

N. 42205
R. 40782



CEGERS '89

HOTEL MELIA CASTILLA MADRID, 13/14 MARZO-89

**CASO PRACTICO DE POLIZA TODO
RIESGO DE DAÑO FISICO**

D. José Carlos Rodríguez
Director de Marsh & Mc. Lennan

JOSE CARLOS RODRIGUEZ

Licenciado en Ciencias Económicas y Políticas.

Diversas experiencias en la Universidad y Empresas Industriales.

Jefe del Departamento de Seguros de Unilever España, S.A. hasta 1981 fecha en la que pasa a trabajar en Marsh & McLennan España, S.A. donde desde 1985 es Director.

EL PSI: LA EXPERIENCIA COMO CORREDORES

Cuando en Noviembre de 1986 recibimos el encargo del Instituto Nacional de Hidrocarburos para la realización de un estudio de sus riesgos y seguros, el INH se encontraba en un proceso de racionalización interna que daría lugar a la constitución del grupo Repsol, como un grupo petrolífero integrado.

La revisión de sus seguros, era, pues, una parte del proceso de integración que permitió enfrentar los problemas de su gerencia de riesgo desde una perspectiva nueva, homologable a lo que como brokers ya veníamos haciendo para otros grupos petrolíferos en otras partes del mundo, aunque con un punto de partida muy diferente.

No debemos olvidar que el grupo, entonces en constitución, estaba ya compuesto por seis de las principales empresas españolas, con una historia consolidada durante muchos años y que, en lo que se refiere a la gerencia de sus riesgos, estaban bien equipadas profesionalmente y tenían una notable experiencia en el desarrollo de sus propios programas de seguros.

Para enfrentarse a este proyecto Marsh and McLennan constituyó un equipo de trabajo internacional compuesto por una selección de expertos en el sector de energía y otros especialistas en la colocación de riesgos industriales.

El equipo mencionado estaba compuesto por un total de 35 personas pertenecientes a nuestras oficinas en cuatro países: Estados Unidos, Reino Unido, Escandinavia y, por supuesto, España, con especialización en:

- Exploración y Producción.
- Refinerías y Petroquímicas.
- Riesgos marítimos.
- Gestión de siniestros marítimos y terrestres.
- Colocación de riesgos industriales.

En Marsh and McLennan existe una organización específicamente orientada a los riesgos marítimos y de Energía, con una fuerte penetración en el sector petrolífero y una gran experiencia que hemos podido utilizar en el diseño y colocación del Programa de Seguros Integrado que se elaboró para el grupo INH.

El trabajo se inició con un análisis de la realidad en las distintas empresas del Grupo comprendiendo:

- La actividad de cada empresa.
- El estudio de los seguros contratados incluyendo:
 - * Riesgos cubiertos y excluidos.
 - * Criterios de valoración de sus activos.
 - * Límites de cobertura.
 - * Franquicias y otras formas de autoseguro.
- Análisis de los informes de ingeniería en todas las plantas.
- Análisis de la siniestralidad en el periodo 1981-1986.
- Revisión de los costes de seguros y su distribución entre las distintas coberturas.
- Procedimientos de colocación de los riesgos en el mercado internacional.
- Organización administrativa y procedimientos para la gestión en cada empresa.

Este estudio permitió la preparación de una información sistemática sobre los procedimientos de contratación de seguros y las coberturas contratadas que pudiera servir al INH para sus actuaciones futuras y la emisión de un conjunto de observaciones y recomendaciones para su mejora, partiendo de:

- La consideración del Grupo INH/Repsol como un grupo petrolífero con gran potencia económica y semejante en muchos aspectos a otros grupos petrolíferos internacionales.
- La existencia de un mercado asegurador capaz de suscribir el riesgo de Repsol desde una perspectiva diferente, que permitiría elevar las coberturas y límites, y reducir los costes.

Del análisis comparativo de los seguros existentes en el INH en 1987 y los contratados entonces por grupos petrolíferos semejantes se obtenían importantes diferencias en varios aspectos:

- Por las coberturas contratadas. En concreto, es una práctica habitual en este sector, como en general entre los grandes grupos industriales, el aseguramiento de los riesgos terrestres mediante fórmulas de Todo Riesgo.
- Por los límites contratados, muy altos en el seguro de daños por aplicarse la fórmula de seguro a valor total y muy bajos comparativamente en el área de responsabilidad Civil.

