

**Colección TEMAS DE PREVENCIÓN**

# **GERENCIA de RIESGOS**

**Erik KAUF**



**Editorial MAPFRE, S. A.  
Pº de Recoletos, 25  
MADRID-4**



Título original: **La Maîtrise des Risques**  
Traducción: **Cosmopolitan Translation Service, Ltda.**

- © **Erik KAUF - Editions SECURITAS, 1978.**  
© **Editorial MAPFRE, S. A.,** para la edición en castellano.

**Depósito legal: M-19377/1982**  
**I.S.B.N.: 84 - 7100 - 115 - 2**

*Impreso en España*  
*Printed in Spain*

**EDITORIAL MAPFRE, S. A. - P<sup>o</sup> Recoletos, 25 - MADRID-4**

---

Impreso por Central de Artes Gráficas, S. A.-Carr. Ajalvir-Loeches, km. 8,800. Torrejón.

# Sumario

Cap.

**1 INTRODUCCION DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS**

La situación de la empresa después de la segunda guerra mundial con respecto a la cobertura de sus riesgos. Evolución que dió nacimiento a la Gerencia de Riesgos.

**2 CAMPO DE ACTIVIDAD Y DEFINICION DE LA GERENCIA DE RIESGOS**

Mecanismo de los riesgos aleatorios. Riesgos asegurables. Búsqueda de una definición para la Gerencia de Riesgos.

**3 LA GERENCIA DE RIESGOS: PUESTA EN PRACTICA**

Sensibilizar a los responsables en el seno de la empresa. Tratar los riesgos: analizarlos, reducirlos, financiarlos.

**4 FINALIDAD DE LA GERENCIA DE RIESGOS**

La Gerencia de Riesgos tiene su propia finalidad: reducir el coste de los riesgos.

## 5 EL LUGAR DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL SENO DE LA EMPRESA

Su nivel de adjudicación y su nivel jerárquico. Su organización y sus relaciones en el seno de la empresa y en el exterior.

## 6 EL HOMBRE

Su punto de vista y el de la empresa.



Erik KAUF nació en 1929. Doctor en Derecho por la Universidad de París, diplomado del Instituto de Ciencias Jurídicas y Financieras Aplicadas a las Empresas, convertido luego en Instituto de Derecho de Empresas, ha conocido a fondo las cuestiones de seguro en 25 años de actividad profesional, en el corretaje, con los aseguradores y con los asegurados.

Ha adquirido una sólida experiencia de la administración jurídica y financiera de las empresas al servicio de un grupo petrolífero francés, donde se enfrentó a este tipo de problemas, en la gestión de seguros.

Desde finales de 1974 es "Risk Manager" de un grupo francés muy conocido.

Erik KAUF describe en su libro su conocimiento de la evolución de las necesidades de la empresa frente a sus problemas de seguros y de protección de su patrimonio para concluir que la solución reside en un nuevo enfoque: el de la GERENCIA DE RIESGOS.

Esta evolución se refiere a las empresas de todos los tamaños, desde la multinacional a la P.M.E.

En este libro expone de una forma práctica la puesta en marcha de las soluciones por la vía de la GERENCIA DE RIESGOS, dirigiéndose a todos los que participan directa o indirectamente, en el interior o en el exterior de la empresa, en la protección del patrimonio de la misma.

## Prólogo

*El mundo del «seguro» era en un pasado aún reciente, un mundo cerrado, accesible solamente a los aseguradores y corredores de seguros.*

*El desarrollo de la Gerencia de Riesgos abre progresivamente este mundo a los asegurados.*

*Los aseguradores y los corredores de seguros sólo pueden alegrarse por ello. Lógicamente, encontrarán asegurados más exigentes, pero, a la vez, más comprensivos como consecuencia de estar mejor informados.*

*La práctica de la Gerencia de Riesgos refuerza, en definitiva, la colaboración entre asegurados, aseguradores y corredores.*

## Prólogo a la edición española

*Desde hace pocas décadas ha irrumpido con fuerza en el mundo de la empresa un nuevo concepto relacionado con la salvaguardia de los intereses económicos de la misma: "GERENCIA DE RIESGOS" (RISK MANAGEMENT). Este concepto, originario de los Estados Unidos de América, ha querido destacar la atención que merece en la empresa el cúmulo de circunstancias aleatorias y futuras capaces de destruir el patrimonio de la misma, ya sea humano, físico o inmaterial.*

*El responsable de la empresa viene así a sustituir su preocupación por la simple cobertura de riesgos, a través de mecanismos aseguradores, por un análisis profundo de aquéllos y un planteamiento mucho más general de soluciones que abarca desde la eliminación de los mismos hasta la plena asunción de ellos pasando, lógicamente, por la cesión a aseguradores convencionales.*

*Ello implica una profundización en la dinámica interna de la empresa, una salida de los convencionalismos respecto al binomio "Riesgo-Seguro" y, especialmente, un análisis económico objetivo de los riesgos con los que habitualmente convive la empresa buscando la optimización del coste de los mismos a través de medidas que, en la mayoría de los casos, pasan por una reducción del peligro latente a través de mecanismos de prevención y protección.*

*La prevención de riesgos queda así incorporada a la Gerencia de la empresa como un tercer elemento indisoluble ya de la terna actual "riesgo-seguro-prevención". Prevención entendida en su más amplio sentido, no sólo evitando la ocurrencia de daños convencionales (incendio, robo, explosiones o inundaciones), sino también la de accidentes que pueden afectar al elemento humano de la empresa (tráfico, enfermedad, secuestros o fugas de cerebros, por ejemplo) y al activo inmateriaI (defectos de calidad, daños por la utilización o consumo de productos, imagen negativa, etc.). Precisamente en este último capítulo, previsión de responsabilidades derivadas del uso o consumo de productos, es donde se han observado las mayores deficiencias gerenciales en los últimos años en países incluso desarrollados. En este sentido, la estrecha concepción "Riesgo-Seguro" ha dejado, en determinadas empresas, grandes lagunas en el análisis y en la cobertura de riesgos potencialmente catastróficos para la continuidad de la empresa, especialmente en el campo de responsabilidades civiles frente a terceros. Más de una empresa ha dejado de existir por esta miopía en el análisis de riesgos y en las decisiones a tomar respecto al tratamiento de los mismos.*

*El presente libro, posiblemente el primero editado en español sobre el concepto puro de la Gerencia de Riesgos pretende, de foma sencilla, hacer recapacitar al empresario sobre la conveniencia de una mayor atención sobre los riesgos de la empresa y sus posibilidades racionales de tratamiento. No se trata de mentalizar para la adquisición de más coberturas de seguro que ofrezcan una mejor protección (lo que lleva inevitablemente a un mayor coste de empresa y, por tanto, a una sustancial reducción de beneficios) sino de potenciar una actuación más racional a partir del análisis de riesgos en el contexto y límites de las disponibilidades de la empresa. En este sentido la pura prevención (que siempre empieza por mentalización y formación de directivos y personal en general) puede ser sustancialmente económica y potencialmente fructífera.*

*La actividad empresarial va necesariamente vinculada a la existencia del riesgo. Se dice, incluso, que el buen empresario debe amar el riesgo, que sin riesgo no existe actividad empre-*

sarial o, al menos, beneficio. La Gerencia de Riesgos no pretende una simple convivencia consciente con los peligros que acechan a la empresa ni un «lavado de cerebro» para que el empresario asegure todo, sino una actuación racional que minimice el coste (aleatorio sin duda, pero económicamente medible) a largo plazo de los riesgos de la empresa.

En España la "GERENCIA DE RIESGOS" está viniendo de la mano de grandes empresas extranjeras y de aseguradores internacionales. En octubre de 1981 el Management Centre of Europe, con sede en Bruselas, celebró en Madrid se Conferencia anual sobre seguros versando esencialmente sobre los actuales problemas que preocupan al Gerente de Riesgos internacional: la prevención de daños de todo tipo, la conveniencia o no de crear una compañía cautiva y sus problemas generales, la retención de riesgos, el autoseguro, la cobertura de las pérdidas indirectas y consecuenciales, entre otros temas. Desgraciadamente el eco de esta reunión entre empresarios españoles no fue especialmente intenso. Se echa de menos en nuestro país, sin duda, la existencia de una Asociación de Gerentes de Riesgos, como existe en la mayoría de los países desarrollados, que fomente el espíritu de colaboración, el intercambio de ideas y el desarrollo de una cada vez mejor administración de los riesgos en las empresas españolas.

Desde la celebración de esta Conferencia se ha observado, posiblemente como fruto indirecto de la misma, un cierto movimiento a nivel de empresarios y aseguradores tendente a la celebración de reuniones o jornadas especialmente dedicadas a este tema. Sería deseable que unos y otros aunaran esfuerzos para conseguir que la empresa española alcance pronto su mayoría de edad en este capítulo.

Si este libro consigue incrementar la preocupación por este tema, y de ella surge la tan necesaria Asociación arriba comentada, habrá cumplido sobradamente el objetivo que posiblemente haya pretendido Editorial MAPFRE con su publicación.

FILOMENO MIRA CANDEL  
Mayo 1982

## Introducción

### **Emprender es sinónimo de arriesgar**

El empresario corre continuamente riesgos inherentes a su actividad. El estudio y el lanzamiento de un nuevo producto, la financiación a través de un préstamo, constituyen riesgos que la empresa corre voluntariamente para conseguir un beneficio. Son los riesgos de la empresa.

**Junto a riesgos inherentes a su actividad, la empresa crea riesgos accidentales o aleatorios.**

Sin embargo, la actividad de la empresa da origen —y lo hace independientemente de su voluntad— a riesgos de otra naturaleza, que pesan directamente sobre su patrimonio y sobre las personas con las cuales se relaciona: empleados, clientes, proveedores o simplemente los terceros con los que se relaciona. Se trata de riesgos accidentales o aleatorios. Por ejemplo, el riesgo de incendio es uno de los principales riesgos aleatorios.

**Antiguamente, los riesgos accidentales dependían**

En un pasado reciente, estos riesgos no eran objeto de ningún estudio especial por parte de los empresarios. Eran, en parte, transferidos sin más a los aseguradores o, en parte, ignorados. Esta situación no tenía nada de extraordinario en

**exclusivamente del «seguro».**

el contexto general de la época: escasa industrialización — instrumento de gestión inexistente— eficacia de la protección jurídica de las empresas contra las reclamaciones de terceros o de clientes víctimas del defecto de un producto lanzado al mercado.

**La evolución del contexto económico está en la base de la introducción de la Gerencia de Riesgos en la gestión de las empresas.**

No obstante, la evolución de todo ha modificado progresivamente la dimensión del problema y se ha advertido:

- Que las primas de seguro se elevaban cada vez más,
- que los aseguradores ya no estaban en disposición de cubrir todos los riesgos, sea en razón de su cuantía, sea en razón de su naturaleza.

La evolución del contexto económico, técnico, jurídico y social en el que operan las empresas había acarreado un aumento del número y de la cuantía de los siniestros al que los aseguradores no podían seguir haciendo frente en las condiciones habituales del mercado.

Las empresas se encontraron enfrentadas a nuevos problemas: limitación de las garantías, concesión de garantías subordinadas a medidas de prevención y protección, etc.

**El RISK MANAGEMENT viene de Estados Unidos de América.**

Naturalmente, estos problemas aparecieron en primer lugar en el país que tenía estructuras industriales más desarrolladas: Estados Unidos y es desde allí que ha venido la técnica destinada a hacerles frente:

el RISK MANAGEMENT

que nos proponemos traducir como

«GERENCIA DE RIESGOS»

**Nos proponemos traducir esta técnica por:**

Digamos algunas palabras sobre esta traducción.

La introducción del Risk Management en la gestión de empresas ha partido, pues, de Estados Unidos. Era completamente

**Gerencia de Riesgos.**

normal conservar para esta nueva función, cuyos contornos estaban todavía difusos, su denominación americana que al mismo tiempo constituía una referencia a sus orígenes.

La ventaja de utilizar una denominación extranjera para designar una cosa o una función es que le basta con ser admitida, para conferirle su significación, teniendo ésta valor de símbolo.

Sin embargo, la utilización de un término extranjero tropieza a la larga con objeciones de principio, especialmente, como en el caso de **RISK MANAGEMENT**, en el momento en que esta nueva función debe colocarse en los organigramas de las empresas.

El problema es encontrarle una designación que defina la naturaleza y el contenido de la función, sin por ello descuidar el significado de su denominación en su lengua de origen.

*El futuro nos dirá si la traducción de **RISK MANAGEMENT** por **GERENCIA DE RIESGOS** responde a esta necesidad.*

## Introducción de la Gerencia de Riesgos en la gestión de las empresas

*Los riesgos aleatorios incurridos por la empresa se dividen en dos categorías:*

- Los que pesan directamente sobre el patrimonio de la empresa: destrucciones materiales, pérdidas financieras directas e indirectas que se derivan de ellas;*
- los que la empresa hace correr a los terceros, que están relacionados con ella: proveedores y clientes y las otras personas con las que trata.*

*El seguro ha jugado un papel determinante en la apreciación, vale decir, el desarrollo de estos riesgos.*

### 1. LA SITUACION DE LA EMPRESA DESPUES DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

**Apenas hace veinte años, no se hablaba más**

En primer lugar echemos una mirada atrás para ver cual era la situación de las empresas con relación a los riesgos aleatorios en 1945/46 después de la segunda guerra mundial.

**que de riesgos del seguro que englobaban hasta 1946, los accidentes de trabajo, cubiertos después por la Seguridad Social; la responsabilidad civil llamada del Jefe de Empresa, y los riesgos de incendio, principalmente.**

En esta época sólo se conocían estos riesgos a través de los seguros. Se hablaba de los riesgos de los seguros.

Toda empresa suscribía para su personal un seguro contra los accidentes de trabajo por imponérselo así la ley de 1898.

En la jerga de los aseguradores era la póliza *Ley*. Esta póliza se completaba generalmente por un seguro de Responsabilidad civil de los jefes de empresa suscrita como prolongación de la póliza *Ley*, llamado póliza de *Derecho Común*. Más adelante volveremos a tratar de ella.

Las pólizas *Ley* han desaparecido después de la integración de los accidentes de trabajo en la Seguridad Social.

Por otra parte, la empresa estaba cubierta por pólizas de seguro contra incendio que garantizaban sus edificios, sus riesgos locales, su material de explotación y sus existencias.

Estas pólizas de seguro incluían ciertas garantías anexas: demandas de vecinos, daños causados por el gas, la electricidad y las explosiones, etc. Aunque todavía no se trataba de *pérdidas indirectas* o de *pérdidas de explotación* algunas pólizas conllevaban una garantía llamada *desempleo*, que aún hoy existe. Esta garantía permite al asegurado percibir, sin justificación, un complemento de indemnización del 10 ó 20 por 100.

\* \* \*

**Las pólizas y de forma general, los servicios prestados por aseguradores y por los corredores correspondían a**

Volvamos sobre la póliza de Responsabilidad civil. Era suscrita sin que se le prestara gran atención. La garantía se limitaba a la explotación de la empresa. Los daños causados por los productos entregados no estaban asegurados.

Los riesgos cubiertos eran los daños corporales por sumas comprendidas entre 200.000 y 500.000 francos de la época. Los daños materiales eran excluidos frecuentemente por las condiciones generales de la póliza, pero introducidos nuevamen-

**las necesidades del momento.** te en las condiciones particulares por sumas comprendidas entre 20.000 y 50.000 francos.

No se trataba de los daños inmateriales, es decir, de la reparación de la privación del disfrute de un bien o de un servicio sufrido por el tercero, víctima de un daño provocado por la empresa.

Las pólizas de seguros correspondían a las necesidades del momento. Lo que se le puede reprochar a este sistema es que no era el resultado de una verdadera reflexión por parte del asegurado. Era más sufrido que querido.

Esta situación evolucionó poco, al menos en su principio, entre 1945 y 1959.

**Se puede decir que hasta 1960, la protección del patrimonio de las empresas no reposaba más que en los seguros.**

El período 1945/1959 correspondió, en líneas generales, a la reconstrucción de la posguerra. No fue propicio a la evolución del pensamiento relativo al tratamiento de los riesgos aleatorios de la empresa. Las razones son múltiples.

La protección del patrimonio de las empresas industriales y comerciales reposaba prácticamente sólo sobre los seguros contra incendio. Los aseguradores de incendio franceses, después de haber elevado globalmente las tasas de prima bajo la forma de un recargo sindical del 25 por 100, que fue elevado a 50 y luego al 75 por 100, se entregaron a una encarnizada guerra de tarifas. La empresa sacaba provecho de ello viendo el importe de sus primas bajar de año en año, por lo menos en valor relativo.

*En esta época no habían nuevos productos de seguro que hubieran podido incitar a la empresa a extender su protección. A continuación veremos en que medida el seguro puede crear la necesidad en materia de seguridad.*

\* \* \*

**La organización y la concepción de la distribución del seguro frenaba toda evolución.**

Por sus estructuras y su concepción antigua, el corretaje de seguros constituía también un freno poderoso a cualquier evolución. El contacto directo entre un asegurado y su asegurador no era concebible en aquella época.

En la misma empresa, los problemas de seguros generalmente eran examinadas al más alto nivel por contactos entre el jefe de empresa con el corredor. En el plano de la administración se continuaban por un ejecutivo. No se planteaban problemas en cuanto a la finalidad de los seguros. Lo esencial era estar asegurado como todo el mundo y no consagrar a ello sumas exorbitantes.

Por otra parte, los siniestros no eran objeto de la publicidad que permiten los modernos medios audio-visuales.

*La prevención tal como se concibe ahora no existía. Los talleres estaban equipados, o habían estado dotados en un momento dado, con medios de lucha contra incendios para satisfacer los reglamentos de seguridad.*

## 2. EVOLUCION A PARTIR DE LOS AÑOS «SESENTA»

*Esta situación se ha modificado progresivamente a partir de los años «sesenta». A decir verdad, las modificaciones se estaban gestando desde el final de la segunda guerra mundial, pero la obligación de volver a poner en funcionamiento la maquinaria por una parte, y el conservadurismo por otra, constituyeron una fuerza de inercia poderosa, difícil de vencer.*

**El seguro no podía quedar al margen del crecimiento, por lo que la evolución se impuso.**

La evolución se impuso finalmente por sí sola, progresivamente. Es el fruto del crecimiento de las empresas, de la nueva tecnología que modificó profundamente el tejido industrial.

Asimismo la evolución se produjo como consecuencia del fortalecimiento de las obligaciones; fortalecimiento de la reglamentación, consumismo, estrechamiento de los márgenes de beneficios.

Examinaremos de qué forma estos distintos elementos han pesado sobre el desarrollo de los riesgos aleatorios.

**Las necesidades de la empresa, principalmente en el dominio de la prevención y de la protección, son las que debían ser tenidas en cuenta.**

El crecimiento de las empresas está ligado a la modernización de los instrumentos de trabajo, en general, y a los beneficios de productividad que de ello resulta. La dimensión de las cosas ha cambiado. Se ha pasado de capacidades nominales expresadas en miles de toneladas a capacidades expresadas en decenas de miles de toneladas/año, luego en centenas de miles de toneladas, o en millones de toneladas/año.

A estas capacidades de producción corresponden miles de metros cuadrados de almacenaje, de instalaciones técnicas anexas: centrales de vapor y frigoríficas, transformadores, etc. que constituyen por sí mismas verdaderas fábricas.

**Aparecen nuevos materiales, principalmente, las materias plásticas.**

Al mismo tiempo, ven la luz nuevos materiales, principalmente las materias plásticas. Estas han ocupado un lugar importante en el desarrollo industrial aumentando considerablemente los riesgos, debido a sus características propias. Las materias plásticas son generalmente altamente combustibles, tienen un alto poder calorífico y no resisten el calor. Al quemarse desprenden gases nocivos para las personas y para los materiales.

Las materias plásticas se han utilizado sobre todo en la construcción, bajo la forma de planchas translúcidas en tejados y cubiertas y como material aislante. De este modo, se ha construido no solamente cada vez más grande, sino también cada vez menos resistente al fuego. Asimismo se encuentran mate-

**contribuyendo ampliamente al aumento de los siniestros, en importe.**

rias plásticas en los almacenes de existencias bajo la forma de embalajes.

Ha resultado un crecimiento de los valores en una misma perspectiva, ligado al tamaño de las instalaciones y a la complejidad de los equipos modernos.

Rápidamente esta nueva situación se tradujo por un aumento de siniestros y más particularmente, de siniestros de dimensiones catastróficas. Estos siniestros tienen principalmente como causa las nuevas técnicas de construcción así como la acumulación de los valores que ha aparecido como factor de agravación del riesgo.

**Los resultados técnicos de los aseguradores se deterioraron, lo que provocó un aumento en las primas.**

Estos distintos factores han pesado sobre los resultados de los aseguradores en el momento en que se les pedía que garantizaran riesgos cada vez más importantes, tanto en cifras como en gravedad.

*Para la empresa, esta situación se ha traducido por una parte, por un aumento de las primas de seguro y, por otra, por la imposibilidad de obtener una garantía integral para sus riesgos más importantes.*

\* \* \*

**Para la empresa, el crecimiento y la modificación del contexto económico se han traducido**

Por otra parte, el crecimiento ha tenido una repercusión importante en la marcha de la empresa. La empresa moderna se ha hecho muy sensible a los paros de producción. La empresa moderna se caracteriza por una especialización muy grande de sus unidades de producción. El paro de una cadena o de una unidad de producción inmoviliza las cadenas de producción en su origen.

**por una mayor vulnerabilidad, particularmente con relación a las pérdidas de explotación.**

Pensemos en el paro de una cadena de montaje de cajas de cambio en la industria del automóvil.

La vulnerabilidad de la empresa frente a un paro de producción se sitúa en distintos planos:

- *En el plano comercial:* pérdidas de sectores de mercados;
- *en el plano financiero:* pagos de penalidades y de indemnizaciones, del reembolso de préstamos, de la política de distribución de dividendos, etc.;
- *en el plano social:* mantenimiento del empleo.

*De este modo, los riesgos aleatorios de la empresa han cambiado de dimensión. Junto a pérdidas materiales, aparecen perspectivas de pérdidas directas e indirectas que comprometen los objetivos de la empresa, por ejemplo, pérdidas de explotaciones, pérdidas de mercado, etc.*

\* \* \*

**En el dominio de la responsabilidad civil, el nacimiento del consumismo,**

El fortalecimiento de la reglamentación, en el amplio sentido del término, y el nacimiento del consumismo se manifestaron sobre todo por una notable agravación de la responsabilidad civil de la empresa en razón de los productos que ella introduce en el mercado.

Se acabaron los tiempos en que se podía calmar el descontento de un consumidor herido por una esquirla de vidrio encontrado en un frasco de confitura enviándole algunas muestras de productos de la casa.

**la evolución de la jurisprudencia**

En el derecho francés, el fabricante de un producto viciado debe indemnizar al comprador en el caso en que esté proba-

do que él conocía el vicio del producto en el momento en que lo entregaba. La aplicación de las reglas del derecho clásico requiere que sea la víctima quien presente la prueba del conocimiento del vicio. De hecho el fabricante estaba generalmente al abrigo de toda condena en razón de la dificultad para aportar la prueba en cuestión.

**han agravado los riesgos de la empresa creando la «responsabilidad sin falta».**

Sin embargo, los tribunales han admitido que a partir del momento en que queda establecida la existencia del vicio el fabricante no podía ignorarla. El fabricante queda asimilado por la jurisprudencia con el vendedor de mala fe cuya falta se presume. Estamos en presencia de una responsabilidad sin falta.

**Hay que citar la teoría de la «guarda de la estructura» en el dominio de la responsabilidad de los fabricantes.**

El fabricante puede también verse condenado sobre la base del artículo 1.384 del Código Civil que sirve de fundamento a la responsabilidad civil derivada de las cosas que se tienen en custodia. La empresa, aunque desligada de la cosa fabricada, que ha podido cambiar de propietario varias veces después, conserva la guarda de la estructura.

La jurisprudencia justifica la guarda de la estructura por el dinamismo propio de un objeto sobre el cual el poseedor o el propietario, en el momento del accidente, no posee ningún poder de control.

Así, en virtud de este principio, si usted se hiere al recoger los trozos de un cenicero de cristal que usted ha roto, obtendrá una indemnización de su fabricante a título de la guarda de la estructura.

El dinamismo propio del cenicero está materializado por el filo de las esquirlas. Para librarse en todo o en parte de esta responsabilidad, el fabricante deberá probar la culpa de la víctima.

Es un segundo caso de desplazamiento de la carga de la prueba. Como en el caso del vicio oculto, incumbe a la empresa, para librarse, el probar la culpa de la víctima.

**Las directrices de la C.E.E. van en la misma dirección.**

La Comunidad Económica Europea (CEE), en su preocupación por armonizar las cargas que pesan sobre los industriales de los países miembros, ha establecido un proyecto de directriz encaminado a la responsabilidad debida a los productos defectuosos. El principio para servir de base a esta directriz que deberá ser introducida en las legislaciones nacionales de los países miembros de la CEE, es el de la responsabilidad sin culpa.

Citemos un extracto de este texto:

«El fabricante de una cosa mueble es responsable del daño causado por un defecto de ésta, haya o no conocido o podido conocer este defecto, a menos de probar que la cosa no estaba defectuosa cuando él la puso en circulación».

Una interpretación estricta de este texto obligaría a la víctima a probar al menos el defecto del producto. Sin embargo, es probable que los tribunales, en su preocupación por proteger a los consumidores, se contentarán con la prueba del perjuicio sufrido por la víctima para deducir que el producto presentaba un defecto. La preocupación por proteger al consumidor es loable, pero no hay que perder de vista que de ello resultará un aumento de los costes de fabricación pagados por esos mismos consumidores.

**El aumento de la responsabilidad civil de las empresas es irreversible.**

No nos corresponde analizar aquí las causas de esta evolución ni hacer sobre ella un juicio de valor.

Digamos simplemente que las causas de esta evolución son múltiples:

- El ejemplo americano,
- el consumismo,
- la reacción ante ciertos abusos,
- una evolución del pensamiento.

El seguro también ha jugado su papel. Hubo una época en la que el juez preguntaba si el presunto responsable de un daño estaba asegurado antes de condenarlo a «daños e intereses»

elevados. La generalización de los seguros de responsabilidad civil en el campo industrial ha contribuido ciertamente a la presente situación. Se puede decir que es el seguro el que ha creado el riesgo, al menos en parte.

### 3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS ASEGURADORES

*El comportamiento de los aseguradores, a partir de los años sesenta, ha sido claramente menos favorable a la empresa que en el pasado. Hay que decir en descargo de los aseguradores que los riesgos se habían agravado frente a un nivel de primas que progresivamente se ha convertido en insuficiente. Esta situación concernía principalmente a los seguros contra incendio.*

**Los aseguradores han puesto en práctica estructuras técnicas para delimitar mejor los riesgos.**

A partir de esta constatación, los aseguradores han reforzado sus estructuras técnicas a nivel profesional. Progresivamente, un número creciente de armas industriales se hacían acreedoras de un aviso de fijación de tarifa, procedente de un servicio central, la «Agrupación Técnica», y esto en detrimento de la libre concurrencia. Los industriales afectados se encontraban frente a un monopolio de hecho. Habida cuenta de la obligación legal de asegurar los riesgos situados en Francia dirigiéndose a los aseguradores admitidos por las autoridades francesas, estaban sometidos a la arbitrariedad de la «Agrupación Técnica», excepto si no se aseguraban en absoluto. Esta disposición atañía a la construcción aeronáutica, la industria del automóvil, la química y el petróleo y de forma general, cualquier establecimiento industrial cuyo capital sobrepase los 50 millones de francos.

**El nivel de las primas fue**

Sin embargo, a pesar del aumento de los tipos de prima, los aseguradores no estaban en disposición de hacer frente a los

**aumentado, lo que no ha evitado dificultades de colocación para los «grandes riesgos».**

riesgos que debían garantizar. Cuando un riesgo sobrepasaba algunas decenas de millones de F era necesario, después de haber solicitado todos los aseguradores admitidos, encontrar complementos de garantía en el extranjero, con la conformidad de la Dirección de Seguros, o bien aceptar limitaciones de garantía.

En un momento dado, la capacidad de cobertura para ciertos riesgos de la industria petroquímica solo era de 30 a 50 millones de F, frente a una necesidad de 120 millones o más.

El límite de las garantías constituye un verdadero contrasentido para la empresa que conserva por ello a su cargo, los riesgos catastróficos.

Los corredores no siempre han desempeñado su papel con respecto a la empresa, pues era posible, a costa de un cierto esfuerzo, encontrar complementos de garantía en el extranjero. El límite de las garantías ha permitido igualmente, enmascarar ciertas alzas de primas.

**Se aportaron restricciones a las garantías tradicionales, a la vista de los siniestros;**

A la vista de cierto número de siniestros, pero también sin duda para alimentar la producción del ramo «rotura de maquinaria», los aseguradores han procedido a la reestructuración de las Condiciones generales de las pólizas de seguros contra incendios con el fin de restringir el alcance de ciertas garantías.

Estas nuevas disposiciones atañían al material eléctrico, los compresores y las llamadas estructuras hinchables.

**pero al mismo tiempo se podía encontrar nuevas garantías.**

Por el contrario, las pólizas de seguros pudieron extenderse a los daños resultantes de causas distintas del incendio: caídas de aviones, tormentas, tempestades, huelgas y motines. De forma general, toda extensión de garantía estaba sujeta a una sobreprima mientras que las restricciones no daban lugar a ninguna reducción de tarifas.

**Los aseguradores**

En otro orden de ideas, el seguro de *pérdidas de explotación* consecutivas a un incendio no se practicaban, en principio,

**han prometido la garantía de «pérdidas de explotación» a pesar de la estrechez del mercado.**

más que por ciertas compañías extranjeras. Este seguro tiene por finalidad cargar, durante la suspensión de la actividad de una fábrica, consecutiva a un siniestro cubierto por el seguro contra incendio, con los gastos generales permanentes y el beneficio de explotación no realizado.

Los aseguradores habían elegido un mal momento para desarrollar esta fórmula de seguro en el momento en que los tipos de primas estaban en alza y que difícilmente podían ya hacer frente a la cobertura de los daños directos. El seguro de pérdidas de explotación no encontró inmediatamente el éxito esperado. Sin embargo, en algunos casos, es de vital interés para empresas aisladas, en el límite de sus posibilidades de préstamo.

**Fueron lanzados otros tipos de garantías:**

– **rotura de maquinaria;**

Los aseguradores tampoco permanecieron inactivos en el ramo de «accidentes». Los seguros de «rotura de maquinaria» se beneficiaron de las restricciones incluidas en las pólizas de «pérdidas de explotación» con rotura de maquinaria. El principio de esta garantía es el mismo que para la de incendio. Como para el seguro de pérdidas de explotación después de incendio, es preciso que los daños materiales directos estén asegurados.

El seguro de rotura de maquinaria tampoco ha conocido un gran desarrollo.

– **todo Riesgo de Obras en Construcción.**

Por el contrario, una garantía todo riesgo, llamada «Todo Riesgo de Obras en Construcción» ha tenido un éxito cierto. Este seguro cubre los daños sufridos por las fábricas o instalaciones industriales en fase de construcción. Sin embargo, esta fórmula de garantía plantea numerosos problemas en lo referente a su puesta a punto, así como para su interpretación en caso de siniestro.

\* \* \*

**Las modificaciones más profundas las ha sufrido el seguro de responsabilidad civil. La garantía «ilimitada» ha sido desprovista de su sustancia.**

Sin embargo, la evolución más notable se ha producido en el campo de los seguros de Responsabilidad civil.

La garantía ilimitada de los daños corporales ha cedido el lugar, para los riesgos más graves, a una garantía limitada a diez millones de Francos, elevada a continuación a 20 millones. Se trata principalmente de los daños causados por la acción del fuego, de explosiones, de la polución, enumerados en un anexo de las pólizas llamado «daños excepcionales».

**Las pólizas se han extendido a la responsabilidad de los fabricantes por el hecho de «productos entregados». Una nueva garantía, la de daños inmateriales, fue aceptada por los aseguradores.**

Progresivamente, las pólizas han sido extendidas a los daños causados por los productos entregados. Por otra parte, la garantía puede obtenerse además de para los daños corporales y los daños materiales, para los daños inmateriales.

Por daño inmaterial se entiende las pérdidas resultantes de la privación del disfrute de un bien o de un servicio.

Tomemos el caso de una empresa de Obras Públicas que corta un cable EDF al cavar una zanja. Sus aseguradores deberán hacerse cargo de reemplazar el cable en consecuencia de haberse causado daños materiales. EDF tiene derecho a reclamar una indemnización por el perjuicio comercial que se deriva de la interrupción del suministro de corriente a sus abonados. Es un daño inmaterial. Si entre los abonados se encontraba el que explotara una sala de cine cuya proyección ha sido interrumpida, éste también podrá obtener una indemnización por el mismo motivo.

\* \* \*

**La iniciativa de los aseguradores se ha manifestado también en otros campos.**

Para completar, hay que citar el desarrollo de cierto número de seguros particulares como los de operaciones petroleras en el mar o las de riesgos nucleares.

#### 4. LA REACCION DE LA EMPRESA

*La empresa, empeñada en un proceso de expansión se encontró rápidamente desbordada por la importancia de los riesgos a cubrir, el aumento de las primas de seguros, de siniestros cuya liquidación planteaba dificultades.*

*Había llegado el momento de crear una sección de «seguros» en el seno de la empresa.*

**La contratación de los «encargados del seguro» plantea un problema de principio: elegirlos dentro de la empresa o contratar a un profesional.**

El puesto que se crea podía ocuparse de dos maneras: formando a un miembro del personal en los problemas del seguro o contratando a un especialista de fuera.

Una actitud complaciente aconsejaba la segunda solución a pesar de la dificultad para encontrar los candidatos. Para esta función es necesaria una persona con conocimientos generales de seguros; ahora bien, el personal que trabaja en las compañías de seguros, así como el que trabaja con los corredores, es muy especializado. En esa época, el personal titulado era poco numeroso; la empresa francesa, partidaria de los títulos, dudaba en contratar autodidactas.

Por todo ello, la primera solución era la que se imponía por sí misma con frecuencia. En estas condiciones, el empleado encargado de los seguros era con mucho, dependiente de los aseguradores de los que era el relevo en la empresa. Recogía información destinada al estudio y al funcionamiento de las pólizas de seguro, transmitía las proposiciones de los aseguradores a su dirección, seguía la liquidación de los siniestros pero, hasta pasado bastante tiempo, no podía tener un dinamismo propio.

\* \* \*

**El titular del puesto se enfrentaba inmediatamente a una situación difícil:**

- aumento de las primas,
- restricciones de ciertas garantías,
- dificultades de colocación,

En el terreno práctico, la evolución de las condiciones de garantía y de primas se manifestaba de una forma negativa para la empresa:

- Aumento de las primas,
- restricciones de las garantías (exclusiones, topes, franquicias, etc.),
- dificultad, es decir, imposibilidad de obtener ciertas garantías o su colocación íntegra,
- garantías subordinadas a medidas de prevención particulares,
- dificultades, en razón de su complejidad técnica, en poner a punto ciertas garantías (seguro de obras, etc.).

