

MONOGRAFIA



INFORMACION Y ESTUDIOS DE GERENCIA DE RIESGOS

MADRID JULIO 1.992

EDITORIAL

La presente Monografía muestra el texto de la Conferencia sobre "Seguros y Gestión del Riesgo Industrial en la Economía Mundial" pronunciada por D. Françoise Settembrino en el V Seminario Internacional de Gerencia de Riesgos y solvencia de Entidades Aseguradoras organizado por Fundación MAPFRE Estudios, en Marbella del 18 al 22 de mayo de 1.992.

El Sr. Settembrino es Gerente de Riesgos de la Compañía Belga TABACOFINA/VANDER ELST, S.A. y en la actualidad ostenta el cargo de Presidente de la Asociación Europea de Seguros Industriales (A.E.A.I.)

EDITA :
ASOCIACION ESPAÑOLA DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS - AGERS
Cuesta de Santo Domingo, 11 TLFO. Y FAX (91) 547.07.50
DEPOSITO LEGAL M-41209-1.984
Nº IMAC 3016 C.I.F.: G-78183183

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

PAG. 1

**"LOS SEGUROS Y LA GESTION DE RIESGOS INDUSTRIALES
EN UNA ECONOMIA GLOBALIZADA"**

M. François Settembrino

V REUNION INTERNACIONAL DE
COMPAÑIAS DE SEGUROS SOBRE
GESTION DE RIESGOS Y SEGURIDAD

SEGUROS Y GESTION DEL RIESGO INDUSTRIAL
EN LA ECONOMIA MUNDIAL

A/ ¿QUE ES LA GESTION DEL RIESGO?

1) Historia

Si echamos un vistazo a la bibliografía sobre el tema, el término Gestión del riesgo aparece alrededor de los años 60 en los Estados Unidos. Resulta difícil determinar si el concepto nuevo procede de los prácticos o de los teóricos. Lo que está generalmente aceptado es que el origen de la Gestión del Riesgo hay que buscarlo en un entorno de seguros típico. Como todos ustedes saben los seguros se reinventaron durante el siglo pasado a través del principio de la mutualidad.

Las complicaciones empezaron cuando los seguros tuvieron que enfrentarse a diferentes tipos de competencia: por una parte siempre ha habido competencia entre las diferentes compañías de seguros. En el momento en que los seguros se convirtieron en un producto para el consumidor, los precios pasaron a ser una herramienta excelente para ganar cuota de mercado ...

Al mismo tiempo, los aseguradores descubrieron otro tipo de competencia generada por los propios consumidores: ¿cómo obtener el máximo de un contrato de seguros?.

El pago indebido de indemnizaciones y el fraude movió a los aseguradores a ser más cuidadosos y a elaborar las cláusulas que vienen en letra pequeña en todas las pólizas de seguros y que están relacionadas con las exclusiones, los riesgos que no están cubiertos, la cancelación de la cobertura, etc ...

Con el desarrollo de la tecnología aparecieron en escena nuevos

riesgos que añadieron una tercera competencia técnica. El resultado ha sido dramático: se han incrementado las primas, han desaparecido las coberturas, se han impuesto las exclusiones, y la industria ha descubierto finalmente que el presupuesto de seguros es enorme y que la cobertura se aplica de forma inadecuada.

Al mismo tiempo, el valor de la prevención se hizo evidente y los consumidores y compradores de seguros decidieron romper el círculo vicioso.

Mientras que la única razón en los primeros momentos se limitaba a "hacerse un seguro", el nuevo razonamiento consistía en fijarse en la exposición al riesgo de la compañía y en la capacidad de retención de la organización.

¿Se podía reducir o evitar el riesgo?.

Ese fue el principio del razonamiento de la Gestión del Riesgo: permítanme echar un vistazo a la situación actual.

2/ ¿Qué es el riesgo?

A excepción de en determinados círculos intelectuales o científicos, al concepto de riesgo se le ha dedicado muy poca bibliografía.

Por lo tanto, nuestra primera pregunta sería: ¿qué es el riesgo?.

Desde un punto de vista académico normalmente se encontrará una enumeración de los riesgos:

Riesgos naturales: terremoto, inundación, huracán

Riesgos técnicos: incendio, explosión

Riesgos políticos: decisiones arbitrarias por parte de las autoridades

Riesgos sociales: huelgas

Otros autores utilizan una clasificación distinta:

Riesgos humanos

Riesgos físicos

Riesgos económicos

Todos se refieren a los posibles daños o pérdidas que se deriven de un riesgo ...

¿Se puede ir más lejos aplicando diferentes definiciones y enfoques?.

- 1) El riesgo es la probabilidad de que exista un daño. Esta definición implica que el daño se puede definir con anterioridad. Evidentemente resulta muy útil cuando la probabilidad de un daño diferido se puede transformar en la probabilidad de un daño estándar: por ejemplo, la probabilidad de sufrir un accidente de tráfico mortal en función de tramos horarios.
- 2) El riesgo es la dimensión de un daño imaginable. Esta definición es la base de muchos límites de seguridad, y está mucho más allá del posible accidente. La resistencia de los cables de un ascensor siempre es superior en determinado grado a la carga máxima establecida. A pesar de ello no supone la exclusión de otras medidas de seguridad,

como los paracaídas que se instalan en el mecanismo del ascensor.

Se trata exactamente del mismo tipo de medidas adoptadas por los fabricantes y usuarios de los aviones. El daño imaginable es la caída del avión con la tripulación y los pasajeros, como consecuencia de esto existe una gran necesidad de una amplia duplicación de los aparatos y de las medidas de seguridad (nadie aceptaría montarse un avión si tuviera que echar a suertes la probabilidad de llegar a su destino).

- 3) !El riesgo es el daño esperado;.

Un experto en el ramo de seguros de vida es capaz de decir cuanta gente va a morir a lo largo de un año dentro de un universo dado de población.

- 4) El riesgo es la varianza de la distribución de la probabilidad dentro de todas las consecuencias posibles; esta definición tiene en cuenta las pérdidas y las ganancias y no requiere una discriminación a priori entre las consecuencias deseadas y las no deseadas.

Nuestra imagen mental y nuestro lenguaje diario están más familiarizados con la última definición.

B/ LOS CONCEPTOS NUEVOS

1) El surgimiento de la teoría del "Feed Back"

En el pasado el modelo científico se expresaba en un modelo bastante simplista, se relacionaban los efectos con una única causa. Las siguientes cifras muestra el paso de ese razonamiento a una distinción más compleja entre las diferentes causas, para llegar al modelo dinámico.

El mejor ejemplo lo proporciona el examen de un accidente de automóvil: este enfoque ha sido "inventado" por la compañía automovilística Volvo junto con las autoridades de policía y con la ayuda de algunas universidades. Las siguientes cifras ofrecen un resumen de los diferentes componentes.

- LINEAL - RETICULAR - FEED BACK

- APLICACION DEL MODELO A UN ACCIDENTE AUTOMOVILISTICO

LINEAL

CAUSA A ----- EFECTO B

RETICULAR

CAUSAS A + A' + A'' ... ----- EFECTO B

A

A'

A''

A'''

A''''

EFECTO B

FEED BACK: INTERACCION DE CAUSAS Y EFECTOS

CAUSA

EFECTO

CAUSA

EFECTO

CAUSA

EFECTO

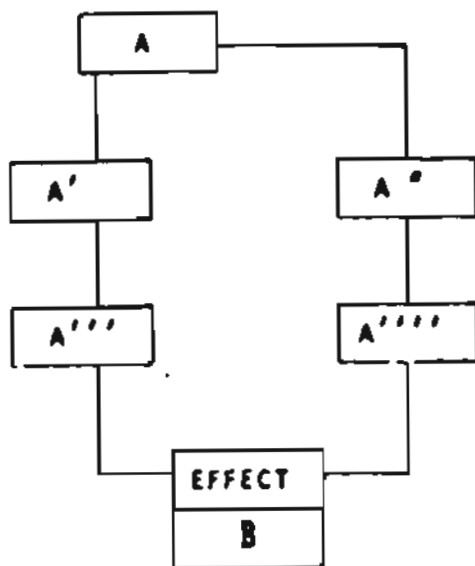
EFECTO

LINEAR:

