

N. 42243  
R. 40821

# CE GERS 90

---

MADRID, 28-29 de MARZO de 1990

---

**Frentes de Riesgo**  
*Daños al Patrimonio Propio*  
Manuel Vivas Díaz-Berrio (GAVIAL-ALEXANDER,  
Director General)

**DAÑOS AL PATRIMONIO PROPIO**

**Manuel Vivas Diaz-Berrio**

Antes de comenzar mi exposición quisiera expresar mi agradecimiento a AGERS por su confianza al encomendarme el desarrollo de esta ponencia en el 2º Congreso de Gerencia de Riesgos y Seguros Industriales.

El tema de mi exposición dentro del capítulo de las "Frentes de Riesgo" se denomina "Daños al Patrimonio Propio" y para desarrollarlo tendríamos que encerrarnos durante días y no lo acabaríamos. Por tanto he tenido que optar por una presentación general y esquemática.

Porque hablar de daños al patrimonio de una Empresa, cualquiera que sea su actividad, implica conocer los riesgos a los que está expuesta y llegar a conocer estos riesgos en una determinada empresa, que además está sujeta a constantes cambios evolutivos, implica la toma de decisión por parte de la dirección de esa empresa de llevar a cabo la Identificación y Evaluación de los Riesgos, y esto, como ya veremos, no es mas que la primera etapa de un programa de Gerencia de Riesgos.

Antes de continuar, quisiera señalarles que en mi condición de Broker de seguros he tenido la oportunidad de cooperar con el Gerente de Riesgos de determinadas empresas en su difícil cometido de implantar un determinado Programa de Gerencia de Riesgos y quiero resaltar que los métodos y técnicas usadas en cada caso para la Identificación y Evaluación de los riesgos, han sido distintos en cada uno de ellos, tanto por la diferente estructura organizativa y tamaño de la misma, como por las dificultades que se presentan inherentes a la propia heterogeneidad de los GRUPOS DE RIESGO, alguno de los cuales son objeto de desarrollo a lo largo de esta jornada.

De ahí el carácter de conceptual y de líneas generales que tiene el contenido de esta exposición.

La gran velocidad de cambio en que están inmersas las empresas y que provocan la consecuente modificación de los riesgos ya existentes o la creación de nuevos riesgos, junto al incremento

de las situaciones de exposición, ha dado lugar a una implantación clara de la Gerencia de Riesgos, sobre todo en la gran empresa. Ese incremento de situaciones de riesgo se debe fundamentalmente a causas como:

- SISTEMAS DE PRODUCCION CADA VEZ MAS COMPLEJOS CON CAMBIOS RAPIDOS
- MAYOR INCIDENCIA DEL FALLO PARCIAL SOBRE EL TOTAL
- PRODUCTOS MAS SOFISTICADOS
- CONCIENCIA ECOLOGICA
- LEGISLACION MAS EXIGENTE
- AUMENTO DE RECLAMACIONES POR PERJUICIOS A TERCEROS
- ALTAS CONCENTRACIONES DE VALORES
- NUEVOS RIESGOS SOCIALES Y POLITICOS
- OTRAS CAUSAS

Ante estos y otros factores, la empresa se hace cada vez más vulnerable y puede ver impedido o retrasado el logro de sus objetivos por causas que no se habían tenido en cuenta. Por ello se hace necesaria la determinación de los daños que pueda sufrir el patrimonio mediante la implantación de un Programa de Gerencia de Riesgo.

La teoría divide el conjunto de riesgos que amenazan una empresa en dos grandes grupos:

- Riesgos Puros
- Riesgos Especulativos

#### (ANEXO I)

Los Riesgos Puros son los que conllevan una posibilidad de pérdida en los activos empresariales, ya sean humanos, materiales inmatrimoniales. Como son el Incendio, Averías, Inundaciones, etc.

Los Riesgos especulativos son los riesgos empresariales y conllevan la posibilidad de pérdida o ganancia, como son el

riesgo de mercado, inversiones, cambios tecnológicos, competencia, etc.

