

EL "RISK MANAGEMENT" EN ESPAÑA .  
LA ASOCIACION ESPAÑOLA DE GERENTES DE  
RIESGOS Y SEGUROS "AGERS".PRESENTE Y FUTURO .  
LA MEDIANA EMPRESA Y EL RISK MANAGEMENT .

Por : Jose Tomás Garcia Maldonado  
Presidente de AGERS

I.- PRESENCIA DE AGERS EN ESTAS JORNADAS:

Cuando PREPERSA, miembro adherido de nuestra Asociación, se dirigió a AGERS, ofreciéndonos la oportunidad de trabajar en colaboración para la celebración de estas Jornadas, manifestamos nuestra satisfacción en un doble sentido:

Era esencial el plantear en Cataluña, pionera en el desarrollo industrial, con gran proyección e influencia tanto en España como a nivel internacional, las técnicas del "Risk Management", su eficacia y la contribución de sus objetivos a los generales de la empresa y sus resultados.

Paralelamente, considerábamos también de suma importancia para nuestra Asociación el presentarnos en Barcelona para explicar cuáles son nuestros fines y la necesidad de trabajar, de una forma solidaria, por los intereses colectivos de nuestras empresas en el campo de las técnicas del "Risk Management" entre las que se encuentran los seguros.

Nuestro agradecimiento por tanto, a PREPERSA.

Es un honor el poder dirigirme a Uds. y compartir esta tribuna con Ulf Nordblad, figura internacional en el campo del "Risk Management", con quien he tenido la oportunidad de intercambiar algunos puntos de vista en la pasada Conferencia Internacional de Risk Management, celebrada en el pasado mes de Octubre en Montecarlo. Igualmente es un honor el unir mis palabras a las de los Srs. Coll I Alemany, Falcó Minguell, motor de estas Jornadas, Huarte Latorrey Escoda Escoda.

Asumen conmigo la representación de nuestra Asociación en estos actos, mis colegas en AGERS, Sres. Urbieta Uribe, Alvarez Vivas y Colbacho Villasante, que me seguirán en el uso de la palabra y que les transmitirán sus interesantes experiencias en el establecimiento de la organización del "Risk Management" en sus respectivas empresas.

Por el contenido del programa, en mi exposición no voy a entrar en aspectos concretos de las técnicas del "Risk Management", me limitaré a sus líneas generales y su incidencia en España y en especial en la Me-

diana empresa. También me referiré a AGERS como el instrumento asociativo más importante para la introducción, desarrollo y difusión de estas técnicas, en el cumplimiento de nuestras responsabilidades empresariales frente al riesgo.

## II.- NUESTRO ENTORNO.

Vivimos en una crisis económica y la interrelación entre los distintos sectores impide que ninguno de ellos se vea libre de sus efectos.

Las previsiones del Gobierno para 1985 establecen; que el PIB crecerá el 1,9%, el I.P.C. llegará al 8% y el deficit público se situará en el 5,5% del PIB, aunque se vislumbran perspectivas optimistas en cuanto al crecimiento de la inversión. El paro registrado como uno de los índices más representativos de esta crisis es de 2.600.000 personas a septiembre de 1985.

Si añadimos el momento crítico por el que atraviesa la financiación de las autonomías tema en el que Cataluña está en la actualidad jugando un papel importante, en forma de presión ante el Gobierno Central para aliviar su propia situación, por no hablar de las corporaciones locales, aún superado el dramatismo de años anteriores, el mapa económico y de financiación de los gobiernos adquiere carácter preocupante.

A la situación político-económica general hay que añadir como elemento de desequilibrio, el impasse del Acuerdo Económico y Social, publicado en Octubre de 1984, que en los actuales momentos está fuera de sus objetivos, por los incumplimientos del Gobierno y amenaza los términos de la negociación colectiva previstos en el mismo.

Al margen de las críticas cruzadas entre las partes a las que atañe la responsabilidad de la rotura del ANE, existen, en mi opinión, problemas conceptuales de fondo sobre la capacidad que cada una considera que puede exigir a la otra; la más grave, sin duda, es la de pensar que se puede hacer una política económica en un país donde "Se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado", sin la obligada concertación, y su cumplimiento, con el mundo empresarial.

