

**ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE GERENCIA DE
RIESGOS Y SEGUROS**

AGERS

**JORNADA DE RENOVACIONES
NOVIEMBRE 2.001**

EXPECTATIVAS de RENOVACIÓN 2.002

O

¿ CRÓNICA DE UN DESAMPARO ?

Han pasado muchas semanas desde que recibí y acepté la propuesta por parte de los organizadores de la Jornada, de participar como ponente aportando un punto de vista más desde la posición del Gerente de Riesgos.

Pues bien, nunca he tenido y ya son muchos años en esto, la sensación tan acusada y real de que el contenido de la ponencia que pudiera preparar, iba a quedar obsoleto incluso antes de terminar de escribirlo, debido a la total incertidumbre que se ha derivado de los hechos ocurridos.

He tenido además la ocasión de comprobarlo en real, es decir, con la necesidad de resolver un caso concreto, como ha sido la ampliación del Programa de Seguros del GRUPO EL CORTE INGLES a Portugal y que ha tomado efecto (Dios sea loado) el pasado jueves 22 de Noviembre.

Y después de comprobar que el suspense no es patrimonio exclusivo de un genio del cine llamado Alfred Hichtcok, quiero lanzar un aviso a mis colegas, da igual la fecha en la que se vayan a producir sus renovaciones :

SI NO LO HABEIS HECHO, NO PERDAIS NI UN MINUTO Y PONEROS A ELLO. OJALA, QUE LO UNICO QUE TENGAIS QUE DISCUTIR SEA EL PRECIO QUE OS ESTEN PROPONIENDO.

Pero a pesar de todo, mis dudas sobre qué decir siguen persistiendo, por lo que a la vista de todo lo anterior, decidí que lo más adecuado podría ser el tratar de elevarse un par de centenares de metros sobre la situación, para evitar la distorsión y el desenfoque que produce una visión de primer plano demasiado cercano, tratando de obtener una panorámica del conjunto que ayude a fijar las referencias reales.

Una vez conseguido esto, evaluar las posibilidades de solución a los problemas tradicionales así como a los nuevos que han aparecido y las alternativas planteables, si no existieran aquéllas.

Muchas de esas estas referencias están contenidas en el magnífico artículo de Iván Maricq y Gonzalo Iturmendi,

“ Qué cambió el 11 de Septiembre de 2.001 ”

que resulta de una claridad de análisis extraordinaria, al decir lo que dice y decirlo con la escasísima perspectiva de 30 días después de la ocurrencia de los hechos que han desencadenado esta situación.

¿ Cuáles son estas referencias ?

Vamos a tratar de desvelarlas y situarlas siguiendo las tres preguntas cósmicas que el ser humano viene haciéndose desde los umbrales de la historia :

¿ Quiénes somos ?

¿ De dónde venimos ?

¿ A dónde vamos ?

1.- ¿ Quiénes somos ?

Los Aseguradores y los Asegurados somos parte de un mismo conjunto y ninguno de los dos podría sobrevivir sin el otro, como resulta obvio, aunque quizás en demasiadas ocasiones nos olvidamos de ello :

¿ Puede concebirse hoy día y dentro de nuestro sistema económico, una sociedad moderna y del bienestar sin Grandes Empresas, que generen la existencia de otras más pequeñas y éstas a su vez de otras, todavía más pequeñas y así sucesivamente hasta llegar a la unidad mínima que es el profesional liberal que mantiene un despacho profesional para prestar algún servicio a cualquiera de las anteriores ?

¿ Existirían personas que mediante el dinero obtenido con su trabajo en las empresas, en todas las empresas, tuvieran acceso al consumo, motor de todo el tinglado, desde el inmediato hasta plantearse la posibilidad de lanzarse a la adquisición de bienes a medio y largo plazo mediante el crédito, a practicar el ahorro..... ?

Y este sistema, ¿ sería posible sin una herramienta financiera que minimizara las consecuencias de la ocurrencia de accidentes y desastres y restituyera las pérdidas incurridas, permitiendo así la continuidad del proceso y la pervivencia de dicho sistema?

Hoy por hoy, esa herramienta financiera está representada por el sector asegurador tradicional, brokers, aseguradores y reaseguradores.

