

*Bermejo*

R. 9040

MIR-30

LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA

EMPRESA INDUSTRIAL

Filomeno Mira Candel

Director General  
ITSEMAP

Madrid, Mayo 1985

I N D I C E

1. INTRODUCCION. LA SEGURIDAD EN LA EMPRESA.
2. EL TRATAMIENTO RACIONAL DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA.  
EL RISK MANAGEMENT.
3. METODO Y SISTEMATICA DEL RISK MANAGEMENT.
4. EL SEGURO Y LA SEGURIDAD.
5. LOS RIESGOS ALTAMENTE PROTEGIDOS.
6. LOS ERRORES COMUNES EN LA GERENCIA DE RIESGOS.

ANEXOS

1. METODO Y SISTEMATICA DE LA GERENCIA DE RIESGOS.
  2. DEFINICIONES DE MPL, MFL, PML y LE.
-

## 1. INTRODUCCION. LA SEGURIDAD 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 que gravitan sobre este conjunto pueden deducirse de una matriz teórica SUJETO-OBJETO de la seguridad que atiende a los posibles orígenes de los peligros, 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. La Protección en la INDUSTRIA (es decir la lucha contra los accidentes y sus causas) no es por tanto 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 fuentes novedosas y 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 a la naturaleza 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.

Los índices de pérdidas por el fuego, expresados en % del Producto Interior Bruto en diferentes países, son exponentes de la magnitud de los riesgos:

	<u>% P.I.B (1980)</u>
* EE.UU.....	0,20 %
* Francia.....	0,26 %
* España.....	0,30 %
* Media Europea.....	0,28 %

Ello demuestra la incidencia acusada del desfase tecnología-seguridad, independientemente de la necesaria meditación por el excesivo canon que se paga por el DESARROLLO y la imprescindible acción enérgica futura para su freno.

La concepción integral de la Seguridad en la industria nos lleva, utilizando la MATRIZ de la Seguridad antes señalada, a las siguientes AREAS, 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).
- \* El propio medio industrial es susceptible de daños por riesgos de diversos origen:
  - (a) De tipo CATASTROFICO (inundaciones, seísmos, huracanes, etc).
  - (b) De tipo SOCIAL (robo, intrusismo, sabotaje, secuestro, atraco, espionaje, atentados, vandalismo, etc).
  - (c) De tipo FISICO-QUIMICO (incendio, explosión, corrosión, impactos, etc).
  - (d) De tipo NUCLEAR.
  - (e) De tipo TECNICO (diseño, fabricación, montaje, etc).
  - (f) 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).

Y, en resumen, podríamos enumerar las siguientes facetas de la seguridad en la empresa:

- \* PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO.
- \* HIGIENE INDUSTRIAL.
- \* HIGIENE AMBIENTAL.
- \* SEGURIDAD ANTE RIESGOS CATASTROFICOS.
- \* SEGURIDAD ANTE RIESGOS SOCIALES.
- \* SEGURIDAD DE DAÑOS FISICO-QUIMICOS.
- \* SEGURIDAD TECNICA.
- \* SEGURIDAD EN EL TRANSPORTE.
- \* SEGURIDAD DE PRODUCTOS.
- \* SEGURIDAD NUCLEAR.

## 2. EL TRATAMIENTO RACIONAL DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA. EL RISK MANAGEMENT

Los defectos de Reglamentación o Normativa no pueden ser, en ningún caso, excusas para que no exista un adecuado nivel de seguridad en la empresa. Esta es, al fin de cuentas, responsable de su propio entorno y por eso al final, al hablar de seguridad, siempre se cae en la actuación, regulada o no, de la empresa.

La empresa 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) 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 el proceso para la conservación de los activos y del poder de generación de beneficios de una empresa mediante la minimización 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.

En la dirección de toda empresa existe frecuentemente un conflicto entre la optimización del beneficio y la demanda creciente de recursos originada por la pérdida de los activos humanos, físicos y financieros. La función del Gerente de Riesgos se centra en la resolución de este conflicto a través de sus actividades en el control de los riesgos y en la optimización de su coste.

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 responsabilidades. Posteriormente se fue ocupando de la SEGURIDAD y de la PREVENCIÓN de daños y pérdidas de los 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 la mayoría de los Gerentes de Riesgos 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 resto, se comparte tal tarea con otras funciones generales de la empresa.