Los Riesgos puros podemos a su vez clasificarlos por la clase según sea el objeto, su naturaleza o su intensidad.

(ANEXO II)

Según el objeto: personales o patrimoniales.

Según su naturaleza: Riesgo permanentes que son los que están siempre presentes en la actividad humana: Incendio, Muerte, Inundación, Terremoto y los Riesgos variables son los que cambian con la evolución social y tecnológica, como son los Riesgos de Comercio Internacional, Responsabilidades, Publicidad, Riesgos Políticos, etc.

Según su intensidad: El Riesgo homogrado es aquél que en caso de producirse ocasiona siempre la misma pérdida para la empresa, siendo el heterogrado aquél que en cada ocasión produce una pérdida distinta.

Entendemos que en general son los Riesgos Puros el objeto de estudio por parte del Gerente de Riesgos y a ellos nos referimos cuando se habla de Gerencia de Riesgos.

Una vez clarificado el panorama de los riesgos que vamos a tratar aquí, tenemos que entrar a ver la sistemática para conocer cuales son los Riesgos que amenazan al Patrimonio Empresarial y en caso de su acaecimiento, con qué intensidad va a afectar a esa Empresa.

Antes de continuar y dado que es una decisión empresarial anterior a la puesta en marcha de ningún proceso hay que definir la "Política de Gerencia de Riesgos" en la cual se deberá plasmar:

### (ANEXO III)

- Las metas u objetivos de la Gerencia de Riesgos, en la que se señalaran tanto las generales de la empresa, como los suyos propios, tales como la elaboración de normas de la Política de riesgos, Análisis continuado de riesgos, Medidas de seguridad, Planes de emergencia.
- Planificación de la estrategia, estableciendo unos objetivos concretos a realizar en determinados plazos.
- Disposición de fondos financieros, con objeto de llevar a cabo la implantación de medidas, anuncios de ciertos riesgos, seguros, etc.

El desarrollo de la Gerencia de Riesgos no se podrá implantar si no está basado en una "Política de Gerencia de Riesgos" procedente de la Dirección de la Empresa, dado que en su implantación van a intervenir todos y cada una de las secciones de dicha Empresa.

Establecidas ya las líneas de la política de Gerencia de Riesgos, hay que plantearse cómo se lleva a cabo. Hoy en día, si bien existen diferencias, a veces importantes, en cuanto a las técnicas y métodos que deben ser empleados, prácticamente estamos todos de acuerdo en los procesos que se deben seguir y que son las ya clásicas "FASES DE LA GERENCIA DE RIESGOS".

### (ANEXO IV)

De estas fases a nosotros nos toca hablar de Daños al Patrimonio Propio, que en una gran empresa pasa necesariamente por el Análisis de los riesgos puros que pueden amenazar las metas empresariales.

Esto se realiza mediante:

- La Identificación de los Riesgos
- La Clasificación de los Riesgos
- La Valoración del Patrimonio
- La Evaluación del Riesgo

La Identificación de los riesgos es quizá la labor más tediosa pero la que precisa por parte del Gerente de Riesgos un gran aporte de imaginación de situaciones. Consiste en confeccionar un INVENTARIO DE RIESGOS, que no es más que un listado de los riesgos empresariales puros y que debe llevarse a cabo mediante un examen profundo del Inmovilizado, Transporte, Productos o Servicios, Responsabilidades, Personal, Medidas de Seguridad, Contratos, Entorno Físico y Ambiental, Mercado, Siniestros, Planes de Organización, etc., todo ello en cada una de las posibles situaciones de la empresa:

- Actividad Plena
- Periodo vacacional
- Paros Parciales/Totales
- Otros conflictos
- etc.

No se insistirá nunca lo suficiente en la importancia de inventariar los riesgos. Si un riesgo no está identificado es que no es conocido y por tanto no se habrá valorado su incidencia en las metas de la empresa y puede dar lugar a un quebranto económico de mayor o menor importancia.