- Como ejemplo de lo dicho podemos citar que la cobertura de RC en las empresas del INH, oscilaba entre 2.000 y 10.000 millones de pesetas en las áreas general y de productos, mientras que en los grupos petrolíferos internacionales oscilaba entre 150 y 400 millones de dólares, que, al cambio de entonces, representaba el doble de límite en la comparación más favorable.
- Por los niveles de retención establecidos. En general, y de acuerdo con la práctica común española, las empresas del INH tenían unas franquicias bajas, nada comparables con los niveles de retención habituales en el mercado internacional para este tipo de riesgos, ni con la propia capacidad de retención del Grupo.
- La consecuencia de lo anterior es que el coste de transferencia del riesgo al mercado de seguros, era superior al normalmente pagado por grupos de empresas internacionales homologables.

Con base en las conclusiones indicadas se estableció, como decíamos, un conjunto de recomendaciones que permitieron la adopción de una estrategia de grupo y la decisión de poner en marcha un Programa de Seguros Integrado, que debería reunir varios objetivos distintos:

- Ampliación de la cobertura en aquellas áreas en que se hubieran detectado deficiencias, generalizando a todas las empresas del Grupo las mejores condiciones que se pudieran obtener en el mercado.
- Mantenimiento, de las coberturas existentes, de modo que en ningún caso, ninguna empresa del Grupo perdiera protección de cobertura respecto a la situación anterior.

- Aplicación donde fuera posible de coberturas a Todo Riesgo, tanto para los riesgos terrestres como los marítimos.
- Generalización de las coberturas de Avería de Maquinaria, Construcción y Pérdida de Beneficios en su forma más amplia.
- Establecimiento de valor de reposición para todas los activos terrestres y criterios uniformes para la valoración de los activos marítimos.
- Establecimiento de límites adecuados para los riesgos terrestres, anteriormente asegurados por su valor total.
- Elevación de los límites de responsabilidad civil a niveles similares a los de los grandes grupos internacionales.
- Uniformidad en los niveles de retención para todas las empresas en las distintas áreas de riesgo, pero no más elevados que los máximos existentes.

Teniendo en cuenta el conjunto de objetivos a cumplir, éste era el más difícil, dado su carácter contradictorio con lo que hemos venido diciendo de los procedimientos generales en el mercado internacional. Sin embargo, no se quería romper drásticamente con los hábitos respecto a la retención de riesgos en las distintas empresas, dejando para más adelante un paulatino proceso de incremento en la retención del riesgo por parte del Grupo.

- Simplificación de los contratos de seguro, mediante la contratación de una sola póliza-paquete que incluiría todas las empresas y todos los riesgos.
- La puesta en marcha de la cobertura se haría de una sola vez, aplicando cobertura de diferencia en condiciones y límites a las pólizas no vencidas, de modo que la cobertura sería uniforme para todas las empresas desde el momento de su puesta en marcha.
- Por último se debería obtener una reducción muy significativa del coste de los seguros.

Paralelamente a los objetivos, en cuanto a coberturas y condiciones, se establecieron otros que afectaban a la colocación del riesgo en sí, como son:

- El reforzamiento del papel de Musini. Musini es un asegurador, como saben, propiedad de sus mutualistas. El INH como tal es el principal mutualista de Musini y, sin embargo, la participación de Musini era relativamente baja en el conjunto de las pólizas del Grupo.
- Racionalización del coaseguro, muy fragmentado (hasta un total de 62 compañías), de modo que Repsol pudiera seleccionar un número de aseguradores españoles suficientemente fuertes y representativos con una participación significativa en el riesgo.
- Por último se intentaba el establecimiento de un nivel de retención nacional, que permitiera reducir también el volumen de prima transferido a los mercados internacionales.

Podemos señalar sin embargo, que no fue posible encontrar una solución satisfactoria, con los principales aseguradores españoles del PSI para la colocación de esa capa de cobertura, debido a la falta de hábito de retención por capas en nuestro mercado, más acostumbrado a la práctica del reaseguro proporcional.

