

GRS - 10  
R. 8925  
N. 2199

# **C H I L E**

## **GERENCIA DE RIESGOS**

**Julio Castelo Matrán**

**Abril 1.989**



## RIESGOS BASICOS EN LA GESTION DEL SEGURO DE AUTOMOVILES

Julio Castelo Matrán  
Consejero Delegado de MAPFRE MUTUALIDAD

### INTRODUCCION

1. Toda actividad empresarial está sujeta a unos riesgos, bien sea procedentes del entorno general en que dicha actividad se desarrolla, bien sea inherentes al propio ejercicio de dicha actividad.

La ACTIVIDAD ASEGURADORA, en general, no es una excepción a esta regla, como tampoco podría serlo el SEGURO DE AUTOMOVILES en particular.

2. El SEGURO DE AUTOMOVILES es no sólo el más importante -por volumen de negocio- de los seguros NO-VIDA en el mundo entero (lo que determina que un adecuado control de los riesgos que entraña su gestión tenga una extraordinaria influencia en el conjunto de la actividad aseguradora), sino que además es el prototipo de los "seguros masivos", tanto por el número de pólizas que en él han de administrarse como por el número de siniestros que origina.

Ello da lugar a que el riesgo de desviaciones en sus magnitudes básicas no suela producirse de forma súbita e inesperada sino mediante un deterioro gradual y progresivo, lo que origina que el éxito en su gestión no obedezca tanto a planteamientos tácticos coyunturales más o menos acertados, sino a una actitud de vigilancia y corrección permanentes de todos y cada uno de los casi innumerables aspectos que lo componen.

3. Las consideraciones que se exponen en este trabajo son fruto exclusivo de mi experiencia personal en una entidad especializada en el seguro de automóviles; la mayoría de ellas son vivencias reales, aunque hay algunas que son todavía aspiraciones no alcanzadas.

Nada de ello excluye, sin embargo, que algunas de las ideas que expongo puedan ser aplicables por analogía -o de hecho se apliquen en la práctica- a otros ramos del Seguro. Lo cierto es que, en todo caso, si no exclusivas sí son al menos esenciales en la gestión del SEGURO DE AUTOMOVILES.

4. Creo conveniente hacer también unas aclaraciones de carácter metodológico.

Ante la dificultad que he encontrado para establecer una clasificación de RIESGOS en función de su importancia e incidencia en los resultados de gestión, he optado por agruparlos usando un criterio cronológico, que va desde el estudio del entorno en que va a desarrollarse la actividad aseguradora hasta el análisis de los resultados obtenidos.

De acuerdo con ello, he preparado una serie de cuadros sinópticos en cada uno de los cuales hay un planteamiento similar: de una parte, exposición de los RIESGOS BASICOS; de otra, enumeración de los PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS, que en definitiva podrían considerarse como los auténticos factores de riesgo.

5. En este sentido, los cuadros a que he hecho referencia son los siguientes:

- . Riesgos en la configuración del ENTORNO.
- . Riesgos en la determinación de la ESTRUCTURA EMPRESARIAL.
- . Riesgos en la elaboración de PRODUCTOS.
- . Riesgos en la fijación de TARIFAS.
- . Riesgos en la gestión de SINIESTROS.
- . Riesgos en el incremento de los GASTOS DE GESTION.
- . Riesgos de desajustes en la CUENTA DE RESULTADOS.

Conscientemente he excluído el análisis de otras áreas de riesgo (Política de Inversiones, Presupuestos y Control Presupuestario, Control de Gestión, etc.) que, aunque no menos importantes, no presentan a mi juicio singularidades relevantes en la gestión estricta del Seguro de Automóviles.

Madrid, Abril de 1.989

JC/ya

## 1. EL ENTORNO

### • RIESGO BASICO

INADECUACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A LA ESTRUCTURA DE MERCADO EN QUE VA A APLICARSE, AL MARCO LEGAL Y CORPORATIVO Y POSIBLES EXPECTATIVAS DE CARACTER GENERAL.

### • PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

#### 1. MERCADO DE OFERTA

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES COMPETIDORAS.

- POR SU OPERATIVA ..... = AUTOMOVILES V. SEG. GRALES
- POR SU AMBITO GEOGRAFICO ..... = REGIONALES V. NACIONALES
- POR SU ESTRUCTURA INTERNA .... = CENTRALIZADAS V. DESCENT.
- POR SUS PRECIOS Y PRODUCTOS... = ACTIVAS V. CONSERVADORAS.
- POR SU POLITICA DE DISTRIBUC. = VENTA DIRECTA V. INTERMED.

#### 2. MERCADO DE DEMANDA

ANALISIS DE LA EVOLUCION Y COMPORTAMIENTO DE LOS USUARIOS DEL AUTOMOVIL (ASEGURADOS POTENCIALES).

- POR SU DESARROLLO ... = SATURACION V. CRECIMIENTO
- POR SU ACTITUD ..... = PRECIOS V. PRODUCTOS O SERVICIOS
- POR SU PERMANENCIA .. = FIDELIDAD V. INESTABILIDAD

#### 3. MARCO LEGAL, OFICIAL Y CORPORATIVO

ANALISIS DE LAS DISPOSICIONES LEGALES BASICAS, COMPORTAMIENTO DE LAS AUTORIDADES DE CONTROL Y ACTIVIDADES DE INSTITUCIONES CORPORATIVAS.

- RESPECTO A PRECIOS ... = OFICIALES - CARTELIZADOS - LIBRES
- RESPECTO A PRODUCTOS.. = OFICIALES - UNIFORMES - LIBRES
- RESPECTO A COMISIONES. = FIJAS - LIBRES
- RESPECTO A INVERSIONES = FIJAS - LIBRES

#### 4. EXPECTATIVAS GENERALES

CASO DE ESPAÑA, TRAS SU INGRESO EN LA C.E.E., EN RELACION CON EL SEGURO DE AUTOMOVILES.

- LIBERTAD DE PRECIOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- LIBERTAD DE ESTABLECIMIENTO DE SOCIEDADES EXTRANJERAS.
- ADAPTACION GRADUAL DEL SEGURO OBLIGATORIO DE AUTOMOVILES A LAS DIRECTRICES COMUNITARIAS.
- CRECIENTE LIBERALIZACION PARA LA IMPORTACION DE VEHICULOS EXTRANJEROS.

-----

## 2. LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

### . RIESGO BASICO

INADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA ASEGURADORA A LAS CARACTERISTICAS Y EXIGENCIAS INTRINSECAS DEL SEGURO DE AUTOMOVILES.

### . PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

#### 1. CARACTERISTICAS DEL SEGURO DE AUTOMOVILES

##### - AREA DE PRODUCCION Y ADMINISTRACION

- . VENTA MASIVA.
- . COMPRA INMEDIATA.
- . MULTIPLICIDAD DE COBERTURAS.
- . DIVERSIDAD DE PRECIOS.
- . GRAN ROTACION DE CARTERA.

##### - AREA DE SINIESTROS

- . ELEVADO INDICE DE FRECUENCIA.
- . OCURRENCIA GEOGRAFICA INDIFERENCIADA.
- . NECESIDAD DE REPARACION DE DAÑOS (VEHICULOS).
- . EXIGENCIA DE PRESTACIONES MEDICAS (LESIONADOS).
- . TRANSACCIONES AMISTOSAS CON ASEGURADOS Y TERCEROS.
- . ACTUACIONES JUDICIALES.
- . POSIBILIDAD DE RECOBROS.
- . EXISTENCIA DE FRAUDES.

##### - AREA DE GESTION

- . DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS.
- . IMPORTANTE VOLUMEN DE GASTOS FIJOS
- . FRECUENCIA EN LOS COBROS.
- . FRECUENCIA EN LOS PAGOS.