Como ya hemos mencionado no existe una metodología exacta para la elaboración del Inventario de Riesgos de una empresa ya que irá íntimamente ligado a las características y Grupo de Riesgo en que se mueve, no obstante y al objeto de fijar unas directrices de trabajo, se pueden establecer los siguientes pasos:

(ANEXO V)

- 1.- Elaboración de Areas de Riesgos
- 2.- Visita de inspección de los Riesgos
- 3.- Estudio de informes externos o internos
- 4.- Inventario

La elaboración de las Areas de Riesgo, dependerá de las características de la empresa, pero en general pueden ser:

(ANEXO VI)

Quiero detenerme en desarrollar algo estas Areas de riesgo. Cada una de ellas tendrá que realizar un subinventario de riesgos, entre los cuales están las siguientes ideas:

COMPRAS: Retraso de suministro de materias primas, Pérdida de suministradores, Entrada de productos defectuosos,...

ABASTECIMIENTO/  
FUENTES: Fallo en los suministros de Combustibles, Electricidad y Agua,...

SEGURIDAD: Incendio, Explosión, Inundación, Terremoto, Almacenamientos, Sabotaje,...

LINEAS DE PRO-  
DUCCION: Fallos en la Maquinaria o Montaje, Ordenadores transporte interno, obsolescencia, antigüedad, sabotaje, incidencia en el total de la producción,...

INVESTIGACION Y  
DESARROLLO: Nuevas tecnologías, pérdida de Documentación, espionaje, accidentes en pruebas, cambios de procesos,...

**VENTAS:** (Servicio, productos o Contratos de Obra),  
Garantía Postventa, errores de diseño. Fallo en  
Informes. Construcción y Montaje, Pérdida de  
Imagen,...

**TRANSPORTE:** Deterioros, Pérdidas, Circulación,...

**PROCESO DE DATOS:**(Administración y Producción).  
Riesgos informáticos, la propia información,  
utilización ilegal, robo de datos, etc.  
Aparte de los riesgos técnicos de Averías y  
Obsolescencia,...

**CALIDAD:** Fallos en los controles a la recepción de  
materiales, durante la producción proyecto o  
montaje, o bien al final del proceso, Errores  
y Omisiones,...

**PERSONAL:** Accidentes, Enfermedades profesionales,  
Desplazamientos, secuestro,...

**MEDIO-AMBIENTE:** Gases contaminantes, derrame o vertidos de  
productos contaminantes,...

**ADMINISTRACION/  
FINANCIACION:** Infidelidad de empleados, Robo, Fraude, Pérdida  
de Información, Impagos, Pérdida de Clientes,  
Cambios de moneda,...

**LEGAL:** Responsabilidades por contratos, Actividades,  
Servicios, productos, etc,... huelgas,  
legislación aplicable, Responsabilidad de  
Consejeros,...

**GERENCIA (No  
especulativos):** Riesgos Políticos, Pérdida de Empleados Clave,  
Guerra, Pérdida de Mercado,...

Otro paso es la visita de los Riesgos y elaboración de los informes.

Cada Gerente de Riesgos es el más indicado para establecer cómo ha de realizarse la visita de inspección ya que es el que tiene la responsabilidad de la implantación del Programa y ha de requerir la colaboración de los directivos de los diversos departamentos de una empresa.

No me voy a detener en lo que a nuestro criterio debe contener los informes de Inspección de Riesgo, únicamente señalar que nos van a facilitar toda la información descriptiva sobre la propia empresa, sus edificaciones, maquinaria e instalaciones, características y antigüedad, procesos, almacenamiento y transporte. Protección y medidas de prevención. Proceso de Datos. Datos meteorológicos y fuerzas de la naturaleza. También, los daños consecuenciales, suministros y cuellos de botella. Dependencia de Proveedores y Clientes, soluciones alternativas. Daños personales y Responsabilidades, etc.

