

K. 10398

UNA ESTRATEGIA SIMPLE DEL SEGURO ANTE EL FUTURO

Ignacio Hernando de Larramendi
Barcelona - 26 Octubre 1984



Amigos todos:

1. En términos muy generales, el mercado asegurador tiene como elementos principales: aseguradores o risk-takers primarios, intermediarios y reaseguradores. Hay además, otros de importancia interna, juristas especializados, actuarios, economistas, gerentes de riesgos, peritos (adjusters), que con especialidad reconocida trabajan coordinados con algunos de los tres anteriores.

Entre los risk-takers, a quienes en este momento represento, como mis colegas del panel representan a reaseguradores e intermediarios, hay una división importante: los puros, perdonad esta expresión, principalmente Lloyds y nuevas Exchanges americanas y los aseguradores generales, que además de soportar riesgos, organizan la producción y el pago de siniestros. Aún dentro de éstos cabe distinguir entre aseguradores institucionales, con alta dimensión, al menos en su propio mercado doméstico, estabilidad y en general liderazgo que implica responsabilidad institucional, y aseguradores limitados que sólo atienden un área técnica o geográfica o inician su acción empresarial o tienen reducida dimensión, que no quiere decir poca solvencia. Por supuesto, aún hay otra categoría, la de aseguradores multinacionales, con filiales y delegaciones en muchos mercados y normalmente con situación de liderazgo en el suyo propio, y aseguradores muy principalmente nacionales.

Si la figura del asegurador primario puede ser diferente y variada, también lo puede ser la del "intermediario", desde el pequeño agente cautivo local, hasta el broker multinacional con servicios técnicos muy sofisticados, y lo puede ser la del reasegurador, desde mero aceptante de "pequeñas porciones" de riesgos, al mundial con funciones semejantes a las de un gran Merchant Bank.

Pero aún con esta salvedad y pecando de mal educado con mis colegas, me atrevo a decir que el asegurador primario es el eje de nuestra profesion, un verdadero "prime contractor", que utiliza para sus fines a intermediarios y a reaseguradores, pero que es en definitiva responsable ante el cliente del coste íntegro de gestión de sus servicios.

Mi posición en este acto es la de "asegurador institucional", con liderazgo en mi mercado nacional y esto puede condicionar mis puntos de vista y parece correcto advertirlo, si bien es probable que sean entidades como la mía en cada país en las que pesen las respuestas estratégicas que no solamente afectan a los mercados aseguradores, sino a nuestro conjunto social.

La sociedad moderna es la consecuencia de avances científicos y tecnológicos dentro de un régimen de libertad, y en ella aparecen nuevos riesgos individuales y colectivos para el comercio, la industria y las instituciones públicas. La falta de protección frente a ellos perjudicaría el delicado equilibrio social interno y el grado de libertad individual a que nos hemos acostumbrado. Para poner un dique a fuerzas crecientes de presión, en cierto modo "destructivas", que amenazan el bienestar estable, los aseguradores debemos ofrecer una respuesta ágilmente cambiante y adaptada a las nuevas situaciones del mundo en general y de cada país en particular.

2. Supongo que muchos esperan que las respuestas estratégicas deban ser complicadas, con aplicación de técnicas sofisticadas de gestión, fórmulas originales de marketing y sistemas que sólo pueden ejecutar con eficacia jóvenes ejecutivos con "masters" de prestigiosas Business Schools, que justifican sueldos iniciales varias veces múltiples de los de un "clerk" de la vieja escuela. Pienso precisamente lo contrario, nuestras respuestas, para ser eficaces, deben ser simples, apoyadas en el sentido común, naturalmente con utilización de modernas técnicas informáticas, cada día más al alcance de todos.

Las "respuestas estratégicas" que debe ofrecer el seguro son: sencillez de sus productos, máxima desburocratización e implacable persecución de costes inútiles y con ello ofrecer a sus clientes "productos buenos y baratos" con servicio eficiente en calidad y precio. Pero esto, tan sencillo, es lo que se está olvidando, aunque en cada mercado, todos lo pueden ver, surgen entidades que sí lo tienen en cuenta, y por ello progresan hasta alcanzar una fuerza institucional que obliga a seguir su ejemplo y que influye en la "calidad general del mercado", y su adaptación permanente a nuevas necesidades.

