las graves consecuencias que acarrearán al ser humano, tampoco hemos de olvidar las pérdidas económicas generadas y que pueden incluso repercutir en la continuidad o viabilidad de la empresa.

De hecho en la Comunidad Europea se alcanzaron los 20.000 millones de ECU (unos 2.6 billones de pts) en indemnizaciones por accidentes y enfermedades profesionales en el año 1992.

Está perfectamente contrastado que **El aumento de la calidad, la productividad y en suma la competitividad**, es consecuencia inmediata de una menor incidencia en la empresa de dichos accidentes profesionales.

#### RIESGOS LABORALES

Incluso con la inexistencia de accidentes, el personal laboral contratado, puede ser un riesgo potencial para una

empresa. La eficiencia en la actividad laboral es fundamental para obtener el éxito, la insatisfacción en el ambiente laboral puede crear inquietud entre los empleados y consecuentemente una bajada de la eficacia productiva.

Este hecho afecta de nuevo indirectamente a la calidad, la productividad y la seguridad en la empresa. Todo ello por supuesto al margen de la posible agravación de la relación laboral y que por medio de huelgas y manifestaciones de todo tipo pueden afectar de forma muy negativa los resultados económicos de una empresa.

#### RIESGOS DE RESPONSABILIDAD CIVIL.

Cualquier negocio tiene que afrontar la posibilidad de que la ocurrencia de cualquier evento, por pequeño que este sea, desemboque en posibles responsabilidades ante terceros.

Para muchísimas empresas hoy en día, éste es uno de los principales riesgos a tener en cuenta, sobretodo si existen exportaciones a USA o CANADA en cuyo caso esta será quizás la mayor amenaza con la que habrá que enfrentarse.

Hoy tenemos aquí un ilustre ponente que sin duda mas tarde nos podrá dar luz sobre la problemática actual de exportaciones a dichos países y mas concretamente de las ultimas evoluciones en esta materia.

El riesgo de responsabilidad civil quizás sea el peor de todos por lo "caprichoso" de su evolución, no tiene absolutamente ninguna relación con el tamaño de la empresa, ni con el valor de sus activos y una vez que se desencadenan las circunstancias que relacionan la posible responsabilidad, nos queda la incerteza de no saber cual será la cuantía total del siniestro.

#### RIESGOS TECNICOS

Si nos referimos a los riesgos técnicos,

hemos de darnos cuenta de lo rápido que está cambiando el sector industrial.

Desde aquel en el que los cambios se producían con suficiente lentitud para dar tiempo a los ajustes necesarios de producción, a otro actual en el que las actuaciones para la adaptación de los sistemas deben ser rápidos y frecuentes.

Y si una empresa no digiere ese cambio, puede encontrarse con riesgos de perdidas realmente graves, por ejemplo:

-Un diseño perfectamente formulado pero fabricado con tecnología inadaptada a los cambios requeridos, puede aumentar los ratios de producción defectuosa.

-Un diseño no suficientemente probado por falta de tiempo, puede causar problemas una vez este se encuentra en el mercado.

#### RIESGOS COMERCIALES

Bien veamos ahora en que nos puede afectar el riesgo comercial:

El lanzamiento de un nuevo producto, es de por si un riesgo para la empresa desde el momento en que a pesar de haber existido un buen estudio de mercado, los consumidores pueden no aceptarlo.

Está estadísticamente probado que la proporción de nuevos productos que sobreviven con éxito creando su propio "nicho" de mercado, es muy pequeña.

Las inversiones que se tienen que acometer en fabricación, red de distribución, promoción y venta, son tan elevadas, que un fracaso comercial grave añade factores de riesgo importantísimos a la totalidad de la explotación del negocio.

Déjenme también hacerles un pequeño apunte respecto a un riesgo que afecta a la comercialización de productos, y que también entraña un grave peligro para las empresas, y es la "Retirada de productos fabricados" una vez estos se encuentran en circulación en el mercado.

Este tipo de siniestros incurrir en costos realmente impresionantes y suelen producirse por decisión de la propia empresa o bien por orden de las autoridades, siempre y cuando exista serio riesgo de causar daños a un cierto número de consumidores, o bien porque la imagen de marca de la compañía está en juego.