**Terminaron por establecerse contactos directos entre aseguradores y asegurados.**

A la luz de estos problemas resultó que las partes directamente afectadas, los aseguradores y la empresa, debieron encontrarse. Estos contactos se organizaron más o menos rápidamente, según la actitud del corredor que solía servir de intermediario.

Hoy en día, estos contactos directos forman parte de la costumbre sin que el papel de éstos sufra por ello el menor menoscabo.

Estos contactos son más fáciles cuando el responsable de los «seguros» habla el mismo lenguaje que los aseguradores, es decir, si es un tráfuga de la profesión.

\* \* \*

**La intervención de los servicios de «seguros» en la gestión ha**

Con gran rapidez, los «servicios de seguros» de algunas empresas se han hecho cargo, con razón o sin ella, de una parte de la labor del corredor. Así fue como nacieron las primeras oficinas de auto-corretaje en Francia.

**hecho nacer las primeras oficinas de «autocorretaje».**

El que la empresa se hiciera cargo parcialmente de la labor del corredor debía traducirse por una reducción de la remuneración de éstos. Este irritante problema dió lugar a numerosas manipulaciones: prohibición de los extornos de la comisión a los asegurados, acuerdos aseguradores/corredores para la supresión de las tarificaciones a comisión reducida, que la constitución de una oficina de auto-corretaje permitía efectuar.

*La oficina de auto-corretaje es una oficina de seguros cuya actividad está en principio limitada a la colocación y a la gestión de los seguros de la empresa o del Grupo que la controla.*

**Sin embargo, la creación de las oficinas de auto-corretaje fue provocada por la prohibición de los extornos de comisión.**

La oficina de auto-corretaje puede actuar sola o bien operar en corretaje con un corredor profesional. El representante legal de una oficina de auto-corretaje, el Presidente-Director General o el Gerente, según la forma jurídica elegida, debe cumplir las condiciones legales relativas a la presentación de las operaciones de seguros al público. Estas son condiciones de honorabilidad y de competencia técnica.

La instalación de una oficina de auto-corretaje podía justificarse en 1965, para empresas cuya cifra de primas fuera, como mínimo, igual a 5 millones de francos.

Actualmente, el problema del reparto o de la reducción de las comisiones no se plantea de la misma forma. Las comisiones está limitadas generalmente por orden ministerial a tasas inferiores a las de la época, y se pueden negociar las tasas con los corredores.

\* \* \*

**Las empresas francesas no han seguido, hasta ahora, la moda de las «cautivas».**

En un diferente orden de ideas, algunas empresas pueden ser llevadas, en razón de la importancia de su presupuesto de seguros, a considerar la creación de una compañía de seguros «cautiva».

*Una compañía «cautiva» es una compañía de seguros controlada por un asegurado o perteneciente a intereses que posean o controlen los riesgos que ella asegura.*

El interés de constituir una compañía «cautiva» puede ser doble, pagar los seguros de la empresa al precio más justo, disponer de un instrumento financiero en un paraíso fiscal. Las principales «cautivas» se encuentran en las Bermudas.

La compañía «cautiva» funciona como una compañía de seguros tradicional. Asegura todo o parte de los riesgos de la empresa accionista y se reasegura en otros aseguradores la parte de los riesgos que exceden su capacidad financiera.

Existen actualmente varios centenares de «cautivas» en el mundo, algunas de las cuales funcionan desde hace más de 50 años. No obstante, pocos grupos franceses cumplen las condiciones de dimensiones requeridas para constituir una «cautiva».

Junto a un volumen de primas de varias decenas de millones de francos, es necesario un reparto suficiente de los riesgos sin que haya «puntas» importantes. Por punta hay que entender una fábrica de 500 millones de francos junto a varias fábricas de 20 a 30 millones. Resultaría un desequilibrio estructural importante contrario al buen funcionamiento de una «cautiva».

*Sobre todo es importante señalar que la creación de «cautivas» es examinada periódicamente por ciertos Grupos, lo que denota el progreso realizado en el campo del conocimiento de los riesgos en el seno de la empresa.*

\* \* \*

**Las empresas más importantes se han reagrupado en una asociación, la «GACI». Es un organismo de concertación.**

Importantes empresas industriales se reagruparon en una asociación según la Ley de 1901: *la Agrupación de Asegurados del Comercio y de la Industria (GACI)* abierta a las empresas que alcanzan una cierta cifra de negocio (mínimo 150 millones de francos en el momento de la creación de la GACI).

La GACI, que tiene por objeto la información de sus miembros en materia de cobertura de riesgos así como la defensa de sus intereses en plan colectivo, se ha comportado hasta ahora como un organismo de concertación en sus relaciones con la profesión de los seguros. Es sabido que la concertación nunca lleva muy lejos. Sirve sobre todo como coartada y da buena conciencia a los que deciden.

Un organismo como la GACI tiene sin embargo el mérito de existir y podría llegar a ser un *lobby* favoreciendo, por ejemplo, la constitución de una mutua de industriales.

Ejemplos no faltan. Un proyecto de mutualidad de compañías de aviación en Estados Unidos, en un momento dado, desbloqueó el mercado que no estaba en disposición, por falta de capacidad, de cubrir los aviones de gran tonelaje como los Boeing 747.

La constitución de la Mutualidad de Petroleros O.I.L, permitió a las compañías dedicadas a la exploración y explotación petrolera en el mar, volver a encontrar garantías en materia de polución que les habían faltado en otra época.

La GACI consta actualmente de aproximadamente 80 miembros entre las más importantes empresas francesas y extranjeras establecidas en Francia.

En otros países existen asociaciones similares. Algunas de ellas se han reagrupado en una asociación europea con sede en Bruselas. La GACI forma parte de ella.

## 5. EL NACIMIENTO DE LA GERENCIA DE RIESGOS

**La técnica de la Gerencia de Riesgos es un nuevo enfoque que permite globalizar la protección del patrimonio de la empresa.**

Hemos examinado la evolución de los riesgos y de los medios utilizados para hacer frente a ellos desde el final de la segunda guerra mundial.

Esta evolución puede resumirse como sigue:

- Agravación generalizada de los riesgos,
- ampliación de las posibilidades de seguros pero no siempre en la medida de los riesgos a cubrir,
- agravación del coste de los seguros,
- toma en consideración de los problemas que acontecen en el seno de la empresa.

*Ha nacido un nuevo enfoque. Antes se protegía contra las consecuencias financieras de un riesgo por medio del seguro. Ahora, la empresa interviene, a título preventivo antes de la formación del riesgo.*

*Esta evolución ha hecho nacer el RISK MANAGEMENT o, dicho de otro modo la GERENCIA DE RIESGOS.*

*En la moderna empresa no se razona más en términos «de seguros» sino en términos «de riesgos».*



## Campo de actividad y definición de la Gerencia de Riesgos

Para poner en marcha una empresa sea cual sea su envergadura, hay que reunir capitales, poner en funcionamiento técnicas, conocimientos, consagrar tiempo y comprometer la reputación. ¿Qué decir entonces de empresas considerables dedicadas al estudio, la puesta a punto y el lanzamiento de un prototipo de un campo de tecnología avanzada como es la industria espacial?

Toda clase de riesgos gravan una operación de esa índole, yendo del fracaso en el plano técnico al plano comercial y financiero, sin hablar de los riesgos que resultan de hechos accidentales imprevistos.

Estos riesgos pueden clasificarse en dos categorías:

- Los inherentes a la actividad de la empresa,
- los que pueden producirse del hecho y como consecuencia de esta actividad.

Los primeros son los riesgos de la empresa, los segundos, los riesgos aleatorios.

- Los riesgos de la empresa son riesgos calculados incurridos voluntariamente para obtener beneficios.** La construcción de un prototipo implica riesgos tecnológicos: relativos a los resultados; riesgos comerciales: apertura de mercados; riesgos financieros: rentabilizar los capitales invertidos; riesgos políticos: obtener los consentimientos administrativos; etc.
- Estos son los riesgos de la empresa. Son parte integrante del estudio de la fiabilidad del proyecto por todos los conceptos y deben sopesarse en el momento de la decisión de poner en marcha la operación.
- Los riesgos de la empresa pueden evolucionar en el transcurso de la realización del proyecto y exigir a éste la adaptación a las nuevas circunstancias. Los problemas que se derivan de ello competen a la estrategia de la empresa y no atañen a la Gerencia de Riesgos.
- Los riesgos aleatorios resultan de hechos imprevistos que tienen lugar del hecho y como consecuencia de la actividad de la empresa.** Los riesgos aleatorios nacen debido y como consecuencia de la actividad de la empresa. Se derivan de un acontecimiento o de un acto involuntario, no previsto, sino imprevisible. Sin embargo, si tienen lugar son de tal naturaleza, en razón de la importancia que sus consecuencias puede alcanzar, que lleguen a comprometer los objetivos de la empresa.
- Es el caso de la destrucción de una fábrica o también el de los efectos secundarios de un producto o de una fabricación sobre el entorno (contaminación).

*Los riesgos aleatorios constituyen el campo de actividad de la Gerencia de Riesgos.*

No es posible confeccionar una lista exhaustiva de riesgos aleatorios. Por el contrario, nos proponemos analizar sus características; luego clasificaremos los principales de ellos según sean asegurables o no.

Acabaremos este capítulo con la búsqueda de una definición para la Gerencia de Riesgos.

## 1. LAS CARACTERISTICAS DE LOS RIESGOS ALEATORIOS

Cada riesgo se caracteriza por tres aspectos:

- Su hecho generador,
- su manifestación,
- sus consecuencias sobre la marcha de la empresa.

El estudio de las características de los riesgos está en la base de la política de prevención y de protección, de la financiación de los riesgos y de los planes de supervivencia de la empresa.

### 1.1. El hecho generador

El conocimiento de los hechos generadores permite definir las medidas de prevención destinadas a reducir la frecuencia de los siniestros.

Los hechos generadores pueden clasificarse en los cuatro epígrafes que vamos a examinar:

- El acto humano,
- los sucesos naturales,
- los cúmulos de circunstancias,
- la «decisión del príncipe» (actos administrativos o alcaldadas).

#### *El acto humano*

**El acto humano  
va desde la  
simple  
negligencia  
hasta la acción**

Por acto humano hay que entender la acción voluntaria, la imprudencia, el error, la negligencia. Nosotros sólo nos ocuparemos de los actos directos pues la materialización del riesgo puede, de cierta forma, relacionarse siempre a un acto humano.

**voluntaria.** El acto humano va desde la acción individual, reflexiva o no, hasta la acción concertada de la que el espionaje industrial es uno de los ejemplos.

El acto humano puede traducirse por una acción, pero también puede resultar de una omisión. En derecho penal se habla de un delito de comisión por omisión. El incendio provocado por un radiador eléctrico que quedó encendido resulta de una omisión. Estos son probablemente los riesgos menos fáciles de dominar...

#### *Los sucesos naturales*

**Los sucesos naturales constituyen un importante factor de riesgo.**

Los sucesos naturales reagrupan todas las catástrofes tales como los huracanes, temblores de tierra, maremotos, erupciones volcánicas, rayos, etc. Es posible estimar estos riesgos pues las zonas donde pueden producirse están identificadas. En estas condiciones, sería erróneo considerarlos como casos de fuerza mayor en la medida en que su aparición no es imprevisible. El hecho de construir, por ejemplo, una piscina junto a un río cuyo caudal rebasa periódicamente la altura superior de la obra no permite invocar la fuerza mayor.

#### *Los cúmulos de circunstancias*

**La materialización de un riesgo tiene a veces su origen en un cúmulo de circunstancias.**

El siniestro puede resultar de un cúmulo de circunstancias, de la reunión de varios elementos sin la cual no habría podido producirse. El incendio tiene por causa un cúmulo de circunstancias: «el triángulo del fuego».

Se trata de la reunión de tres elementos:

- Una materia combustible, madera, cartón o además, un líquido inflamable;
- una fuente de calor suficiente en relación al grado de inflamabilidad del combustible. Esta fuente de calor puede actuar ya sea por radiación, bien por contacto. Puede tratarse de un radiador, de una llama o de una pieza metálica calentada por una operación de soldadura;

- finalmente, un comburente que generalmente es el oxígeno del aire.

La intervención del hombre sólo es indirecta.

*La «decisión del príncipe»*

**Las consecuencias de una decisión administrativa a veces pueden asimilarse a las de un siniestro: se dice que es la «decisión del príncipe».**

Por decisión del príncipe hay que entender las decisiones administrativas que pueden comprometer la realización de los objetivos de la empresa y revestir el aspecto de un verdadero siniestro:

- Reglamentación en materia de contaminación, de protección del entorno, fijación de ciertos productos contaminantes como por ejemplo las materias plásticas;
- restricciones de las transferencias financieras en materia de cambios.

Podríamos preguntarnos si estos riesgos no entran en la categoría de riesgos de la empresa. Sin embargo, algunos de estos riesgos presentan un carácter puramente aleatorio y los volveremos a encontrar más adelante entre los riesgos asegurable. Esta es la razón por la cual los mencionamos, sin esta reserva, en este epígrafe.

## 1.2. La manifestación del riesgo o el siniestro

*Cuando un riesgo se manifiesta o se materializa, hay un siniestro.*

*El análisis de la manifestación de los riesgos permite definir los medios de protección indispensables para reducir las consecuencias perjudiciales.*

**El siniestro puede alcanzar**

El siniestro puede afectar a la empresa, bien sea directamente bien sea por persona interpuesta.

**a la empresa, sea directamente, sea por persona interpuesta...**

La empresa se ve directamente afectada cuando el siniestro alcanza a su personal —el accidente de trabajo— o sus instalaciones —la destrucción de una fábrica.

La empresa se ve afectada por persona interpuesta si un siniestro se declara en las instalaciones de uno de sus proveedores o en las de un subcontratista y le priva de un servicio o de un suministro. El naufragio de un navío que transporta material destinado a una fábrica en construcción puede causar un perjuicio importante a la empresa retrasando la puesta en marcha de la nueva fábrica.

Finalmente, la empresa puede verse afectada por los siniestros que se producen a los clientes o usuarios de sus productos o aún más, por los siniestros de los que son víctimas los terceros en general.

En esta hipótesis, la empresa es requerida en tanto que civilmente responsable. El perjuicio directo que se deriva para ella lo constituye el reemplazamiento, si da lugar, de los productos defectuosos y por el pago de la indemnización por daños y perjuicios a las víctimas.

Los siniestros se materializan de tres formas:

- El perjuicio a las personas,
- el perjuicio a los bienes,
- la privación del disfrute en un bien o servicio.

#### *El perjuicio a las personas*

**El perjuicio a las personas va desde la simple herida al rapto y al chantaje.**

El perjuicio a las personas no implica únicamente el daño físico que provoca la muerte, la incapacidad temporal, la invalidez. También comprende el rapto y el chantaje.

El rapto o "*kidnapping*" para usar un término de moda, se manifiesta por el rapto de una persona generalmente seguido por la demanda de rescate.

Igualmente el rapto puede tener implicaciones políticas. Una forma particular de rapto es la toma de rehenes.

El "kidnapping" propiamente dicho se encamina más particularmente a los directivos de grandes empresas o a los miembros de su familia. Se pueden clasificar en la misma categoría los ataques a mano armada o "hold up" que pretenden la apropiación de bienes por el ejercicio de una coacción sobre las personas.

El chantaje es una operación más sutil. Generalmente tiene por objeto la busca de informaciones confidenciales. Por esta razón el chantaje se relaciona con el espionaje industrial. En este caso está basado generalmente en la explotación de ciertas debilidades de la persona sobre la que se ejerce, conocidas y a veces, provocadas, por su autor (adición a las drogas, relaciones ilícitas, etc.).

#### *El perjuicio a los bienes*

**El perjuicio a los bienes se caracteriza por pérdidas y destrucciones.**

El perjuicio a los bienes se manifiesta por destrucciones de toda naturaleza: incendios, hundimientos, roturas, etc., o aún más, por robos, desfalcos y derrames.

En el perjuicio a los bienes hay que incluir los daños en cadena. Es el caso de una cosecha que no podrá ser tratada en razón de un incendio que ha inmovilizado la conservería; o también la alteración de productos depositados en un almacén frigorífico a consecuencia de la interrupción accidental de la cadena del frío (avería del compresor).

#### *La privación del disfrute*

**La privación del disfrute de un bien o de un servicio es una manifestación secundaria del siniestro.**

Finalmente, en tercer lugar, hay que hablar de la privación de disfrute de un bien o de un servicio. Se trata de la manifestación secundaria de un siniestro que se ha producido ya sea en la empresa, sea en un ciclo posterior a las actividades de ella. Se traduce por la indisponibilidad temporal o definitiva de una persona, de una instalación o por la falta de un servicio.

En el mundo moderno, en razón de la especialización de actividades y funciones, los problemas más difíciles los causan

los efectos secundarios. Lo veremos más adelante con ocasión del examen de las consecuencias de los siniestros.

Estas manifestaciones van de la paralización de un taller a la paralización en cadena de un conjunto de actividades. Consideremos el caso de una fundición que produce metales especiales destinados a la fabricación de forros de frenos. Su paralización puede tener repercusiones sobre la industrial del automóvil.

### 1.3. Las consecuencias de los siniestros sobre la marcha de la empresa

*El conocimiento de las consecuencias previsibles de los siniestros sobre la marcha de la empresa es condición previa a la política de financiación de riesgos y a la puesta en marcha de planes de supervivencia.*

#### 1.3.1. La clasificación de las consecuencias

**Se pueden clasificar las consecuencias de un siniestro en consecuencias directas y en consecuencias indirectas.**

Las consecuencias de un siniestro son en primer lugar consecuencias directas pero también consecuencias indirectas.

Por consecuencias directas, hay que entender las pérdidas materiales y la paralización de actividad que se derivan de ellas. Las consecuencias indirectas se derivan del impacto del siniestro sobre el comportamiento de las personas en relación con la empresa. Son las pérdidas de parte de mercados por el hecho de que los clientes se apartan de la empresa o también de miembros del personal que se van a trabajar con la competencia.

**Proponemos clasificar las**

Nosotros, sin embargo, preferimos a esta distinción entre pérdidas directas y pérdidas indirectas otra clasificación más

**pérdidas en  
pérdidas  
reductibles y  
pérdidas  
irreductibles.**

adaptada a la técnica de la Gerencia de Riesgos. Proponemos clasificar las pérdidas en pérdidas irreductibles y pérdidas reductibles.

Efectivamente, cuando se ha producido un siniestro nos encontramos frente a destrucciones que constituyen pérdidas irreductibles. Es el caso del incendio que ha destruido la fábrica. No obstante, estas pérdidas no son más que la parte visible del iceberg. A estas pérdidas materiales se les añadirán todas las consecuencias directas e indirectas del siniestro y todo ello durante un lapsus de tiempo más o menos largo. Se ha citado el caso de una empresa de venta por correspondencia que, después de un incendio que destruyó su colección otoño/invierno, perdió de una forma duradera una fracción de sus cuotas de mercado.

*En tanto que las pérdidas materiales que se derivan de la destrucción de la fábrica son irreductibles, las consecuencias directas e indirectas que se derivan de ella pueden ser dominadas por la empresa. Su montante y su importancia dependerán de las acciones que la empresa pondrá en marcha inmediatamente después de que haya sobrevenido el siniestro.*

### 1.3.2. Los paros de producción

**Después del  
siniestro, el  
esfuerzo de la  
empresa debe  
dirigirse a la  
limitación de las  
pérdidas.**

Un siniestro, aunque sea de poca importancia, perturba el funcionamiento de la empresa. En el plano puramente material: trastorna los programas de fabricación y el de entregas. En el plano humano: repercusión sobre el comportamiento del personal, reacción de la clientela.

La ocurrencia de un siniestro importante tendrá por efecto la parálisis total, más o menos larga, de la actividad de la empresa.

La empresa se verá obligada a dejar su personal en el paro; a tomar disposiciones con relación a su clientela; rescisión de mercados, subcontratación; a detener las campañas de publicidad; reconsiderar sus programas de inversión y de expansión.

*Las decisiones que tome determinarán finalmente la naturaleza y la importancia de las consecuencias directas e indirectas que se derivarán para ella del siniestro. Lo que está en juego es su imagen de marca y su supervivencia.*

**La empresa debe intentarlo todo para conservar:**  
 – su personal,  
 – su crédito,  
 – sus clientes,  
 para poder reemprender su actividad.

Consideremos la situación del personal. Si la empresa no encuentra una solución para conservar su personal, no estará en disposición después de reconstruir los equipos indispensables para la continuación de su explotación.

Su situación financiera y particularmente la devolución de préstamos y el pago del dividendo, condicionan su crédito futuro, necesario para la recuperación de su expansión.

Su posición con relación a los clientes, es decir, los medios que pondrá en marcha para respetar los pedidos, a pesar del siniestro, condicionan el sostenimiento de sus posiciones en el mercado y su imagen de marca.

Imaginemos un ejemplo para ilustrar nuestras palabras. El propietario de una imprenta es informado de que su fábrica está ardiendo. Cuando llega al lugar, solo puede constatar la destrucción total de la fábrica. Esta se componía de un sólo edificio lo que quiere decir que está todo destruído: los talleres, los almacenes y las oficinas.

**He aquí el caso de una empresa**

La empresa emplea a 300 personas de las cuales una parte está afecta a una importante red comercial. Está especializa-

**que ha perdido su instrumento de trabajo.**

da en la impresión de tarifas y catálogos y cuenta entre su clientela con casas de venta por correspondencia. La empresa está asegurada contra incendios pero únicamente de daños materiales. Las «pérdidas de explotación» no están cubiertas. Está en una expansión anual del 15 al 20 por 100, lo que origina un endeudamiento bastante grande.

¿Cuál era la situación al día siguiente del siniestro? Los locales de producción, las máquinas, los productos en curso de fabricación y las mercancías listas para ser entregadas estaban destruidas. Los clichés y modelos se habían quemado así como los documentos contables.

**Su problema era conservar una parte de su personal, su red comercial y su mercado.**

Había que regular el destino de su personal, evitar poner en dificultades a los clientes, algunos de los cuales al no recibir sus catálogos corrían el riesgo de sufrir considerables perjuicios comerciales. Al mismo tiempo, era indispensable contactar inmediatamente con los aseguradores, los bancos y los proveedores.

El equipo de dirección debía tener en cuenta tres imperativos:

- Comprobar el pasado,
- regular el presente,
- preparar el porvenir.

**A estos efectos, era necesario encontrar los medios financieros necesarios. En nuestro ejemplo, la empresa no tenía la garantía de «pérdidas de explotación».**

En lo que concierne al personal, la empresa —falta de ingresos— no tenía los medios financieros para continuar pagando los salarios más allá de un tiempo muy corto, y en todo caso, hasta la reanudación de su actividad. Sin embargo, no podía correr el riesgo de ver dispersarse a su personal. La solución consistía en negociar con los poderes públicos, de acuerdo con los representantes del personal y del Comité de Empresa, la transferencia del personal al régimen de desempleo.

Debía ponerse en contacto inmediatamente con la red comercial para evitar las reacciones de enfado de la clientela. Era importante hacer el inventario de los pedidos, disponer el re-

gistro de vencimientos con vistas a establecer los órdenes de urgencia. A continuación había que reconstruir los clichés y tratar con la profesión para poner en práctica una fabricación de emergencia.

Mediante contactos con los bancos, la empresa debía obtener las garantías indispensables para poder hacer frente a sus vencimientos.

**Dirigiéndose a sus aseguradores, debía constatar que las pólizas de seguros de «daños» no preveían adelantos sobre las indemnizaciones.**

Finalmente, se trataba de obtener muy rápidamente la intervención de los aseguradores y de los peritos con el fin de poner en marcha el procedimiento de indemnización que permitirá la financiación de la reconstrucción material de la empresa.

Curiosamente, no existen disposiciones particulares en las pólizas de seguros contra incendio que permitan al asegurado siniestrado percibir, bajo ciertas condiciones, un adelanto sobre el importe de la indemnización. Es una laguna sobre la que quisiéramos atraer la atención de los lectores pues se deben poder aportar soluciones a ello.

Se pueden invocar razones para explicar esta laguna: temor de dar la aprobación de liquidación de la indemnización más difícil de realizar, hacerse cargo del siniestro antes de conocer su importe definitivo, etc. Sin embargo, estas objeciones no parecen de suficiente peso como para justificar esta laguna.

**La empresa debe estudiar inmediatamente las condiciones de su nueva implantación y de su organización futura.**

Desde el día siguiente al siniestro la empresa debe estudiar las condiciones y las modalidades de la reanudación de su actividad:

— Encontrar una instalación provisional, procurarse material.

A continuación se plantean los problemas de la reanudación definitiva:

— Elección del lugar para reconstruir la fábrica,

— elección de nuevos materiales,

- replantear las estructuras y la organización futura de la empresa.

Al sobrevenir un siniestro total se produce una situación única para replantearse el funcionamiento de la empresa en todos los campos.

El ejemplo sobre el cual trabajamos es relativamente favorable a una reanudación rápida de la actividad. Se podrían introducir variaciones que complican singularmente la búsqueda de soluciones.

¿Cuál sería la situación de la empresa si el incendio hubiera ocasionado la pérdida de vidas humanas?

- Intervención de las autoridades judiciales, eventualmente, inculpación del Jefe de la Empresa por no respetar las disposiciones relativas a la protección y a la seguridad de los trabajadores, del público, del entorno.

Una situación así puede tener importantes consecuencias sobre la formación del perjuicio consecutivo al siniestro y comprometer toda posibilidad de reanudar la actividad de la empresa.

En primer lugar, existe el impacto moral que pesará con toda su carga sobre los dirigentes en el momento en que estos deberían estar totalmente disponibles para hacer frente a todos los problemas que hemos examinado.

Además las dificultades en el terreno social y en el local, volverán a los interlocutores de la empresa más circunspectos con respecto al riesgo de privar a ésta de una parte de las ayudas que hubiera podido obtener de otra forma.

*Con este ejemplo hemos querido ilustrar que a las pérdidas definitivas e inevitables, que se materializan sobre el terreno, pueden añadirse pérdidas cuya naturaleza y montante están en función de las circunstancias del momento, de la reacción del entorno y de las iniciativas tomadas por la propia empresa.*

## 2. DISTINCION ENTRE RIESGOS ASEGURABLES Y RIESGOS NO ASEGURABLES

*La distinción entre riesgos asegurables y riesgos no asegurables no tiene por objeto ni vincular ni subordinar la Gerencia de Riesgos a los seguros.*

### 2.1. Interés de la distinción

**La técnica de los aseguradores viene frecuentemente en socorro de la Gerencia de Riesgos.**

El interés de esta distinción es puramente técnico y por tres conceptos.

En primer lugar, los aseguradores tienen un buen conocimiento de la estimación de riesgos. Disponen de medios de apreciación y de estimación comprobados, fundados sobre elementos estadísticos y sobre el estudio de los siniestros. Esta experiencia puede ser puesta a disposición de la Gerencia de Riesgos.

A continuación, la asegurabilidad de un riesgo da una idea de la importancia de la empresa, en cuanto a su tamaño, en función de la tasa de prima fijada por los aseguradores como garantía. Sin embargo, esta indicación debe manipularse con precaución pues sólo hay que retener la fracción de la tasa correspondiente al riesgo puro. Por tanto, la tasa de prima puede, según las circunstancias, representar varias veces la tasa del riesgo puro, o al contrario, ser inferior a éste. Es un problema de competencia.

Finalmente, la asegurabilidad o no asegurabilidad de un riesgo tiene incidencia sobre la política seguida por la empresa para la protección de su patrimonio. Los riesgos no asegurables quedan obligatoriamente a cargo de la empresa cuando se materializan. Para los riesgos asegurables, la empresa se coloca delante una elección.

**La línea divisoria entre los riesgos asegurables y los riesgos no asegurables se sitúa a nivel de las consecuencias de los siniestros.**

La línea divisoria entre lo que es asegurable y lo que no lo es, no se sitúa generalmente a nivel de los hechos generadores o de la manifestación de los riesgos, sino a nivel de sus consecuencias.

Las consecuencias directas son generalmente asegurables, es el caso de las pérdidas materiales y de las pérdidas de explotación que pueden resultar de ellas. Es decir, los gastos generales permanentes que subsisten a pesar del cese de la actividad y la compensación del beneficio de explotación no realizado. La empresa podrá igualmente hacer asegurar la depreciación de su fondo de comercio. Por el contrario, las consecuencias de la pérdida de clientela, las pérdidas de parte del mercado, por ejemplo, no son asegurables.

## 2.2. Criterio

*Generalizando se puede decir que todos los daños directos son asegurables, a reserva de cierto número de exclusiones que examinaremos. Por el contrario, los daños indirectos no son asegurables.*

**No son asegurables:**

Las excepciones a la asegurabilidad de los daños directos la constituyen:

— **Los daños causados voluntariamente,**

— Los daños voluntarios, es decir aquellos provocados por la víctima. El industrial que prende fuego a su fábrica o el hombre que se mutila voluntariamente, no puede hacerse indemnizar por sus aseguradores. El suicidio es asegurable, en seguro de vida, si tiene lugar dos años después de la suscripción de la póliza. En ese caso, se estima que el seguro no fue suscrito con una intención fraudulenta;

— **los riesgos cuya transferencia a los**

— los riesgos que tendría que asumir el asegurador tropezarían con un obstáculo de orden social. Este sería el caso si la empresa pudiera asegurarse contra las pérdidas que

- aseguradores es contraria al orden público,** resultaran para ella de la huelga de su personal. Es evidente que la suscripción de tal seguro no solucionaría los conflictos. Por el contrario, la empresa puede asegurarse contra las consecuencias de una huelga que afecte a un proveedor;
- es el caso de los rescates.** — en un mismo orden de ideas, no se puede asegurar, al menos en Francia, contra las peticiones de rescate, es decir, el hacerse cargo los aseguradores de la suma del rescate. El conocimiento de tal garantía no sólo puede orientar las acciones de los malhechores sino que también puede dar ideas en este aspecto a otros;
- Sin embargo, la no asegurabilidad de un riesgo resulta generalmente de un obstáculo de orden financiero.** — no son asegurables, en principio, los riesgos cuya materialización, por el hecho de la importancia que puede tomar, sobrepasen la capacidad financiera de los aseguradores. Se trata, generalmente de riesgos debidos a las fuerzas de la naturaleza que revisten un carácter catastrófico: inundaciones, temblores de tierra, etc.
- No obstante, el seguro de destrucciones debidas a las fuerzas de la naturaleza tiene tendencia a incrementarse. Es el caso de los daños causados por los huracanes y las tempestades. Incluso se puede obtener la garantía contra temblores de tierra, según la zona en que esté situada la instalación que se garantice.

*Desde que un riesgo es mensurable, en cuanto haya compatibilidad entre el volumen de las primas que los aseguradores pueden cobrar y el montante de los siniestros al que tendrán que hacer frente, hay un riesgo asegurable.*

*A reserva de ésto, se puede decir que todo riesgo es asegurable.*

Un organizador de espectáculos puede hacer asegurar su taquilla en caso de que este estuviera comprometido por las inclemencias del tiempo. El importe de la prima puede alcan-

zar, para un espectáculo único al aire libre en París, el 25 por 100 de la suma asegurada.

Cuando una empresa organiza, en el ámbito de una campaña de promoción, un concurso cuyo envite no está limitado a un número de premios conocido de antemano, puede encargar a un seguro las sumas que deberá pagar por encima de una cierta cantidad.

### 2.3. El carácter evolutivo de la asegurabilidad

**El seguro se especializa y el campo de lo asegurable se extiende.**

Asistimos a una doble tendencia. El alcance de las pólizas de seguros clásicas se hace más corto mientras que el campo de lo asegurable se amplía.

La póliza de seguros contra incendios ha sufrido, en cuanto a su alcance, cierto número de restricciones:

- Restricciones de la garantía de los daños de explosión a los que está expuesto el material eléctrico;
- exclusiones de las acciones llamadas concertadas en el campo de los siniestros que tienen su origen en una acción de sabotaje. La acción concertada se distingue de la acción individual por su motivación. Era el caso de las acciones dirigidas contra los depósitos petroleros en el momento de los acontecimientos de Argelia.

Estas garantías, una vez excluidas de las pólizas clásicas pueden obtenerse por otro lado. El material eléctrico puede ser asegurado por las pólizas de rotura de maquinaria. Los riesgos de sabotaje, comprendidos en ellos la acción concertada, puede ser objeto de extensiones particulares en las pólizas de incendio.

El mismo problema vuelve a plantearse en las pólizas de responsabilidad civil en las que la garantía de los daños por contaminación ha conocido y aun conoce, diversas vicisitudes.

Estas «cesiones» se concretan por el pago de primas suplementarias, con nuevas cargas para las empresas.

**A veces se derivan ambigüedades relativas al alcance de las garantías.**

Los aseguradores, a la luz de los siniestros, reducen el alcance de algunas garantías. Hay riesgos que entienden no deben cubrir más. El asegurado, por el contrario, con la colaboración de su corredor, busca atenuar estas exclusiones y las limitaciones introducidas en las pólizas por los aseguradores. A veces resultan cláusulas poco claras, es decir, contradictorias.

Veamos un ejemplo. Ya hemos tenido ocasión de evocar las pólizas «Todo Riesgo de Obras en Construcción» que cubren los daños que pueden sobrevenir a una instalación en curso de montaje. Como su nombre indica, cubren todos los daños, lo que quiere decir que todo lo que no está expresamente excluido está cubierto.

Sin embargo, los aseguradores no cubrían el riesgo tecnológico, es decir, los daños que tienen su origen en una falta del proyecto de la obra. Finalmente, han vuelto sobre su posición. No obstante, estas pólizas estipulan siempre que la garantía está subordinada al respeto de las reglas del arte. ¿Cuál es, en estas condiciones, el alcance de la garantía de los daños que tengan su origen en un error de proyecto?

**Es un campo en evolución, que ilustra el seguro de responsabilidad civil.**

Los campos respectivos de lo asegurable varían en el tiempo. Este es particularmente el caso del alcance de las pólizas de responsabilidad civil.

Hemos asistido a una continua y notable extensión de las garantías en el campo de los seguros de responsabilidad civil.

Sin embargo aun subsisten zonas de sombra, especialmente en lo que concierne a los seguros de responsabilidad civil profesional donde una vez más se recae sobre el difícil problema de los riesgos tecnológicos.

Sin embargo, se constata que las ampliaciones relativas a la extensión y al alcance de las garantías corresponden generalmente limitaciones de las sumas aseguradas.

La garantía llamada «ilimitada» ha desaparecido prácticamente para ceder su lugar a las garantías limitadas. Cuando sub-

siste se refiere a daños que, si se producen, no tienen ninguna posibilidad de alcanzar sumas exorbitantes.

En las pólizas de responsabilidad civil clásicas, se encuentran de una parte garantías limitadas por suceso, y de otra parte, garantías limitadas por año asegurado, es decir, por periodos de doce meses.

Por la garantía limitada por suceso, la empresa está cubierta, cualquiera que sea el número de siniestros que pueden producirse en el año y ello siniestro por siniestro, en el límite del montante asegurado.