Supongo que se espera que diga algo más que eso pero lo anterior podría ser el fin de mi exposición, pues resume mis puntos de vista, consecuencia de una larga experiencia profesional en la creación de una empresa que ha tenido éxito precisamente por haber actuado siempre con esos criterios, desmitificando procesos y teorías, eliminando departamentos de moda como el de marketing y planificación, y en cambio teniendo en cuenta la importancia del hombre, de cada hombre o mujer de la empresa, incluso el más insignificante.

Para que no se me acuse de demasiado conciso, haré además algunas consideraciones y previamente a ellas, señalaré por qué, según mi opinión, los aseguradores necesitamos respuestas: "Para mantener o progresar nuestra propia empresa; para que nuestro mercado en conjunto preste un servicio satisfactorio a la demanda del público en condiciones de competencia con otras actividades alternativas; y para lograr en lo posible que se extienda nuestra "área de influencia institucional" a aspectos no estrictamente vinculados al seguro, aprovechando nuestros medios y posibilidades y pero sin imposición coactiva.

3. Los objetivos de los aseguradores en el futuro, como han debido ser siempre, son los siguientes:

* Reducir el coste de gestión conjunta, eliminando gastos innecesarios, en gran parte de origen histórico, que encarecen nuestras primas. Para esto necesitamos lo siguiente, no por obvio menos olvidado:

- Simplificar operaciones, haciéndolas claras y asequibles para el público y para que nuestro personal lo gestione con facilidad. Esto implica hacer desaparecer "gadgets" que complican el producto o servicio básico, para hacerlo sólo en apariencia más atractivo o diferente a otros.
- Combatir la burocracia y eliminar procesos duplicados en operación cuyo coste no sólo es innecesario, sino da lugar a mayor coste de otros procesos. Los grandes aseguradores tienen tendencia inevitable a la burocratización que en gran parte obedece al mantenimiento e incluso crecimiento de servicios inútiles y obsoletos. Esta burocratización que eleva sus costes y disminuye su agilidad operativa, hace perder las ventajas de su dimensión y constituye un factor negativo en el periodo de la "gran descentralización" consecuencia inevitable de la nueva informática, en que se presentan más crudamente los errores de la burocratización acumulada.

Esta situación se está presentando en casi todos los aseguradores de talla mundial, y supongo que también, aunque esto sea menos conocido, en los de menor dimensión, pero elevada dentro de su propio mercado.

- Vigilar los procesos de distribución y su coste, en general mayor, a veces mucho mayor, que el resto del coste de gestión y donde por tanto hay más posibilidad de acción eficaz. Esta es la gran revolución pendiente del seguro mundial, ya en marcha desde hace treinta años, cuando surgieron los aseguradores independientes en Estados Unidos y las Mutuas "salvajes" en Francia, ambas manifestaciones de simplificación de la distribución y reducción de costes, con influencia poderosa en la estructura de ambos mercados. Tuve la oportunidad de conocer casi en su comienzo este proceso en Estados Unidos y no oculto que esto ha influido mucho en mi estrategia de empresa, pues desde entonces he tratado de lograr en ella algo parecido.
- * Descentralización, que al mismo tiempo implica (para que sea efectiva) desburocratización y nueva línea de distribución, y que por sí misma es un instrumento efectivo e indispensable de reducción de costes. La defino como proceso de "acercamiento máximo de las decisiones de empresa al lugar en que se presta el servicio, eliminando duplicidad de actuaciones administrativas, concentrando en todo lo posible en la propia unidad o base operativa". Esta descentralización se va a facilitar en el futuro, con la explosión de la nueva informática distribuída, que permite ampliarla a bajo coste a áreas que no podían sospecharse hace solo cinco años. Para ello han de encontrar ventaja considerable las entidades ya en situación de avanzada descentralización. Alguna asegura-

dora ha obtenido gran éxito, claro que en un país pequeño como Holanda, haciendo precisamente lo contrario, pero es una excepción como la de MUTUA MADRILEÑA en España, también muy centralizada.

* Agilización operativa

Todo lo anterior es muy positivo, siempre que vaya unido a la desaparición de servicios centrales costosos e innecesarios y conduzca a otra ventaja indirecta, la agilidad y flexibilidad en la operación, no constreñida por procesos burocráticos ni por tiranos centralistas que impiden actuar a la "base" con rapidez y adaptación a las circunstancias especiales de cada área o tipo de seguro. Esto impide que una gran aseguradora se convierta en dinosaurio pesado y mantenga una gestión capaz de reaccionar frente a la imaginación de los competidores, incluso aparentemente insignificantes, o frente a las necesidades cambiantes de cobertura de riesgos y otras demandas del público, al que debemos servir y no servirnos de él, forzándole a lo que no le conviene y porque a nosotros nos conviene. Esta cualidad implica por sí sola una respuesta estratégica latente a cualquier eventualidad y sin ella ninguna estrategia preconcebida llega a ser efectiva.