Necesariamente, al hablar de nuestro entorno, debemos aludir a la Seguri-

dad Social, gran condicionante del presente y del futuro en nuestra actividad empresarial y responsabilidad en el mundo del riesgo de las personas que trabajamos en y por nuestras empresas.

Este término, Seguridad Social, (SS), de moderna acepción es en nuestra opinión el término más preciso que se podía encontrar a pesar de la amplitud que determina la necesidad social. Seguridad es la palabra que más puede definir el futuro, como demanda social. Bajo un principio básico de solidaridad, la SS es un sistema de protección para la persona como tal, sin tener en cuenta circunstancias personales y profesionales.

La SS no solo tiende a proteger un riesgo o hasta el riesgo total sino el estado de necesidad motivado por una disminución de los ingresos o aumento de los gastos.

La centralización de la S.S., en una gestión única o múltiple y, en relación a esta situación, si la gestión ha de ser privada o pública, es un tema que inevitablemente surge al tratar sobre su administración.

Desde una perspectiva jurídica la SS puede considerarse como "el instrumento estatal específico, protector de necesidades sociales individuales y colectivas, a cuya protección preventiva, reparadora y recuperadora, tienen derecho los individuos, en la extensión, límites y condiciones que las normas dispongan, según permita su organización financiera". (1).

Sin entrar en el ordenamiento jurídico, fundamento, evolución y situación de la SS, sí es conveniente referirnos a algunos aspectos del momento que configuran su evolución futura y por tanto su impacto en el mundo social, y por ende en la empresa.

El desequilibrio entre la protección solicitada, el gasto, y los medios para satisfacerla, los ingresos, nacido del modelo de SS de 1963 produce en 1972 una amplia reforma por la "Ley de Financiación y Perfeccionamiento" cuyo título la determina claramente.

(1) J.M. Almansa Pastor "Derecho de la Seguridad Social" pág. 77  
Madrid, 1973.

El deficit de la SS, planteado en forma alarmista en el proceso de racionalización que ahora comentamos, estimado en el orden del billón de pts. en 1985, fué interpretado como el inicio de un plan de acción para "justificar la congelación del gasto de la SS como paso previo a su privatización" (1).

Las acciones de racionalización y reforma emprendidas posteriormente con "Los Pactos de la Moncloa", que no alcanzan los resultados esperados por la crisis económica, se continúan como consecuencia del ANE de 1982 con la llamada Comisión Tripartita que tras diversos abatares y propuestas alternativas entre las partes y por separado llegó por la acción del Gobierno a la "Ley de Medidas Urgentes para la Racionalización de la Estructura y de la Acción Protectora de la SS".

Con esta Ley el Gobierno dá un giro en el sistema de financiación según había indicado, en el sentido de que las aportaciones del Estado deberían "orientarse en la mayor medida posible a la inversión y al estímulo de la actividad productiva". (2)

Esta Ley ha sido calificada en su génesis como "falta de claridad en cuanto al modelo de SS para el futuro, falta de inclusión de medidas en la gestión y la inexistencia de criterios sobre la forma de financiación, son fuertes condicionamientos, de cara a la propia reforma, política de empleo y competitividad de cara a la CEE" . Finalmente la Ley solamente se ha centrado en el capítulo de las pensiones y su aprobación ha despertado fuertes reacciones siendo conocida como "Ley de Recorte de las Pensiones". Bien es cierto que había que hacer frente a la situación financiera de la SS, como indica L. Cruz Conde en su estudio: "El incremento del gasto se genera de forma fundamental en las prestaciones de desempleo y pensiones, mientras se contiene el gasto de asistencia sanitaria y descuida la protección a la familia".

(1) I. Cruz Conde. Análisis Económico de la SS Española 1972-1982  
Marzo 1982.

(2) MC y SS "Programa de mejoras y Racionalización de la SS "  
Pág. 48. Marzo 1982

La "Ley de Recorte de las Pensiones" abre un amplio paréntesis en el mundo empresarial por los cambios que introduce sobre la situación anterior recogida en los convenios, recomendándose por la CEOE "la renegociación de estos mediante la denuncia de los mismos" (1). Particularmente el individuo se encuentra ante su propio plan de pensiones y ante la necesidad de establecer los complementos correspondientes, una gran carga pasiva que, como dice Felix Mansilla, un principio de solidaridad impide echar sobre las espaldas de los trabajadores actuales y futuros dicha carga (2). Los Gerentes de Riesgos y las Direcciones de Personal de las grandes empresas se encuentran por tanto abocadas, en su caso, a un amplio proceso de renegociación y de revisión de sus sistemas de pensiones.

