

N. 42550
R. 41126

DISEÑO DE UNA POLITICA DE SEGUROS
EN LA GRAN EMPRESA INDUSTRIAL

MAURICIO GARCIA ARANDA
Doctor Ingeniero Industrial
Jefe del Departamento de Gestión
de Seguros y Riesgos Industriales
del Grupo INESPAL.

DISEÑO DE UNA POLITICA DE SEGUROS EN LA GRAN EMPRESA INDUSTRIAL

OBJETIVO

Toda actividad industrial conlleva riesgos.

La decisión de iniciar una determinada actividad, lanzar un nuevo producto, modificar una línea de producción, etc, implica la asunción de un riesgo : la posibilidad de -
errar.

Para minimizar esta posibilidad, las decisiones empresariales se basan en estudios de viabilidad que son des -
arrollados a través del establecimiento de ciertos pará-
metros y del análisis de la previsible evolución de los
mismos de acuerdo con la Lógica y la Estadística; estas
decisiones son voluntarias y su fallo constituye lo que
podríamos llamar un RIESGO ESPECULATIVO o de negocio.

Sin embargo, el acierto de estas decisiones está condi -
cionado por la existencia de hechos imprevisibles en el
tiempo o en el espacio que llamamos ACCIDENTES; el ries-
go de que el accidente se produzca es lo que se ha dado
en llamar RIESGO ACCIDENTAL y la aplicación de las técni-
cas de control de las consecuencias de este riesgo cons-
tituye la GERENCIA DE RIESGOS.

El objetivo último de la Gerencia de Riesgos es minimizar el propiamente llamado COSTE TOTAL DEL RIESGO (accidental, por supuesto).

EL COSTE TOTAL DEL RIESGO : SU PERFIL

El Coste Total del Riesgo (CTR) es la suma de varios componentes que, a los efectos de esta comunicación, agruparemos como sigue :

a) Coste de reducción del riesgo, compuesto por :

- . Financiación de la inversión en medios físicos de protección de los distintos recursos de la Empresa, tanto humanos como naturales y materiales.
- . Gastos incurridos en el control interno de pérdidas, que se extienden a extracostes de seguridad, mantenimiento, control de calidad de productos, etc.

b) Coste de asunción del riesgo, incluyendo :

- . Financiación interior del riesgo no transferido pero si capitalizado (fondo de previsión social, fondo de autoseguro, cautivas, etc).
- . Costes incurridos por riesgos no transferidos ni capitalizados como deducibles, autoseguro y coaseguro voluntario o inadvertido, riesgos imprevistos, etc.

c) Coste de transferencia del riesgo :

- . Directo : Primas de seguro.
- . Indirecto : Compensaciones a tercero por transferencia vía contrato (cláusulas de exención de responsabilidad, transportes FOB, etc).

d) Coste de administración :

- . Interno (costes del Departamento de Gerencia de Riesgos, costes asociados a su función, etc).
- . Externo (coste de servicios de consultores, brokers, auditores, etc).

Obviamente, la minimización del Coste Total del Riesgo pasa por la optimización del perfil de sus componentes, dependiendo en sumo grado de la complejidad del riesgo de la Empresa, de su dimensión económica y de su capacidad financiera.

Refiriéndome ya concretamente a la Gran Empresa Industrial, salvando el caso en que su riesgo promedio sea de muy difícil o extraordinariamente costosa protección, el coste de reducción del riesgo suele primar sobre los otros grupos y la relación entre los costes de asunción y transferencia del riesgo residual debe tender a aumentar a lo largo de la vida de la Empresa ya que el mejor y más preciso conocimiento del riesgo de la misma debe producir, si la gestión es correcta :

- a) el aumento de la eficacia de los medios de protección.
- b) la consecuente disminución del riesgo residual.
- c) la posibilidad de aumentar el riesgo asumido, ante la mayor fiabilidad de las estimaciones de su coste.
- d) la minoración del riesgo transferido, tanto cuantitativa como cualitativamente.

