

C
5.14
1

III SEMINARIO INTERNACIONAL DE GERENCIA DE RIESGOS
Y SOLVENCIA DE ENTIDADES ASEGURADORAS

Santiago de Chile, 18 - 21 Abril, 1989

R 10-91

CAR. 15

RIESGOS ESTRATEGICOS DE ALTA DIRECCION

Ignacio Hernando de Larramendi

Presidente
CORPORACION MAPFRE



De modo sinóptico presento un panorama de los riesgos de la alta dirección, que con cualquier denominación adopta las decisiones finales de una empresa o conjunto empresarial autónomo, o por lo menos de unidades importantes del mismo dentro de un conglomerado.

El máximo poder implica máxima responsabilidad y máximo riesgo y así ocurre en la operación de las empresas de seguros y de otra clase en que la designación, actuación y comportamiento de su alto director tiene más riesgos que cualquier otra decisión.

Para analizar ese fenómeno voy a referirme a algunos aspectos importantes de este fenómeno.

1. ALTA DIRECCION Y PODER

El CEO (Chief Executive officer o más alto directivo) es el responsable de la unidad empresarial y "administra" el poder adoptando decisiones fundamentalmente para que la empresa aumente su dimensión, ya que la empresa que no aspira a crecer deja de ser verdadera empresa activa y pasa a ser empresa en liquidación, transformación o visperas de absorción.

Este poder puede ser ilimitado cuando el único objetivo es el "crecimiento equilibrado para prestar un servicio eficiente" o ilimitado cuando la empresa, por las circunstancias de su creación o la voluntad de sus accionistas, tiene un objetivo restringido: operar en una sólo actividad o en un área geográfica u otra circunstancia específica.

Aparentemente el Consejo de Administración limita el poder del CEO, pero no en la realidad, lo que hace es elegirlo y confiar en su gestión. La mayor parte de las veces, el CEO adopta las decisiones y las somete a una ratificación que no puede ser profunda. Esto queda algo alterado en el sistema alemán del Consejo de Supervisión, pero más en la forma, sofisticada y precisa, que en la realidad.

El verdadero control deseable del CEO para eliminar el riesgo de autoritarismo, muy grave en una gran empresa, es la existencia de un "equipo directivo", Comisión Directiva o Board of Management que obliga a operar colegiadamente, a discutir las decisiones con profesionales interesados en el éxito de la operación, aunque su trabajo normal se centre en una sola de sus partes. En general esto es más útil y práctico que un sistema de intromisión del Consejo en la actividad del CEO que puede producir el riesgo de carencia de poder del CEO porque el Consejo asume funciones operativas, se inmiscuye en decisiones lo que lleva a una ausencia de "auténtica autoridad máxima responsable".

Además, existen: el riesgo de "Olimpismo" o sea, actuación distante, por timidez, inseguridad o desprecio de sus colegas; el riesgo de debilidad de carácter del CEO, error de quienes lo han designado, normalmente el Consejo de Administración. Se supone que no es en cambio probable el riesgo de que sea incompetente, pues esto es más fácil de valorar previamente, salvo que en el Consejo exista una situación de favoritismo que olvida el interés general de la empresa.

En conjunto, los riesgos del CEO y en cierto modo del Consejo de Administración, son los "riesgos de ser y existir" que ningún Seminario remedia pero sí ayuda a detectar.

2. FUNCIONES DEL CEO

Para el análisis de los "riegos" es indispensable analizar bien sus funciones óptimas.

Estrategia.- Una empresa necesita en su operación un objetivo, limitado o ilimitado, como antes se ha dicho, y una estrategia o sea, una selección de medios e instrumentos alternativos para alcanzar su objetivo de crecimiento equilibrado del que adopte por accionistas y consejo como el adecuado a una empresa.

La selección de alternativas implica siempre riesgos, pequeños o grandes, según su naturaleza y también según la experiencia del que las propone y administra.

Al CEO corresponde básicamente esta función en que reside la máxima responsabilidad operativa.

Creación, reformas y adaptación del equipo humano.- La empresa son sus hombres y, sobre todo, los que en ella aceptan responsabilidades aunque sean parciales.

El equipo es el instrumento básico de un CEO y su error al crearlo un gran riesgo para la empresa y el mayor riesgo para el propio CEO.

El éxito mayor de un CEO y para lo que principalmente se le contrata, es para crear y administrar un equipo directivo que su vez sepa crear un gran equipo humano en todos los niveles de la empresa.

Impulso de la acción operativa.- El CEO debe impulsar la acción de una empresa a través del equipo directivo. Debe ser la locomotora que con permanente tensión arrastra y empuja la acción empresarial, detectando y corrigiendo desviaciones, aún pequeñas, que pueden desembocar en graves problemas futuros. Es una labor de prudencia y tenacidad para la que sirven fundamentalmente las condiciones de "coordinación de hombres y acciones" que debe tener un CEO.

