

LAGUN ARO

Seguros Aseguruak

Curso sobre
GERENCIA DE RIESGOS (1)

R E S U M E N

LA IMPLANTACION DE LA GERENCIA DE RIESGOS
EN UNA EMPRESA

Javier Navas Olóriz
DIRECTOR GERENCIA DEL RIESGO
TELEFONICA DE ESPAÑA, S.A.

LA IMPLANTACION DE LA GERENCIA DE RIESGOS

EN UNA EMPRESA

Hoy día la Gerencia de Riesgos sigue siendo una desconocida, a pesar de la gran difusión que está teniendo en los últimos años. En España excepto en algunos casos concretos, sólo la incluyen en sus organigramas las compañías multinacionales.

Normalmente las pequeñas empresas, creen no tener el soporte financiero-económico adecuado para intentar esta aventura, y la razón es de prioridades, en una palabra, suponen que existen cosas más urgentes que hacer y solucionar. En estas circunstancias únicamente se preocupan de cumplir a regañadientes las ordenanzas legales sobre prevención y protección. La Conciencia del riesgo en estos casos es casi nula.

La gran primera etapa dentro de la implantación del conjunto de métodos que comporta esta multidisciplina, empieza conociendo de forma pormenorizada la actividad o actividades desarrolladas por nuestra Empresa, así como los recursos y medios de que dispone, sus ubicaciones y valores.

Conocer puntualmente los riesgos, implica una labor de seguimiento condicionada por un entorno cambiante, y es muy recomendable trabajar con modelos dinámicos que se ajusten a la realidad.

El Inventario de Riesgos es una herramienta imprescindible, en la que se tienen que describir con cierta precisión todos y cada uno de los riesgos a los que está sometida la empresa.

Antes habrá que establecer la "Política de la Gerencia de Riesgos", que sin duda es un paso anterior al propio inventario.

Dicha política deberá contener entre otros aspectos:

- Objetivos de la Organización.
- Evaluación de la Planificación estratégica.
- Disponer de capacidad financiera.

En otro orden de cosas la Evaluación de riesgos deberá determinar o estimar las consecuencias que se pueden derivar del acaecimiento de un riesgo, calculando tanto su intensidad, gravedad o cuantía, como probabilidad, con la que el mismo puede ocurrir.

Con todo esto lo que se pretende es evitar una sobreestimación o una subestimación de los riesgos, ya que nuestra empresa para que seamos rentables, no deberá asumir riesgos cuyo coste sea superior a la rentabilidad de su traslación, o aquellos que puedan suponer pérdidas que la lleven a graves desequilibrios financieros.

Una de las posibilidades que nos ofrece la evaluación de los riesgos, es que sirve de base para adoptar aquellas medidas de prevención y protección, que nos ayuden a disminuir bien la frecuencia, o la intensidad de un determinado riesgo.

Un punto, que se puede considerar muy importante para la empresa, es el **tratamiento de los riesgos**. Si antes hemos señalado que mediante la evaluación, pretendíamos estimar la probabilidad con la que puede acaecer un determinado riesgo y la intensidad o cuantía del mismo, ahora nuestro objetivo será actuar en ambos frentes, mediante la aplicación de las medidas necesarias.

Prevención . Entendemos por prevención el conjunto de medidas adoptadas para eliminar o reducir el mayor número de riesgos posibles.

A veces este concepto se entrecruza con el de Protección, ya que en ambos casos se pretende reducir el acaecimiento de un riesgo o disminuir sus consecuencias.

Algunos autores distinguen, que mientras la Prevención actúa sobre la probabilidad de acaecimiento, la Protección actúa sobre la intensidad o cuantía de los daños, señalando que la primera se lleva a cabo antes, y la segunda durante el momento en que sobreviene el riesgo.

En mi opinión ambas se instrumentan antes y actúan durante la manifestación del riesgo.

La Gerencia de Riesgos debe buscar un equilibrio entre la siniestralidad, los gastos en prevención y protección, así como en seguros. Teniendo en cuenta que la siniestralidad varía en sentido inverso a los costes de prevención y protección, y aunque éstos nunca lleguen a anular a aquella, tendremos que encontrar el coste del riesgo óptimo.

En este coste, se incluirán, las Inversiones y gastos en prevención y protección, las primas de seguros y los daños habidos por siniestros.

La Financiación de riesgos

En todo programa de Gerencia de Riesgos existe una parte, quizás la más brillante y la que exige una mayor dosis de imaginación, y ésta es la financiación de los riesgos. Es una etapa en la que obviamente tendremos que tomar la decisión de asumir o transferir los riesgos, y valorar en que condiciones deberemos hacerlo.

Retención de Riesgos

La retención de riesgos supone soportar las consecuencias financieras derivadas de acaecimiento de un riesgo, y para asumir esta forma de financiación se han de dar dos condiciones básicas:

- * conocer la frecuencia e intensidad de los riesgos.
- * Tener capacidad financiera suficiente.