BASES DE LA POLITICA DE SEGUROS

Para determinar cuales son las bases de toda política de seguros repasaremos rápidamente las distintas etapas del proceso de Gerencia de Riesgos.

Identificación del Riesgo

La Empresa está expuesta a la acción accidental de agentes de distinta índole (humanos, materiales, naturales, etc.) que pueden causar daños y/o perjuicios a sus distintos recursos (humanos, materiales, naturales, financieros, inmateriales, etc).

Una de las bases de la política de seguros será la DEFINICION DE LOS GRUPOS DE RIESGO o agrupación de los peligros cuyo control vaya a ser homogéneo en la aplicación de dicha política.

Con el mismo objeto, agruparemos en "centros de riesgo" los recursos que vayan a ser considerados conjuntamente como sujeto "pasivo"; es decir, como grupo de recursos susceptibles de recibir un daño y/o perjuicio, total o parcialmente, por la acción de algún "grupo de riesgo"; la DEFINICION DE LOS CENTROS DE RIESGO es otra de las bases que buscamos.

Así, podrán definirse como "centros de riesgo" recursos de tan distinta complejidad como una determinada máquina, una línea de producción, el conjunto de la maquinaria de una planta, la totalidad de una planta con o sin sus contenidos fijos y/o existencias, el conjunto de las plantas fabriles de la Empresa, el personal obrero, la totalidad del personal, etc.

"Centros de riesgo" pueden ser cosas tan heterogéneas como la cuenta de resultados de la Empresa, la producción de una fábrica, la responsabilidad civil de la Empresa - derivada de la venta de un determinado producto o del total de la producción, etc., etc.

Ambas bases pueden ser consideradas como una sola: la ESTRUCTURACION DEL INVENTARIO DE RIESGOS DE LA EMPRESA, en su doble relación de "grupos de riesgo" y "centros de riesgo", con el listado final de los "riesgos" (a secas) entendidos éstos como los peligros inherentes a la acción de cada "grupo de riesgos" sobre cada "centro de riesgos".

Evaluación del Riesgo

Enfrentando cada "centro de riesgo" a cada "grupo de riesgo" obtendremos la tipificación de los siniestros posibles en la Empresa.

Se ha dado en llamar COSTE POTENCIAL DEL RIESGO al número esperable de siniestros derivados de dicho riesgo en un período determinado (frecuencia) multiplicado por la pérdida económica media de esos siniestros (intensidad).

La FRECUENCIA debe estimarse a partir de la estadística de siniestralidad del "centro de riesgo" o, como suele ser el caso, interpretando la estadística de siniestralidad de los "centros de riesgo" similares referida al mayor número de casos posible.

Esta estimación suele complementarse con una buena dosis de "bola de cristal" y, consecuentemente, resulta poco fiable, en general, por lo que el margen de seguridad en la estimación de la frecuencia debe ser generoso.

Para la determinación de la INTENSIDAD será necesario definir el CRITERIO DE VALORACION de los recursos depreciados por el uso, es decir, si debe utilizarse el valor real (ACV) o el valor de reposición (RCV) o cualquier otro criterio, de los muchos que se utilizan.

Asimismo, será necesario definir los niveles alto/medio/bajo de la matriz intensidad/frecuencia.

Los riesgos con frecuencia alta solamente serán controlables si su intensidad es baja, en caso contrario nos encontraríamos con la absoluta necesidad de reducirlos con fuertes medidas de protección o la Empresa resultaría inviable; otro tanto cabe decir de los riesgos de frecuencia media e intensidad alta.

Los riesgos de frecuencia baja e intensidad baja no pueden realmente ser objeto de preocupación.