Tendrá que contener información precisa sobre los siniestros: fecha, causas, importes, acciones que se tomaron, seguro ...

Así como fijar la evaluación de las pérdidas para cada uno de los posibles daños, que pueden definirse como:

- Pérdida Máxima Probable:

La máxima pérdida que se puede ocasionar bajo condiciones normales de Actividad en tanto en cuanto actúen los medios de protección de que se disponga y con la actuación de bomberos.

- Pérdida Máxima Posible:

La máxima pérdida que se puede ocasionar contando con la sólo actuación de los bomberos.

- Riesgo Máximo:

La máxima pérdida que se puede ocasionar cuando el incendio no puede ser combatido.

Un tercer paso es acudir a fuentes externas a la empresa con el objeto de recabar información sobre puntos débiles y estadísticas de siniestros sobre Empresa con una actividad igual o semejante a ella.

Por último, una vez realizados los pasos anteriores tendremos que clasificar en familias de Riesgos, toda la información recogida, y es ese listado lo que denominamos el Inventario de Riesgos, que no es en modo alguno algo estático sino que está en constante cambio, constituyendo su actualización diaria un serio problema, sobre todo en la gran empresa, que ha de solucionar el Gerente de Riesgos.

La siguiente fase es la Valoración y Evaluación de los Riesgos inventariados.

La Valoración de los activos empresariales forma parte de la Evaluación de Riesgos, pero quiero resaltarlo a efectos de que es necesario valorar todo bien tangible en base a dos conceptos:

- El Valor Real y
- El Valor de Reposición a Nuevo

valores que para su determinación se recurre normalmente a firmas especializadas.

Proceder a la EVALUACION de los riesgos supone, por una parte valorar la intensidad del daño que un posible siniestro puede causar, considerando tanto las pérdidas directas como sus consecuencias, y por otra parte estudiar la frecuencia con que puede acaecer ese posible siniestro.

(ANEXO VII)

Tanto la Intensidad como la Frecuencia las podemos establecer en grados de 1 a 5, la Intensidad irá de insignificante a muy grave y la frecuencia desde muy baja a muy alta ¿Cómo se definen estos grados?.

Con respecto a la Intensidad existen unos criterios establecidos en función de la repercusión que el posible siniestro va a tener en los objetivos de la empresa.

(ANEXO VIII)

Con respecto a la frecuencia, en general nos encontraremos con el problema de que la propia empresa no genera la suficiente información, o que no tenga una dilatada experiencia como para poder extrapolar esa información. Tendremos que complementarlo con información procedente del sector en el que se mueve la Empresa.

Con los datos que poseemos tendremos que estimar su graduación en la escala anterior.

Es muy importante crear un sistema de información que permita ir actualizando riesgo a riesgo tanto la información que procede de algún área de la empresa como la del exterior. Así, iremos teniendo estadísticas cada vez más fiables y disminuir el grado de incertidumbre que frente a cada riesgo tiene la empresa.

Terminado el trabajo anterior estamos en disposición de ver qué riesgos y en qué medida son a los que está expuesto el Patrimonio Propio.

También sabremos en qué riesgos hay que tomar medidas en aras a evitar, reducir o limitar los efectos de su acaecimiento y se podrán establecer planes de actuación para disminuir la frecuencia o la Intensidad del riesgo.

Asimismo, conocer los riesgos que no merecen la pena transferirse y hasta dónde se puede asumir un determinado riesgo; por ejemplo nos podemos ayudar con la elaboración de gráficos que expongan los riesgos a que están expuestos determinados bienes,

(ANEXO IX)