Otra filosofía de financiación es la transferencia a terceros del riesgo, y desde una posición "apriorística" y "teórica" se puede indicar que lo haremos con los riesgos que estén sometidos a ciclos no conocidos y capaces de producir pérdidas de gran cuantía, es fácil comprender que el seguro es la herramienta más adecuada para asumir estos hechos.

En este momento deberemos empezar a analizar cuestiones, como medidas de prevención y de protección, precio, límites de indemnización, franquicias, etc...

Con respecto a las **Compañías Cautivas** son una parte importante del proceso de Gerencia de Riesgos, ya que contribuyen a hacer efectivo el programa de financiación de riesgos.

Una compañía cautiva, no es más que una sociedad de seguros o reaseguros creada por un grupo industrial o comercial, con vistas a asegurar o reasegurar a través de ella, la totalidad o parte de sus riesgos. En el año 1.981, existían aproximadamente 1.800 compañías cautivas. En 1.988 se estima que superarán las 2.000.

PRESTACIONES SOCIALES

En el contexto de la moderna organización Industrial y Comercial y concretamente dentro de las grandes empresas, la Gerencia de Riesgos se está desarrollando de tal manera, que podemos afirmar que realmente es un técnica compleja, que se sirve del uso de varias estrategias con el fin de proteger los beneficios o el patrimonio de una sociedad en su sentido más amplio, por lo tanto es fácil deducir que una adecuada política de gestión de riesgos debe ser lo

suficientemente amplia como para abordar todos y cada uno de los aspectos que puedan incidir en la buena marcha del negocio y que por supuesto puedan de alguna manera ser cuantificados en términos de probabilidad.

Tradicionalmente se ha entendido que los riesgos que amenazan a la empresa van desde el fuego y los desastres naturales, la muerte o daños a los empleados, hasta los riesgos de comercialización, pasando por los riesgos políticos y sociales.

Es por esto, por lo que actualmente, en mi opinión y debido a la gran complejidad en las técnicas de control económico, y a la gran importancia del componente financiero en los planes de pensiones y otras prestaciones sociales, el Area Económica en las grandes empresas será la que desde mi punto de vista deberá gestionar, aunque no definir beneficios de los empleados, tarea aunque no exclusiva, hoy por hoy responsabilidad del área de personal.

Sólo el hecho de poder valorar actuarialmente los compromisos que se adquieran con el personal, deberá significar una presencia activa por parte del Gerente de Riesgos en estos asuntos, trabajando conjuntamente con los responsables de Gestión de la Empresa en la definición, proyección y financiación de las prestaciones sociales.

La ofimización de una empresa debe ser planificada en función de su estructura territorial y niveles de responsabilidad, teniendo en cuenta que la descentralización de la Empresa no debe ser un impedimento para ello, ya que el gran avance conseguido en las comunicaciones permite apoyarse en las estructuras periféricas para capturar la información que, previa depuración puede ser enviada a los Departamentos centrales para su proceso y apoyo a la decisión de la Dirección.

Al gestionar los riesgos de una gran Empresa, el responsable deberá tender cada vez más hacia una gestión global, incluso a salirse de los límites clásicos, con el fin de lograr una política adecuada a cada una de las categorías del riesgo, incluidos por supuesto todos los relativos a las prestaciones sociales de los trabajadores.

Madrid, 17 de Mayo de 1.989

LA MECANIZACION EN LA GERENCIA DEL RIESGO

Una vez convencidos de la necesidad de contar con una Gerencia de Riesgos en la Empresa, más difícil resulta llegar al convencimiento de la eficacia de su mecanización. La creación de aplicaciones específicas y la distracción de recursos informáticos de otras labores, quizás suponga un coste que en principio no se encuentre justificable.

Es mi intención tratar de justificar que este coste quizás parezca un gasto más a corto plazo, pero que resulta una buena inversión si se mide con la perspectiva del medio y, sobre todo, del largo plazo.

Por supuesto éstas son palabras generales; la evaluación real de su rentabilidad pasará necesariamente por el conocimiento del tamaño, organización y estructura de cada Empresa.

Hoy en día la mayoría de las empresas disponen de una infraestructura informática de mayor o menor dimensión. Pero en cualquier caso, de ninguna forma puede culparse a la industria de la informática de la precariedad existente, en muchos casos, en el punto que ahora abordamos.

La industria de la informática cuanta, con un mercado muy diversificado capaz de satisfacer las necesidades de cualquier empresa con precios que oscilan entre pocos miles de pesetas de un ordenador dedicado a los juegos caseros, hasta los varios cientos de millones de los grandes monstruos que son los ordenadores de gestión. Es difícil, por tanto, no encontrar un equipo que se adapte a nuestras necesidades.

Después de hacer esta aclaración, que parece dejar sin justificación muchas de las críticas encaminadas al alto coste de la informatización, es fácil afirmar sin miedo a equivocarse que en aquellas empresas donde la informática no ha penetrado, no ha sido por razones económicas, sino por alguna otra que aún comprendiéndola desde un punto de vista estrictamente humano, no tiene ninguna justificación desde el punto de vista meramente empresarial.