La famosa retirada de muchísimos millones de botellas de agua mineral del mercado, le costó a "Perrier" casi 20.000 millones de pesetas.

Este es un riesgo que de forma cada vez mas acusada se va a manifestar en empresas de los Países occidentales mas desarrollados, sobretodo si tenemos en cuenta que de dicha acción, depende la salvaguarda del prestigio e imagen de marca de un producto y consecuentemente su competitividad.



## RIESGOS POLITICOS Y SOCIALES.

En cuanto a los riesgos políticos y sociales, quizás siempre que hablamos de ellos, pensamos mas en cuestiones relativas a nacionalizaciones, expropiaciones o intervenciones de un gobierno de cualquier tipo, y aún cuando este es un riesgo potencialmente elevado sobretodo en Países económica o socialmente inestables, no hemos de olvidar otros riesgos que también hay que tener muy en cuenta, como son los actos terroristas, la extorsión política o el secuestro.

En España desgraciadamente la actividad terrorista ha golpeado insistentemente no solo a los estamentos políticos o gubernamentales sino también a cientos de empresas que se han visto sometidas a la extorsión y el chantaje permanente y como no al secuestro de personas y ejecutivos clave de las empresa.

Hechemos una mirada a los recientes acontecimientos terroristas en el Norte de España, el secuestro del industrial Julio Iglesias Zamora le va a costar a la empresa no solo el pago del rescate cuya reclamación como ustedes ya saben era inicialmente de 1000 millones de pts, sino también el costo de varios millones de pts derivados de las paradas de producción o inactividad de los trabajadores como signo de protesta y solidaridad con el secuestrado.

¿Y cual es el costo que habrá que pagar derivado de la la presión Psicológica y la incertidumbre que pesa sobre dichos trabajadores?

Después de mas de tres meses de secuestro de su principal ejecutivo, ¿De que forma afectará esta situación a la productividad y a los resultados de la empresa este año,

No olviden que hace poco mas de un mes fue interceptada por la policía Española documentación interna del grupo terrorista "grapo" en el que se manifestaba la intención de este grupo ilegal de cometer mas secuestros y extorsiones.

Por tanto nadie en este País ni en cualquier otro puede sentirse ajeno a este tipo de riesgos.

En otro orden de cosas y volviendo a otro tipo de riesgos políticos y sociales, no hemos de menospreciar la abolición o creación de normas, leyes, incentivos o subvenciones económicas de todo tipo por parte de las autoridades competentes y que pueden definir en gran medida el entorno en el que la empresa o nuestro negocio tendrá que moverse.

## RIESGOS MEDIOAMBIENTALES.

finalmente no podíamos dejar de mencionar el riesgo medioambiental.

Las consecuencias de la contaminación medioambiental, están empezando a recaer de forma creciente sobre el sector empresarial.

La contaminación de los suelos, el aire o el agua natural por encima de los límites permitidos por la ley se está convirtiendo ya en un problema realmente grave para muchas empresas.

A las cargas económicas derivadas de las sanciones administrativas, hay que sumar las posibles responsabilidades legales de los causantes, y quizás lo mas grave en un futuro no muy lejano, que será la pérdida de imagen en el mercado y el rechazo de los consumidores a los productos comercializados de dichas empresas.

En España tenemos casos muy recientes de contaminación del suelo por parte de algunas industrias y que han trascendido públicamente.

Si bien dicha contaminación fue gradual a lo largo de muchos años, nadie pudo imaginarse entonces que las consecuencias de dicha contaminación recaerían también sobre las empresas.

Respecto al suelo por ejemplo, la extracción de las tierras contaminadas, su transporte y confinamiento en vertederos controlados, además del pago de posibles perjuicios a terceros, está costando a estas empresas muchos cientos de millones de pesetas.

Recientemente se ha celebrado en Vitoria el primer congreso internacional de suelos contaminados, en dicho congreso, por primera vez se ha hablado de la calidad del suelo como factor condicionante en el proceso de selección de emplazamientos para futuras industrias.

Y esto va a afectar de forma directa.

1º) Al industrial, que deberá analizar y sondear los suelos donde pretende instalarse para evitar sorpresas desagradables.

