

N. 42200
R. 40777



CEGERS '89

HOTEL MELIA CASTILLA MADRID, 13/14 MARZO-89

**EL SEGURO DE TODO RIESGO DE
DAÑO FÍSICO**

Experiencia USA:
Mr. William L. Mather
Risk Manager de Gillette Corporation
(USA)

PONENCIA:

El seguro de Todo Riesgo de Daño Físico.
Experiencia USA.

Madrid, España

13 de Marzo, 1.989

PRESENTADA POR:

William L. Mather - Administrador, Gerencia de Riesgos

The Gillette Company - Boston EE. UU.

Quisiera agradecer a los organizadores de esta reunión el haberme pedido participar. Después de haber ejercido de Gerente de Riesgos durante más de 20 años y al ser miembro activo de la Risk Insurance Management Society, o "RIMS", organización norteamericana de gerencia de riesgos, me es especialmente grato asistir a esta conferencia sobre gerencia de riesgos.

A través de los años, mi conocimiento y entendimiento de la gerencia de riesgos me ha llegado de muchas partes. Además de las muchas personas dentro de mi propia empresa, me han educado Aseguradores, Brokers, Asesores y otros del sector de seguros. Sin embargo, creo que el adiestramiento más importante y útil me ha llegado de otros Gerentes de Seguros y de Riesgos. La RIMS me ha ayudado en este respecto a través de sus reuniones y seminarios tanto nacionales como regionales y locales. Por tanto, quisiera felicitar a la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros, o "AGERS", y sus socios por haber organizado esta reunión.

Me pidieron hablarles esta mañana sobre el tema del "Seguro de Todo Riesgo". Para hacerlo, echaré mano a mis experiencias en Gillette para intentar demostrar los beneficios que puede aportar un enfoque global de la gerencia de riesgos a un programa de este tipo. Mis comentarios seguirán el formato tradicional de la actividad de gerencia de riesgos:

1. Identificación del riesgo.
2. Análisis del riesgo.
3. Gestión /Control del riesgo.
4. Financiación del riesgo.
5. Evaluación de los resultados o "feedback".

Para presentar el primer paso, la identificación del riesgo, resumiré las actividades y operaciones de Gillette. La Gillette Company se fundó en 1.901 y se trata de una empresa internacional de productos de consumo dedicada al desarrollo, fabricación y venta de una amplia gama de productos para el aseo o uso personal. Las líneas principales incluyen hojas y maquinillas de afeitar, perfumería, y cosméticos, objetos de escritorio y oficina, afeitadoras eléctricas Braun y pequeños electrodomésticos, así como productos Oral-B para uso dental.

Las operaciones de fabricación se realizan en 61 situaciones en 28 países y los productos se distribuyen a través de mayoristas, minoristas y agentes en más de 200 países y territorios. A finales de 1.987, la Compañía empleaba 30.100 personas, las tres cuartas partes fuera de los Estados Unidos. Aproximadamente el 40% de la totalidad de nuestros empleados se encuentran en los países de la Comunidad Europea, incluyendo unos 2.000 aquí en España. Gillette explota tres centros de fabricación en España, en Sevilla, La Coruña y Barcelona. El valor total de los bienes en España excede de US\$ 150.000.000.

Una parte de la actividad de identificación del riesgo es el

mantener líneas abiertas de comunicaciones con todos los grupos funcionales principales además de las funciones internas claves. El Departamento de Gerencia de Riesgos revisa planes de operación así como planes de inversión capital para intentar identificar el riesgo antes de presentarse. Nuestra línea principal de comunicación es con el Interventor de cada unidad de explotación. Esta persona se responsabiliza de la protección de haberes y beneficios de su unidad siguiendo directrices establecidas por el Departamento de Gerencia de Riesgos. Forma parte de las normas establecidas sobre información entre la casa matriz y cada unidad operativa, el cumplimentar una solicitud anual de datos de gerencia de riesgos. Este informe contiene información valiosa sobre la identificación de riesgos, tal como:

- . Estimaciones de costes de reemplazo actualizadas para todos los bienes de cada unidad.
- . Valores de todos los envíos efectuados por cada unidad.
- . Cálculos de beneficios para el período vencido y estimaciones para la siguiente anualidad.
- . Identificación y valoración de haberes no propiedad de la unidad pero de los que la unidad es responsable.
- . Otros elementos de riesgo, tales como nómina, número de vehículos, etc.

La revisión de estos informes, junto con informes de nuestros Aseguradores y Brokers, nos da una imagen comprensiva de la naturaleza y clase de los riesgos. Además de esta información, tenemos el "input" aportado por visitas personales e inspecciones de las unidades por miembros del Departamento de Gerencia

de Riesgos, Brokers y Aseguradores. A través de los años, el "input" personal resultante de estas visitas nos permite modificar y adaptar la información conseguida mediante los informes escritos.