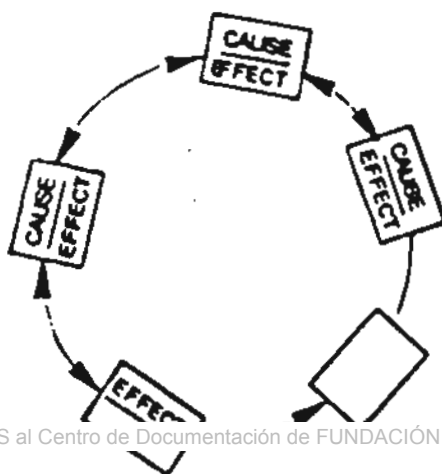
CAUSE A → EFFECT B

RETICULAR:

CAUSES A + A' + A'' ... → EFFECT B



FEED BACK: INTERREACTION OF CAUSES AND EFFECTS



Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

APLICACION A UN ACCIDENTE AUTOMOVILISTICO

LINEAL:

COCHE + VELOCIDAD DEMASIADO ALTA = ACCIDENTE

RESPUESTA : SEGURO

RETICULAR:

COCHE LAS RUEDAS ESTABAN DEMASIADO VIEJAS
 LOS FRENOS NO SE ENCONTRABAN EN PERFECTO ESTADO
 LA CABEZA DEL CONDUCTOR ROMPIO EL PARABRISAS

RESPUESTA: PREVENCION DEL DAÑO Y SEGURO

EJEMPLOS

CONTROL TECNICO DEL COCHE

CIRCUITO DE FRENO DOBLE

CINTURONES DE SEGURIDAD

ETC...

APPLICATION TO A MOTOR-CAR ACCIDENT

LINEAR :

CAR + TOO HIGH SPEED = ACCIDENT

ANSWER : INSURANCE

RETICULAR :

CAR TYRES WERE TOO OLD
BRAKES WERE NOT IN PERFECT STATE
THE FRONT GLASS WAS BROKEN BY THE
HEAD OF THE DRIVER

ANSWER LOSS PREVENTION AND
INSURANCE

EXAMPLES

TECHNICAL CONTROL OF THE CAR
DOUBLE BRAKES CIRCUIT
SAFETY BELTS

FEED BACK

AUTOMOVIL: VER DIAPOSITIVA

CONDUCTOR: OLVIDO IR AL OPTICO
TENIA PROBLEMAS LABORALES Y FAMILIARES

ADEMAS: ESTABA LLOVIENDO, Y EL SOL SE ESTABA
PONIENDO FRENTE AL AUTOMOVIL

RESPUESTA GESTION DEL RIESGO

CONDUCTOR: FORMACION
DEFENSIVA
DEL CONDUCTOR

AUTOMOVIL: CONTROL
TECNICO

MEJOR
EQUIPAMIENTO

SEGURO

F E E D B A C K

C A R : S E E S L I D E

D R I V E R : F O R G O T T O P A Y A V I S I T
 T O T H E O P T O M E T R I S T
 H A D P R O F E S S I O N A L A N D
 F A M I L Y P R O B L E M S

O T H E R : I T W A S R A I N I N G , A N D
 T H E S U N W A S D E C L I N I N G
 I N F R O N T O F T H E C A R

A N S W E R R I S K M A N A G E M E N T

D R I V E R : D E F E N S I V E
 D R I V E R
 T R A I N I N G

C A R : T E C H N I C A L
 C O N T R O L

B E T T E R
E Q U I P M E N T

2) La línea del tiempo ...

Esa percepción, pasado, presente, futuro, ha llevado al redescubrimiento de paradigmas específicos.

- irreversibilidad: la flecha del tiempo siempre va en una dirección y es imposible volver al pasado.

- incertidumbre: los acontecimientos no están predeterminados ni son predecibles. La impotencia estriba en el desconocimiento y en la imposible predicción del futuro. Si se aplica el modelo "causa A efecto B", tal y como se hizo en el pasado, el hombre es eficaz en cuanto a su conocimiento y sus predicciones pero no lo es en cuanto a sus acciones. Si se combina el modelo feed-back y el principio de irreversibilidad, entonces el hombre es menos eficaz en cuanto a su conocimiento y a sus predicciones, pero es más eficaz en su papel como participante del proceso evolutivo de la creación y de la destrucción.

Estos conceptos explican porqué la Gestión del Riesgo es tan difícil de percibir y de entender.

C/ LAS DOS TENDENCIAS PRINCIPALES: EEUU Y EUROPA

La investigación y la educación son las únicas formas de definir y enseñar una técnica nueva o una teoría nueva.

Presten atención a los siguientes esquemas:

El primero está relacionado con el proceso seguido por I.I.A (Instituto Asegurador de América) y propuesto por George Head y sus ayudantes en los Estados Unidos.

El segundo lo inventó hace quince años un equipo de investigación de la compañía sueca Skandia sobre la Gestión del Riesgo.

Como el último refleja mejor el razonamiento continental le podríamos llamar el ejemplo "europeo".

Los dos enfoques se pueden resumir de la siguiente manera:

ANALISIS DE LOS RIESGOS

IDENTIFICACION

EVALUACION Y PROBABILIDADES

PRIORIDAD

CONTROL DE LOS RIESGOS

ELIMINACION

REDUCCION

LIMITACION

POSIBILIDAD DE TRANSFERENCIA

FINANCIACION DE LOS RIESGOS

ANALISIS

SELECCION

METODOS

SEGURO

ANALYSIS OF THE RISKS

IDENTIFICATION

EVALUATION AND PROBABILITY

PRIORITY

HANDLING OF THE RISKS

ELIMINATION REDUCTION LIMITATION

TRANSFER POSSIBILITIES

FINANCING THE RISKS

ANALYSIS

SELECTION

METHODS

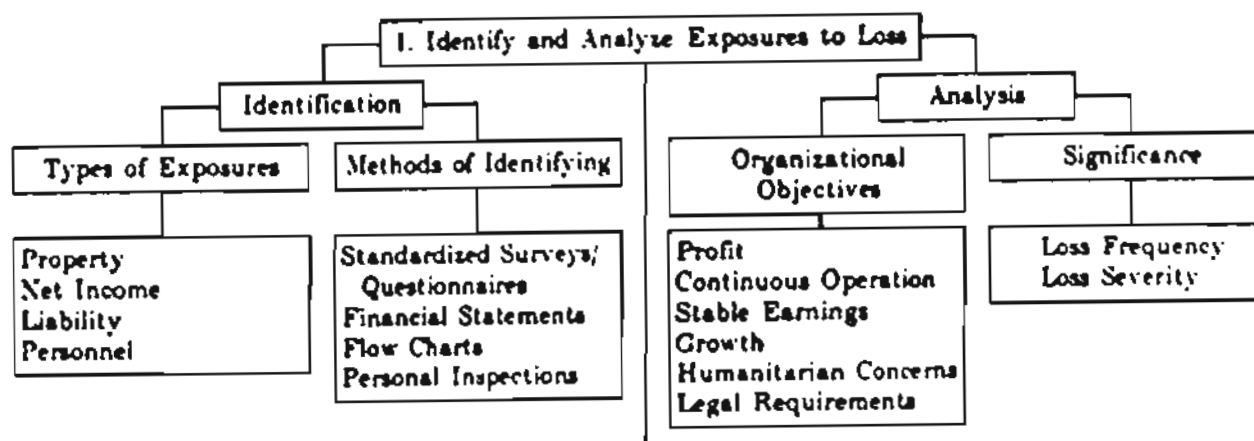
INSURANCE

PASOS A SEGUIR EN LA GESTION DEL RIESGO

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1 - 1. Identificar y analizar la exposición al daño
- 2 - Identificación
- 3 - Tipos de exposición
- 4 - Métodos de identificación
- 5 - Propiedad
 - Ingreso neto
 - Responsabilidad
 - Personal
- 6 - Cuestionarios y estudios estandarizados
 - Estado financiero
 - Gráfico de flujo
 - Inspecciones personales
- 7 - Análisis
- 8 - Objetivos organizativos
- 9 - Importancia
- 10 - Beneficios
 - Operación continuada
 - Ganancias estables
 - Crecimiento
 - Razones humanitarias
 - Requisitos legales
- 11 - Frecuencia del daño
 - Gravedad del daño