En otros puntos de este tema, la dimensión de la empresa podía afectar a la Administración y Gestión de los Riesgos, tanto en su forma como en sus objetivos pero desde el punto de vista informático solo afectaría a la forma, dado que desde las pequeñas empresas a las grandes multinacionales, pueden encontrar la instalación que mejor se adapte a sus necesidades.

Si la dimensión de la empresa no presenta problemas a la hora de decidir entre la amplia gama de opciones que la informática nos ofrece, tampoco el grado de concentración o descentralización debe crearnos dificultades, dado el avance que se ha producido en el área de las comunicaciones, donde es posible cualquier tipo de red, interna o externa, que si es necesario, nos puede comunicar cualquier periférico (ya sea un terminal u otro ordenador) con un ordenador central (Host). Además el desarrollo del software para comunicaciones nos permite, incluso, conectar o transmitir información entre ordenadores de distintas marcas y modelos.

Después de esta introducción, donde se pretende dejar claro que el grado de desarrollo del Hardware y Software es tal que siempre encontraremos la solución a nuestro problema, analizaremos el por qué la informática es necesaria en la Gerencia de Riesgos.

LA MECANIZACION EN LA GERENCIA DE RIESGOS

**D O S
FUNCIONES**

①

GESTION Y ADMINISTRACION

②

AYUDA A LA DECISION

COMENTARIO AL ESQUEMA I.

Se destacan en la mecanización de la Gerencia de Riesgos dos vertientes:

- La Gestión y Administración de los siniestros de las bienes patrimoniales de la Empresa.

Es importante advertir que no se trata de los bienes patrimoniales aseguradas, sino de todos aquellos susceptibles de ser siniestrados. Más adelante veremos como podemos decidir cuales de ellos deberán ser asegurados y cuales autoasegurados.

- La ayuda a la toma de decisiones de la Dirección.

Expresándolo en otra forma, la primera función nos dá, sobre todo, trabajo y la segunda nos dá el beneficio.

FUNCION I

GESTION Y ADMINISTRACION

**Altas, bajas y modificaciones
de Patrimonio → INVENTARIO**

Con Cobertura en POLIZA

Sin Cobertura

Sinistros

COMENTARIO AL ESQUEMA 2.

Dentro de lo que hemos llamado Función de Gestión destaca la conveniencia de contar con un archivo mecanizado, convenientemente codificado, del inventario de bienes, con sus valoraciones correspondientes.

Paralelamente, y como base fundamental para todos los demás estudios, se encuentra la necesidad de una buena Aplicación de Siniestros.

Los campos más típicos de aplicación son los de gestión de flotas de vehículos, bienes de planta (planta interior y planta exterior), mercancías, etc... Más adelante lo veremos algo más concretamente. La mecanización de los siniestros de Responsabilidad Civil y Pérdida de Beneficios, por sus características específicas pueden ser más problemáticas.

FUNCION II

AYUDA A LA DECISION

Resultados de cada Póliza

Perdidas y ganancias → **Ajuste de Primas**

Esperanza de Sinistralidad

Diseño de Pólizas

Retenciones

→ **Informes y Estadísticas**

→ **Metodos de Evaluacion de Riesgos** → **Seguridad y Proteccion**

COMENTARIO AL ESQUEMA 3.

La función de ayuda a la toma de decisiones es la consecuencia histórica aprovechada de la función de gestión y administración.

¿Porqué histórica?. Evidentemente no se deben sacar conclusiones a corto plazo.

Las estadísticas de siniestralidad, la esperanza de siniestralidad, etc..., sólo podrán ser fiables cuando contemos en nuestra base de datos con un número suficiente de ciclos. Los más expertos consideran de 5 a 10 años de recopilación de información.

No obstante, ya a partir del tercer año podemos ir observando las tendencias. Por ejemplo: la frecuencia de siniestros de baja cuantía nos podría indicar cual debería ser la franquicia de una póliza de Transporte de Mercancías, ó del Seguro a todo riesgo de una flota de camiones..., es decir, nos indicaría la retención del riesgo. Lo no asegurado.

Otro ejemplo ilustrativo nos lo dá la Esperanza de siniestralidad, es decir, la evolución de la siniestralidad con respecto a la evolución del patrimonio. En el supuesto de que este no esté asegurado, los costes por siniestralidad pueden resultar lo suficientemente onerosos como para pensar en la conveniencia de su aseguramiento.

Por supuesto hay otros factores que complican ésta toma de decisión, como son las políticas de amortización, pero no vamos a entrar en este tema.

Los resultados anuales de cada póliza si se podrán conocer, casi con exactitud, en cada ciclo. La relación entre primas y siniestros nos puede dar una buena indicación sobre el funcionamiento de cada póliza.

Elaboración de Estadísticas.

De nada sirve realizar una buena gestión de siniestros, si una vez liquidados nos limitásemos a guardarlos en un archivador.

Desde el punto de vista de un Gerente de Riesgos, la información que genera la tramitación de un siniestro es primordial. No solo la información concreta, específica de un siniestro, muy importante en algunas ocasiones peculiares, sino la aportación quizás marginal que éste trae consigo dentro del conjunto de la siniestralidad, pero que unido al conjunto va afianzando o por el contrario desvirtuando, la idea preconcebida sobre una situación siniestral dada.