* Otros aspectos

Además de los anteriores, que se complementan entre sí, hay otros objetivos estratégicos para el seguro, en especial el de convertirse en actividad socialmente positiva y no sólo instrumento de coacción instrumental o lucro sectorial en que muchos lo quieren convertir.

Entre algunos otros, quiero citar:

- Mantenimiento de un alto nivel de "security" en la compensación económica, teniendo en cuenta que muchas de las prestaciones a que nos comprometemos son a largo plazo y que el asegurado paga siempre por adelantado. El contrato de seguro implica "seguridad de percepción de prestaciones". Si no es así, se defrauda al público, y esto no sólo afecta a una aseguradora individual sino al mercado.

Por eso, aún con cautela, son recomendables fórmulas que, si no eliminan, por lo menos reduzcan este riesgo, en la línea del Fondo de Garantía de Lloyds' y de lo que ofrecen en muchos países las instituciones financieras y de ahorro para cuando la actuación errónea de una empresa perjudique al público. Pero ni aún esto es suficiente cuando no existen autoridades de vigilancia eficaces y cuando se carece de un plan suficiente de información al público que si bien no impide un gran fraude, evita que los aseguradores de buena fe se confíen en que el tiempo arreglará sus errores lo que les lleva a no corregirlos a tiempo en tanto a veces se reduce paulatinamente el patrimonio de sus asegurados.

- Mantenimiento de un alto nivel de calidad de productos, que no depende sólo de que sus términos jurídicos sean claros y no incluyan "trampas" en caso de siniestro, sino de que la ejecución de las prestaciones se haga de buena fe y con aceptable generosidad cuando la anterior existe. Es preciso que el público, con la excepción de los especialistas del abuso, esté satisfecho de la eficacia y rapidez del seguro en caso de siniestro. Esto aconseja instituciones tipo "ombudsman" a que puedan acudir los asegurados individuales de modo fácil y natural, y que ejerza una vigilancia sobre las corruptelas inevitables en una organización muy descentralizada, en gran parte por "motivos personales locales" ajenos a la propia voluntad de la aseguradora. Pero en cualquier caso, la calidad dependerá sobre todo de la voluntad de los propios aseguradores que, en condiciones normales, tienen medios suficientes para conseguirla.
- Ampliación del ámbito de las coberturas habituales a servicios complementarios que los aseguradores estamos en condiciones de organizar en mejores condiciones de precio que otras empresas o instituciones, al sernos necesarias para nuestra propia actividad y existir posibilidad de compartir costes y abaratar los de terceros. Esta ampliación, que afecta a diversas áreas a las que luego me referiré, puede representar contacto frecuente con el público, que así conoce mejor lo que es el seguro, quienes son los buenos aseguradores y tiene más ocasiones de recibir sus servicios y prestaciones.

Esto además sirve para hacer frente a nuestro "riesgo institucional de insatisfacción de la comunidad", germen de medidas populistas contra el seguro, que naturalmente son más importantes a medida que aumenta nuestra dimensión relativa en el conjunto de las instituciones socio-económicas de un país. En un mercado libre, la "política de servicios complementarios", no debe ser uniforme; unos aseguradores la acentuarán con éxito, en cambio otros acentuarán la venta de pura compensación económica, con productos de menor coste por esta circunstancia. El público será quien acabe decidiendo lo que prefiere como ocurre con los programas de televisión, pues aunque no existe una "Nielsen" del seguro, cualquier espectador avisado percibe en cada momento la onda dominante en ese aspecto.

Puedo citar como más importantes servicios complementarios los siguientes:

- Preocupación permanente por adaptar coberturas a las nuevas situaciones de riesgo y demandas del público, evitando la tentación de aprovechar la ley de la inercia que permite el mantenimiento de coberturas obsoletas y frena innovaciones que normalmente exigen un menor margen de intermediación y por consiguiente de beneficio. La despreocupación por innovar, junto con la burocratización son los dos principales obstáculos para la adaptación permanente social de la actividad aseguradora, y deben tener en cuenta los aseguradores que quieren subsistir en el mercado y en especial los institucionales o líderes

con posición ventajosa que les permite no advertir durante algún tiempo la consecuencia de sus errores.