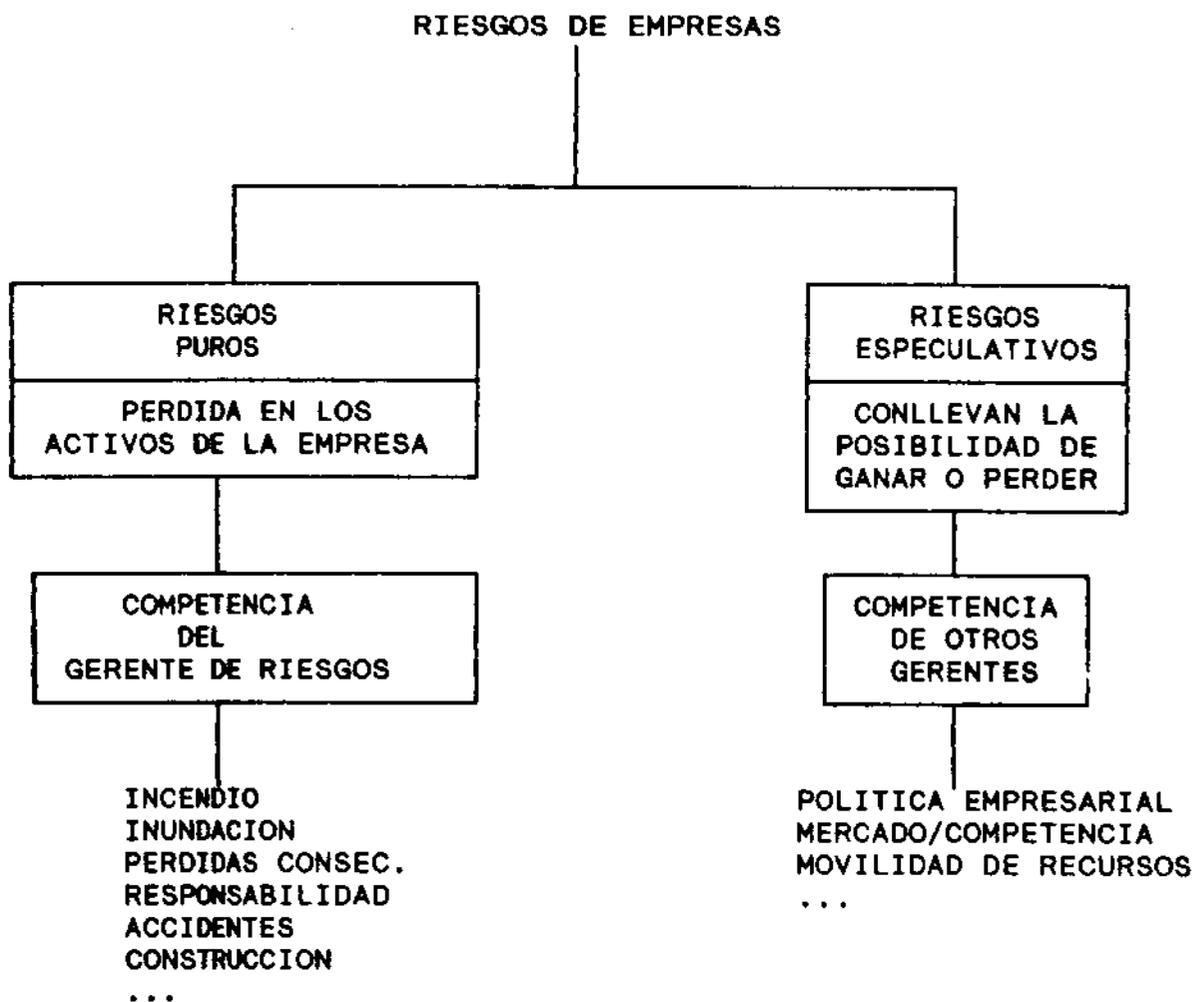
La parte de abajo de la línea representaría los riesgos que estamos dispuestos a asumir, y la parte de arriba, los riesgos que tenemos que transferir o limitar, vuelvo a insistir en el dinamismo a que están sometidos todos los riesgos en función de los cambios internos o externos, de las medidas que se vayan tomando de prevención y protección y de la capacidad financiera que tenga la Empresa.