La agrupación o consolidación de información homogénea sobre un riesgo dado, en unas circunstancias dadas, nos permite elaborar estadísticas que día a día nos aproximan a la identificación de un posible riesgo, es decir a poder cuantificar cualitativa y cuantitativamente el acecimiento de un hecho concreto.

La mayoría de las empresas no cuentan con información siniestral propia, y cuando se posee ésta suele ser limitada y sesgada, por lo que poco o nada aporta a la empresa de cara a su política de Gerencia de Riesgos.

Esta información varía, lógicamente, de acuerdo con los riesgos analizados; mientras en automóviles la información es abundante y fiable, en otros ramos puede ser escasa y poco aporta de cara a la previsión y prevención.

En este paso de recopilación de información es donde se hace más necesaria la fiabilidad de los datos, la detección de errores, y la clasificación de la misma.

Las estadísticas de que disponemos, salvo excepciones como Telefónica, están realizadas por la Patronal del sector asegurador, y mientras en algunos ramos como automóviles son abundantes y fiables, (ICEA, UNESPA), en otros ramos apenas

si hay datos (pérdida de beneficios, R.C. productos, etc.), lo cual nos sitúa en un entorno de desconocimiento del riesgo que, de alguna forma, se debe afrontar.

De cualquier forma, a una empresa determinada puede importarle poco las estadísticas de siniestralidad en automóviles, si ésta se dedica a la industria cárnica, o la láctea, o incluso la construcción. Desearía contar con estadísticas de siniestralidad en R.C. productos, o en R.C. derivada de la construcción principalmente.

La recopilación de información sobre todo en los riesgos donde el sector asegurador no la posee, y por lo tanto no se pueden contrastar cifras globales es esencial, al menos de cara al futuro para poder salir de ese ámbito de incertidumbre en donde nos encontramos, y donde con el tiempo y un buen análisis de la misma nos permitirá acercarnos a la realidad, al menos a un cierto conocimiento de las posibles causas o hechos que nos van a afectar en una medida más o menos cuantificada.

Elaboración de Análisis e informes.

Los datos por sí solos no dicen nada, las cifras en muchas ocasiones confunden, y sobre todos si no se sabe dar una interpretación de las mismas, o si se desconoce el significado de las mismas, solo servirán como un dato más en nuestro archivo del que difícilmente se podrá obtener alguna rentabilidad.

Saber descifrar el contenido de un dato dado, es muy importante. De nada sirve una buena estadística sino podemos sacar conclusiones válidas o significativas de la información que esa cifra nos está facilitando, y si la misma nos sirve o no para algo (Sistemas de información).

a) Análisis de Estadísticas.

La agregación o el tratamiento, que de la información obtenida en el seguimiento de la siniestralidad, los

ratios que la estadística nos aporta, cifras que fuera de un contexto no tienen ningún significado, deben servir para elaborar nuestros análisis y sacar las conclusiones que de las mismas puedan afectar a las decisiones en nuestra política de Gerencia de Riesgos.

- **Frecuencias de Siniestralidad** para los distintos bienes y situaciones de riesgo que puedan producirse.
- Elaboración de **Costes Medios** de siniestros, también por bienes y situaciones de riesgo.
- **Análisis de los resultados por intervalos**, con el fin de poder obtener curvas de siniestralidad y de costes.
- **Distribución y grado de dispersión** de las situaciones de riesgo.
- Determinación de **Pérdidas Máximas Probables** y **Perdidas Normales**, obtenidas de las inspecciones y/o evoluciones de Riesgos.

Los resultados obtenidos de la recopilación de la información han de estudiarse en su conjunto, dado que cifras aisladas, normalmente, conducen a graves errores de apreciación de los distintos estados de riesgos.

Una cifra referida, por ejemplo, a la frecuencia de siniestralidad en automóviles de 0,60 en la cobertura de daños propios, no dice nada por sí sola, ahora bien, si el dato corresponde a una flota que se mueve por el norte de España, al menos podemos decir que la frecuencia de siniestralidad es muy buena, no sería así de situarse la flota en Andalucía. Pero la información que tenemos con este dato es bastante sesgada. Si analizamos el coste medio por siniestro, también en la cobertura de daños propios, y éste resulta ser de 40.000 Ptas., sí podemos afirmar que la

siniestralidad de la flota es muy buena, o al menos está muy por debajo de las cifras medias del sector.

b) Informes.

Los resultados que obtengamos del análisis de nuestros resultados, han de servirnos para poder decidir en nuestra política de Gerencia de Riesgos, en la Administración y Gestión de nuestros riesgos.

Conoceremos las causas más frecuentes, los bienes más expuestos a determinados riesgos y podremos, por tanto, elaborar las medidas de prevención necesarias para disminuir ó eliminar el acaecimiento de tales situaciones.

Conociendo cuantitativa y cualitativamente los riesgos a que estamos expuestos.

Se podrán implantar medidas de adiestramiento para actuar en situaciones posibles, con el fin de disminuir las consecuencias de un siniestro. La formación del personal para evitar situaciones de riesgo es importantísimo.