La matriz del riesgo a controlar queda así reducida a

		Intensidad		
		Alta	Media	Baja
Frecuencia	Alta			X
	Media		X	X
	Baja	X	X	

Reducción del Riesgo

La actuación sobre los costes de reducción del riesgo es limitada ya que :

- a) La Ley establece un mínimo de protección, que debe ser garantizado a cualquier coste.
- b) El buen uso de la Industria y el Comercio exige un nivel suplementario en cuanto a seguridad, mantenimiento, control de calidad, etc., que ha de ser igualmente garantizado.

- c) El buen criterio del proyectista de las instalaciones habrá dotado a éstas de unos medios de protección coherentes con la magnitud y complejidad de los procesos de producción.

Consecuentemente, deberá diseñarse solamente un PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN cuyas directrices constituyen otra de las bases que buscamos. A medida de que dicho plan vaya entrando en operación, deberá reevaluarse el riesgo residual del que, en cada etapa, deberán conocerse los siguientes parámetros, para cada uno de los "riesgos":

- a) Pérdida máxima posible o MPL ("maximum possible loss").
- b) Pérdida máxima previsible o MFL ("maximum foreseeable loss").
- c) Pérdida normal esperable o NLE ("normal loss expectancy").

en base a su utilización en la información que requerirá normalmente la transferencia del riesgo vía Seguro.

Asunción del Riesgo Residual

La asunción del riesgo de la Empresa tiene tres componentes :

- a) Asunción involuntaria derivada de la existencia de riesgos imprevistos (y, en consecuencia, no incluidos en el Inventario de Riesgos) y/o de la valoración errónea de los riesgos transferidos (infraseguro no deliberado, etc).

- b) Asunción obligatoria por imposibilidad de su transferencia, derivada de normas administrativas o de exclusiones absolutas del Mercado de Seguros.
- c) Asunción voluntaria derivada de la optimización del ratio asunción/transferencia del riesgo residual de la Empresa.

La DEFINICION DEL MAXIMO RIESGO ASUMIBLE por la Empresa en un determinado período de tiempo constituye la base fundamental y es el punto de partida del diseño de la política de seguros de la Empresa .

Este parámetro es consecuencia de la dimensión de la Empresa y de su capacidad financiera así como de la política general de la Gestión de Empresa.

La asunción del riesgo se puede materializar en cuatro formas :

- a) Autoseguro (voluntario o inadvertido) derivable de
 - . Riesgos de imposible transferencia.
 - . Riesgos involuntariamente retenidos.
 - . Riesgos voluntariamente retenidos en su totalidad.
- b) Coaseguro (voluntario o inadvertido) derivable de
 - . Riesgos cuya transferencia total es imposible.
 - . Situaciones de infraseguro no deliberado.
 - . Riesgos parcialmente retenidos, deliberadamente.

- c) Deducibles, franquicias, períodos de carencia, etc, introducidos en las pólizas de seguros.
- d) Límites de indemnización introducidos en las pólizas de seguro, por encima de los cuales no procede la indemnización.

La DISTRIBUCION DEL RIESGO ASUMIDO entre las cuatro modalidades anteriores constituye la última base de la política de seguros a diseñar.

Transferencia del Riesgo Residual

Anteriormente he hecho alusión al coste indirecto de transferencia que supone la necesidad de compensaciones a tercero por transferencias de riesgo vía Contrato; en realidad algunas de ellas podrían ser incluidas en la etapa de Reducción de Riesgos.

Entiendo que es política generalizada el tratar de transferir vía Contrato aquellos riesgos de Responsabilidad Civil de interpretación y alcance dudosos y el evitar la asunción de dichos riesgos salvo en casos de imperativo legal.

En otros casos, como en los transportes FOB, la política general será transferir el riesgo a tercero siempre que sea más ventajoso que transferirlo vía Seguro.

Nos quedará, finalmente, definir el PROGRAMA DE SEGUROS de la Empresa, que no constituye sino la consecuencia de la aplicación de la política de seguros que las bases anteriormente mencionadas habrán enmarcado.

LA POLITICA DE SEGUROS

En el caso de una Gran Empresa Industrial, el máximo riesgo admisible debe ser, en mi opinión, tan elevado como las condiciones financieras de la Empresa lo permitan, dentro del nivel de gravedad de las consecuencias del Riesgo que la política general de la Empresa asuma.