La respuesta a todas las preguntas debe de ser un rotundo

NO, NADA SERIA POSIBLE.

Es decir, que el sistema funciona como uno de los materiales más útiles y sólidos descubiertos y usados por el hombre, el hormigón, que es al mezcla de piedras de distintos tamaños, gruesos, medianos y finos - la arena – que son cohesionados por un aglomerante, el cemento con el agua, que le confiere una gran resistencia e impide sus disgregación.

Si falta alguno de los componentes o su dosificación no es correcta, el resultado no será válido, ya que la máxima compacidad y resistencia se alcanzan cuando los distintos tamaños de áridos van rellenando los huecos dejados por los inmediatamente más grandes y los huecos restantes, por el conglomerante, fluido que penetra sin dificultad por todos ellos, endureciéndose posteriormente, formando un bloque compacto, duro y resistente.

Por eso, cuando en alguna ocasión muy reciente alguien ha dicho desde una de las bandas y dirigiéndose a la otra,

“ Es que no habéis valorado el hecho de que sigamos aquí ”

o bien desde la de enfrente,

“ Estos pueden aguantar lo que sea, así que, que aguanten ”

demuestra tener una visión muy estrecha de la realidad, porque una parte se extinguiría al poco tiempo de desaparecer la otra.

Por eso, cuando los aseguradores añoran y así nos lo dicen – como acusándonos de ser nosotros los culpables – que realmente los Grandes Riesgos somos los que les producimos sus pérdidas y que ellos donde quieren estar y jugar, es con lo que denominan riesgos-masa, (con automóviles, depende del momento de amor-odio en que se encuentren), no se dan cuenta de que están atentando contra la dosificación del conjunto y que prescindir de nosotros, los Grandes Riesgos, eso ya es, sencillamente imposible.

Por eso también, cuando un empresario cree que los seguros ganan demasiado dinero y son una especie de fuente inagotable de indemnizaciones, está atentando contra la supervivencia del conglomerante y sin él, el entramado económico se convierte en un seco montón informe de arena y piedras.

Así pues estamos, no solamente juntos, sino que estamos, como dijo alguien alguna vez con un dramatismo realmente desgarrador y decimonónico,

“ CONDENADOS A ENTENDERNOS ”

Y yo comprendo que nosotros, las empresas y en especial los Grandes Riesgos, somos a nivel general una china en el zapato del sector asegurador :

- Suponemos unos cúmulos de capital en riesgo muy elevados.
- Presentamos unas pérdidas potenciales tremendas.
- Nos inventamos y probamos tecnologías de riesgo desconocido, cuyos fallos trasladamos al seguro.
- Salvo una reducida muestra, no practicamos en absoluto la Gerencia de Riesgos o no lo hacemos en toda sus extensión.
- Volcamos nuestros mejores esfuerzos en la transferencia del riesgo, no en controlarlo y asumir una parte, transfiriendo solamente los residuales.
- Queremos, además, que esa transferencia sea, barata, muy barata.

- Sabemos cómo apretarle las tuercas a un proveedor hasta que saque la lengua.
- Entonces, pensamos que todavía aguanta “otra vueltecita”.
- Pedimos, si no su reducción, estabilidad en nuestros costes de transferencia, cuando muchos de nosotros se dedican a subastar anualmente sus cuentas de seguros, no viendo sus posibles mejoras técnicas, sino clara y exclusivamente al mejor postor.
- Realmente, a veces creo que podemos dar la imagen de niños malcriados en el patio del colegio.

¿ Quizás la razón de todo ello, además de las graves carencias de cultura de Gerencia de Riesgos, (en el fondo origen de la situación), es que las empresas se empeñan en hacerla depender de las Direcciones Económico-Financieras, cuyos objetivos inmediatos son a veces poco o nada compatibles con la de aquélla ?

Pero, ¿ qué nos encontramos enfrente ? Realmente, con la horma de nuestro zapato.

- Un sector sacudido todavía por un proceso de globalización en curso y que, ¿cómo acabará?

¿Menos compañías = Menos capacidad?

Nos vendieron la globalización como el remedio a todos nuestros males y por ahora quizás parece casi peor el remedio que la enfermedad.