### 3. METODO Y SISTEMATICA

#### 3.1 IDENTIFICACION Y CLASIFICACION

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 no existieran no sería necesaria la actividad empresarial o no habría beneficios. Los tipos de Riesgos en la empresa pueden ser:

(a) Riesgos de las propiedades, como:

- . Incendio, explosión, vandalismo, robo, expoliación.

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

(b) Riesgos personales, como:

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

(c) Riesgos de reclamación judicial:

- . Por la explotación del negocio, daños ocasionados por los productos o al medio ambiente.
- . Por responsabilidades como constructor, etc.

(d) Riesgos de Ventas:

- . Por cambios en los gustos o en las modas, condiciones atmosféricas adversas, publicidad contraproducente o por acontecimientos internacionales.
- . Derivados del TRANSPORTE, como daños en tránsito, por robo, destrucción, confiscación, deterioros, acciones de gobiernos extranjeros.
- . En el ALMACENAMIENTO de productos por incendio, explosión o por gastos excesivos de almacenamiento, contaminación o mojaduras.
- . Por información o normalización defectuosas.

(e) Riesgos Financieros:

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

(f) Riesgos de producción:

- . Derivados del sistema de ventas (a comisión, por vendedores en nómina, etc).
- . Por exceso o defecto de capacidad de una nueva planta.
- . Por stocks altos o bajos.

- . Por fallos en el diseño o distribución inicial de la planta, etc.

(g) Riesgos del medio ambiente o entorno económico o social:

- . Por ubicación de la planta en zonas peligrosas (crimen, incendios, problemas sociales, etc).
- . Por su estabilidad política o relaciones tensas de tipo laboral.
- . Por inflación, devaluación o revalorización de la moneda.

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).

### 3.2 MEDICION

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 cuyas pérdidas no perturban sensiblemente la economía de la empresa. Suelen tener una desviación típica muy reducida y pueden ser asumidos por la empresa.

GRAVES : Aquéllos cuyas pérdidas implican endeudamiento o ampliación de capital. Presentan una desviación típica alta; 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.



### 3.3 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:

- (a) Eliminación o reducción del riesgo a través de medidas de prevención y protección.
- (b) Retención o asunción del riesgo.
- (c) Seguro convencional.
- (d) Otras transferencias distintas al seguro (compañía cautiva, cesiones legales de riesgos).
- (e) 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.

### 3.4 REDUCCION DE RIESGOS

~~Esta~~ es la primera alternativa racional del gerente de riesgos. Recientemente viene denominándose a esta actuación 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.

La reducción de los riesgos beneficia al asegurado tanto si hay transferencia de riesgos (por menor coste del seguro) como si hay asunción de riesgo (menores pérdidas previstas). Cabe hablar de las siguientes responsabilidades básicas del Gerente de riesgos en el área de la reducción de riesgos y del control de pérdidas:

- (a) Mantenimiento de registros fidedignos de todos los accidentes ocurridos, según el número, tipo, causa y daño total resultante.

- (b) Desarrollo y mantenimiento de programas de inspección de seguridad de las plantas e instalaciones.
- (c) Diseño de sistemas y métodos para prevenir la repetición de los accidentes.
- (d) Mantenimiento de una conciencia de seguridad en la alta dirección.
- (e) Atención por obtener, en la prima de seguro, la reducción adecuada por las medidas de prevención de pérdidas adoptadas.
- (f) Minimización de las pérdidas mediante técnicas adecuadas de salvamento y recuperación.
- (g) 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 en las primas de seguro.

#### 3.4 RETENCION 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:

- (a) 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 considerados "gastos normales" dentro de la gestión de la empresa, etc. 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 rara vez es un buen método de manejarlo.

- (b) 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, en un año cualquiera, y que, si ocurrieran sin una previa planificación financiera, podrían causar serios problemas económicos e incluso la insolvencia.

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, pueden plantearse en varios grados:

- (a) 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.
- (b) 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.

### 3.6 TRANSFERENCIA DE RIESGOS

La tranferencia de riesgos finalmente puede hacerse a:

- (a) 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 limi-

tativas en contratos (de transportes o de ventas de mercancías).

- (b) 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:

- (a) Decisión sobre coberturas adecuadas a las necesidades de la empresa, estudiando el alcance de las mismas y sus limitaciones, así como el precio.

