

LA FUNCIÓN DE LA GERENCIA DE RIESGOS

D. TOMAS ROMANILLOS DOMINGUEZ  
DIRECTOR DE SEGUROS CEMENTOS DEL MAR  
PRESIDENTE DE AGERS.

## LA FUNCION DE LA GERENCIA DE RIESGOS

### I.- Antecedentes

- La RIMS
- La AEAI
- La IFRIMA
- La AGERS

### II.- Riesgos crecientes

- Tecnológicos e industriales
- Fenómenos de la naturaleza
- Contaminación al Medio Ambiente

### III.- La técnica de la Gerencia de Riesgos

- La identificación
- El análisis y la evolución
- El control
- La financiación
- Resultados y "feedback"

### IV.- La Gerencia de Riesgos y los 90.

APD. Seminario sobre: RIESGO, RESPONSABILIDADES Y MEDIO AMBIENTE EN LAS EMPRESAS (Prevención, aseguramiento y transferencia de riesgo).

Madrid 28 y 29 de Mayo de 1990.

I.- La aparición de la administración de riesgos como una profesión y la ingerción del Gerente de Riesgos en la estructura organizativa de las empresas es una etapa natural en el desarrollo de los movimientos que han tenido lugar desde la década de los cincuenta en los Estados Unidos. Este reconocimiento se desarrolló tras la ocurrencia de varios desastres que produjeron ruinosas pérdidas a grandes Corporaciones americanas.

El 20 de noviembre de 1950 se creó una asociación nacional de compradores de seguros y más tarde, en 1955 esta entidad adaptó su nombre oficial ASIM - American Society of Insurance Management - . Tras dos décadas de actividad y expansión la sociedad cambio oficialmente su nombre el 1-1-75 adoptando el nombre que hoy lleva: Risk and Insurance Management Society (RIMS), con objeto de reflejar con mayor precisión sus objetivos. Actualmente tiene más de 4.000 miembros.

Risk Management Asociations existe hoy en 20 países.

En Europa la Asociación AEAI fundada en 1974 agrupa actualmente a 8 países. Las Asociaciones nacionales son AGERS por España, AIRMIC, fundada en 1963 y actualmente 500 miembros Gran Bretaña, ANRA Italia, AOG Holanda, DRMK Dinamarca, GACI Francia, GAI/VVI Bélgica y VIV Alemania.

A nivel mundial esta la IFRIMA (Internacional Federation of Risk and Insurance Management Asociations) donde están integradas las Asociaciones nacionales de Brasil, Francia, Argentina, España, Reino Unido, Australia, Finlandia, Bélgica, India, Méjico, Japón, Estados Unidos, Singapur, Canadá, Nigeria, Suecia, Suiza, Filipinas y Alemania.

AGERS es la Asociación Española, fue fundada en 1984, tiene 100 miembros representantes de las mayores sociedades industriales y comerciales de nuestro país. El objetivo de esta asociación es coordinar la actividad de sus asociados en el campo de la Gerencia de Riesgos y Seguros y servir de cauce de expresión de su voluntad como ante cualquier Organismo, ya sea de carácter público o privado y mejorar el nivel profesionalidad a la Gerencia de Riesgos y Seguros en España. En còloquio podemos ampliar las actividades de nuestra Asociación a quien lo desee.

## II.- EL RIESGO CRECIENTE.-

Ya es normal encontrar en las grandes empresas a la Gerencia de Riesgos, tal como se ha deducido de la introducción de esta ponencia. No ha sido fácil y han tenido que ser los grandes siniestros con enormes pérdidas las que haya ubicado en los organigramas a la Gerencia de Riesgos. Han colaborado tanto los siniestros llamados industriales como los fenómenos de la naturaleza.

La evolución del número de accidentes ha estado estabilizado hasta la década de los cincuenta, salvo la excepción de los cuarenta y la guerra mundial y un número de grandes siniestros en USA. A partir de los sesenta se inicia una escalada en el número de accidentes derivados de varias causas concretas entre las que se encuentran las siguientes:

- 1.- Complejidad de los sistemas de producción.
- 2.- Enorme concentración de valores.
- 3.- Especialización que lleva a concentrar en un solo centro de fabricación, toda la producción de un determinado elemento.
- 4.- Complejidad del desarrollo tecnológico, especialmente en sectores punta.
- 5.- La conciencia ecologista y la protección de la naturaleza.
- 6.- Los nuevos riesgos sociales, consumerismo, raciales y religiosos.
- 7.- El crecimiento y concentramiento de la población en las proximidades de las zonas industriales.
- 8.- El enorme desarrollo de las industrias químicas y los

nuevos productos.