STEPS IN THE RISK MANAGEMENT
DECISION-MAKING PROCESS



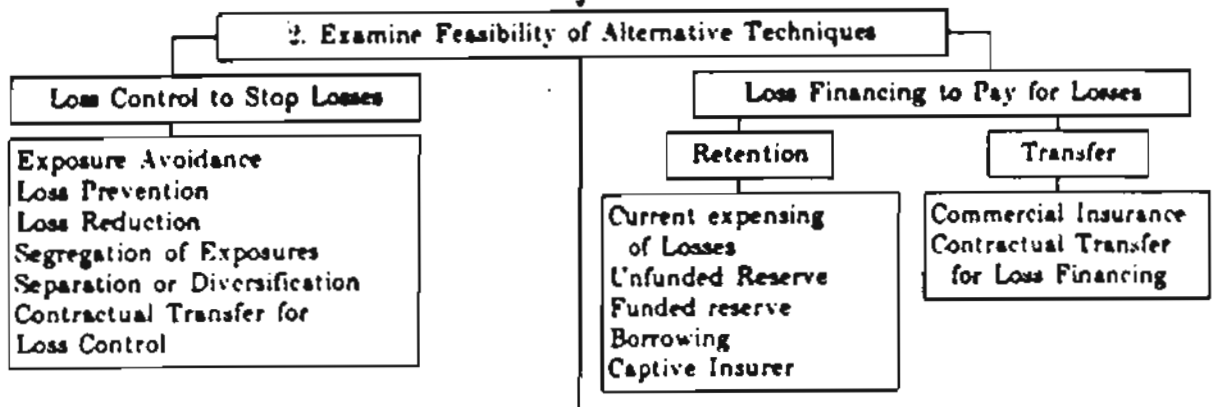
PASOS A SEGUIR EN LA GESTION DEL RIESGO

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1 - 2. Examinar la factibilidad de las técnicas alternativas
- 2 - Control del daño para detener las pérdidas
- 3 - Evitar la exposición
 - Prevencción del daño
 - Reducción del daño
 - Segregación de la exposición
 - Separación o diversificación
 - Transferencia contractual para el control del daño
- 4 - Financiación del daño para pagar las pérdidas
- 5 - Retención
- 6 - Gasto corriente de daños
 - Reserva para la que no se han establecido fondos
 - Reserva con fondos establecidos
 - Préstamo
 - Filial asegurador
- 7 - Transferencia
- 8 - Seguro comercial
 - Transferencia contractual
 - para la financiación del daño

STEPS IN THE RISK MANAGEMENT

DECISION-MAKING PROCESS

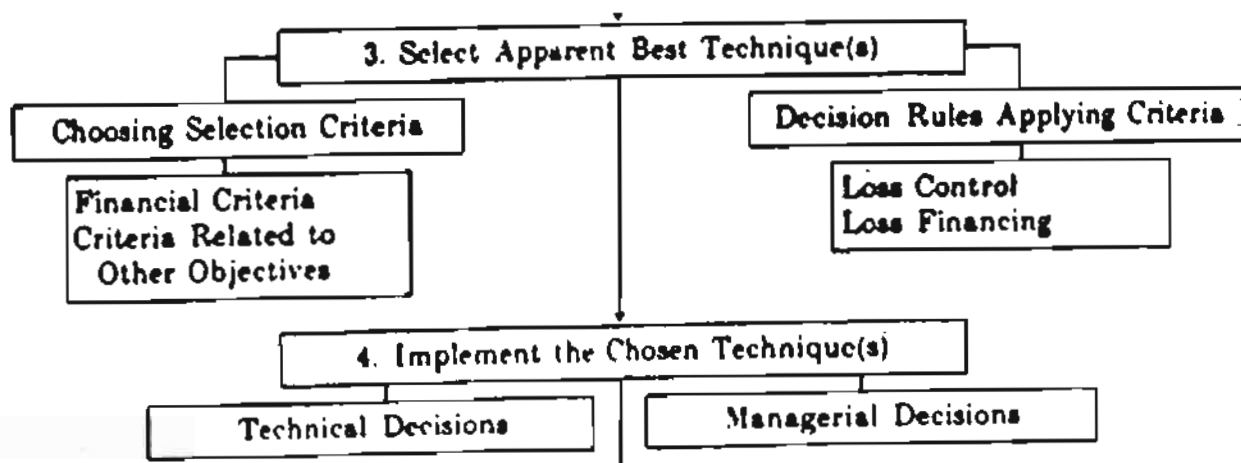


PASOS A SEGUIR EN LA GESTION DEL RIESGO

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1 - 3. Seleccionar la que aparentemente sea la mejor técnica(s)
- 2 - Elección del criterio de selección
- 3 - Criterio económico
Criterio relacionado con
otros objetivos
- 4 - Criterio de aplicación de las normas de decisión
- 5 - Control del daño
Financiación del daño
- 6 - Implantación de la técnica(s) elegida
- 7 - Decisiones técnicas
- 8 - Decisiones de gestión

STEPS IN THE RISK MANAGEMENT
DECISION-MAKING PROCESS

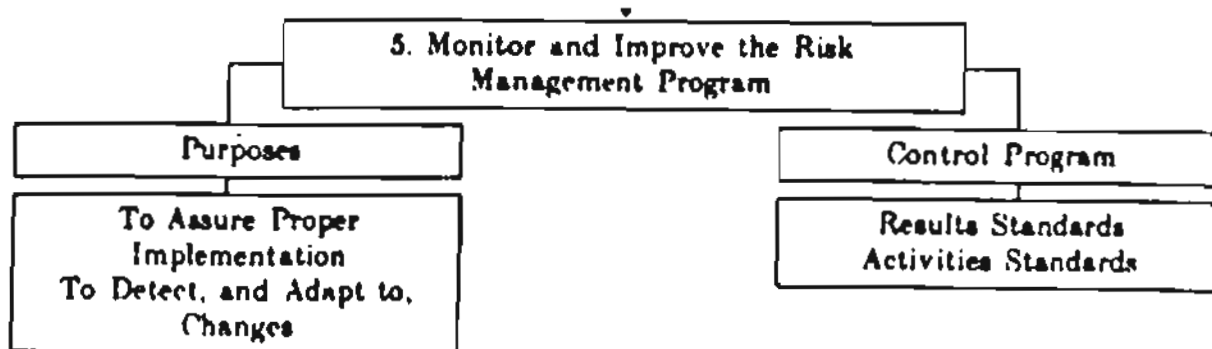


PASOS A SEGUIR EN LA GESTION DEL RIESGO

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1 - 5. Controlar y mejorar el Programa de Gestión del Riesgo
- 2 - Fines
- 3 - Garantizar una adecuada implantación
Detectar y adaptarse a los cambios
- 4 - Programa de control
- 5 - Estandares de resultados
Estandares de actividades.