Cuando la garantía está estipulada por año de seguro, los daños se imputan, siniestro por siniestro sobre la suma asegurada hasta agotarla. En estas condiciones la empresa corre el riesgo de verse privada de su garantía en el curso del año, si la suma de su garantía se agota. La reconstrucción de una garantía, después de un siniestro, plantea serios problemas.

Los daños causados por los productos entregados son principalmente los que entran en la categoría de la limitación por año de seguro. Se comprende perfectamente las razones que guían a los aseguradores en este campo pero también hay que ver el interés de la empresa que para sus productos necesitaría justamente la garantía más amplia.

**La extensión de garantía más importante se refiere a los «productos entregados»**

La garantía de los daños causados por los productos después de su entrega, ha sido la ampliación de garantía más notable en el campo del seguro de responsabilidad civil y esto a pesar de la restricción resultante de su limitación por año de seguro de la que acabamos de hablar. Esta responsabilidad puede ser tanto penal como quasi-penal, o contractual, según la víctima del daño. Por ello, los aseguradores han dudado siempre en garantizar las responsabilidades contractuales.

**y la garantía de los daños llamados «inmateriales».**

Otra ampliación importante se ha obtenido en cuanto a la naturaleza de los daños garantizados.

El seguro clásico se limita a cubrir los daños corporales y los daños materiales. Desde hace algún tiempo, es posible obte-

ner la garantía de los daños llamados «inmateriales» que derivan de la privación del disfrute de un bien o de un servicio.

Esta garantía se concede con cautela en cuanto a su importe y el daño inmaterial, en principio, debe ser consecutivo a un daño material. No obstante, es posible obtener también una garantía para los daños inmateriales no consecutivos a un daño material asegurado, es la garantía de los inmateriales puros.

Pongamos un ejemplo para ilustrar la distinción entre daños inmateriales consecutivos a un daño material y los inmateriales puros.

Un industrial, gran consumidor de electricidad, ha firmado un contrato de suministro de gas natural con una sociedad petrolera. Este gas alimenta una central térmica que le provee la corriente eléctrica con una tarifa preferencial y en todo caso con un coste inferior al normal de la red EDF.

El productor de gas envía accidentalmente gas contaminado a la central térmica. Se avería la central y cesa su producción. Nos encontramos en presencia de un daño material y de un daño inmaterial que se deriva de él. El industrial está obligado a utilizar la corriente EDF para hacer funcionar su fábrica y pedirá a la sociedad petrolera que le reembolse la diferencia de precio.

Siguiendo con el ejemplo, la sociedad petrolera a causa de un accidente en sus propias instalaciones, no está en disposición de suministrar gas a la central. El industrial se encontrará en la misma situación, estará obligado a recurrir a la red EDF y pedirá a la sociedad petrolera que le reembolse la diferencia de precio.

Sin embargo, en esta segunda hipótesis los daños inmateriales les habrán cambiado de naturaleza, son daños inmateriales puros.

**Todos los  
problemas no**

Otros problemas no se han solucionado todavía de una forma satisfactoria.

**están  
solucionados.  
Quedan  
dificultades  
relativas a la  
responsabilidad  
profesional y a  
los riesgos  
tecnológicos.**

De una parte están las responsabilidades profesionales, como las de oficinas de estudios donde se tropieza con los riesgos tecnológicos.

Por otra parte están los daños causados a los bienes confiados a la empresa con vistas a la ejecución de un trabajo. Es el caso de las empresas de construcción encargadas de realizar un antiguo inmueble.

Existen soluciones parciales pero todavía no son satisfactorias.

*Esta evolución corre el riesgo de ser puesta otra vez en tela de juicio a medio plazo por el reforzamiento de la protección del consumidor, la cual se traducirá por indemnizaciones cada vez más numerosas, de ahí la creciente reticencia de los aseguradores para ampliar el campo del seguro de responsabilidad civil, y particularmente el concerniente a los productos y a los servicios.*

### **3. BUSQUEDA DE UNA DEFINICION PARA LA GERENCIA DE RIESGOS**

*La Gerencia de Riesgos es un conjunto de técnicas y de reflexiones que concurren en la protección del patrimonio de la empresa contra los riesgos aleatorios.*

*La protección del patrimonio de la empresa debe ser objeto de un enfoque global que es el de la Gerencia de Riesgos para quedarse en un nivel de coste compatible con los objetivos de la empresa.*

**La empresa debe intervenir a nivel de la formación de los riesgos para limitar su costo.**

La definición que proponemos para la función Gerencia de Riesgos encierra la noción de enfoque global indispensable para modificar la curva de los costos.

Este objetivo no puede ser alcanzado más que en la medida en que la empresa intervenga a nivel de la formación de los riesgos. La empresa puede y debe incluir en la organización de su explotación dispositivos que pesen sobre la formación de los riesgos.

**Este resultado solo puede alcanzarse por un enfoque global que es el de la Gerencia de Riesgos.**

Las técnicas y reflexiones a las que se ha hecho referencia en la definición de la Gerencia de Riesgos no se limitan a obtener una compensación de las pérdidas que resulten de un siniestro, sino que tienen por objeto evitar incluso que ocurran los siniestros, o reducir los efectos de los que no hayan podido ser evitados.

La protección del patrimonio de la empresa debe ser considerada en su más amplia acepción: protección de sus bienes materiales pero también de su imagen de marca y de la notoriedad de sus directivos.

**La protección del patrimonio debe ser considerada en su más amplio sentido.**

Finalmente, la noción de riesgos aleatorios también debe ser considerada en un sentido muy amplio y no debe conducir a limitar el campo de acción de la Gerencia de Riesgos de una forma arbitraria y contraria al interés de la empresa. El campo de acción de la Gerencia de Riesgos depende finalmente de las estructuras de cada empresa.

La definición de la Gerencia de Riesgos se pondrá en evidencia en el capítulo siguiente en el que expondremos su puesta en marcha.

## La Gerencia de Riesgos: puesta en marcha

La empresa no puede consagrar toda su energía y todos sus medios a la protección de su patrimonio. Debe hacer su elección habida cuenta de lo deseable y de lo posible.

El interés manifestado en esta elección dependerá del lugar que ocupe la Gerencia de Riesgos, en tanto que función, en el seno de la empresa. Tendremos ocasión de examinar la puesta en práctica de la Gerencia de Riesgos bajo este ángulo, es decir, de una forma concreta.

Cuando una empresa se sitúa frente a una elección, la solución más fácil, por el momento, es no hacer nada. Tal actitud puede demostrarse desastrosa en la experiencia.

Sin embargo, y muy especialmente en materia de riesgos, el hecho de no hacer nada es raramente una actitud deliberada. A menudo proviene de la ignorancia del problema que, por eso, no se ha tenido en cuenta en el momento de la decisión.

Pongamos el caso de una empresa que decide duplicar su producción en un determinado sector, optando, con el fin de utilizar la infraestructura existente, por duplicar la capacidad de una fábrica existente antes que por construir una nueva

unidad. Si en nuestro ejemplo solamente se han tenido en cuenta la economía de los gastos de funcionamiento, la empresa corre el riesgo de tener luego algunos desengaños:

- Aumento del coste de los seguros que resulte de la acumulación de riesgos, excepto si se han tomado precauciones para separar físicamente las instalaciones nuevas de las antiguas.
- Privación total de la producción en caso de incidentes a nivel de la infraestructura común, por ejemplo: por la explosión de una central a vapor.

*La acción preliminar de la Gerencia de Riesgos es la de la sensibilización. Hay que atraer, con prioridad, la atención de los directivos de la empresa sobre la realidad de los riesgos. En su defecto, éstos no se verán abocados a buscar soluciones y aún menos a aceptarlos, pues de manera general, las soluciones tomarán la forma de coacciones y por eso, se traducirán en gastos.*

**Las palabras claves de la Gerencia de Riesgos:**

Las acciones fundamentales de la Gerencia de Riesgos están basados en tres palabras claves:

ANALIZAR  
REDUCIR  
FINANCIAR

**— Analizar,**

La «Gerencia de Riesgos» supone en primer lugar, un buen conocimiento de los riesgos que corre la empresa, de donde se deriva la primera serie de actuaciones: el análisis de riesgos.

**— reducir,**

Una vez que los riesgos han sido inventariados y evaluados, una segunda serie de acciones consiste en eliminarlos o reducirlos. Estas acciones determinan medidas de

PREVENCION y de PROTECCION

que la «Gerencia de Riesgos» tiene por objeto iniciar.

Estas acciones tienen como finalidad hacer la materialización de los riesgos más difícil, reducir su probabilidad y su frecuencia. Es la PREVENCIÓN.

Finalmente, cuando un riesgo se materializa se trata de reducir su alcance mediante medidas de PROTECCIÓN.

Después de ocurrido un siniestro la empresa debe proseguir sus actividades y, en la medida de lo posible, no ver frenadas su expansión. Las medidas a tomar son en parte, medidas de orden material que dependen de la PREVENCIÓN si se han iniciado antes del siniestro.

– **financiar.** Para otros se trata de medidas de salvamento y de supervivencia que plantean problemas de financiación:

- Financiar la sustitución de las inversiones destruidas,
- hacer frente a gastos suplementarios,
- compensar las pérdidas de ingresos y el lucro cesante para asumir las cargas normales de la empresa.

La «Gerencia de Riesgos» debe estudiar estos problemas que se enuncian como sigue:

*«Prever los medios financieros para que los objetivos de la empresa no se vean comprometidos por la materialización de un siniestro».*

**La financiación de los riesgos tradicionalmente pasa por los seguros. ¿Es**

Para las pequeñas y medianas empresas, la solución pasa siempre por el seguro.

¿Ocurre igual para las empresas importantes? Este es uno de los problemas más delicados que se plantean a la empresa y a la Gerencia de Riesgos le corresponde proponer la solución.

**obligado que así sea?** Ciertamente, no se trata de discutir la legitimación del slogan bien conocido por los aseguradores:

*«el seguro solamente cuesta caro antes del siniestro»*

sino de ver si no hay otras soluciones menos costosas, al menos en ciertos casos.

\* \* \*

A los problemas que hemos expuestos corresponden las actuaciones de la *Gerencia de Riesgos*, objeto del presente capítulo: *sensibilizar, analizar, reducir, financiar*.

## 1. SENSIBILIZAR

En el campo de la «Gerencia de Riesgos» prácticamente hay que entender «sensibilizar» en el sentido patológico del término.

«Provocar la sensibilización de las *personas* para hacerles adquirir reacciones útiles cuando estén en contacto con los *riesgos* incluso en pequeñas dosis».

Nos proponemos responder a las distintas preguntas que plantea la sensibilización:

- ¿Por qué sensibilizar?
- ¿A quién sensibilizar?
- ¿Cómo y cuándo sensibilizar?
- ¿Qué resultado pretender?

### 1.1. ¿Por qué sensibilizar?

**El accidente, el siniestro, puede producirse en todas partes, en cualquier momento.**

Hay que decir las cosas como son. En nuestros días aún se piensa que el accidente solo le ocurre a los demás. Es un primer obstáculo que hay que vencer: la incredulidad.

La evolución del mundo en el cual vivimos ha abierto la vía a una concepción global de la protección del patrimonio de la empresa.

**Las medidas de seguridad deben ser comprendidas para ser aceptadas.**

La necesidad de una concepción global o de un enfoque global, existe, pero para poder realizarla, ponerla en práctica, hay que crear en el seno de la empresa la receptividad necesaria.

El dispositivo indispensable para garantizar el mantenimiento de la actividad a pesar de un siniestro se considerará como un obstáculo por unos y como una seguridad por otros. Es un segundo obstáculo a vencer.

Pongamos el ejemplo de la información donde la salvaguardia de los ficheros en bandas o en discos exige la conservación simultánea de tres elementos de la familia: abuelo, padre e hijo en lugares distintos. De ello resultan costes suplementarios a nivel de inversiones y a nivel de explotación. Sin embargo, ya nadie discute en nuestros días la utilidad de este dispositivo.

Ahora bien, es cierto que este resultado no se habría alcanzado jamás si los responsables de los sistemas informáticos no hubieran estado sensibilizados a los problemas de la seguridad. ¿Cómo han llegado a estarlo? ¿Antes o después de un siniestro? Esa es otra cuestión.

*Mediante la sensibilización hay que obtener la adhesión de las personas implicadas a los dispositivos relativos a la protección del patrimonio, para hacerles aceptar las molestias que se deriven de ellos.*

## 1.2. ¿A quién sensibilizar?

*En la empresa, la seguridad es asunto de todos.*

*Pero antes de convertirse en asunto de todos, la seguridad debe ser asunto de algunos.*

**La sensibilización debe encaminarse en primer lugar a los directivos.**

Por consiguiente, hay que empezar por sensibilizar a la Dirección General cuya responsabilidad está en juego.

Aquel que delegue la responsabilidad de la seguridad en otros no por eso se verá liberado de ella. En la empresa a cada uno le concierne en su nivel.

La Dirección General debe dar ejemplo. Luego debe dar directrices a las escalas inferiores y vigilar los resultados. Finalmente, debe aceptar el otorgar los medios y los créditos necesarios para la protección del patrimonio de la empresa.

Si no se alcanzan estos resultados es prácticamente imposible ir más lejos.

Se vuelve a encontrar el mismo problema a nivel de la dirección de cada establecimiento industrial de la empresa.

En una multinacional inglesa, en el campo de la química, se estima que el comportamiento de la dirección está de acuerdo, al menos de un 25 por 100, en la formación de riesgos.

Hemos podido verificar el principio en una actividad similar en Francia. Las condiciones de seguridad en una fábrica se habían degradado considerablemente después del cambio de su director.

El personal encargado de la puesta en práctica de las normas de seguridad se desmotiva rápidamente si la jerarquía se desinteresa de los problemas de seguridad. En el citado caso, la fábrica que antes era un modelo de limpieza, estaba seis meses más tarde, atestada de desperdicios y de embalajes vacíos de los que nadie pone en duda los peligros de incendio.

*La sensibilización debe empezar en lo más alto de la jerarquía, para progresar después, gradualmente, hacia la base, de forma que todo el mundo en la empresa se sienta vinculado.*

### **1.3. ¿Cómo y cuándo sensibilizar?**

*La sensibilización se manifiesta por informaciones que deberán concretarse a continuación mediante directrices seguidas por realizaciones prácticas.*

Pongamos un ejemplo:

La Gerencia de Riesgos informa a la Dirección General de la empresa sobre la importancia de integrar el aspecto «seguridad» en los proyectos de nuevos trabajos y esto debido a un cierto número de razones que expone:

«Incidencia sobre el costo y la eficacia de la protección del instrumento de trabajo con todas las consecuencias directas e indirectas que se derivan de ello, incidencia sobre el coste de los seguros, adecuación de las instalaciones con respecto a la reglamentación, etc.».

Si esta información es bien percibida se concretará por una disposición de la Dirección General con vistas a asociar la Gerencia de Riesgos al estudio de los proyectos de nuevos trabajos.

En un segundo tiempo, la Gerencia de Riesgos podrá sensibilizar a las Direcciones de Nuevos Trabajos de la empresa mediante una información más técnica, para exponer su papel y el interés de su intervención.

**La sensibilización se efectúa en cascada, de lo más alto de la jerarquía hacia la base. Tiene que tener un objetivo preciso.**

Ulteriormente tendremos ocasión de volver sobre la organización de las relaciones en este campo.

Con la ayuda de este ejemplo hemos querido demostrar dos hechos:

En primer lugar, el interés de la sensibilización en cascada, la de la Dirección General, después la de las Direcciones de Nuevos Trabajos.

A continuación, que la sensibilización debe desembocar siempre en una acción concreta, o por lo menos, debe tener un objetivo preciso.

A nivel de la Gerencia de Riesgos, no se trata de lanzar operaciones del tipo:

«Hemos entrado en el invierno, ¿ha pensado poner anticongelante en el motor de su automóvil?»

Precisemos que los problemas del automóvil no deben sin embargo excluirse del campo de actividad de la Gerencia de Riesgos en el terreno de la sensibilización. Una campaña de sensibilización puede referirse a la reducción de la frecuencia de accidentes si se constata que la tasa en la empresa es superior a la normal.

\* \* \*

**Hay que aprovechar cualquier oportunidad para comenzar una campaña de sensibilización.**

Las campañas de sensibilización se deben iniciar en función de las oportunidades:

- Cuando ocurre un siniestro significativo,
- una reglamentación nueva,
- la evolución de la jurisprudencia,

o aun, con ocasión de una nueva iniciativa en materia de protección del patrimonio.

*La Gerencia de Riesgos debe evitar saturar a sus interlocutores con intervenciones repetidas, especialmente en lo más alto de la jerarquía, y crear una especie de laxitud frente a estos problemas.*

#### 1.4. ¿Qué resultado pretender?

*La sensibilización debe conducir a la integración de la seguridad en el pensamiento y en la manera de actuar de todos.*

**La seguridad debe convertirse en un reflejo.**

La noción de seguridad debe ser parte integrante de todas las actividades que se ejercen en el seno de la empresa: explotación, almacenaje, entrega y transportes, mantenimiento, etc. Se debe encontrar la preocupación por la seguridad tanto en las direcciones técnicas como entre los comerciantes, los servicios financieros, contables, jurídicos y administrativos.

*La Gerencia de Riesgos no podrá intervenir útilmente, es decir, a tiempo y con eficacia, más que en la medida en que tenga interlocutores receptivos en los distintos sectores de la empresa. A ella le corresponde, pues, hacerlos receptivos mediante la sensibilización.*

**En la perspectiva de la protección del patrimonio de la empresa, el análisis de los riesgos se sitúa en un ciclo posterior de las intervenciones de la Gerencia de Riesgos.**

## 2. ANALIZAR

El análisis tiene por objeto poner en evidencia los riesgos corridos por la empresa y ello con un doble objetivo:

- La clasificación de los riesgos en función de su hecho generador y de su manifestación que permite la puesta en práctica de paros con vistas a impedir la materialización de los siniestros, o por lo menos, para reducir su frecuencia y, cuando se producen, para reducir sus efectos;
- la estimación de las consecuencias financieras de los siniestros que permite a la empresa tomar las disposiciones para asegurar su supervivencia si un siniestro grave llegara a producirse.

Esto quiere decir que el análisis de los riesgos tiene dos aspectos:

- El inventario de todo lo que puede ocurrir,
- la estimación de las consecuencias financieras que de ellos se deriva, respondiendo cada uno a los objetivos ya citados.

Volvemos a encontrar, en el curso del análisis de los riesgos, los tres elementos de clasificación de los que ya hemos hablado:

- El hecho generador,
- la manifestación,
- las consecuencias,

y que corresponden, cada uno, en el marco de las actuaciones de la Gerencia de Riesgos a una acción específica.

Examinaremos ahora los métodos de análisis:

- Para establecer el inventario de los riesgos,
- para estimar las consecuencias financieras de los riesgos.

## 2.1. Inventario de los riesgos

**Uno de los métodos de enfoque es el de la manifestación de los riesgos. Es el que utilizaremos.**

¿Cómo abordar el análisis de los riesgos?

¿Cuál será el punto de partida, el hecho generador o la manifestación del riesgo?

De forma general, pensamos que el mejor enfoque para catalogar los riesgos es clasificarlos en función de la forma en que se manifiestan, es decir, según la forma que pueda tomar un siniestro: incendio, rotura de maquinaria, etc.

El siniestro por sí mismo es ciertamente una noción más familiar que el hecho generador que lo causa. En la empresa, será probablemente más fácil a la Gerencia de Riesgos, hacerse comprender abordando el problema de los riesgos bajo el ángulo de los efectos más que bajo el de las causas.

**Por otra parte, los aseguradores clasifican los riesgos en función de su manifestación.**

Por otra parte, la técnica de los seguros que sirve en gran medida de soporte al análisis de los riesgos, los clasifica en función de su manifestación. El hecho generador interviene a nivel de la definición de la extensión, de las garantías y esto, a menudo de una forma negativa, bajo la forma de exclusiones. Se dice en las pólizas contra incendios que los daños que resulten de un incendio no están asegurados si el siniestro tiene su origen en un acto de guerra extranjera.

El análisis de un riesgo responde siempre a un objetivo preciso.

Para ilustrar nuestras palabras, bemos seleccionado cuatro objetivos de análisis. Quede bien entendido que son posibles otros enfoques.

Hemos seleccionado el análisis de los riesgos:

- A nivel de un producto,
- a nivel de un centro de explotación,

- en un país determinado,
  - en función de la naturaleza de un perjuicio,
- que consideraremos en este orden a continuación.

### *2.1.1. Análisis a nivel del producto*

**La identificación del producto permite situar los riesgos que el implica.**

La primera operación a efectuar consiste en identificar el producto en función de su naturaleza, de sus orígenes y de su destino. Los riesgos que representa para la empresa se derivan de su identidad.

Un producto de extracción como el petróleo bruto o la arena no presentará los mismos riesgos, en razón de su naturaleza, que un producto elaborado, como un gran intermediario en petroquímica, como el estireno o aún un producto industrial de alta tecnología como un componente electrónico. El conjunto de medidas a tomar, para la protección de los trabajadores, del entorno, los controles de calidad, etc. se derivan de ello.

**Su origen aporta una segunda indicación.**

El origen del producto puede, según el caso, constituir un factor determinante en cuanto a la importancia de los riesgos que crea. La obligación de sustituir una fuente de aprovisionamiento nueva por una fuente tradicional, en caso de interrupción de suministro, puede tener incidencias sobre la producción: cambio en la calidad, condicionamiento diferente y puede aumentar el costo.

Pero sobre todo corre el riesgo de modificar los datos económicos si acarrea una reducción notable de la oferta y provoca por ello una tensión sobre los precios.

**Su destino condiciona los riesgos que**

En el contexto jurídico actual en que la prioridad se da a la protección del consumidor, el destino del producto es sin embargo, el factor de formación de riesgo más importante.

**presenta para terceros.** El producto puede ser revendido en esas condiciones, después de una simple operación de recorte o de acondicionamiento. Otros productos se destinan a ser integrados en conjuntos. Finalmente hay productos destinados al usuario final. La empresa productora le hace sufrir los últimos test de calidad e incurre así en todas las responsabilidades que se deriven.

**Los daños causados por un producto pueden tomar múltiples formas:** Después de establecida la carta de identidad del producto, se puede hacer un inventario de los riesgos que él presenta clasificándolos en función de su manifestación.

Estas manifestaciones pueden tomar las siguientes formas:

– **interrupción del suministro,** La interrupción del suministro puede condicionar la materia principal, pero parece normal incluir en el estudio los suministros indispensables a su puesta en marcha.

– **incidentes de fabricación,** Los incidentes de fabricación son riesgos específicos del producto y pueden manifestarse de distinta manera: accidentes de trabajo, incendio, explosión, contaminación según que se trate de un producto explosivo, contaminante, tóxico, etc.

– **defectuoso para el usuario.** Los defectos para el usuario puede hacer el producto impropio para el consumo. El producto puede provocar toda clase de daños: daños corporales por intoxicación, por emisión de polvo como el amianto; daños materiales: el incendio provocado por un mal contacto eléctrico.

Estos daños tanto pueden alcanzar al usuario del producto como a terceros en contacto con el que los utiliza.

\* \* \*

**Estos daños pueden tener su** Después del examen de las manifestaciones, pasemos al de los hechos generadores.

**origen tanto en una huelga como en un accidente banal o en un defecto de proyecto.**

La interrupción del suministro del producto puede tener su origen en una huelga o en un siniestro cualquiera que ocurra en las instalaciones del proveedor. También puede producirse en el momento del transporte.

Los incidentes de fabricación pueden resultar de la falta de adecuación de las instalaciones o del proceso en el tratamiento exigido por la naturaleza del producto: una proporción demasiado grande en azufre del producto a tratar o del fuel que sirve para calentar un horno, etc.

Finalmente, los defectos del producto pueden resultar de una falta de fiabilidad que tenga su origen en el mismo diseño del producto, en un defecto de calidad que ha escapado al control, en una preconización insuficiente.

**Sus consecuencias pueden ser terribles. Volveremos sobre ello más adelante.**

Tendremos ocasión de volver más adelante sobre las consecuencias de los riesgos, con ocasión del estudio de su cuantificación. Por esta razón nos limitaremos aquí a una simple enumeración.

Las consecuencias de los siniestros provocados por los productos pueden clasificarse como sigue:

Consecuencias para el productor, la empresa:

- Interrupción de la producción,
- accidentes de trabajo y enfermedades profesionales,
- destrucción de las instalaciones.

Consecuencias para el consumidor:

- Privación del disfrute del producto,
- accidentes de personas y destrucción de bienes.

### *2.1.2. Análisis de los riesgos a nivel de la fábrica*

Hemos clasificado los riesgos según que se produzcan fuera de la fábrica o en su interior.

Para la claridad de esta exposición, examinaremos simultáneamente la manifestación de los riesgos, los hechos generadores y sus consecuencias.

— *En el exterior*

**Los riesgos que se producen en el exterior de la fábrica tienen principalmente como efecto la interrupción de los aprovisionamientos.**

Los riesgos que se producen en el exterior de la fábrica se sitúan principalmente a nivel de las fuentes de aprovisionamiento de las que la fábrica es tributaria para su funcionamiento.

También pueden situarse a nivel del comienzo de la fabricación, si la fábrica participa en una fabricación en cadena.

Pongamos el ejemplo de una producción en cadena repartida entre varias fábricas:

A explota una perforación petrolera para extraer entre otros, el etileno;

B transforma el etileno entregado por A en polietileno;

C transforma el polietileno de B en bolsas plásticas.

Un incidente ocurrido a B puede tener repercusiones para A y para C y viceversa.

La importancia de estas repercusiones depende del lugar de la producción desaparecida en el mercado.

**en materias primas, energía, etc.**

El aprovisionamiento de una fábrica implica además del producto principal un gran número de otros productos que pueden, en razón de sus características, presentar más riesgos para la empresa que la materia prima principal.

El aprovisionamiento de una fábrica puede provenir en todo o en parte de establecimientos encuadrados y por tanto, dependientes de la misma empresa. En este caso, es acertado practicar el análisis del riesgo a nivel global para captar todos los aspectos.

**La empresa debe examinar**

Cuando el aprovisionamiento proviene de establecimientos controlados por terceros, puede revelarse indispensable exa-

**las medidas de seguridad tomadas por los proveedores.**

minar si la perennidad del suministro está garantizada por las medidas de seguridad tomadas por el productor.

Este control es indispensable si el suministro referido representa una parte notable, por ejemplo de 10 a 15 por 100 del mercado mundial del producto.

También pueden producirse incidentes a nivel de transporte pero, en ese caso, están generalmente limitados en el tiempo.

— *En el interior*

**Los riesgos que se sitúan en el interior de la fábrica ponen en peligro los instrumentos de trabajo.**

Los riesgos que ocurren en el interior de la fábrica se manifiestan por accidentes y destrucciones, ya sea en el interior de la fábrica, sea en el exterior como consecuencia de sucesos que se han iniciado en el interior de la fábrica.

Examinaremos las destrucciones de orden material y las consecuencias que se derivan de ellas.

Se puede hacer una lista exhaustiva tanto en lo que concierne a la naturaleza de las manifestaciones como a sus causas refiriéndose a las condiciones generales de las distintas pólizas de seguros de daños. Se les encontrará ya sea en los riesgos garantizados, sea en las exclusiones, según su asegurabilidad.

La intensidad de los riesgos depende de cierto número de factores: la naturaleza de la actividad, los procedimientos de fabricación, la naturaleza de la construcción de los edificios (materiales incombustibles o no, pisos), etc.

También se puede remitir a las tarifas de los aseguradores que dan una idea de la intensidad relativa de los riesgos.

**No hay relación automática, a nivel de la importancia del perjuicio, entre**

En el plano de las consecuencias de un siniestro, la experiencia prueba que no hay necesariamente relación entre la importancia de los daños materiales y la suspensión de la producción que de ellos se deriva. Un siniestro muy importante en el plano material puede quedar sin efecto sobre la produc-

**daños  
materiales y  
consecuencias  
de una  
suspensión de  
actividad.**

ción si no ha tocado un órgano esencial del aparato de fabricación, o si la instalación es de una dimensión suficiente para poder proseguir la producción.

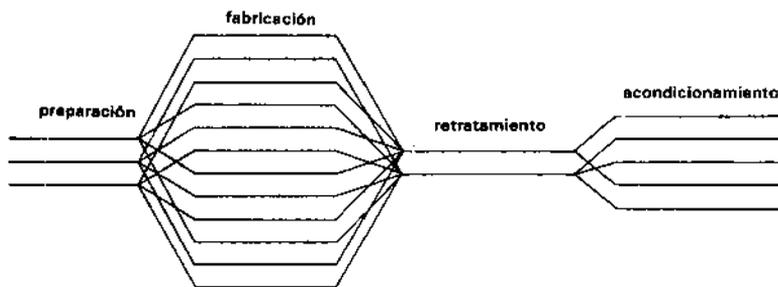
Pongamos como ejemplo una central a vapor equipada con tres calderas de las que, respectivamente, una tiene una capacidad de 30 T/día y las otras dos de 20 T/día. Si la fábrica necesita 50 T/día podrá funcionar con dos calderas con la condición de disponer de la de 30 T/día.

Por consiguiente, el trabajo de análisis consiste en descubrir los canales de estrangulamiento y de medir su impacto sobre la producción.

**Ejemplo  
ilustrado por la  
FIGURA 1.**

En la Figura 1 hemos presentado el proceso de fabricación como una estación de clasificación en la que los trenes utilizan a la salida una vía única que pasa por encima de un río. Se ve inmediatamente lo que ocurriría en el caso del hundimiento del puente.

**FIGURA 1**  
**Esquema de fabricación**



En esta fábrica se encuentran:

- 3 líneas de preparación
- 12 líneas de fabricación
- 2 líneas de retratamiento
- 5 líneas de acondicionamiento

**FIGURA 1.**—*La interrupción puede ser total si la fábrica es tributaria, a nivel de las utilidades (vapor, aire comprimido, etc.) de una única instalación.*

En el ejemplo así esquematizado, la interrupción de una cadena de tratamiento inmovilizaría el 50 por 100 de la producción. Es un canal de estrangulamiento.

\* \* \*

**La actividad industrial puede provocar daños a los vecinos y al entorno.**

El funcionamiento de una fábrica puede originar daños a los vecinos y a terceros. Se trata, por ejemplo, de un incendio que ha empezado en el interior de la fábrica, y que se comunica a los vecinos, o de los desechos de sustancias tóxicas en el agua o en la atmósfera.

Estos desechos pueden tener su origen en un accidente, un incidente de fabricación o resultar de una falsa maniobra. En ese caso acusan la responsabilidad delictiva o casi-delictiva de la empresa y dependen, en lo que concierne a la indemnización de las víctimas, de las pólizas de responsabilidad civil «explotación» de las que prácticamente todas las empresas son titulares.

**Estos daños no siempre son accidentales.**

Sin embargo, los daños causados a los vecinos y a terceros pueden tener su origen en el funcionamiento habitual de las instalaciones. Algunas actividades son contaminantes por naturaleza y dan lugar a desechos de polvo, humos más o menos tóxicos o desechos de aguas contaminadas.

En estos casos, se trata de encontrar un *modus vivendi* con el vecindario. Algunas empresas se han visto obligadas a introducir en el ámbito de las condiciones de sus acuerdos, procedimientos de constatación y de estimación de daños causados en un radio de varios kilómetros alrededor de la fábrica.

Se aprecia inmediatamente los intereses que pueden manifestarse en tales ocasiones.

Son problemas costosos en tiempo y en dinero.

### 2.1.3. *Análisis de los riesgos en un país determinado.*

La actividad de una empresa en un país extranjero puede revestir varios aspectos. Puede tratarse:

- De una actividad comercial con o sin regulación jurídica en el plano local,
- de una actividad industrial o de un conjunto de actividades industriales sin impacto particular,
- de una situación monopolística en el campo considerado.

**La empresa puede remitirse a los estudios hechos en su país de origen para los riesgos «normales». Aquí, se trata de problemas.**

El análisis de los riesgos en un país extranjero corresponde necesariamente a una necesidad particular.

¿Cuáles son estas necesidades particulares?

Para los productos entregados, pueden derivarse de la protección a los consumidores en el país considerado. Así, toda empresa que exporte a los Estados Unidos debe examinar muy atentamente el contexto jurídico en el cual opera con el fin de poder protegerse convenientemente, si es posible, contra las reclamaciones de las que puede ser objeto por parte de los consumidores americanos:

- Ella vende directamente al usuario final a partir del país productor o tiene una estructura comercial sobre el terreno. ¿Cuál es la situación jurídica?
- Si trata con un revendedor local, ¿cuáles son sus compromisos contractuales?
- ¿Cuál es la importancia de sus intereses comerciales sobre el terreno?

Todos estos elementos deben ser tenidos en cuenta para sopesar el riesgo.

Para las actividades industriales corrientes, los problemas que se plantean resultan principalmente de las disposiciones reglamentarias relativas a la suscripción de los seguros.

**Los problemas encontrados en el extranjero se derivan generalmente de la reglamentación en materia de seguros**

En la mayoría de los países, como en Francia, los riesgos situados en el territorio nacional deben ser asegurados sobre el terreno, es decir, en Compañías de la nacionalidad del país o en Compañías extranjeras asimiladas. En algunos países el seguro está reservado sólo a las compañías nacionales. El Mercado Común debe poner fin a esta situación, en el seno de los países que lo componen, al menos para ciertas clases de riesgos.

La dificultad que resulta de esta situación reside en la puesta en práctica de los planes de cobertura mundiales de la empresa.

Volveremos sobre esta cuestión en el capítulo consagrado a la financiación de los riesgos.

**pero a veces también de la posición particular de la empresa referida.**

Finalmente, cuando una empresa ocupa en un país una situación de monopolio a veces se deriva de ello algunas obligaciones, especialmente en materia de protección a los trabajadores y al entorno, que pueden justificar la intervención de la Gerencia de Riesgos.

#### *2.1.4. Análisis a nivel de un riesgo*

Puede ser deseable para la empresa disponer de una visión global de algunos riesgos y de sus consecuencias, en un campo determinado.

El ejemplo típico de este caso es el de las consecuencias directas e indirectas que se derivan de una suspensión o de una reducción de la actividad de la empresa.

Es el problema de las «Pérdidas de Explotación».

**Un ejemplo tipo de análisis de riesgo es el de las consecuencias de una suspensión de**

Por «Pérdidas de Explotación» se entienden las consecuencias financieras de una interrupción o de una reducción de actividad.

El análisis de riesgos, visto bajo este aspecto, descuida las causas y las formas de la manifestación del siniestro. Se parte del principio de que toda interrupción de producción, cualquiera que sea la causa, produce los mismos efectos.

**actividad.** No eliminaremos, pues, ninguna causa de interrupción de producción. La interrupción puede resultar, aparte de los riesgos de los que hemos hablado hasta el momento:

- De acontecimientos políticos:
  - guerra, guerra civil,
  - decisiones administrativas, boicot;
- Ser la consecuencia directa de la política social de la empresa o de los poderes públicos:
  - Interrupción voluntaria del trabajo,
  - ocupación de fábricas,
  - bloqueo de las vías de comunicación;
- o también resultar de catástrofes naturales:
  - Temblores de tierra,
  - maremotos,
  - inundaciones,
  - contaminaciones, etc.