Hasta aquí el tema de mi conferencia, pero no quiero dejar de señalar que una vez terminado el análisis de riesgos es cuando estaremos en condiciones de comenzar la siguiente fase de la Gerencia de Riesgos que es el tratamiento que hay que dar a esos riesgos:

- Evitar
- Reducir
- Transferir

(ANEXO X)

CLASIFICACION DE LOS RIESGOS



ANEXO II

RIESGOS PUROS

POR EL OBJETO

Personales

Propios

Terceros

Patrimoniales

POR SU NATURALEZA

Permanentes

Variables  
(cambian con la  
evolución social  
y tecnológica)

POR SU INTENSIDAD

Homogrado

Heterogrado

## POLITICA DE GERENCIA DE RIESGOS

DEBERA CONTENER:

- METAS U OBJETIVOS:

Generales [ - Continuidad de la Empresa  
- Reducción de las consecuencias de un daño

Concretos [ - Elaboración de normas de la política de riesgos  
- Análisis continuado de riesgos  
- Medidas de seguridad operacional

- PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA:

\* Estableciendo unos objetivos concretos a realizar en determinados plazos

- DISPOSICION DE FONDOS FINANCIEROS:

- \* Implantación de Medidas
- \* Asunción de ciertos Riesgos
- \* Seguros
- \* ...

**CAUSAS DEL INCREMENTO**  
**DE EXPOSICION AL RIESGO**

- SISTEMAS DE PRODUCCION CADA VEZ MAS COMPLEJOS CON CAMBIOS RAPIDOS
- MAYOR INCIDENCIA DEL FALLO PARCIAL SOBRE EL TOTAL
- PRODUCTOS MAS SOFISTICADOS
- CONCIENCIA ECOLOGICA
- LEGISLACION MAS EXIGENTE
- AUMENTO DE RECLAMACIONES POR PERJUICIOS A TERCEROS
- ALTAS CONCENTRACIONES DE VALORES
- NUEVOS RIESGOS SOCIALES Y POLITICOS

