

EL INFORME DE INSPECCION EN LA GERENCIA DE RIESGOS

Felix Kloman

1. INTRODUCCION

Este ESTUDIO pretende recoger algunos comentarios sobre la necesidad de realizar en las empresas una inspección periódica de gerencia de riesgos, la forma en que debe realizarse dicha inspección, la selección de las áreas a analizar y los criterios generales a seguir en la confección de un informe de inspección.

Cualesquiera "ideas" o "modelos" sugeridos deberán ser examinados con precaución, dado que la valoración de los aspectos "intangibles" resulta difícil, cuando no imposible de trasladar al papel. En ese sentido, el informe de inspección sobre gerencia de riesgos, recogido en este ESTUDIO, deberá considerarse como simple referencia de los aspectos generales a considerar en una inspección de esta naturaleza.

2. FUNCIONALIDAD DE LA INSPECCION

Se debe abandonar la idea del gerente de riesgos que cree poder gestionar los riesgos de su empresa desde la reclusión privada de su despacho de oficina. Ciertamente es una trampa seductora en la que incurren quienes acuden al socorrido sistema de utilizar siempre el teléfono, argumentando la ausencia de tiempo suficiente para viajar debido a las presiones de la oficina. Ello resulta inadecuado si pensamos que nada puede sustituir el valor de la propia obser-

vacación o las experiencias personales y, especialmente, si aceptamos la rapidez de los cambios en nuestro entorno y en la economía.

La identificación de los riesgos constituye el primer paso en el proceso de gerencia de riesgos, lo cual requiere de un conocimiento amplio y actual de los recursos de la empresa y de los riesgos derivados de las pérdidas accidentales que podrían afectarla negativamente.

En este proceso, el gerente de riesgos debería recibir una información periódica sobre las circunstancias variables de la empresa para poder establecer el apropiado control de riesgos y las recomendaciones adecuadas para su financiación. También cada director, encargado de optimizar el rendimiento de los recursos de la empresa en su respectiva área, debería comprender la utilidad, para sus propias funciones, de la visión amplia y a más largo plazo proporcionada por el gerente de riesgos.

Aunque la necesidad para el gerente de riesgos de obtener información apropiada y actualizada resulta prioritaria, a la vista de las limitaciones de tiempo y de presupuesto, cualquier petición de datos debe estar justificada. Así, determinados informes pueden obtenerse de los diversos departamentos de la empresa: volumen de ventas, nóminas, valor de los activos, flujos monetarios, solicitud de nuevas adquisiciones, etc. Sin embargo, debido a las circunstancias variables que continuamente se producen, el gerente de riesgos debe captar la dinámica de estas variaciones y, en última instancia, observar las condiciones actuales existentes en las distintas áreas operativas de la empresa.

En el pasado, las inspecciones personales "in situ" se realizaban con escasa frecuencia, siendo habitual realizarlas una vez cada tres o cinco años. Actualmente, sin embargo, son muchos los factores que aconsejan realizar unas inspecciones anuales, pese al elevado coste que ello comporta. Algunos de estos factores son los siguientes:

- (a) La inflación produce un dramático y persistente efecto alcista sobre los costes de reconstrucción de las instalaciones de la empresa. Desgraciadamente, la tendencia inflacionista induce a una evaluación anual de los activos físicos de la empresa y a una revisión, incluso, con una periodicidad mayor.

- (b) La obsolescencia y nuevas tecnologías pueden alterar los programas y los costes de sustitución y reemplazamiento de las principales instalaciones de la empresa. Así, por ejemplo, a pesar de que la maquinaria cubra perfectamente las necesidades actuales de un proceso de producción, normalmente, en caso de destrucción de la misma, existirán equipos más modernos que podrán ser utilizados. En ese sentido, una rápida evolución de la tecnología puede ocasionar un efecto perjudicial en el coste de las pérdidas accidentales y en el tiempo necesario para restablecer la normalidad en las operaciones de la empresa.

- (c) Las interdependencias económicas son factores de cambio permanente que obligan a pensar en un futuro incierto al exigir nuevas estrategias de control y

financiación de riesgos. Así, nuevos sucesos de contaminación radiactiva pueden plantear serios problemas respecto de la futura disponibilidad de las centrales nucleares. Un recorte en los suministros de petróleo puede reconducir a la utilización del carbón como combustible, originando nuevos problemas de contaminación ambiental. En suma, estas conexiones y dependencias con proveedores de materias primas, extensibles igualmente a la maquinaria y equipos, pueden exponer a las empresas a un rápido incremento del nivel de riesgo por interrupción de sus actividades.