También para aquellos industriales que pretenden vender sus activos inmovilizados e instalarse en una nueva factoría en otro lugar. ¿Cuanto creen que estarán dispuestos a pagar los potenciales compradores, por ese antiguo terreno, si saben que el suelo ha sido contaminado durante

el periodo de actividad de la empresa?, probablemente un precio de saldo.

2º) Para la administración y los habitantes del entorno, que se verán afectados por la desinversión o falta de implantación de nuevas empresas (con la consiguiente falta de creación de puestos de trabajo) debido a la negativa de los inversores a instalarse en esas zonas contaminadas.

Para finalizar este punto, les diré que en España existen 4.400 zonas de suelo contaminado, de los que 250 son especialmente graves.

Por otro lado, hay una ley de tratamiento de residuos que está poniendo en marcha el gobierno y que va a afectar sin duda a las empresas contaminantes.

El gerente de riesgos que le dé la espalda a estas situaciones por muy remotas y lejanas que parezcan, estará cometiendo un gravísimo error.

---

#### **Metodología de actuación. Aplicación de las técnicas de Gerencia de Riesgos.**

---

hasta aquí hemos hecho un pequeño repaso de algunos riesgos más frecuentes y comunes que nos podemos encontrar, pero hay cientos de ellos latentes en la actividad industrial o de Servicios y que les afectan de forma muy distinta y particular en cada caso.

Es momento ahora por tanto de entrar en la metodología básica de aplicación en la **Gerencia de Riesgos** y de cuya correcta aplicación depende el éxito o fracaso del Gerente de Riesgos.

Cuando definíamos lo que era gerencia de riesgos, hacíamos mención a las tres fases fundamentales de actuación:

**1) La Identificación del Riesgo.**

**2) El Análisis del Riesgo.**

### 3) El Control del Riesgo.

Son estas tres fases que requieren de una pormenorización y Tratamiento específico si queremos ejercer una buena actuación de Gerencia de Riesgos. Veamos cada una de estas fases:

#### 1) LA IDENTIFICACION DEL RIESGO.

El primer paso y quizás el mas fundamental es el de **Identificación** de los riesgos.

Una vez iniciamos esta primera fase, lo primero que hay que preguntarse es **¿Como pueden los activos o ingresos de mi empresa verse amenazados?**

si empezamos con esta pregunta, nada nos limita para plantearnos todos los tipos de riesgos posibles que pueden surgir (Incluyendo los que hemos visto anteriormente) y que impedirán conseguir a la empresa sus objetivos.

Hay diversas técnicas para identificar Riesgos, todas ellas validas y pueden incluso complementarse, entre ellas destacaríamos por ejemplo los siguientes:

#### **-Inspecciones físicas de especialistas.**

Las inspecciones físicas se basan fundamentalmente en actuaciones de personal especializado externo (Ingenieros consultores, Brokers especializados, o departamentos de ingeniería de las Compañías de Seguros). También pueden actuar Ingenieros de proceso o Gerentes de Riesgo de la propia factoría, si disponen de esta figura.

La inspección ocular y física de las diferentes zonas permite entrar en contacto directo con la problemática en el mismo momento que esta está presente, también se entra en contacto con los empleados y colaboradores de la empresa que suelen dar visiones muy clarificadoras de cual es la situación real de riesgo latente.

#### **-Checklist o cuestionarios especializados.**

Los cuestionarios una vez han sido diseñados, pueden enviarse a los diferentes departamentos de la empresa para que los rellenen o bien los puede utilizar el gerente de riesgos como Pro-forma mientras inspecciona la fabrica personalmente.

Es preferible disponer de varios impresos o cuestionarios para cada tipo de riesgo o gran grupo de riesgos, de esta

manera podemos entrar mucho mas en detalle y tratar cada caso de manera individualizada.

#### **-Diagramas de Proceso de producción o distribución.**

En una compañía pueden haber diferentes tipos de diagramas de flujo referentes todos ellos a diferentes secciones de la fase de fabricación (diagrama de flujo sobre producción, materia prima, producto acabado , distribución exterior).

Todos ellos son importantes y deben analizarse de manera profunda. Para el gerente de riesgos no obstante, quizás el diagrama de producción y distribución sea el que mas información aporte, Desde ese diagrama se podrá analizar de donde procede la materia prima, como es esta procesada, sus diferentes fases de producción y finalmente su destino.