- 9.- Los efectos negativos de la climatología por efecto de la contaminación, capa de ozono, elevación de la temperatura, etc., etc.

La década de los ochenta, prácticamente duplica la siniestralidad registrada en los setenta y ésta, a su vez, triplica a la de los sesenta lo que hace prever una aceleración en la escalada de grandes accidentes si no se toman medidas efectivas.

En 1970 en Gran Bretaña una comisión de expertos se preguntó ¿no habrá alguna diferencia entre el riesgo tecnológico contemporáneo y aquel que, en cada momento, ha ido parejo con el desarrollo de la herramienta? Con Seveso, el problema empezó a adquirir una realidad más palpable, reflexionando sobre los grandes siniestros anteriores, este suceso cuyos efectos podrían sufrir a largo plazo era radicalmente nuevo. Consecuentemente la preocupación por las causas diferenciales y por la prevención de accidente se fue haciendo muy fuerte, traduciéndose el particular con una Directiva europea sobre las instalaciones químicas de alto riesgo, conocido por "Directiva Seveso" o "Directiva Post/seveso".

Hay una diferencia clara entre el riesgo de tecnología de hoy y el ayer. Por una parte, la amplitud de los fenómenos

ha cambiado, por otra parte, la naturaleza de los peligros se ha transformado: en primer lugar por el crecimiento cuantitativo - ya no es la muerte sino la hecatombe colectiva -, y después, por la especificidad de los elementos en juego, cuya amenaza afecta a largo o muy largo plazo. La catástrofe de Chernobil es un claro ejemplo de esto.

En cuanto a las catástrofes naturales hay que hacer la misma reflexión, desgraciadamente cada vez se producen con una mayor frecuencia e intensidad. En el presente siglo han ocurrido unas 400 catástrofes naturales. Hay un notable incremento de la frecuencia e intensidad: En los años 60: 14 grandes desastres, en los 70, 27 y en la de los 80: 74, en parte como consecuencia de los cambios climáticos; la tempestad de granizo de 1984 en Munich, el tornado en Edmonton en 1987, el huracán Gilbert en Jamaica y México en 1988, las inundaciones producidas en Bangladesh en 1989, la inundaciones reiteradas en Andalucía, etc., conforman los resultados de los estudios científico-naturales que han servido de base para la elaboración del Mapa Mundial de los peligros de la Naturaleza, de la Munchener Rück.

Se entiende pues que estos "accidentes mayores" sean objeto de atención por parte de los organismos internacionales y que la exigencia de prevención sea reflejada por el derecho positivo de gran número de naciones.

De una manera total esta sensibilización afecta al Gerente de Riesgos como parte fundamental de sus objetivos, y en el inventario de riesgos tiene que tener fácil reflejo de como se pueden producir en su empresa los "accidentes mayores" y como se puede ser víctima de las catástrofes naturales y, en que forma pueden evitarse con las soluciones aún más costosas con que la tecnología actual de la prevención y de la seguridad pueda apoyarla.

En cuanto se refiere a la contaminación del Medio Ambiente, para no alargar más esta ponencia, solo se manifiesta nuestra enorme preocupación que hacer de esta la tercera reunión en que debatimos el tema en profundidad y agradecemos a la APD el que nos haya permitido colaborar con ella en la organización de estas jornadas.

### III.- LA TECNICA DE LA GERENCIA DE RIESGOS.-

La respuesta es que sí. Se prescinde de un gran número de casos y lo decimos desde AGERS con total conocimiento del asunto.

Hemos leído recientemente que "El optimismo influye en la mayoría de las decisiones empresariales", que se tiende a dar una visión excesivamente optimista sobre la capacidad de su empresa para comprender y controlar el nivel del riesgo.