#### 2. EXIGENCIAS ESTRUCTURALES ACONSEJABLES

- ADMINISTRACION AGIL Y SIMPLIFICADA.
- INFORMATICA POTENTE Y DISTRIBUIDA.
- DIMENSION SUFICIENTE.
- IMPLANTACION NACIONAL.
- ESPECIALIDAD EN LA GESTION.
- DESCENTRALIZACION FUNCIONAL
- RED DE "PROVEEDORES".
- CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS ASEGURADOS.

-----

### 3. LOS PRODUCTOS

#### . RIESGO BASICO

INADECUACION DE LOS PRODUCTOS (COBERTURAS) A LAS NECESIDADES DEL ASEGURADO Y/O A SUS POSIBILIDADES ECONOMICAS DE COMPRA.

#### . PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

##### 1. EL PRODUCTO - PRECIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL ASEGURADO

###### - VEHICULO NUEVO

- . AMPLIA COBERTURA (NORMALMENTE "TODO RIESGO" CON O SIN FRANQUICIA) DURANTE LOS DOS O TRES PRIMEROS AÑOS.
- . REDUCCION DRASTICA DE COBERTURAS (NORMALMENTE "A TERCEROS") EN AÑOS SUCEIVOS.

###### - VEHICULO USADO

- . COBERTURAS REDUCIDAS ("TERCEROS") DESDE PRIMER AÑO.

##### 2. INCIDENCIA DE LOS NIVELES DE PRIMA MEDIA POR POLIZA

###### - PRIMA BAJA

- . INDICE DE PRODUCTIVIDAD INSUFICIENTE.
- . INDICE DE GASTOS DE ADMINISTRACION EXCESIVO.