- (b) Selección de agentes y aseguradores:

Agentes y corredores, por sus cualidades exigibles: servicio, conocimiento e integridad.

Aseguradores, buscando al que ofrezca el menor coste para la cobertura deseada a igualdad de solvencia y servicio.

- (c) Negociación de las coberturas.

- (d) Análisis y selección de métodos para reducción de costes del seguro.

- (e) Comprobación de términos y cláusulas de los contratos de seguros.

- (f) Establecimiento y negociación de daños o pérdidas.

En el ANEXO 1 puede contemplarse un esquema del METODO y SISTEMATICA de la Gerencia de Riesgos hasta ahora comentado.

ADMINISTRACION DE RIESGOS Y SEGUROS

#### 4. EL SEGURO Y LA SEGURIDAD

El Seguro sólo puede concebirse como un complemento del amplio espectro de la Seguridad. De hecho es imprescindible en nuestro mundo moderno para mitigar la angustia de inseguridad existente. Pero en absoluto desplaza a aquélla. Seguro y se-

*dice*

guridad son conceptos entrelazados y complementarios aunque independientes. La Seguridad necesaria incluye a la institución del Seguro. Como se ~~ha dicho~~ al hablar del Risk Management, el Seguro es una de las alternativas racionales de tratamiento de los riesgos en la empresa.

Pero además de estas relaciones conceptuales, la Institución aseguradora siempre ha representado un papel importante en el desarrollo de la Seguridad, a través de ciertos mecanismos de influencia entre los que se pueden citar:

- (a) La incentivación en la introducción de mejoras en los niveles de protección mediante descuentos en tarifas de primas.
- (b) El ofrecimiento de servicios complementarios de prevención de pérdidas a sus Asegurados (inspección de riesgos, formación de técnicos, organización de brigadas de lucha contra incendios, asesoramiento general en materia de seguridad).
- (c) La promoción de Asociaciones de carácter nacional y multisectorial de Prevención y Protección (caso de Francia, España y otros muchos países).
- (d) La creación de normas o reglas técnicas de seguridad para orientación de profesionales y empresas.
- (e) La colaboración con la Administración en la elaboración de Reglamentos o Disposiciones de Seguridad.

Estas actuaciones, aparentemente muy encomiables, no deben llevarnos a un excesivo elogio de la Institución aseguradora, en el contexto de la Seguridad, porque en ocasiones, al menos en España, no han traspasado generalmente la barrera de las buenas intenciones o de las realizaciones nominales.

La sublimación de la preocupación por la Seguridad en el ámbito asegurador, puede encontrarse sin embargo en algunos Grupos, de origen Mutualista, en el que el objetivo verdadero es la evitación de pérdidas a través de sistemas técnicos sofisticados de prevención, protección e inspección de riesgos, dejando la función económica compensadora del seguro como emergencia complementaria para el caso extremo de ocurrencia del daño (Factory Mutual System). Esta filosofía de empresa es sin duda la que mejor aúna los conceptos de seguro y seguridad e involucra auténticamente a los Aseguradores en la misma, puesto que soportan conjuntamente (principio mutual) las pérdidas de todos, que son así consideradas como fracasos del sistema. El verdadero esfuerzo se pone en el Control de las pérdidas como método de supervivencia colectiva y, por tanto, la seguridad es el objetivo primordial.

El Seguro puede ejercer una poderosa influencia en el logro de una más efectiva Seguridad en la industria, pero no puede justificarse la ausencia de ésta por la negligencia de aquella Institución. Y menos considerar que la implantación de medidas de seguridad han de supeditarse a la existencia o al grado de motivación de descuentos en primas. La Seguridad es un objetivo en sí de la empresa que beneficia en primer lugar a ella y está ligada al principio de su subsistencia y es, por tanto, independiente de las actuaciones del Seguro.

En los países en desarrollo la Institución aseguradora ha iniciado vías de colaboración con la empresa en la búsqueda de la Seguridad, con frecuencia de la mano de criterios de otros países, imitando conductas y con algún resultado negativo. Lo cierto es que el Seguro Industrial atraviesa una profunda crisis internacional fruto del gigantismo de las empresas, la competencia financiera-aseguradora, la ruptura de barreras aseguradoras y la profunda crisis económica mundial. Ello ha convulsionado también los antiguos principios técnicos-aseguradores, inspirados en esquemas clásicos de prevención y protección, de los seguros industriales en los países en desarrollo que se han visto impotentes y han cedido esta responsabilidad a los grandes aseguradores o reaseguradores internacionales.