\* \* \*

**Las consecuencias de una interrupción de actividad se dividen en consecuencias directas y consecuencias indirectas.**

Las consecuencias de una interrupción o de una reducción de actividad se clasifican en dos categorías:

- Las pérdidas financieras directas:
  - gastos de estructura y cargas no directamente ligadas a la producción,
  - el lucro cesante (beneficio de explotación),
  - las cantidades por penalización y las indemnizaciones a pagar a la clientela, a los proveedores y al personal.

Estas pérdidas resultan ya sea de las cargas que continúan produciéndose a pesar de la interrupción, sea del lucro cesante, sea de las indemnizaciones a pagar a causa de la interrupción de la producción, a distintas personas.

— Las consecuencias indirectas:

- pérdida de mercados y de clientela,
- perjuicios a la imagen de marca de la empresa,
- problemas sociales,
- dificultades de financiación de los programas en curso.

Hemos querido simplemente situar el problema enumerando las pérdidas, que volveremos a encontrar más adelante con ocasión de la cuantificación de los riesgos.

**El interés de este análisis es la puesta en práctica de planes de supervivencia.**

¿Cuál es el interés específico de tal análisis?

Es para poder poner en práctica dispositivos de tal naturaleza que atenúen las consecuencias de una interrupción de producción, cualquiera que sea la causa.

**Este estudio debe hacerse producto por producto.**

El método que nos proponemos seguir para realizar este análisis de riesgo consiste en hacer el inventario de lo fabricado por la naturaleza del producto y después estudiar el impacto de una interrupción de fabricación:

- En el espacio, y
- en el tiempo.

Explicuémosnos:

Lo que se fabrica puede ser clasificado en dos categorías:

- Lo que se realiza en una sola fábrica,
- lo que se realiza en varias fábricas o cuyas características permiten considerar una transferencia rápida de una fábrica a otra.

La clasificación de lo fabricado «en el tiempo» se encamina a los productos de temporada. Algunos productos son pedidos masivamente durante un corto período del año y más moderadamente durante el tiempo restante. Es el caso de los juguetes que se venden antes de las fiestas de fin de año o también de ciertas bebidas como la cerveza y los refrescos que se demandan en el verano.

**El plan de supervivencia relativo a los productos consiste en prever soluciones de transferencia de producción.**

La empresa que fabrica estos productos, dispone fuera de temporada de una cierta capacidad de reserva de producción que desaparece totalmente en periodos punta. El periodo punta precede generalmente al periodo durante el cual el producto sufre una gran demanda.

El análisis consiste en buscar sistemáticamente las posibilidades de transferir toda o parte de la producción de la fábrica siniestrada a otros establecimientos, con prioridad para los de la empresa, pero también a los de la competencia.

Las posibilidades de transferencia no dependen únicamente de las capacidades de producción disponibles en otros establecimientos. También hay que tener en cuenta:

- Los problemas de aprovisionamiento en materias primas. Si se trata de una producción de quesos frescos, hay que disponer, sobre el terreno, de un aprovisionamiento suplementario de leche;
- la disponibilidad de la mano de obra; autorización para que realice horas extraordinarias el personal de esa planta, posibilidad de constituir equipos suplementarios.

El coste de la transferencia puede ser calculado de antemano y también es posible negociar acuerdos de reventa.

El análisis conducirá al establecimiento de un cuadro, por producto, que haga resaltar las cantidades de producción transferibles y el costo de las transferencias. Si se trata de un producto de temporada se puede dividir el cuadro en tres partes, una parte para las transferencias en temporada alta, otra pa-

ra las transferencias en temporada baja y finalmente la tercera parte se basará en las medias anuales.

En efecto, es cierto que un siniestro importante extenderá sus consecuencias sobre un lapso de tiempo suficientemente largo para afectar tanto la alta como la baja temporada.

**Ejemplo  
ilustrado para el  
CUADRO I.**

La lectura rápida del cuadro permite comparar la producción de la fábrica siniestrada con la capacidad disponible en los otros centros de producción. Se pueden anotar en el cuadro, en líneas separadas, las capacidades de producción inmediatamente disponibles y las que pueden convertirse en disponibles después de una transformación, con los costes correspondientes.

**CUADRO I**

*Pérdidas de explotación: transferibilidad del producto  
(a designar)*

<i>Designación de las unidades de producción</i>	<i>Producción (en toneladas)</i>	<i>Capacidad disponible (en toneladas)</i>	<i>Gastos suplementarios de producción (por tonelada)</i>	<i>Observaciones</i>
	Se trata del tonelaje previsto en el presupuesto		— horas extraordinarias pagadas al personal — gastos de aproximación de las materias primas	— condiciones particulares a respetar — períodos de disponibilidad — explicación de costes, etc.

*Es así posible clasificar los productos según su vulnerabilidad en:*

- *Productos normalizados transferibles en su totalidad,*
- *productos parcialmente transferibles,*
- *productos no transferibles.*

*La política industrial de la empresa estará en disposición de integrar estos datos. Es la finalidad esencial de este tipo de análisis de riesgo.*

\* \* \*

## **2.2. Cuantificación de los riesgos**

Por cuantificación o estimación cuantitativa de los riesgos hay que entender el conjunto de operaciones que conducen a calcular las consecuencias financieras de los siniestros.

Se trata de determinar la suma global que pueden alcanzar los daños de cualquier naturaleza que resulten de un mismo siniestro en el marco de los riesgos corridos por la empresa: destrucciones materiales, privación del disfrute de las instalaciones siniestradas o de los bienes y de los servicios afectados por el siniestro, consecuencias indirectas.

¿Cuál es el interés de esta cuantificación?

El conocimiento del costo de los siniestros a los que la empresa está expuesta es uno de los elementos determinantes de su política de prevención y de protección y determina sus decisiones en materia de financiación de los riesgos.

Las reglas de gestión exigen que toda decisión sea justificada. La empresa encontrará la justificación de sus decisiones en materia de protección de su patrimonio en el análisis de los riesgos.

Si la empresa sobreestima sus riesgos, comprometerá gastos demasiado pesados que gravarán inútilmente sus costos tanto en lo que concierne a las inversiones como a los gastos de funcionamiento. Por el contrario, si los riesgos son subestimados, el acaecimiento de un siniestro que hubiera podido ser evitado con medidas de prevención o cuyas consecuencias financieras normalmente habrían debido ser objeto de un seguro, corren el riesgo de comprometer los objetivos de la empresa.

Abordando la cuantificación de riesgos, nos colocamos en el centro de un problema esencial que pone en juego la responsabilidad de los directivos de la empresa al nivel más alto, pues se trata de la protección del patrimonio social. Corresponde a la «Gerencia de Riesgos» aportarles los elementos de información más objetivos para permitirles decidir con pleno conocimiento de causa.

Examinaremos en primer lugar las informaciones indispensables a la Dirección de la empresa para orientar la política de protección del patrimonio, en función de las necesidades y de los medios de la empresa.

A continuación veremos los métodos y los límites de la cuantificación.

### *2.2.1. Objetivos de la cuantificación*

**La cuantificación de los riesgos tiene por objeto reunir la información necesaria para la determinación de la política de protección del patrimonio y de financiación de**

La materialización de un siniestro se traduce por destrucciones materiales y por interrupciones de actividad. La Dirección de la empresa debe conocer las consecuencias en el plano financiero para decidir los paros de producción y para justificar sus costes y las perturbaciones que de ellos se derivan.

Lo esencial del problema gira alrededor de la cuantificación de los «grandes riesgos», que llamamos «riesgos punta».

La empresa mediana generalmente no corre más que uno o dos riesgos punta. Cuando más importante y diversificada sea la empresa más importante es el número de riesgo punta que corre.

**los riesgos de la empresa.** Esta situación presenta ventajas e inconvenientes. La multiplicidad de riesgos punta permite realizar cierta compensación entre ellos pues todos estos riesgos no se producirán durante el mismo año. En cierta medida, la empresa se encuentra en la situación de una compañía de seguros frente a sus propios riesgos.

Sin embargo, la multiplicidad de riesgos punta expone a la empresa a un riesgo de acumulación de pérdidas considerables, si se producen varios riesgos en un lapso de tiempo limitado.

**Lo importante para la empresa no es tanto conocer el montante del siniestro máximo al que está expuesta, sino el montante de pérdidas a que está expuesta en el curso de un mismo ejercicio.** Por esta razón, la Gerencia de Riesgos que generalmente opera en empresas importantes está confrontada a una doble estimación cuantitativa de los riesgos:

- La estimación de riesgos punta,
- la estimación de las posibilidades de acumulación de riesgos punta que llamamos probabilidades matemáticas de pérdidas.

Habríamos podido designar los riesgos punta por la sigla «SMP» utilizada por los aseguradores. Pero este signo abarca dos nociones diferentes: el siniestro máximo posible y el siniestro máximo probable.

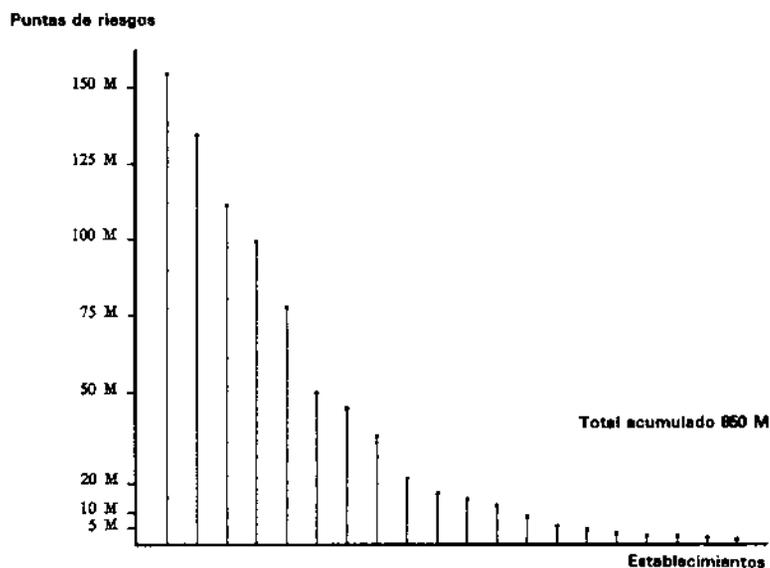
Sin embargo, lo hemos descartado por otra razón. El «SMP» está calculado en función solamente de los riesgos aceptados por los aseguradores mientras que la empresa soporta todas las consecuencias directas e indirectas de un siniestro y por lo tanto lo que es necesario estimar es el costo global que se deriva de ello.

La política de financiación de riesgos de la empresa está en función por una parte del montante de riesgos punta y por otra del de la probabilidad matemática de pérdidas.

**Ejemplo ilustrado por la** Tomemos el caso de una empresa cuya Gerencia de Riesgos ha catalogado riesgos punta en 20 establecimientos o centros

**FIGURA 2.**

de actividad. Estos riesgos punta se sitúan en un eje de coordenadas comprendido entre 3 y 160 millones de francos. A partir de estos datos habrá que estimar el riesgo de acumulación corrido.

**FIGURA 2****Puntas de riesgos**

\* \* \*

**2.2.2. Métodos de cuantificación**

Desglosaremos los métodos de cuantificación bajo su doble aspecto. Los que permiten calcular los riesgos punta y los destinados a situar la probabilidad matemática de las pérdidas.

— *Estimación de las pérdidas.*

Examinemoslas en el orden siguiente:

- *Pérdidas materiales,*
- *las pérdidas de explotación,*
- *las pérdidas indirectas.*

### *Pérdidas materiales*

**La estimación de las pérdidas materiales no plantea un problema especial.**

La estimación de las pérdidas materiales resultantes de la destrucción de las instalaciones no plantea un problema especialmente difícil.

Se conoce en todo caso el límite absoluto que es el valor de los bienes sometidos a una misma suerte.

Este valor será, según el interés económico del bien, ya sea el valor de reconstrucción a nuevo, sea si se trata de un bien obsoleto, un valor fijado por un perito. Volveremos sobre este valor en el marco de la financiación de riesgos.

Si se está en presencia de un establecimiento industrial muy extendido se le puede dividir en zonas a condición de considerar que un sólo y mismo siniestro no puede tocar la totalidad de las instalaciones. Tal división exige un serio estudio sobre el terreno. Hay que integrar en este estudio todos los factores desfavorables tales como las proyecciones a consecuencia de explosiones, la dirección de los vientos dominantes, etc.

La posibilidad de hogares múltiples, en caso de siniestro de sabotaje, por ejemplo se debe de tener en cuenta para la determinación de la probabilidad matemática de las pérdidas.

Finalmente si en razón de la localización del establecimiento se sitúa en una zona expuesta a temblores de tierra, es de todos modos el valor total lo que hay que considerar.

### *Las pérdidas de explotación*

**La estimación de las pérdidas de explotación es más compleja pues se trata de pérdidas reducibles. Esta estimación sólo podrá situarse en el interior de un eje de coordenadas.**

En el campo de las «pérdidas de explotación» que son daños directamente relacionados con la materialización de un riesgo, la Gerencia de Riesgos deberá dedicarse en primer lugar a un estudio contable asentado en la cuenta de explotación de la actividad, objeto del análisis, con el fin de delimitar los intereses expuestos al riesgo.

Toda parte de producción participa, en cierta medida, en los gastos de estructura y en las cargas fijas de la empresa, es decir en los gastos que no se relacionan directamente con la producción.

Si a continuación de un siniestro, la producción de la empresa disminuye como consecuencia de la inmovilización de una parte de su equipo de trabajo, la parte de gastos fijos a cargo de la producción no efectuada constituye el perjuicio que se denomina «pérdidas de explotación».

El estudio tendrá por objeto clasificar las cargas de explotación bajo dos epígrafes:

- Las cargas de carácter **PERMANENTE**,
- los gastos y cargas directamente ligados a la producción, es decir a las cantidades producidas y que por esta razón se designan como cargas de carácter **PROPORCIONAL**.

Los gastos de gestión de la empresa, como el alquiler de las oficinas o incluso las primas de seguros de los edificios, son cargas de carácter **PERMANENTE**. Los gastos de transportes de las mercancías que se entregan a los clientes son gastos **PROPORCIONALES**.

La dificultad que se encuentra habitualmente con ocasión de esta clasificación resulta de los gastos mixtos que están en parte ligados a la producción y en parte ligados a la gestión general. Es el caso de los gastos de mantenimiento, de ciertos gastos de personal. Después de este reparto se puede reducir el importe de los gastos permanentes en la unidad de producción.

A los gastos permanentes hay que añadir el lucro cesante, es decir el beneficio neto de explotación y si ha lugar las indemnizaciones a abonar a los clientes, a los proveedores, etc. de las que hay que hacer inventario.

En un segundo tiempo, hay que estimar la duración de los paros de producción. Es el tiempo necesario para volver a poner en marcha las instalaciones.

Este tiempo conlleva los plazos de entrega del material, la reconstrucción de los edificios y la puesta en marcha de las instalaciones. No hay que descuidar las autorizaciones administrativas y el tiempo necesario para volver a recuperar los mercados.

El cálculo del montante de pérdidas deberá tener finalmente en cuenta las posibilidades de transferir toda o parte de la producción a otros establecimientos de la empresa o a sub-contratistas.

Estas transferencias se traducen por ganancias que se imputan al montante previsible de pérdidas.

Para efectuar la estimación de las pérdidas de explotación, la Gerencia de Riesgos deberá considerar todas las hipótesis y sus conclusiones se situarán probablemente en el interior de un eje de coordenadas.

#### *Las pérdidas indirectas*

**Las pérdidas indirectas, que por su naturaleza afectan a la vida misma de la empresa, no son calculables.**

Excluimos a priori, del cálculo las pérdidas indirectas, imposibles de delimitar pero que pueden ser considerables:

- Pérdidas de mercados y de clientela,
- alcance a la imagen de marca,
- problemas sociales.

Creemos que sólo se las puede citar según detalle, so pena de quitar el significado a las otras cifras.

*Estimación del riesgo de cúmulo  
(probabilidad matemática de las pérdidas)*

Hemos visto que la estimación de los riesgos punta no plantea problemas infranqueables, al menos en lo que concierne a los daños directos.

Nos colocamos en la hipótesis de que la cuantificación de los riesgos haya sido precedida del análisis de los riesgos que pesan sobre los distintos elementos que componen el patrimonio de la empresa o que se derivan de sus actividades, y que ha sido remediado en los puntos débiles puestos en evidencia en esta ocasión por medidas de prevención y de protección.

Por consiguiente, nos encontramos en presencia de riesgos residuales que es necesario estimar, antes de tratarlos en el plano financiero. Estos riesgos dependen por definición de lo aleatorio y de lo imprevisible.

El problema que se plantea es encontrar un método fiable para calcular las posibilidades de cúmulo en función del número de riesgos punta que pesan sobre la empresa. El punto de partida de este estudio es el inventario de los riesgos punta establecido por la Gerencia de Riesgos.

¿Puede resolverse este problema científicamente a partir de fórmulas matemáticas?

**La probabilidad matemática de las pérdidas no puede sacarse del ordenador. Hay que determinarla por una aproximación pragmática.**

Algunos responden afirmativamente y proponen fórmulas que, según su opinión, regulan la cuestión. Estas fórmulas se aplican a las estadísticas del pasado.

Las fórmulas matemáticas deben ser aplicadas a datos ciertos, homogéneos y suficientemente amplios para ser extrapolados. Se encuentra el ejemplo de ello en los resultados de previsión del personal.

Pensamos que este método no es válido más que en la medida en que los riesgos a cuantificar dependen de la ley de los gran-

des números, lo que no es ciertamente el caso en materia de riesgos industriales.

En estas condiciones incumbe a la Gerencia de Riesgos, después de haber reunido todos los elementos de apreciación disponibles para estimar en el marco de una aproximación pragmática y de una reflexión de síntesis, el riesgo de cúmulo al cual está expuesta la empresa.

No es tarea fácil ni cómoda para la Gerencia de Riesgos.

Mark Twain decía que el verdadero problema no se deriva de lo que no se sabe, sino de lo que se sabe y es falso. El cálculo científico de las probabilidades de pérdidas, en nuestra opinión, forma parte de las falsas verdades. He aquí un ejemplo de razonamiento:

Nos proponemos razonar sobre la base del inventario de los riesgos punta (Figura 2).

Esta Figura hace aparecer un importante desequilibrio estructural entre los distintos riesgos.

Sobre un total acumulado de 850 millones de francos para este conjunto de 20 establecimientos, los cuatro más importantes representan, en cifras el 60 por 100 de los riesgos y los diez últimos de la lista, un poco más del 10 por 100 solamente. Si por otra parte se considera ateniéndose a la experiencia adquirida, que la tasa de frecuencia de los siniestros de un importe igual o superior a un millón de francos para este conjunto de 20 establecimientos es de un siniestro cada 18 meses, se puede decir que el montante de pérdidas puede variar en la proporción de uno a cien de un año al otro.

En estas condiciones no se podría hacer reproches a la Gerencia de Riesgos de esta empresa por fijar, para la determinación de la protección financiera de la empresa, el riesgo de cúmulo en 160 millones de francos que corresponden a la punta más fuerte, en nuestro ejemplo.

### 3. REDUCIR

La ocurrencia de un siniestro acarrea una pérdida definitiva para la empresa y para la economía de la nación en general, en razón:

- De destrucciones materiales: instrumentos de producción, mercancías destinadas al consumo o a la exportación;
- los paros de producción, el paro obrero y los desórdenes que resultan de ello sin hablar de los dramas humanos que pueden acompañarlo.

**La misión principal de la Gerencia de Riesgos es iniciar medidas de seguridad**

Entre las atribuciones de la Gerencia de Riesgos encontramos la reducción de riesgos. Incumbe a la Gerencia de Riesgos imaginar e iniciar todas las medidas de seguridad destinadas a eliminar, reducir y atenuar los riesgos.

Raramente es posible eliminar totalmente un riesgo pero, por el contrario, se puede reducir la probabilidad y la frecuencia y cuando ocurre, se pueden atenuar las consecuencias.

**que se dividen en medidas de prevención y medidas de protección.**

Las medidas de seguridad se toman tanto en función del hecho generador del riesgo como en función de su manifestación lo que permite clasificar su puesta en práctica respectivamente bajo las secciones *prevención* y *protección*. También podemos designar estas secciones por *seguridad preventiva* y *seguridad curativa*.

*La PREVENCIÓN o SEGURIDAD PREVENTIVA tiene por objeto eliminar los riesgos o reducir su probabilidad. La PROTECCION o SEGURIDAD CURATIVA se manifiesta en el momento y después de ocurrir el siniestro para reducir sus efectos.*

\* \* \*

¿Cómo va a poder iniciar la Gerencia de Riesgos las medidas de seguridad en el seno de la empresa?

Las intervenciones de la Gerencia de Riesgos tendrán principalmente la forma de acciones globales con el fin de dotar a la empresa de estructuras y procedimientos cuyo objetivo será la integración de la «seguridad» a todos los niveles.

La Gerencia de Riesgos intervendrá, por otra parte, con carácter automático, en función de las necesidades.

Examinaremos las acciones de la Gerencia de Riesgos bajo estos dos aspectos.

### 3. 1. Acciones globales

**El aspecto seguridad debe ser parte integrante de la vida de la empresa. Es el objeto de las estructuras y de los procedimientos puestos en práctica por la Gerencia de Riesgos.**

Las acciones globales tienen esencialmente por objeto la puesta en práctica de estructuras y procedimientos destinados a integrar el aspecto «seguridad» en la vida de la empresa.

Sea cual sea el grado de sensibilización de los individuos en los problemas de la seguridad, hay que ponerlos en disposición de integrar los dispositivos adecuados donde y cuando lo necesiten.

La misión de la Gerencia de Riesgos es crear los requisitos obligatorios y hacer de forma que haya alguien competente para hacer frente a los problemas que se presenten.

Por ejemplo, en materia de nuevos trabajos, la Gerencia de Riesgos debe hacer obligatorio el visto bueno del ingeniero de seguridad en todos los proyectos. Así, existe un requisito obligatorio en los proyectos de nuevos trabajos para el ingeniero de seguridad. Este debe estar dispuesto para colaborar en el estudio de los proyectos sin retardar su realización. Esto implica la puesta en práctica de las estructuras y de los procedimientos correspondientes.

Las estructuras pueden compararse a una red de ferrocarriles y los procedimientos a la programación de la circulación de trenes. La sanción de los defectos es el descarrilamiento de los trenes y el bloqueo de las vías.

Vamos a estudiar con detalle las acciones globales, en cuatro campos particulares:

- La seguridad,
- los nuevos trabajos,
- la atenuación de los paros de actividad,
- las transferencias contractuales de los riesgos.

### *3.1.1. La seguridad*

**Corresponde a la Gerencia de Riesgos organizar y animar, a título funcional, la seguridad en la empresa.**

La responsabilidad de la seguridad incumbe al Jefe de Empresa. Habitualmente, éste delega en distintos colaboradores el ejercicio de esta responsabilidad. Para que esta responsabilidad pueda ser ejercida eficazmente, es necesario que las personas que la ejercen posean la competencia, la autoridad y los medios necesarios para llevar a cabo la misión que les es confiada.

Es un problema importante que no sólo afecta a la protección del patrimonio de la empresa sino que también incide en el plano de las responsabilidades penal y de la responsabilidad civil del Jefe de Empresa.

La función seguridad se ejerce a nivel de los establecimientos industriales, bajo la responsabilidad del Jefe de Establecimiento, actuando por delegación del Jefe de Empresa. A nivel del establecimiento deben analizarse la competencia, la autoridad y los medios de los que tienen a su cargo la seguridad.

La organización de la seguridad reviste tres aspectos:

- Formación de los hombres,
- definición de los medios,
- inspección.

#### *La formación de los hombres*

La función «seguridad» es operacional a nivel de los establecimientos industriales de la empresa.

**Hay que dar a los hombres encargados de la seguridad la formación correspondiente.**

Descansa principalmente en un ingeniero o encargado de seguridad que actúa por delegación del Jefe de Establecimiento. El ingeniero o encargado de seguridad está asistido, según la importancia del establecimiento, por uno o varios colaboradores responsable cada uno de un sector.

El encargado de seguridad puede o bien ejercer su función a tiempo completo, bien acumularla con otra función que generalmente es la de mantenimiento.

Por otra parte, cada establecimiento debe estar dotado de un equipo de intervención compuesto por miembros del personal.

La protección de personas y bienes descansa sobre estas personas que deben recibir a estos efectos una formación adecuada y reciclajes y entrenamientos periódicos.

**La Gerencia de Riesgos definirá las necesidades y participará en la organización de la formación.**

Corresponde a la Gerencia de Riesgos definir, establecimiento por establecimiento, las necesidades de la empresa y organizar la formación y reciclaje del personal en consecuencia.

Los encargados de seguridad de los establecimientos más importantes deberán recibir la formación de ingeniero de seguridad. Esta formación la dispensa, en lo concerniente a seguridad contra incendios, el Centro Nacional de Prevención y Protección, el CNPP.

También organiza el CNPP otros diversos cursillos de formación que corresponden a los distintos niveles de responsabilidad en la puesta en práctica de la seguridad.

Existen otros organismos especializados en la formación y el entrenamiento de los equipos de intervención. El CNPP forma también los equipos de intervención.

La Gerencia de Riesgos deberá también definir sus propias necesidades en especialistas de la seguridad en función de la extensión de su misión en la empresa. Deberá disponer al menos de un ingeniero de seguridad de alto nivel.

Por otra parte, es posible que otras funciones requieran la asis-

tencia permanente de un ingeniero de seguridad. Este puede ser el caso de los nuevos trabajos.

### *La definición de los medios*

**Cada establecimiento debe estar dotado de medios de intervención adaptados a sus características.**

Cada establecimiento debe estar dotado de medios de intervención en caso de siniestro.

La definición de los medios a utilizar depende de cierto número de factores de los que destacamos en primer lugar la reglamentación de la que depende.

El equipamiento de los establecimientos en el plano de la seguridad concierne también a los Comités de Higiene y de Seguridad.

Por consiguiente, para estar en regla, la Dirección del establecimiento deberá colaborar con todos los organismos que tengan un poder o un derecho de fiscalización en el campo de la seguridad.

Independientemente de las obligaciones legales o reglamentarias, la Gerencia de Riesgos deberá estudiar, en el campo del desarrollo técnico y en el económico, los medios que mejor correspondan para la protección de las personas y bienes en cada establecimiento.

Las prescripciones legales y reglamentarias constituyen un mínimo que habrá que respetar en todo caso, pero el interés de la empresa puede justificar una protección complementaria.

Los elementos a tomar en consideración son numerosos:

— La lejanía de un centro de socorro público o el pobre equipamiento de éste.

Si la demora en la intervención es superior a 20 minutos, se considera generalmente que el establecimiento debe ser dotado de eficaces medios propios.

— El aprovisionamiento de agua.

Si el aprovisionamiento público es insuficiente o incierto, particularmente en períodos de sequía, la empresa deberá prever una toma de agua de un río, una reserva de seguridad, etc.

— Edificios de pisos.

Hay que estudiar los medios de evacuación de personas y prever ya sean medios fijos tales como escaleras externas o una escalera telescópica si la de los bomberos locales no es lo suficientemente alta (desgraciadamente no están equipadas así las escuelas y es necesario pensar con tiempo en ello).

— La evacuación de heridos.

La empresa deberá dotarse de una ambulancia.

\* \* \*

**Cierto número de medios de protección pueden ser financiados por los descuentos de prima.**

La Gerencia de Riesgos deberá hacer un cálculo de rentabilidad de los medios de socorro con respecto a los seguros. La tarifa de los aseguradores favorece la instalación de ciertos medios gravosos y los descuentos de prima que derivan de ello constituye una poderosa incitación para dotar los establecimientos de estos medios.

Según la naturaleza de la actividad y la importancia de los capitales en riesgo, algunas instalaciones tales como rociadores automáticos de agua de tipo "sprinkler" pueden amortizarse en un lapso de tiempo relativamente corto. En estas condiciones, la instalación es financiada prácticamente por los aseguradores.

Los talleres y los almacenes protegidos por "sprinkler" se benefician además de un descuento de prima del 60 por 100 de una tarificación especial que hace que la tarifa que les sea aplicable represente, en término medio, el tercio de la tarifa normal. El descuento global puede alcanzar un 85 por 100.

Este descuento repercute también en la tarificación del seguro de «pérdidas de explotación» a consecuencia de un incendio. Desde el momento en que la tasa de prima «incendio» de un establecimiento industrial sobrepase el 3 por 1.000 hay que examinar el interés, con relación al coste de los seguros, de dotarlo con una instalación de rociadores de agua automáticos.

En casos limitados la amortización de la instalación se hace en menos de un año (materias plásticas).

### *La inspección*

**Para mantener la «calidad» de la seguridad, la Gerencia de Riesgos deberá proceder a inspecciones periódicas.**

La Gerencia de Riesgos deberá organizar la inspección periódica de los establecimientos en el plano de la seguridad.

Recordemos el servicio militar. ¿Quién no ha sufrido u oído hablar de las revistas en los cuarteles? Nada mejor que una buena inspección para hacer respetar el orden, la limpieza y el buen estado de mantenimiento de las instalaciones que son el ABC de la seguridad. La inspección periódica de los establecimientos es requerida por los aseguradores. Es la ocasión de aprovechar los consejos y las opiniones de sus inspectores y los de los corredores. Con este fin, la Gerencia de Riesgos deberá coordinar sus propias visitas con las de los aseguradores.

Con ocasión de estas visitas será posible examinar los distintos problemas pendientes y ayudar a los encargados de seguridad de los establecimientos a preparar y eventualmente, a defender sus peticiones de crédito.

Las inspecciones organizadas por la Gerencia de Riesgos deberán también comprender las recomendaciones y las conclusiones de los organismos encargados de los diversos controles técnicos especializados (instalaciones eléctricas, extintores, etc.).

**La puesta en práctica de la función «seguridad» depende también de la Gerencia de Riesgos.**

La Gerencia de Riesgos deberá también poner en práctica la función seguridad en el seno de la empresa.

Esta puesta en práctica responde a varios objetivos:

- Crear cierta cohesión entre los servicios operacionales dispersos,
- aportar a estos servicios la información y la asistencia técnica indispensable,
- elevar el nivel técnico de estos servicios.

Es indispensable no dejar a los responsables locales la impresión de estar aislados frente a sus problemas cuando éstos no están comprendidos en su categoría.

*La misión de la Gerencia de Riesgos no debe limitarse a los aspectos técnicos, también debe manifestarse en el plano de las relaciones humanas.*

### 3.1.2. Nuevos trabajos

*La importancia de los riesgos que pesan sobre la empresa a nivel de sus establecimientos industriales, se deriva directamente de las características de éstos.*

*La implantación, la dimensión de las instalaciones, la naturaleza de los materiales de construcción, los procedimientos de fabricación, la organización de los almacenamientos y los medios de protección son los factores que determinan la importancia de los riesgos.*

**La Gerencia de Riesgos debe intervenir a nivel de los proyectos de nuevos trabajos para optimizar los gastos comprometidos con respecto a la seguridad y del coste de los seguros en fase de explotación.**

Cuando la Gerencia de Riesgos se enfrenta a instalaciones antiguas, concebidas en una época en que el factor seguridad no era tenido en cuenta, sus posibilidades de intervención están limitadas por consideraciones de orden presupuestario y técnico.

Por el contrario, cuando se trata de una construcción de nueva planta, ya sea una nueva fábrica, o simplemente una ampliación en una fábrica existente, es preciso que la Gerencia de Riesgos tenga la oportunidad de intervenir y de participar en la formación del proyecto.

Para alcanzar ese resultado el único medio es hacer decidir por la Dirección General de la empresa que todo proyecto de nuevos trabajos requiera la participación de la Gerencia de Riesgos. Se trata de hacer participar a la Gerencia de Riesgos en la elaboración de los proyectos y no de someterle los planes en los que no hay nada que cambiar.

Vamos a examinar la justificación de la intervención de la Gerencia de Riesgos en este campo y los medios para su realización.

*La intervención de la Gerencia de Riesgos no debe ni crear tensiones técnicas y/o financieras poco razonables ni entorpecer los procedimientos. Tiene por objeto optimizar los medios consagrados a las nuevas realizaciones con relación a la importancia de los riesgos.*

**La situación de los edificios y la elección de los materiales de construcción cuentan entre**

Solamente en el campo de la seguridad contra incendios, sabemos que lo esencial depende de la situación y de la separación de los talleres, de los almacenes y de las instalaciones (centrales de vapor, energía, etc.).

En este orden de ideas, las reglas básicas que hay que respetar son muy simples:

**los factores determinantes con respecto a los riesgos.**

- Aislar las distintas cadenas de producción, unas con relación a otras,
- separar los talleres de los almacenes,
- estudiar la dimensión de los almacenamientos (limitar la altura y las superficies). Calcular la carga calorífica.

La elección de los materiales y del tipo de construcción es un factor importante y debe ser adaptado al contexto general de la operación.

En la fase de proyecto es posible comparar el interés y el coste de las distintas instalaciones de seguridad en función del tipo y del costo de la construcción.

Una construcción incombustible que ofrece una resistencia al fuego y al calor de dos horas podrá ser tratada en el plano de la protección de manera distinta que una construcción en carpintería metálica no protegida contra el calor.

**La prima de seguros contra incendios podrá variar en la proporción de 1 a 5. Es un elemento a considerar antes de abordar la mesa de diseños.**

La Gerencia de Riesgos podrá adjuntar al expediente el cálculo provisional del costo de los seguros en las distintas hipótesis contempladas. Será posible sopesar por una parte el coste suplementario de las inversiones y los inconvenientes a nivel de explotación, y por otra las economías de primas de seguros y la mejora de la protección del instrumento de trabajo.

Pongamos un ejemplo.

El proyecto inicial preveía con ocasión de la ampliación de la fábrica poner en comunicación los antiguos edificios con los nuevos al nivel de los almacenes. Esta solución no es buena.

Puede traducirse por un aumento del tipo de prima de incendio si la fábrica en cuestión es merecedora, en razón de su dimensión, de la sobreprima por acumulación de valor.

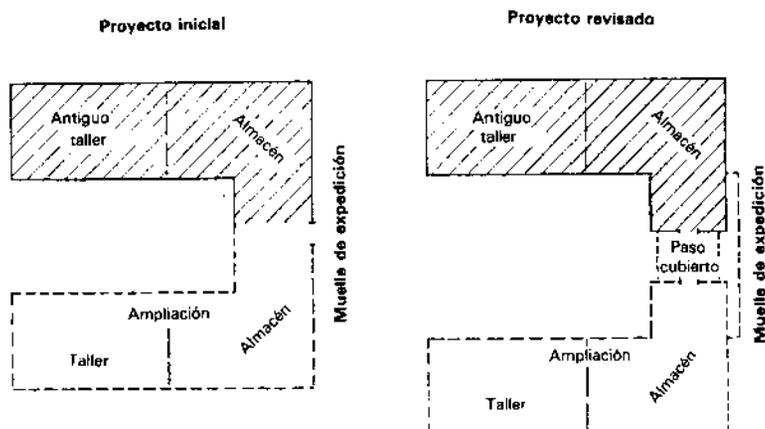
Además, se ve en seguida que en razón de la comunicación de los edificios, un siniestro puede alcanzar las dos cadenas de producción.