STEPS IN THE RISK MANAGEMENT
DECISION-MAKING PROCESS



Circulo de Gestión del Riesgo
Ejemplos del entorno del riesgo

y fuentes de prevención de daños de una compañía

1 - DAÑOS FISICOS

2 - Riesgos

3 - Medidas de prevención de daños

4 - DAÑOS A LA PROPIEDAD

5 - Accidente

Enfermedad

Pérdida de empleados clave por enfermedad, muerte o
jubilación

Secuestro

Responsabilidad por producto

Responsabilidad del constructor

Responsabilidad medioambiental

Responsabilidad por la información

Amenaza medioambiental externa

Ocupación Industrial

Amenaza de bomba

Suministro de servicio

Parada debido a una interrupción de la producción

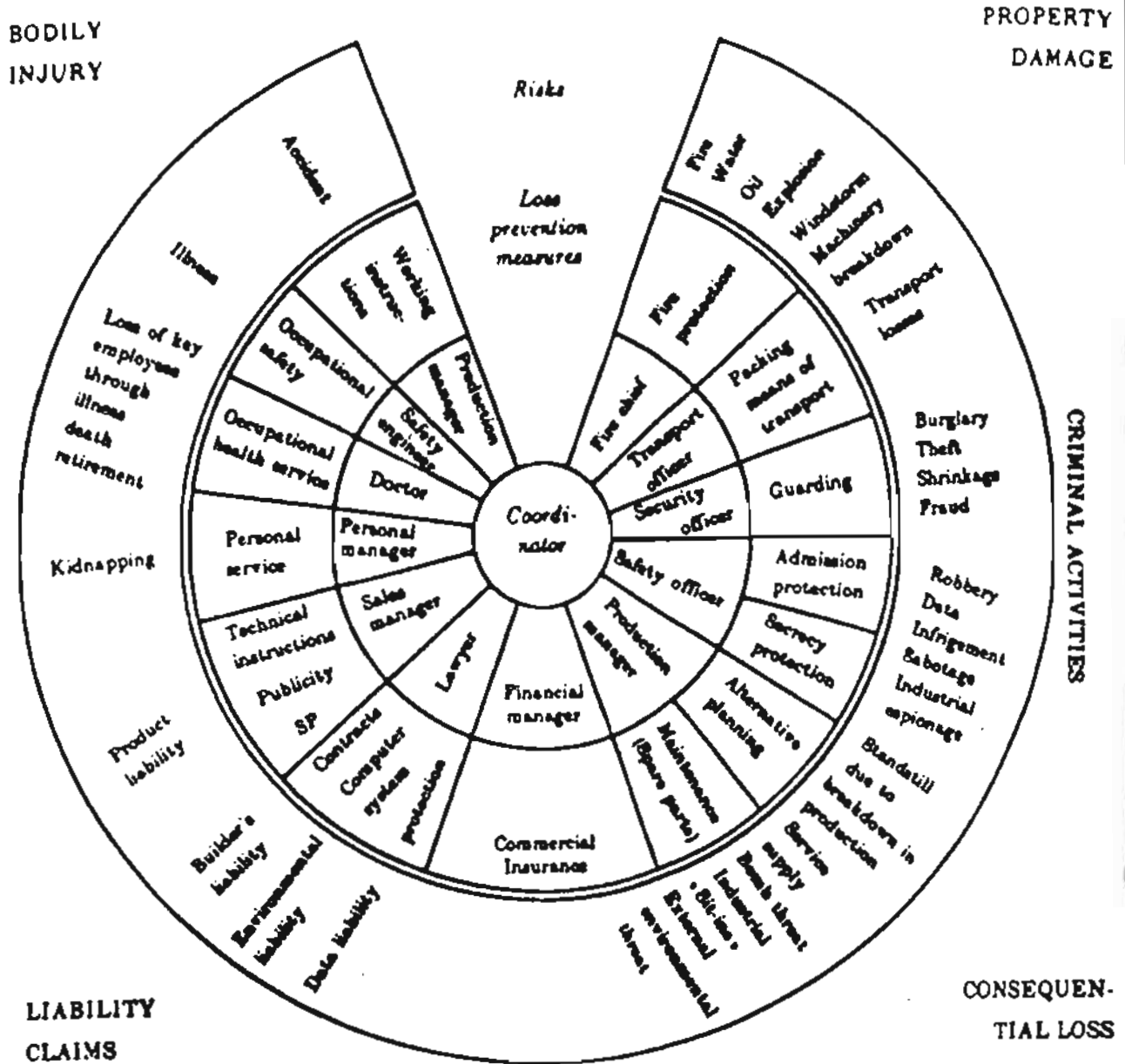
Espionaje industrial

Sabotaje

Robo de información

Fraude

Risk Management Circle
Examples of risk environment
and loss prevention resources of a company



Idea : G. Hamilton - Statföretag
Production : Skandia Risk Management - Stockholm

Disminución

Robo

Hurto

Perdidas transporte

Rotura de maquinaria

Tormenta

Explosión

Daños por combustible

Inundación

Incendio

6 - Instrucciones laborales

Seguridad ocupacional

Servicio de salud ocupacional

Servicio personal

Instrucciones técnicas

Publicidad

SP

Contratos

Protección del sistema informático

Seguro comercial

Mantenimiento (accesorios)

Planificación alternativa

Protección de información confidencial

Control de admisión

Función de vigilancia

- Embalaje, medios de transporte
- Protección contra incendios
- 7 - Director de producción
 - Técnico de seguridad
 - Médico
 - Director de personal
 - Director de ventas
 - Abogado
 - Director financiero
 - Director de producción
 - Oficial de seguridad
 - Oficial de seguridad
 - Oficial de transporte
 - Jefe brigada anti incendios
- 8 - Coordinador
- 9 - ACTIVIDADES DELICTIVAS
- 10 - RECLAMACION POR RESPONSABILIDAD
- 11 - DAÑOS DERIVADOS

GESTION DEL RIESGO

COORDINACION, EDUCACION Y COMUNICACION

- 1 - Empresario
- 2 - Consejero
- 3 - Autoridades
- 4 - Compañías de seguros
- 5 - GESTION DEL RIESGO
- 6 - Director General
- 7 - Contabilidad, finanzas
- 8 - Producción
- 9 - Investigación y desarrollo
- 10 - Ventas
- 11 - Departamento legal

R I S K M A N A G E M E N T
C O O R D I N A T I O N E D U C A T I O N A N D
C O M M U N I C A T I O N



D/ PRACTICA DE LA GESTION DEL RIESGO

1) EEUU

Incluso en los Estados Unidos, la Gestión del Riesgo global que cubra los riesgos humanos y físicos no está generalizada. Sin embargo, ese es el país en el que podemos encontrar el mayor número de directores de riesgo especialmente en las grandes compañías.

El nivel de los directores de riesgo es relativamente alto (al igual que su sueldo) y normalmente reportan directamente a la Dirección General.

El debate actual está generalmente relacionado con tres aspectos:

a) el Director de Riesgo es un creador de decisiones o no.

b) donde situar la frontera entre el beneficio de los empleados, los riesgos físicos, los riesgos económicos y los riesgos empresariales

c) el descubrimiento progresivo de que la Gestión del Riesgo es una herramienta de Gestión y debería centrarse en 5 "ies":

- * INVESTIGAR - observar o estudiar mediante el examen profundo y a través de la investigación sistemática
- * INFORMAR - dar forma material a ...
- * INFLUENCIAR - afectar o alterar con medios indirectos

o intangibles

- * **INTERPRETAR** - explicar o contar el significado de ...; presentar en términos comprensibles e ...
- * **INTEGRAR** - dar forma o unir en un todo; unir con algo más

Las definiciones de utilización comunes tan solo son un punto de partida. Cada director de riesgo debe aplicar su propia y única interpretación a los que la describen a la luz de la nueva valoración de la misión y de la labor a desarrollar. Las ventajas de los descriptores se pueden resumir de la siguiente forma:

- * no son necesarias las definiciones
- * utilización de apoyo de matrices maleables en lugar del modelo lineal
- * la misión de apoyo se realiza de forma interdisciplinar
- * puede ser universalmente aceptado pero individualmente aplicado
- * permite interpretaciones y desarrollos futuros
- * apoya las tendencias de gestión dirigidas hacia la disminución del tamaño, menos niveles de gestión y estructura menos formal

2) R.U

Hay menos directores de riesgo que en los Estados Unidos y muchos más directores de seguros (el Reino Unido es el país de los seguros). Los problemas generalmente se tratan desde el punto de vista contrario al asegurado o a los riesgos asegurables.

3) Europa continental

En algunos países todavía no se ha instalado ni siquiera una mera gestión de seguros; no es necesario decir que el número de Directores de Riesgo es relativamente pequeño. También existe una falta de consenso con relación al ámbito de la gestión del riesgo; en algunos países y debido a razones históricas continúa existiendo una separación entre los riesgos humanos y físicos.

Otra razón es que la Gestión del Riesgo no forma parte de ningún programa educativo. La A.E.A.I en colaboración con un Profesor de la Universidad de Glasgow y con otros Profesores de Europa Continental está intentando elaborar las bases de un programa de educativo.

Esas bases se podrían adaptar a los usos, culturas e idiomas locales.

4) Hemos visto que la teoría de la Gestión del Riesgo está relacionada con la protección de los activos de una compañía y que tiene que organizarse de conformidad con los objetivos de la compañía. Pero cualquier actitud en este terreno tiene que estar basada en una filosofía que genere una visión. Esa visión, desde el punto de vista del empresario, siempre implica una cierta visión de futuro. Como ya hemos mencionado antes, cuando se habla del futuro, siempre es necesario introducir el principio de incertidumbre, el cual es una parte inherente de la vida, incluyendo la vida de la empresa.

Pero, por otra parte, la vida siempre implica una cierta continuidad, y con el fin de mantener dicha continuidad es necesario que se ejercite la capacidad mental en dos niveles diferentes.

- anticipación

en la esfera económica siempre existe una mala interpretación de lo que es el riesgo.

Muchos banqueros, por ejemplo, introducen un factor de certidumbre en su apreciación del riesgo en todos los niveles y por lo tanto reaccionan principalmente como aseguradores, cuantifican el riesgo, lo cual es una forma de generar un tipo de certidumbre.

Todos los procesos de anticipación intentan hacer lo mismo: muchas de las medidas que se adoptan tienen el único objetivo de

prevenir, reducir y minimizar el riesgo exactamente de la misma forma en que muchas empresas están preparadas para comenzar con campañas de prevención para trabajar en programas de protección contra incendios, etc...