¿Qué puede hacer entonces un asegurador en el campo de la seguridad?. Probablemente poco en los grandes riesgos, salvo la colaboración estricta con la ingeniería de seguridad de la planta. Pero en la mayoría de las empresas, de tipo medio y pequeño, la labor es ingente en el campo de la formación y el asesoramiento, pero desde una perspectiva complementaria, casi se diría independiente a su función económica de compensación de pérdidas.

También puede elegir un camino más heroico y de horizonte más amplio: el establecimiento de sociedades de servicio en el campo de la seguridad colaborando no sólo con sus asegurados sino con la propia Administración y la Sociedad en general en aquellas parcelas de mayor necesidad. Algunos grupos así lo han hecho de forma individual; en otros países avanzados, de forma mancomunada a través de Asociaciones.

## LOS RIESGOS ALTAMENTE PROTEGIDOS

Se ha ido configurando poco a poco en el mundo asegurador la imagen del RIESGO ALTAMENTE PROTEGIDO (Highly Protected Risk HPR) en contraposición al RIESGO NORMAL industrial. Aquél corresponde a plantas con un nivel especialmente elevado de seguridad frente a daños materiales y con una cobertura especial de seguro conceptualmente relacionada con sus medidas de prevención y protección.

## 5.1 CONCEPTO

Un Riesgo es internacionalmente aceptado como "Altamente Protegido" (R.A.P) si cumple los siguientes requisitos:

- (a) Dirección: Es primordial la existencia de una gerencia, al más alto nivel, firmemente interesada en la protección de sus activos físicos contra cualquier tipo de pérdidas y, en particular, en prevención y protección de incendios y, al mismo tiempo, con una voluntad decidida en aceptar la cooperación de la compañía aseguradora manifestada a través de sus recomendaciones en materia de seguridad y protección.
- (b) Construcción: Los bienes deben estar ubicados en una construcción sólida, suficientemente resistente al fuego, y en buen estado de conservación y mantenimiento.
- (c) Protección: Los bienes deben estar adecuadamente protegidos con rociadores automáticos ("sprinklers") donde la carga de fuego y las características del riesgo lo aconsejen, con un suministro fiable y suficiente de agua y, en todo caso, con hidrantes y bocas de incendio equipadas, extintores portátiles y otros medios especiales de lucha contra el fuego.
- (d) Vigilancia: Es necesaria la presencia de un servicio propio o contratado de vigilancia, o un servicio de alarma de rociadores o de detectores automáticos controlado por una estación central o por el departamento de bomberos cercano.
- (e) Inspección: Un servicio de ingeniería ha de proceder a verificaciones e inspecciones periódicas con el motivo fundamental de la mejora permanente del riesgo.
- (f) Exposición: Los bienes deben estar protegidos de forma especial frente a riesgos exteriores procedentes de otras propiedades.
- (g) Dimensión: Los bienes deben alcanzar una suma asegurable sustancial para permitir, desde un punto de vista económico, la dedicación suficiente de un equipo técnico de inspección y mejora de riesgo.

La determinación del nivel de protección "adecuado" según se especifica en (c) y (f) ha de hacerse según normas reconocidas internacionalmente, por ejemplo las de los códigos NFPA, las de los "Data Sheets" de F.M. en Estados Unidos o las del F.O.C de Gran Bretaña (por rociadores).

## 5.2) CARACTERISTICAS

Hay que precisar que el concepto de "Riesgo Altamente Protegido" ha sido acuñado por la institución aseguradora, por lo que junto a los requisitos técnicos antes mencionados existen unas características y connotaciones puramente aseguradoras que enmarcan el mismo y sin las cuales aquél pierde todo contenido. Pueden enumerarse los siguientes tipos de características especiales para las pólizas de los "Riesgos Altamente Protegidos".