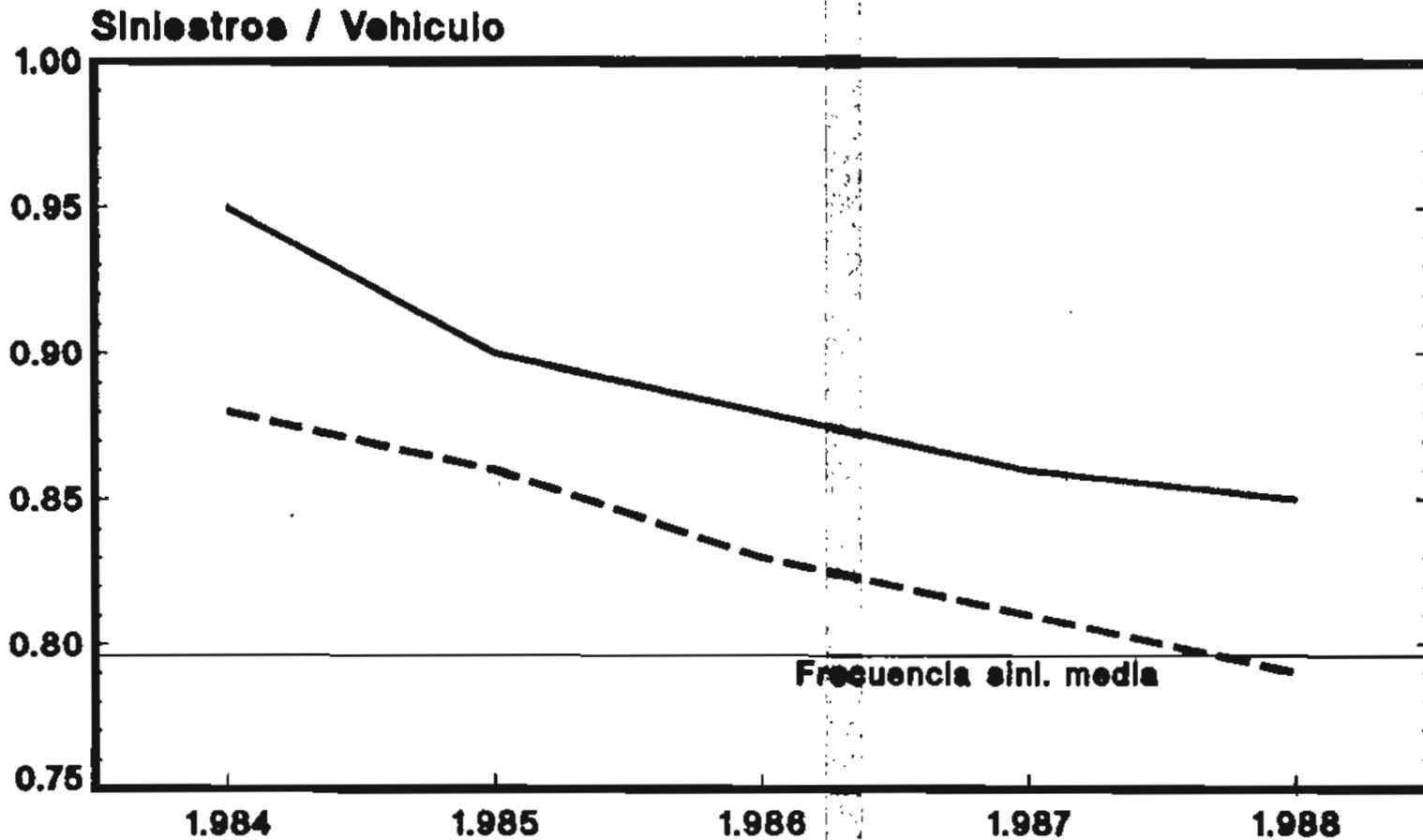
Podremos decidir, en función de nuestras cifras, si estas son suficientemente representativas y significativas o si no existen estadísticas disponibles de riesgos similares, que riesgos podemos retener o cuales vamos a transferir, y si estamos o no capacitados para administrar la siniestralidad de un riesgo determinado.

Tendremos información suficiente para llevar a cabo una negociación de tasas de prima en riesgos transferidos a los aseguradores.