El análisis concienzudo de dichos diagramas le permitirán al gerente de riesgos detectar los puntos débiles y los riesgos mas importantes a los que la empresa está sometida, siempre barajando hipótesis y estimaciones de ocurrencias de accidentes esperados.

#### **Arbol de faltas o Diagrama de fallos.**

En cuanto al árbol de fallos, este fue utilizado por primera vez alrededor de los años 60 y desde entonces se ha ido perfeccionando técnicamente.

El árbol de fallos, es esencialmente una representación gráfica donde se identifican todos aquellos eventos accidentales que en caso de ocurrir provocarán otras situaciones que combinadas o de forma individual pueden conducir a la empresa a situaciones realmente peligrosas.

Este tipo de diagrama nos fuerza a considerar todas las posibilidades de ocurrencia afectadas por un solo evento, por tanto el tratamiento a adoptar se efectuará desde una visión completa del problema.

¿Como puede quedar afectado cada uno de los elementos del sistema? ¿Que es lo que va a ocurrir con otros elementos dependientes?, y finalmente cómo afectará a la compañía.

El sistema es un ejercicio de autocisciplina en si mismo, e incluso sin abarcar el estudio de la totalidad del sistema productivo, ayuda muchísimo a entender un poco mejor su funcionamiento.

## **Información Financiera.**

Analizando la información financiera de la empresa (balances, cuentas de explotación, inversiones, etc), podemos obtener información relativa a la posibilidad de ocurrencia de siniestros que necesitarán estudio detallado a medio o largo plazo.

Nuevos activos que se incorporarán en la empresa( con el consiguiente aumento de valor expuesto), Responsabilidades legales asumidas de nuevo por adquisición de nuevas obligaciones.

Algunos de estos puntos de información son extraíbles del balance o cuenta de resultados y su importancia dependerá de los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo.

La información mas interesante para el Gerente de riesgos sería por ejemplo; el Efectivo en caja, obligaciones a corto y largo plazo, el beneficio neto, el cash flow, etc.

## **Experiencia anterior de siniestros o de accidentes.**

Finalmente nos quedaba el análisis estadístico de los siniestros y accidentes ocurridos anteriormente. Deben revisarse aquellas estadísticas que reflejen no solo nuestros propios accidentes ocurridos a lo largo de los años, sino también la de otros competidores del sector compañía o en el sector económico en el que nos movamos.

## **2) EL ANALISIS DEL RIESGO**

Una vez realizado el trabajo de la identificación de los Riesgos, el siguiente paso es conocer en que medida estos riesgos nos afectarán , para ello será necesario medir y evaluar dichos riesgos en base a dos dimensiones o parámetros; estos son **la frecuencia** (¿Cuántas veces me va a ocurrir un mismo tipo de evento), y **la intensidad** (¿Que costo máximo voy a tener que soportar en un determinado evento).

El gerente de Riesgos, debe saber evaluar ambos parámetros y cuantificarlos debidamente para posteriormente entrar en la tercera y ultima fase de aplicación de las técnicas de gerencia de riesgos, que es el **Control**.

En esta diapositiva podemos ver por ejemplo una subdivisión típica que define la frecuencia, la intensidad y la probabilidad de ocurrencia de siniestros, según cuatro

tamaños; Poco relevantes, Pequeños, Medianos y Grandes siniestros.

-Los siniestros **poco relevantes**, tienen que preverse en cualquier organización y deben contemplarse dentro de los presupuestos sin ningún inconveniente.

-Los siniestros **pequeños**, tampoco deben suponer mayores inconvenientes, a menos que su frecuencia sea tan elevada, que el sumatorio de las incidencias equivalga a un siniestro mediano.

-Los siniestros **medianos** no deberían causar un problema grave si ocurren a intervalos regulares y por tanto puedan ser previstos con dotación anual de provisiones. Por el contrario si su predicción es difícil, deberá existir un plan serio de gestión de este tipo de riesgos para evitar una frecuencia peligrosa de los mismos en periodos no previstos.

-El **gran siniestro**, representa el problema mas grave. Un siniestro de estas características ocurre raramente, pero cuando ocurre, las consecuencias son catastróficas para la organización.