- . Asistencia para la prevención de riesgos y siniestros, incluso de prolongación de la vida, en muchos casos tan útiles a los asegurados como la compensación económica, rompiendo el error en que aun incurren algunos aseguradores, de que esta función no nos corresponde e incluso reduce el nivel de primas en nuestro perjuicio.
- . Asistencia complementaria en los accidentes o incidentes de nuestros asegurados, poniendo a su disposición nuestra organización. En el seguro de Automóviles, por ejemplo, interesa mucho a los asegurados la asistencia en el momento para ellos desconcertante del siniestro.
- . Asesoramiento para la inversión de excedentes particulares y aspectos fiscales con ellos relacionados, que surgen complementariamente al seguro de Vida, con su alta especialización en técnicas y política de inversión y en aspectos fiscales de las finanzas familiares.

Cada uno de estos servicios y otros similares posibles, pueden enfrentarse con los ofrecidos por otras instituciones y crear un área de fricción competitiva que debe favorecer al público. Por supuesto, el legítimo interés del seguro es atraer hacia sí estas áreas.

4. He expuesto objetivos y quiero referirme ahora a algunos medios para hacerlos posibles.

- * Preocupación profunda por el personal, base principal del éxito de una empresa y una profesión. Sin ello, que por sí mismo produce una "cultura de empresa", no es posible conseguir cohesión interna ni que la atención a los clientes se preste con interés. Esto aconseja crear un "espíritu de camaradería y participación", incompatible con rigidez formal y con privilegios o situaciones especiales, salvo por el propio interés de la empresa, o antecedentes históricos muy especiales. Esta "íntima democratización" conviene sea informal y ajena a fórmulas rígidas, y si éstas existen no deben empañar el "espíritu de empresa" de los que en ella colaboran. Esto resulta doblemente necesario en un régimen descentralizado en que hay centenares de personas con capacidad de decisión autónoma que representan aislada pero plenamente, en toda la geografía, a la empresa frente a asegurados y terceros.
- * Intensificación del carácter nacional, que me parece propio del seguro, y que tendrá significación política si con ello se protegen los intereses de un país sin medidas coactivas irritantes. En mi opinión, ésta es una aportación del seguro libre e independiente a la "protección" de la cultura autóctona de un pueblo y una razón por la que el seguro está en

condiciones de adquirir influencia social como instrumento creador de equilibrio interno y de protección frente a la influencia de otros pueblos y culturas. Esto puede tener gran importancia si arraiga la Comunidad Económica Europea y se llega a nuestra incorporación completa y efectiva.

- * Logística capilar, denominación que damos en mi empresa a una red de servicios plenos directos muy próximos a cada asegurado, que advierte que la empresa se le acerca a él sin casi tener que desplazarse como en muchos países, han logrado Bancos y Cajas de Ahorros, pero es prácticamente inexistente en el seguro.

Esta capilarización será necesaria a los aseguradores que desean un nivel de "institucionalización" en un mercado. Se facilitará en el futuro por utilización masiva de los nuevos instrumentos de informática distribuida y especialmente con los ordenadores portátiles. Esto además constituye pieza estratégica tanto para adaptación a necesidades futuras como para protección de los "aseguradores domésticos" frente a los grandes aseguradores multinacionales.

Esta logística capilar está vinculada al sistema de distribución y a la función de los intermediarios en la gestión del seguro, pues algunos aseguradores ven dificultada su política de reducción costes por sus compromisos con intermediarios que no se consideran obligados a seguirla, como si estuviesen sustancialmente desvinculados del conjunto de la gestión aseguradora. En otros casos, aunque lo deseen, resulta difícil integrarlos en una función conjunta comercial y técnica, como la que exige una capilarización eficaz. Este área constituye la más delicada de la respuesta estratégica para la transformación del seguro, revolución en muchos casos, para enfrentarse con los desafíos tecnológicos y sociológicos de la sociedad futura.

- Información completa, frecuente y clara en lo interno y en lo externo, que permita el conocimiento completo y generalizado de lo que ocurre, en todo momento y todas las áreas de la empresa, y que ofrezca una información paralela y comprensible al público y en representación de él a las autoridades de vigilancia. Esto sirve simultáneamente como instrumento eficaz para detectar y corregir desviaciones de resultados, como garantía efectiva, mejor que cualquier otra, para la "seguridad" que debe ofrecer el seguro y como instrumento de reducción de costes pues la información frecuente comparada y ampliamente difundida facilita la auto-corrección de resultados y elimina la necesidad de burocracia supervisora, comités y órganos administrativos no productivos.
- Gerencia de los propios riesgos, Este aspecto tiene gran interés y ha sido ignorado por la mayor parte de los aseguradores primarios, a pesar de que esta muy extendido entre grandes aseguradores, como es precisamente ejemplo esta reunión de "risk management".

