

N. 42244
R. 40822

CE AGERS 90

MADRID, 28-29 de MARZO de 1990

Presentación del Congreso
La Gerencia de Riesgos y el Gran Riesgo
Tomás Romanillos Domínguez (AGERS,
Presidente)

LA GERENCIA DE RIEGOS Y EL GRAN RIESGO

1.- LA GERENCIA DE RIEGOS HOY.-

Sabido tenemos que Gerencia de Riesgos es una técnica multidisciplinar, un medio sistemático de proteger la renta y los recursos de la Empresa, con la eliminación de las causas que hacen surgir riesgos y responsabilidades, de forma que los objetivos de la misma puedan ser alcanzados sin interrupción. En otras palabras, trata de minimizar la vulnerabilidad de la Empresa.

Al principio, y en España con bastante frecuencia todavía hoy, se pensó que un Programa de Seguros sería suficiente para hacer frente a las pérdidas sufridas. Mas tarde se iría constatando su insuficiencia. No había pagos Ni compensaciones por parte de la Aseguradora que pudiera devolver a la Empresa los Clientes que había perdido.

Recordemos que los pasos que da el Gerente de Riesgos (según la teoría) son secuencialmente: Identificación de los Riesgos, Análisis de su frecuencia e intensidad y Control, en un doble aspecto físico y financiero.

Los riesgos así tratados son los denominados "puros". La financiación de los riesgos "puros" a diferencia de los riesgos "especulativos" no produce en ningún caso devoluciones positivas o ingresos, ya que es siempre coste. Coste de prevención, coste de protección, costes de seguros, aportaciones a Sociedades Cautivas, costes asumidos por franquicias, costes de la propia Gerencia de Riesgos, todo ello orientado a reducir al MINIMO el

"Coste Absoluto" del riesgo.

La llamada Ecución de Coste-Riesgo, tomada de Barlow es así:

* Recuperación de los Aseguradores.		* Costes de financiación del riesgo.
* Recuperación de terceras partes.		* Prevención de pérdidas.
* Balance (Coste-Riesgo)		* Pérdidas asumidas.

Un órgano en la estructura empresarial con semejante balance, irremediabilmente negativo, al menos en tanto que no ocurra un gran siniestro y puedan emerger entonces los valores ocultos, se entiende que no sea contemplado con simpatía, de ahí que no aparezca en muchos Organigramas o, que si lo está, sea en lugares inadecuados a la importancia de ésta función. Cuando se detecta el error tras de un gran siniestro o catástrofe ya es tarde para remediarlo.

Bien es verdad de que ya hace mucho tiempo de que Henry Fayol, intuyera la importancia de ésta tarea en sus trabajos sobre la organización científica del trabajo, y la ubicara con el título de "Seguridad" bajo la dependencia directa del Presidente o Director General.

Decía antes que los pasos secuenciales eran: 1º Identificación, 2º Análisis, 3º Control, etc., pero la realidad más frecuente es que la dinámica sea justo al revés, es decir: Primero, asegurar (enredados por ese cordón umbilical que enlaza al seguro con la G. de R.), luego Prevenir/Proteger, y, si queda tiempo, Analizar e Identificar. Mal camino. Esta dinámica es la propiciada por el antiguo modelo representado por los cargos que

habitualmente se denominaban Director, Jefe o Encargado de Seguros "el hombre del Seguro" yendo por senda independiente y descoordinada la gestión de la seguridad.

Nuestro compromiso debe ser claro: acelerar la adaptación al modelo teórico de Risk Management y volcar el esfuerzo en la tarea de "IDENTIFICAR" el riesgo, ya que solo el riesgo identificado es el susceptible de ser analizado, controlado y financiado. Hay que buscar el POR QUE? del riesgo, hay que conocer la CAUSA. "El impulso de buscar causas es innato al alma del hombre" como dijo Tolstoy.

Aquí está la dificultad del Risk Manager, el resto es técnica exclusivamente.

No hay que olvidar, claro está, que hemos de impulsar a la organización a dos compromisos importantes: SEGURIDAD Y CALIDAD.

Todo ello devendrá en que el coste de financiación quedará fundamentalmente reducido con lo que propiciaremos la competitividad de nuestra Empresa.

2.- LA GRAN EMPRESA Y LA CORPORACION. DIFERENCIAS EN LA G. DE R.