- En el que esa globalización ha producido en demasiados casos, una involución de los profesionales que realmente han sabido y saben manejar los Grandes Riesgos con naturalidad, y sin miedo a tener que dar explicaciones a quien procediera.
- En el que algunos de “Los Nuevos”, han considerado más prudente no moverse demasiado, tratando de confundirse con la pared.
- En el que esto ha llegado a bloquear completamente a compañías que tienen una capacidad sustancial disponible, pero que han caído bajo los efectos paralizantes del miedo a equivocarse, haciendo verdad aquello de que “ Dios le da pan al que no tiene dientes ”
- Que nos regaña mucho cuando tenemos siniestros, como extrañándose de que eso entre dentro de lo posible, en nuestra relación Asegurado-Asegurador.
- Que tiene un “Coeficiente Errático” demasiado elevado, pasando del cero al infinito en cuestión de días :

*Hoy : ; Quiero más participación ! ; Dámelo todo ;
Mañana : ; Pero qué es esto que me has dado ! ; Esto no
 puede seguir así !*

- Un sector que cuando se han planteado unos problemas reales, graves y que requerían soluciones inmediatas (y algunos todavía la requieren), ha tardado demasiado en darla y ha sido a base de parches porosos, o no ha sido capaz de encontrarlas.

Léase por ejemplo,

- Responsabilidad Civil Corredores
 - Responsabilidad Civil Medioambiental
 - Efecto 2.000
 - Comercio electrónico
 - **¿ 11 de Septiembre 2.001 ?**
- Porque es más fácil quitarse de en medio afirmando categóricamente que

“Eso, es un riesgo empresarial”

que tratar de solucionarlo. (Y de paso, se culpabiliza a la empresa)

- Que dice y proclama que quiere ser nuestro socio, pero yo me pregunto :

“¿ Realmente, debemos ser socios ?”

- ¿Porqué no dedicamos nuestro esfuerzo e imaginación a perfeccionar nuestra relación Proveedor-Cliente, dedicándose cada uno a ser cada día un mejor profesional en lo suyo y nos dejamos de mixturas extrañas?

Señoras y señores, si esto no es lo que somos, es lo que parecemos. Cada uno que se apunte lo que le pueda corresponder y pido disculpas a quien se haya podido sentir ofendido, porque nunca ha sido mi intención, pero considero que la gravedad del momento nos obliga a hacer un ejercicio de sinceridad, tomar referencias reales y a no desaprovechar la oportunidad de establecer un “Punto Cero” para iniciar un camino basado en el realismo y en la equidad.

2.- ¿ De dónde venimos ?

Hasta el 11 de Septiembre a mediodía, (hora española), sin duda que habíamos alcanzado una situación que si somos inteligentes, no repetiremos. Y aquí incluyo a todos los actores y partes en cuestión.

De la misma manera que algunos colectivos de pescadores han esquilado caladeros enteros que no se recuperarán o necesitarán demasiados años para hacerlo, nosotros habíamos tirado tanto de la cuerda, que al final ya habíamos conseguido romperla.

Seguir lanzándonos mutuamente la pelota del,

“Has sido tú,.....¿ Yo?, Pues anda que tú..... ”

corroboraría más lo del patio del colegio. Todos hemos contribuido a ello y resulta inútil el tratar de evadirse de su parte de responsabilidad y sobre todo, ¿para qué?

Lo que procede es identificar y analizar los errores cometidos (cuáles son, no por quién lo han sido), para tratar de no repetirlos.

Aunque todavía quedaban algunos que pensaban que esta era otra más de aviso y que luego al final, pasaría lo de todos los años, que nos dirían, “bueno, vale, de acuerdo”, realmente ya no era así, como algunos habían comprobado, muy dolorosamente en sus propias carnes el pasado año y esta es otra de las referencias que no debemos de perder :

Las cosas estaban realmente mal para el negocio de Grandes Riegos y el sector asegurador había puesto pie en tierra, trazado una raya y decía muy en serio,

“ No pasarán ”

¿ Tenían razón ? ¿ Estaban haciendo lo correcto ? ¿ Lo estaban planteando bien ?