Una función como la de la Gerencia de Riesgos entraña costes:

- La financiación de los riesgos.
- Los propios de aumentar las medidas de prevención y seguridad.
- Los ocasionados por el propio Gerente de Riesgos.
- Las pérdidas asumidas por autoseguro.
- Las pérdidas sufridas por la asunción de riesgos no detectados, etc.

sin posibilidad de "retorno de la inversión". No es precisamente ésta una buena tarjeta para esperar ese voluntarioso gesto de crear y ubicar en las cercanías de la Gerencia General al Gerente de Riesgos.

No obstante es mucho más frecuente el afrontar el riesgo con un programa de seguros. El empresario encuentra que es vulnerable al riesgo puro, pero quizás no sepa que el seguro nunca puede ser sustituto para la eliminación física y la reducción de las exposiciones al riesgo. El Asegurado no pagará nunca los perjuicios que se producen tras una paralización de sus instalaciones, como son la pérdida de clientes o la pérdida de

imagen.

Hay que reconocer que a las catástrofes y grandes siniestros ha sucedido una mayor sensibilización. Pero es el siniestro importante en la propia empresa el que hace revisar las filosofías de la Alta Dirección en esta materia. No deseáramos para ninguna Empresa que actualmente carezca de Gerencia de Riesgos que fuera esta vía la que abriera puertas a la misma.

Todos sabemos alguna definición de Risk Management, de la Gerencia de Riesgos. Repetimos una de ellas: "Es una técnica multidisciplinar, un medio sistemático de proteger la renta y los recursos de la Empresa, con la eliminación o minoración de las causas que hacen surgir riesgos y responsabilidades, de forma que la obtención de los mismos puedan ser alcanzados sin interrupciones. En otras palabras, se trata de minimizar la vulnerabilidad de la Empresa.

Toda disciplina, por deducción, debe tener sus normas, la Gerencia de Riesgos no es excepción. Después, cada Gerencia de Riesgos actúa con dichas reglas pero dándolas la interpretación personal en muchos casos enriquecida por la larga experiencia del comportamiento de "sus riesgos".

Por otra parte en la mayoría de los países, incluso con sistemas educativos muy perfeccionados, no se encuentra carrera que pudiera responder a la "formación de gerente de riesgos". Así que casi todos los actuales gerentes de riesgos tenemos como base

uno o más aspectos del cuadro completo de la gerencia de riesgos y hemos debido aprender, y seguimos cada día, de la práctica de los riesgos de nuestra empresa y de la experiencia que nos transmitimos en intercambio con compañeros.

Oímos en el Congreso de Gerencia de Riesgos CEGERS/89 a William L. Mather, Risk Manager de Guillette Corporation (USA) y expresidente de la RIMS afirmando que "a través de los años, mi conocimiento y entendimiento de la Gerencia de Riesgos me ha llegado de muchas partes. Además de las muchas personas de mi propia Empresa, me han educado Aseguradores, Brokers, Asesores y otros del sector del Seguro. Sin embargo creo que el adiestramiento más importante y útil me ha llegado de otros Gerentes de Riesgos. La RIMS me ha ayudado a este respecto a través de sus reuniones y seminarios tanto nacionales, como regionales y locales".

Como la siguiente ponencia está a cargo de Javier Navas que hablará de la practica de la Gerencia de Riesgos en la Telefónica, sin duda el Departamento de Gerencia de Riesgos más desarrollado y dimensionado de España, solamente vamos a describir las funciones del Gerente de Riesgos de una forma breve, deteniéndonos algo más en la tarea de la identificación de Riesgos ya que de todas ellas es la que auténticamente diferencia a las distintas Gerencias de Riesgos ya que cada Empresa tiene sus propios riesgos y es su Gerencia de Riesgos el obligado a descubrir e inventariar para su posterior tratamiento específico.

A modo de introducción para los desconocedores de esta función y con disculpas para resto diremos que las funciones del Gerente de Riesgos son:

- a) Identificación de los riesgos.
- b) Evaluación y análisis.
- c) Control.
- d) Financiación.
- e) Resultados y "feedback".

Como sabemos, hay riesgos llamados "puros" y otros "especulativos". Los primeros se definen por "la posibilidad de pérdidas" como por ejemplo, el incendio, la inundación, etc. Casi todos ellos son asegurables.

Los riesgos "especulativos" se caracterizan porque entrañan posibilidad de pérdidas y posibilidad de ganancias, por ejemplo: los riesgos de inversiones, de mercados, etc. Este riesgo, en general no se puede asegurar.