- (d) La conducta humana, principal causante de las pérdidas materiales que se producen en la empresa, constituye otro factor de especial consideración que obliga a cuestionarse diversos aspectos. ¿Existe en la empresa un equipo de personal suficientemente capacitado para enfrentarse a eventuales pérdidas accidentales? ¿Están realmente en condiciones de funcionamiento las instalaciones de los sistemas de prevención de siniestros?. Leemos, con demasiada frecuencia, que incendios importantes, que ocasionan considerables daños materiales, pérdidas de vidas humanas e importantes pérdidas consecuenciales por la interrupción de actividades, se producen, simplemente, por el cierre indebido de las válvulas de los rociadores automáticos.

A la vista de estos problemas, la actuación en gerencia de riesgos sólo puede ser eficaz a partir de su reconocimiento. La inspección, como vía idónea para constatarlos, debe constituir una práctica habitual.

Entre las principales funciones de la inspección periódica figuran las de identificar los riesgos anteriormente despreciados, reevaluar la importancia de los riesgos conocidos, comprobar la eficacia de los sistemas de prevención de siniestros adoptados y estimular la conciencia del personal de la empresa respecto de estos problemas.

Análogamente, el informe de inspección sobre gerencia de riesgos debe constituir un valioso canal de información y comunicación recíproca entre el personal directivo y el gerente de riesgos, permitiendo a éste mejorar su efectividad y a aquél enjuiciar los problemas importantes y las posibles soluciones sugeridas por el gerente de riesgos.

3. NORMAS GENERALES

El informe sobre gerencia de riesgos de una empresa puede constituir un medio valioso de ayuda en el proceso de identificación de riesgos y evaluación de los mismos. Si se prepara y redacta adecuadamente, puede ayudar a descubrir inusuales riesgos de pérdidas accidentales, cambios de dependencia en proveedores de materias primas, bienes de equipo, procesos informáticos o clientes, así como detectar la efectividad de las diversas medidas de seguridad y protección de las instalaciones. Paralelamente este informe puede contribuir a estimular y mantener la comunicación entre el personal de la empresa y el equipo responsable de la gerencia de riesgos.

Entre las normas a seguir para la elaboración de un informe de inspección, deben observarse las siguientes:

3.1. Estructura

El informe de inspección debe basarse fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- (a) Recopilación y clasificación de la información relativa a las instalaciones de la empresa, sus operaciones y su personal.
- (b) Identificación de los principales riesgos de pérdida por daños materiales, consecuenciales y de responsabilidad civil frente a terceros.
- (c) Evaluación del programa existente en materia de control de riesgos y de prevención de siniestros, con un especial énfasis sobre los principales riesgos de pérdida no cubiertos.
- (d) Sugerencias sobre posibles cambios futuros que pudieran afectar a los riesgos, y las respuestas sobre control y financiación de los mismos.
- (e) Comentarios sobre los métodos actuales de financiación de riesgos y especificación de los costes asignados a cada área operativa de la empresa.

3.2. Objetivo

El principal objetivo de un informe de inspección anual debe ser facilitar al gerente de riesgos el conocimiento de

los principales riesgos de pérdidas accidentales que gravitan sobre la empresa. No obstante, este objetivo puede complementarse con otros, no menos importantes, que podrán también incluirse en el informe:

(a) Formación y nivel de conocimiento de los directivos de áreas operativas de la empresa.

(b) Información para los aseguradores que deseen tener un conocimiento general de las actividades de la empresa.

(c) Manual sobre la empresa para su utilización por el equipo responsable de la gerencia de riesgos.

3.3. Frecuencia

Como ya se ha comentado, una frecuencia de inspección superior a un año puede suponer para el gerente de riesgos una seria dificultad en el conocimiento de la evolución de los riesgos de la empresa, e inducir a crear a los directores de áreas operativas que la prevención y control de riesgos no son demasiado importantes para la dirección de la empresa.

