

LOS RIESGOS BASICOS EN LA GESTION DEL SEGURO DE AUTOMOVILES

JULIO CASTELO MATRÁN*

Las consideraciones que se exponen en este artículo son fruto exclusivo de la experiencia personal del autor 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 se exponen 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 Automóviles.

Toda actividad empresarial está sujeta a unos riesgos, bien sean 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 Automóviles** en particular.

El **Seguro de Automóviles** 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.

Ante la dificultad de establecer una clasificación de **riesgos** en función de su importancia e incidencia en los resultados de gestión, se ha 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.

En este sentido, los riesgos incluidos en este análisis son los siguientes:

- Riesgos en el **entorno**.

* Consejero Delegado de MAPFRE, Mutualidad de Seguros.

- 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 gestión**.

Conscientemente se ha excluido el análisis de otras áreas de riesgo (Planes y Programas de Actuación, Presupuestos y Control Presupuestario, Control de Gestión y Resultados, etc.) que, aunque no menos importantes, no presentan singularidades relevantes en la gestión estricta del Seguro de Automóviles.

De acuerdo con ello, a continuación se expone esquemáticamente para cada uno de los riesgos aludidos la enumeración de los principales aspectos que deben ser analizados y que, en definitiva, podrían considerarse como los auténticos *factores de riesgo*.

EL ENTORNO. PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

a) Mercado de oferta

Análisis de la estructura y comportamiento de las principales entidades competidoras.

- Por su operativa: Automóviles *versus* Seguros Generales.
- Por su ámbito geográfico: Regionales *versus* nacionales.
- Por su estructura interna: Centralizadas *versus* descentralizadas.
- Por sus precios y productos: Activas *versus* conservadoras.
- Por su política de distribución: Venta directa *versus* intermediarios.

b) Mercado de demanda

Análisis de la evolución y comportamiento de los usuarios del automóvil (asegurados potenciales).

- Por su desarrollo: Saturación *versus* crecimiento.
- Por su actitud: Precios *versus* productos o servicios.
- Por su permanencia: Fidelidad *versus* inestabilidad.

c) Marco legal y corporativo

Análisis de las disposiciones legales básicas, com-

portamiento de las autoridades de control y actividades de instituciones corporativas.

- Respecto a precios: Oficiales - cartelizados - libres.
- Respecto a productos: Oficiales - uniformes - libres.

d) Expectativas generales

Caso de España, tras su ingreso en la C.E.E., en relación con el Seguro de Automóviles.

- Libertad de precios, productos y servicios.
 - Adaptación gradual del Seguro Obligatorio a las directrices comunitarias.
 - Creciente liberalización para la importación de vehículos extranjeros.
-

LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL. PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

a) Características del Seguro de Automóviles

– *Area de producción y administración*

- Venta masiva.
- Compra inmediata.
- Pago fraccionado.
- Multiplicidad de coberturas y precios.
- Gran rotación de cartera.

– *Area de siniestros*

- Elevado índice de frecuencia.
- Ocurrencia geográfica indiferenciada.
- Necesidad de reparación de daños (vehículos).
- Exigencia de prestaciones médicas (lesionados).
- Transacciones amistosas con asegurados y terceros.
- Actuaciones judiciales.
- Gran posibilidad de recobros.
- Existencia de fraudes.

– *Area de gestión*

- Desviaciones presupuestarias.
- Importante volumen de gastos fijos.
- Frecuencia en los cobros.
- Frecuencia en los pagos.

b) Exigencias estructurales aconsejables

- Administración ágil y simplificada.
-

- Informática potente y distribuida.
- Dimensión suficiente.
- Implantación nacional.
- Especialidad en la gestión.
- Descentralización funcional.
- Red de «proveedores».

LOS PRODUCTOS. PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

- a) El producto - precio desde la perspectiva del asegurado
- *Vehículo nuevo*
 - Amplia cobertura (normalmente «todo riesgo» con o sin franquicia) durante los dos o tres primeros años.
 - Reducción drástica de coberturas (normalmente «S.O.A.» más «R.C.») en años sucesivos.
 - *Vehículo usado*
 - Coberturas reducidas (S.O.A. + R.C.) desde primer año.
- b) Incidencia de los niveles de prima media por póliza
- *Prima media baja*
 - Reducción del índice de productividad.
 - Reducción del índice de gastos de gestión.
 - *Prima media alta*
 - Mejora de la productividad.
 - Mejora de los gastos de gestión.

c) Objetivos a alcanzar

Aumento de la prima media por póliza mediante la oferta de una amplia gama de productos con precios diferenciados (Gráfico 1).