**Ejemplo  
ilustrado por la  
Figura 3.**

Hemos supuesto que el terreno disponible permitiría separar los edificios por un espacio libre de 10 metros. Hemos previsto, para no penalizar las condiciones de explotación, un paso cubierto entre los dos almacenes así como un muelle de expedición común.

En el caso en que el terreno hubiera fallado, era posible separar los edificios por una pared corta-fuego atravesado por una abertura protegida. Una variante consistía en proponer paredes separadoras entre los talleres y los almacenes, en cada tramo.

**FIGURA 3**



En este ejemplo, la intervención de la Gerencia de Riesgos tenía dos objetivos:

- Reducir el coste de los seguros en la medida en que el proyecto inicial debía provocar un aumento de las tasas de prima. Partimos del principio de que éste era el caso;
- sacar provecho de la ampliación de la fábrica para limitar el riesgo de interrupción de actividad a la mitad de la nueva capacidad de producción.

**La seguridad es uno de los parámetros de todo proyecto de trabajos.** Para que la intervención de la Gerencia de Riesgos sea lo más eficaz posible, es preciso que sea oída incluso antes de la formación de los proyectos. En efecto, como acabamos de ver, la primera intervención de la Gerencia de Riesgos tiene lugar en la elaboración de los planes de situación de los edificios.

**La Gerencia de Riesgos debe tener la** Por consiguiente hay que poner en práctica un procedimiento que permita la intervención de la Gerencia de Riesgos en el momento adecuado.

**posibilidad y los medios de aportar la información y la asistencia a los servicios implicados.** En contrapartida la Gerencia de Riesgos debe de estar en disposición de responder inmediatamente a todas las demandas que le sean presentadas para no retardar los proyectos por el hecho de su intervención, so pena de perder toda credibilidad.

Es a la vez una cuestión de medios y de organización. La Gerencia de Riesgos ejerce una actividad funcional que exige una gran disponibilidad.

También es un problema de relaciones humanas, y por lo tanto de sensibilidad y de información. La calidad de las estructuras y de los procedimientos puestos en práctica permitirá juzgar la eficacia de la Gerencia de Riesgos.

### 3.1.3. *La atenuación de los paros de actividad*

*Los paros de actividad causan a la empresa un importante perjuicio, tanto directo como indirecto.*

**La empresa debe poder reducir al mínimo indispensable** Hemos visto que la empresa podría, en algunos casos, compensar la pérdida de producción derivada del paro de uno de sus establecimientos o cadenas de producción, utilizando las capacidades disponibles por otro lado. Esta posibilidad permite a la empresa respetar sus contratos y evitar las pérdi-

**las incidencias de los paros de producción con el fin de limitar principalmente las consecuencias indirectas de todo paro de producción prolongado.**

das indirectas como pérdidas de parte del mercado. Los problemas de pérdidas directas subsisten en todo o en parte.

No hay relación directa entre la importancia de las destrucciones materiales y el paro de producción que de ellas se deriva. El fallo de una máquina o la destrucción de un taller puede bloquear todo un proceso de fabricación.

Nos proponemos examinar las acciones encaminadas a evitar la prolongación de un paro de producción a pesar de que sobrevenga un siniestro o que permitan una vuelta a la actividad en un lapso de tiempo muy corto.

Cuando un establecimiento es destruido totalmente por un siniestro, la producción queda definitivamente detenida en el lugar en tanto que no se reconstruye. La única posibilidad de arreglo descansa en los informes de actividad ya citados.

Por el contrario, la situación puede reestablecerse más o menos rápidamente si el siniestro no ha afectado más que a un eslabón de la cadena o si se debe a una interrupción del abastecimiento.

El siniestro que afecta sólo a un eslabón de la cadena de producción se materializa a menudo por una rotura de maquinaria, un incidente eléctrico, a veces por un principio de incendio.

**La reparación de una instalación siniestrada está subordinada a la disponibilidad de las piezas de repuesto.**

La reanudación de la actividad está subordinada a la reparación del material dañado. El servicio de mantenimiento del establecimiento está equipado generalmente, con la eventual colaboración de la empresa que ha montado la instalación, para poder realizar inmediatamente la reparación a condición de disponer del material y las piezas de repuesto necesarias.

Ahora bien, las empresas modernas utilizan cada vez más materiales estudiados y fabricados especialmente para sus necesidades: cubas en aleaciones especiales, compresores de un tipo particular, etc.

La fabricación y la puesta a pie de obra de un material de re-

emplazo puede exigir demoras de 6 a 18 meses durante los cuales el establecimiento estará inmovilizado. La empresa que no tiene material de repuesto en depósito corre un considerable riesgo.

Es evidente que la constitución de un depósito de piezas de recambio puede constituir a nivel del establecimiento, una carga financiera muy pesada.

¿Qué puede hacer en este terreno la Gerencia de Riesgos?

**Pueden iniciarse dos tipos de acciones:**  
 – **La normalización de ciertos materiales;**  
 – **la creación de un pool de piezas de repuesto.**

Primeramente puede iniciar una acción de sensibilización a nivel global. Es preciso que los responsables técnicos de la empresa se pongan de acuerdo sobre la estandarización de los materiales hasta donde sea posible a fin de que éstos sean ampliamente normalizados en el seno de la empresa.

En interés de la empresa, no es deseable que para procesos de fabricación idénticos no se usen materiales idénticos en todos los establecimientos.

La normalización de los materiales permite la construcción de un pool de piezas de repuesto. A la Gerencia de Riesgos le corresponde iniciar y proponer las modalidades de funcionamiento.

El material de repuesto será guardado y relacionado en los diferentes establecimientos de la empresa. Se registrará en un fichero especial ampliamente difundido.

De ese modo, en caso de necesidad, el establecimiento siniestrado podrá procurarse el material que necesite dirigiéndose a quien lo tiene.

La carga que de ello se deriva será menos pesada que la que resulta de la constitución de stocks de piezas de repuesto a nivel del establecimiento. No queda excluido que ella no pueda ser compensada parcialmente, por una reducción de costos por el hecho de reagrupar los pedidos y de la armonización de los materiales.

**Para la seguridad de sus aprovisionamientos, la empresa deberá disponer de stocks de seguridad y diversificar sus fuentes de aprovisionamientos.**

Cuando el paro de la producción se debe a un corte de los abastecimientos, es también posible encontrar remedios a condición de haber preparado las soluciones «antes».

Aun aquí, la acción global de la Gerencia de Riesgos se sitúa a nivel de la sensibilización.

Cuando la empresa depende de proveedores exteriores tiene interés diversificar sus fuentes de aprovisionamiento. En caso de incumplimiento de uno de ellos debe poder obtener de los otros un aumento de sus entregas.

La empresa debe disponer de un stock de seguridad para poder hacer frente a interrupciones de corta duración. Este stock debe de ser calculado en función de la importancia y de la posible duración de las interrupciones.

El stock de seguridad no será el mismo para un producto entregado cada 48 horas por camión que para un producto entregado cada tres meses por transporte marítimo.

El riesgo es más grave cuando la empresa es, para un producto dado, su propio proveedor. Volveremos a encontrar este problema al abordar las acciones con carácter automático de la Gerencia de Riesgos.

#### *3.1.4. Las transferencias contractuales de riesgos*

*Uno de los medios para reducir los riesgos de la empresa es transferirlos contractualmente a terceros que tratan con la empresa.*

**Las transferencias contractuales de riesgos están**

Este es un campo en el que hay que permanecer lúcido. En efecto, si una empresa desea descargar una parte de sus riesgos a terceros, las empresas con las cuales trata pueden tener la misma actitud.

**limitadas por la capacidad para hacer frente a las mismas por la otra parte contratante.**

Si uno se atiende a este principio, los fuertes impondrán su voluntad a los más débiles y el resultado será finalmente desastroso para todas las partes.

El que haya aceptado, pese a él, una parte de los riesgos de su socio no tendrá más que dos soluciones: suscribir los seguros correspondientes a los riesgos de los que se ha hecho cargo, si estos riesgos son asegurables, o bien no poder hacer frente a sus compromisos en caso de siniestro.

La suscripción de un seguro no siempre es posible, sea porque el riesgo no es asegurable, sea en razón del importe de la prima que puede estar desproporcionado con el precio del mercado.

La empresa que haya descargado sus riesgos sobre un proveedor deberá soportar al fin de cuentas; ya sea las primas de seguros pedidas a aquel ya sea las consecuencias de su incumplimiento, en caso de incumplimiento.

En las empresas francesas los servicios jurídicos no desempeñan generalmente el papel importante que les es atribuido en los Estados Unidos.

En Francia, el servicio jurídico está encargado del contencioso de la empresa. Es decir, interviene en el momento del litigio pero muy raramente a título preventivo.

**Los compromisos contractuales de la empresa deben de estar en consonancia con las posibilidades de seguro y/o los medios financieros de ésta.**

Corresponde a la Gerencia de Riesgos clarificar la situación y hacerlo de forma realista.

La idea de base es que el que crea el riesgo o inicia una actividad de la cual espera sacar un provecho, es quien debe de soportar los riesgos que se derivan de ella.

Toda empresa importante está en disposición de crear un sistema de seguros y de responsabilidad civil coherente si así se lo propone.

Su interés es limitar los compromisos de las empresas que trabajan por su cuenta, a los riesgos que entran normalmen-

te en la garantía de sus pólizas de seguros de responsabilidad civil.

Esto se refiere principalmente a los daños que las empresas pueden causarle directamente por el hecho y con ocasión de los trabajos y de las prestaciones de servicios que les son encargados.

No es posible que una empresa de pintura pueda responder de los daños de incendio que sus obreros pudieran provocar en una refinería de petróleo. Este tipo de problemas no puede regularse más que bajo la forma de una renuncia a ejercitar los recursos.

Por el contrario, en principio la empresa no tiene que soportar los daños que sus proveedores puedan causar a terceros. Sin embargo, aún ahí, hay casos particulares en que, obligada a hacerse cargo de los daños causados por sus proveedores a terceros. Cierta número de sociedades de servicios lo piden expresamente. Se encuentran ejemplos de ello en la investigación petrolífera.

**La Gerencia de Riesgos establecerá los modelos de cláusulas de seguros y de responsabilidad civil.**

La Gerencia de Riesgos deberá establecer cláusulas a insertar en los contratos concluidos por la empresa.

Los encargados de seguros tendrán que repercutir estas cláusulas en las pólizas de seguros, ya sea bajo la forma de renuncia de los recursos, ya sea bajo la forma de compromisos contractuales.

Este conjunto de cláusulas constituye la estructura. Queda poner en práctica los procedimientos para que los servicios referidos sigan las reglas definidas por la Gerencia de Riesgos.

\* \* \*

**Intervendrá de la misma forma**

La empresa también puede encontrarse en la posición de un prestatario de servicios y esto especialmente en el campo de

**si la empresa actúa en calidad de prestataria del servicio.**

la ingeniería. Si ejerce esta actividad habitualmente, es probable que esté dotada de estructuras administrativas para establecer y administrar estos contratos. La Gerencia de Riesgos podrá aportarles su colaboración para todo lo que dependa de su competencia.

Las empresas que disponen en ciertos campos de técnicas y de una experiencia notoria, tienen tendencia a realizar cesiones de métodos a las cuales pueden ligarse prestaciones de servicios de ingeniería más o menos extendidas.

Los contratos de esta naturaleza son gestionados generalmente por las direcciones técnicas, mal informadas de las reglas de derecho, de ahí el riesgo para la empresa de verse comprometida, en materia de responsabilidad contractual, muy por encima de lo que habitualmente se acepta por las empresas especializadas.

La Gerencia de Riesgos tiene una misión de sensibilización y de información muy importante que cumplir. Los contratos de esta naturaleza deberán ser sometidos a su visto bueno.

Por consiguiente, la Gerencia de Riesgos deberá iniciar los procedimientos que harán que su intervención sea obligatoria.

**En este terreno particular, la Gerencia de Riesgos tendrá la misión de un servicio jurídico especializado.**

El ejemplo americano conducirá a la Gerencia de Riesgos a redactar cláusulas con carácter imperativo. Este sistema no es aconsejable en Francia. Se consideraría como una obligación insoportable para unos y sería utilizada como un paraguas protector por otros.

La Gerencia de Riesgos debe establecer modelos de cláusulas que correspondan a los distintos casos, dejando a los responsables operacionales cierto margen de apreciación. Por el contrario, es importante que sea consultada, o por lo menos, informada, de las derogaciones al sistema puesto en práctica.

Encontramos aquí un problema muy delicado fundamentado en la calidad de las relaciones humanas.

### 3.2. Las acciones con carácter automático

Por acciones de carácter automático hay que entender todas las acciones que no se efectúan en el marco de una acción global.

En principio, no hay límite estructural a la actividad de la Gerencia de Riesgos a partir del momento en que ésta tiene por objeto la protección del patrimonio de la empresa.

La Gerencia de Riesgos está habilitada para proceder en toda investigación y en todo estudio siempre que se trate de un riesgo.

Debe presentar a los responsables estratégicos de la empresa o a los responsables operacionales, según la naturaleza y la amplitud de los riesgos, sugerencias para dominarlos.

¿De qué manera puede intervenir la Gerencia de Riesgos en los problemas que trata?

Puede intervenir:

- Espontáneamente a continuación de un acontecimiento que se ha producido, sea en el exterior o en el interior de la empresa;
- a petición de una Dirección de la empresa.

Vamos a mostrar, con ayuda de diversos ejemplos, ciertas acciones tipo de la Gerencia de Riesgos.

#### 3.2.1. Acciones espontáneas

##### *A continuación de un acontecimiento exterior*

**La Gerencia de Riesgos interviene a**

Un ejemplo de acontecimiento de esta naturaleza es la promulgación de una nueva legislación que modifique los riesgos corridos por la empresa.

**título de información y de consejo desde el momento en que un acontecimiento tiene incidencia sobre la protección del patrimonio de la empresa.**

Este fue el caso de la Ley del 6 de diciembre de 1976 sobre accidentes de trabajo. Las disposiciones que debía tomar la Gerencia de Riesgos eran de dos órdenes:

- Comenzar una campaña de información y de sensibilización en el seno de la empresa;
- estudiar y poner a punto las modificaciones que había que aportar a las pólizas de seguros de responsabilidad civil de la empresa para armonizar las garantías con las disposiciones nuevas en materia de falta inexcusable.

Otro ejemplo de acontecimiento exterior es un cambio de las condiciones de seguro decididas por los aseguradores de tal naturaleza que modifique los planes de garantía de la empresa. Se pueden citar, entre otros, las modificaciones aportadas a la extensión de la garantía de explosiones y daños eléctricos hace algunos años.

Finalmente, la intervención puede estar motivada por un nuevo enfoque de ciertos problemas de los que la Gerencia de Riesgos no es fija.

#### *A continuación de un acontecimiento interno*

**Interviene a la luz de una información o de un acontecimiento cualquiera en relación con su campo de actividad.**

Algunas acciones son motivadas por un siniestro. Es indispensable hacer una encuesta sobre las causas y las circunstancias de los siniestros y verificar si las medidas de seguridad han cumplido su misión. El siniestro es el mejor banco de ensayo de los dispositivos de prevención y de protección y, de cuando se producen, debe sacarse el máximo de enseñanzas para el porvenir.

Lo que cuenta no es tanto la importancia del siniestro, sino su naturaleza y su desarrollo.

Un fuego de entarimado de madera provocado por la autoinflamación de polvos grasos, incluso si no ha causado desperfectos, justifica un estudio profundo de las condiciones de aireación de los talleres y de la protección de los ventiladores, en caso de comunicación del fuego a éstos.

El acontecimiento interno puede ser también el lanzamiento de una actividad de un nuevo tipo que justifique un estudio de riesgo.

En fin, la intervención espontánea puede también resultar del «descubrimiento» de un riesgo con ocasión de una visita de seguridad.

Este tipo de descubrimiento lleva generalmente a un canal de estrangulamiento. Veamos un ejemplo.

Se ha constatado que un taller, apartado de los edificios principales, produce pequeñas piezas en material plástico absolutamente indispensables para la terminación del producto principal del establecimiento. Este taller presenta riesgos de incendio propios a esta actividad y los que prácticamente es imposible remediar.

La Gerencia de Riesgos preconizará dos tipos de medidas:

- La constitución de un stock de seguridad almacenado en un local alejado del taller,
- la conservación, también en un local separado, de algunos moldes indispensables para mandar hacer las piezas a un subcontratista, en caso de necesidad.

### 3.2.2. *Intervenciones a petición*

**Juega un papel de S.V.P. en el seno de la empresa.**

Cuando la Gerencia de Riesgos interviene a petición de un servicio o de una Dirección de la empresa, cumple una misión de consultante. Estas peticiones de intervención, cuando se producen, prueban que las acciones de sensibilización tienen sus frutos.

La Gerencia de Riesgos puede ser consultada sobre toda clase de cuestiones que van desde el espionaje industrial, desde las prescripciones a observar para construir un montacargas, a la protección de la freidora del restaurante de la empresa.

La Gerencia de Riesgos debe disponer de una documentación muy vasta con el fin de poder responder rápidamente a las

preguntas que le son formuladas y que preocupan generalmente a los que han de resolverlas.

Es el mejor medio para la Gerencia de Riesgos de hacerse conocer y reconocer en el seno de la empresa.

## 4. LA FINANCIACION DE LOS RIESGOS

### 4.1. Los principios

**La empresa debe hacer frente al coste de los riesgos que crea y debe de estar en disposición de integrar este coste en sus precios de fábrica.**

La empresa debe financiar sus riesgos y tiene, dentro de unos límites, la elección de los medios.

Hemos constatado que los riesgos, cuando se materializan, absorben una parte del patrimonio de la empresa y reducen, por un tiempo más o menos largo, sus ingresos.

Hay que procurar que la empresa pueda absorber estas deducciones que constituyen «el coste del riesgo» en sus precios de fábrica sin que resulte de ello un desequilibrio ni en su situación financiera, ni en su posición en el mercado, frente a la competencia.

**El coste del riesgo corresponde a un conjunto de gastos. Sopesando los componentes del coste del riesgo, la empresa puede actuar sobre su montante global.**

¿Qué hay que entender por «coste del riesgo»?

El coste del riesgo se compone de tres elementos:

- Las inversiones y gastos de funcionamiento relativos a las medidas de prevención y de protección iniciadas por la empresa,
- las primas de seguro,
- los daños y pérdidas de cualquier naturaleza que la empresa conserva a su cargo a consecuencia de un siniestro.

Solamente los dos primeros componentes del «coste de riesgo» se pueden calcular de una forma cierta y entran en las cuentas de la empresa. Pueden negociarse y constituyen el objeto de los presupuestos provisionales.

El tercer elemento no puede ser estimado sino con las reservas expresadas con ocasión de la cuantificación de riesgos y más especialmente del riesgo de cúmulo.

*La financiación de riesgos se divide en financiación «a priori» y en financiación «a posteriori».*

*La financiación a priori incluye el coste de las medidas de prevención y de protección así como las primas de seguro.*

*La financiación a posteriori se refiere a los daños y pérdidas que la empresa ha conservado a su cargo.*

**La política seguida por la empresa está condicionada por su situación financiera y su situación económica.**

La empresa hará caer el peso del coste del riesgo, según la política que se proponga seguir, sobre una u otra de las financiaciones.

Circunstancias económicas desfavorables pueden llevar a la empresa a diferir ciertas medidas de seguridad y a renunciar a la suscripción de ciertos seguros, conservando así riesgos a su cargo que de otra forma no hubieran quedado sin cubrir.

La lógica quiere que la empresa se proteja más en períodos de crisis que en tiempo normal. Sin embargo, en función de las circunstancias ésta debe preocuparse a veces más del presente que del porvenir y ello en detrimento de su permanencia como tal empresa.

En tales circunstancias adquiere todo su valor la estimación de los riesgos y la elección de soluciones. El arbitraje corresponde a la Dirección General de la empresa, a propuesta de la Gerencia de Riesgos.

\* \* \*

**Las medidas de seguridad reducen, además del coste de los seguros, los riesgos que la empresa conserva a su cargo.**

No volveremos a tratar aquí del arbitraje, de una parte, el coste y las obligaciones que resultan de las medidas de prevención y de protección y, de otra parte, los descuentos de primas que son su contrapartida.

Sin embargo, es importante resaltar que las medidas de prevención y de protección no disminuyen únicamente el coste de los seguros. Reducen, en la misma proporción, los riesgos que la empresa conserva a su cargo. Como se trata de pérdidas hipotéticas se tiene tendencia a descuidar la incidencia de las medidas de seguridad, en lo que les concierne.

\* \* \*

**La empresa puede participar junto a sus aseguradores en la cobertura de sus riesgos mediante una fórmula de autoseguro.**

Sin embargo, la financiación del riesgo no se resume en la sola pregunta:

*«¿Asegurarse o no asegurarse?»*

Si así fuera, sería suficiente con hacer un cuadro exhaustivo de los riesgos corridos por la empresa e inscribir en cada línea el coste de la prima de seguro correspondiente. La empresa podría elegir entre los riesgos de los que se desentiende mediante el seguro y los que conserva a su cargo, según su situación financiera y las cantidades que estime poder y deber consagrar al seguro. Esta elección será revisada de tiempo en tiempo en función de la evolución de los medios y de las necesidades de la empresa.

En estas condiciones, habría simplemente dos categorías de riesgos, los que son asegurados y los otros.

De hecho, no ocurre así. Existe una tercera categoría de riesgos:

*los riesgos autoasegurados*

¿Cuál es la diferencia entre riesgos no asegurados y riesgos autoasegurados?

El riesgo no asegurado queda totalmente a cargo de la empresa y si se materializa debe ser objeto de una financiación a posteriori. Además sus límites no siempre son precisos.

El riesgo autoasegurado está identificado y tratado como si estuviera asegurado, tanto en el plano de la cuantificación como en el de la financiación.

Está generalmente integrado en una combinación de seguros que permite a la empresa participar, junto a los aseguradores, en su cobertura. Por consiguiente, el riesgo autoasegurado es objeto de una financiación a priori.

Vamos a examinar sucesivamente la no aseguración y el autoseguro.

Pero primeramente examinaremos los problemas económicos y técnicos comunes a las dos soluciones.

#### **4.2. Datos técnicos y económicos de la financiación de riesgos**

Estos datos son a la vez internos y externos a la empresa en proporciones variables.

##### *4.2.1. Los datos internos*

Estos datos son de distintas categorías:

- La situación financiera de la empresa,
- la estructura de los riesgos,
- el comportamiento de los riesgos en el pasado,
- el volumen de las primas de seguros.

##### *La situación financiera*

#### **La situación financiera de la**

La situación financiera de la empresa debe de ser entendida en el sentido amplio del término. Comprende tanto la finan-

**empresa se caracteriza por su endeudamiento y por su capacidad de obtener beneficios.**

ciación de sus fondos de operaciones como de sus inversiones, y de una manera general la relación entre sus fondos propios y su endeudamiento.

La situación financiera comprende por otra parte la capacidad de obtener beneficios de la empresa.

A este respecto podemos encontrar varios ejemplos:

— Una empresa fuertemente endeudada pero con una buena capacidad de generar beneficios.

La empresa tiene interés en asegurarse lo más ampliamente posible. Tiene los medios para ello y no debe correr el riesgo de aumentar su endeudamiento en caso de siniestro.

— Una empresa fuertemente endeudada pero cuya capacidad de generar beneficios no es buena.

La Dirección General deberá elegir entre el presente y el porvenir. Esta situación conducirá a la empresa a conservar a veces a su cargo riesgos muy grandes.

— Una empresa débilmente endeudada con una buena capacidad de generar beneficios.

Es la situación ideal para practicar ampliamente la no aseguración y el autoseguro.

— Una empresa débilmente endeudada pero cuya capacidad de obtención de beneficios es mediocre.

Esta empresa puede guardar a su cargo ciertos riesgos para aligerar su tesorería.

### *La estructura de los riesgos*

**Los riesgos condicionan la capacidad de la empresa tanto en mate-**

Si el o los riesgos punta no son compensados por un número suficiente de riesgos medios será difícil, si no imposible, crear una fórmula de no aseguración o de autoseguro que presente un interés real.

ria de no aseguración como de autoseguro. La situación ideal es una serie de riesgos de la misma entidad que se compensen mutuamente.

### *El comportamiento de los riesgos*

**El comportamiento de los riesgos en el pasado y más especialmente la frecuencia de los siniestros más que su cuantía, es un importante factor de apreciación.**

El comportamiento de los riesgos en el pasado es una fuente de información importante en cuanto a la calidad de los mismos. Determina el nivel óptimo de las fórmulas de no aseguración o de autoseguro a considerar.

Hemos dicho que los riesgos industriales no dependen de la ley de los grandes números y que, por esta razón, no era posible cuantificar los riesgos partiendo de estadísticas del pasado. Mantenemos absolutamente este punto de vista en lo que concierne a la estimación global de los riesgos.

Por el contrario, a partir de la experiencia del pasado es posible evaluar el costo de los pequeños y, en cierta medida, de los siniestros medios a condición de no amalgamarlos.

Hay que clasificar los siniestros por grupos y analizar cada grupo separadamente. Por ejemplo:

- Los siniestros de menos de 10.000 francos.
- Los siniestros comprendidos entre 10.000 y 100.000 francos.
- Los siniestros comprendidos entre 100.000 y 500.000 francos, etc.

### *¿Dónde hay que detenerse?*

Creemos que la respuesta a esta pregunta está ligada al tipo de actividad considerada. En la industria petrolera se debe llevar el estudio hasta dos e incluso hasta cinco millones de francos. En otras industrias, más clásicas, el límite que no hay que sobrepasar será de 300.000 o de 500.000 francos.

Es preciso que los siniestros constituyan una masa homogénea para poder servir de base a un estudio estadístico. Por este motivo, los examinaremos grupo por grupo, so pena de quitarle todo significado a su proyección sobre el porvenir.

*El volumen de primas*

**La puesta en práctica de un plan de no seguro y/o de autoseguro exige cierto volumen de primas.**

La política de financiación de riesgos depende del volumen de primas de seguros que la empresa debería consagrar para su protección.

Cuando este volumen no es suficiente, lo que generalmente es el caso de la mediana empresa, el abanico de las posibilidades es relativamente limitado. La empresa siempre podrá guardar ciertos riesgos a su cargo, pero, en caso de siniestro, la economía de prima que habrá realizado no tiene proporción con la cuantía de las pérdidas que quedarán a su cargo.

Para poder comenzar a constituir una política de no aseguración y de autoseguro válida hay que disponer de un presupuesto de por lo menos siete a ocho millones de francos por categoría de riesgos a considerar.

4.2.2. *Los datos externos*

*Por datos externos entendemos principalmente las condiciones de seguro ofrecidas a la empresa.*

**El nivel de las primas tiene por otra parte una incidencia directa sobre las posibilidades de autoseguro y/o de no aseguración de la empresa.**

El mercado de seguros evoluciona en el tiempo y en el espacio. Pese a sus problemas técnicos y a sus estructuras a veces rígidas es, particularmente en Francia, un mercado competitivo. El nivel de las primas evoluciona permanentemente.

La baja de las primas, cuando se produce, generalmente es más rápida que las alzas.

La baja es el resultado de una actitud comercial y tiene siempre tendencia a ampliarse. El alza está dificultada por cierta inercia, toma el cariz de un falso estacionamiento en su subida, con salto brutal de vez en cuando, bajo el efecto de una mejora generalizada como la sobrestimación de la coyuntura de 1973.

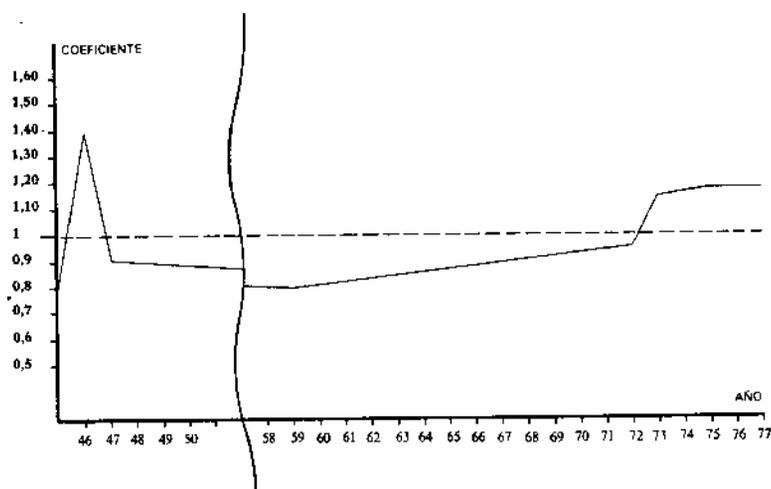
Hemos trazado la evolución aproximada del nivel general de las primas de seguros contra incendios de riesgos industriales. El coeficiente I corresponde al nivel de equilibrio. Lo representamos, por razones de claridad, por una línea recta mientras que se desplaza igualmente en el tiempo.

La punta, en 1946-47 corresponde a los tres aumentos «sindicales» de la postguerra, seguidos de una caída rápida y duradera de las primas.

Ver FIGURA 4

La degradación del nivel de las primas ha proseguido hasta la intervención de la Agrupación Técnica de Incendios en la tarificación de los «grandes riesgos». A partir de los años sesenta se produjo una subida.

FIGURA 4



Después, en 1973 es la mejora de la coyuntura y la revisión en alza de la generalidad de las rúbricas de la «Tarifa Roja» de los riesgos industriales.

En la hora actual, no siendo la coyuntura buena en general, se aplica la tarifa con un cierto liberalismo.

Más adelante veremos la importancia que reviste el nivel general de las primas en la política de financiación de los riesgos de la empresa.

**La prima engloba también el costo de la distribución del seguro de la que una parte está constituida por la comisión pagada a los intermediarios. Actualmente es del 15 por 100 como media.**

La FIGURA 4 reproduce el trazado del nivel de las primas pagadas por los asegurados, pero del lado de las compañías de seguros, la visión no es la misma.

A partir de 1964 los acuerdos entre compañías de seguros y corredores, y después los textos reglamentarios han matizado y reducido las tasas de comisión.

La tasa de comisión de base que era del 20 por 100 del montante de las primas se sitúan actualmente entre el 9 y el 16,50 por 100 para el seguro contra incendios de los riesgos industriales.

Esta reducción ha sido aceptada bajo la presión de los asegurados algunos de los cuales obtenían extornos parciales de las comisiones de sus corredores. La operación ha sido facilitada por el Estado que renunció, en contrapartida a la limitación de las comisiones, a percibir la T.V.A. que acababa de sustituir a una tasa específica del 8,50 por 100.

**La empresa que quiere practicar una política de no seguro y/o de autoseguro debe conocer la parte de prima afectada por la cobertura de**

La reducción de las tasas de comisión ha contribuido a cambiar la distribución de la prima.

La prima pagada por el asegurado debe corresponder a la cobertura de sus riesgos, es decir, al pago de las indemnizaciones de siniestros así como a los gastos de distribución y de gestión de los seguros.

Los gastos de distribución y de gestión de los seguros absorbían antes de los años sesenta, el 45 por 100 del montante de

**sus riesgos: la prima pura.** las primas, del que un 25 por 100 era solo para los gastos de distribución, es decir, la remuneración de los intermediarios.

**Ver evolución  
CUADRO II**

Los siniestros corrientes representaban en esta época, en líneas generales, 2/3 de los daños y los siniestros mayores, 1/3.

Este reparto se fue modificando progresivamente en razón de la reducción de las tasas de comisión por una parte y por el hecho del aumento de los siniestros importantes, en valor relativo, por otra parte.

La distribución de la prima se hace actualmente, en bruto, por partes iguales:

- 1/3 a los gastos de distribución y de gestión,
- 1/3 a la cobertura de siniestros corrientes,
- 1/3 a la cobertura de siniestros mayores.

Clasificamos en los siniestros mayores los de cinco millones de francos o más.

**CUADRO II**

*Evolución de la distribución de las primas*

<b>Hasta 1964</b>	Gastos generales aseguradores y re-aseguradores 20%	Comisiones 25%	Coste de siniestros corrientes 35%	Coste de siniestros mayores 20%
<b>Evaluación a partir de 1965</b>	Gastos generales aseguradores y re-aseguradores 20%	Comisiones 14%	Coste de siniestros corrientes 33%	Coste de siniestros mayores 33%

Los excedentes de la gestión financiera de los aseguradores cubren, si ha lugar, las pérdidas técnicas y el excedente constituye su beneficio.

El estudio del reparto de la prima es un elemento indispensable para detener la política de financiación de los riesgos pues sitúa los límites de las economías realizables por la empresa.

La fracción de la prima afectada por la cobertura de riesgos mayores corresponde al riesgo que las empresas, incluso las más importantes, no pueden asumir sin el recurso de una compensación. Esta se la suministran las compañías de seguros; difícilmente puede ser de otra forma.

**Sin embargo, la comisión pagada a los corredores corresponde cada vez más a un servicio prestado por la empresa.**

Por el contrario, las empresas pueden intervenir a nivel de los riesgos medios.

Queda el problema de los gastos de gestión y el de la remuneración de los intermediarios.

Antes de la reducción de las tasas de comisiones, algunos corredores, incitados por sus clientes, habían aceptado consentir extornos sobre su remuneración.

La reglamentación aparecida en 1964 había prohibido esta práctica, lo que dió lugar a la creación de cierto número de gabinetes de auto-corretaje. En efecto, los extornos obtenidos por las empresas importantes se cifraban en centenas de millares de francos y éstas no querían perder esta ventaja.

Además, en esta época, los servicios prestados generalmente por los corredores estaban lejos de lo que son ahora.

**Practicando una fórmula de autoseguro, la empresa deberá integrar el coste de este servicio**

La Agrupación de Asegurados del Comercio y la Industria, GACI, ha puesto a punto en 1976, a iniciativa del autor, y negociado con el Sindicato de Corredores de Seguros una «nomenclatura indicativa de las prestaciones» de los corredores.

La remuneración de los corredores, aunque pagada por las compañías de seguros, puede ser objeto de una negociación

**en el precio de coste de ésta.** entre el asegurado y su corredor para corresponder al servicio prestado.

En estas condiciones de la comisión del corredor, si ha cambiado de volumen sobre todo ha cambiado de naturaleza. Es anormal que el corredor, representante del asegurado, reciba una comisión de agente productor de negocios de las compañías de seguros. Por el contrario, si la compañía descarga en el corredor ciertas tareas de gestión, debe remunerarlo en consecuencia. Bien entendido que estas tareas no deben estar en oposición con el mandato que el asegurado confía al corredor.

Asimismo, es posible que el corredor se haga remunerar directamente por su cliente, para tareas no cubiertas por las comisiones usuales. Por ejemplo, puede tratarse del estudio de un programa de seguros para una filial distante.

Los planes de no-aseguración y/o de autoseguro de la empresa deberán integrar los servicios de corredores y su remuneración.