Otros de los aspectos que también reclamará nuestra atención en el futuro es el de la Asistencia Sanitaria, que, con su gran fin, el de contribuir a la salud en su más amplio sentido, como "un estado completo de bienestar físico, mental y social" según la OMS, está planteando una amplia problemática en el Sector de la Sanidad y en los que le son conexos. Todos los riesgos del hombre confluyen en su existencia, en su acción de vivir y la salud representa el más importante riesgo individual.

La asistencia sanitaria en la SS supondrá en 1985, según Presupuesto , 970.354 millones que aunque con razones fundamentadas casi se ha duplicado en 5 años (512.549 millones en 1980). Semejante gasto, con problemas para cubrir las necesidades y de soporte financiero, pensamos tendrá en su momento su propia reconversión en una tendencia privatizadora, siempre bajo la acción tutelar del Estado.

La diferencia de coste entre la asistencia sanitaria pública y privada son siempre argumentos esgrimidos por las partes a favor de cada una, aunque, como decía el anterior Director General del Insalud, Francisco Raventós, en relación a la Reforma Sanitaria, "La Sanidad pública es hoy más barata que la privada y además ofrece mayores prestaciones".

(1) Boletín informativo de la CEOE, pág. 12, Oct. 1985

(2) F. Mansilla. Artículo Editorial. Revista El Empresario. Junio 1985.

La asistencia sanitaria privada, tercera en el ranking de primas de seguro directo por ramos con 56.000 millones, mantiene un fuerte incremento y es permanente la aparición de nuevos productos de esta modalidad en nuestro mercado.

Si el ramo vida es uno de los de mayor crecimiento y rentabilidad, de mayor entidad deberían ser los que atienden a la prevención de la enfermedad.

En relación al Sector Asegurador, estamos en el camino de Europa y su evolución aparece como muy prometedora, aunque solo sea por la diferencia que nos separa de nuestros vecinos europeos.

Tomando como referencia a Angel Vegas Muntaner en su interesante trabajo "El Seguro por Ramos" (1), en el año 1984 en cuanto a primas de seguros en los países de la CEE, España ocupa el 6º lugar con 4,19 millones de ecus, con diferencias que van desde 10 veces más en Alemania, hasta más del doble en Holanda.

Si se comparan los niveles de producción con la renta nacional, a pesar de su evolución favorable de los últimos años, España referida a 1982, tiene un 0,7 por 1.000 de primas sobre la renta. De las 11 naciones comunitarias "sólo Irlanda, Portugal y Grecia se encuentran en este sentido, por debajo de España en cuanto a la situación del sector asegurador en el contexto global de la economía" (1).

En la distribución por ramos el bocado del león continúa siendo el de automóviles, con 150.000 millones de pts. de primas de seguro directo, contando los ramos voluntario y obligatorio, le sigue vida con 60.000 millones de pts., el 2º en mayor crecimiento con el 22,7% en el último año, y a continuación la asistencia sanitaria, incendios, y accidentes entre los primeros.

Seguros y banca han sido los sectores preferidos por la inversión extranjera durante este año. Prácticamente todas las compañías de seguros que se cotizan en Bolsa han incrementado sus valores. Índices muy reveladores que potenciarán el crecimiento del sector.

(1) A.Vegas Montaner. "El Seguro por Ramos".Pag.60 Revista Dinero.  
Extra 1985.



La entrada en la CEE, que abrirá los mercados, supondrá para el ramo del automovil el mayor crecimiento, incluida la desaparición de la carta verde. El período y las condiciones de adaptación establecidas para el coaseguro, potencian al sector asegurador de cara a la entrada en la CEE, pero por otro lado está a punto de decidirse si los servicios, de acuerdo con el principio de libertad, pueden darse por las compañías extranjeras sin que estén radicadas en España desde la misma entrada en la Comunidad.

En cuanto al desarrollo legislativo la "Ley Reguladora de la Producción de Seguros Privados", con la aprobación de su Texto Refundido y el "Reglamento de Ordenación del Seguro Privado" supone un gran esfuerzo de racionalización normativa. Principio que también debería aplicarse a la reforma del "Consortio de Compensación de Seguros".

La Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, dentro del reciente marco legislativo, viene a crear una nueva problemática en la responsabilidad civil en nuestro país, cuya cobertura está teniendo dificultades en el momento de renovar las pólizas, siendo previsible un importante incremento de las primas.

Me voy a referir a continuación a un tema de gran interés como parte de nuestro entorno y función particular del "Risk Management", antes de entrar en su situación general en España; la seguridad en la empresa.

La inseguridad ciudadana es uno de los mayores fenómenos de nuestro tiempo; robo, agresión, etc. son noticia permanente, generalizada y desafortunadamente abundante en nuestra prensa diaria.

Este fenómeno aunque se dice paralelo y eterno en relación a la justicia social, lo cierto es que se acrecienta con las libertades individuales en ciclos y situaciones de crisis y también de desarrollo.

La seguridad en la empresa, adquiere caracteres menores que el seguro y la prevención consideradas en términos generales y sin embargo la falta de seguridad es un riesgo que produce enormes pérdidas.

La seguridad en la empresa, en la que el individuo es miembro principal, comprende una serie de cuidados preventivos de cara a los riesgos de robo, atraco, sabotaje, terrorismo, incendio, secuestro y espionaje industrial. Estas medidas están basadas en una política defensiva, de protección y respuesta ante estas situaciones delictivas.

No es este un fenómeno que tiende a reducirse, el incremento en el consumo de droga, alcohol, efectos del desempleo y un largo etc., nos vaticinan en la seguridad de las estadísticas y de los estudios sociológicos un futuro preocupante.

Debemos pensar que con la seguridad, actuamos no solamente defendiendo nuestros intereses, sino contribuyendo a la prevención del delito, e incluso salvando vidas humanas.

El nivel tecnológico en nuestro país sobre medidas de seguridad en razón a la fuerte demanda, está muy desarrollado, pero no suficientemente generalizado en su aplicación.

El espionaje industrial suena como una ficción, cuando es una realidad, y por nuestra papelera o fotocopiadora, por encima del campo de la anécdota, se escapa información confidencial.

En general en la empresa aún no se ha alcanzado el nivel de mentalización suficiente en relación al riesgo, que supone la falta de Seguridad. Principio que es fundamental para un planteamiento integral de la misma.

La complejidad de las medidas a tomar, requieren para el responsable de su ejercicio la formación y el asesoramiento necesario para identificar, analizar y elegir las medidas más adecuadas, para disponer un sistema de seguridad idóneo en función de los riesgos internos y externos.

Del simple análisis de esta función se desprende su interrelación con el campo de la prevención en su sentido más general, del Seguro y por tanto la conveniencia de que todas estas funciones se encuentren integradas o perfectamente coordinadas.

En el caso de no existir una Gerencia de Riesgos abogo por la creación de un Comité o Grupo de Trabajo de Riesgos Industriales, en la línea de los existentes en las empresas sobre "Higiene y Seguridad", entre los que también consideramos existe una total vinculación, por no decir que forman una misma unidad ante los riesgos y responsabilidades de la empresa.

Manifestamos desde esta tribuna en nombre de AGERS, nuestro deseo de trabajar más estrechamente con las entidades, asociaciones y empresas del Sector de la Seguridad que permita una mayor difusión e implantación de estas técnicas, pasando por la formación de los hombres que las aplican en la empresa.

### III.- EL "RISK MANAGEMENT" EN ESPAÑA.

La actividad comercial se ejerce por el hombre desde hace miles de años, pero los primeros antecedentes premodernos sobre el comercio en Occidente, aparecen en la baja Edad Media, (siglo XIII), con el comercio de Génova, Venecia y Pisa que activaron sensiblemente el intercambio en el Mediterráneo, Flandes y Brujas y, paralelamente al descubrimiento de nuevas tierras, la creación de los imperios coloniales.

Pero el desarrollo comercial, después de un largo proceso, comienza a tener carácter de "ciencia" a partir de la aparición de los productos industriales, origen de un gran proceso de producción y consumo que persigue, con todos sus riesgos, una mayor calidad de vida.

Hoy la actividad comercial, el marketing, que empezó siendo una serie de técnicas de distribución física, se ha transformado ante la complejidad de los mercados en el Rey de la empresa.

La revolución industrial, epicentro del mayor movimiento económico y social de la historia de la humanidad, dió paso al llamado proceso de industrialización, que sigue definiendo nuestra época.