- resistencia

Esta sección es la más importante si consideramos el futuro de la Gestión del Riesgo y por supuesto la Gestión del Riesgo del futuro.

El hecho de protegernos nosotros mismos de los riesgos asociados con la tecnología moderna, incluyendo la informática, ha surgido como una importante preocupación pública en todo el mundo industrializado.

Basaré mis reflexiones y mis consideraciones en un estudio reciente sobre la gestión del riesgo elaborado por Aaron Wildawsky en su libro "La búsqueda de la seguridad" y publicado por Transaction Publishers para la Universidad del centro de filosofía social y política de Bowling Green State en 1988. Aaron Wildawsky es profesor de ciencias políticas en la Universidad de California, en Berkeley. A pesar de que está de acuerdo en que la sociedad a veces debería intentar prevenir determinados daños, también explica la razón por la cual dichas medidas de prevención normalmente tienen una eficacia inferior a una estrategia de resistencia, de aprender a recuperarse de los errores. La resistencia es un término utilizado en física, describe la capacidad de un material determinado de volver a su estado

inicial.

El mejor ejemplo es una bola de goma espuma, la cual vuelve a su forma esférica después de haber estado comprimida.

La resistencia abandona la presunción de divinidad, sabiendo por adelantado dónde, cuándo y cómo ocurrirá el riesgo y cual será el alcance de sus consecuencias.

La resistencia es una forma de seguridad mediante un proceso de prueba y error.

Se puede prever lo que ocurrirá con un determinado grado de certidumbre, pero no se puede prever lo que es incierto. La seguridad en ese sentido, siempre es un proceso de descubrimiento que genera resistencia. Muchas pruebas y muchos errores constituyen el aprendizaje que nos lleva al crecimiento de los recursos generales que se pueden convertir en el descubrimiento de peligros futuros.

Mark S. Dorfman de la Universidad de Arkansas en Little Rock hizo el siguiente comentario: "El tema central de La búsqueda de la seguridad es que al practicar la gestión del riesgo a nivel social los americanos han convertido su sociedad en un lugar más peligroso, en lugar de conseguir el objetivo inicial de hacerla un lugar más seguro. El inesperado resultado es la consecuencia de la mala interpretación de las normas o de la aplicación de las normas de la gestión del riesgo.

Por ejemplo, una norma de la gestión del riesgo muy sencilla que se aplica muy frecuentemente es "no arriesgue nunca una gran

cantidad de dinero para conseguir un beneficio pequeño".

Un segundo dogma de la gestión del riesgo que ha sido violado por nuestro enfoque de gestión del riesgo de la sociedad implica la consecución de un equilibrio factible entre la reducción del daño y la prevención del daño. Los directores de riesgo reconocen que algunos daños son inevitables y que las soluciones deben preverse con anterioridad a los daños para mitigar los efectos. Los aparatos mecánicos, los extintores, y los instrumentos financieros tales como los seguros son ejemplos de los enfoques prácticos para mitigar el efecto de los daños. La sociedad americana solo ha hecho hincapié en la prevención del daño y al hacerlo puede haber aumentado la frecuencia del daño.

"La búsqueda de la seguridad" contiene una jerga familiar para los instructores de seguros y para los lectores de esta publicación. Su contenido no está compuesto solamente por los textos de gestión del riesgo estandares, si no que los conceptos son los mismos, a pesar de que las palabras utilizadas no lo sean. Por ejemplo el autor introduce el concepto de riesgo objetivo al principio del capítulo uno, y define el término como "peligros observables al igual que consecuencias observables de acciones llevadas a cabo con el ostensible propósito de aumentar la seguridad".

En el libro aparecen otras definiciones de "riesgo", "incertidumbre" y "daño" y los lectores de la publicación pueden sustituir en muchos casos el significado que da el autor por sus

propias definiciones.

"La búsqueda de la seguridad" es un libro provocativo, está bien escrito, ha sido escrito en el momento preciso, y les resultará muy interesante a sus lectores.

El autor nos proporciona un mensaje preocupante, un mensaje que los educadores de seguros deberían poder discutir con sus alumnos, un mensaje que deberían recordar en su trabajo como consultores de la industria y del estado y en sus contactos con los medios de comunicación.

El público necesita ser más consciente del enfoque racional del riesgo, de un enfoque que pondere beneficios y costes, que anticipe los daños y que se prepare para ellos con anticipación, en lugar de confiar estrictamente en la prevención del daño. Hay muy pocas personas, excepto los educadores de la gestión del riesgo que puedan estar en mejor posición para transmitir este mensaje.

E/ NATURALEZA DE LA GESTION DEL RIESGO

La Gestión del Riesgo es una mezcla entre ciencia y arte. Es un proceso de intento constante de cuantificar los factores de riesgo utilizando criterios objetivos, mientras que es necesario mezclarlos continuamente con factores cualitativos basados en criterios que son más subjetivos.

No voy a abrir un debate para determinar si la Gestión del Riesgo es una ciencia o si es una ciencia exacta. Lo que está claro es que la Gestión del Riesgo intenta afrontar el futuro y el

conflicto entre los riesgos rechazados y gestionados se hace evidente.

Hablar de la Gestión del Riesgo necesita de una cierta visión. Y para que funcione, esa visión tiene que responder a ciertas características: no hay que reproducir nunca el pasado que parece evidente y que es comprensible. Además, una visión tiene que generar entusiasmo.

Los países, las naciones, las empresas y las personas necesitan una visión si quieren cambiar el mundo.

El comunismo ha muerto porque ha intentado aplicar un modelo científico inmutable, olvidando que en la línea del tiempo, nada es inmutable.

La Dirección, y la Gestión del Riesgo es parte de la dirección, necesita una visión a largo plazo porque la vida es un proceso a largo plazo. El pasado, con su peso histórico y cultural solo puede ser utilizado como apoyo a la formación y nunca como rasero.

Muy pocos de nosotros somos capaces de ver el día de mañana como algo distinto al día de hoy o a ayer.

Llegará a ser esencial introducir la Gestión del Riesgo en la regeneración de los principios morales admitiendo que la única norma de beneficio no es suficiente y que una empresa, independientemente de la legislación, tiene que desempeñar un papel cívico en la escena mundial y que tiene responsabilidades para con la sociedad y para con las personas (incluyendo al

personal). Se trata de mucho más que de proteger los activos de una empresa, pero es preciso tener una mentalidad más innovadora y un poco menos de certidumbre.

También tiene que desempeñar un papel educativo, porque la información sin conocimiento no se puede utilizar. En los Estados Unidos muchas personas consideran al Director de Riesgo como un tomador de decisiones; para mi, el Director de Riesgo (o el equipo de Dirección de Riesgo) desempeña un papel ligeramente diferente, para decirlo en una mezcla entre francés e inglés Audit/Conseil, o en inglés Audit/Advice (Auditoría/Asesoría). Auditoría porque tiene derecho a investigar donde quiera y porque también tiene derecho a obtener cualquier tipo de información que quiera obtener.

Asesoría, porque es muy excepcional que un problema se pueda solucionar con una solución. Por el contrario un enfoque indisciplinario puede llevar a varias soluciones, implicando diferentes factores de costes (y a veces sin costes o con el ahorro de diferentes técnicas).

La Gestión del Riesgo tiene un papel objetivo y otro subjetivo que desempeñar por naturaleza, porque el riesgo tiene una connotación objetiva y subjetiva, y ésta es la razón por la que afirmo que es una mezcla entre ciencia y arte.

F/ GESTION DEL RIESGO EN EUROPA - ALGUNAS AREAS DIFICILES

Concepto global:

El proceso de la Gestión del Riesgo es circular. Tiene que considerar la compañía o la empresa no solamente en su totalidad, sino que también tiene que ocuparse de la interferencia entre los componentes y de organizar y coordinar los canales de información y de comunicación entre ellos. Una empresa, independientemente de su tamaño, siempre es una compleja mezcla de tecnología, producción, marketing y administración. Incluso en una entidad puramente industrial, los servicios son muy numerosos, van desde las telecomunicaciones al transporte e incluyen redes de ordenadores. Lo que resulta cierto para el interior, también lo es en cuanto a la inserción de la compañía en el mundo exterior; tiene muchas relaciones con los proveedores, los clientes, las autoridades, la legislación, etc ...

Si se fijan en el número de directivas que ya se han emitido y en las directivas nuevas que están por llegar, podrán observar inmediatamente que están relacionadas en todos los aspectos. La enumeración de las Directrices Generales de la Comisión Europea es un buen ejemplo de todas las materias implicadas.