Ciertamente, las instalaciones de la empresa pueden ser objeto de una inspección semestral o trimestral por parte de personas especializadas en incendios, expertos en maquinaria y calderas o cualesquiera otras personas pertenecientes a compañías de seguros y corredores. Sin embargo, al ser personas ajenas a la empresa, en ningún caso, pueden considerarse como sustitutos del equipo responsable de la gerencia de riesgos. Por ello, aunque una inspección anual cueste es-

gerencia de riesgos

fuerzo y dinero, sus objetivos y costes deben considerarse plenamente justificados.

3.4. Asesores

La composición del equipo de inspección puede variar de una compañía a otra. Así, en empresas en las que los riesgos de daños materiales y pérdida de beneficios por interrupción de negocio son claramente predominantes, podrán formar parte del equipo personas especializadas en incendios y seguridad.

Si el riesgo principal radica en la responsabilidad civil de productos frente a terceros, formarán parte del equipo expertos en temas legales y en control de calidad.

También podrá formar parte del mismo diverso personal de Corredores o Compañías de seguros según sus conocimientos y las necesidades detectadas en la empresa. Por ejemplo, sería muy positivo que algunas personas de la compañía aseguradora pudieran participar en una inspección anual. Existe el riesgo, ciertamente, de que haya algo que pueda preocuparles, si bien, a largo plazo, esta forma de actuar sólo puede conducir a unas relaciones más sólidas y realistas.

Igualmente, las empresas que someten a una auditoría externa sus programas de gerencia de riesgos, podrán incorporar a los auditores al equipo de inspección de gerencia de riesgos.

Resulta, pues, insustituible la labor del equipo responsable de la gerencia de riesgos. Del reparto de funciones entre las personas de su equipo surgirá una multitud de estudios necesarios para la inspección, imprescindibles, tam-

bién, para un programa bien estructurado de gerencia de riesgos.

3.5. Programación

El modelo del informe de inspección recogido en este ESTUDIO define con carácter general el alcance de una inspección. No obstante, en la práctica conviene perfilar cuidadosamente el programa de cualquier inspección, definiendo principalmente:

- * ¿Qué información hay que recoger con anterioridad a la visita o durante la misma?
- * ¿A quién hay que entrevistar y por qué?

Las inspecciones deben estar bien programadas antes de la llegada del equipo de inspección. Conviene evitar períodos conflictivos que limiten la atención de los directivos de la empresa (parada de una fábrica, cierres contables de ejercicios económicos, renovación de convenios laborales, etc.), y llegar al lugar del centro a inspeccionar el día anterior a la inspección, especialmente, si existe la oportunidad de celebrar un contacto previo informal con algunos directivos de la empresa. Ello ayudará a crear una relación personal, aconsejable de cara a las discusiones razonables sobre los problemas que muy posiblemente surgirán durante la inspección.

Es preciso valorar el tiempo de la inspección, debido a que frecuentemente los directivos de la empresa están agobiados por el exceso de visitas. Por ello, conviene llevar a cabo la inspección en un tiempo máximo de uno o dos días,

siendo aconsejable que el equipo de inspección esté integrado por varias personas.

Por lo general, una inspección se inicia con una breve sesión de 15 a 20 minutos con el director ejecutivo del centro, seguida de debates con grupos de personas, entrevistas individuales e inspección física de las áreas seleccionadas de la empresa. Conviene que la duración de las entrevistas sea de unos 45 minutos, intercalando una pausa de un cuarto de hora entre cada una de ellas. Con frecuencia, es útil enviar previamente a cada entrevistado un breve resumen de los temas o cuestiones a tratar para que pueda preparar la reunión. Análogamente el directivo, o persona encargada de la visita del gerente de riesgos, debe recibir una copia del informe preliminar de inspección (con la información ya disponible por el gerente de riesgos) de manera que pueda imaginar el alcance de la inspección a realizar.

3.6. Preparación

Al preparar la inspección deben estudiarse atentamente los informes de inspecciones anteriores y, en particular, aquellos otros informes relativos a la inspección de calderas y maquinaria, incendios y medidas de prevención, informes del personal de seguridad, normativas legales, programas estratégicos a largo plazo, informes financieros y demás datos disponibles. Deben analizarse los expedientes de sinistros ocurridos y, particularmente, aquellos siniestros graves todavía pendientes en los que la empresa o la compañía de seguros mantienen una dotación de reservas, así como revisar los costes asignados a las instalaciones y la respuesta a estas asignaciones. Si existe un tema capaz de generar controversias ;éste es uno de ellos!