- (a) Contractuales: Las Condiciones Generales son esencialmente más transparentes y marcan una clara deferencia para el Asegurado. Se entienden redactadas para un cliente industrial de élite, por lo que poseen un carácter permisivo y en absoluto leonino. La tramitación burocrática se reduce ostensiblemente y se acepta el principio de conocimiento pleno del riesgo por el Asegurador. La rescisión puede realizarse en cualquier momento por ambas partes con 15 días (o períodos similares) de antelación, aspecto éste de vital importancia para el mantenimiento de una política de prevención y protección.
- (b) Coberturas: Se incorpora automáticamente un extenso paquete de riesgos cubiertos, habitualmente: INCENDIO, RAYO, EXPLOSION, HUMO, FUGA DE AGUA DE ROCIADORES, AVIONES, CHOQUE DE VEHICULOS, ONDA SONICA, DERRAME DE MATERIAL FUNDIDO, VIENTO Y GRANIZO, MOTINES, CONMOCIONES CIVILES, VANDALISMO y ACTOS MALINTENCIONADOS. Con posterioridad se han ido incluyendo: DERRAME DE LIQUIDOS, ERUPCION VOLCANICA, COLAPSO DE EDIFICIOS Y CONTAMINACION RADIATIVA.

Las coberturas de INUNDACION y TERROMOTO suelen estar excluidas y sólo son incorporables mediante condiciones especiales (normalmente conocidas como "Difference In Conditions o DIC).

El seguro de pérdida de beneficios o lucro cesante es también incluido, a opción del Asegurado, directamente sin necesidad de establecer un contrato de seguro independiente. No se aceptan períodos de indemniza-



ción inferiores a 12 meses. Hay una amplia variedad de modelos de cobertura (período de indemnización indefinido, recuperación de producción, recuperación del negocio, etc).

En general, las coberturas son muy amplias (no se limita la explosión ni se excluyen los incendios eléctricos, por ejemplo) contemplándose automáticamente la cobertura de bienes en el exterior, los desplazados y los de terceras personas.

Es frecuente la introducción de "Coberturas Compensadas" (Blanketing) entre las sumas de Daños y Pérdida de Beneficios de un mismo riesgo o entre los capitales asegurados de varios riesgos considerados Altamente Protegidos. La regla proporcional suele eliminarse para períodos determinados (1 año) y, en cualquier caso, quedan paliados sus efectos con la suavización del 90% ó del 80% y para siniestros pequeños (menos de 1.000.000 de pesetas).

(c) Escandallo de primas: La prima resultante en las pólizas de los R.A.P contiene un importante factor de gastos de gestión técnica que han de añadirse a los comunes de gestión interna y de gestión externa. Dicho factor proporciona la base económica para la prestación del servicio de ingeniería, de forma que el cliente "paga" efectivamente tal servicio, estableciéndose un vínculo de derecho-obligación para el mismo por ambas partes. Comparativamente los escandalllos aproximados de primas de una póliza convencional y de otra de riesgos altamente protegidos son los siguientes:

100%		100%	
Gastos Gestión Externa	15%	Gastos Gestión Externa	15%
Gastos Gestión Interna	15%	Gastos Gestión Interna	15%
Recargo de seguridad	5%	Gastos Gestión Técnica	15%
		Recargo de seguridad	5%
PRIMA PURA	65%	PRIMA PURA	50%

POLIZA CONVENCIONAL	POLIZA RAP
---------------------	------------

(Los porcentajes son puramente estimativos y están en todo caso considerados sobre la base de un sistema de prima fija).

A igualdad de prima podría decirse teóricamente que la póliza para RAP reduce la siniestralidad en un  $15/65 = 23\%$ , gracias al servicio de mejora de riesgo, sustituyendo el coste de los siniestros evitados por el precio de la ingeniería.

En la práctica las primas suelen ser distintas por partir de estadísticas o esquemas de tarifa peculiares (los gastos de gestión externa llegan a alcanzar, por ejemplo, en algunos países para pólizas convencionales el 30%) por lo que no cabe la comparación anterior. Sin embargo, puede afirmarse que la filosofía de la póliza para RAP produce a largo plazo una reducción económica sustancial, ya que los siniestros evitados tienden a ser superiores al coste del servicio de ingeniería prestado, de forma que a igualdad absoluta de Gastos de Gestión Externa e Interna cabría el siguiente esquema comparativo de primas:

Gastos Gestión Externa
Gastos Gestión Interna
SINIESTROS

MERCADO CONVENCIONAL

Gastos Gestión Externa
Gastos Gestión Interna
SINIESTROS
Gastos Gestión Técnica
Ahorro social

MERCADO DE RAP

- (d) Tarifas y franquicias: Las tarifas de primas de los RAP tienen como base principal la experiencia específica obtenida por este tipo de industrias a lo largo de numerosos años. Estas estadísticas incorporan cada año los últimos siniestros para actualizar las tasas por clases y categorías de riesgos.