Subrayo la tenacidad y dedicación permanente al trabajo sin la que una empresa no puede crecer de modo superior a la media (en general su objetivo básico).

Supervisión empresarial.- Función del CEO, distinta a la anterior, (que es "acción directa personal que da alma a la empresa"). La supervisión comprende las acciones técnicas y gerenciales para llevar la navegación de cada empresa y la detección inmediata de desviaciones, explícitas o implícitas, de presente y de futuro.

Esta supervisión tiene manifestaciones diferentes, pero forma una unidad, aún descentralizando sus principales sectores.

Debe buscar la eliminación de riesgos de pasado; ocultación por ignorancia, negligencia o fraude y riesgos de futuro, actuaciones que pueden producir problemas que "sólo se corrigen evitándose", por lo que la prevención o corrección inicial es la única forma de disminuirlas.

3. FUNCION DE CREACION Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIA

¿Qué es la estrategia?: Selección de alternativas para evolución óptima futura de la empresa.

Algunos ejemplos de alternativa a dedicar en una empresa aseguradora:

* CENTRALIZACION versus DESCENTRALIZACION.

* SEGUROS EMPRESAS versus SEGUROS INDIVIDUALES O FAMILIARES, con fórmulas y énfasis intermedios.

* DISTRIBUCION DIRECTA versus DISTRIBUCION POR AGENTES GENERALES O POR CORREDORES u otras fórmulas intermedias.

- * CAPITALIZACION GASTOS versus AMORTIZACION ANUAL DE TODOS LOS COSTES o fórmulas intermedias.
- * CAPITAL Y FONDOS PROPIOS ELEVADOS versus CAPITAL Y FONDOS MINIMOS POSIBLES, optimizando ésto con fórmulas variables de "leverage" o apalancamiento.
- * ABSORCION MAXIMA RIESGOS versus ALTA DEPENDENCIA REASEGURO.
- * DIVIDENDOS GENEROSOS versus ALTA CAPITALIZACION DE BENEFICIO.
- * SEGMENTO ALTO DE UN SECTOR versus SEGMENTO MEDIO O BAJO.
- * ALTA ESPECIALIZACION versus ACTUACION GENERALISTA.
- * ACTUACION REGIONAL versus NACIONAL O INTERNACIONAL.
- * LIMITACION SEGUROS versus DIVERSIFICACION EN ACTIVIDADES RELACIONADAS, PERO AJENAS AL SEGURO COMO SIMPLE COMPENSACION ECONOMICA DE RIESGOS.
- * INVERSION RENTA FIJA versus INVERSION INMOBILIARIA O INVERSION EN ACCIONES.
- * ENFASIS EN ACTUACION FINANCIERA PARA MAXIMO APROVECHAMIENTO DE SUS SINERGIAS versus ACTUACION FINANCIERA ESTRUCTRICTA INDISPENSABLE.

Cada una de estas alternativas y otras muchas pueden ser buenas según los casos, pero todas tienen riesgo; por ello, son convenientes las recomendaciones básicas siguientes, pueden servir para cada una de ellas o para el "paquete" que se seleccione.

* Cubrir la retirada

- Si hay error.
- Si las circunstancias del mercado o la sociedad se modifican.

- * Evitar estrategias radicales, demasiado innovadoras o desconocidas para aspirar a grandes logros que crean inevitablemente graves riesgos.
- * Hacer un plan efectivo para un seguimiento lo más inmediato posible que facilite rectificaciones tácticas y de estrategia.

4. FUNCION DE CREACION Y ANIMACION

El CEO debe ser motor de un equipo. Esto requiere "saber crearlo".

- Eligiendo.
- Motivando.
- Corrigiendo.

Pero, también conviene una acción permanente posterior:

- Impulsando.
- Vigilando.

Por eso el CEO aunque sea algo "olímpico", debe siempre ser dinámico, entre otros aspectos para así lograr que lo sean sus colaboradores, con fácil tendencia a imitarle.

Los principales riesgos en una actuación de esta clase, pueden ser:

- En la selección de colaboradores (el acierto es la gran virtud del verdadero CEO).
- En el retraso para corregir errores de selección.
- En la falta de delegación.
- En la delegación irresponsable.
- En el aislamiento.
- En la intromisión excesiva.

5. FUNCION DE SUPERVISION

¿Que comprende?

* VIGILANCIA OPERATIVA

- Conocimiento preciso de la evolución de las operaciones. Las visitas y contactos son importantes. Las estadísticas estrictas desvirtuan la realidad prácticamente siempre, aspecto con frecuencia olvidado.
- Información regular precisa. Esto es básico y que la información sea completa, bien resumida para facilitar comprensión y rápida. Es absolutamente fundamental para el éxito.