Consideran todas las facetas de la vida y no solo se ocupan de los factores económicos y financieros sino también de los factores sociales y humanos, de las opiniones y de las recomendaciones. La intención general es generosa, pero es

factible?. En términos generales las intenciones son generosas, pero ¿son factibles?. Si tomamos en consideración el principio de Gestión del Riesgo y su concepto global, y a la vista del deseo y de los esfuerzos para "reforzar" la cohesión económica y social, ¿son convenientes y aplicables?:

Las siguientes puntualizaciones, que proceden de varios Gestores de Riesgo en activo en varios países resumen algunas de sus preguntas sobre un número limitado de tópicos.

La moneda:

Parece que la Unión Monetaria se ha pospuesto por un período indeterminado de tiempo. Incluso si el ECU tiene mérito de existir, su utilización depende de los movimientos de los propios usuarios.

En el tema de seguros y reaseguros, el desarrollo de los contratos de seguros denominados en ECUS no solamente depende de la buena voluntad y de la concienciación de los protagonistas, sino también de una mejor integración monetaria. Una de las ventajas de la Unión Europea en este campo sería hacer más sencilla la utilización del ECU y equiparable al uso que se hace con cualquier otra moneda. Además, habría una ventaja indirecta en el aumento de la estabilidad de los tipos de cambio cuando se pagaran primas y se liquidaran las indemnizaciones. Esa ventaja se reflejaría inmediatamente en la construcción de reservas a nivel de seguros directos y de reaseguros. En un momento en el

que Europa está intentando iniciar una mayor competitividad a través de la desmantelación de monopolios mediante la liberalización de transacciones entre fronteras, la nueva libertad de ofrecer servicios en materia de seguros se facilitaría enormemente. Esto no significa que desaparecieran los criterios de estabilidad y continuidad por razones de competitividad, si no que se otorgaría mayor confianza a las nuevas relaciones entre fronteras a través de una mayor seguridad y estabilidad de los instrumentos financieros, incluyendo fluctuaciones de los tipos de cambios menos arriesgadas.

Por ejemplo, si se pone un techo a la cobertura de la responsabilidad esto no se hace en realidad con la intención de ver el valor de ese límite fluctuar constantemente de un país a otro. Por el contrario, la Unión Monetaria necesita una herramienta interna y ese papel podría estar desempeñado por el ECU. Para desempeñar ese papel, el movimiento necesita de una autoridad de supervisión bancaria. Una cosa es liberalizar los movimientos de capital y otra poner suficiente presión política para hacer practicable la utilización de instrumentos colaterales, como los seguros ..., y eso es exactamente lo que necesitamos.

La Fiscalidad:

Todas las tendencias dirigidas hacia un mercado libre en materia de riesgos o seguros intentan conseguir un mercado abierto en los

países de la Comunidad Europea. Pero todos esos esfuerzos se ven drásticamente extirpados por el principio de jurisdicción impositiva. Los impuestos indirectos y las tasas parafiscales van a nacer en el país que proporcione el servicio, el cual podría ser el país en el que esté localizado el riesgo, o el país de residencia de los tomadores de la póliza.

Deberíamos acordarnos de que dicho principio es contrario al espíritu del Tratado de Roma y que nunca supone una ventaja para el portador ni para los clientes asegurados. El hecho de que los impuestos se apliquen en primas pagadas ya es una labor difícil, pero se convierte en una pesadilla si se aplican a la liquidación de indemnizaciones. Además hay que añadir al factor impositivo las otras consideraciones que están más relacionadas con los estándares de contabilidad locales y con las regulaciones. Como esos estándares tienen un impacto sobre la deducción de impuestos de las primas, inician un círculo infernal de duda y una atmósfera de inseguridad, lo cual no es, evidentemente, el objetivo del ejercicio. Incluso la liquidación de un sencillo siniestro por responsabilidad lleva en la mayoría de los países a una tributación (y a qué nivel), pero no en todos ellos, si está relacionada con el la pérdida de ingresos profesionales, o con daños a la propiedad utilizada con fines profesionales, pero ocurre lo contrario si la compensación está relacionada con la propiedad personal de la parte dañada.

Los beneficios de los empleados, incluyendo las pensiones, son

otro ejemplo de lo incoherente de la situación. ¿Cómo proteger al empleado o al beneficiario si la deductibilidad y los factores impositivos son tan diferentes y cómo controlar un sistema Europeo si la situación no es armónica?.

Legislación y jurisdicción

Los mercados de seguros de los diferentes Estados Miembros de la CE se encuentran en distintos niveles de desarrollo. En muchos casos, parecerá la perspectiva de un crecimiento futuro significativo. La entrada de nuevos proveedores del extranjero aumentará la competitividad.

Uno de los problemas será la utilización o la implantación de los canales de distribución para hacer llegar el producto al cliente en los lugares en los que los aseguradores locales existentes ya dominan las tiendas de distribución establecidas. Pero desde el punto de vista del cliente, el primer problema aparente seguirá siendo el idioma del contrato: esto no significa la traducción adecuada del texto, sino el entendimiento de la póliza. Una parte muy importante de ese entendimiento estriba en muchos aspectos de naturaleza legal. Incluso un abogado confundiría aspectos básicos del contenido legal de los términos del contrato. La cláusula de responsabilidad siempre tiene que estar relacionada con la cultura legal local y con la utilización local de la cultura. Nadie puede asegurarle que todas las traducciones reproducen de forma adecuada y a la vez las intenciones del

redactor y las expectativas del usuario.

También se ha dicho que la inversión en nuevos productos de seguros, especialmente en terceros países, es muy posible que disminuya las ganancias; se espera que una situación como esta no genere el mismo tipo de conflictos que hemos visto en los Estados Unidos, no solo sobre el entendimiento de las cláusulas, sino también como una forma de escape ..., y por una parte no pagar la reclamación o por otra parte intentar obtener una cobertura indebida.

El objetivo de las directivas es mejorar el "equilibrio" entre los derechos presentes, incluyendo aquellos de los demandantes. No es suficiente con definir los regímenes impositivos, hay que consultar la ley aplicable y la jurisdicción a utilizar.

Incluso en el terreno de los reaseguros esas cosas no siempre son fáciles de establecer, y la forma en que están descritas en la propuesta de la directiva tercera no es, ciertamente, la más sencilla. También deberíamos recordar que las actividades de muchas compañías internacionales se limitan muy raramente al territorio de la Comunidad Europea ... y que un proceso de contagio seguirá al resultado final.

La combinación de diferentes ubicaciones, dentro o fuera de la Comunidad, la del riesgo, la del tomador de la póliza, la del siniestro y la dificultad de liquidar el asunto con anterioridad muy probablemente impondrá la necesidad de un proceso de arbitraje, al menos al principio.

Hemos explorado las diferentes esferas de posibles complicaciones; las barreras prácticas existen. Esto implica que Europa no conoce su destino, la incertidumbre es ley de vida, el proceso de mayor libertad tiene que pasar por nuevas normas y los Directivos tienen que inventar las normas. Existe un gran peligro de que los Directivos puedan ser negligentes en cuanto a las consecuencias adversas de las normas para lograr la seguridad: la filosofía infalible, la responsabilidad de productos, y la normativa de seguridad están basadas en el principio de certidumbre, de una certidumbre que intenta eliminar o disminuir los peligros. Mientras que las directivas deberían indicar una dirección, están ligeramente transformadas en una lista de previsiones de pólizas que añaden detalles a los detalles. La calidad ha sido reemplazada por la cantidad, y cuando las normas son demasiado numerosas, demasiado complicadas, nadie las entiende y nadie las sigue. Creemos, y esto se trata de un principio de la Gestión del Riesgo, que en la cúpula de la armonización necesitaremos simplificación y coordinación. La capacidad para garantizar las diferencias y el pluralismo de sus componentes será la clave para la unificación de Europa, eso está claro en materia de riesgos, Gestión del Riesgo y seguros, dentro del cual la A.E.A.I tiene un papel que desempeñar.

G/ EL DIRECTOR DE RIESGO DEL FUTURO

Incluyo algunos puntos de vista que expresé en el Forum de Gestión del Riesgo A.E.A.I en Monte Carlo, en el que intervine junto con Filomeno Mira. Desarrollé dos escenarios, el pesimista y el optimista.

Primer escenario: pesimista

A/ Certidumbre y anticipación científica

1)

Los economistas a menudo trasladan las teorías y las valoraciones de la economía general a la economía del riesgo y los seguros sin comprobar si los modelos económicos que sustentan estas afirmaciones teóricas y sus presunciones restrictivas se ajustan a la realidad.