El Gerente de Riesgos se ocupa actualmente de los primeros.

De las funciones que decíamos anteriormente, la IDENTIFICACION es probablemente la más crítica. Un fallo o un

fracaso en reconocer la existencia de algún o algunos sucesos potenciales puede desembocar en un fracaso financiero. Normalmente es costoso y difícil de realizar una protección financiera ante pérdidas atribuibles o un suceso en particular, una vez que este se ha producido, pero el Gerente de Riesgos no puede permitirse esta posibilidad. Dado que se enfrenta a pérdidas potenciales para la Empresa de magnitud extrema, la importancia de estar en condiciones de anticipar el acontecimiento antes de que se produzca es evidente. Pero, desgraciadamente no existen métodos científicos que nos permitan abordar el problema de la identificación.

La desarrollada experiencia de esta profesión ha demostrado como válidos varios enfoques, siendo la mayor parte de ellos relativos a una evolución sistemática de las características financieras y operacionales de la empresa, en relación con otras empresas y con su entorno. Estos enfoques vienen a ser como un "check list". La parte más compleja del proceso es la que se refiere a la dosis de imaginación e intuición que se exige al G. de R. Algunos de los sucesos potenciales causantes de pérdidas, son desconocidos por falta de experiencia y, aun más, los cambios de tipo socioeconómico y el entorno puede producir, a su vez, riesgos que son totalmente nuevos y desconocidos para la empresa en cuestión y para cualquier empresa del sector. El área más importante, dentro de este tipo de cambio del entorno se refiere, casi siempre, a las responsabilidades civiles y legales de la empresas.

Una sistemática utilizada frecuentemente es similar al siguiente "check list":

A) Identificar por grupos de Riesgos.-

Definir los Grupos de riesgos dependiendo de la organización de la Empresa y de la situación específica de la misma.

- 1.- Empresa: Riesgos políticos, como reducción/aumento de importaciones-exportaciones; transferencias de capital, retorno de capitales invertidos o de rendimientos; revolución, guerra, confiscación, nacionalización; pérdida de imagen; faltas éticas por uso incorrecto de la información, etc.
  
- 2.- Fabricación: Maquinaria o equipos clave; fallos en los sistemas de energía: refrigeración, ventilación; sistemas de logística, transporte, cintas, tolvas, etc.; rotura de máquinas por fallos de fabricación o diseño, de manejo, como fallos en la instalación, montajes; fallos en los controles de calidad que interrumpen el proceso; fallos en las instalaciones de almacenamiento; fallos en las cadenas de fabricación; problemas de mantenimiento; fallos de sistemas de control centralizado o informatizado, etc.

3.- Aprovisionamientos: Abastecimientos estratégicos, en productos o materias primas; pérdidas de suministradores clave, debido por ejemplo a huelgas, sabotajes, siniestros, quiebras, ceses de negocios, abandono de líneas de fabricación o, simplemente incumplimientos en los plazos de suministros; fallo en la calidad, etc.

4.- Comercialización: Problemas de personal, crisis de mercados; competencia desleal; fallos de distribución asesoramiento post-venta; construcción y montaje; riesgos de responsabilidad civil por fabricación de productos defectuosos, fallos de cumplimientos de pedidos; riesgos de garantías post-venta, etc.

5.- Control de calidad:

- Control de entrada (materia primas, materias semielaboradas, componentes y pieza ajenas) desviación del standard de calidad convenido y daños sufridos en su transporte.

- Controles intermedios: que detecten a tiempo fallos de los productos, evitando en que contiene en el proceso de fabricación las partes dañadas

en fases anteriores.

- Control final: suministro de productos con fallos y posibles daños' consecuenciales: por ejemplo, reclamación por garantías post-venta, siniestros de responsabilidad civil, especialmente si se exporta a USA y Canadá; retirada y cambio de productos defectuosos, recuérdese el reciente caso del agua "Perrier".

6.- Protección contra incendios o explosiones: Son riesgos sobradamente conocidos por todos y no merece su desarrollo.

7.- Protección del entorno:

- Emisión de gases contaminantes; vertidos líquidos y residuos sólidos pueden ser causantes de siniestros de responsabilidad civil con fase incidencia legislativa en todos los países del entorno en los que la presión legislativa y las prescripciones de las autoridades están haciendo obligatorio su protección cuyo incumplimiento, amen de las sanciones pecuniarias de importancia, pueden dar lugar a la paralización de la actividad productiva, por clausura de las fabricas.