FRECUENCIA DE SINIESTRALIDAD DAÑOS PROPIOS

sin. por vehic.
—————

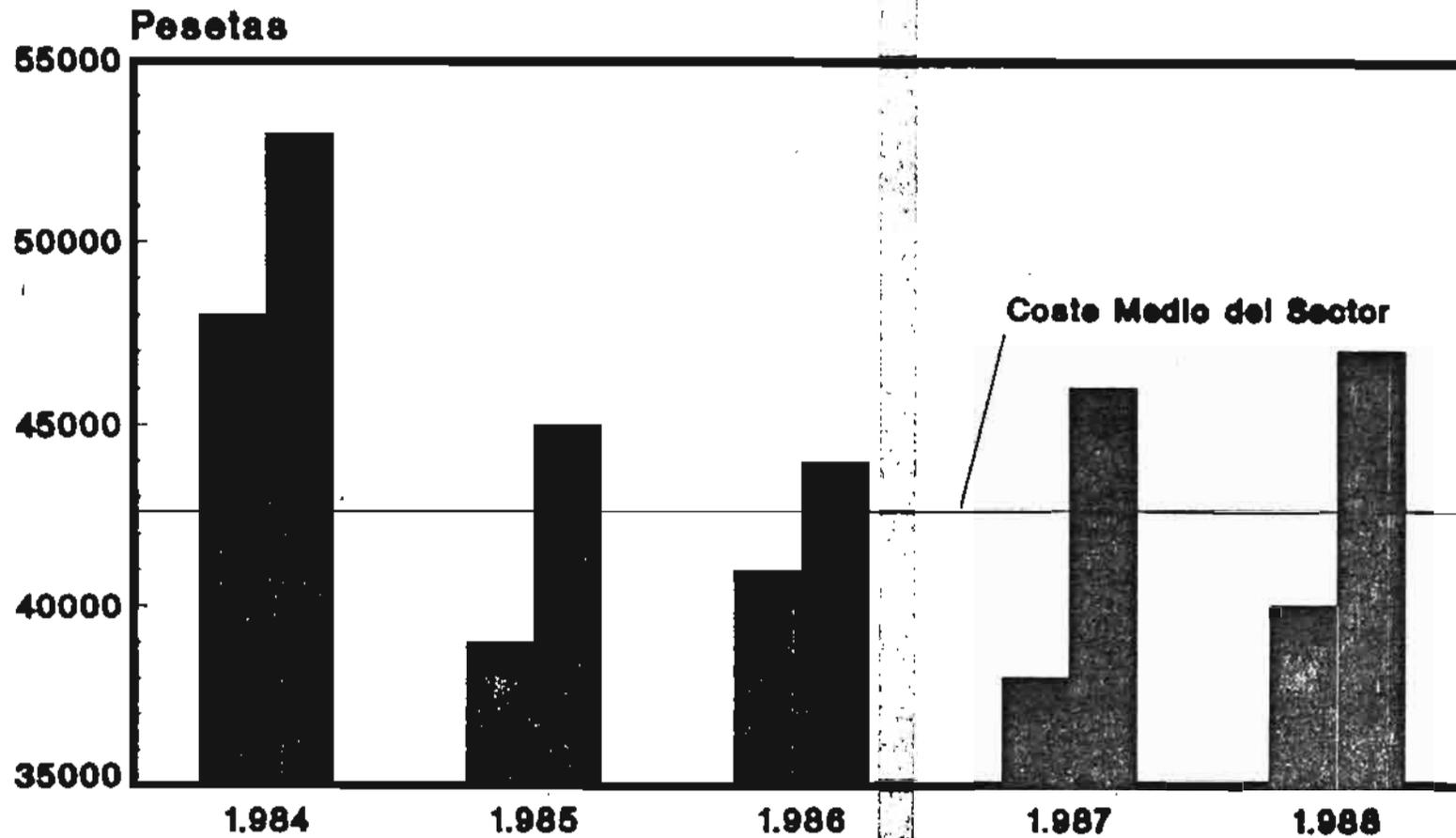
sin.daños
por vehic.



COSTE MEDIO DEL SINIESTRO - DAÑOS PROPIOS

Siniestros
por Vehic.