En general, éste máximo riesgo admisible será alto, lo que permitirá la gestión en el sector del Mercado de Seguros de mayor capacidad de cobertura, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Partiendo de este supuesto, trataré de exponer lo que, en mi opinión, puede constituir la definición de UNA política de Seguros, enfatizando el carácter indeterminado y singular del artículo "una" ya que los riesgos de una Gran Empresa pueden ser de muy distintas características y que esta opinión mía se ha formado necesariamente a la luz de mi experiencia en una sola Gran Empresa, si bien enriquecida con el trato con vosotros, mis compañeros de profesión y , por qué no decirlo, de afición.

Inventario de Riesgos

- . La agrupación de riesgos deberá hacerse de modo que el número de "grupos de riesgo" resulte el menor posible.
- . La misma observación cabe respecto de la agrupación de recursos en "centros de riesgo".
- . Consecuentemente el número de pólizas de seguro resultará mínimo, que es lo que debe buscarse, si bien procurando no olvidar ningún riesgo y no encarecer el Seguro agrupando recursos de muy distinta sensibilidad a la acción de cada "grupo de riesgos".

Evaluación del Riesgo

- . El criterio de valoración de los bienes depreciados por el uso será el de valor real ("actual cash value") salvando el caso de empresas muy endeudadas o con escasas posibilidades de financiación exterior en el que, referido a bienes cuya reposición fuese estrictamente necesaria, podría resultar casi inevitable utilizar el criterio de "valor a nuevo" u otro de alcance similar.

Reducción del Riesgo

- . Se reducirán, mediante las adecuadas medidas de prevención/protección, los riesgos de frecuencia alta y los de frecuencia media e intensidad baja, atacando esencialmente las causas posibles de siniestro, asumiendo el riesgo residual (si no se obtuviera éxito, el carácter accidental de dichos riesgos sería muy dudo-

so y deberían tratarse como incidentes de producción, es decir, como pérdidas de rendimiento).

- . Salvo casos excepcionales, los riesgos de intensidad alta y frecuencia baja serán objeto de transferencia por lo que, sin perjuicio de acciones puntuales exigidas por el Asegurador, no serán objeto de protección complementaria.
- . Igual tratamiento tendrán los dos últimos riesgos de la matriz, los de intensidad media y frecuencia media o baja siempre que su pérdida normal esperable (NLE) supere el deducible establecido en la correspondiente póliza de seguros.

En caso contrario, se actuará sobre ellos para tratar de reducir su coste potencial, asumiendo el riesgo residual.

Asunción del Riesgo

- . Se adoptarán las medidas necesarias para anular la asunción involuntaria de riesgos.
- . Se asumirán en su totalidad los riesgos cuya pérdida normal esperable (NLE) sea inferior al deducible establecido en la póliza de seguro correspondiente (me permito recordar el carácter agrupativo del concepto "riesgo" que estoy utilizando).
- . Se determinará tan exactamente como sea posible el coste de la asunción obligatoria de riesgo, analizando cuidadosamente dicha obligatoriedad.

- . Se evitará, en general, el coaseguro voluntario, salvo en el caso de establecerse deducibles proporcionales y, en tal caso, deberán delimitarse dichos deducibles entre un máximo y un mínimo.
- . Dentro del tratamiento de cada "grupo de riesgo" se practicará, si bien con extremada prudencia, la llamada "selección negativa de riesgos" en los casos en que existan grupos significativos de recursos cuya sensibilidad a la acción de un determinado grupo de riesgos sea claramente diferente a la del resto del "centro de riesgo" en que estén incluidos.
Por razones obvias, repito, esta práctica debe utilizarse con extraordinaria prudencia, evitando a ultranza el "pasarse de listo".
- . A la luz del riesgo máximo asumible que resulte de la aplicación de lo anterior, se determinarán los deducibles a incorporar en cada póliza de seguro, estableciéndolos en el nivel más alto compatible con la seguridad de no sobrepasar el mencionado riesgo máximo y con la sensibilidad de la prima de seguro a dicho nivel.
En algunos casos, convendrá estudiar la variación de prima que resulte de elevar el deducible por siniestro pero estableciendo al mismo tiempo un deducible agregado anual (por ejemplo, técnicas "stop loss").
- . El establecimiento de límites superiores de indemnización por siniestro o agregados deberá hacerse siempre que el límite resulte superior a la pérdida máxima pre