- Almacenaje de materias primas que pueden

contaminar el aire, la tierra y el agua, con los consiguientes efectos negativos.

- 8.- Seguridad e higiene en el trabajo: Riesgos de daños o muerte del personal productivo por accidente de trabajo o enfermedad profesional, riesgos por accidentes "in itinere". Recuérdese los graves problemas de la adbetosis; sida; programas de rehabilitación por abusos de sustancias y deterioro psicológico, etc.
  
- 9.- Transportes de mercancías y empleados: Derivados de los transportes de la compras y de las ventas; manipulaciones de carga y descarga; daños en las instalaciones de carga/descarga; riesgos de los vehículos terrestres, marítimos y aéreos implicados; riesgos de transportes peligrosos o delicados; accidentalidad de tráfico; viajes comerciales al extranjero, cúmulos de riesgos en viajes colectivos de personal clave; riesgos de Ferias o Muestras en el extranjero, etc.
  
- 10.- Investigación y desarrollo: Fallo en el desarrollo o diseño de productos; cambio de la manera de producir o incluir en los sistemas de fabricación; espionaje industrial o infidelidad de personal propio; accidentes experimentando en laboratorios, etc.

- 11.- Centros de Procesos de Datos: Avería o daño en los equipos por fallos técnicos, incendios, agua, gases, sabotaje, riesgos específicamente informáticos, como "virus", manipulación fraudulenta de información, robo de tiempo, robo de datos, robo de programación, sabotaje, piratería y terrorismo informático, vulneración de la legislación de bases de datos, etc.
- 12.- Seguros: Lagunas de coberturas; infraseguro, sobreseguro, doble aseguramiento; límites de cobertura insuficiencia o excesos, etc.
- 13.- Administración/Financiación: Toda clase de robo, vandalismo, sabotaje, siniestros de infidelidad de empleados, fallos en coberturas de saldos a clientes, errores en administración o elaboración de contratos, etc.
- 14.- Entorno geográfico: Efectos de la siniestralidad de industrias próximas; influencia de posibles huelgas ajenas o por efecto de solidaridad; efectos de contaminación grave del entorno; accidentes incluso nucleares cuya razón de proximidad no es precisa, etc.

15.- Catástrofes naturales: Riesgos agravados por la situación geográfica específica de cada una de los centros de producción o gestión de la empresa.

Además de estos riesgos específicos en una relación meramente indicativa hay otros que tienen que ser contemplados con mucha atención:

Son los llamados "Riesgos del entorno" en sus cuatro vertientes:

- Entorno económico.
- Entorno político.
- Entorno social.
- Entorno legal.

Así como los derivados en "Entorno tecnológico", especialmente todos aquellos que puedan ocasionar el "Gran Siniestro" de que hablamos anteriormente.

B) Visita de los riesgos,, informe de las visitas, trabajos complementados por material fotográfico aéreo que aumenta la percepción global del riesgo y del entorno.

- C) Valorar información interna y externa. Complementar con el estudio de la tecnología fundamental de la industria en cuestión y de la química de los productos en proceso y fabricados.
- D) Entrevistas con personal de mantenimiento, experiencia de siniestralidad y de incidentes.
- E) Ayudas externas de Aseguradores, de brokers y de especialistas de riesgos, apoyados por su multiexperiencia por su mercado natural o por el de sus reaseguradores tradicionales.

Todos estos pasos entrañan una dificultad que se han más llevaderos y gratificante cuando el Gerente de Riesgos cuenta con una experiencia de años y sobre todo cuando la misma ha sido enriquecida con la compartida por otros Gerentes de Riesgos en los intercambios de experiencias que se producen en el seno de las Asociaciones.

### 3.2.- El análisis y la evaluación de los riesgos.-

De hecho el mero riesgo ha tendido a desafiar sustancialmente evaluaciones precisas numéricamente hablando, excepto en niveles como la accidentalidad de autos o los accidentes de trabajo donde los riesgos son homogéneos y un gran número de exposiciones se hacen susceptible de análisis estadísticos y con con

datos pérdidas ya sucedidas.