Mi opinión es que :

- Aunque tenían razón, tenían mucha menos de la que pensaban que tenían. Porque puede que les estuviera yendo mal en el segmento de Grandes Riesgos, pero en absoluto en el conjunto del negocio, por lo que tenían margen suficiente de maniobra y nadie, salvo los aventureros, estaba asfixiado.
- Estaban planteando cosas que resultaban correctas en determinados casos, como era el de reconducir riesgos clara y recurrentemente deficitarios, pero esto no era así para todos y en todos los mercados. Pero, ¿ qué significa el mercado español, en la inmensidad del mercado mundial, qué importaba ?
- Y lo habían empezado a hacer, en general,.... fatal. Utilizando un estilo realmente intolerable, como si de repente no nos conocieran a nadie y con un tono de un revanchismo realmente sorprendente y sin duda absurdo.

Pero todo eso ahora, ¿ dónde ha quedado ?

Porque la situación es la misma que cuando estamos llorando amargamente porque alguien con su coche, nos ha rozado la puerta de nuestro bonito y querido “buga” y estamos enzarzados en una acalorada discusión con el presunto responsable, cuando viene un DUMPER de 20 Tm., y se estampana contra los dos, dejando un estupendo montón de chatarra.

¿ Quién se acuerda entonces del arañazo ?

Y si entonces, ya nos decían y trataban de convencernos que había dificultades para arreglar el susodicho arañazo, ¿ Cuáles no habrá ahora para comprar dos coches ? Sin duda que, ahora sí, muchísimas más.

Siempre es bueno desdramatizar las cosas y con todos mis respetos, cuando oigo el cúmulo de desdichas que nos rodean, no puedo evitar acordarme de una de las

muchas frases geniales del genial Groucho Marx y que decía, hablando de la historia de su familia, algo así como que :

“ Saliendo del agujero de la más absoluta pobreza, conseguimos escalar las más altas cotas de la miseria ”

Pues algo así parecido, es el “De dónde venimos y En dónde estamos”

Resumiendo nuestras referencias, estas pueden ser las más significativas :

- Asegurados muy mal acostumbrados por falta de sensibilidad y cultura de Gerencia de Riesgos y porque se han movido hasta ahora en un entorno en el que nos era mucho más fácil y barato transferir riesgo que controlarlo y asumirlo.
- Situación muy deteriorada del mercado de Grandes Riesgos, por grandes pérdidas acumuladas.
- Aseguradores desorientados por efectos de la globalización, desprofesionalizados en ocasiones y con una sobre-reacción producida por efecto del pánico y sostenida por una “dulce e inconfesable sensación” de poder oligopolístico.
- Todos estupefactos y anonadados por el “efecto laminadora” del 11 de Septiembre.

3.- Y.....¿ A dónde vamos ?

Esta es sin duda la pregunta del millón de dólares, aunque quizás la forma más correcta de plantearla es desdoblándola en más preguntas :

“ ¿Cuál ha sido el efecto real en nuestros proveedores habituales ? ”

“ ¿ Qué capacidad les queda realmente y de ésa, cuánta, con quién y en qué, van a querer utilizar ? ”

“ ¿ Cómo vamos a capear el temporal a cortísimo plazo (31.12.01) ? ”

y

“ Después, ¿ a dónde queremos y a dónde podemos ir ? ”

“ ¿ Qué herramientas debemos disponer para ello ? ”

La respuesta a la primera la conocemos, yo al menos, por retazos de información demasiado general que en ocasiones se contradice :

- Lógicamente, los “outsiders” se fueron por el sumidero de la quiebra esa misma tarde del 11-S
- Bajada vertiginosa del valor bursátil de todo el sector. ¿ Globalización paralizada ?
- Entre 40.000 y 80.000 millones de USD. de pérdidas para el sector asegurador
- Que a partir de 50.000 millones de USD, el tema podría empezar a resquebrajarse y comenzar a producirse quiebras “de campanillas”
- 300.000 millones de pesetas netos de pérdidas, para una gran reaseguradora.
- El mercado del Lloyds, a punto de sufrir un colapso. (O que ya lo ha sufrido.....)
- Impactos sustanciales, pero no de pérdidas, sino solamente de reducción de beneficios en los “grandes”
- ¿.....?