Aunque el nacimiento del seguro se remonta a épocas anteriores, relacionadas con el tráfico marítimo, su mayor desarrollo también comenzó con la revolución industrial convirtiéndose según Tamames en "uno de los índices más expresivos del progreso económico".

España, pionera en el despertar industrial, en el que son primer ejemplo los telares catalanes, sufrió un fuerte retraso en su industrialización cuyas razones de carácter simplista, casi mecanicista, y político han sido claramente identificadas por Tamames (1). Hoy estamos entre los diez países más industrializados del mundo, pero paradójicamente no hemos crecido en la misma línea en lo que se refiere a la aplicación e introducción en nuestras empresas de las técnicas de "Risk Management", de la

(1) R. Tamames, EEE vol. 1 - Edición 14º - Madrid 1982.

## "Gerencia de Riesgos".

El desarrollo industrial genera por si una serie de efectos, el más importante para nosotros hoy es el de la aparición de los riesgos que se han calificado como industriales. A mayor crecimiento, mayores riesgos; nuevas tecnologías, nuevos productos, grandes concentraciones de bienes y, en fin, mayores responsabilidades empresariales, en una espiral, que solo bajo unos principios de colaboración económica y desarrollo de técnicas adecuadas, se les puede hacer frente.

Con los riesgos industriales aparecieron los seguros industriales y, ante la complejidad de los riesgos, surgieron nuevas técnicas para hacerles frente. En un largo proceso de varias décadas estas técnicas se han transformado en una nueva disciplina, en una nueva profesión; el "Risk Management" o Gerencia de Riesgos, en los principales países industriales. Su camino puede asemejarse al del marketing con las diferencias lógicas de la preponderancia funcional.

La explicación de nuestro retraso en el proceso de industrialización y en la introducción progresiva y en paralelo de las técnicas de Gerencia de Riesgos podrían tener el mismo fundamento: La falta de recursos, el decaimiento de nuestra capacidad y espíritu de empresa, la deficiente formación de nuestros managers y de la visión de gerencia que se traduce en una falta de dimensión empresarial, de tecnologías avanzadas y de evaluación del riesgo empresarial.

La cabeza de puente que ha unido el desarrollo industrial con las técnicas de Gerencia de Riesgos, no ha tenido en España la suficiente entidad, aunque nuevamente es Cataluña donde industria y tradición aseguradora, como primer camino ante el riesgo, han tendido su máximo exponente.

En el proceso del conocimiento de las técnicas de la Gerencia de Riesgos y su desarrollo podríamos distinguir, sin el rigor de un estudio específico, tres etapas:

- . La época anterior a 1960 en la que prácticamente estas técnicas son desconocidas en España.
- . La década de los 60 en la que se empieza a conocer y a aplicar estas técnicas, siguiendo, aunque a distancia, el proceso de desarrollo industrial, que se continúa con la década de los 70.
- . A partir de 1980, empezó un gran proceso de sensibilización ante el valor de estas técnicas y empiezan a crearse en las grandes empresas departamentos, con funciones básicas de Gerencia de Riesgos.

Se empieza a pensar en el mundo asegurador en Gerencia de Riesgos.

Como un claro síntoma aparece en 1983 la Revista Gerencia de Riesgos de Editorial Mapfre, la primera y única en su género de la que AGERS es entidad colaboradora, y se celebran los primeros actos sobre Gerencia de Riesgos, iniciados por el Club del Ejecutivo del Seguro.

Fruto de todo este movimiento es la constitución de AGERS en abril de 1984.

El ambiente y la sensibilidad de organismos oficiales, el apoyo del mundo asegurador, de los centros docentes, asociaciones profesionales y empresariales, medios de comunicación y un largo etc. al tema de la Gerencia de Riesgos, nos permite vislumbrar un amplio proceso de introducción de estas técnicas y de su implantación en un alto grado en el mundo empresarial español.

La Gerencia de Riesgos es realizada en España por compañías de seguros y brokers, en relación al establecimiento de una póliza de seguros, aunque más ampliada en lo que se refiere a la acción también asesora del broker y las técnicas en aplicación son cada día más avanzadas. Pero la Gerencia de Riesgos tiene una mayor dimensión y debe ser esta aplicada desde la propia empresa, desde su conocimiento, desde sus objetivos, desde su propia mentalización ante el riesgo.