El asesoramiento económico y científico, como cualquier asesoramiento político, solo pueda ser cierto si las teorías y modelos subyacentes han sido comparadas con unos antecedentes de hechos reales y con la información. Toda aplicación superficial de los modelos y/o de los métodos científicos conlleva soluciones pseudo-científicas a los problemas prácticos, ya que la solución de dichos problemas no sería mejor meramente por el hecho de emplear métodos científicos.

Los ecologistas siguen la misma pauta: la lluvia ácida y el agujero de la capa de ozono son como agujeros negros. Se pueden observar o utilizar algunos métodos y herramientas científicas

para admitir su presencia o su existencia. Esto solamente es ciencia empírica. Pero si se pregunta al mundo científico que detecte, que observe y que explique el mecanismo de manera formal, se encontrará con diferentes teorías y no habrá consenso sobre su compleja formación. El conocimiento de la realidad es completamente diferente de las hipótesis que explican la misma realidad.

La anticipación científica es incluso más arriesgada, si no se conocen todos los componentes y todos los parámetros, hay una gran probabilidad de que la anticipación esté equivocada. Si se conocen todos los parámetros, todos tendrán que tenerse en cuenta, lo cual nos llevará a numerosos modelos pero ninguno de ellos será cierto ...

Ejemplos: meteorología, tubo de escape con catalizador, ciencia inútil.

EL DIRECTOR DE RIESGO

EL DIRECTOR DE RIESGO:

INTENTARA SEGUIR EL MOVIMIENTO

TENDRA CADA VEZ MENOS LIBERTAD

TENDRA QUE OBTENER LA CONFORMIDAD CON LAS NORMAS

T H E R I S K M A N A G E R

T H E R I S K M A N A G E R :

W I L L T R Y T O F O L L O W T H E
M O V E M E N T

W I L L H A V E L E S S A N D L E S S
F R E E D O M

W I L L H A V E T O H A N D L E
C O N F O R M I T Y W I T H R U L E S

2) Legislación

Delante de mí tengo información sobre las sesiones de julio del parlamento europeo: el 80% de los puntos están relacionados con los riesgos, los transportes, los lugares de trabajo, los residuos, el ruido, las finanzas, la contaminación etc ...

3) Perspectiva de Londres

Un artículo que leí en Gestión del Riesgo de la edición de julio se refería a las instrucciones llenas de salud, seguridad, legalidad y normatividad de los burócratas de la C.E.

Más peligroso: la opinión está expresada de esta forma: "los únicos incentivos reales para mejorar el riesgo son las sanciones reguladoras o fiscales".

Esto se hará cada vez más cierto si la industria no se ocupa con anterioridad de las expectativas del público ...

Las normas y las leyes complicarán cada vez más la vida de las empresas y sufrirán muchos riesgos económicos.

B/ EL DIRECTOR DE RIESGO

El Director de riesgo intentará seguir el movimiento

tendrá cada vez menos libertad

tendrá que obtener la conformidad con

las normas

C/ Consecuencias

La sociedad vivirá en una esfera de certidumbre; los altos cargos conocerán la verdad y les dirán a las personas y a las empresas como actuar. Esto es exactamente lo que ocurrió en los países del este y lo que los ha llevado al colapso colectivo. La empresa no podrá sobrevivir fuera de las pautas impuestas por la autoridad. El mejor ejemplo del pasado de las horribles consecuencias de ese tipo de enfoque se puede encontrar en las consecuencias de la Ley de Prohibición de los Estados Unidos. ¿Es eso lo que queremos?. Incluso hoy en día Peter Huber afirma en Forbes, 8 julio: "Seguir con el tradicional sistema adversario americano hasta extremos absurdos, los jueces permitan que científicos chalados contaminen el proceso legal con un coste de billones para los consumidores y las empresas".

Segundo escenario: optimista

A/ Incertidumbre - prueba con errores

En la línea del tiempo todas las ciencias expresan solamente las opiniones científicas del presente, bajo la forma de una teoría científica, todas las teorías se pueden modificar o pueden desacreditarse por una nueva teoría posterior en la línea del tiempo, por eso la ciencia progresa y se mueve en la misma línea del tiempo.

Repetiré aquí lo que dije sobre las ideas de Aaron Wildawsky: "al practicar la gestión del riesgo a nivel social, los americanos han hecho de su sociedad un lugar más peligroso. Intentaron aplicar el concepto de prueba sin errores, lo cual se puede traducir en conducta sin pruebas a menos que no se puedan garantizar errores con antelación. Evidentemente sin pruebas y posibilidad de errores, el progreso tecnológico está reprimido o acabado.

B/ El director de riesgo del futuro

El problema de la humanidad se convierte en el problema del mundo; el mundo, a través de nuevos canales de comunicación, se convierte en un pueblo. Y en un pueblo la jerarquía es menos importante que el conocimiento de los otros. Lo mismo ocurrirá con todas las empresas: serán menos horizontales y más verticales. Esto significa que el director de riesgo tendrá que desempeñar un papel con muchas caras, no por encima de las otras disciplinas sino al mismo nivel.

Y en ese nivel, tendrá que enfrentarse a otros componentes de la empresa que están desempeñando el papel de catalizadores y herramientas de coordinación en el campo del riesgo. Debería considerarse parte del equipo.

Algunas facetas de sus actividades se reproducirán en su propia personalidad.

- Multicompetencia: me refiero a todo lo relacionado con la cultura general, que permita al director de riesgo entender y hacerse entender por los otros y no me refiero a que él mismo se convierta en un aspecto de todas las materias.

- Sofisticación: No utilizo esta palabra en el sentido genérico, sino con el significado de adquirir la capacidad de considerar que las cosas son complejas y que una visión global de dichas complejidades debería convertirse en una segunda naturaleza.

- Economía: todo el mundo pensará inmediatamente en beneficios y pérdidas o en la capacidad financiera de manejar cifras y cuentas. En materia de riesgo hay una necesidad real de una cierta competitividad en ese campo. Cuando aplico el término "economía" definitivamente me refiero al principio de la estrategia que conduce a una aplicación adecuada de los medios en relación con la importancia relativa de los problemas, y a su armonía.

- Formación continuada: ha pasado la época en que los profesionales podían repetir continuamente lo que habían aprendido en el colegio o en la universidad. ¿No les parece que la cualidad básica requerida es la curiosidad?.

Si es así, el Director de Riesgo del futuro debería tener una curiosidad congénita guiada siempre por una mente inquisitiva.

Y para finalizar, pero no por eso es lo menos importante,

el Director de Riesgo del futuro debería dominar al menos dos idiomas y aún sería mejor si hablara tres o más idiomas. Se beneficiaría al menos de una mejor flexibilidad en el extranjero. Además, y esto es muy importante, la estructura del cerebro está organizada por el idioma que se habla. Cuantos más idiomas se hablen más rutas diferentes se podrán utilizar para entender o solucionar un problema. Es más, se podrán utilizar otras vías de acceso a otras culturas.

MULTI COMPETENCIA

SOFISTICACION

ECONOMIA

FORMACION CONTINUADA

MULTILINGÜISMO

MULTI - COMPETENCE

SOPHISTICATION

ECONOMY

CONTINUOUS FORMATION

MULTI - LINGUIST

La conclusión: está compuesta por tres palabras

educación

educación

educación

a) educación en general:

muchos líderes de hoy ignoran la Gestión del Riesgo porque cuando eran estudiantes no les enseñaron nada al respecto. Para asegurarnos de que los futuros directores tendrán nociones de la Gestión del Riesgo en su bagaje intelectual de conocimiento, deberían educarse a partir de hoy mismo.

b) educación en Gestión del Riesgo:

deberíamos intentar promover, a nivel universitario, que la educación PRIMERO, intentara tener en todo el mundo una coherencia parecida en cuanto a la Gestión del Riesgo (A.E.A.I está estudiando este asunto de forma muy detallada y ha obtenido el interés y la respuesta internacional). SEGUNDO, ocuparse del peso subjetivo de la gestión del riesgo, la educación también es necesaria a un nivel comparable más o menos con las ciencias políticas.

c) educación como una tarea del Director de Riesgo:

en la organización, el Director de Riesgo tiene muchas preguntas que hacer, y mucha información que recibir. Necesita colaboración de todos los componentes, si no les

dice a los demás porqué y como hacer las cosas, nunca tendrá éxito.