La verdad es que han pasado ya dos meses y medio y no parece que ninguno de nuestros proveedores hayan desaparecido ni que estén en trance de hacerlo, afortunadamente para todos : El sistema parece que ha aguantado, de donde se deduce que tampoco estaba tan horriblemente deteriorado teniendo en cuenta la contundencia del golpe y hay que felicitarlo por ello

La segunda y tercera pregunta ya son mucho más peliagudas, porque son el “aquí y ahora” :

- Capacidad, en mayor o menor medida, siguen teniendo.
- Incluso se oyen rumores por la pradera de aparición de nuevos capitales, ávidos de rentabilidad al amparo de las subidas de primas. ¿Serán fiables?
- Todos están mirando a los líderes con expresión de ¿ qué hacemos ?, pero los ¿ líderes ? no terminan de mover ficha.
- Nosotros también les miramos ansiosos, inquietos y expectantes, esperando nuevamente que ellos nos solucionen nuestros problemas :

“ ¿ Porqué no lo hacéis YA ? ”

Pero nos hemos preguntado a nosotros mismos, los Gerentes de Riesgos :

“ ¿ Qué puedo hacer yo ? ”

Yo creo que este es el momento y la oportunidad. Hay que hacer un ejercicio de sinceridad y de empatía por parte de todos, si queremos que esto se sostenga a largo plazo :

“ ¿ Qué haría yo en la piel del otro ? ”

“ ¿ Qué puedo y debo de aportar yo para solucionar este problema, que no es solamente suyo ni mío, que es de los dos ? ”

Porque el 11-S es el punto de inflexión y el inicio de una nueva era del riesgo, que indudablemente nos obliga a todos, a ver las cosas con otra óptica.

Y o ponemos sensatez, coraje y profesionalidad encima de la mesa, o como se dice vulgarmente, “lo tenemos crudo”

¿ Qué debemos de hacer los Gerentes de Riesgos y las empresas ?

- Dejar de pensar en el seguro tradicional como única solución a los riesgos de nuestras empresas.
- Dejar de pensar que nuestros mayores méritos ante nuestras respectivas Direcciones, consisten en conseguir el precio de ese seguro, más barato cada año.
- Plantear las cosas muy claramente a esa Dirección, explicándoles que se ha cerrado una época y ha comenzado otra, más difícil, más dura, pero en la que cada uno tendremos la oportunidad de dar la medida de nosotros mismos.
- Que esa “sociedad” que nos cuentan que quieren hacer los aseguradores con nosotros, realmente es una sociedad para que compartamos su suerte, la mala suerte, al menos un poquito y en consecuencia, que :
- La empresa tiene que empezar a asumir que, de momento, va a tener que soportar parte de sus propios riesgos a sus espaldas, por abajo, en forma de franquicias, pero franquicias-franquicias y por arriba, si procede, como límites de indemnización.
- Y para determinados riesgos, puede que el 100%, por lo que hay que buscar soluciones alternativas.
- Y que la cobertura que nos queda en medio, nos la van a cobrar.
- Que la única manera posible y ya inevitable de solucionar las cosas, pasa por practicar muy en serio la Gerencia de Riesgos, para que la frecuencia de esas franquicias, o los excesos de siniestralidad o los riesgos no cubiertos, no nos destrocen la Cuenta de Resultados o se nos lleven la empresa por delante.

¿ Qué deben de hacer los Aseguradores ?

- Alejarse del victimismo. Lo llevaban practicando en los últimos tiempos y ahora, que han sufrido un fuerte impacto, más, pero tienen que pensar que a otros les ha ido mucho peor.
- Ser profesionalmente generosos. Han perdido, pero no lo han perdido todo ni mucho menos. Si reparten los resultados, pero todos sus resultados, los de todas sus líneas de negocio, en los últimos ¿ 5 años ?, verán (seguro que ya lo han visto), que realmente no han perdido, sino que han ganado menos.
- Tener “sentido de responsabilidad” como sector económico, es decir, ser conscientes de que no pueden dejar en la estacada o en precario a todo un

segmento de actividad como son los Grandes Riesgos Industriales, precisamente motor de muchas de dichas actividades económicas, que dan lugar al resto de líneas del negocio asegurador.