Para iniciar esta cuestión se parte de ese pre-inventario de riesgos obtenido en la fase de identificación con un doble propósito:

- Estimar la frecuencia de la posible siniestralidad.
- Estimar la intensidad o gravedad de la siniestralidad esperada.

Con lo que estamos en disposición de cuantificar el PML o Máxima Pérdida Posible sobre el que basar en la sucesiva Financiación de los Riesgos, el techo de un posible nivel máximo de cobertura o primer riesgo.

Simplificando, con la Identificación + Evaluación y Análisis podemos realizar el INVENTARIO DE RIESGOS, documento confidencial para el exclusivo conocimiento de la Dirección General de la Empresa y como documento de trabajo vivo y básico de la Gerencia de Riesgos. Se le puede dar, además, una vertiente geográfica y crear Mapas de Riesgos conforme a la ubicación de los distintos intereses a proteger.

### 3.3.- El Control de los Riesgos.-

El interés de la Gerencia de Riesgos está en conseguir que el Riesgo no dé lugar al siniestro, por lo que en esta etapa sólo deberíamos hablar de lo que es conveniente y necesario realizar en relación con los riesgos :

- a) Eliminarlos mediante eficaces medidas de seguridad, cuestión ésta de tan vital importancia que una buena parte de la jornada de mañana estará dedicada a ella.
- b) Abandonar determinadas líneas de productos de los fabricados. Solución que difícilmente puede ser abordada por la G. de R. pero sí sugerida documentalmente a la DG.
- c) Transferir riesgos mediante condiciones generales de los contratos de compraventa, o con la inclusión de cláusulas de exoneración de responsabilidades (cuestión de potencia o dependencia).
- d) Dispersar el riesgo. Incrementando su número puede obtenerse un mayor equilibrio y la limitación del siniestro.

### 3.4.- La Financiación de los Riesgos.-

Aquí sólo hay dos sistemas:

- a) Se financia con medios propios de la Sociedad, o
- b) Se aseguran.

Empecemos con el segundo. Al tiempo que se desarrolló la industria y el comercio, se desarrolló al lado el seguro apareciendo específicamente para colocar las consecuencias financieras de las pérdidas cuando estas ocurrieran. De ahí que se haya confundido con frecuencia Gerencia de Riesgos (Risk Management) con Gerencia de Seguros (Insurance Management) y que Gerencia de Riesgos-Seguros estaban unidos por una especie de cordón umbilical.

El asegurador no tendrá inconveniente en dar cobertura a todos aquellos riesgos que cumplan los requisitos de asegurabilidad.

El asegurado solo transferirá aquellos que cumplan los requisitos siguientes:

- 1) La pérdida potencial es lo suficientemente severa como para poder causar problemas financieros graves que no puedan ser absorbidos de la renta

y de las reservas específicas que puedan afectar a las personas.

2) Que sean de suscripción obligatoria por ley.

La relación con el asegurador puede ser directa o intermediada por Corredor de Seguro. De las excelencias que se producen con esta intermediación, es el hecho de que gran parte del consumo de seguro industrial lo está y que su remuneración no es obvia para que el Gerente de Riesgos acuda a él para cubrir no sólo esta etapa sino en las anteriores a la financiación.

Al asegurador se le exige soluciones, servicio y rápida respuesta en la resolución del siniestro.

En cuanto se refiere a la asociación de riesgo las técnicas que principalmente se llevan son:

- Autoseguro

- Transferencia parcial del riesgo:

- \* Franquicias

- \* Límites de cobertura

- \* Cláusulas de coaseguro

\* Formas de aseguración

- Creación de compañías cautivas.

3.5.- Resultados y "feedback".-

Todo este proceso quedaría incompleto sin una reflexión periódica y sin una información y administración sistemática de contenido estadístico y de control de siniestralidad y resultado.

Cada vez es más frecuente en la G. de R. un proceso administrativo y de gestión automatizado con soporte informático, específicamente para ella o aprovechando los sistemas informáticos generales.

El contraste y auditoría de la planificación con los resultados debe ser constante especialmente de cara a no incurrir en autoseguro inconsciente por omisiones o errores en las cuatro fases de la función de la G. de R.