visible (MFL) y, en los casos de riesgo muy simples o específicos, a la pérdida máxima posible (PML), para evitar la asunción de riesgos "por arriba" muy difícil de evaluar y, posiblemente, de consecuencias catastróficas.

- . No debe olvidarse el práctico autoseguro que suponen los planes tipo "paid-loss-retro" en los que el Asegurador actúa en realidad como "fronting" del Asegurado y que, para ciertos riesgos específicos, resultan casi inevitables.

EL PROGRAMA DE SEGUROS

Siempre en mi opinión, el programa de seguros consecuente con la política enunciada estaría formado, básicamente, por:

Cobertura de Responsabilidad Civil

- . Una primera capa de cobertura ("primary") incluyendo R.C. empresarial, patronal y de productos, con deducible medio/bajo, con la más amplia cobertura que sea posible obtener, de ámbito mundial.
- . Una o más capas en exceso, cubriendo la R.C. de productos y, en su caso, la empresarial.

Según el tipo de empresa, podrían ser objeto de tratamiento especial, riesgos como

- . R.C. profesional de los empleados.
- . R.C. de productos en USA y Canadá.
- . R.C. de productos especiales.
- . Gastos de retirada de productos defectuosos.
- . R.C. "marine".
- . Contaminación accidental o gradual.
- . R.C. por bienes en custodia.
- . Etc.

Cobertura de daños físicos

- . Una póliza "paquete", a todo riesgo con exclusiones mínimas, cubriendo todos los bienes propiedad del Asegurado o en los que tenga un interés asegurable o por los que pueda ser responsable, dondequiera que estén situados.
- Deducible medio/alto y límite en la pérdida máxima previsible (MFL).

Según el tipo de Empresa podrían ser objeto de selección riesgos como los siguientes :

- . Avería de maquinaria.
- . Mercancías en régimen de transporte marítimo.
- . Aeronaves o medios de transporte marítimo.
- . Metálico y valores.
- . Algunas materias primas.
- . La chatarra resultante de un siniestro, en ciertos productos.
- . Los activos no industriales situados fuera de las factorías (oficinas, viviendas, equipos electrónicos, etc).
- . Etc.

Esta póliza "todo riesgo", cuya aparición en el mercado nacional es relativamente reciente y cuya extensión es aún limitada, tiene en mi opinión sensibles ventajas sobre la que podríamos llamar "clásica" o "de riesgos nominados".

En efecto, entiendo que

- a) La estructura "todo riesgo" invierte la carga de la prueba; el Asegurador debe probar la exclusión de cobertura para rechazar el siniestro en vez de ser el Asegurado el que deba probar la existencia de la cobertura a su favor para ser indemnizado.

Esta es, tal vez, la mayor ventaja de la estructura "todo riesgo" ya que asegura lo imprevisto además de lo imprevisible, evitando las lagunas por omisión.

- b) Exige una descripción del riesgo simple y general en vez de la descripción necesariamente más prolija e individualizada en la estructura "clásica", ahorrando costes de administración y minimizando errores.

- c) Elimina solapes y lagunas de cobertura que en la "clásica" son prácticamente inevitables.

- d) Facilita la indemnización de siniestros ya que, normalmente, un siniestro de cierta importancia puede entenderse afecto a más de una cobertura; en la estructura "todo riesgo" este hecho no tiene trascendencia y en la "clásica" puede dar lugar a conflic

to de intereses entre los distintos Aseguradores o, en el caso de único Asegurador, los distintos Reaseguradores, con intervención de más de un perito, auditorías en otro caso innecesarias, etc., etc.