3.7. Procedimiento

Es esencial que todo el equipo de inspección se ajuste al programa establecido. Por lo general, es una norma muy práctica iniciar cada reunión con una breve introducción con el director ejecutivo del centro, para terminar con una revisión, igualmente breve, de las observaciones y principales recomendaciones que procedan.

Conviene recordar que la visita del equipo responsable de la gerencia de riesgos, normalmente, suele suscitar cierto malestar entre el personal de la empresa por las razones siguientes:

- * Representan un servicio institucional y hay gente que cuestiona la necesidad de ese tipo de servicio.
- * Disponen del valioso tiempo del personal de la empresa, lo que a veces produce un cierto resentimiento.

Al respecto, un gerente de riesgos con experiencia tratará siempre de sugerir a cada entrevistado algunas opiniones que permitan a dicha persona realizar mejor su trabajo. Esta actitud, incluso en el caso de que no sea posible facilitar algún criterio, fuerza al entrevistador a colocarse en el lugar del entrevistado y propicia, por lo general, una mayor información y apreciación de las operaciones y problemas existentes.

3.8. Seguimiento

La rapidez en la redacción del informe de inspección y el envío de una carta de agradecimiento en breve plazo con-

tribuirán a generar una impresión favorable del gerente de riesgos y de sus recomendaciones.

En la medida de lo posible, la carta debe enviarse al cabo de uno o dos días. El informe de inspección debe remitirse como máximo al término de las tres semanas de la visita. Con frecuencia resulta eficaz, antes de redactar el informe definitivo, enviar un borrador con el ruego de que se corrijan los posibles errores u omisiones existentes.

4. CONCLUSIONES

Las cuestiones mencionadas en este ESTUDIO son algunas de las sugerencias refrendadas por el tiempo y la experiencia, que permitirán al gerente de riesgos enfocar convenientemente una inspección sobre gerencia de riesgos.

La inspección en esta materia, aun cuando sea cuestión de tiempo su valoración, debe generar una mejor y más actualizada información de los riesgos que gravitan sobre la empresa, propiciando una mayor sensibilidad de los directores ejecutivos hacia las amplias responsabilidades del gerente de riesgos de la empresa.

APENDICE A

MODELO DE INFORME DE INSPECCION SOBRE GERENCIA DE RIESGOS

1. Objeto del informe

Facilitar una evaluación sistemática de los principales riesgos que puedan generar un siniestro y de los procedimientos de control de riesgos, incluyendo:

- 1.1. Información recopilativa sobre la naturaleza de las operaciones actuales y previstas de la empresa.
- 1.2. Identificación de los principales riesgos de siniestros por daños materiales en los bienes de la empresa, pérdida de beneficios por interrupción de la actividad y gastos extraordinarios para restablecer las operaciones y reclamaciones o pérdidas por responsabilidad frente a terceros.
- 1.3. Revisión y evaluación de los programas de control de riesgos y niveles de protección actuales y deseables, incluyendo las recomendaciones que procedan sobre protección del medio ambiente, conservación del patrimonio, medidas de seguridad sobre las instalaciones y productos, prevención de accidentes del personal y planificación de emergencias.
- 1.4. Sugerencias sobre los niveles de riesgo y procedimientos de control en los futuros planes operativos de la empresa.
- 1.5. Recomendaciones sobre los procedimientos actuales y previstos de financiación de riesgos.

2. Resumen del informe

2.1. Instalaciones visitadas:

2.2. Fecha de la visita: _____

2.3. Personas del equipo de inspección:

2.4. Personas entrevistadas:

2.5. Análisis esquemático de los principales riesgos de siniestro:

* Daños materiales _____

* Pérdida de beneficios _____

* Responsabilidad civil _____

* Accidentes de trabajo _____

MODELO DE INFORME DE INSPECCION
SOBRE GERENCIA DE RIESGOS

Continuación
Hoja 3ª

2.6. Estimación y descripción de:

- * Pérdida máxima posible _____
- * Pérdida máxima probable _____
- * Pérdida máxima previsible _____

2.7. Recomendaciones para:

- * Mejorar el conocimiento sobre los riesgos _____
- * Alcanzar el nivel deseado de protección _____
- * Reducir los riesgos de pérdida a un nivel aceptable _____
- * Corregir las principales deficiencias en materia de protección _____