IV.- LA GERENCIA DE RIESGOS EN LOS 90.-

Recapitulando lo dicho a lo largo de esta exposición, vemos que la función de la Gerencia de Riesgos tiene una alta consideración tanto en la industria y comercio así como en

la esfera pública en todos los países llamados desarrollados y que este aprecio ha sido consecuencia de sus logros en el cumplimiento de sus objetivos en la defensa de la renta y de los recursos de sus empleadores. Vemos por otra parte que los riesgos están teniendo unos crecimientos tan enormes que se habla y se legisla sobre ellos a niveles internacionales con lo cual no sólo no ha de bajarse la guardia sino desarrollar al máximo cada una de las tareas sobre las que acabamos de hablar.

Entendemos que estamos en unas circunstancias en las que cada día es más necesario el control de riesgos desde la estrategia de la Empresa y destacar la figura del Gerente de Riesgos como imprescindible. Incorporarse imprescindiblemente a la cultura empresarial.

Nos encontramos que, además, con algunas dificultades añadidas respecto a nuestro entorno, como son:

- Dificultades dimanadas de la incorporación de España a la CEE y la vigencia de todo el acervo comunitario con influencia importante en la tarea de Gerente de Riesgos. (Directivas Seveso, Libre Prest. Serv., Coaseguro, Res. Civil Prod, Automóviles, etc.)
- Aumento de la complejidad del inventario y análisis de riesgos por la agregación de riesgos especulativos.

- Atención a las crecientes y nuevas fuentes de riesgos y daños y, especialmente, de responsabilidades.
- La crisis de la Seguridad Social y la llegada a la Empresa de los Fondos de Pensiones u otros sistemas complementarios de beneficios al personal.
- La ascendente necesidad de reforzar las tareas del control de riesgos para aumentar la capacidad de autofinanciación.
- El estudio de alternativas adecuadas para la creación de sistemas suplementarios de financiación ante tendencias de mercado duro o la falta de cobertura para determinados riesgos de RC, y especialmente los grandes riesgos del Medio Ambiente, con un crecimiento de la sensibilidad social hacia su protección, que será una de las mayores preocupaciones de la Empresa industrial y por ende de su Gerente de Riesgos.
- El excesivo apego a financiar los riesgos con metodología excesivamente tradicional. Con Aseguradores a base de riesgos nominados, con escasa asunción de franquicias. Tan alejado del concepto moderno de más autofinanciación que seguro, que viene a aproximarse a figuras análogas a la de los asegurados con sus reasegurados.

Todo ello hace esperar un creciente protagonismo de esta función que para adaptarse a estos nuevos riesgos hará cambiar fundamentalmente el modo de hacer del Gerente de Riesgos, ya que muchas de las practicas válidas hasta ahora no lo van a ser en los próximos años.

Hay que volcar un esfuerzo suplementario en la tarea de "IDENTIFICAR" los peligros, por razón a que solo aquellos que son conocidos son susceptibles de ser analizados, controlados y financiados. Hay que profundizar en el POR QUE del Riesgo y conocer la CAUSA del mismo.

Hay que comprometerse a tope con la SEGURIDAD y con la CALIDAD, con lo que la financiación de los riesgos por vía de seguro será a un coste inferior y, consecuentemente, nuestra Empresa más competitiva.

En un artículo reciente de Mitchell J. Cole, de THILLINGHAST, dice que los Gerentes de Riesgos han fracasado en gran medida en la creación de un papel organizativo más amplio para sí mismo, que el de la financiación de los riesgos. Que no han ampliado sus responsabilidades a la evaluación y prevención de riesgos y la reducción de pérdidas en razón a que los riesgos son heterogéneos, las técnicas de evaluación de riesgos son imperfectas y que el optimismo influye en la mayoría de las direcciones de las Sociedades Anónimas. Sin duda tiene razón.

Hay que hacer Gerencias de Riesgos de altura, pensando como el Director General, es decir, con sentido estratégico y que afecte al total de los ámbitos de la Empresa. Solo así pueden minimizarse las consecuencias de eventos no deseados, lo que requerirá del Gerente de Riesgos una madurez intelectual, una capacidad de liderazgo y una responsabilidad adicional respecto a su equipo y en relación con las Otras Direcciones de la Empresa.

Para que la Gerencia de Riesgos sea eficaz, debe formar parte íntegra de la planificación y del proceso de toma de decisiones y controles de la Empresa.

Nada más y muchas gracias.

Madrid, Mayo 1.990.

Tomás Romanillos