FASES DE LA GERENCIA DE RIESGOS

ANALISIS DEL RIESGO

- Identificación
- Clasificación
- Valoración
- Evaluación

TRATAMIENTO

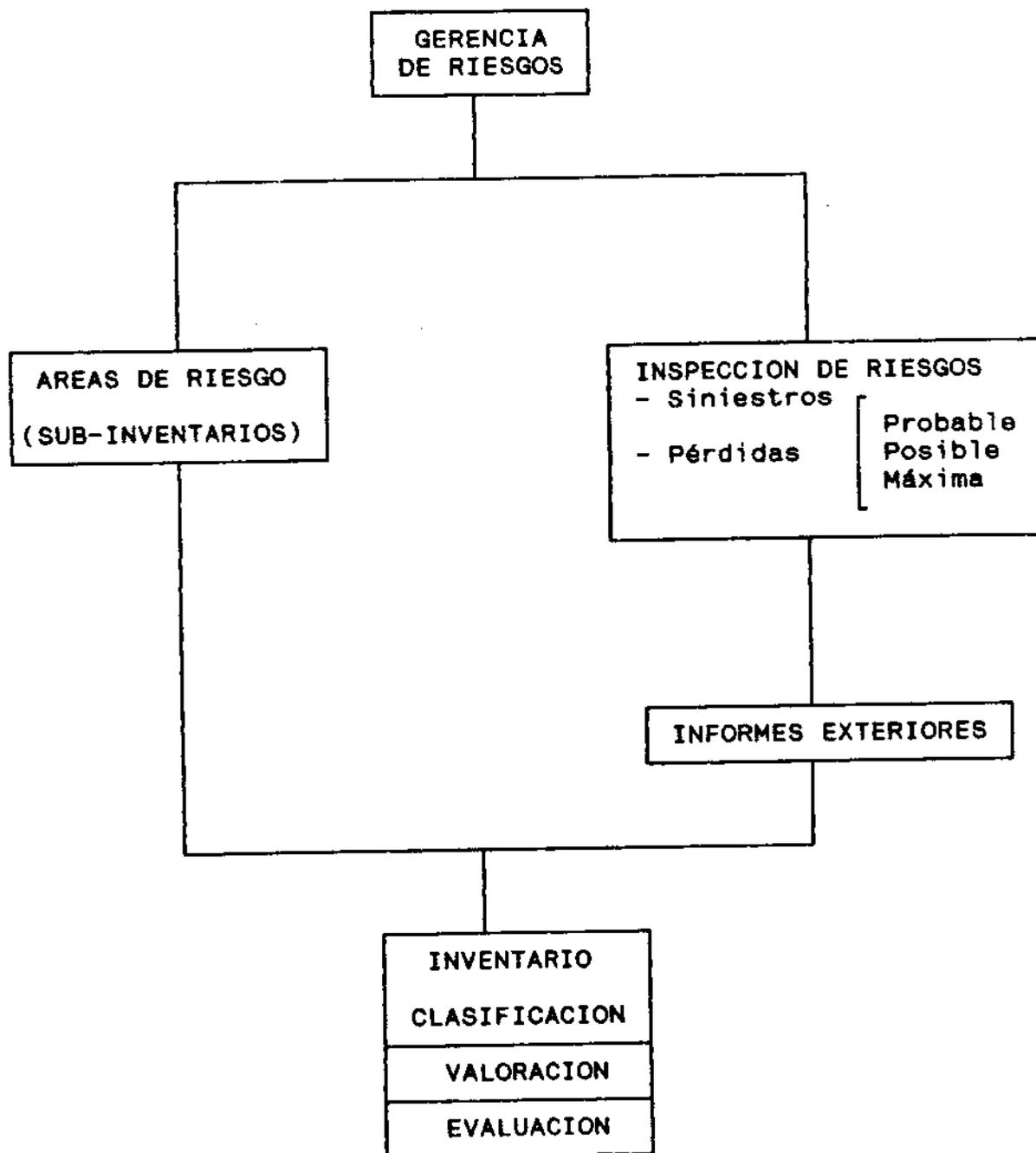
- Evitar
- Reducir
- Limitar
- Transferir