Las dificultades de la G. de R. aumentan de forma significativa del caso más sencillo de una Empresa unifactoria y uniproducto a multifactoria y multiproducto, siendo todavía más acusada si los sistemas de fabricación y/o distribución son complejos. De ahí se iría pasando en orden creciente de dificultad al Grupo Industrial o Comercial, Corporación Industrial y por último Corporación Industrial Multinacional, donde ya encontramos factores añadidos cuales son las costumbres, los usos y las legislaciones de los países donde pueden estar

radicados los distintos riesgos a proteger.

Desafortunadamente para la economía nacional, éste último caso no es frecuente en España, pero no así tratándose de Grandes Grupos o Corporación que las hay, y que es un fenómeno cada día más frecuente, de aquí el hecho de la oportunidad de abordar éste temario en el Congreso que nos ocupa.

Lógicamente, la mayor dificultad no está en la Gerencia de Riesgos, que atiende específicamente los riesgos denominados "puros", sino en la Dirección General de la Corporación ya que es responsable de éstos riesgos y además de los "especulativos". Si el puesto orgánico del Gerente de Riesgos está ubicado en el "staff" de dicha D.G., se entiende que está perfectamente imbuido en su espíritu, y trabajará acorde con la planificación estratégica y táctica del mismo.

Tanto en la Gran Empresa como en la Corporación Industrial, la Identificación y el Análisis de los Riesgos debe realizarse como en el caso más simple, es decir, factoría a factoría, producto a producto, consolidando las informaciones y estableciendo en cada situación geográfica el PML o máxima pérdida posible.

El control de los Riesgos también debe ser tratado de forma similar, es decir por cada situación de riesgo, tomando las acciones necesarias de prevención y protección, pero todo ello siguiendo una filosofía y una acción preestablecida dentro de las políticas generales de R.M.

Por el contrario una vez detectados e inventariados todos los riesgos, establecido el mapa de Riesgos, sabiendo donde están situados los puntos de máxima pérdida posible, protegidos y

eliminados los posibles desencadenantes de los siniestros, dentro de lo que cabe, pasamos a la fase de Financiación que si es claramente distinta en el sentido de que se debe hacer una para toda la Gran Empresa o Corporación utilizando los distintos instrumentos de que pueda disponerse como el seguro comercial, retenciones o fondos de recursos para autoseguro, creación de Sociedad Cautiva de Reaseguros, pool, etc.

En todas la fases indicadas pueden obtenerse las denominadas economías de escala o de alcance, la eficacia diferencial en costes y otra serie de estrategias competitivas reiteradamente citadas por los que apoyan la concentración empresarial y la competitividad.

Haciendo un balance, necesariamente simple para no alargar ésta introducción, frente a los

INCONVENIENTES.-

- * Posibles dificultades a la implantación de un sistema centralizado de G. de R. por resistencias de anteriores modelos o simplemente al cambio.
- * Dificultades, a corto plazo, para establecer modelo satisfactorio de coberturas, hasta la conclusión de un primer inventario y análisis de riesgos.

encontramos las siguientes

VENTAJAS.-

- * Dispersión de riesgo y en consecuencia un PML más reducido.
- * Potencial de investigación en ingeniería de protección y prevención.
- * Potencial humano e instrumentos para gestionar adecuadamente la G. de R.

- * Importante volumen de elementos susceptibles de financiar. Minimizar coste de seguro por la adaptación de pólizas "paquete" globales y el acceso directo al Reaseguro.
- * Capacidad financiera para asumir autoseguros, en forma de franquicias u otras.
- * Unidad de acción en relación con apoyos externos en la financiación de los riesgos: Brokers, Aseguradores, etc.
- * Viabilidad para la creación de Sociedad Cautiva de Seguro o Reaseguro, ubicada en lugar de tratamiento fiscal privilegiado, que optimizaría, abaratando, costes de primas y que podría servir para la cobertura de riesgos no disponibles en el Seguro Comercial.
- * Contar con asesor especialista, el G. de R., en el caso de necesidad de informes a la Administración o a los Medios de Comunicación, sobre los riesgos, los planes de protección y los planes de evacuación ante sucesos graves.

De esta breve comparación puede deducirse que el tratamiento corporativo y único de los riesgos es ventajoso, obteniéndose una mejor calidad de gestión, y además una disminución de costes en la Gerencia de Riesgos, que justifica desde esta perspectiva la mayor competitividad de la Gran Empresa o Corporación.

3.- EL CONGRESO.-

Entre diferentes alternativas que se planteó la Junta Directiva de Agers, se eligió éste tema, a fin de abordar un punto de partida en la preparación necesaria para afrontar los grandes desafíos del Coaseguro Comunitario y la Libre Prestación de Servicios, durante el período transitorio que obtuvo la

Administración del Estado en la negociación del Tratado de Adhesión a la C.E.E.