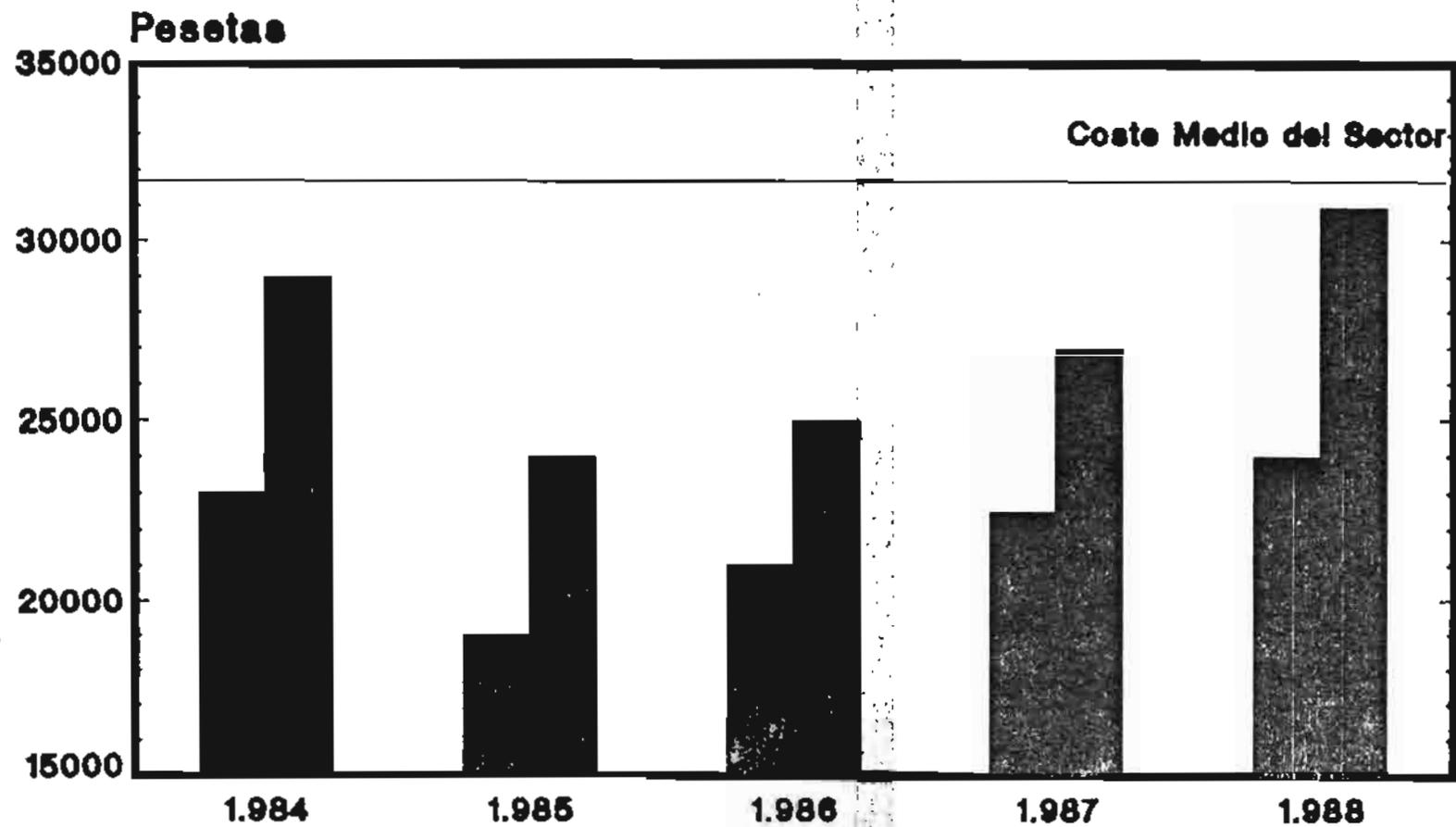
Sin. Daños
por Vehic.



COSTE MEDIO DEL SINIESTRO - DAÑOS PROPIOS

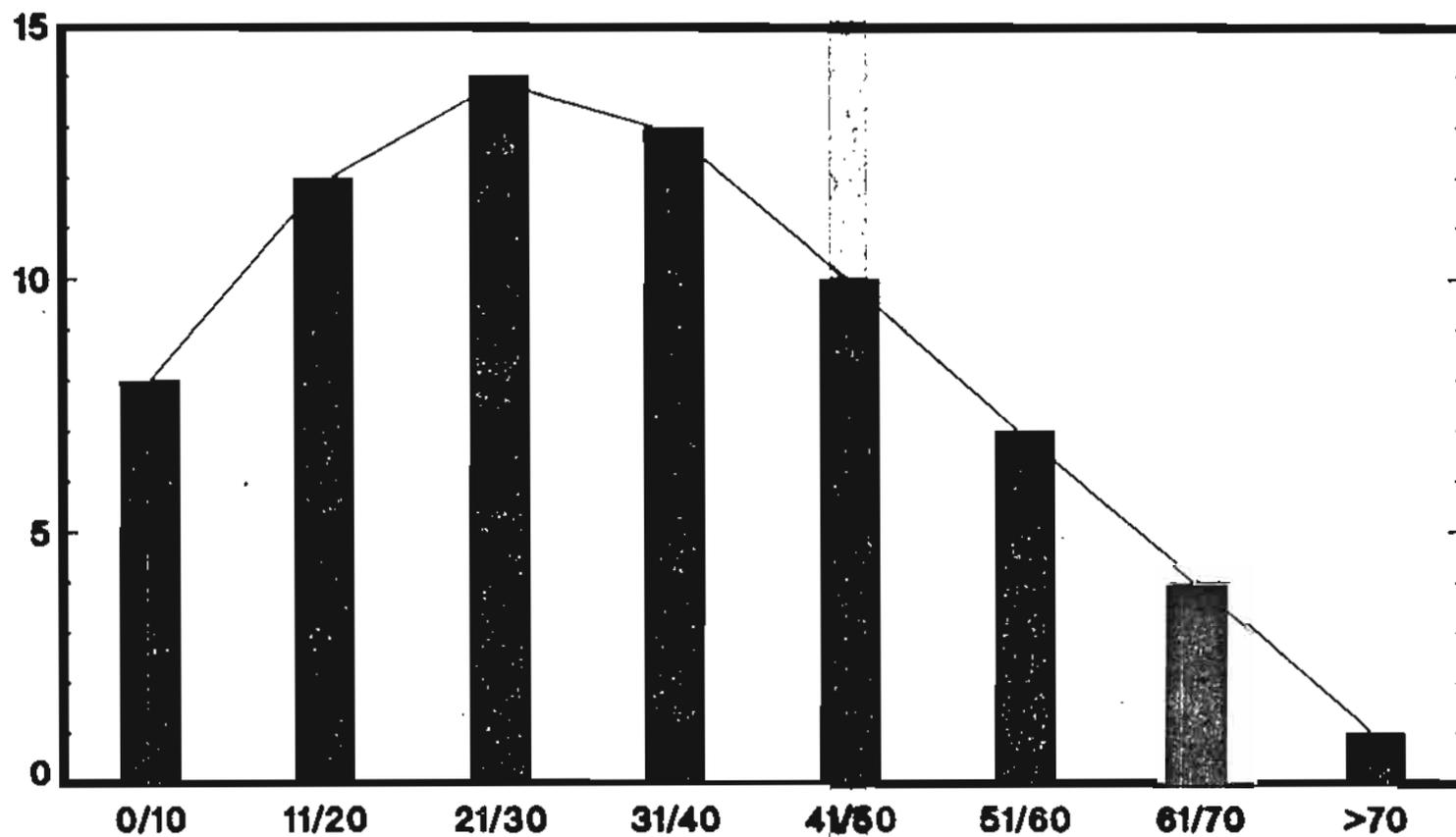
Siniestros
por Vehic.