La relativa frecuencia de siniestros en base a estos cuatro tipos descritos, pueden representarse en una pirámide como la que muestra esta diapositiva.

En ella podemos ver también como comparando frecuencia e intensidad de siniestro, estas son inversamente proporcionales, ya que cuando una crece, la otra disminuye.

### 3) CONTROL DE RIESGOS.

Bien,

hemos visto ya las dos primeras fases de aplicación de las técnicas de Gerencia de riesgos, que son La Identificación y el análisis de los Riesgos.

Ahora entramos ya en la ultima fase del proceso de gerencia en donde debemos proceder al control de los riesgos con la definitiva toma de decisiones.

Para controlar los riesgos, hemos de ser capaces de determinar que es lo que hemos de hacer con respecto a los siniestros de alta frecuencia y los de alta intensidad.

No es fácil predecirlos, lo primero que tendremos que hacer es confeccionar una escala progresiva de **Intensidades**,

Posteriormente aplicaremos cuatro medidas de control estratégicas basadas en: **la eliminación del riesgo, la reducción, la transferencia, y la financiación.**

-La **eliminación del Riesgo**, es la primera estrategia a considerar, es posible eliminar un riesgo simplemente abandonándolo o subcontratándolo a empresas externas a la organización.

La utilización de alternativas de producción distintas, el cambio de diseño de un producto o de los materiales utilizados, el desplazamiento de la producción o trabajos a otras áreas distintas, son algunos ejemplos de como podemos evitar o eliminar un determinado riesgo.

No obstante, este tipo de actuaciones lógicamente tiene sus limitaciones, en primer lugar cuando cambiamos o intentamos eliminar un riesgo, hemos de alterar los sistemas existentes y probablemente afecte la marcha normal de la empresa, además las alteraciones producidas por estos cambios, pueden producir la aparición de otros riesgos no previstos inicialmente.

Por tanto para evitar grandes costos, esta estrategia será aplicable para procesos muy puntuales y zonas o características específicas de la cadena productiva o de un producto.

-Veamos ahora **la reducción** del riesgo como segunda estrategia de control.

La reducción del riesgo es la principal estrategia de actuación para un Gerente de Riesgos. Cuando no es posible evitar el riesgo, entonces el Gerente de riesgos debe ver si, asumiendo un determinado nivel de inversión económica se puede reducir el mismo.

En este caso las medidas a adoptar pueden ser de tipo organizativo( por ejemplo asignando tareas de seguridad y control a determinadas personas, o redefiniendo diferentes funciones y responsabilidades a determinados colectivos de la empresa), o medidas de tipo físico, es decir la instalación de equipos o la disposición de medios de prevención y protección que permitan reducir el siniestro en caso de ocurrencia ( por ejemplo dispositivos de seguridad en la línea de producción, elementos electrónicos de detección de averías, instalación de extintores, equipos de protección de empleados, detectores de exclusividad, etc).

-El tercer método de control consiste en **la transferencia** del riesgo.



Dicha estrategia se basa fundamentalmente en ceder la manipulación de aquellos riesgos mas peligrosos a terceras personas, esto en el fondo es una forma de eliminación del riesgo (tal como hemos descrito anteriormente), no obstante hay otras formas de transferir riesgos, por ejemplo sin ceder el riesgo en si mismo pero si sus consecuencias financieras.

Esto puede conseguirse a veces forzando condiciones contractuales en donde se requiere a la otra parte asumir las consecuencias económicas de un determinado problema, daño o siniestro.

El caso mas común de transferencia de consecuencias financieras, suele ser el disponer de un contrato de seguro en donde el asegurador acepta dichas consecuencias financieras derivadas de un siniestro, a cambio del cobro de una prima.

-La **financiación**, como cuarto método estratégico de control de riesgos, no puede ser considerada como una alternativa a los tres métodos anteriormente descritos ya que la financiación de los riesgos incluye el **Seguro** que en el fondo es un método de transferencia de riesgos tal como ya hemos visto.

Podríamos decir que la financiación refuerza los tres métodos estratégicos de control ya descritos.

El Seguro es una herramienta de financiación muy importante pero no es la solución definitiva y desgraciadamente es utilizado muchas veces para financiar riesgos catalogados erróneamente.