El análisis del riesgo es el segundo paso en la gestión de nuestros riesgos patrimoniales. En esta evaluación intentamos contestar a dos preguntas fundamentales -en primer lugar, qué probabilidad tiene el riesgo de resultar en un siniestro, y segundo, y en el caso de un siniestro, qué magnitud podría tener. Durante muchos años, el agente propulsor elegido fue una mezcla de carbono clorofluor. Este componente era adecuado como propulsor para muchos de nuestros productos y también ofrecía la ventaja de no ser inflamable. Desgraciadamente, como seguramente sabrán, esta clase de producto químico ha sido identificado como primer sospechoso de la rotura de la capa de ozono de la atmósfera. A raíz de esta decisión, Gillette buscó un propulsor alternativo que sería eficaz y seguro desde los puntos de vista de los consumidores y del ambiente. Se seleccionaron varias mezclas de hidrocarburos para responder a las demandas de los consumidores y ecologistas. Es de lamentar que en cuanto al riesgo, los hidrocarburos son altamente inflamables. La decisión conllevó un aumento significativo en tanto la gravedad de los siniestros como las previsiones de frecuencia de siniestros.

Un segundo ejemplo del análisis del riesgo dimana de la creciente globalización de nuestra actividad. Al igual que muchas empresas que operan en Europa Occidental, Gillette ha estado revisando sus sistemas de fabricación y distribución cara a 1.992. La consolidación y racionalización de las instalaciones facilitará la eficacia necesaria para competir efectivamente en los mercados actuales y en el futuro. Desde la perspectiva del análisis del riesgo, estos cambios a menudo resultan en un aumento de los agregados de valores en menos situaciones. Los grandes riesgos que resultan a veces apremian la capacidad de

los Aseguradores y ciertamente limitan la capacidad de la empresa de reemplazar la producción en caso de siniestro. Hasta los límites del cálculo de beneficios se ven dificultados dadas las largas cadenas de distribución desde las plantas de fabricación hasta las subsidiarias de ventas, hasta los mayoristas, hasta los minoristas y finalmente hasta los consumidores.

El tercer paso en la gerencia de riesgos patrimoniales es la gestión o control del riesgo. Esta es una parte muy importante de nuestro programa en Gillette, y la que ocupa gran parte de nuestro tiempo.

El patrimonio de Gillette está sujeto a gran número de riesgos naturales y creados. La gerencia de riesgos consiste de una serie de acciones, comenzando con la decisión de adquirir una propiedad, bien sea una nueva instalación de fabricación, un nuevo almacén, maquinaria de producción o material prima. En un negocio dinámico, tal como Gillette, nuestro objetivo es producir y comercializar grandes cantidades de productos de calidad de la forma más eficaz. Visto desde la perspectiva de la gerencia de riesgos, esto simplifica muchas de nuestras decisiones ya que los riesgos asociados a la producción de nuestros productos o su almacenaje o distribución se asemejan, no obstante su ubicación. Nuestra gerencia de riesgos, día a día, puede enfocarse en aquellas situaciones que se apartan de la actividad normal. Dentro de las actividades poco corrientes, intentaremos tratar los aspectos críticos en primer lugar. Por ejemplo, el diseño y construcción de una planta de fabricación siempre será más importante que el diseño y construcción de un almacén, ya que será más llevadera la pérdida de un almacén. El traslado de equipo de producción será de mayor importancia que el envío de producto terminado ya que será más fácil reemplazar el producto terminado.

No tengo tiempo para repasar los pormenores de nuestras normas y directrices de control de riesgos. Es importante saber que

Gillette reconoce el grave riesgo con que nos enfrentamos en caso de destrucción de un centro importante de producción. Identificamos aquellas instalaciones "claves" y protegemos estas instalaciones al máximo.

Dado que nuestras instalaciones para la producción de hojas de afeitar son únicas, no podríamos depender de proveedores externos para satisfacer nuestras necesidades. Además, nuestro éxito depende de la venta continuada de nuestros productos clave a nuestros clientes. Si no les podemos suministrar, no podemos esperar que dejen de afeitarse y rápidamente nuestros competidores entrarían para llenar este hueco. Aún después de reanudar la producción, sería de esperar un esfuerzo prolongado y costoso para recuperar nuestra participación del mercado. En el caso de un siniestro importante, nuestro único apoyo serían las demás instalaciones de producción. Por ello, el Departamento de Gerencia de Riesgos tiene especial interés en las decisiones en torno a la reducción de capacidad de respuesta a las instalaciones más importantes de producción de productos de afeitado.