Así hemos delimitado el marco en el que podrá situarse la política de no aseguración y de autoseguro de la empresa.

### 4.3. La no-aseguración

**Una de las fórmulas de financiación de riesgos «a posteriori» es la no-aseguración.**

La no-aseguración implica la financiación de los riesgos a posteriori.

La empresa conserva los riesgos a su cargo y deberá soportar sus consecuencias cuando los riesgos se materializan.

El único correctivo posible será la puesta en práctica de líneas de crédito bancario para utilizar en caso de siniestro. En efecto, solamente las mutuas profesionales utilizan a veces este procedimiento con el fin de distribuir la compensación financiera de los siniestros mayores sobre un periodo más largo que el de un ejercicio contable.

La no-aseguración puede proceder de una actividad voluntaria de la empresa o bien puede haberle sido impuesta.

Examinaremos estas dos situaciones.

#### 4.3.1. *La no-aseguración deliberada*

**La empresa puede y debe conservar a su cargo los riesgos menores así como los siniestros que tengan un carácter repetitivo y que por ello no dependan de lo aleatorio.**

La no-aseguración deliberada se dirige generalmente a los riesgos menores o a la clase de riesgos que en razón de la frecuencia de los siniestros que generan, pierden su carácter aleatorio.

La compensación de las pérdidas se hace en el marco de los procedimientos presupuestarios y contables corrientes. Esta fórmula presenta a la vez ventajas e inconvenientes.

La ventaja es poder reparar los daños sin peritación ni procedimiento particular lo que representa una ganancia de tiempo, y por tanto, de dinero. Por el contrario, estos siniestros escapan a todo control y no podrán ser integrados en estadísticas.

**Veamos algunos casos típicos:**

Vamos a examinar algunos casos típicos de no-aseguración voluntaria:

##### *Las instalaciones obsoletas*

**Instalaciones que no serían reconstruidas en caso de siniestro.**

La empresa puede estar obligada a conservar en actividad instalaciones que han quedado obsoletas y ello por diversas razones.

Es cierto que en caso de siniestro, estas instalaciones no serían ni reparadas ni reemplazadas. Por consiguiente, no es útil asegurarlas. Como por otra parte se trata generalmente de instalaciones relativamente antiguas, por lo tanto, amortizadas, la indemnización pagada por los aseguradores en caso de siniestro, soportaría la fijación de las plusvalías.

##### *Los riesgos repetitivos*

**Pérdidas ciertas.**

Tenemos el ejemplo en los transportes terrestres. La empresa que distribuye su producción con la ayuda de una flota de

camiones ve diluido en extremo su riesgo de «transporte». Este es también el caso para los daños a los vehículos.

### *Las franquicias de gestión*

**Para simplificar la gestión.**

El hecho de conservar una franquicia de algunos millares de francos simplifica la reparación de los pequeños siniestros.

Para los daños sufridos por la empresa, la existencia de una franquicia puede constituir una incitación a la observancia de las reglas de seguridad. Para el explotador no será el asegurador «quien paga» sino él quien tendrá que rendir cuentas.

Para los daños causados a terceros, la empresa puede también tener interés de arreglar ella misma ciertos desperfectos. Es el caso de los daños causados al entorno por una fábrica contaminante o incluso daños causados por productos.

La intervención de una compañía de seguros en la liquidación de un siniestro tiene un aspecto inquisitorial que no favorece ni las relaciones vecinales, ni las relaciones comerciales que la empresa debe mantener.

En el pasado, la empresa cuyas pólizas incluían franquicias prefería refugiarse tras una compañía de seguros antes que tratar ella misma con las víctimas. Esta época ha pasado.

### *Las franquicias de regulación*

**Para restituir a los seguros su verdadera significación.**

En ciertos riesgos se constata una frecuencia constante de siniestros y unas cifras de daños que se repite de año en año. Estamos entonces en presencia de una clase de riesgos que no tiene nada de aleatorio.

El problema para la empresa no es encontrar una compensación financiera para estos daños, sino una fórmula de gestión.

Según la naturaleza de los daños y la identidad de las víctimas, la empresa tendrá interés en asumir ella misma la indemnización directamente o encargar bien a su corredor o a su compañía de seguros de hacerlo.

La franquicia de regulación tiene como mérito clarificar las relaciones entre la empresa y los aseguradores y restituir a los seguros su verdadera significación.

La empresa que quisiera descargarse de los daños no aleatorios y, si es posible, con una prima inferior al montante de los siniestros, perdería rápidamente toda credibilidad entre los aseguradores.

#### 4.3.2. *La no-aseguración impuesta o necesaria*

**Ciertos riesgos no son asegurable, ya sea en razón de su naturaleza, sea en razón de su cuantía.**

Se refiere generalmente a riesgos importantes que la empresa no puede asegurar por distintas razones.

Ciertos riesgos que en una época eran asegurables se convierten como consecuencia de siniestros cuyo costo es demasiado elevado para el equilibrio financiero de los aseguradores, en no-asegurables. Este fue el caso, durante varios años, de la contaminación a causa de perforaciones petrolíferas en el mar.

Un siniestro muy importante en la proximidad de las costas americanas había alertado a los aseguradores sobre la amplitud del riesgo así como sobre la cuantía de las eventuales indemnizaciones a pagar.

Las catástrofes naturales plantean a los aseguradores un problema de equilibrio; es preciso que la cuantía global de las primas pueda permitirles hacer frente a un acontecimiento mayor.

En caso de inundación o de temblor de tierra, la reconstrucción del potencial industrial sólo puede hacerse con la ayuda de los fondos públicos.

**La empresa puede ser conducida, en razón de una mala situación financiera**

También hemos visto que la empresa podría ser conducida a renunciar a asegurar ciertos riesgos por motivos coyunturales, con el fin de llevar a cabo una economía de prima. Es una forma peligrosa de vivir.

De todos modos, sólo puede tratarse de una situación transitoria. O la empresa recupera su salud financiera o desaparece.

**pasajera, a renunciar a ciertas garantías.**

Cuando la empresa debe renunciar a ciertas garantías, hay que utilizar las primas disponibles para cubrir los riesgos más inmediatos y orientar la elección hacia la mejor relación garantía/primas. Por consiguiente, renunciará, por ejemplo, al seguro de pérdidas de explotación para conservar el de daños materiales.

La no-aseguración puede también ser parcial. Por ejemplo, se puede reducir el alcance de la garantía en un seguro de pérdidas de explotación: limitación del período de indemnización, exclusión de ciertas partidas de gastos generales.

#### **4.4. El auto-seguro**

*El objetivo del auto-seguro es permitir a la empresa mejorar la relación primas/garantías de sus seguros, o dicho de otro modo, reducir por esta vía el costo de sus riesgos.*

**Según las circunstancias y bajo ciertas condiciones, la empresa puede participar en la cobertura de sus propios riesgos.**

Los límites del auto-seguro son de dos clases: el nivel de las primas, por una parte, y la necesidad de conservar una relación satisfactoria entre las posibilidades de beneficio y los riesgos de pérdida.

Si el nivel general de las primas se sitúan por debajo de cierto nivel, la participación que guardará la empresa en la cobertura de sus riesgos no estará suficientemente remunerada. Entonces, ella tiene interés en hacerse proteger integralmente por los aseguradores.

En Francia actualmente somos tributarios de nuestro mercado nacional y el nivel especialmente elevado de las primas favorece las soluciones de auto-seguro.

Una directriz de la CEE debería poner fin, en el interior del Mercado Común, al monopolio de las compañías de seguros autorizadas.

En la mayoría de los países, todo bien situado en el territorio nacional debe estar cubierto, si está asegurado, por una compañía autorizada.

**El «Mercado Común de Seguros» permitirá a la empresa dirigirse al asegurador que le ofrezca las condiciones más satisfactorias.**

Cuando esta directriz entre en vigor, en 1980-81, será teóricamente posible transferir los seguros en el país que aplique en el instante T las tarifas más bajas.

Hasta el momento, hemos podido constatar que no había relación entre la evolución del nivel de primas de un país a otro. En tanto que el nivel de las primas de seguros contra incendios está en este momento en Alemania en las cotas más bajas, aún frisa las más altas en Francia. Hace algunos años era casi a la inversa.

Sin embargo, la puesta en marcha de un Mercado Común de Seguros amenaza con hacer coincidir más los ciclos de evolución de las tasas de prima.

**Para ser válida, toda fórmula de auto-seguro debe equilibrar las posibilidades de beneficio y los riesgos de pérdida.**

El segundo límite al auto-seguro es la búsqueda de un equilibrio entre las posibilidades de beneficio y los riesgos de pérdida. No es necesario que la fórmula puesta en práctica exponga a la empresa a perder desde el primer siniestro importante las economías de los años venideros.

La empresa sería llevada a abandonar su plan de auto-seguro y la operación resultaría para ella una pérdida definitiva. Es preciso que las posibilidades de beneficio y los riesgos de pérdida se equilibren desde el principio, lo que exige el conjunto de un cierto número de condiciones sobre las cuales tendremos ocasión de volver con más detalle, al examinar las distintas fórmulas de auto-seguro.

Vamos a examinar las distintas fórmulas de auto-seguro partiendo de la más sencilla para terminar por la más sofisticada.

Las examinaremos, pues, en este orden:

— Elección de la base del seguro

- límite de las garantías
- coaseguro parcial
- franquicias
- cautivas.

\* \* \*

#### 4.4.1 Elección de la base del seguro

**La elección de la base del seguro determina el volumen de primas pero también las modalidades de indemnización en caso de siniestro.**

Consideramos principalmente el seguro de daños y más especialmente el seguro contra incendios.

El problema reside en la determinación de la extensión de la cobertura y, en consecuencia, de la cuantía de los capitales que sirve de base al seguro pero también al cálculo de la prima.

La base habitual de todo seguro de daños es el valor de reposición de los bienes que se cubren. Legalmente, el seguro no puede constituir, en ningún caso, una fuente de beneficios en caso de siniestro. Por consiguiente, el valor asegurado llamado «valor asegurable» debe ser igual, como máximo, al valor de reposición de los bienes el día del siniestro.

Sin embargo, es una noción flexible. Tomada al pie de la letra, se trataría del valor de reposición del bien siniestrado por un bien equivalente, teniendo en cuenta su estado de vetustez. Siendo éste el grado de deterioro.

#### *Nivel de las garantías*

**Según la fórmula de garantía**

La empresa puede elegir entre cuatro niveles de garantía:

- La garantía en valor asegurable que corresponde al valor de reposición deducida la vetustez.

- seleccionada, la empresa obtendrá en caso de siniestro, una indemnización íntegra o conservará a su cargo una fracción más o menos importante de las pérdidas.**
- En ese caso, la empresa conserva a su cargo, en auto-seguro, la diferencia entre el valor asegurable y el valor de reposición a nuevo. Auto-asegura la vetustez.
- La garantía a valor de nuevo.
- Se considera que la garantía de la vetustez no constituye un beneficio en el sentido de la ley. En caso de siniestro, la empresa percibe una indemnización superior al montante de su pérdida.
- Las otras dos fórmulas consisten en completar, ya sea el valor asegurable, sea el de nuevo por un aumento de la indemnización de un porcentaje global, generalmente del 10 por 100, para pérdidas indirectas.

Ese porcentaje permite, en la actual coyuntura, cubrir la erosión monetaria entre el día del siniestro, fecha en la cual se estima la cuantía de las pérdidas, y la fecha de facturación de los bienes de reposición.

La empresa tiene, pues, un amplio abanico de posibilidades de autoseguro parcial, en función de los niveles de garantía.

#### *La sub-estimación*

**La sub-estimación de los bienes asegurables es una forma de seguro parcial, por tanto, de autoseguro.**

Otra posibilidad de auto-seguro reside en la sub-estimación voluntaria de los capitales declarados a los aseguradores. Hay que hacer aquí la distinción entre dos fórmulas de seguros:

- El seguro a primer riesgo
- el seguro con aplicación de la regla proporcional.

En el seguro a primer riesgo, los aseguradores reembolsan la cuantía de los daños a nivel de la suma asegurada sin tener en cuenta, en el momento de la liquidación del siniestro, el valor total del bien siniestrado. Este valor interviene, no obstante, para determinar el importe de la prima.

En el seguro con aplicación de la regla proporcional, los aseguradores cubren los daños en proporción del importe declarado, con relación al valor total de los bienes en riesgo.

Vamos a ilustrar estas dos fórmulas de seguro con ayuda de un ejemplo.

Consideremos un bien que vale 100 y que está asegurado por 80. Se produce un siniestro a nivel de 50.

Si el seguro está suscrito a primer riesgo, los aseguradores deberán reembolsar la totalidad de los daños, es decir, 50.

**Ejemplo  
ilustrado por la  
FIGURA 5.**

Si el seguro está suscrito aplicando la regla proporcional, los aseguradores indemnizarán a la empresa según la siguiente fórmula:

$$\frac{50 \times 80}{100} = 40$$

50 = importe del daño  
80 = valor asegurado  
100 = valor de los bienes en riesgo.

La empresa ha asegurado sus bienes en la proporción de 80/100 y es indemnizada en esa proporción.

Algunos riesgos se aseguran tradicionalmente a primer riesgo. Es el caso de los barcos y aviones. Otros, por el contrario, generalmente se aseguran con aplicación de la regla proporcional. Es el caso generalmente, de los seguros contra incendio de los riesgos industriales.

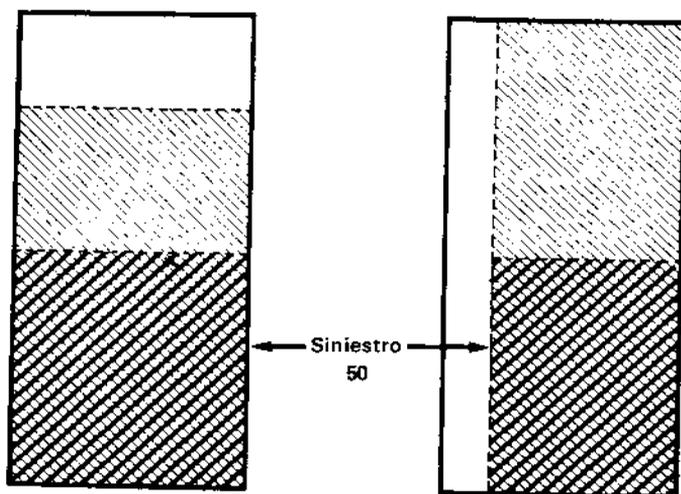
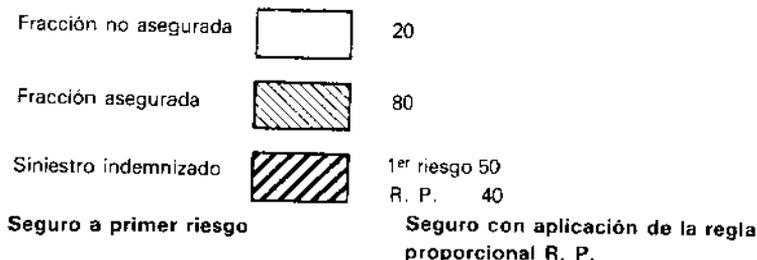
Se observa que la elección de la empresa está muy a menudo determinada por la búsqueda de una economía de prima y sin tener en cuenta la fracción de los riesgos que la empresa conserva a su cargo.

En este terreno, la decisión de la empresa debe ser tomada en función del interés económico de los bienes considerados.

Si se trata de una instalación industrial moderna sobre la que la empresa basa su volumen de negocio, es normal asegurarla a valor de nuevo. Por el contrario, una instalación anticuada que se conserva mientras que funciona, puede ser muy depreciada en el plano del seguro.

FIGURA 5

Base del Seguro de Daños



La situación contable del bien también debe ser tomada en cuenta. Para el fisco, un bien siniestrado es asimilable a un bien vendido y la indemnización percibida de los aseguradores, al precio de venta. La indemnización está sujeta a tasación a largo y corto plazo, según el caso, de las plusvalías.

4.4.2. Límite de las garantías

**El límite de las garantías es una fórmula aventurada pues**

El límite de las garantías se diferencia de los seguros a primer riesgo, en el sentido de que no excluye la aplicación de la regla proporcional en caso de insuficiencia de los capitales asegurados.

**deja a cargo de la empresa los riesgos catastróficos.**

Es una verdadera apuesta sobre los riesgos catastróficos. Para que el límite de la garantía dé lugar a una economía de prima notable, es necesario que el límite sea bastante inferior al « siniestro máximo posible ». El riesgo auto-asegurado es la diferencia entre estos dos importes.

**Es una verdadera apuesta sobre el riesgo de que se realice un siniestro mayor.**

La probabilidad de que ocurra un siniestro al ser proporcionalmente inversa a su importe hace que el riesgo de ver realizarse un siniestro mayor sea relativamente pequeño, pero no es un riesgo nulo. La prueba es el descuento de prima consentido por los aseguradores en contrapartida del límite.

Si tal siniestro se produce, la cuantía de las pérdidas que quedaría a cargo de la empresa, no está en proporción con la economía de prima.

Veamos un ejemplo para ilustrar esta fórmula:

- Capitales en riesgo 600 millones.
- Siniestro máximo posible 120 millones.
- Tasa de prima 2,25 por 1.000 más una sobreprima de 1.800.000 francos para una garantía.
- Tarificación para una garantía limitada a 60 millones por siniestro: prima de base sin cambiar, sobreprima por acumulación de valor reducido a 0,25 por 1.000.

La economía de prima es de 0,50 por 1.000 de la cuantía de los capitales en riesgo o sea de 300.000 francos por año.

La empresa conserva a su cargo un riesgo de 60 millones de francos (120 M-60 M).

En efecto, el riesgo que conserva a su cargo es mucho más importante. Es su propio asegurador en caso de rebasamiento del siniestro máximo posible. Este rebasamiento puede deberse a un sabotaje (fuegos múltiples).

#### 4.4.3. *Coaseguro parcial*

**El coaseguro permite realizar economías de carácter automático.**

La empresa, después de haber elegido una fórmula de seguro, puede limitar la cobertura de sus riesgos a un porcentaje de los capitales de riesgo, por ejemplo al 75 por 100. En ese caso, conserva a su cargo el 25 por 100 del riesgo. En caso de siniestro, percibirá 75 por 100 de la cuantía.

No deberá más que el 75 por 100 del importe de la prima.

La ventaja de esta fórmula de auto-seguro parcial es eludir toda dificultad en cuanto al cálculo de los descuentos de prima que corresponde a la empresa. Este descuento se deriva automáticamente de la parte no asegurada.

Por el contrario, la empresa participa con el mismo porcentaje en la cobertura de sus riesgos y sea cual sea la cuantía de los daños. Está comprometida a nivel del siniestro máximo posible con todos los gajes que ésto comporta.

Con el fin de limitar su compromiso, es posible escindir el seguro en dos líneas sucesivas y delimitar la participación de la empresa a la primera línea.

**Se utiliza a título temporal.**

El coaseguro parcial se utiliza raramente como fórmula de auto-seguro permanente. Es más ventajoso actuar sobre los capitales y exponerse a la aplicación de una regla proporcional cuyos efectos, en caso de siniestro, no son aritméticos como el ejercicio del coaseguro. Además, la aplicación de la regla proporcional es negociable y raramente es aplicada con todo su rigor.

#### 4.4.4. *Franquicias*

**La franquicia sería la fórmula de auto-seguro más fácil de concebir si no existiera el**

Hemos citado las franquicias de gestión y las franquicias de regulación de riesgos, como fórmulas de no-aseguración. Examinaremos ahora las franquicias bajo el ángulo del auto-seguro.

El objetivo de las franquicias de auto-seguro es la obtención de un descuento de prima.

**problema del  
descuento.**

La dificultad de poner en práctica una fórmula de franquicia reside en la negociación del descuento.

Generalmente se dice que los aseguradores son hostiles a las franquicias y que difícilmente aceptan remunerarlas de forma equitativa.

**La puesta en  
práctica de una  
franquicia de  
auto-seguro  
exige la reunión  
de una serie de  
condiciones.**

Digamos ahora que las franquicias de auto-seguros no están al alcance de todas las empresas. Deben reunirse un cierto número de condiciones para hacer posible la aplicación:

- Capacidad financiera suficiente, pues la empresa debe estar en disposición de conservar a su cargo siniestros de una notable cuantía;
- volumen de primas que permita obtener un descuento de prima al menos igual a dos veces la cuantía de la franquicia;
- resultados estadísticos que permitieran a la empresa obtener un beneficio si la fórmula se había aplicado en el curso de los ejercicios de referencia.

Cada empresa constituye un caso especial con relación a la fórmula de franquicia a considerar.

Las características que determinan las modalidades de la franquicia son:

- El número de establecimientos,
- la relación entre la cuantía de la franquicia y la de los principales siniestros máximos posibles,
- la tasa media de las primas,
- el importe de las primas,
- la apreciación de los riesgos;

Hemos imaginado un ejemplo para ilustrar nuestras palabras.

Esta empresa debería poder obtener, en contra partida de una franquicia de 2.000.000 de francos un descuento de prima del orden del 30 al 35 por 100.

**Ejemplo  
ilustrado por el  
Cuadro III.**

Tendría así a su disposición una suma de 4.500.000 a 5.250.000 francos para hacer frente a daños inferiores a 2.000.000 por siniestro. Toda franquicia inferior a esta cuantía no tendría interés para ella.

Veamos el resultado:

Los siniestros a su cargo habrían ascendido a:

Año N-3 .....	3.460.000 F. de los cuales 2.000.000 a título de siniestro mayor
Año N-2 .....	1.950.000 F.
Año N-1 .....	1.850.000 F.

La economía de esta empresa se calcula, de media, en el 16 por 100 del importe de su prima de seguro de base.

**La franquicia  
ideal es la que  
no se descuenta  
por siniestro  
sino por año de  
seguro.**

Aunque el descuento obtenido represente más de dos veces el límite de la franquicia por siniestro, la empresa corre el riesgo de tener que soportar en el curso de un ejercicio desfavorable, un montante acumulado de pérdidas superior al montante del descuento.

Se puede responder a ésto que es un riesgo a correr o bien incluso que el resultado de un plan de auto-seguro debe apreciarse en un tiempo más dilatado que el que comprende un año.

Sin embargo, la empresa puede obtener de los aseguradores el límite de su compromiso para un conjunto de riesgos. No se trata de una franquicia por año de seguro puesto que el límite no es aplicable a un solo establecimiento, sino a un conjunto de establecimientos.

Un plan de auto-seguro basado sobre una franquicia por siniestro pero beneficiándose de un límite por ejercicio, con el fin de proteger a la empresa contra un exceso de siniestros, técnicamente asimila a una «cautiva».

## CUADRO III

*Modelo de franquicia de auto-seguro*

Características de la empresa tipo:						
— capitales asegurados: 7,5 mil millones,						
— número de establecimientos: 50,						
— siniestros máximos posibles: entre 5 y 120 millones,						
— tasa media de la prima: 2‰,						
— volumen de la prima: 15 millones,						
— resultados estadísticos de los 3 últimos ejercicios:						
Serie de siniestros	AÑO N-3		AÑO N-2		AÑO N-1	
	nº	cúmulo	nº	cúmulo	nº	cúmulo
— de 100.000	18	540.000	22	720.000	14	350.000
de 100.000 a 500.000	3	920.000	1	450.000	4	840.000
de 500.000 a 1 millón	—	—	1	780.000	1	660.000
de 1 a 2 millones	—	—	—	—	—	—
sup. a 2 millones	1	7.800.000	—	—	—	—

4.4.5. *Las «cautivas»*

Es un tema que merece explicaciones más extensas.

No se sabe gran cosa de las «cautivas» en Francia, aunque todo el mundo habla de ellas.

Que nosotros sepamos, un solo grupo francés ha creado una cautiva, y todavía no la utiliza más que para el seguro de riesgos fuera de Francia.

Es cierto que el desarrollo de las «cautivas» está ligado al de la Gerencia de Riesgos, incluso si la razón invocada un día por un asegurador, aquella del Risk Manager a la busca de un título de Director, no siempre es la buena.

Los lazos entre la Gerencia de Riesgos y las «cautivas» son probablemente de otro orden. Solamente las empresas más importantes pueden crear en su seno una función de Gerencia de Riesgos. Resulta que son los mismos que tiene vocación para la creación de una «cautiva». Es una cuestión de dimensión.

Hablaremos más adelante de que además la Gerencia de Riesgos es un asunto de profesionales al igual que ocurre con las «cautivas».

No creamos que la creación de una función Gerencia de Riesgos en el seno de una empresa debe desembocar necesariamente en la creación de una «cautiva». Por el contrario, la existencia de esta función es una condición necesaria para su buen funcionamiento.

En primer lugar examinaremos las principales características y las condiciones de funcionamiento de una «cautiva»; después hablaremos de las ventajas que una empresa puede esperar de su utilización.

### *Características de una compañía «cautiva»*

*Una «cautiva» es una compañía de seguros controlada por un asegurado o perteneciente a intereses que poseen o controlan los riesgos cuyo seguro está confiado a esta compañía.*

*La cautiva es pues una compañía de seguros cuyo campo de actividad está limitado a la cobertura de los riesgos de sus accionistas.*

*Formas*

- La compañía «cautiva» puede asegurar directamente a sus accionistas, o bien intervenir a nivel de reaseguro.**
- De una manera general, las compañías de seguros se clasifican en dos categorías:
- Las compañías de seguros «directas»,
  - las compañías de reaseguros.
- Se califica como asegurador «directo» la compañía conocida del público, que otorga las garantías y regula los daños en caso de siniestro. Es la que está jurídica y financieramente comprometida frente a sus asegurados.
- El asegurador «directo» suscribe todo o una parte del riesgo. Conserva una fracción de éste a su cargo que se llama en términos técnicos «retención»; el excedente es retrocedido a diversos reaseguradores.
- La compañía de reaseguros es el asegurador de los aseguradores. Acepta, en el marco de «contratos» concluidos con los aseguradores «directos», todo o parte de los riesgos suscritos por éstos que excedan su «retención». El reasegurador puede reasegurarse a su vez con el fin de limitar sus compromisos.
- Con el fin de tener en cuenta la reglamentación en los países donde operan, las «cautivas» intervienen tanto en calidad de asegurador directo como en calidad de reasegurador.**
- La compañía «cautiva» puede revestir una u otra de estas formas pero en principio será conducida, si está controlada por un grupo multinacional, a ser simultáneamente un asegurador «directo» y un reasegurador, pues la «cautiva» no podrá estar acreditada en todos los países en que deberá intervenir. A falta de asegurar los riesgos en el sitio, reasegurará al asegurador al que la dirección local de la empresa haya recurrido.
- El asegurador local actuará en calidad de "fronting" y retrocederá el riesgo a la «cautiva» en el marco de un contrato de reaseguro particular llamado «facultativo».
- No entramos acá en el marco relativamente complejo de las relaciones entre aseguradores y reaseguradores. Limitamos nuestras explicaciones al mínimo necesario para mostrar el funcionamiento de una «cautiva».

*El equilibrio financiero*

**La compañía «cautiva» está sometida a los mismos imperativos financieros de una compañía tradicional.**

Volvamos sobre la retención de la «cautiva». ¿A quién corresponde y cómo ponerla en marcha?

En principio, la retención de la «cautiva» traduce la capacidad de auto-seguro del conjunto de sus accionistas.

Esta capacidad se expresa por dos cifras:

- La retención por siniestro,
- la retención por ejercicio.

Para la puesta en marcha de su capacidad de retención, la «cautiva» suscribirá todo o parte de los riesgos de sus accionistas, ya sea directamente, sea bajo la cobertura de una compañía que haga la función de "frotting".

En una primera fase, la «cautiva» retrocederá a sus reaseguradores la fracción de riesgos que excede de su retención por siniestro.

Para hacerlo, hay dos procedimientos de reaseguro:

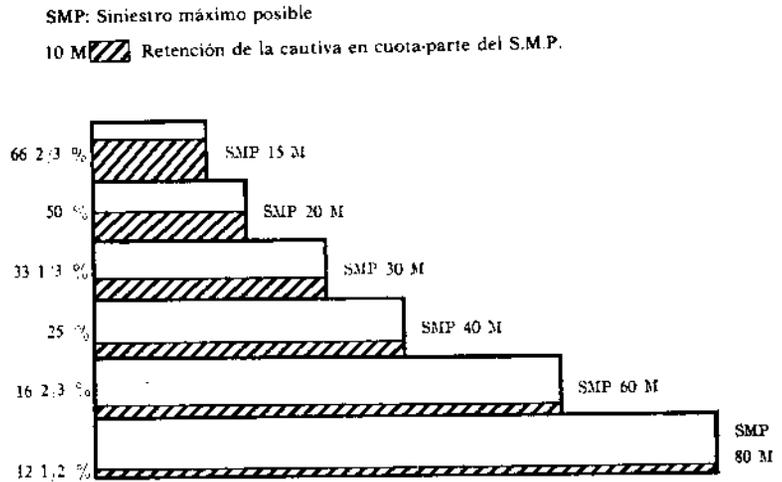
- El reaseguro de cuota-parte,
- el reaseguro de excedente.

Cuando la «cautiva» se reasegura parcialmente, conserva a su cargo un porcentaje del riesgo calculado con relación al siniestro máximo posible. Si el siniestro máximo posible es subestimado, corre el riesgo de ser comprometida más allá de su retención.

Veamos el ejemplo de la FIGURA 6. La retención de esta «cautiva» es de 10 millones por siniestro. Según el montante del SMP (siniestro máximo posible) su retención, expresada en tanto por ciento, será de  $12\frac{1}{2}$  por 100 sobre un SMP de 80 millones o de  $66\frac{2}{3}$  sobre un SMP de 15 millones.

La otra fórmula consiste en conservar a nivel de la «cautiva» todos los daños en competencia de cierta cuantía. La «cautiva» interviene en primera línea. Su retención por siniestro

**FIGURA 6**  
**Ejemplo de retención de una cautiva parcial**



corresponde a la franquicia que la empresa haya podido guardar a su cargo. La «cautiva» se reasegura por todos los daños cuya cuantía sobrepasa la de su retención. Los reaseguradores intervienen en segunda línea, después de agotada la primera línea cubierta por la «cautiva».

Garantías segunda línea bajo deducción de una franquicia de cinco millones por siniestro.

Veamos la FIGURA 7. El S.M.P. no se tiene en cuenta, al menos en lo que concierne a la «cautiva». En nuestro ejemplo, la retención de la «cautiva» es de cinco millones en primera línea.

La elección entre una u otra de estas fórmulas es puramente técnica: estructura de los riesgos —equilibrio financiero— posibilidades de reaseguro.

**La «cautiva»  
debe**

Una compañía de seguros, después de haberse descargado de los riesgos superiores a su retención, siniestro por siniestro,

**reasegurarse para preservar su equilibrio financiero.**

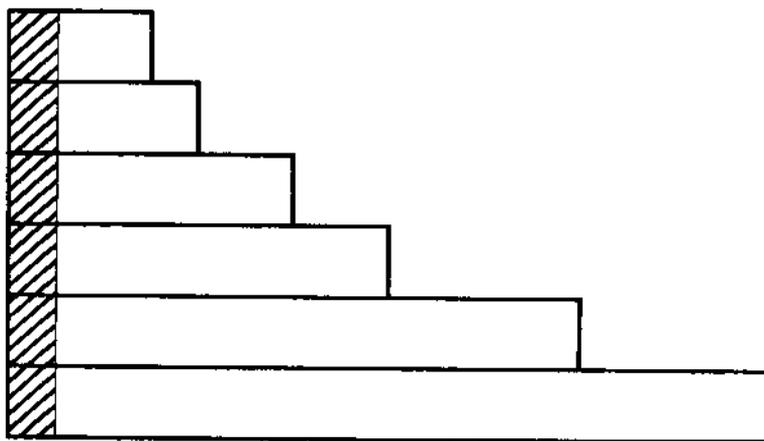
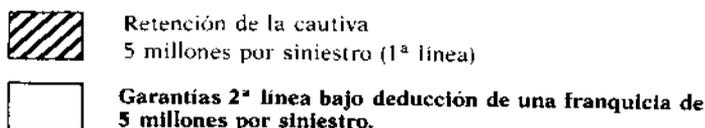
debe proteger su equilibrio financiero global pues puede registrar un número indeterminado de siniestros en el curso de un mismo ejercicio, cuyo montante acumulado no debe sobrepasar los medios de los que dispone.

Para protegerse, suscribe un segundo contrato de reaseguros, un "STOP LOSS". Por este contrato, el reasegurador se hace cargo de los daños que excedan una cuantía convenida, para el ejercicio.

Hemos vuelto a encontrar este problema cuando hemos hablado de las franquicias de auto-seguro. Si una empresa obtiene el límite anual de su compromiso en razón de las franquicias, se encuentra en la misma situación que si tuviera una «cautiva».

FIGURA 7

**Ejemplo de retención de la cautiva en 1ª línea**



\* \* \*

**Debe también estar dotada de un capital correspondiente a sus compromisos financieros.**

La «cautiva» está sometida a las obligaciones legales y reglamentarias relativas a la solvencia de las compañías de seguros del o de los países en los que está acreditada.

De todos modos, debe estar en disposición de hacer frente a sus compromisos en caso de siniestro. A estos efectos, deberá estar dotada, en el momento de su constitución, de un capital suficiente.

Pongamos un ejemplo.

Los recursos de la «cautiva» provienen de las primas, parte de las cuales debe transferir a sus reaseguradores. Supongamos que ascienden a cinco millones.

La retención de esta «cautiva», protegida por un "STOP LOSS" es de 15 millones. Por consiguiente, la «cautiva» deberá disponer de 10 millones de fondos propios para presentar una situación financiera equilibrada.

Su plan de financiación se presenta como sigue:

	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
Primas devengadas .....		5.000.000
Riesgos aceptados .....	15.000.000	
Fondos propios .....		10.000.000
Balance .....	15.000.000	15.000.000

Es un plan simplificado. Hemos dejado de lado los gastos de funcionamiento.

Por fondos propios hay que entender la dotación en capital, pero también los beneficios de los ejercicios anteriores, si ha lugar.

**La «cautiva» atraviesa en los primeros años**

La «cautiva» atraviesa, después de su creación, un período crítico. Debe tener la suerte de disfrutar de muy buenos resultados los tres primeros ejercicios.

**un período crítico.**

Si empieza a gastar desde el primer año una parte de sus fondos propios necesitará o reconstituir su capital o reducir su retención. Habrá perdido su credibilidad en el seno de su Grupo tanto como en el mercado.

Para reducir este riesgo al mínimo estricto, la «cautiva» deberá trabajar, en los primeros tiempos, por debajo de la capacidad de autoseguro de sus accionistas y seleccionar los riesgos que tomen a su cargo.

El incremento rápido para conseguir primas no es recomendable.

*Puesta en marcha de la «cautiva»*

**La «cautiva»  
está sometida a  
las mismas  
reglas técnicas  
que una  
compañía  
tradicional.**

Las ventajas que se pueden obtener de una «cautiva» dependen de la utilización que se haga de ella.

La «cautiva» es un instrumento destinado a poner en marcha los planes de auto-seguro de la empresa.