La estructura de tarifa empleada suele partir de una TASA MINIMA para cada clase de riesgo, que corresponde a la industria IDEAL en cuanto a protección de incendios y daños materiales se refiere. En función de las "imperfecciones" reales existentes se añaden los recargos correspondientes dentro de unos márgenes flexibles que son delimitados por el Suscriptor de acuerdo con la información técnica disponible.

En general se consideran muchos más conceptos técnicos, para la incorporación de RECARGOS, que en las tarifas convencionales. Una enumeración no exhaustiva de aspectos que obligan a un incremento de tasa, podría ser:

- \* Clase de construcción.
- \* Número de pisos.
- \* Altura de pisos.
- \* Comunicaciones verticales.
- \* Existencia de áreas extensas.
- \* Insuficiencia de rociadores automáticos.
- \* Insuficiencia o poca fiabilidad de los suministros de agua.
- \* Deficiencia del sistema de hidrantes y de extinción manual.
- \* Deficiencia del servicio de vigilancia.
- \* Existencia de riesgos especiales.
- \* Mantenimiento inadecuado.
- \* Almacenamiento excesivo.

Evidentemente, un cúmulo excesivo de "imperfecciones" obliga a la incorporación de numerosos recargos que conducen a una prima total fuera de toda posible competencia comercial. Por ello, las tarifas para RAP suelen producir tasas más reducidas para riesgos muy bien protegidos y tasas más elevadas que el mercado para riesgos mal protegidos. Es decir, son antiselectivas respecto a los riesgos malos y selectivas para los buenos.

Una característica notable es la obligatoriedad de una FRANQUICIA mínima ("deductible") sin cuya presencia no podrían lógicamente concederse coberturas como VIENTO, ACTOS VANDALICOS, DERRAME DE LIQUIDOS, CHOQUE DE VEHICULOS, etc. Las franquicias pueden ser distintas para las diferentes coberturas. En determinadas ocasiones se introduce el concepto de Franquicia Graduable, aunque su uso es poco frecuente (Ejemplo: indemnización del 100% + X% del exceso sobre la franquicia base, con tope de los daños habidos).

En cuanto a la cobertura de Pérdida de Beneficios o Lucro Cesante, la prima se establece en función de la prima de daños. Como ésta incorpora un factor de gastos de gestión técnica importantes, no traspasables a la cobertura de Pérdida de Beneficios, en general la prima de Pérdida de Beneficios suele resultar porcentualmente incluso inferior a la de daños contrastando notablemente con la norma habitual en riesgos convencionales.

- (e) Servicio de inspección y mejora del riesgo: Normalmente este servicio no se establece en base a una regulación contractual. Forma parte, por el contrario, de un acuerdo de buena fe entre Asegurado-Asegurador. Este tiene derecho (y obligación) a realizar inspecciones, analizar el riesgo y efectuar recomendaciones (no imposiciones), tanto en el instante de la contratación como posteriormente con carácter periódico.

La aceptación del riesgo y la continuidad del contrato dependerán de la existencia e incorporación de las medidas de protección sugeridas. La cláusula de rescisión "en-cualquier-momento" es importante para sustentar esta filosofía.

Para el Asegurado el servicio de ingeniería le proporciona una información periódica y objetiva sobre la seguridad de la industria y le marca una pauta de mejora permanente del riesgo. Al Asegurador le sirve para supervisar y vigilar el riesgo (para que no se salga del marco inicial), reducir su nivel general de pérdidas y limitar paulatinamente la pérdida máxima esperada, expresada como P.M.L (Probable Maximum Loss o Siniestro Máximo Probable), M.F.L (Maximum Foreseeable Loss o Siniestro Máximo Previsible) o L.E (Loss Expectancy o Valor esperado). En el ANEXO 2 se definen estos conceptos.

Este servicio está formado por ingenieros especialistas en seguridad y protección que se mantienen al margen de toda faceta aseguradora (suscripción, tarificación, coberturas, siniestros, etc.)