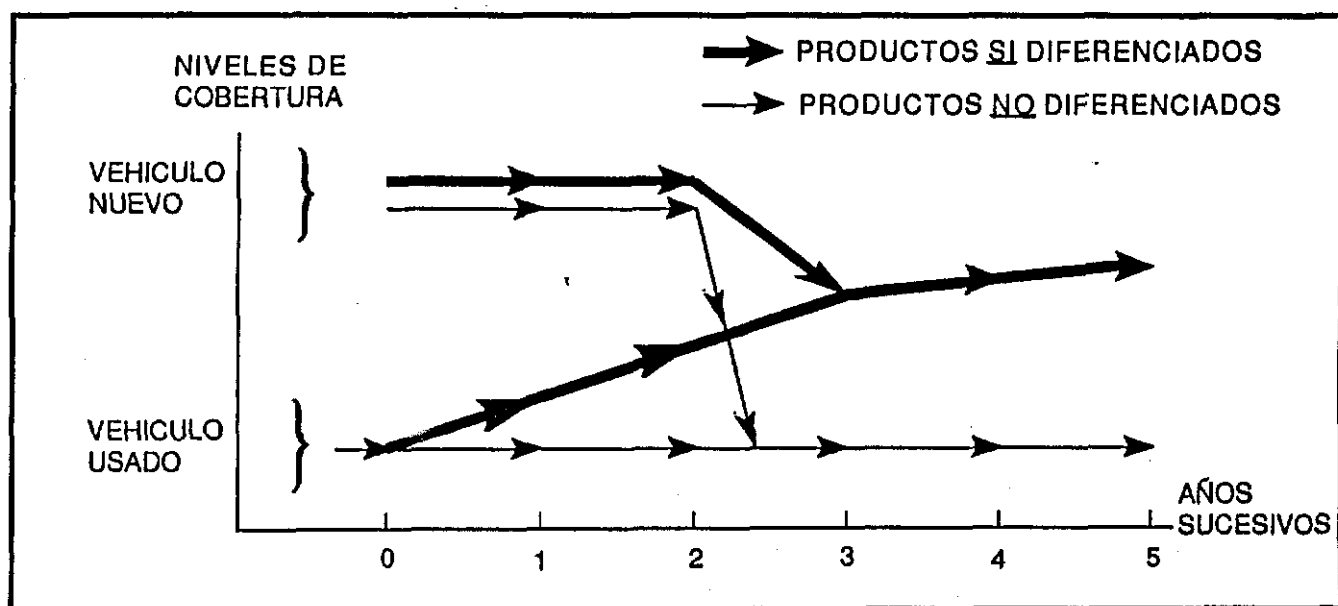
###### - PRIMA MEDIA ALTA

- . MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD.
- . MEJORA DEL INDICE DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

#### . OBJETIVOS A ALCANZAR

AUMENTO DE LA PRIMA MEDIA POR POLIZA MEDIANTE LA OFERTA DE UNA AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS CON PRECIOS DIFERENCIADOS.

#### GRAFICO DE OFERTA DE PRODUCTOS - PRECIOS



#### 4. LAS TARIFAS

##### . RIESGO BASICO

INADECUACION DE LAS TARIFAS, QUE SI SON INSUFICIENTES PRODUCEN DESEQUILIBRIO TECNICO Y SI SON EXCESIVAS ORIGINAN PERDIDA DE CARTERA POR FALTA DE COMPETITIVIDAD.

##### . PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

###### 1. QUE AFECTAN A LA TARIFA EN SU CONJUNTO

- RESULTADOS POR AREAS GEOGRAFICAS.
- RESULTADOS POR TIPOS DE COBERTURAS.
- RESULTADOS POR CLASES DE VEHICULOS.
- RESULTADOS POR CIRCUNSTANCIAS DEL CONDUCTOR.

###### 2. QUE AFECTAN A LOS COMPONENTES DE LA TARIFA

- INSUFICIENCIA DE LA PRIMA DE RIESGO.
  - . POR EXCESIVA FRECUENCIA EN EL NUMERO DE SINIESTROS.
  - . POR INCREMENTO EXCESIVO DEL COSTE MEDIO DE LOS SINIESTROS.
- INSUFICIENCIA DE LOS RECARGOS PARA GASTOS
  - . GASTOS DE ADMINISTRACION.
  - . GASTOS DE PRODUCCION.

###### 3. QUE AFECTAN A LA "COMPETITIVIDAD" DE LA TARIFA

- TARIFAS EXCESIVAMENTE REDUCIDAS.
  - . ALTO CRECIMIENTO EN VOLUMEN DE PRIMAS Y EN NUMERO DE VEHICULOS ASEGURADOS.
  - . DETERIORO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.
  - . "ENMASCARAMIENTO" DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION.
  - . DESEQUILIBRIO TECNICO.
- TARIFAS EXCESIVAMENTE ELEVADAS.
  - . CAIDA DE LA NUEVA PRODUCCION Y DE LA CARTERA.
  - . AUMENTO DE LOS INDICES DE GASTOS DE ADMINISTRACION.
  - . REDUCCION DE LOS INGRESOS FINANCIEROS REGULARES.

-----

## 5. LOS SINIESTROS

### . RIESGO BASICO

SINIESTRALIDAD EXCESIVA Y CONSIGUIENTE PERDIDA TECNICA.

### . PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

1. DE CARACTER GENERAL = INSUFICIENCIA DE TARIFAS

2. DE CARACTER ESPECIAL = GESTION DE SINIESTROS

#### - SINIESTROS DE DAÑOS MATERIALES

##### . CONTROL DE PERITOS

- PRODUCTIVIDAD
- GASTOS DE PERITACION
- IMPORTE TASACIONES MEDIAS
- SISTEMAS DE PERITACION

##### . CONTROL DE TALLERES

- COSTE PIEZAS DE REPOSICION
- TARIFAS MANO DE OBRA
- TIEMPOS DE REPARACION Y SUSTITUCION
- RAPIDEZ Y CALIDAD EN LA REPARACION