La cuarta etapa de nuestra gerencia de riesgo es la financiación del riesgo. Aquí se reconoce el hecho de que por eficaz que sea nuestro programa de control de riesgos, existe la posibilidad de un siniestro. Por tanto, se hace necesario que contemplemos la posible necesidad de financiar dicho siniestro. Básicamente, la financiación puede proceder de solo dos fuentes - primero, podemos pagarlo de los beneficios actuales de Gillette, o segundo, podemos hacer que un tercero nos reembolse el siniestro. Todas las posibilidades de financiación de riesgo que conozco, incluyendo franquicias, retenciones, captives, planes de tasificación retroactivos, etc., son variaciones de dos temas básicos.

La política Gillette de financiación de riesgos requiere que consideremos lo siguiente al tomar nuestras decisiones:

• Debemos considerar los recursos sustanciosos de Gillette y

la dispersión del riesgo antes de contratar seguros.

- . Debemos contratar seguros cuando sean exigibles por Ley.
- . Debemos contratar seguros, si los hubiera, para proteger la estabilidad de la empresa.

Dentro de estas directrices, tenemos una amplia gama de opciones a seguir. Quisiera compartir con Uds. algunas de las creencias y consideraciones que han guiado el desarrollo de todos nuestros programas de financiación de riesgos a través de los años, y sobre todo nuestro programa de seguros patrimoniales.

Creemos que la colocación centralizada de nuestros programas de financiación de riesgos nos permitirá aprovecharnos plenamente de nuestros recursos económicos y dispersión de riesgo.

Creemos que la consolidación de los programas de financiación de riesgos nos permite cierta holgura al tratar con terceros que aseguran nuestra transferencia de riesgos. Esta consolidación ofrece a estos terceros la oportunidad de conseguir una dispersión de riesgo significativo con un potencial de rentabilidad a largo plazo.

Creemos en una relación a largo plazo con los Aseguradores, lo que brinda a Gillette la oportunidad de colocar eficazmente nuestros riesgos con un mínimo de tiempo y esfuerzo de un año al otro. Desde el punto de vista del Asegurador, creemos que esto ofrece una oportunidad de maximizar los beneficios del seguro y minimizar los costes del aseguramiento.

Creemos en la cobertura amplia de tipo Todo Riesgo siempre que esté disponible ya que, como la mayoría de gerentes de riesgos y seguros, nos preocupan los riesgos sin identificar o poco identificados.

Permítanme unos momentos para repasar como tomamos estas cuatro creencias y las transformamos en el programa actual de financiación de riesgos patrimoniales.

Las ventajas que hemos conseguido en Gillette a través de nuestra centralización de colocaciones de seguros en todo el mundo nos permite el no contratar seguros en muchos casos en que esto sería la forma más cara de financiación de riesgos. Quizás el mejor ejemplo sea lo que llamamos el "síndrome del Mercedes del Director General". Hace muchos años, cuando la contratación de seguros era primordialmente responsabilidad del Director Financiero local, era corriente el contratar seguros de daños físicos para la flota de automóviles de cada empresa local. Al ser recopilada y analizada la siniestralidad al término de varios años por nuestro recién creado Departamento de Gerencia de Riesgos, pudimos demostrar que a nivel global, el mayor porcentaje de prima cobrada por siniestros era del 40%. Basándonos en estos resultados, persuadimos a la Dirección para que apoyara una prohibición de contratar esta cobertura no catastrófica. Sin embargo, cada año tenemos que responder a por lo menos una versión del cuento del "Mercedes del Director General". Nos damos cuenta de que para cualquier unidad o más en un año dado, puede que experimentemos una siniestralidad desfavorable al verse destruido el Mercedes del Director. Sin embargo, para la empresa como tal, nunca será decisión válida el contratar este seguro. Hay otros ejemplos parecidos en Gillette en torno al riesgo de tránsito doméstico y riesgos de pérdida de beneficios de empresas de ventas. Son importantes porque apoyan la filosofía de contemplar los riesgos mundiales de Gillette. Si hubiéramos continuado nuestra filosofía de control local de la subsidiaria de las decisiones sobre financiación de riesgos, Gillette hubiera perdido la oportunidad de reducir el coste de la financiación de riesgos.

Estas reducciones han sumado varios millones de dólares ya que nuestro departamento fue creado hace casi treinta años.

Entre las ventajas de la consolidación tenemos la capacidad de ofrecer a los Aseguradores una prima mayor con una mayor dispersión de riesgo. Esto nos ha permitido adquirir nuestra cobertura por una tasa que beneficia tanto al Asegurador como a Gillette. Otra ventaja de la consolidación fue el permitir a Gillette la utilización de una compañía captive con participación en el seguro y reduce aun más el coste de financiación de nuestros riesgos.