## 6. LOS ERRORES COMUNES EN LA GERENCIA DE RIESGOS

Tras estos comentarios sobre el seguro y la seguridad en la industria se analizan a continuación los errores más comunes en ambas parcelas de la gerencia de riesgos:

### 6.1 ERRORES EN EL RECONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS Y EN LA SUPRESION DE PERDIDAS

- (a) Desconocer la existencia de determinados riesgos que no son, por tanto, objeto de tratamiento específico.
- (b) Dedicar atención y medidas de prevención desproporcionadas a la intensidad y frecuencia previsible.
- (c) Olvidarse del salvamento y la emergencia.
- (d) Olvidarse del factor humano (Formación, motivación).
- (e) Olvidarse de cuantificar el beneficio (directo e indirecto) de la prevención y el efecto sobre la productividad (Márketing de la prevención ante la Gerencia).
- (f) Graduar las medidas por su coste y no por su rendimiento.
- (g) Mentalizar sólo hacia abajo en vez de hacerlo también hacia arriba y en paralelo, coordinando con otras áreas.
- (h) No analizar las pequeñas incidencias y conatos, registrando la amplia información que pueden proporcionar.
- (i) Olvidarse de la planta y de sus problemas técnicos.
- (j) Bajar la guardia ante la ausencia prolongada de siniestros.

### 6.2 ERRORES EN LA ADMINISTRACION DE LOS SEGUROS

- (a) No adquisición de coberturas de riesgos potencialmente importantes. Pérdidas de beneficios, fidelidad de empleados.
- (b) Falta de cobertura para nuevos objetos o bienes incorporados recientemente.

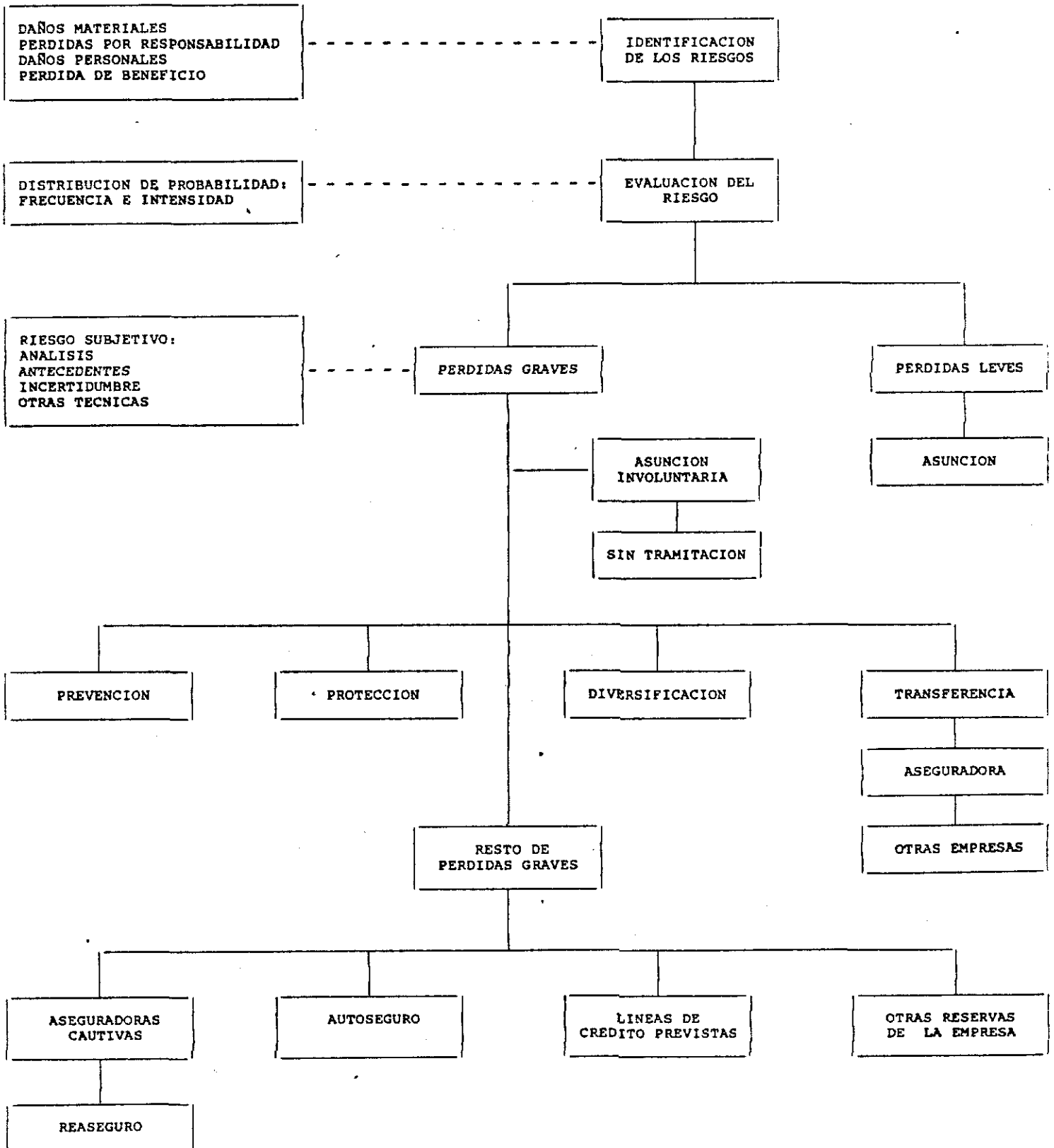
- (c) Infraseguro y regla proporcional.
- (d) Seguro de pérdidas potenciales pequeñas y dejando sin asegurar o infraaseguradas grandes pérdidas posibles.
- (e) Responsabilidades civiles. Franquicias posibles.
- (f) Supraseguro o seguro de objetos inexistentes o sin valor. Duplicidad de seguros. Seguros de cristales.
- (g) Falta de responsabilización al encargado de seguros que sólo es un administrativo sin verdadera gestión.
- (h) Falta de comparación de precios de seguros o no emplear concursos o licitaciones públicas.
- (i) No revisar la posición financiera del asegurador antes de colocar la cobertura.
- (j) No revisar regularmente los programas de seguros y no mantener las coberturas y condiciones actualizadas para adecuarse a los cambios.
- (k) No poseer adecuados registros de los seguros y de las pérdidas sufridas.