No sólo General Motors, Shell o IBM necesitan una política y una acción de risk management General Motors, Shell o IBM sino también la necesitamos nosotros los aseguradores (y aún más si se quiere los reaseguradores) que debemos conocer en todo momento nuestra solvencia estática, la que tenemos en un momento determinado, principalmente histórica, y además la solvencia dinámica, la que surge de los riesgos de toda clase a que estamos sometidos y que en un momento determinado y difícilmente previsible con exactitud puede alterar y debilitar sustancialmente una excelente solvencia estática.

¿Es que no es esa la función de los "risk managers" de grandes patrimonios industriales, muchos de los cuales me están escuchando? Por qué los aseguradores en su mayor parte se desentendieron de su solvencia dinámica?

La gerencia de riesgos en la industria se relaciona con la protección del seguro, pero abarca mucho más, y supongo que cada día ensanchará su campo de acción a nuevas áreas de riesgo, asegurable o no, para el que hay que adoptar medidas de futuro. La gerencia de riesgos de los aseguradores se relaciona con el reaseguro pero debe ser y cada día será mucho más amplia, pues inevitablemente abarcará no sólo los propios riesgos (nuestros como empresa, en la línea de los industriales y los asumidos de terceros en nuestra función aseguradora) sino también los jurídicos y financieros, tan importantes para los aseguradores como vigilantes del equilibrio dinámico de nuestro patrimonio, en su mayor parte al servicio de los asegurados, pero de cuya permanencia responde la propia empresa aseguradora. Esta nueva función, integrada, por lo menos en mi empresa, con una política de control interno, nos abre nuevos campos de relación y colaboración con los grandes clientes industriales, de quienes podemos aprender técnicas y recibir enseñanzas y además puede ofrecernos un nuevo campo de servicio si al dominar nuestra propia situación estamos en condiciones de aconsejar en ese área a algunos de nuestros clientes .

Pero sobre todo, nos ha de permitir coordinar la "seguridad", que exigen nuestras promesas de prestaciones futuras, con el coste mínimo de protección eficaz para conseguirla y esto será un importante "activo" por así llamarlo, que ofrecemos a los asegurados y al objetivo básico social de ofrecer "servicio con alta calidad y seguridad dinámica, a un coste socialmente constructivo". Y pienso que ésta puede ser otra respuesta estratégica, aunque sea sencilla y sólo necesite la aplicación humilde del sentido común, que no debe faltar a ningún hombre de empresa.

Sólo me queda comentar si estas respuestas estratégicas o las que se estimen más apropiadas, deben ser hechas colectivamente por el mercado o ser consecuencia de acción competitiva independiente, en especial de las empresas que, por su dimensión y espíritu "agresivo institucional", se consideran líderes.

Al ser partidario inconvertible de la libre competencia, la real, no la supuesta que busca su eliminación discreta, creo en la acción individualizada de quienes comprometan su acción empresarial a una vocación de servicio y crecimiento equilibrado. Pienso que ésta es, en general, más eficaz que la acción colectiva, y más aún si ésta procede de asociaciones que representan intereses muy diversos que obligan a un permanente compromiso. Lo mismo pienso cuando esta acción se apoya o recibe impulso estatal o de las instituciones de vigilancia del seguro, en cuyo caso se resiente la competencia, y con ello debilitar el mercado, estratificarlo e impedirle reaccionar adecuadamente a cambios y nuevas necesidades.

Naturalmente esto no debe ser obstáculo para que algunos aseguradores principales se coordinen para una acción positiva homogénea, sin eliminar la competencia entre ellos, pero ayudando a que puedan ser recíprocamente más efectivos en su actuación institucional. Esto es difícil de conseguir en los países latinos y es quizás una de las causas de que nuestro seguro no haya alcanzado el mismo grado de penetración y reconocimiento público que en los países no latinos de nuestro continente europeo.

Para terminar, puedo decirles que con esta exposición he querido colaborar para que este objetivo individual y colectivo de preparación del seguro a las dificultades y obstáculos del futuro y a la mejora y ampliación del mercado, sea una realidad y por supuesto a que mi país logre un conjunto asegurador muy eficaz que le haga ganarse la confianza del cliente y de Gobiernos y con ello logre ampliar su esfera de actuación y prepararse para competir dignamente con nuestros colegas europeos.

Muchas gracias.

IHL/ep