3. Información sobre las instalaciones

3.1. Descripción de las operaciones:

- * Productos fabricados/servicios prestados _____
- * Previsión de los cambios principales (plantas, procesos, productos, servicios, personal) _____

* Actuaciones de los principales competidores _____

3.2. Valoración de activos a la fecha de _____

<u>Situa- ción</u>	<u>Edificios/ Instalac.</u>	<u>Existencias máximas</u>	<u>Mobilia- rio</u>	<u>Otras si- tuaciones</u>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

* Bases de valoración _____

* Última valoración _____

* Tendencia observada _____

3.3. Inventario de existencias a la fecha de _____

<u>Concepto</u>	<u>Valor máximo</u>	<u>Valor promedio</u>	<u>Variaciones próximo año</u>
* Materias primas.....	_____	_____	_____
* Productos en curso de fabricación.....	_____	_____	_____
* Productos acabados..	_____	_____	_____
* Ventas internas den- tro de la empresa...	_____	_____	_____
* Ventas externas a terceros y clientes.	_____	_____	_____

**MODELO DE INFORME DE INSPECCION
SOBRE GERENCIA DE RIESGOS**

Continuación
Hoja 5ª

3.4. Personal empleado:

* Número y categoría de los empleados del centro

* Asociaciones y sindicatos

* Fecha de renovación del próximo convenio laboral

* Comentarios

3.5. Condiciones del transporte:

<u>Tipo de Transporte</u>	<u>Número de Partidas</u>	<u>Valor Máximo</u>	<u>Valor Promedio Anual</u>
- Entradas:			
* Camiones propios	_____	_____	_____
* Otros camiones	_____	_____	_____
* Ferrocarril	_____	_____	_____
* Fluvial y marítimo	_____	_____	_____
* Aéreo	_____	_____	_____
- Salidas:			
* Camiones propios	_____	_____	_____
* Otros camiones	_____	_____	_____
* Ferrocarril	_____	_____	_____
* Fluvial y marítimo	_____	_____	_____
* Aéreo	_____	_____	_____

4. Riesgos de daños materiales

Identificar y evaluar en términos de Pérdida Máxima Previsible Estimada -MFL- o de Pérdida Máxima Probable Estimada -PML- para los riesgos:

- (A) Fenómenos de la naturaleza.
- (B) Daños materiales como incendio, explosión, etc.
- (C) Vandalismo.
- (D) En transporte.
- (E) Otros riesgos.

Bienes	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
* Plantas y equipos (Excluidas calderas y maquinaria).....	_____	_____	_____	_____	_____
* Calderas y maquinaria..	_____	_____	_____	_____	_____
* Equipos de procesamiento de datos (incluidas piezas, suministros, cintas, etc.).....	_____	_____	_____	_____	_____
* Archivos imprescindibles (documentos valiosos, cuentas, registros sobre control de calidad, etc.).....	_____	_____	_____	_____	_____

**MODELO DE INFORME DE INSPECCION
SOBRE GERENCIA DE RIESGOS**

Continuación
Hoja 7ª

Bienes	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
* Equipos de transporte (camiones, automóviles, aviones, embarcacio- nes).....					
* Otros bienes:					

5. Riesgos de pérdidas de beneficios

5.1. Evaluación de las pérdidas en caso de interrupción de actividades (Pérdida Máxima Previsible anual o Pérdida Máxima Probable anual) en % y en importe:

5.2. Detalle de los principales bienes que pueden conducir a una pérdida de ingresos en caso de siniestro:

5.3. Período de tiempo estimado (expresado en meses) para sustituir las principales instalaciones o equipos de los bienes referidos:

5.4. Identificación de las fuentes principales de suministros:

* Recursos naturales (aire, agua, minerales, etc.)

* Recursos energéticos (electricidad, calor, etc.)

* Productos

* Servicios

* Transportes

* Materias primas

5.5. Factores principales de producción que afectan al riesgo de pérdida de beneficios:

* Dependencia de proveedores

MODELO DE INFORME DE INSPECCION
SOBRE GERENCIA DE RIESGOS

Continuación
Hoja 9ª

* Gastos extraordinarios

* Pérdida de clientes y efecto sobre el mercado

* Mano de obra y personal técnico cualificado

* Equipos de procesamiento de datos

* Transportes

* Períodos específicos de venta (estacionalidad)

* Tiempos de sustitución o reposición de edificios,
equipos y mercancías más importantes

* Huelgas y paros laborales

5.6. Factores de la clientela:

* Créditos concedidos _____

* Clientes principales _____

* Transporte _____

6. Riesgos de responsabilidad civil frente a terceros

6.1. Riesgos principales:

* Responsabilidad civil de productos y recogida de productos _____

* Responsabilidad civil de instalaciones por proximidad a bienes de terceros _____

* Responsabilidad contractual ¿Quién comprueba los contratos suscritos? ¿Qué procedimientos se siguen para formalizarlos?