Sería bueno acabar este análisis con la gran MAXIMA del Gerente de Riesgos en ~~estas jornadas dedicadas~~ a la seguridad en la industria. *Lo relativo*

3.

EL BUEN GERENTE DE RIESGO DEBERIA SUPONER, COMO HIPO-  
 TESIS DE TRABAJO EN EL AREA DE LA SEGURIDAD, QUE NO -  
 ES POSIBLE LA TRANSFERENCIA DE LOS RIESGOS. SOLO ASI  
 SERA CONSCIENTE DE QUE LA EMPRESA DEPENDE INTEGRAMEN-  
 TE DE EL Y DE SU BUENA GESTION.

METODO Y SISTEMATICA DE LA GERENCIA DE RIESGOS



DEFINICIONES DE MPL, MFL, PML y LE

MPL - MAXIMUM POSSIBLE LOSS o SINIESTRO MAXIMO POSIBLE

Es la pérdida máxima que puede ser esperada a raíz de un incendio u otro riesgo que pueda causar grandes daños a los bienes considerados, sin tener en cuenta el funcionamiento de los medios de protección ni la asistencia de servicios públicos o privados de extinción. Con este índice se mide, por tanto, la capacidad intrínseca de combustión, autodestrucción y autoextinción de los bienes sin ayuda de medios externos.

MFL - MAXIMUM FORESEEABLE LOSS o SINIESTRO MAXIMO PREVISIBLE

Es la pérdida máxima que puede ser esperada a raíz de un incendio u otro riesgo que pueda causar grandes daños a los bienes considerados, sin tener en cuenta el funcionamiento de los medios de protección, de acuerdo con la experiencia pasada, de forma que el control del fuego sea efectuado por las barreras físicas o por las separaciones entre edificios y por la ayuda de los servicios públicos de extinción o equipos similares.

PML - PROBABLE MAXIMUM LOSS o SINIESTRO MAXIMO PROBABLE

Es la pérdida máxima que puede ser esperada a raíz de un incendio u otro riesgo que pueda causar grandes daños a los bienes considerados, teniendo en cuenta la existencia de los medios de protección y la asistencia de los servicios públicos o privados de extinción, de acuerdo con la experiencia conocida de su funcionamiento.

LE - LOSS EXPECTANCY o VALOR ESPERADO DE SINIESTRO

Es la pérdida máxima que puede ser esperada a raíz de un incendio u otro riesgo que pueda causar grandes daños a los bienes considerados teniendo en cuenta la concurrencia del normal funcionamiento de todos los medios de protección y de la asistencia de los servicios públicos y privados de extinción.