Sin. Daños
por Vehic.



SINIESTROS POR INTERVALOS DE COSTE

SINIESTROS



Miles de Pesetas

COMENTARIO AL ESQUEMA 4.

FRECUENCIA DE SINIESTRALIDAD

Numero de Siniestros ocurridos en relación con el numero de casos expuestos al riesgo.

COSTE MEDIO DEL SINIESTRO

Total de pesetas del total de siniestros entre el numero de siniestros ocurridos.

El analisis de estos ratios por separado dan una vision sesgada, e incluso en algunos casos falseada, del analisis de la Siniestralidad.

Una Frecuencia de Siniestralidad baja (por debajo de la media) puede ser un indicio de baja Siniestralidad, que se confirmará con un Coste Medio del siniestro bajo. Sí por el contrario el Coste Medio fuera alto, aun con una frecuencia baja puede darnos como resultado una siniestralidad alta.

Un Coste Medio bajo tambien puede traer como consecuencia una siniestralidad baja, pero habrá de estudiarse relacionado con la frecuencia de siniestralidad, dado que igual que en el analisis anterior puede llevarnos a conclusiones erroneas.

En definitiva, es el producto de la Frecuencia de Siniestralidad por el Coste Medio del Siniestro el que reflejara la siniestralidad real.

Del resultado de esta cifra va a depender la Prima de Riesgo para cada situación de riesgo estudiada, que se verá incrementada con los Gastos y Comisiones propias de cada ramo.

Si controlamos y conocemos estas cifras de siniestralidad, estaremos en condiciones de decidir si aceptamos o cedemos el Riesgo en función de la prima que por tal riesgo nos exija el mercado asegurador.

Dentro de las estadísticas, y a modo de anécdota, contaré el caso ilustrativo de lo ocurrido en cierta flota de grandes camiones articulados de distribución de combustible. Se observó estadísticamente el gran número de siniestros por colisión con otros vehículos parados, que ocurrían a la entrada ó salida de las gasolineras donde iban a repartir. Si bien su cuantía era pequeña, el resultado era una cantidad importante al cabo del año. Un detallado estudio de una pequeña muestra de los casos llevó a la conclusión de que al efectuar ciertas maniobras el conductor perdía de vista la trasera del camión cuando éste se articulaba. Bastó un desplazamiento de 20 cms. de los espejos retrovisores laterales para conseguir un ahorro de algunos millones de pesetas al año. Por supuesto esta empresa tenía una buena aplicación informática de los siniestros de su flota de vehículos.

Muchas veces aunque los hechos son muy evidentes no somos capaces de detectarlos, pero la visión de una relación estadística nos puede indicar donde se están produciendo las excepciones a lo considerado como normal.

Otra buena manera de ayuda a la toma de decisiones es contar con cierta clase de herramientas de Evaluación de Riesgos. No hay que olvidar que algunas de las funciones de un gerente de riesgos tiene mucho en común con las desarrolladas por un buen broker, y en algunos casos se complementan.

Si nosotros somos capaces de conocer a priori la "calidad" de nuestros riesgos, podríamos determinar la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la medición de ésta calidad con el fin de hacerla mejor, es decir, conseguir una tasa más baja.

Naturalmente cuando los costes de prevención y protección aumentan, mas bajo será el coste del seguro.

Varios son los métodos de evaluación de riesgo. Desde los más sencillos hasta los más sofisticados, pero cualquiera de ellos es susceptible de ser mecanizado. Como ejemplo vamos a detenernos unos instantes en uno de las más sencillos métodos de evaluación del riesgo de incendio: el método Meseri (pongo un diskete a disposición de los organizadores).

COMENTARIO AL ESQUEMA 5.

En el anexo I aparecen todos los factores que intervienen en el cálculo del Coeficiente de Protección frente al Incendio que nos dará lugar a determinar la calidad del riesgo. A continuación veremos solo algunos de ellos.