. Arrendamientos _____

. Contratos de compraventa _____

. Ordenes de compra y confirmaciones de proveedores _____

. Contratos de construcción _____

. Asesores _____

* Contaminación ambiental _____

* Responsabilidad civil patronal _____

6.2. Otros riesgos:

* Deportes _____

MODELO DE INFORME DE INSPECCION
SOBRE GERENCIA DE RIESGOS

Continuación
Hoja 11ª

- * Circulación terrestre, marítima o aérea _____

- * Cuidado, custodia y control:
 - . Mercancías de terceros en depósito _____

 - . Inmuebles alquilados _____

- * Consejeros y directivos _____
- * Profesionales (médicos, ingenieros, proyectistas, abogados, etc.) _____

- * Otros _____

7. Programa de control de riesgos

7.1. Estrategias y procedimientos:

- * Funciones de las personas responsables _____

- * Plan de emergencia (actualizado, verificado)

- * Inspecciones externas (frecuencia, calidad, utilidad) _____

7.2. Seguridad de las instalaciones:

- * Protección/detección de incendios _____
- * Disponibilidad de agua, presión _____
- * Dispersión/concentración _____

7.3. Protección ambiental: _____

7.4. Seguridad en el trabajo:

- * Frecuencia de pérdidas de horas trabajadas.
 - . Centro _____
 - . Total empresa _____
 - . Promedio nacional _____

7.5. Seguridad de la flota de vehículos: _____

7.6. Seguridad de los productos y control de calidad:

- * Verificaciones y pruebas de materias primas

- * Verificaciones y pruebas de productos en curso de
fabricación _____

* Verificaciones y pruebas de productos acabados

* Registros y causas de las devoluciones de ventas

* Reclamaciones en trámite judicial _____

7.7. Seguridad sobre otros aspectos: _____

7.8. Controles de riesgos fuera de las instalaciones:

* Operaciones exteriores _____

* Comercialización y promoción _____

8. Financiación de riesgos

8.1. Valoración de los pagos de las pérdidas ocurridas y las reservas constituidas:

* Ultimos cinco años _____

* Ultimo año _____

8.2. Revisión de los costes asignados al centro en el último año:

- * Pérdidas asumidas por el centro _____

- * Pérdidas cargadas a la central de la empresa

- * Contribuciones con cargo a reservas _____

- * Contribuciones de Aseguradores _____

9. Observaciones



APENDICE B

COMENTARIOS AL INFORME DE INSPECCION
SOBRE GERENCIA DE RIESGOS

1. Objeto del informe

El tiempo del director del centro es valioso. El gerente de riesgos debe programar su visita a las instalaciones, con el propósito claro de atender a sus propias necesidades y a los objetivos y necesidades del director del centro.

Estos objetivos deben ser directos, explícitos y pertinentes. El gerente de riesgos está obligado a ello ya que si hace perder el tiempo al director del centro, se perjudicará a sí mismo.

La rapidez en realizar el informe o la visita producirá un mayor efecto. Conviene enviar el informe al director del centro dentro de las tres semanas siguientes a la visita.

2. Resumen del informe

Se deben reflejar correctamente los nombres y los cargos de las personas entrevistadas, para no engendrar dudas sobre la validez de las observaciones o recomendaciones que se sugieran.

Igualmente, deben reflejarse, con claridad y especial énfasis, los riesgos más graves de pérdidas que gravitan sobre la empresa. De no existir u observar ninguno, se hará constar igualmente, esta circunstancia.

Para estimar los niveles de pérdida máxima probable, posible o previsible, conviene contrastar las opiniones de los propios expertos de protección o de los Corredores o Compañías de seguros. Es aconsejable evaluar estas estimaciones con el director del centro, de manera que éste pueda entender cómo se ha llegado a dichos números o porcentajes.