Una de nuestras creencias más importantes se centra en torno a la cobertura amplia de Todo Riesgo. En los Estados Unidos, esta creencia ha influido nuestra contratación de toda clase de coberturas. A nivel internacional, constantemente hemos buscado la cobertura amplia de Todo Riesgo para nuestros bienes patrimoniales. Nuestro programa actual, que funciona desde hace más de diez años, requiere la contratación local de riesgos nominados. Esta cobertura local se coloca con la compañía local de nuestro grupo internacional de seguro de riesgos patrimoniales, siempre que sea posible. La cobertura primaria de riesgos nominados se complementa mediante un manuscrito que otorga Diferencia en Condiciones (DIC), Producción de Fabricantes (MOP), Transporte Doméstico y Equipo de Proceso Electrónico de Datos (EDP). El objetivo fue unificar aquellas coberturas que anteriormente se emitieron como pólizas separadas. El manuscrito, emitido por nuestros propios aseguradores internacionales de riesgos patrimoniales, auna estas coberturas y se conoce en Gillette como su "Master Policy". Siempre que se permita se emite localmente. Después de años de revisión y desarrollo, esta "Master Policy" tiene un ámbito de cobertura amplio y contiene pocas exclusiones que relacionaré:

- . Actos deshonestos o fraudulentos.
- . Defecto en diseño, materiales o mano de obra.
- . Daños eléctricos a equipos eléctricos causados por corrientes artificiales.

- . Avería mecánica.
- . Errores de proceso o fabricación.
- . Desgaste, deterioro paulatino.
- . Asentamiento normal o encogimiento de suelos o techos.
- . Gastos por demora con respecto a bienes en tránsito.
- . Riesgos nucleares.
- . Riesgos de guerra.
- . Polución.

El objetivo de este doble enfoque es otorgar a la Dirección Corporativa una seguridad razonable de que el plan de funcionamiento de la Compañía no se verá alterado por un siniestro. Desde la perspectiva del Director General local, nuestro programa ofrece una amplia cobertura con participación en siniestros que puede equipararse con el tamaño de la subsidiaria local mediante franquicias y la preferencia de asunción de riesgos del equipo de dirección local. La retención de riesgos a nivel del captive de la Compañía asegura a la Dirección Corporativa que estamos logrando nuestro objetivo eficazmente. La actuación de nuestro captive ha permitido a Gillette recuperar aproximadamente el 12% de su prima por riesgos patrimoniales internacionales, como promedio anual.

El quinto y último paso en nuestro programa de gerencia de riesgos patrimoniales es la evaluación de los resultados o "feedback". Es un aspecto muy importante de nuestro programa por muchas razones. En primer lugar, ya que el departamento de gerencia de riesgos actúa como departamento de servicio para nuestras unidades de operación, es esencial que les informemos en cuanto a los resultados tanto de su actividad como nuestra actuación. Estos informes nos permiten recompensar a las unidades sus buenos resultados y, cuando sea necesario, identificar zonas problemáticas y sugerencias para mejorar. Segundo, tenemos una obligación anual para con los Directores de Gillette de informar sobre la situación de nuestro programa de seguros pa-

trimoniales. En este informe, resumimos la actividad en las áreas de identificación, análisis, control y financiación de riesgos durante un período de tres años. Asimismo, este informe nos brinda la oportunidad de identificar áreas de preocupación determinadas en que se hace necesario el apoyo de los niveles más altos de la dirección. Este apoyo es de suma importancia en aquellas áreas en que Gillette se vé incapaz de encontrar una cobertura aceptable. El hecho de que los directores y la alta dirección tengan conocimiento de estas lagunas de cobertura hace más fácil que el departamento de gerencia de riesgos trate con los problemas de las subsidiarias. Finalmente, la tercera razón más importante de nuestra actividad de revisión es facilitar la información estadística necesaria para el uso y asistencia de nuestros brokers y aseguradores. De esta forma podemos adaptar nuestros programas de financiación de riesgos para que resulte el coste más bajo de tratar el riesgo.

Para concluir, espero que mis comentarios hayan aclarado el enfoque de la Gillette Company en cuanto al seguro Todo Riesgo de bienes patrimoniales y su lugar importante en el programa internacional de gerencia de riesgos de Gillette. Aunque la Casa Central de nuestra compañía se encuentra en los Estados Unidos, más de las dos terceras partes de nuestro negocio se lleva a cabo fuera de los Estados Unidos. El desarrollo y operación de nuestro programa de gerencia de riesgos patrimoniales se ha diseñado para funcionar eficazmente en todos los países en que Gillette esté presente. Nuestras experiencias con los programas mundiales de gerencia de riesgos han reforzado nuestra creencia de que la gerencia de riesgos es una técnica de dirección muy eficaz que puede emplearse en cualquier país y en cualquier organización.

Una vez más, les deseo buena suerte con su organización y les agradezco su atención esta mañana.