#### - SINIESTROS DE DAÑOS PERSONALES

##### . CONTROL DE ABOGADOS

- PRODUCTIVIDAD (POR ACTOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES)
- GASTOS DE INTERVENCION
- RESULTADOS (TRANSACCION O SENTENCIA)

##### . CONTROL DE MEDICOS

- VISITA Y CONTROL DE LESIONADOS
- TRATAMIENTOS DE CURACION
- INFORMACION PERIODICA

##### . CONTROL DE CENTROS SANITARIOS

- DOTACION DE RECURSOS TECNICOS
- COSTES DE HOSPITALIZACION
- DIAS DE BAJA

##### . CONTROL DE BAREMOS DE INDEMNIZACION

- REVISION Y ACTUALIZACION

##### . CONTROL DE "VELOCIDAD DE LIQUIDACION"

- MUERTES
- LESIONADOS CON ALTA MEDICA

#### - SINIESTROS EN GENERAL

- . CONTROL DE RECOBROS
- . CONTROL DE FRAUDES
- . CONTROL DE DESVIACIONES DE RESERVAS



## 6. LOS GASTOS DE GESTION

### . RIESGO BASICO

CRECIMIENTO EXCESIVO Y DESPROPORCIONADO EN RELACION CON EL VOLUMEN DE NEGOCIO, HASTA LLEGAR A REPRESENTAR UNA CARGA ECONOMICA PERMANENTE NO SOPORTABLE POR LA CUENTA DE RESULTADOS.

### . PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

#### 1. RESPECTO AL CONJUNTO DE LOS GASTOS

- CONTROL DE LA EVOLUCION DE SU PORCENTAJE RESPECTO A PRIMAS.
- CONTROL DE LA EVOLUCION DE SU PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ACUMULATIVO.

#### 2. RESPECTO A LOS GASTOS DE PRODUCCION (COMISIONES)

- ADECUACION DE SU COSTE A LAS FUNCIONES BASICAS (EMISION, SINIESTROS, COBRANZA) DESEMPEÑADAS POR LOS AGENTES, ALTERNATIVAS A LAS QUE DESARROLLASE DIRECTAMENTE LA EMPRESA.
- PONDERACION DEL COSTE (% DE COMISION) POR FACTORES DE COMPETENCIA.

#### 3. RESPECTO A LOS GASTOS DE ADMINISTRACION

- ANALISIS PORMENORIZADO DE LAS PRINCIPALES PARTIDAS DE GASTO.
- CONTENCION DE LOS DE CARACTER FIJO Y PERMANENTE MEDIANTE:
  - . RACIONALIZACION Y SIMPLIFICACION DE TAREAS.
  - . ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTO.
  - . CAPACITACION DEL PERSONAL PARA ASUMIR NUEVAS FUNCIONES.
  - . ANALISIS COMPARATIVOS DE PRODUCTIVIDAD.
- LIMITACION DE PRESUPUESTOS A LAS NECESIDADES REALES DE GASTO ("BASE CERO").
- CONTROL PRESUPUESTARIO, ANALISIS DE DESVIACIONES Y ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTORAS.

-----

## 7. LA CUENTA DE RESULTADOS

### . RIESGO BASICO

DESEQUILIBRIO EN LAS PRINCIPALES PARTIDAS DE LA CUENTA DE RESULTADOS: INGRESOS (PRIMAS Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS), GASTOS (SINIESTROS Y GESTION).

### . PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

1. DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA.
2. FIJACION DE LA CUENTA DE RESULTADOS "DESEABLE".
3. ELABORACION DE PRESUPUESTOS BASICOS.
4. CONTROL PRESUPUESTARIO, DE GESTION Y RESULTADOS.
5. ESTABLECIMIENTO DE "SEÑALES DE ALERTA".
6. ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTORAS DE DESVIACIONES.
7. LOGRO DEL OBJETIVO DESEADO.

-----

JC/ya

Abril, 1.989