Respecto a las recomendaciones, es preciso destacar los aspectos más importantes que pudieran reducir de manera significativa los niveles de riesgo o de pérdida potencial, evitando incurrir en ambigüedades ya que las recomendaciones sugeridas afectarán a la planificación del centro y, en general, a la empresa. En la medida de lo posible, se deben facilitar prioridades y costes.

3. Información sobre las instalaciones

3.1. Descripción de las operaciones

La descripción íntegra y completa de las operaciones actuales y previstas ayudará al gerente de riesgos a conocer mejor las condiciones de las instalaciones y servirá, asimismo, de información para los Aseguradores y Corredores de seguros.

Un elemento esencial es la previsión de los principales cambios operacionales en un plazo de tres a cinco años.

3.2. Valoración de activos

El gerente de riesgos deberá tener estas cifras antes de visitar el centro y utilizarlas para su confirmación. Igualmente, se deben considerar las cifras relativas al coste de reposición y constatar la conveniencia de utilizar estos valores a los efectos de la suscripción de las pólizas de seguro.

3.3. Inventario de existencias

Especial cuidado debe tenerse al revisar los productos en curso de fabricación sujetos a riesgos poco habituales en el caso de una interrupción de actividades. Frecuentemente, si el ritmo de inflación es elevado o existen problemas inusuales de oferta y demanda, los valores de inventario de las existencias pueden duplicarse o triplicarse en breve plazo de tiempo (por ejemplo, los carburantes).

3.4. Personal empleado

Es importante conocer las fechas de renovación de los convenios laborales dada la conveniencia de disponer de las existencias suficientes con una antelación de seis a ocho meses respecto de posibles huelgas.

Por ejemplo, la empresa debería considerar la posibilidad de almacenar las existencias de sus productos doce meses antes de la expiración de su convenio laboral, a fin de poder suministrar a sus clientes princi-

pales durante un mínimo de tres meses en previsión de eventuales huelgas.

3.5. Condiciones del transporte

Es de sobra conocido que a pesar de que las condiciones de venta de los productos sean F.O.B. pueden existir intereses comerciales para aceptar los posibles daños sufridos por las mercancías durante su transporte, a fin de mantener unas buenas relaciones con los clientes. Estas y otras circunstancias deberán ser siempre valoradas.

4. Riesgos de daños materiales

Siempre se deben describir los riesgos conocidos, así como intentar descubrir aquellos otros riesgos inusuales que pasan desapercibidos por ser poco comunes.

Al respecto, como orientación cabe mencionar algunos de los aspectos más significativos:

- * Riesgos de índole social que favorecen el arsonismo, vandalismo, huelgas, etc. en determinadas zonas geográficas.

- * El riesgo de incendio es siempre uno de los más preocupantes. Las características de los materiales de construcción, la seguridad en el diseño de las insta-

laciones y la adopción de adecuadas medidas de prevención, son algunos de los factores principales que evitarán una rápida expansión del fuego, y la potencialidad de humos tóxicos que dificulten las actuaciones de los empleados y equipos humanos de extinción.

- * La orientación y situación geográfica de las instalaciones puede en ocasiones favorecer la intensidad de potenciales pérdidas materiales por rachas de viento, desbordamientos, inundaciones y otros fenómenos de la naturaleza de consecuencias devastadoras.
- * La concentración de activos es otro de los graves riesgos que acechan a la empresa moderna.
- * En ocasiones, es preferible construir un nuevo centro en otro lugar totalmente diferente antes que proceder a una ampliación de las instalaciones ya existentes. De esta forma, puede lograrse una diversificación del riesgo en la empresa y ayudar a mantener su posición en el mercado ante eventuales pérdidas por daños materiales.

5. Riesgos de pérdidas de beneficios

La determinación de estos riesgos, quizá sea la parte más difícil de un informe de inspección sobre gerencia de riesgos y, por ello, probablemente también la más importante. En ese sentido, es importante la colaboración del direc-

tor del centro con el gerente de riesgos para apreciar y determinar los riesgos principales de pérdidas de beneficios.

Al respecto, también puede ser útil consultar las opiniones y valoraciones elaboradas por la Compañía de seguros, si bien, en ocasiones, dichas apreciaciones pueden no tener en cuenta la interdependencia de algunos factores a considerar desde la perspectiva de la gerencia de riesgos.