Hemos visto que la «cautiva» era tributaria de su capacidad de retención por una parte y de sus posibilidades de reaseguro, por otra. Por consiguiente, puede ser que no siempre esté en disposición de tomar a su cargo la totalidad de los riesgos de sus accionistas.

Examinaremos sucesivamente:

- Las condiciones para que la «cautiva» se haga cargo de los riesgos;
- la incidencia de la intervención de la «cautiva» sobre la gestión de los seguros de la empresa;
- la formación y la aplicación de los resultados de la «cautiva»;
- las ventajas y los inconvenientes de la utilización de una «cautiva».

**La política de suscripción de la «cautiva» está subordinada a las obligaciones técnicas propias del seguro.**

*Condiciones para que la «cautiva» se haga cargo de los riesgos*

No volveremos sobre las modalidades técnicas de suscripción que son tanto la suscripción directa, como el paso por un "fronting".

La situación ideal es que la «cautiva» pueda hacerse cargo de la totalidad de los riesgos de la empresa.

La «cautiva» colocará los riesgos mayores de la empresa en el mercado de reaseguro y orientará su retención sobre los riesgos corrientes.

Para alcanzar este objetivo, conservará una primera línea de 2,5 incluso de 10 millones a su cargo y reasegurará el excedente.

No obstante, la puesta en práctica de un programa así supone una buena repartición de los riesgos así como cierto equilibrio entre el volumen global de la prima y los riesgos punta.

Si no se cumplen estas condiciones, la «cautiva» no puede intervenir más que en función del siniestro máximo posible. Deberá modular sus suscripciones, riesgo por riesgo.

Operará como una compañía tradicional. Suscribirá en el límite del cúmulo de su propia retención y de sus posibilidades de reaseguro.

Pongamos el siguiente ejemplo:

— Retención propia .....	2 millones
— reaseguro 19 veces su retención	
$2M \times 19$ .....	<u>38 millones</u>
Capacidad de suscripción .....	40 millones

Esta «cautiva» puede tomar la totalidad de los riesgos en los que el siniestro máximo posible sea igual o inferior a 40 millones.

Cuando el siniestro máximo posible sea superior a 40 millo-

nes, suscribirá una parte correspondiente a este montante, por ejemplo 50 por 100 de un SMP de 80 millones.

**La «cautiva» no puede encargarse «ciegamente» de los riesgos de sus accionistas.**

La «cautiva» puede también modular su suscripción en función de los datos que tenga sobre los riesgos; de ninguna manera está obligada de asumir el máximo de su retención. Este es uno de los aspectos delicados inherentes a la constitución de una «cautiva».

Cualquiera que sea su modo de intervención, la «cautiva» protegerá su equilibrio financiero por un "STOP LOSS".

*La incidencia de la «cautiva» sobre la gestión de seguros de la empresa*

**Frente a los servicios de seguros de la empresa la «cautiva» se presenta como una compañía tradicional.**

Este párrafo nos lleva a anticipar lo que tendremos que decir a propósito de las relaciones de la Gerencia de Riesgos con la función «seguros» de la empresa.

Coloquémosnos en el contexto de un grupo englobado en un "holding".

La Gerencia de Riesgos deberá definir la política aseguradora del grupo. Coordinará su puesta en marcha, sin intervenir no obstante, en la gestión propiamente dicha.

Por consiguiente, los encargados de los seguros tratarán con la «cautiva» como con cualquier compañía de seguros.

\* \* \*

¿Cuál será la misión del corredor en una empresa dotada de una «cautiva»?

**El corredor no**

Esta cuestión es importante, pues los corredores siempre han

**queda eliminado por el hecho de la creación de una «cautiva», su misión será diferente.**

ejercido una influencia no despreciable sobre estas decisiones, en razón de la calidad de los contactos que mantienen en el seno de la empresa.

En ningún caso los corredores deben considerarse como las víctimas señaladas por las «cautivas».

Hay que considerar tres aspectos:

— *Colocación de los riesgos*

La misión del corredor permanece intacta. Se encargará:

- de introducir a la «cautiva» en el mercado del reaseguro;
- de colocar ciertos riesgos en aseguradores "fronting";
- de colocar los riesgos de los que la «cautiva» no se ha hecho cargo íntegramente, en el mercado tradicional.

— *Asistencia técnica*

Nadie tiene interés en ser juez y parte. Hemos visto que la «cautiva» se enfrenta a los mismos problemas que cualquier otra compañía de seguros: tarificación —cálculo del importe de los siniestros máximo posibles— selección de sus suscripciones.

Con el fin de evitar conflictos, es deseable poderse remitir a una opinión técnica neutra.

— *Asistencia a la gestión*

Los servicios de «seguros» de la empresa necesitarán los mismos servicios, ya sea que traten con una compañía de seguros o con la «cautiva» de su grupo.

*La formación y el destino de los resultados de la «cautiva»*

**La creación de una «cautiva» puede permitir a la empresa optimizar sus**

En el pasado se decía que la creación de una «cautiva» estaba sobre todo fundada sobre las ventajas de orden fiscal. El establecimiento de la «cautiva» en un «paraíso fiscal», como las Bermudas, permite la transferencia de los beneficios antes de la imposición fiscal.

**resultados en el plan fiscal, pero esto sólo es una ventaja marginal.** Es un argumento que, entre otros, puede justificar los proyectos de creación de «cautivas».

Creemos que un proyecto de «cautiva» debe ser estudiado principalmente en el plano del seguro.

**La «cautiva» tiene por objeto principal la reducción del coste de los seguros.** Hemos visto que las primas pagadas por la empresa debían cubrir los gastos de distribución y de gestión de los seguros; hacer frente a los siniestros que se dividen en líneas generales, por partes iguales, en siniestros corrientes y en siniestros mayores.

La intervención de la «cautiva» debe de permitir a priori:

- Reducir, en valor absoluto, la parte de los gastos;
- tratar a precio de fábrica, todo o parte de los siniestros corrientes;
- reasegurar en las mejores condiciones del momento los riesgos mayores.

La intervención de la «cautiva» debe de traducirse, como media, en una economía del orden del 30 por 100 del importe de las primas.

Es posible que los aseguradores, informados de un proyecto de «cautiva», propongan una revisión a la baja, de sus condiciones de seguro.

Es una razón suplementaria para poner en marcha el proyecto.

\* \* \*

**La gestión financiera de la «cautiva» debe integrarse en la** El destino de los resultados de la «cautiva» depende de la estructura financiera y jurídica de la empresa. También es importante optimizar el destino de los resultados en el plan fiscal. La empresa deberá elegir entre varias soluciones:

- gestión de la empresa.**
- Reducir las primas venideras,
  - repartir los beneficios en forma de dividendos,
  - constituir reservas libres a nivel de la «cautiva» que ésta pondrá a disposición de la empresa en forma de préstamos o, eventualmente, en forma de participaciones en las filiales.

*Las ventajas y los inconvenientes de una «cautiva»*

**La «cautiva» presenta también inconvenientes:** La «cautiva» es un tema «tabú». Las empresas que disponen de una «cautiva» no hablan jamás de ella. Se sienten en cierta manera, culpables por la actitud de los aseguradores que en privado les dicen: "la «cautiva» se justifica en su caso en situaciones límite, pero no sería necesario que se generalice, entonces, en su propio interés, no hablen demasiado de ella".

- **riesgo de cortar los lazos con los aseguradores tradicionales;** La constitución de una «cautiva» no debe de conducir a la empresa a romper sus lazos con los aseguradores tradicionales. Siempre habrá riesgos que la «cautiva» no podrá cubrir, ya sea en razón de su naturaleza o incluso por el hecho de su cuantía.

Por consiguiente, la empresa deberá mantener una corriente de negocios de un volumen razonable con el mercado clásico.

\* \* \*

- **gran vulnerabilidad de la «cautiva», los primeros años que siguen a su creación.** La «cautiva» será más sensible a los malos resultados de un ejercicio que el mercado tradicional. Corre el riesgo de mermar sus fondos propios desde el primer ejercicio y la «cautiva» se verá también penalizada a nivel del reaseguro.  
La decisión de crear una «cautiva» debe de ser sopesada cuidadosamente. Implica la voluntad de aceptar también los malos resultados.

Es prudente proceder por etapas con el fin de someter a prueba los programas de puesta en marcha sin romper bruscamente los lazos con el mercado tradicional.

*No hay que perder de vista las fórmulas de franquicias y de seguros de primas retrocedidas que la importancia de ciertas pólizas permiten negociar. Los beneficios descontados por la empresa se comparan a veces favorablemente con los que resultan de una «cautiva».*

*Sobre todo no hay que hacer de la constitución de una «cautiva» una cuestión de prestigio.*

\* \* \*



## La finalidad de la Gerencia de Riesgos

La explicación sobre la finalidad de la Gerencia de Riesgos habría podido situarse en la introducción, o en la conclusión de esta obra.

Hemos pensado que era más oportuno utilizarla como bisagra, separando y uniendo a la vez las acciones de la Gerencia de Riesgos y la situación que ocupa en la empresa.

La amplitud de la puesta en práctica de estas acciones está en función de la posición de la Gerencia de Riesgos en el seno de la empresa. Por tanto, la importancia de esta posición no puede encontrar su justificación más que en su finalidad.

Esta es la razón que nos ha llevado a tratar de la finalidad de la Gerencia de Riesgos antes de tratar de su lugar dentro de la empresa.

*La pregunta fundamental a la que debemos contestar, es saber si la Gerencia de Riesgos tiene una finalidad particular o si se identifica simplemente con los objetivos de las actividades que ella coordina, tales como los seguros y la seguridad.*

**En el mundo moderno, la empresa no puede ignorar la evolución de los riesgos inherentes a su actividad.**

Por el hecho y como consecuencia de sus actividades, la empresa crea un cierto número de riesgos a los que debe hacer frente.

Hemos visto que en una primera fase la empresa puede reducir sus riesgos en el plano material. Luego puede organizar la transferencia y la puesta en práctica de sus consecuencias financieras.

La empresa debe ajustarse a cierto número de disposiciones legales y reglamentarias, pero también tiene obligaciones en materia de seguridad frente a los que le conceden su confianza: prestándole los medios financieros que ella necesita; poniendo a su disposición su capacidad de trabajo; apelando a los servicios y a los bienes que ella produce.

Hemos visto que en un pasado aún reciente estos problemas eran tratados en función de las contingencias del momento, sin la menor visión global.

Progresivamente, la empresa se ha encontrado frente a dificultades crecientes en materia de seguridad del trabajo, de responsabilidad civil en particular frente a los usuarios de sus productos, en sus relaciones con las administraciones y también en las relaciones con sus aseguradores. La razón de esto es la evolución del contexto general en el cual se desenvuelve.

**Adquirir una visión global de estos riesgos es la primera finalidad de la Gerencia de Riesgos.**

Mientras que los miembros de la dirección general de la empresa no tengan una visión global, las consecuencias de esta evolución y los medios para hacerle frente permanecerán inalcanzables para ésta.

La Gerencia de Riesgos permite a la Dirección General de la empresa adquirir esta visión global de los riesgos engendrados como consecuencia y del hecho de sus actividades, y medir su impacto tanto sobre la marcha de la empresa como sobre su situación financiera, sobre su imagen de marca y, como consecuencia, sobre su perennidad.

*La adquisición de la visión global de los riesgos y de sus consecuencias es un elemento de la finalidad de la Gerencia de Riesgos.*

**El control material de los riesgos es el segundo elemento.**

La función de la empresa no es fabricar seguridad. Sin embargo, debe integrarse sin tropiezos en el entorno en el cual opera. Todo siniestro es una fuente de desorden perjudicial para la actividad y para la imagen de marca de la empresa. Los riesgos que crea no deben ser poco razonables. La empresa tiene y tendrá cada vez más que rendir cuentas.

*El segundo elemento de la finalidad de la Gerencia de Riesgos es el control material de los riesgos.*

**A continuación está el control en el plano financiero.**

La materialización de un siniestro no debe comprometer los objetivos de la empresa.

La empresa no estará siempre en disposición de protegerse íntegramente, pero no debe jamás estar desprevenida.

*El tercer elemento de la finalidad es la gerencia financiera de riesgos.*

**Finalmente, se trata de sopesar el costo global de los riesgos.**

Dos empresas que compiten en un mismo mercado no tendrán los mismos costos.

Si la Gerencia de Riesgos permite bajar el costo de la protección del patrimonio de su empresa por debajo del de la competencia habrá transformado su función

**«de centro de costo en centro de beneficio».**

*El cuarto elemento de la finalidad se sitúa en el plano económico. Se trata de contribuir al reforzamiento de la posición competitiva de la empresa sopesando los costos globales de los riesgos.*

\* \* \*

*Estamos ahora en disposición de contestar afirmativamente a la pregunta formulada al principio de este capítulo. La Gerencia de Riesgos en tanto que función, cuenta su justificación en una finalidad que le es propia.*

*Esta se enuncia de la siguiente manera:*

**«ADQUIRIR UNA VISION GLOBAL DE LOS RIESGOS QUE CORRE LA EMPRESA, DOMINARLOS EN EL PLANO MATERIAL Y EN EL PLANO FINANCIERO CON VISTAS A GARANTIZAR LA PERENNIDAD Y A MEJORAR LA POSICION COMPETITIVA DE ESTA».**

## El lugar de la Gerencia de Riesgos en el seno de la empresa

Para la realización de sus objetivos, la Gerencia de Riesgos depende de su posición jerárquica y de su relación con los órganos de la Dirección General de su empresa.

Su posición, en tanto que función, reflejará con respecto al interior y al exterior el grado de toma en consideración por la empresa de los problemas inherentes a la protección de su patrimonio.

La posición de la Gerencia de Riesgos en la empresa está igualmente condicionada por sus orígenes. Cuando ésta se ha desarrollado a partir de una estructura existente en el campo de los seguros o de la seguridad, tendrá probablemente que franquear muchas dificultades y obstáculos antes de ser investida de la plenitud de sus atribuciones.

La vía más operativa es ciertamente la creación de una nueva función que tendrá por objeto la consideración de la totalidad de los problemas relativos a la protección del patrimonio.

La Gerencia de Riesgos deberá insertarse en las estructuras existentes y vencer los fenómenos de rechazo que se manifestarán con respecto a ella.

El éxito de esta inserción estará en función del apoyo que encuentre en la Dirección General.

La creación de una función de Gerencia de Riesgos estará en los orígenes de los conflictos que corren el riesgo de ser fomentados desde el exterior.

También hay que ser conscientes de que se trata de una actividad funcional que puede ser operacional por excepción. Las relaciones con los servicios operacionales no serán facilitadas.

Finalmente, la actividad de la Gerencia de Riesgos presenta, al igual que Jano, dos caras, una dirigida hacia el interior de la empresa y la otra hacia el exterior.

Para examinar estos diferentes problemas nos proponemos dividir este capítulo en tres partes, tratando con más detenimiento:

- Del nivel de adjudicación y del nivel jerárquico de la función;
- de su organización propia;
- de las relaciones de la Gerencia de Riesgos en el seno de la empresa y de sus contactos con el exterior.

## 1. NIVEL DE DEPENDENCIA Y EL NIVEL JERARQUICO DE LA FUNCION

### 1.1. Nivel de dependencia

**La Gerencia de Riesgos es una función de Estado Mayor. Su lugar se sitúa cerca de la Dirección General.**

La protección del patrimonio depende de la responsabilidad directa del Jefe de Empresa. Podemos traducir Jefe de Empresa por Dirección General, Comité de Dirección o incluso, en función de la organización jurídica de la empresa, por Directorio.

Es inútil encargar la Gerencia de Riesgos a una jerarquía poco ágil. El hecho de hacer depender esta función de una estructura administrativa, jurídica o financiera intermediaria no presenta ningún interés. El escalón superior que encabezará

la función no será ni técnicamente competente, ni capacitado para tomar decisiones. Tal situación acabaría por ser poco motivante para el titular del cargo.

La Gerencia de Riesgos, cuya actividad es como ya hemos dicho, principalmente funcional, es por definición una función de Estado Mayor encargada de documentar a la Dirección General y de preparar las decisiones de ésta en su terreno.

*Por consiguiente, la Gerencia de Riesgos debe ser adjudicada a un miembro del Comité de Dirección.*

## 1.2. Nivel jerárquico

**La Gerencia de Riesgos se sitúa al nivel de las grandes actividades funcionales en razón de su nivel de tecnicismo, de los intereses en juego, de la calidad de las relaciones humanas tanto en el interior como en el exterior de la empresa.**

El nivel jerárquico está en función de un cierto número de criterios:

### *Nivel de tecnicismo*

La Gerencia de Riesgos requiere, en el plano técnico, en las diversas disciplinas en las que interviene, ya se trata de seguros, de la seguridad o incluso en el terreno jurídico y de la gestión de empresas, el nivel más elevado.

Esta competencia técnica debe ser reconocida en el exterior de la empresa, por aquellos con los que la Gerencia de Riesgos esté en contacto.

### *Intereses en juego*

La Gerencia de Riesgos prepara las decisiones de la Dirección General relativas a la protección del patrimonio de la empresa. Es pues la totalidad de los activos, tanto corporales como incorporeales, que están en juego.

*Relaciones humanas*

El éxito de la función descansa por una parte en el apoyo que recibe de la Dirección General y por otra parte en la calidad de sus relaciones en el seno de la empresa.

Igualmente, en este terreno la función requiere un tacto de alto nivel.

*Grado de notoriedad en el exterior*

Para ser reconocida en el exterior de la empresa, la función debe primero beneficiarse de un reconocimiento en su seno.

Los resultados de la Gerencia de Riesgos dependen en parte de la credibilidad de la empresa. El estatuto interno de la función es significativo del interés que pone la empresa en los problemas relativos a la protección de su patrimonio.

*Nivel de competencia del titular del cargo*

El nivel de competencia de los candidatos al cargo que la empresa ha de crear está en relación con la posición de la función.

*Habida cuenta de estas consideraciones diversas, estimamos que la Gerencia de Riesgos se sitúa al mismo nivel que las grandes actividades funcionales de la empresa: es una función de Dirección.*

**2. ORGANIZACION DE LA GERENCIA DE RIESGOS**

La protección del patrimonio de la empresa descansa sobre dos funciones operacionales: la de los encargados de los seguros y la de los encargados de la seguridad.

Si la Gerencia de Riesgos resulta de la transformación de una o de otra de estas dos funciones, no tendrá existencia propia.

Simplemente la empresa habrá reconocido, en un momento dado, al responsable de una u otra de estas funciones el título de «Risk Manager» sin ponerlo en condiciones de crear la actividad correspondiente.

**La Gerencia de Riesgos debe estar dotada de una estructura ágil para poder permanecer como una función de reflexión.**

El problema de la organización de la función no se plantea más que cuando hay una nueva creación.

Entonces se ofrecen a la empresa dos soluciones:

- Reagrupar en un amplio conjunto la Gerencia de Riesgos, los seguros y, eventualmente, la seguridad;
- dar a la Gerencia de Riesgos un estatuto de función de Estado Mayor.

La creación de un gran conjunto Gerencia de Riesgos/Seguros/Seguridad es tentador a priori. Sin embargo lo desaconsejamos formalmente.

La Gerencia de Riesgos, función de reflexión, será rápidamente inhibida por la gestión:

*En el plano cuantitativo*

Esta amalgama reagruparía varias decenas de personas. Se necesitarán corresponsales descentralizados para todo lo que concierne a la información y para algunos actos de gestión. Es inútil insistir sobre las dificultades que resultan de una organización así.

*En el plano cualitativo*

Estas reflexiones se someterán a los rodeos de la gestión y a través de éstos sufrirán distintas presiones.

En nuestra opinión, la Gerencia de Riesgos debe estar dotada de la estructura más ligera posible:

- El encargado de la función,
- uno o dos asistentes técnicos como máximo.

Veamos primeramente la definición de la función, después su organigrama.

### 2.1. Definición de la función

**Definición de función:**  
**CUADRO IV.**

Los elementos fundamentales de la definición de la función Gerencia de Riesgos son la designación de la MISION y la ADJUDICACION JERARQUICA.

El interés de la enumeración de las principales responsabilidades, dada aquí a título indicativo, es aclarar a los interlocutores de la Gerencia de Riesgo la extensión y la naturaleza de sus funciones.

### 2.2. Organigrama de la función

**La función está personificada por su titular.**

En nuestra concepción de una Gerencia de Riesgos de estructura ligera, la función está personificada por el titular del cargo, quien soporta su peso.

La Gerencia de Riesgos exige, además de amplios conocimientos en materia de derecho, de finanzas y de gestión, una especialización adecuada en materia de seguros y de seguridad.

El titular del cargo deberá estar asistido por uno o como máximo dos técnicos en los campos del seguro y de la seguridad.

**Organigrama FIGURA 8.**

La Gerencia de riesgos comprende dos secciones técnicas:  
La sección seguros para:

- La asistencia técnica a las «cargas de seguro» de la empresa;
- la auditoria de seguros, es decir, el control de seguimiento de la política de seguros de la empresa.

Estas dos tareas pueden ser en parte subcontratadas a corredores y en parte ejercidas por el titular del cargo.

La sección seguridad debe dar lugar a la creación de un puesto de Ingeniero de Seguridad agregado a la Gerencia de Ries-

## CUADRO IV

## Definición de función

**Gerencia de Riesgos (aleatorios)****Misión**

Enumerar, con vistas a la protección de su patrimonio, los riesgos aleatorios corridos por la empresa.

Recomendar la política de prevención/protección y de seguros a la Dirección General, siguiendo su puesta en práctica y los resultados.

**Posición jerárquica**

Función adjudicada directamente al Director General (administrativo y financiero).

**Responsabilidades principales**

Pone y hacer poner en evidencia los riesgos aleatorios corridos por la empresa y por las filiales, por las que tienen participación y por todas las entidades jurídicas a través de las cuales ejerce sus actividades, tanto en Francia como en el extranjero. Define las reglas relativas a su previsión.

Estudia y hace estudiar y calcular el costo de los medios de prevención/protección destinados a eliminar y/o a reducir los riesgos corridos. Calcula el valor económico de estos medios.

Estima y hace estimar las posibilidades de retención (autoseguro) de la empresa.

Se informa de las posibilidades de cobertura de riesgos por los aseguradores.

Prepara las decisiones de la Dirección General en materia de riesgos.

Asiste a los «encargados de seguros» de las diversas entidades en la puesta en práctica de los planes de seguros aprobados por la Dirección General, con ocasión de la liquidación de siniestros y para la puesta en marcha de procedimientos destinados a determinar los valores de seguros de las inversiones en riesgo y a proceder a su actualización periódica. De manera general esta asistencia potenciará las relaciones de la organización con los aseguradores.

Se hace someter los proyectos de nuevos trabajos con el fin de integrar en ellos el aspecto seguridad.

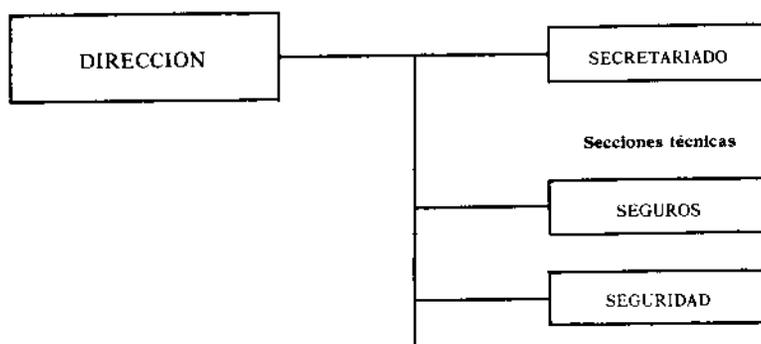
Representa a la empresa en las asociaciones y en los organismos que traten de cuestiones de Gerencia de Riesgos de seguros y de seguridad.

#### **Criterios de desarrollo**

Según detalle.

**FIGURA 8**

#### **Organigrama de la Dirección Gerencia de Riesgos**



gos. Este ingeniero estará encargado, bajo la autoridad del Director de la Gerencia de Riesgos, de animar la función seguridad en el seno de la empresa, de controlar el seguimiento de la política en este campo, así como el respeto a la reglamentación.

**Definición de  
función:  
CUADRO V**

Toma la forma de una INSPECCION GENERAL DE LA SEGURIDAD.

*En conclusión, el equipo ideal de la Gerencia de Riesgos debe comprender un Director asistido por un Ingeniero de Seguridad y, eventualmente, por un técnico encargado de la auditoría de seguros.*

*La Gerencia de Riesgos, para ser EFICAZ debe estar DISPONIBLE. Esto exige una estructura libre de las contingencias de la gestión.*

### **3. RELACIONES DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL SEÑO DE LA EMPRESA Y SUS CONTACTOS CON EL EXTERIOR**

Abordamos ahora uno de los puntos clave de los que depende el éxito de la actividad de la Gerencia de Riesgos.

Sabemos que la actividad de la Gerencia de Riesgos es por una parte una actividad de estado-mayor y por otra una actividad funcional. Excepcionalmente puede llegar a convertirse en actividad de gestión.

En el marco de su actividad de estado-mayor, la Gerencia de Riesgos informa a la Dirección General de la empresa y prepara sus decisiones. A estos efectos, debe crearse una red de información, tanto en el interior como en el exterior de la empresa.

**CUADRO V****Definición de función****Ingeniero de Seguridad****Misión**

Consejo en la Dirección Gerencia de Riesgos y en las entidades de la empresa.

La misión del Ingeniero de Seguridad engloba todos los aspectos de la protección del patrimonio de la empresa.

**Posición jerárquica**

Está bajo la autoridad directa del Director de la Gerencia de Riesgos.

**Responsabilidades principales**

Asiste a los jefes de establecimientos en la puesta a punto, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista económico, de los planes de prevención/protección y de su seguimiento.

Sigue la evolución de las disposiciones legales y reglamentarias en el terreno de la prevención/protección, informa a los establecimientos y entidades de la empresa de sus obligaciones en la materia.

Participa en la elaboración de los proyectos de nuevas instalaciones y/o de extensiones al plan de la prevención/protección.

Analiza las causas de los siniestros.

Anima la función «seguridad» en el seno de la empresa».

**Criterios de desarrollo**

Según detalle.

La Gerencia de Riesgos transmite a los niveles operacionales las decisiones de la Dirección General. Después debe velar por la buena ejecución de estas decisiones, aportando su colaboración llegado el caso.

La Gerencia de Riesgos deberá definir las estructuras y los procedimientos necesarios para la puesta en marcha de programas de protección del patrimonio de la empresa. Los interlocutores de la Gerencia de Riesgos se sitúan tanto en el interior de la empresa como en el exterior.

Examinaremos primeramente la organización de sus relaciones en el seno de la empresa, y a continuación la de sus relaciones con el exterior.

### **3.1. Organización de las relaciones en el interior de la empresa**

La Gerencia de Riesgos está destinada a mantener relaciones con todas las funciones en el seno de la empresa, por dos razones:

- Es lo propio de toda actividad funcional;
- toda actividad en el seno de la empresa está ligada con la protección del patrimonio.

Sin embargo tendrá relaciones privilegiadas con las actividades cuyo objeto propio es la protección del patrimonio de la empresa.

Se trata:

- De los seguros,
- de la seguridad.

Cuando hablamos de la organización y de la puesta en práctica de las estructuras, pensamos en estas dos funciones.

Una tercera función debe ser seguida con una atención muy especial por la Gerencia de Riesgos, es la de los «nuevos trabajos».

A continuación vienen los servicios administrativos y jurídicos que negocian y administran los contratos comprometiendo la responsabilidad contractual de la empresa.

Examinaremos la organización de las relaciones con estas diferentes funciones.

### 3.1.1. *Relaciones con los encargados de seguros*

**La Gerencia de Riesgos realizando un papel de coordinación, permite descentralizar la función «seguros».**

La función «Seguros» está adjudicada a un servicio jurídico o a un servicio financiero. Si nos colocamos en la hipótesis de un grupo compuesto por una estructura central, ramos y filiales, podemos encontrar tres tipos de organizaciones en materia de seguros:

- Un servicio de seguros central, o
- un servicio por ramos de actividad, o incluso
- un servicio de seguros por filial.

También se pueden encontrar situaciones híbridas: un servicio central y servicios en ciertas filiales o ramos.

La gestión de seguros, a partir del momento en que esté coordinada por una Dirección Gerencia de Riesgos, puede ser ampliamente descentralizada.

El interés es doble. La función será ejercida lo más cerca posible de, las fuentes de información lo que evita la utilización de corresponsales difíciles de motivar.

En la mayoría de los casos, no se tratará de funciones de dedicación plena, lo que da al titular del cargo una mayor perspectiva de promoción y evitará los riesgos de anquilosamiento.

### *Definición de la función de seguros*

**La Gerencia de Riesgos prepara las decisiones de la Dirección**

La creación de una función Gerencia de Riesgos reduce necesariamente las atribuciones de la función de «seguros» clásica.

El encargado de seguros preparaba o participaba en la preparación de las decisiones en materia de seguros. Estos proble-

**General  
relativas a la  
política de  
«seguros» de la  
empresa.**

mas se elevan al nivel de la Gerencia de Riesgos, lo que justifica volver a delimitar la función del encargado de seguros.

Sin embargo, la actividad del encargado de seguros no se limitará a los simples actos de gestión. Los programas puestos a punto por la Gerencia de Riesgos dejan generalmente a las filiales cierta libertad: por ejemplo, elección de la base de los seguros.

**Los programas  
de seguros  
deberán ser  
negociados por  
la Gerencia de  
Riesgos para  
hacer sentir el  
peso de la  
empresa en la  
negociación.**

La Gerencia de Riesgos conducirá la negociación de los principales planes de seguros con el fin de hacer sentir el peso de la empresa. Ella será quien elegirá a los corredores y a los aseguradores.

Sin embargo, esta intervención debe limitarse a los problemas de mayor entidad: incendio, pérdidas de explotaciones, responsabilidad civil... de forma que deje en libertad de acción en el plano local, en los otros campos. Las filiales tienen a veces obligaciones que cumplir en el plano local y hay que dejarles la posibilidad de hacer frente a las mismas.

La puesta en práctica de los programas de seguros debe limitarse a la búsqueda de mejores condiciones de garantía y de primas y a optimizar las posibilidades de autoseguro de la empresa reservando la autonomía de gestión de los participantes.

**Sin embargo, la  
gestión de  
seguros  
descansa sobre  
«encargados de  
seguros»  
descentralizados**

Los encargados de seguros pueden servir de pivote en las relaciones de la Gerencia de Riesgos con la entidad a la cual pertenecen.

Se puede, por tanto, considerar que el primer eslabón de la estructura que hay que colocar en el seno de la empresa es una red de encargados de seguros.

A estos efectos habrá que definir cuidadosamente la función de «encargado de seguros».

**Definición de  
función:  
CUADRO VI.**

El interés de la Gerencia de Riesgos es disponer de una red de encargados de seguros competentes y motivados. Aquella deberá de ser consultada sobre la elección de los titulares de

los cargos y participar eventualmente en su definición de funciones.

**CUADRO VI**  
**Definición de función**

**Encargado de seguros descentralizado**

**Misión**

Enumerar y seguir la evolución de los riesgos y de la prevención de su sector.

Administrar las pólizas de seguros.

**Posición jerárquica**

Variable.

**Relaciones funcionales**

Dirección Gerencia de Riesgos de la empresa.

**Responsabilidades principales**

Valorar los riesgos existentes y los relacionados con las nuevas actividades y construcciones.

Velar por la creación y la puesta al día del inventario de los activos mobiliarios e inmobiliarios.

Hacer suscribir y administrar las pólizas de seguros.

Declarar y seguir la liquidación de siniestros.

Poner al día las estadísticas de siniestros y de primas.

Participar en la elaboración y en el seguimiento de los planes de protección/prevención.

Coordinar la función seguridad/seguros de las filiales y participaciones adjudicadas a su entidad.

**Criterios de desarrollo**

Según detalle.



Los procedimientos a definir serán:

### *Coordinación*

**La coordinación permite valorar la función.**

Esta implica una buena información y contactos entre los encargados de seguros.

La Gerencia de Riesgos dirigirá notas informativas a los encargados de los seguros. Los contactos pueden hacerse en el marco de reuniones periódicas. Deben tratarse de reuniones regulares con el fin de institucionalizar la estructura. El objetivo es darle una buena cohesión.

Las reuniones periódicas no están destinadas a evocar los problemas particulares sino a explicar los programas, estudiar los grandes problemas y hacer el balance, en general.

### *Control*

**El control puede ser asumido por la auditoría interna de la empresa.**

La Gerencia de Riesgos debe poner en práctica un sistema de control, la auditoría de seguros, pero no es evidente que deba realizarlo ella misma.

La auditoría puede ser efectuada por un colaborador de la Gerencia de Riesgos. No somos partidarios de esta solución pues este colaborador estará influido por el espíritu que ha presidido al establecimiento de las recomendaciones que emanan de la Gerencia de Riesgos. Será juez y parte.

El control puede ser confiado al auditor interno de la empresa o bien incluso, puede ser subcontratado.

*El problema es encontrar el punto de equilibrio entre la necesidad de negociar los programas de seguros comunes a las distintas entidades de la empresa sin las cuales no es posible obtener la buena relación garantía/prima y la necesidad de obtener el consenso sobre estos programas. Es una cuestión de información y de concertación.*

### 3.1.2. Relaciones con la función «seguridad»

La «seguridad» depende de la responsabilidad personal del Jefe de la Empresa.

Para su puesta en marcha, el Jefe de la Empresa procede por vía de delegación de poder. Para que sus delegaciones sean válidas, deben responder a un cierto número de condiciones. En este campo, el interés general y el interés de la empresa se unen.

Las condiciones de validez de las delegaciones de poder en materia de «seguridad» son las siguientes:

«Las personas investidas de poderes deben poseer la competencia, la autoridad y los medios necesarios para cumplir eficazmente su misión».

Esta definición ha sido dada por la Corte de Casación.

La eficacia de la seguridad descansa en la eficacia de los hombres que tienen estos problemas a su cargo en los establecimientos industriales, que tratan de la aplicación de las medidas de prevención, del aprovisionamiento y del mantenimiento del material de primeros auxilios y de los equipos de intervención en caso de siniestro.

**El Director de la Fábrica es quien se encarga de la puesta en práctica de la seguridad, por delegación del Jefe de la Empresa.**

El Jefe de Empresa delega sus atribuciones en materia de seguridad en el Jefe de Establecimientos o Jefe de Planta, es decir, en los Directores de las Fábricas. Estos designan ingenieros o encargados de seguridad en cada establecimiento.

Sin embargo, la organización de la seguridad a nivel operacional se somete en algunos casos al control de Comités de Higiene y de Seguridad, los CHS.

La constitución de un CHS es obligatoria en establecimientos cuyos efectivos alcanzan:

- 50 empleados para establecimientos industriales,
- 300 empleados para otros establecimientos.

Los CHS que integran representantes del personal están presididos por el Jefe del Establecimiento o de Planta, o por su representante. El ingeniero o encargado de seguridad del establecimiento participa en ellos en calidad de secretario.

La misión de los CHS está definida en el Estatuto del Trabajador. Aunque orientada más especialmente hacia la protección del personal, los campos de intervención de los CHS comprenden también la protección de bienes, en la medida en que los dos problemas están relacionados. Por ejemplo, los CHS controlan la constitución y el entrenamiento de los equipos de lucha contra incendios.