La consecución de los objetivos mencionados se ha podido obtener por la aplicación de las siguientes estrategias:

1. La presentación sistemática del grupo INH/Repsol como un grupo integrado, dando una imagen directa de su capacidad de compra y su prestigio.
2. La negociación directa con el mercado asegurador internacional, permitiendo una mejor información en doble sentido.
3. La contratación en bloque de los seguros, concentrando en una sola negociación un gran volumen de primas.
4. El empaquetamiento de las coberturas, de modo que se combinan riesgos deseados por los aseguradores con otros menos deseados, obteniendo una mejor aceptación para estos últimos.
5. Establecimiento de liderazgos fuertes tanto en el seguro directo como en el de reaseguro, concentrando la negociación con pocos participantes.
6. Aplicación de técnicas de colocación estructurada por áreas de riesgo y capas de cobertura, que permite una mejor utilización de la capacidad de los mercados aseguradores.

7. Por último, la utilización de un broker internacional, experimentado en la colocación de este tipo de riesgos, que participa a través de sus equipos especializados, en todos los procesos de transferencia desde el análisis de necesidades y diseño de la cobertura hasta la colocación en el mercado internacional de seguros.

Una vez definidas las condiciones de cobertura, había que llevar el proyecto a la práctica. Para ello se hizo una selección de los líderes en los mercados de seguro marítimo y no marítimo.

Como hemos visto, el proyecto pretendía concentrar en todas las líneas de cobertura, liderazgos fuertes por parte de aseguradores experimentados en las distintas áreas de riesgo, que permitieran una mayor simplicidad en la negociación y un mejor seguimiento posterior. Junto a la designación de los líderes se estableció un esquema teórico de colocación en varios paquetes en los que se combinaban varias líneas de cobertura.

La colocación se pudo completar con éxito en el tiempo previsto, basándose, durante ese primer año, en un texto de cobertura escrito originalmente en inglés, que hubo que depurar y ajustar para la edición de la póliza española.

La colocación se realizó en el mercado internacional con una mayor participación del Lloyd's, el mercado escandinavo y los aseguradores industriales europeos y americanos establecidos en Europa.

Hay que señalar que los aseguradores españoles participantes también hicieron un esfuerzo de retención, que aunque no satisfacía nuestras aspiraciones iniciales, debemos reconocer explícitamente.

Los resultados de la puesta en marcha fueron, desde nuestro punto de vista, muy positivos. Ello no quiere decir que no hubiera dificultades, pero no hay que olvidar, que nos estábamos enfrentando al difícil proyecto de integrar en una sola colocación y un solo texto de póliza, los programas de seguro de seis de las más importantes Empresas Españolas.

El proceso de racionalización en la gerencia de riesgos del Grupo INH/Repsol, no ha hecho sino comenzar y cada paso dado se convierte en plataforma para la obtención de ulteriores objetivos. Así, en la renovación de 1989, se han producido cambios significativos, tanto en la cobertura misma, como en la estructura de colocación o en la mayor retención de riesgo y prima dentro del Grupo.

Permítanme unas últimas reflexiones en relación con el proceso que hemos venido explicando:

La realización del Programa de Seguros Integrado ha posibilitado la puesta en línea del Grupo INH/Repsol en la vanguardia de los grandes grupos industriales internacionales en su política de transferencia de riesgos. La clave de este proceso es la propia identificación de Repsol como Compañía líder y su decisión en el manejo de su destino, usando adecuadamente los recursos disponibles.

El proyecto Repsol ha sido un desafío para todos los profesionales de nuestro sector. En este proceso ha habido, lógicamente, compañías de seguros y personas que han su-

frido alguna pérdida, pero su realización marca un momento de cambio en la historia de la gerencia de riesgos en España y, aunque el programa establecido sea muy específico para el estilo y las necesidades del Grupo INH/Repsol, también muestra caminos transitables por otros grupos industriales.

El PSI nos enseña que debemos potenciar nuestra propia capacidad aseguradora buscando las fórmulas necesarias para responder a las inquietudes de nuestras empresas; que no podemos quedarnos estáticos en un mundo en completa ebullición y que, cada uno en su medida y su papel, puede cooperar imaginativamente en el mejor servicio a nuestra industria.

Por ello creo que todos, y especialmente los que como corredores o aseguradores hemos participado en este proceso, debemos sentirnos orgullosos y felicitar calurosamente a las personas que en el INH/Repsol tuvieron el coraje de innovar.

José Carlos Rodríguez
DIRECTOR
Marsh & McLennan España, S.A.

Marzo, 1989