FINANCIACION DE RIESGOS

- Asumir Parcial/Total
- Transferir

SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS

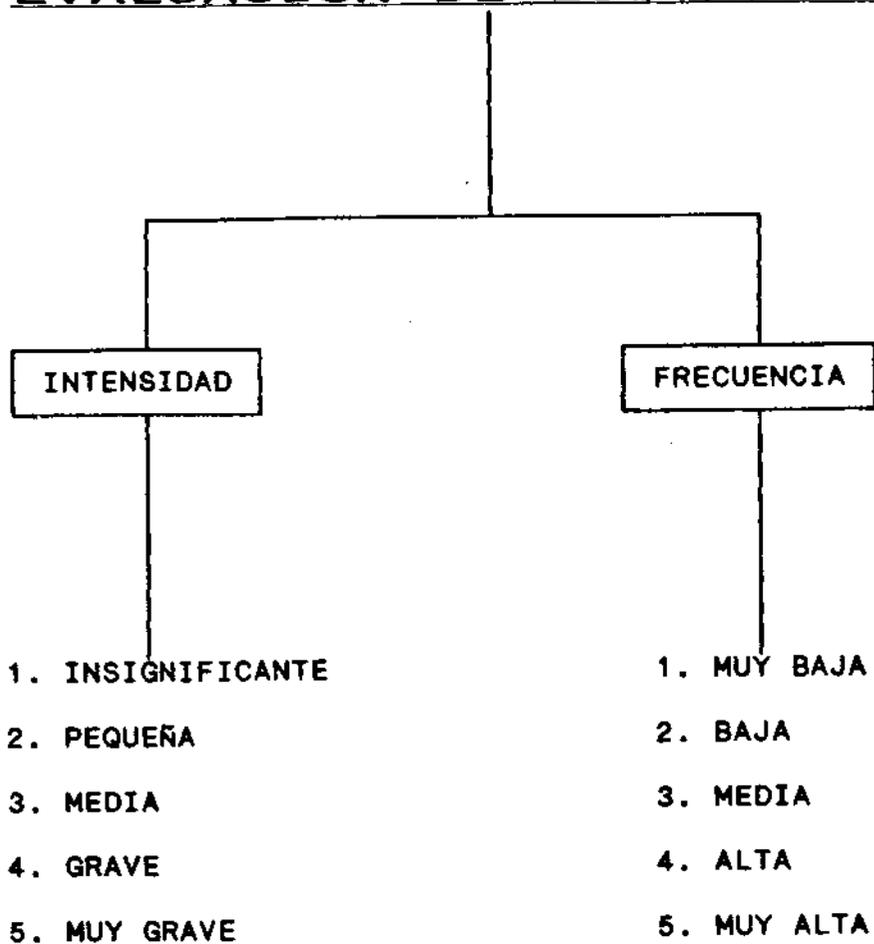
PASOS PARA EL ANALISIS DE RIESGOS



AREAS DE RIESGO

- COMPRAS
- ABASTECIMIENTO/FUENTES
- SEGURIDAD
- LINEAS DE PRODUCCION
- INVESTIGACION Y DESARROLLO
- VENTAS
- TRANSPORTE
- PROCESO DE DATOS
- CALIDAD
- PERSONAL
- MEDIO AMBIENTE
- AREA ADMINISTRATIVA/FINANCIERA
- AREA LEGAL
- GERENCIA (no especulativos)

**EVALUACION DE LOS RIESGOS**



**INTENSIDAD**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. INSIGNIFICANTE | La cuantía de los daños son fácilmente absorbidos por la Empresa                               |
| 2. PEQUEÑA        | La cuantía puede ser cubierta por la Empresa sin mucha dificultad                              |
| 3. MEDIA          | La cuantía de los daños obliga a modificar objetivos y produce dificultades durante un periodo |
| 4. GRAVE          | Quedan afectados los objetivos presupuestados y planes de futuro                               |
| 5. MUY GRAVE      | Amenaza la supervivencia de la Empresa   |

**FRECUENCIA**

ESTIMACION

[	POR LA PROPIA EXPERIENCIA
	PCR EXPERIENCIA DEL MERCADO

RIESGOS POR SU INTENSIDAD

INDICE

	1	2	3	4	5
TERREMOTO					
CORRIMIENTO					
INUNDACION					
AVERIA					
IMPRUDEN.					
ACTOS CRIMIN.					
INCENDIO					
EXPLOSION					
POLITICO SOC.					
METEREOLG.					
RAYO					
IMPACTO					

	1	2	3	4	5
TERREMOTO					
INUNDACION					
RAYO					
EXPLOSION					
CORRIM.					
ACTOS CRIMIN.					
IMPRUDEN.					

RIESGOS POR SU FRECUENCIA

ANEXO X

TRATAMIENTO RIEGOS		Eliminar, Reducir,...	Asumir	Transferir	
		Protección/ Prevención	Límites	Convenio Contract.	Mercado Asegurador
DAÑOS MATERIA. PROPIOS	Incen. Explo. Inund. - -				
DAÑOS POR ACTUAL HUMANAS	Robo Hurto Atraco Infid.				
DAÑOS CONSEC.	Para los anterior.				
RIESG. DE TRANSP.	Perdida Retraso Robo				
RIESG. DE RESPONS.	Explot. Patronal Produc.				
RIESG. DE PERSONAS	Accidente Muerte Invalid.				
RIESGOS TECNOLOG.	Obsolesc. Nue.Tecn. ...				
RIESGOS POLITICOS	Gobiernos Presi. de Grupos Legislac.				
RIESGOS FINANC.	Inflacc. P.Mercado C.Monedas				
RIES. DEL ENTORNO	Contamin. Climatol. Reducción de fuent.				