La información es el primer instrumento gerencial para detectar riesgos operativos y conviene que sea:

- Mensual completa (con previsiones y periodificaciones).
- Referirse al resultado integral, no sólo a aspectos parciales.
- Obtención antes de 15 días del fin del período.
- Complementarse en lo posible con la misma frecuencia para:
 - . Areas geográficas.
 - . Areas técnicas (Clases de seguros. Clases de coberturas.)
 - . Areas de gastos.

Un plan de información tiene riesgos; es necesario meditarlo bien, pues los planteamientos erróneos tardan mucho en corregirse.

* CONTROL DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Es importante:

- Contabilidad bien estructurada.
- Integración total de la contabilidad con presupuestos trimestrales e incluso mensuales.
- Integración total con los planes informativos.
- Frecuencia mensual de las liquidaciones contables y presupuestarias en un plazo mínimo con la nueva informática, casi puede ser de horas, si el planteamiento contable integral es presupuestado.

* CONTROL COSTES DE GESTION

Los costes reciben poca atención en casi todas las empresas. No se valora su desviación si el resultado global es positivo. La competencia futura de los mercados estará en el nivel de costes. El CEO debe dominar costes para lograr la supervivencia de su empresa. Un riesgo básico de la Gerencia es no prever la evolución probable de costes ni la repercusión para el equilibrio técnico. En general el riesgo mayor de una gestión gerencial es la despreocupación por lo que el nivel de costes representa para el futuro de la empresa, lo que suele producir "desviaciones justificadas superficialmente".

* CONTROL FINANCIERO

Para detectar inmediatamente:

- Exceso o defecto de liquidez.
- Suficiencia inversiones para compromisos futuros.
- Calidad de inversiones a corto y largo plazo.

La deficiencia en la gestión financiera perjudica gestiones técnicas brillantes, si el CEO se había concentrado en estas y olvida lo financiero, riesgo éste tanto como el inverso. Naturalmente en el seguro variará según las empresas, si son de Vida con más fondos acumulados, o de Diversos con menos.

6. FUNCION DE CONTROL DE CALIDAD

Una empresa deberá servirnos con calidad. Si ésta falta, el servicio no puede ser bueno y sólo será aceptado de modo circunstancial o transitorio y a costa del futuro. En una empresa de servicio, como el seguro, la causa es aún más importante, pues no se entrega un producto previo, fácil de examinar hasta visualmente e incluso, de probar de modo inmediato. El seguro ofrece un servicio futuro no definido en el momento de la contratación.

Un CEO debe ser consciente de ésto y de que sin calidad no hay empresa estable.

Es ésto tan importante unido a las circunstancias del seguro, que puede requerir una instancia superior al CEO e incluso al consejo de administración y de ahí surge la figura del Defensor del Asegurado u Ombdusman del Seguro, que se está abriendo camino en Europa y de que MAPFRE es promotor especial.

7. FUNCION CONTROL ETICO

Los riesgos éticos se plantean de modo creciente en la empresa, en que caben actuaciones que contravienen normas legales; fraude o abuso de clientes; inversiones prohibidas y las especiales del seguro de Vida por administración de fondos ajenos, propiedad o con derechos especiales de los asegurados. Debe existir una especial sensibilidad a este riesgo que se agudiza por escándalos recientes de manipulaciones financieras, que bordean el delito y pueden producirse en áreas de operación autónoma de la empresa o en empresas subsidiarias. La ética en una empresa de servicios forma parte de su "calidad operativa".

Los riesgos éticos afectan a la responsabilidad creciente de los Consejos de Administración y constituyen un área importante de responsabilidad del CEO, que tiene que adoptar medidas para evitarlos.

Los riesgos éticos por actuaciones que no llegan a delictivas, son importantes y exceden de lo que ahora se llama despectivamente "moralina". No cabe empresa estable institucional, como por su naturaleza tiene que ser las de Seguros, sin un alto contenido ético que aunque perjudique algún resultado a corto plazo, contribuye a la imagen de seriedad y confianza imprescindible al Seguro. El crédito e imagen de una empresa seria y solvente pueden perderse por actuaciones antiéticas. ¿Puede separarse el control de la ética empresarial del control de la ética de muchos de sus protagonistas o directivos?

Todo lo anterior da una idea bastante completa de este tema, por eso quiero hacerlo llegar previamente a los asistentes al Seminario para que lo puedan analizar y asimilar a su propia situación y para que puedan aportar, por escrito, aspectos que les parezca deban discutirse durante la última exposición en el Seminario. También sería interesante aportasen nuevas ideas que se puedan revisar e incorporar en la discusión de esa reunión del Seminario.

IHL/eg
Abril 1989