En Octubre pasado tuvimos la oportunidad de contrastar nuestra ejecutoria con la europea y la norteamericana en la Conferencia de Risk Management de Montecarlo, organizada por la A.E.A.I. y la RIMS, y no hay razones para complejos de inferioridad, ya que en España se está trabajando aceleradamente para que las distancias sean menores, especialmente con U.S.A.

Como es habitual en nuestro modo de hacer, todo va a girar sobre lo que es el intercambio de experiencias, lo práctico frente a la mera teoría, lo que no quiere decir que cada "caso" no este pleno de teoría de la Gerencia de Riesgos, lo mismo que alguna conferencia del primer día, que en principio puedan parecer teórica, no tenga un gran contenido de la experiencia práctica del conferenciante.

Las dos primeras intervenciones abordan el Análisis de riesgo de los Daños Patrimoniales y de las Responsabilidades, siguiendo con tres intervenciones que tratan de los sistemas de Financiación de los Riesgos, por las vías del Seguro Comercial, de las Cautivas, Pool y Fondos económicos, para continuar con el análisis de las consecuencias que van a afectar, tanto a aseguradores como asegurados, por el Mercado Unico y la Libre Prestación de Servicios.

La Protección al Medio Ambiente, como puede apreciarse en su título, lo concebimos bajo una óptica positiva, Prevención, Protección, y, para aquellos errores siempre posibles en esa carrera de avances tecnológicos ¿Qué soluciones tiene la institución aseguradora?.

El segundo día la Prevención de Grandes Siniestros, (caso Cros), Corporaciones Industriales (caso Electrolux), Corporaciones Comerciales (caso El Corte Inglés), Corporaciones Públicas (Generalitat de Catalunya), ocuparán las 4 horas primeras de la mañana para terminar ésta con la apasionante perspectiva de la Gerencia de Riesgos en el final de siglo que nos permitirá escuchar las reflexiones de un gran amigo de la G. de R. y, al tiempo, gran asegurador.

Se cierra con las dos conferencias de eminente contenido jurídico, sobre la Prevención y sobre la Responsabilidad de la Alta Dirección, frente a la SOCIEDAD, con mayúsculas, sus accionistas, sus trabajadores.

Los Conferenciantes, todos de conocido prestigio, se han elegido entre especialistas de diversos campos: 2 Brokers, 1 Consultor, 3 Gerentes de Riesgos (entre ellos el Presidente de la Asociación de Luxemburgo y el ex Presidente de la del Reino Unido), 3 Aseguradores, 1 Catedrático Universitario (ex Rector de la Universidad de Zaragoza), 1 experto en Seguridad, 1 Alto Funcionario y 1 Magistrado Presidente de Sala del T.S.

Vivir en una Sociedad de Riesgos, es un fenómeno perfectamente asumido en razón a que la dinámica de progreso y desarrollo económico son demandados e imparables, pero ello también conlleva una contrapartida: La exigencia del cumplimiento de un cuidadoso planteamiento de seguridad. Pero la seguridad no se produce espontáneamente, sino que es obtenida en base a un esfuerzo económico y es consecuencia de acciones encaminadas a lograrla. Su inspiración debe emanar de la más Alta Dirección de la Empresa o Corporación, animada y controlada por la Gerencia

de Riesgos y ejecutada por los expertos. Si a ésto añadimos el "compromiso de la calidad" muchas fuentes de conflicto y de siniestro habrán sido desterradas de la Empresa.

De ahí que en cumplimiento de una de las exigencias de nuestros estatutos no regateamos esfuerzos en "predicar con ocasión o sin ella", como decía San Pablo, la disciplina y la praxis del Risk Management.

Nada más, sino agradecer a la Dirección General de Seguros en la persona de D. Guillermo Kessler, que entiende nuestro papel en la Sociedad y nuestro entusiasmo en colaborar con los altos fines de la Institución Aseguradora y a D. Andoni Eizmendi, Director General de la Corporación Industrial de Banesto por hacer patente con su presencia el respaldo de la Alta Dirección del mundo empresarial a la fundamental función de la Gerencia de Riesgos.

Gracias también a los Ponentes por su colaboración y a todos vosotros congresistas por vuestra presencia y por vuestra deseada participación en los coloquios.

TOMAS ROMANILLOS DOMINGUEZ
MARZO 1.990