Un completo programa de financiación de riesgos debe contemplar una dotación económica propia en los presupuestos como **autoseguro**, un completo y racional **programa de seguros** y métodos de financiación menos comunes como son, **pólizas de crédito** bancarias o **fondos de inversión** específicos para posibles eventos futuros.

Bien, pues este es el ultimo paso que hay que dar para finalizar el proceso de gestión de riesgos.

Hemos de recordar no obstante que la gerencia de riesgos es un proceso continuo e inacabable debido a la variabilidad de los riesgos existentes, tanto en su forma y contenido como en su cuantía, por tanto la aplicación de las técnicas de gerencia de riesgos deberán aplicarse en la organización hasta el fin de su existencia.

---

## El plan de Contingencia.

---

Entramos ahora en un punto que es demasiado importante para el gerente de riesgos y no podíamos dejarlo de lado, estamos hablando del **plan de Contingencia**.

El plan de Contingencia es algo que muchas organizaciones no tienen en cuenta, incluso muchos gerentes de riesgos no le dan la importancia que requiere.

Hemos de tener en cuenta que un plan de contingencia sirve para poner en marcha todos los mecanismos y resortes disponibles dentro y fuera de la organización con el objetivo fundamental de;

1º) Atajar cualquier posibilidad de extensión de los daños, tanto materiales como corporales.

2º) Reaccionar inmediatamente poniendo en practica medidas alternativas que posibiliten la continuidad de la actividad productiva de la empresa.

Muchas organizaciones y empresas no han sido capaces de recuperar su actividad en el mercado después de un siniestro por una falta clara de previsión dentro de un plan de contingencia. En estos casos el caos suele adueñarse de la situación y la pérdida de mercado y clientes puede ser una consecuencia inmediata.

Un plan de Contingencia requiere de la aplicación de tres fases de actividad.

Estas tres fases las pueden ver aquí representadas. En primer lugar debe existir un **plan de prevención** de riesgos y esta fase es anterior al siniestro, la intención de este plan es la de proteger los activos de la organización con medidas de prevención físicas y humanas adecuadas.

La segunda fase e inmediatamente después que siniestro se ha producido, se debe aplicar el **plan de emergencia**, cuyo objetivo fundamental es reducir los efectos del siniestro y maximizar la seguridad de las personas con las actuaciones de salvamento.

Y la tercera y ultima fase, contempla lo que se denomina el **plan de reactivación**, y su cometido es articular las acciones tendentes a minimizar la interrupción de la actividad normal de la empresa.

Quisiera ilustrarles con un ejemplo real la necesidad de aplicación de un plan de contingencia.

El siniestro que ahora les voy a comentar es conocido por muchos de ustedes, pero probablemente no desde la óptica del plan de contingencia.

El 10 de Abril de 1992 se produjo una enorme explosión por bomba terrorista en el edificio central de la empresa Commercial Union en Londres.

Además de las muertes y heridas de diversa consideración a muchas personas, se calcularon unos daños materiales por un importe aproximado de mas de 100.000 millones de pts.

Tal como ustedes pueden ver en esta diapositiva, la totalidad del edificio donde se ubicaban los servicios centrales para todo el mundo, quedo enteramente afectado.

-Todas las comunicaciones telefónicas quedaron cortadas y mas de 500 teléfonos quedaron destrozados.

-Un total de 650 personas no disponían ya de puesto de trabajo.

-500 terminales de ordenador fueron destruidos.

Afortunadamente la explosión se produjo un Viernes por la noche cuando nadie trabajaba en el edificio.

Las preguntas que se hicieron ese mismo día fueron;

-¿Como reinstalar las mas de 3.600 extensiones de teléfonos necesarias para poder operar con sus sucursales?

-Que hacer y decir a los mas de 650 empleados que se encuentran sin puesto de trabajo?

-Como proveerles de teléfonos, mobiliario y material necesario para el desempeño de sus funciones?

-Como reinstalar la comunicación electrónica con el ordenador central hacia todas las sucursales?

-Y finalmente, como comunicar a los clientes de la compañía sobre la continuidad o no de los servicios el Lunes siguiente.

No es este lógicamente el momento de entrar en los detalles de este caso pero sirva la referencia únicamente para decirles que Un comité de crisis con los máximos responsables de la empresa fue creado de forma inmediata y se aplicaron con gran celeridad los pasos que el plan de contingencia tenia previsto.