- e) Permite cubrir, en la práctica, la financiación de los siniestros de naturaleza extraordinaria - cubiertos por el Consorcio de Compensación de Seguros evitando que el usualmente largo lapso de tiempo que lleva la tramitación de la indemnización de estos siniestros, agrave las consecuencias del mismo al producirse una mayor interrupción - del negocio.

Como desventaja, podría alegarse que, al no ser posible - su reaseguro por la vía del contrato obligatorio, es mucho más difícil, y a veces problemática, su colocación por la vía facultativa.

Ello suele obligar a los gerentes de riesgos a intervenir directamente en el mercado de reaseguro lo que conlleva - la necesidad de disponer de mayores medios humanos y, en - definitiva, más coste de gestión; sin embargo, este coste se suele ver compensado por la reducción del coste del seguro que resulta de una más directa y, consecuentemente, precisa información al Reasegurador.

Cobertura de interrupción de negocio

Normalmente, debe incluirse en la póliza anterior, cubriendo los perjuicios derivados de un accidente o daño propio o incluso de tercero.

Aunque pueden utilizarse distintos parámetros para medir estos perjuicios, yo me inclino por asegurar el volumen de ventas de la Empresa previa deducción de los gastos evitables como consecuencia del siniestro.

Deben, en mi opinión, pactarse como "no evitables" los costes de subactividad del personal y de la maquinaria a lo largo del período de interrupción del negocio, si bien excluyendo una parte de los costes de subactividad de la mano de obra a partir de un determinado momento, en aplicación de la necesaria selección del riesgo.

Obviamente, deben incluirse también en la cobertura los llamados "gastos extraordinarios" incurridos para minimizar el siniestro.

El límite de indemnización y el deducible deben establecerse en forma combinada para daños físicos e interrupción de negocio aunque, a veces, puede ser conveniente establecer, en su lugar, un determinado período de carencia o fijar deducibles diferenciados para daños físicos e interrupción de negocio, según el tipo de Riesgo.

El período indemnizable debe ser indefinido, es decir, no limitado por la vigencia de la póliza y abarcar todo el período de interrupción del negocio hasta su normalización total.

EVOLUCION DE LA POLITICA DE SEGUROS

Una política de seguros basada, como he dicho, en el máximo nivel de retención asumible por la Empresa a la luz de su política general de gestión, ha de estar necesariamente sujeta a un proceso de revisión continua ya que la capacidad financiera de la Empresa puede sufrir variaciones significativas a lo largo del tiempo.

Independientemente de ello, el comportamiento cíclico del - mercado de seguros debe también ser tenido en cuenta ya que podríamos encontrarnos ante una falta de capacidad y/o endu - recimiento de las condiciones de cobertura.

Aprovechando la actual tendencia, favorable al gerente de - riesgos, creo que debemos prepararnos ante el previsible - próximo período de "vacas flacas" (y no quiero ser agorero) considerando acciones tendentes a

- . Actualizar y perfeccionar el conocimiento de nuestro Riesgo, preparando la información de "underwriting" - con la mayor precisión y claridad posible.
- . Invertir el "ahorro" de prima, que la actual "suavi - dad" del Mercado permite, en ampliar nuestros siste - mas de protección y planes de prevención, mejorando - consecuentemente el riesgo residual a transferir en - el futuro.

. Intensificar nuestros contactos con los mercados de Se
guro y Reaseguro, reforzando los actuales y estableciendo
do otros nuevos en base a

- conocer las posibles dificultades de colocación que pudiéramos encontrar en un mercado endurecido.
- conocer los mercados alternativos a utilizar en dicho caso.
- preparar nuevos medios de financiación de ries - gos (pools, cautivas, etc).

Muchas gracias por vuestra atención.