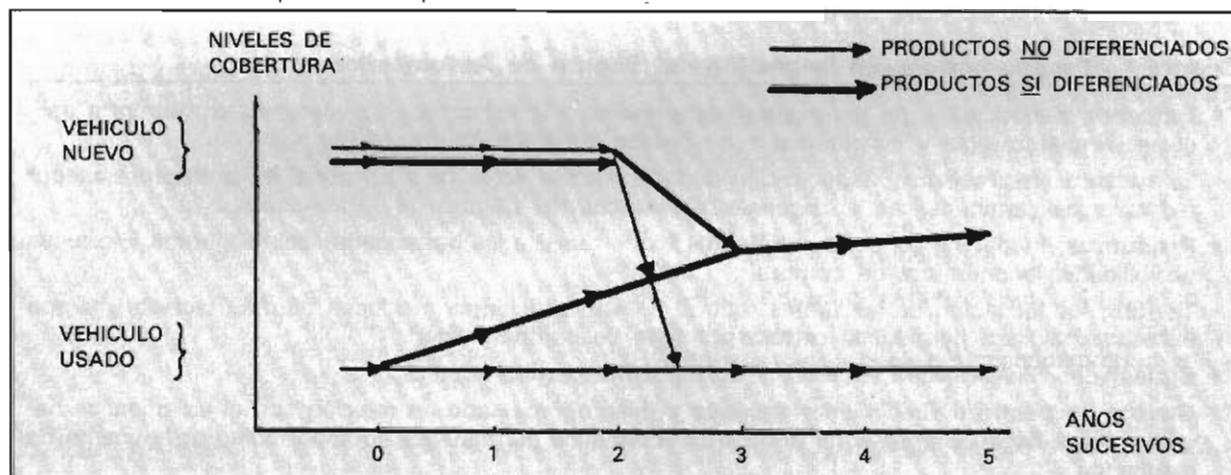
LAS TARIFAS. PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

- a) Que afectan a la tarifa en su conjunto
- Resultados por áreas geográficas.
 - Resultados por tipos de coberturas.
 - Resultados por clases de vehículos.
 - Resultados por circunstancias del conductor.
- b) Que afectan a los componentes de la tarifa
- Insuficiencia de la prima de riesgo.
 - Por excesiva frecuencia en el número de siniestros.
 - Por incremento excesivo del coste medio de los siniestros.
 - Insuficiencia de los recargos para gastos.
 - Gastos de gestión.
 - Gastos de producción.
 - Insuficiencia del recargo de seguridad.

LOS SINIESTROS. PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

- a) De carácter general (insuficiencia de tarifas)

Gráfico 1. Oferta de productos - precios.



b) De carácter especial (gestión de siniestros)

– Siniestros de daños materiales

- Control de peritos.
 - Productividad.
 - Gastos de peritación.
 - Importe tasaciones medias.
 - Sistemas de peritación.
- Control de talleres.
 - Coste piezas de reposición.
 - Tarifas mano de obra.
 - Calidad de reparación.

– Siniestros de daños personales

- Control de abogados.
 - Productividad (por actos judiciales y extra-judiciales).
 - Gastos de intervención.
 - Resultados (transacción o sentencia).
- Control de médicos.
 - Visita y control de lesionados.
 - Tratamientos de curación.
 - Información periódica.
- Control de centros sanitarios.
 - Dotación de recursos técnicos.
 - Costes de hospitalización.
 - Días de baja.
- Control de baremos de indemnización.
 - Revisión y actualización.
- Control de «velocidad de liquidación».
 - Fallecimientos.
 - Lesionados con alta médica.

– Siniestros en general

- Control de recobros.
- Control de fraudes.
- Control de desviaciones de reservas.

LOS GASTOS DE GESTION. PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBEN SER ANALIZADOS

a) Respecto al conjunto de los gastos

- Control de la evolución de su porcentaje respecto a primas.
- Control de la evolución de su porcentaje de crecimiento acumulativo.

b) Respecto a los gastos de producción (comisiones)

- Adecuación de su coste a las funciones básicas (emisión, siniestros, cobranza) desempeñadas por los agentes, alternativas a las que desarrollase directamente la empresa.
- Ponderación del coste (% de comisión) por factores de competencia.

c) Respecto a los gastos de administración

- Análisis pormenorizado de las principales partidas de gasto.
- Contención de los de carácter fijo y permanente mediante:
 - Racionalización y simplificación de tareas.
 - Elaboración de manuales de procedimiento.
 - Capacitación del personal para asumir nuevas funciones.
 - Análisis comparativos de productividad.
- Limitación de presupuestos a las necesidades reales de gasto («base cero»).
- Control presupuestario, análisis de desviaciones y adopción de medidas correctoras.

Cuadro I. Riesgos básicos en la gestión del Seguro de Automóviles

- **Entorno:** Inadecuación de la estrategia empresarial a la estructura del mercado en que va a aplicarse, el marco legal y corporativo y a posibles expectativas de carácter general.
- **Estructura empresarial:** Inadecuación de la estructura orgánica y funcional de la empresa aseguradora a las características y exigencias intrínsecas del Seguro de Automóviles.
- **Productos:** Inadecuación de los productos (coberturas) a las necesidades del asegurado y/o a sus posibilidades económicas de compra.
- **Tarifas:** Inadecuación de las tarifas, que si no son suficientes producen pérdida técnica y si son excesivas originan pérdida de cartera por falta de competitividad.
- **Siniestros:** Siniestralidad excesiva y consiguiente pérdida técnica.
- **Gastos de gestión:** Crecimiento excesivo y desproporcionado en relación con el volumen de negocio, hasta llegar a representar una carga económica permanente no soportable por la cuenta de resultados.