El Lunes día 13 de Abril de 1992 , es decir dos días después de la catástrofe, la empresa anunciaba en los diarios de todo el Reino Unido que la actividad laboral y de servicio a los clientes se desarrollaba con la normalidad de siempre.

Un siniestro como este sin la puesta en marcha de un plan de contingencia perfectamente elaborado, hubiera supuesto para la empresa no solo cuantiosas pérdidas económicas adicionales, sino también una afectación de su imagen y probablemente una pérdida masiva de clientes.

---

### **Ventajas de la aplicación de La gerencia de Riesgos en la Empresa.**

---

No quisiera finalizar mi intervención sin indicarles algunas de las muchas ventajas que tiene la aplicación de las técnicas de Gerencia de Riesgos en cualquier organización, sea publica o privada.

**-Estabilidad en los ingresos.** Contribución a la reducción de fluctuaciones en los beneficios anuales y el cash flow.

**-Mantenimiento de la estructura comercial y clientes.** Por medio de un plan de contingencia, en muchos casos el negocio puede continuar inmediatamente después del siniestro, evitando la parada de distribución de productos y también la pérdida de clientes.

**-Imagen y percepción positiva de la sociedad.** Entidades financieras, clientes, proveedores e instituciones, prefieren relacionarse con una firma solvente que salvaguarda de forma eficiente y segura la continuidad de la actividad empresarial.

**-Seguridad de Gerencia en la toma de decisiones .**La actividad directiva de la empresa y las decisiones que se tomen asumiendo riesgos especulativos, se realizarán con seguridad y eficiencia.

**-Calidad y productividad.** Mejora de la productividad y la calidad debido a una menor incidencia de errores y accidentes.

**-Reducción de gastos.** Optimización de los recursos disponibles de aplicación en la gerencia de riesgos, reduciendo costos financieros innecesarios.

**-Sentimiento positivo del colectivo de Empleados.** Efecto psicológico positivo sobre los empleados, que se sienten mas seguros en su puesto de trabajo reforzando la motivación y el rendimiento.

Y bien., hasta aquí mi intervención que espero a algunos de ustedes les haya servido no solo como introducción de las ponencias que vienen a continuación, sino también para reflexionar sobre lo importante que es para todos nosotros y la economía productiva de este País, incluir la gerencia de riesgos en la política general de las empresas.

**Muchas gracias.**

Madrid a 10 de Noviembre de 1993.

*Estimado amigo/a,*

*En nombre de WINTERTHUR, EXPANSION y en el de todos mis colaboradores, le doy la bienvenida a esta conferencia y le agradezco la confianza que nos ha demostrado; espero que estas jornadas sean tan enriquecedoras para su trayectoria profesional como lo han sido para nosotros mismos durante su investigación y desarrollo.*

*Estamos seguros que esta documentación será un magnífico instrumento de apoyo en su trabajo cotidiano, y con este fin hemos procurado que sea lo más completa posible, incluyendo las ponencias que se van a desarrollar en el transcurso de las jornadas.*

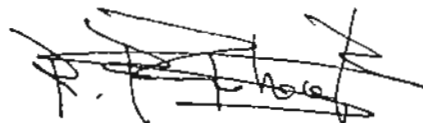
*La documentación es propiedad de los ponentes, y cualquier reproducción de las ponencias requiere su previa autorización.*

*Todo el equipo de IFE, se encuentra a su entera disposición durante el desarrollo de este acto, por lo que le ruego que no dude en contactar con cualquiera de nosotros, si le surge algún problema en el que le podamos ser de utilidad.*

*Su satisfacción al finalizar las jornadas es nuestro máximo objetivo, si por alguna causa, ajena a nuestra voluntad, no fuera así, le ruego exponga sus comentarios en el cuestionario que a tal efecto se le entregará, o contacte personalmente conmigo, ya que tendré en cuenta sus sugerencias con todo el interés que Vd. merece.*

*Espero que estas jornadas estén a la altura de sus expectativas y que podamos seguir contando con su presencia en futuras ocasiones.*

*Un cordial saludo,*



*Rosa Fernández-Pacheco*  
*Directora General*