Como orientación pueden citarse algunos ejemplos:

- * El transporte de materias primas o productos acabados puede ser clave para las actividades de la empresa. En previsión, conviene no asumir que las condiciones del pasado continuarán indefinidamente en el futuro.

Pensemos, por ejemplo, en una pequeña isla situada en cualquier parte del mundo, cuyas empresas, allí ubicadas, dependen del tráfico marítimo para la recepción de materias primas y envío de sus productos a los clientes. Eventuales fenómenos de la naturaleza pueden incomunicar la isla y ocasionar prolongados períodos de inactividad a la empresa.

- * La energía es esencial para la empresa. ¿Cómo se genera ésta? ¿Qué cantidades de suministros se necesitan? ¿Cuenta el centro con energía propia? ¿Se ha considerado la posibilidad de un suministro propio de energía?, son algunas de las cuestiones que siempre interesan.

La posibilidad de diversificar las fuentes de suministros necesarios y sus proveedores son factores que ayudarán a garantizar los suministros imprescindibles para el proceso de producción y la actividad de las instalaciones.

- * La reposición o sustitución de las instalaciones y la maquinaria constituye otro de los aspectos más significativos.

Más allá del puro coste económico de la reconstrucción, la demora lógica para restablecer la normalidad en las actividades puede ocasionar importantes gastos extraordinarios y considerables pérdidas de beneficios.

- * Los costes fijos de la nómina de los empleados pueden ocasionar graves problemas financieros a la empresa, ante la situación de seguir pagando estos gastos en períodos de suspensión de ventas por inactividad forzosa con una clara recesión de sus ingresos.

Estos y algunos otros ejemplos no mencionados, sugieren la necesidad de investigar cuidadosamente todos los factores que constituyen un riesgo de pérdida de beneficios.

6. Riesgos de Responsabilidad Civil frente a terceros

El gerente de riesgos debe tratar de definir los probables riesgos de pérdida antes de visitar las instalaciones,

sin que ello suponga, por supuesto, olvidar otros posibles riesgos graves existentes.

Orientativamente, un enfoque de los riesgos de responsabilidad civil frente a terceros debe versar sobre las cuestiones siguientes:

- * ¿Se han producido anulaciones de ventas? ¿Cuáles han sido las circunstancias y resultados? ¿Cuál es la política que se sigue en caso de "devoluciones de productos"?
- * ¿Son posibles los contratos verbales? ¿Quién es la persona encargada de su revisión? ¿Se pasan los contratos más importantes a la revisión por parte del gerente de riesgos?

Estas y otras cuestiones obligan a revisar cuidadosamente los procedimientos seguidos en la firma de contratos y acuerdos.

Respecto a la responsabilidad civil patronal, conviene revisar los accidentes graves acontecidos en el pasado y las disposiciones legales existentes al respecto.

7. Programa de control de riesgos

Toda empresa debe contar con unas normas amplias y generales sobre los aspectos más importantes del control de riesgos (normas sobre control de calidad de los productos, medidas de seguridad, etc.).

Dado que entre las responsabilidades del gerente de riesgos una de las facetas consiste en la participación, promulgación y revisión de estas normas, prestar asesoramiento al personal de la empresa y vigilar su cumplimiento, el objetivo de la inspección debe tender a comprobar los procedimientos y verificar su cumplimiento. Particularmente útil resulta determinar los nombres y cargos de las personas responsables en cada área y recoger sus impresiones y valoración sobre estas inspecciones y otras externas procedentes de Aseguradores, Organismos estatales, etc. Asimismo, conviene detallar en el informe las posibles áreas problemáticas existentes en esta materia.

8. Financiación de riesgos

Como este área puede constituir la preocupación más inmediata para algunos directivos financieros de la empresa, es importante que cualquier discusión sobre la financiación de los riesgos vaya acompañada de una revisión de los restantes aspectos de la gerencia de riesgos.

La visita de inspección a un centro constituye, sin embargo, una ocasión excelente para revisar los siniestros ocurridos, tanto los pagados como las reservas, así como las pérdidas esperadas, si es que se han efectuado algunas previsiones. Estas deben estar relacionadas con la asignación de los costes al centro, ya que frecuentemente suele ser un punto de discusión bastante común. En ese sentido, la inspección debe aprovecharse para discutir ampliamente el origen y la racionalidad de las asignaciones de estos costes y las posibles modificaciones a considerar.