Los CHS tienen un poder institucional que hay que tener en cuenta en la organización de las relaciones de la Gerencia de Riesgos con la función «seguridad» de los establecimientos industriales.

**Los establecimientos industriales están sometidos a numerosos controles de seguridad.**

Además, los establecimientos están sometidos a un gran número de controles y de verificaciones.

Veamos algunos:

- La inspección de las instalaciones clasificadas,
- inspección del trabajo,
- control de los establecimientos,
- verificaciones técnicas obligatorias:
  - instalaciones eléctricas,
  - carretillas elevadoras,
  - aparatos a presión, etc.;
- verificación de las instalaciones de seguridad:
  - extintores y todos los medios de socorro en general,
- visita de los bomberos,
- verificación de los aseguradores.

**La Gerencia de Riesgos ayuda a los responsables operacionales a observar las prescripciones legales y reglamentarias y vela por la eficacia de las medidas de prevención.**

El objetivo de la Gerencia de Riesgos no es añadir a estas verificaciones controles suplementarios.

Las intervenciones del Ingeniero de Seguridad deben permitir al equipo operacional, por los consejos y la información que él le da, estar en regla con respecto a la reglamentación. «Esto no es fácil».

Por otra parte, hay que sacar el mayor provecho del paso de los distintos verificadores, cuyo coste, al menos en lo concerniente a las verificaciones técnicas, está a cargo de la empresa.

Finalmente, también hay que velar por la eficacia real de las medidas de prevención preconizadas así como por su rentabilidad relativa.

Es totalmente posible que un establecimiento, aunque respete íntegramente las prescripciones reglamentarias no esté, sin embargo, correctamente protegido.

El marco operacional de la seguridad es el establecimiento. Sin embargo, los problemas de seguridad se plantean también a nivel de las Direcciones Técnicas. Es deseable que los servicios de «construcción» y «nuevos trabajos» dispongan de una estructura de seguridad.

Examinaremos las estructuras que deben ponerse en práctica, luego hablaremos de la organización de las relaciones.

#### *Organización de las estructuras*

**La seguridad descansa sobre la cualificación de los hombres. La Gerencia de Riesgos define las necesidades y participa en la organización de la formación.**

Descansan sobre la formación de los hombres.

Cada establecimiento industrial debe estar dotado de un número de personas que haya recibido la formación correspondiente a la naturaleza de la misión que les sea atribuida en el campo de la seguridad.

Es a la vez un problema cualitativo y un problema cuantitativo.

Es difícil dar una formación polivalente al personal. Sin embargo, el personal formado para la seguridad contra incendios también puede recibir una formación de socorrista.

La Gerencia de Riesgos establecerá, para cada tipo de establecimiento, la norma cuantitativa y cualitativa que servirá de base, llegado el caso, a los planes de formación.

Sin querer hacer publicidad pensamos que en lo que se refiere a la seguridad contra incendios la mejor formación la da el Centro Nacional de Prevención y de Protección de París.

El CNPP organiza ciclos de formación que corresponden a las distintas necesidades de la empresa:

- Ingeniero de seguridad,
- nuevos trabajos,
- servicio de mantenimiento,
- equipos de intervención,
- agentes de vigilancia.

Los certificados que homologan los estudios pueden dar derecho a descuentos de primas lo que, bien entendido, es una buena motivación para las empresas.

#### *Organización de las relaciones*

**La Gerencia de Riesgos no debe sustituir a los responsables operacionales.**

La organización de las relaciones debe ser a la medida de los problemas.

No hay que perder de vista que las infracciones a las reglas de seguridad se sancionan tanto en el terreno civil como en el penal.

La Gerencia de Riesgos, en tanto que actividad funcional, no debe sustituir a los que tienen a su cargo estos problemas y sobre los que pesan estas responsabilidades. Por consiguiente, no hay que dejar nunca que se creen situaciones equívocas.

Otro elemento que da toda su importancia a este problema: la protección del patrimonio, en el amplio sentido del término, descansa sobre la calidad de la función «seguridad».

**Organización de la coordinación**

La Gerencia de Riesgos deberá insertarse generalmente en una organización ya existente en el lugar.

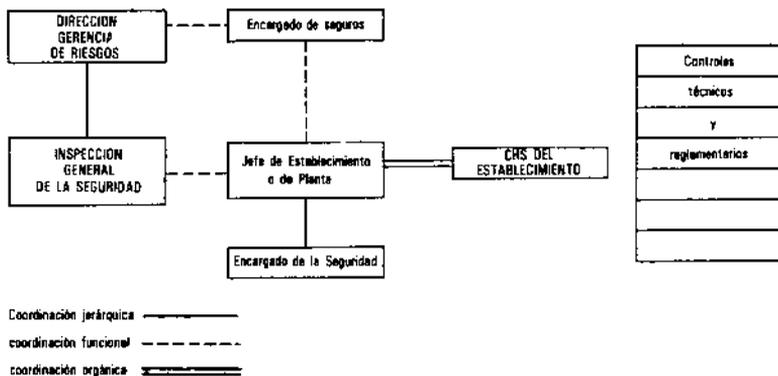
**de «seguridad»:** El encargado de seguros de la entidad de enlace del establecimiento industrial referido interviene en este esquema a nivel de la coordinación. Su misión es:

**FIGURA 9.**

- Centralizar y difundir las informaciones de orden general;
- servir de pivote administrativo entre la Inspección General de Seguridad, los aseguradores y los encargados de seguridad de los establecimientos industriales;
- centralizar las peticiones de créditos con el fin de velar por la mejor utilización de los medios que afecten a la seguridad.

**FIGURA 9**

**Coordinación de seguridad**



**La Gerencia de Riesgos no interviene directamente a nivel de los CHS.**

El esquema no prevé la coordinación entre la Inspección General de Seguridad y el CHS. La Gerencia de Riesgos no debe interferir en las relaciones entre el Jefe del Establecimiento y el CHS. El Jefe del Establecimiento actúa por delegación del Jefe de Empresa, o, como la Gerencia de Riesgos es una función de Estado Mayor, su intervención correría el riesgo de crear una situación equívoca.

Sin embargo, el Jefe del Establecimiento, siempre puede apelar a la asistencia técnica del Ingeniero de Seguridad, en calidad de Presidente del CHS.

\* \* \*

**El punto de partida de sus intervenciones es un diagnóstico de «seguridad» de cada establecimiento.**

Sobre el terreno práctico, la Inspección General de la Seguridad establecerá primero un diagnóstico de la situación «seguridad» de cada establecimiento. Su informe, después de haber sido «discutido» con los responsables operacionales servirá de base, llegado el caso, a la puesta en marcha de los programas de mejora de los dispositivos de prevención/protección del establecimiento.

La frecuencia de los contactos ulteriores se derivará de la importancia de la asistencia técnica que sea pedida al Ingeniero de Seguridad. Este se interesará en ver periódicamente los establecimientos «que no tienen problemas».

**Son indispensables reuniones periódicas para conseguir cierta cohesión.**

La Inspección General de Seguridad deberá organizar seminarios para reunir periódicamente a los encargados de seguridad con el fin de hacer intercambios de información.

*Las intervenciones de la Gerencia de Riesgos en el terreno de la seguridad se sitúan exclusivamente en el plano funcional. Provee a los responsables operacionales de un aporte técnico en un proceso de ayuda a la decisión.*

### 3.1.3. Relaciones con la función de nuevos trabajos

**La empresa debe estar**

Las instalaciones existentes en una empresa, incluso las instalaciones relativamente recientes, presentan generalmente

**particularmente atenta a que las instalaciones nuevas estén acordes con la seguridad.**

graves lagunas e imperfecciones con relación al plan de seguridad las cuales son difíciles de remediar, o bien lo son con costos prohibitivos.

En el pasado, el aspecto de la seguridad no fue tomado en cuenta en el momento oportuno. Por consiguiente no se pueden mejorar más que ciertas situaciones sin que por lo tanto se alcance una eficaz relación coste/eficacia.

La misión de la Gerencia de Riesgos es poner fin a este tipo de procedimientos rutinarios y de obrar de modo que los aspectos de «seguridad» sean tomados en cuenta desde el momento de la elaboración de los proyectos de nuevos trabajos.

Hay que entender «nuevos trabajos» en el amplio sentido del término e incluir en ellos, las ampliaciones, acondicionamientos y transformaciones de edificios e instalaciones.

Se requiere a la seguridad que sea eficaz, que no constituya un obstáculo a nivel de explotación y que no recargue el coste de las inversiones.

Estos imperativos, contrariamente a las apariencias, son perfectamente conciliables a condición de que se integre el aspecto seguridad desde la concepción de los proyectos.

La seguridad es un imperativo a tomar en consideración al igual que cualquier otro elemento que participe en la definición de los datos de base de un proyecto.

**Las disposiciones que se tomen tendrán una incidencia directa sobre el coste del riesgo.**

La elección de la situación de los materiales, de las separaciones y finalmente la de los medios de socorro, tiene una incidencia directa sobre la amplitud y, consecuentemente, sobre el coste del riesgo.

Esta incidencia es inmediatamente calculable a nivel del coste de los seguros que puede variar en la proporción de 1 a 5. Sin embargo, la elección que se haga determinará la intensidad del riesgo en todos los aspectos, y afectará por eso a:

— La perennidad de la producción,

- la imagen de marca, la pérdida de clientela,
  - los problemas sociales,
- en tanto que son riesgos a cargo de la empresa.

**En este terreno la misión de la Gerencia de Riesgos es informar y sensibilizar.**

Antes de abordar un proyecto de nuevos trabajos hay que saber:

- Que la elección del sitio no es indiferente al coste de la producción. La existencia o la ausencia de un centro público de socorro convenientemente equipado, situado a menos de veinte minutos de la fábrica en proyecto, tiene una incidencia sobre los medios de intervención a presupuestar.
- Que lo esencial de la «seguridad» depende de la situación y de la separación de los edificios, los unos en relación con los otros:
  - aislamiento de las cadenas de fabricación,
  - separación de los talleres y de los almacenes,
  - dimensión de los almacenes.

Hay que calcular el coste de los seguros en las distintas hipótesis posibles.

*La Gerencia de Riesgos debe estar en disposición de suministrar todos los elementos de información a este respecto a los servicios de nuevos trabajos. También puede aportarles elementos de información concernientes a la reglamentación a respetar en materia de seguridad, relativa a la protección de las personas y de los bienes.*

**Hay que dar a los responsables de los nuevos trabajos una**

El objetivo es optimizar los medios consagrados a las nuevas realizaciones sin crear molestias técnicas o financieras poco razonables, ni entorpecer los procedimientos o retardar la realización de los proyectos.

**cierta formación de «seguridad».** A este efecto, las estructuras y los procedimientos a poner en práctica deben intentar tomar en consideración el aspecto de la seguridad desde la formación de los proyectos.

Es deseable dar a los responsables de los «nuevos trabajos» un mínimo de formación en materia de seguridad. Recordamos con esta ocasión el ciclo «nuevos trabajos» del CNPP que algunos colaboradores deberán seguir.

Cada grupo de trabajo debería contar al menos con una persona iniciada en los problemas de la seguridad.

**Lo esencial es hacer intervenir a los especialistas en la seguridad útilmente, es decir, «a tiempo».**

En lo que concierne a los procedimientos, hay que organizar la intervención de la Gerencia de Riesgos que deberá intervenir como ya hemos dicho, antes de la formación del proyecto.

La intervención tardía de la Gerencia de Riesgos puede acarrear peticiones de modificación de tal naturaleza que retarden la realización del proyecto. El último extremo, puede tener como consecuencia la obligación de renunciar a ciertas medidas de seguridad en razón del avanzado estado de la operación.

#### *3.1.4. Relaciones con los servicios jurídicos*

**Las cláusulas relativas a la responsabilidad civil no son de puro estilo. Pueden tener efectos temibles y comprometer a la empresa más allá de lo deseable.**

Englobamos bajo esta designación todos los servicios encargados de la elaboración y de la negociación de los contratos que la empresa negocia con terceros.

Estos contratos implican ya sea expresa o implícitamente, la puesta en marcha de la responsabilidad civil de las partes contratantes.

Se tiene demasiada tendencia a tratar ciertas disposiciones contractuales, entre ellas las cláusulas de responsabilidad civil y de seguros, como cláusulas de estilo. Las empresas de prestación de servicios que conocen bien estos problemas no dejan de sacar el mejor provecho de tal actitud.

De forma general, las disposiciones relativas a la responsabilidad civil no tienen fuerza en tanto que el contrato se cumple

normalmente. Ahora bien, la Gerencia de Riesgos (que deberá definir el régimen de seguros de responsabilidad civil de la empresa, debe tener en cuenta sus compromisos habituales en la materia.

**Las normas deberán ser establecidas y respetadas.**

Hay que tomar en consideración dos imperativos:

- Los compromisos de la empresa no deben ser exorbitantes. En su defecto, no podrían ser cubiertos por los seguros o lo serían en condiciones muy onerosas.
- Los compromisos deben ser tan homogéneos como sea posible con el fin de poder establecer un régimen de seguros desarrollado.

La Gerencia de Riesgos deberá informar a los servicios referidos sobre la extensión de las garantías, y establecerá con su colaboración modelos de cláusulas ajustadas a ello.

### **3.2. Organización de las relaciones con el exterior de la empresa**

**La Gerencia de Riesgos representa a la empresa ante los aseguradores y ante los distintos organismos que tratan de problemas de seguros y de seguridad.**

La empresa es tributaria, para la protección de su patrimonio, de la colaboración de algunos prestatarios de servicios. Además, las acciones de la Gerencia de Riesgos se inscriben en un contexto evolutivo. Cualquier decisión de autoseguro que era acertada en un momento dado puede perder todo interés con el tiempo en razón de una modificación de las condiciones propuestas por los aseguradores.

El objetivo de las relaciones con el exterior es doble:

- Recibir una buena información.

Los planes de seguros se preparan con mucho tiempo de antelación. La Gerencia de Riesgos debe estar en disposición de prever los cambios que van a producirse con el fin de no actuar a destiempo.

Los conocimientos en el campo de la prevención y de la protección evolucionan en función de las enseñanzas derivadas de los siniestros. La Gerencia de Riesgos debe estar en disposición de seguir esta evolución.

- Disponer de la colaboración apropiada en las distintas disciplinas de las que la empresa es tributaria:
  - Aseguradores y corredores,
  - peritos para la estimación de los valores asegurables y para la liquidación de los siniestros,
  - fabricantes e instaladores de material de seguridad,
  - organismos de verificaciones técnicas,
  - organismos de formación.

**La actividad de la Gerencia de Riesgos exige cierta apertura hacia el exterior a fin de obtener la información y la colaboración que necesita.**

La Gerencia de Riesgos no puede vivir replegada sobre ella misma en el seno de la empresa. Debe mantener numerosas relaciones con el fin de informarse. La mejor fórmula es responder a todos los requerimientos, hacer preguntas y escuchar.

El Director de la Gerencia de Riesgos debe de estar disponible con el fin de poder consagrar todo el tiempo necesario a estos contactos, incluso si el interés de éstos no es inmediatamente perceptible.

A través de la comprobación de las informaciones recibidas estará en disposición de juzgar la situación y de apreciar el interés de las proposiciones que se le hagan.

**La empresa corre el riesgo de aislarse al hacerse cargo de ciertas tareas habitualmente confiadas a**

El hecho de disponer en el seno de la empresa de ciertas estructuras como un gabinete de autocorretaje, no debe aislar a la Gerencia de Riesgos del exterior.

La cuestión no se plantea cuando el gabinete de autocorretaje opera en co-autocorretaje con corredores profesionales. Por el contrario, en el momento en que un gabinete de autocorretaje actúa solo, corre el riesgo de ser suprimido del mercado rápidamente, pues el volumen de negocio que trata es dema-

**prestarios de servicios.**

siado limitado para justificar las relaciones con un número suficiente de compañías de seguros. El hacer competir a su propio gabinete de corretaje puede ser muy instructivo.

La empresa también puede participar en la peritación de su patrimonio. En algunos casos sus servicios técnicos están mejor preparados que los peritos para conocer el precio de los materiales especiales que ésta utiliza. Sin embargo se trata también de un campo en el que el conocimiento técnico solamente, no reemplaza a la experiencia del perito. Los especialistas de la empresa pueden cooperar con los profesionales de la peritación.

**La empresa debe permanecer abierta a las aportaciones del exterior.**

La autonomía total, incluso aunque esté al alcance de ciertas empresas, no es la mejor garantía de eficacia y de rentabilidad en materia de protección del patrimonio. La empresa debe permanecer abierta a las aportaciones del exterior cualquiera que sea su extensión.

Finalmente la empresa no puede recibir solamente, también debe de dar. Puede hacerlo mediante la participación activa de sus representantes en organismos como el GACI y el CNPP.

*La Gerencia de Riesgos debe ser una ventana abierta sobre las actividades que compiten, en el amplio sentido del término, en la protección de personas y bienes.*

---

## El hombre

Supongamos como hipótesis que la Dirección General, sensible a los problemas de la protección del patrimonio de la empresa, ha decidido crear una función de Gerencia de Riesgos y situarla a nivel de las funciones directivas.

En nuestro esquema, la función descansa sobre un sólo hombre, lo que nos lleva a asimilar al hombre con la función. Por consiguiente, podemos afirmar que en este terreno más que en cualquier otro, es el hombre quien hace la función.

Los objetivos que la empresa haya podido fijarse no podrán ser alcanzados con la sólo determinación del titular del cargo. El necesitará obtener los medios para llevar a cabo su misión y, ante todo, el firme apoyo de la Dirección General.

La protección del patrimonio de la empresa se convierte en un problema importante a partir del momento en que se toma conciencia de ello. El titular de la función no toma por sí sólo las decisiones, pero preparando las de la Dirección General, participa en la toma de decisiones de forma notable.

La importancia de la elección del hombre toma así todo su significado.

Paralelamente, es indispensable para el candidato, estar seguro de la determinación de la Dirección General de la empresa de prestarle el apoyo que le será preciso.

Abordaremos el problema del hombre desde un doble punto de vista: el de la empresa y el del titular del cargo.

## 1. PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA

**Generalmente el cargo conlleva la contratación de un especialista de fuera de la empresa.**

Desde el momento en que toma la decisión de crear una nueva función, cualquiera que ésta sea, la empresa se encuentra ante una elección: cubrir el cargo mediante contratación de personal de la propia empresa o contratar a un especialista en el exterior.

Para nosotros, al menos en lo que concierne a la Gerencia de Riesgos, la respuesta está clara.

Será más fácil para un especialista que venga del exterior asimilar los problemas de la empresa, que para un empleado de la casa readaptarse a la Gerencia de Riesgos.

El especialista llegado del exterior estará inmediatamente en disposición de intervenir en cuestiones concretas, sin tener necesidad de una visión global de los problemas.

La empresa se beneficiará de su experiencia, de sus relaciones y su llegada inclinará a los proveedores a considerar la calidad de sus prestaciones.

**La competencia del candidato debe de estar reconocida en el mundo del seguro.**

¿Cuáles deben ser las principales características que guiarán la elección de la empresa entre los candidatos?

En el plano de la formación:

— Formación jurídica y económica o Escuela Superior de Comercio.

En el plano de la experiencia profesional:

— Seguro y gestión de empresas.

En el plano de la notoriedad:

- Es deseable que la competencia del candidato esté reconocida en el exterior.

En el plano de las cualidades humanas:

- El candidato debe estar en disposición de hacer aceptar sus proposiciones, sabiendo que sus iniciativas no siempre serán vistas favorablemente y provocarán problemas, a veces iniciados desde el exterior.

## 2. PUNTO DE VISTA HUMANO

**No se está destinado a la carrera de «Risks Manager» es, generalmente el fruto de una evolución.**

En general no se decide de un día para otro el dedicarse a la Gerencia de Riesgos.

No es ésta tampoco una actividad para la cual uno se prepara en el marco de una enseñanza específica.

El aspirante a la Gerencia de Riesgos está generalmente colocado en una empresa importante donde se encarga, ya sea exclusivamente, ya sea entre otras actividades, de las cuestiones de seguros.

Por esta razón está abocado a tratar las actividades que se derivan de la Gerencia de Riesgos sin poder adquirir sin embargo un dominio general de los problemas que percibe.

Si está atraído por estos problemas, propondrá su candidatura a los cargos propuestos en otra empresa.

En este campo como en tantos otros la máxima:

«nadie es profeta en su tierra»

tiene grandes posibilidades de hacerse realidad.

Generalmente, uno se convierte en «Risks Manager» al abordar la segunda mitad de su carrera profesional.

**No es un cargo fácil de poner en práctica.**

El titular del cargo será generalmente un hombre aislado en el seno de la empresa y corre el riesgo de actuar, de vez en cuando, en un medio hostil. Para tener éxito, debe poder contar con dos puntos de apoyo:

- En el exterior con su notoriedad,
- en el interior con el apoyo confirmado de su Dirección General.

Por consiguiente, el candidato debe tener la certeza de que la empresa ha medido bien el alcance del cargo, antes de aceptarlo.

**Aun hay relativamente pocos «Risks Manager» en Francia.**

El número de cargos que corresponden actualmente a la idea que nosotros nos hacemos de la Gerencia de Riesgos es muy limitado.

Esto provoca principalmente la confusión que se ha creado entre los servicios de seguros y Gerencia de Riesgos en un cierto número de empresas donde la Gerencia de Riesgos procede de los primeros.

Estas empresas están dotadas de una Gerencia de Riesgos que, en efecto, no cumple su cometido.

## Conclusiones

**La creación de la función «Gerencia de Riesgos» no debe estar fundada únicamente en la búsqueda de algunos ahorros.**

Hasta que la empresa no se enfrenta con las consecuencias de un siniestro importante, es difícil de hacer admitir a sus directivos la realidad de los riesgos que ésta corre.

Los directivos se refieren al pasado y estiman que no hay más riesgos ahora que antes.

La creación de una función «Gerencia de Riesgos» encuentra, pues, principalmente su fundamento en la búsqueda de algunos ahorros más que en la preocupación de proteger el patrimonio de la empresa.

En estas condiciones la creación de la función riesgo descansa en un malentendido si, en el espíritu de los directivos de la empresa, no se trata más que de un super-servicio de «seguros».

**El presupuesto de seguridad forma parte aún con demasiada**

Por su parte, la «seguridad» exige cierta suma de gastos que, a priori, no son productivos. Además, no se ven nunca los resultados, sobre todo si es positiva: si la seguridad es perfecta, no se produce nada, no hay siniestro.

**frecuencia de las cargas consideradas como estériles.**

Para la empresa, los presupuestos de «seguros» y «seguridad» forman parte de las cargas necesarias que no se pueden eliminar, pero que se puede controlar su evolución para la mejora de su eficacia.

Los gastos de seguros y de seguridad responden a obligaciones legales. Pero además, garantizan la perennidad de la empresa. De ésto es de lo que hay que persuadir a los directivos de las empresas.

*La Gerencia de Riesgos permite ejercitar una acción global sobre los riesgos que corre la empresa, con un doble fin:*

- *Poner a la empresa, en la medida de lo posible, fuera del alcance de un golpe de suerte afortunado,*
- *reducir los cargos inherentes a los riesgos.*

**La Gerencia de Riesgos interviene a todos los niveles de la empresa porque los riesgos son omnipresentes.**

La descripción de las actuaciones de la Gerencia de Riesgos ha podido dar al lector una impresión de omnipresencia de esta función en la empresa. En efecto, es el riesgo el que es omnipresente.

Por consiguiente, los problemas de prevención y de protección se plantean a todos los niveles y corresponde a los ejecutivos hacerles frente. La misión de la Gerencia de Riesgos es sensibilizarlos, haciéndoles entrever los riesgos que crean y suministrándoles los medios de combinarlos.

**La actividad de la Gerencia de Riesgos reduce generalmente el recurso al**

Las actuaciones de la Gerencia de Riesgos no están dirigidas ni contra los corredores, ni contra las compañías de seguros, cuya colaboración es indispensable para la empresa.

Sin embargo, el coste de los seguros corre el riesgo de gravar pesadamente el presupuesto de funcionamiento de la empre-

**seguro.**

sa, si las garantías no se adaptan estrictamente a sus necesidades y las condiciones no se negocian con exactitud.

La misión de la Gerencia de Riesgos es orientar la elección de la empresa en función de sus necesidades y de sus medios, y obtener las mejores condiciones posibles tanto en lo que concierne a la extensión de las garantías como a las tasas de primas.

Es posible que la intervención de la Gerencia de Riesgos tenga como efecto suprimir las «rentas de situación», pero ¿quién podría reprochárselo?

*Al fin de cuentas, los aseguradores serán igualmente beneficiarios de la evolución inherente a la llegada de una Gerencia de Riesgos a los circuitos de seguros por dos motivos:*

- *La acción de la Gerencia de Riesgos se traducirá por un control mejor de los riesgos,*
- *los riesgos a cubrir estarán mejor definidos, el seguro ganará en calidad gracias a una mejor apreciación de las garantías que le serán pedidas.*

\* \* \*

**La Gerencia de Riesgos es responsable de su propia credibilidad tanto en el seno de la empresa como en el**

La Gerencia de riesgos debe ser creíble tanto en el interior como en el exterior de la empresa.

Para adquirir su credibilidad en el seno de la empresa, sus proposiciones deben ser reflexivas. Deben corresponder a las necesidades y a los medios de la empresa.

En el exterior, la Gerencia de Riesgos no debe dar la impresión de querer afirmarse en detrimento de los «prestatarios de servicios». Sin embargo, éstos deben admitir que la Geren-

exterior.

cia de Riesgos saque provecho del peso de su empresa para procurarle ventajas, y que busque realizar un equilibrio entre los diferentes asuntos que trata.

**Los resultados de la actividad de la Gerencia de Riesgos están sometidos a las incertidumbres de los riesgos.**

Los resultados de las actuaciones de la Gerencia de Riesgos están sometidos a hechos independientes de su voluntad:

- Siniestros importantes,
- evolución del mercado.

Su misión está en limitar las incidencias desfavorables y espaciárlas en el tiempo con el fin de evitar variaciones de costes bruscas, de un ejercicio a otro.

Los resultados de sus actuaciones deben apreciarse en función de su evolución a lo largo de tres ejercicios como mínimo.

\* \* \*

**Los efectos secundarios de la prevención no son despreciables.**

Los progresos conseguidos en el campo de la prevención y de la protección se acompañan generalmente de una mejora de las condiciones de vida en el trabajo:

- Ventilación de los talleres,
- evacuación de los humos, de los vapores de aceite,
- división en compartimentos de los edificios,
- limpieza.

La constitución de equipos de seguridad puede mejorar las relaciones sociales en el seno de los establecimientos industriales por una nueva motivación.

Son los aspectos secundarios de la Gerencia de Riesgos los que merecen reflexión.

\* \* \*

*Las actuaciones de la Gerencia de Riesgos aportan una ayuda a la decisión y a la gestión en un terreno que no debería dejar insensible a nadie por más tiempo.*

Esta obra se dirige a todos los que contribuyen a garantizar la protección del patrimonio de la empresa.

Se dirige sobre todo a los directivos de las empresas de cualquier tamaño, para mostrarles lo que puede aportarles la Gerencia de Riesgos en el campo de la gestión.

La Gerencia de Riesgos no está reservada sólo a las grandes empresas que se encuentran en disposición de poder contratar un especialista. Cualquier empresa puede utilizar los servicios de un consultor.

Para concluir, quisiéramos responder a una pregunta concreta: ¿cuál es el coste de esta función?

Hay que contar aproximadamente del 3 al 5 por 100 del montante de un presupuesto de seguros medio.



## Índice de materias

	<u>Págs.</u>
<i>Prólogo</i> .....	XI
<i>Prólogo a la segunda edición</i> .....	XIII
INTRODUCCION .....	1
<b>1. Introducción de la Gerencia de Riesgos en la gestión de las empresas</b> .....	<b>5</b>
1. LA SITUACION DE LA EMPRESA DESPUES DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL .....	5
2. EVOLUCION A PARTIR DE LOS AÑOS «SESENTA» .....	8
3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS ASEGURADORES .....	14
4. LA REACCION DE LA EMPRESA .....	18
5. EL NACIMIENTO DE LA GERENCIA DE RIESGOS .....	23
<b>2. Campo de actividad y definición de la Gerencia de Riesgos</b> .....	<b>25</b>

	<i>Págs.</i>
1. LAS CARACTERISTICAS DE LOS RIESGOS ALEATORIOS .....	27
1.1. El hecho generador .....	27
— <i>El acto humano</i> .....	27
— <i>Los sucesos naturales</i> .....	28
— <i>Los cúmulos de circunstancias</i> .....	28
— <i>La "decisión del príncipe"</i> .....	29
1.2. La manifestación del riesgo o el siniestro ....	29
— <i>El perjuicio a las personas</i> .....	30
— <i>El perjuicio a los bienes</i> .....	31
— <i>La privación del disfrute</i> .....	31
1.3. Las consecuencias de los siniestros sobre la marcha de la empresa .....	32
1.3.1. <i>La clasificación de las consecuencias</i> ...	32
1.3.2. <i>Los paros de producción</i> .....	33
2. DISTINCION ENTRE RIESGOS ASEGURABLES Y RIESGOS NO ASEGURABLES .....	38
2.1. Interés de la distinción .....	38
2.2. Criterio .....	39
2.3. El carácter evolutivo de la asegurabilidad ....	41
3. BUSQUEDA DE UNA DEFINICION PARA LA GERENCIA DE RIESGOS .....	45
<b>3. La Gerencia de Riesgos: puesta en práctica</b> .....	<b>47</b>
1. SENSIBILIZAR .....	50
1.1. ¿Por qué sensibilizar? .....	51
1.2. ¿A quién sensibilizar? .....	52
1.3. ¿Cómo y cuándo sensibilizar? .....	53

	<u>Págs.</u>
1.4. ¿Qué resultado pretender? .....	55
2. ANALIZAR .....	56
2.1. Inventario de los riesgos .....	57
2.1.1. <i>Análisis a nivel del producto</i> .....	58
2.1.2. <i>Análisis de los riesgos a nivel de la fábrica</i>	60
— <i>En el exterior</i> .....	61
— <i>En el interior</i> .....	62
2.1.3. <i>Análisis de los riesgos en un país determinado</i>	65
2.1.4. <i>Análisis a nivel de un riesgo</i> .....	66
2.2. Cuantificación de los riesgos .....	71
2.2.1. <i>Los objetivos de la cuantificación</i> .....	72
2.2.2. <i>Métodos de cuantificación</i> .....	74
— <i>Estimación de las pérdidas</i> .....	75
— <i>Pérdidas materiales</i> .....	75
— <i>Las pérdidas de explotación</i> .....	76
— <i>Las pérdidas indirectas</i> .....	77
— <i>Estimación del riesgo de cúmulo (probabilidad matemática de las pérdidas)</i> .....	78
3. REDUCIR .....	80
3.1. Acciones globales .....	81
3.1.1. <i>La seguridad</i> .....	82
— <i>La formación de los hombres</i> .....	82
— <i>La definición de los medios</i> .....	84
— <i>La inspección</i> .....	86
3.1.2. <i>Nuevos trabajos</i> .....	87
3.1.3. <i>La atenuación de los paros de actividad</i> ..	91
3.1.4. <i>Las transferencias contractuales de riesgos</i>	94
3.2. Las acciones con carácter automático .....	98
3.2.1. <i>Acciones espontáneas</i> .....	98

	<u>Págs.</u>
— <i>A continuación de un acontecimiento exterior</i> .....	98
— <i>A continuación de un acontecimiento interno</i> .....	99
3.2.2. <i>Intervenciones a petición</i> .....	100
4. LA FINANCIACION DE LOS RIESGOS .....	101
4.1. Los principios .....	101
4.2. Datos técnicos y económicos de la financiación de riesgos .....	104
4.2.1. <i>Los datos internos</i> .....	104
— <i>La situación financiera</i> .....	104
— <i>La estructura de los riesgos</i> .....	105
— <i>El comportamiento de los riesgos</i> .....	106
— <i>El volumen de primas</i> .....	107
4.2.2. <i>Los datos externos</i> .....	107
4.3. La no-aseguración .....	112
4.3.1. <i>La no-aseguración deliberada</i> .....	113
— <i>Las instalaciones obsoletas</i> .....	113
— <i>Los riesgos repetitivos</i> .....	113
— <i>Las franquicias de gestión</i> .....	114
— <i>Las franquicias de regulación</i> .....	114
4.3.2. <i>La no-aseguración impuesta o necesaria</i> ..	115
4.4. El auto-seguro .....	116
4.4.1. <i>Elección de la base del seguro</i> .....	118
— <i>Nivel de garantías</i> .....	118
— <i>La sub-estimación</i> .....	119
4.4.2. <i>Límite de las garantías</i> .....	121
4.4.3. <i>Coaseguro parcial</i> .....	122
4.4.4. <i>Franquicias</i> .....	123

	<u>Págs.</u>
4.4.5. <i>Las «cautivas»</i> .....	126
— <i>Características de una compañía «cautiva»</i> .....	127
— <i>Formas</i> .....	128
— <i>El equilibrio financiero</i> .....	129
— <i>Puesta en marcha de la «cautiva»</i> .....	133
— <i>Condiciones para que la «cautiva» se haga cargo de los riesgos</i> .....	134
— <i>La incidencia de la «cautiva» sobre la gestión de seguros de la empresa</i> ...	135
— <i>La formación y el destino de los resultados de la «cautiva»</i> .....	136
— <i>Las ventajas y los inconvenientes de una «cautiva»</i> .....	138
<b>4. La finalidad de la Gerencia de Riesgos</b> .....	<b>141</b>
<b>5. El lugar de la Gerencia de Riesgos en el seno de la empresa</b> .....	<b>145</b>
1. EL NIVEL DE DEPENDENCIA Y EL NIVEL JERARQUICO DE LA FUNCION .....	146
1.1. Nivel de dependencia .....	146
1.2. Nivel jerárquico .....	147
2. ORGANIZACION DE LA GERENCIA DE RIESGOS .....	148
2.1. Definición de la función .....	150
2.2. Organigrama de la función .....	150
3. RELACIONES DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL SENO DE LA EMPRESA Y SUS CONTACTOS CON EL EXTERIOR .....	153
3.1. Organización de las relaciones en el interior de la empresa .....	155
3.1.1. <i>Relaciones con los encargados de seguros</i> .	156

	<u>Págs.</u>
— <i>Definición de la función de seguros</i> ...	156
— <i>Coordinación</i> .....	160
— <i>Control</i> .....	160
3.1.2. <i>Relaciones con la función seguridad</i> .....	161
— <i>Organización de las estructuras</i> .....	163
— <i>Organización de las relaciones</i> .....	164
3.1.3. <i>Relaciones con la función de nuevos trabajos</i>	166
3.1.4. <i>Relaciones con los servicios jurídicos</i> ....	169
3.2. <i>Organización de las relaciones con el exterior de la empresa</i> .....	170
<b>6. El hombre</b> .....	173
1. PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA .....	174
2. PUNTO DE VISTA HUMANO .....	175
CONCLUSIONES .....	177