H/ CUAL ES LA POSICION DE LA GESTION DEL RIESGO EN CUANTO A LOS SEGUROS Y EN CUANTO A LA ECONOMIA MUNDIAL.

1) Seguros

Lo que voy a decir es el quid de la cuestión.

Hay un proceso irreversible del riesgo hacia el seguro mientras que lo contrario es imposible.

Todos nosotros, como personas, corremos riesgos.

GESTION DEL RIESGO - SEGUROS

IRREVERSIBILIDAD DEL PROCESO

- 1/ TOMAR TODAS LAS MEDIDAS POSIBLES CONTRA EL RIESGO

- 2/ DOMINAR EL SEGURO COMO UNA DE LAS POSIBILIDADES DE TRANSFERENCIA

- 3/ CONSIDERAR EL SEGURO COMO UNA HERRAMIENTA CON EL FIN DE PROMOCIONAR EL APOYO ECONOMICO

- 4/ INSTALAR UN PROCESO DE FEED-BACK CONTINUO

R I S K M A N A G E M E N T - I N S U R A N C E

I R R E V E R S I B I L I T Y O F T H E P R O C E S S

1/ T A K I N G A L L M E A S U R E S A G A I N S T
T H E R I S K

2/ M A S T E R I N G T H E I N S U R A N C E A S
O N E O F T H E T R A N S F E R
P O S S I B I L I T I E S

3/ C O N S I D E R I N G I N S U R A N C E A S A
T O O L I N O R D E R T O P R O M O T E
F I N A N C I A L A S S I S T A N C E

4/ I N S T A L L I N G A C O N T I N U O U S
F E E D - B A C K P R O C E S S

La educación, las vacunas, y las normas son las primeras herramientas para reducir o eliminar el riesgo, y el seguro es el medio final para protegerle " en caso de ..."

Para una empresa, la protección de la marca comercial, el intercambio contractual de responsabilidad, la educación de la junta directiva y del personal, la prevención y los sistemas de detección, la gestión del crédito, y la conformidad con la ley y con las normas siempre van antes que el seguro. Incluso con el seguro, siempre es necesario un feed-back (ninguna cobertura sobre interrupción de la actividad empresarial puede mantenerse por si misma sin un plan posterior de supervivencia).

2) Economía

De acuerdo con el Sr. Douglas Barlow, antiguo Presidente del RIMS "la gestión del riesgo, en cierto sentido, ha vivido a costa de las ideas de riesgo desde 1962. Y ahora, a medida que la gestión del riesgo está preparada para afrontar los retos de un nuevo siglo, parece que quizá haya llegado el momento de que un nuevo teórico haga avanzar la disciplina aún más".

F. Settembrino

MAYO 1992

CONCEPTOS NUEVOS EN
LA GESTION DEL RIESGO

I LA LINEA DEL TIEMPO


IRREVERSIBILIDAD

INCERTIDUMBRE

NEW CONCEPTS IN

RISK MANAGEMENT

I THE LINE OF THE TIME



IRREVERSIBILITY -

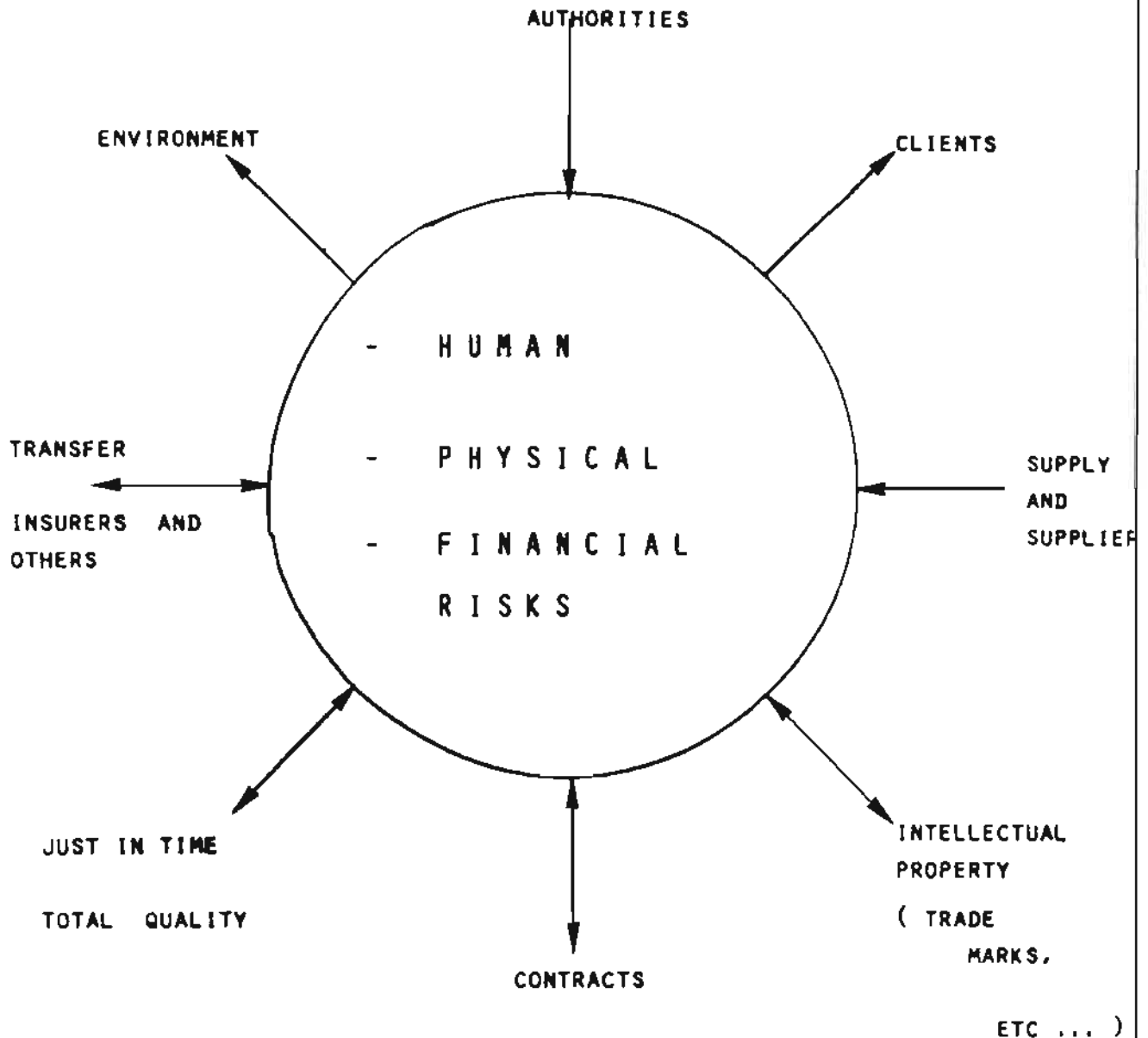
UNCERTAINTY

CONCEPTOS NUEVOS EN
LA GESTIÓN DEL RIESGO

- II GLOBALIDAD DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA
- 1 - AUTORIDADES
 - 2 - CLIENTES
 - 3 - SUMINISTRO Y SUMINISTRADORES
 - 4 - PROPIEDAD INTELECTUAL (MARCAS COMERCIALES, ETC...)
 - 5 - CONTRATOS
 - 6 - CALIDAD TOTAL JUSTO A TIEMPO
 - 7 - ASEGURADORES Y OTROS
 - 8 - TRANSFERENCIA
 - 9 - MEDIO AMBIENTE
 - 10 - HUMANO
- FISICO
- RIESGOS ECONOMICOS

NEW CONCEPTS IN
RISK MANAGEMENT

II GLOBALITY IN AND OUT OF THE
ENTERPRISE



CONCEPTOS NUEVOS EN
LA GESTION DEL RIESGO

III PREVENCIÓN

RESISTENCIA

A/ ANTICIPACIÓN

NUNCA HAY UNA CERTIDUMBRE ABSOLUTA

PERO SI HAY UNA GRAN CERTIDUMBRE

PREVENCIÓN

B/ RESISTENCIA

POCA CERTIDUMBRE O INCERTIDUMBRE

ESCENARIOS

FORMACIÓN

REACCIÓN

NEW CONCEPTS IN
RISK MANAGEMENT

III PREVENTION - RESILIENCE

A/ ANTICIPATION

NEVER ABSOLUTE CERTITUDE
BUT
IF GREAT CERTITUDE
PREVENTION

B/ RESILIENCE

LOW OR NO CERTITUDE
SCENARIOS
TRAINING
REACTION

François Settembrino
Presidente de A.E.A.I.