- Ser serios y rigurosos con aquéllas empresas que no estén dispuestas a presentar unos riesgos adecuadamente controlados.
- Pensar que su competitividad para captar los Grandes Riesgos, no puede manifestarse en los costes de transferencia, sino en la calidad y el servicio que lleve aparejada la misma.
- Que si en nombre de presuntos beneficios comerciales, del prestigio, de la imagen, etc, tratan igual al mal riesgo y al buen riesgo, dentro de poco tiempo estaremos hablando de lo mismo.
- Ser imaginativos y evolucionar en su técnica, buscando y proponiendo soluciones nuevas a nuevos problemas o a nuevas situaciones.
- Convertir una situación negativa en oportunidades de negocio, pero de buen negocio, lo que es perfectamente posible si se maneja de manera profesional, no descansando únicamente en el aumento de la recaudación de primas.

La renovación ya está aquí y no hay tiempo para casi nada. Hay que definirse ya y tomar decisiones estableciendo prioridades, cruzando los dedos en ocasiones para que no pase nada.

Ponía al principio mi caso de Portugal. La cobertura se ha cerrado incompleta y seguimos trabajando en ella, pero no se podía condicionar todo el Programa a que se resolvieran determinados detalles, porque entonces no tendría nada.

Me temo que esta va a ser la tónica general del 31.12.01 y recomiendo lo siguiente a aquellos que por sus cúmulos de riesgo puedan verse en dificultades para determinadas coberturas, que serán fundamentalmente :

- PB derivada de Riesgos Extraordinarios
- Límites elevados de Responsabilidad Civil

A.- Cerrar rápidamente sus coberturas básicas, asumiendo que tendrán un incremento de costes y de franquicias. No es recomendable ahora andarse con chalaneos. La segunda oferta puede ser peor que la primera y la tercera, no existir.

B.- Seguir negociando y buscando capacidades en el mercado tradicional, para aquellas capas de cobertura no resueltas o para las que no se encontró nada. Probablemente, seguramente, en algún momento se abrirá un resquicio por el que se podrá encontrar alguna solución, aunque sea parcial.

C.- Empezar a estudiar soluciones alternativas que complementen las anteriores. En esta sala se han planteado algunas de ellas y cada uno debe de pensar cuál de ellas se puede adaptar mejor a sus necesidades.

El seguro tradicional no deja de ser nada más que un producto financiero, por lo que siempre puede haber versiones mejoradas que se adentren más en ese mundo y complementen sus carencias.

Lógicamente, esto requiere un cambio de mentalidad por parte de los usuarios, pero debemos empezar a ver nuestros Programas de Seguros como Programas de Protección, en el sentido amplio de que en ellos deben de caber fórmulas de todo tipo, desde el seguro más típico, hasta el montaje financiero más sofisticado, aplicando cada una de las soluciones de manera proporcionada.

La época de “soltar” todo el riesgo al de enfrente a cambio de un precio, está terminando si es que no lo ha hecho ya y aquí está el reto y la oportunidad para todos, en saber encontrar las fórmulas que permitan superar una época y que esto constituya un avance para nuestras empresas.

Yo confío en que nuestros proveedores de seguros tradicionales sean capaces de desarrollar junto con nosotros este camino u otros que se pudieran plantear, y resolver así los problemas que se nos plantean día a día a las empresas, en un mundo que avanza a una velocidad vertiginosa, porque estoy también convencido de que el que no lo haga, va a quedarse tarde o temprano fuera del mercado.

Con esto creo que se contestan las últimas preguntas que antes planteaba, de adónde quiero ir y qué necesito para ello.

En estos momentos hay que tener presente más que nunca y distinguir muy bien, entre cuáles son las cosas que “pellizcan” de manera incómoda mi Cuenta de Resultados pero no la hacen tambalearse y cuáles pueden poner realmente en peligro la continuidad de mi empresa.

- Para las primeras, necesitaré un Control de Riesgos eficaz, que me permita evitar la ocurrencia de siniestros y asumir las consecuencias de los que llegaran a ocurrir.
- Para las segundas, más Control de Riesgos todavía, imaginación para diseñar todo tipo de soluciones de financiación de los que no pueda eliminar y no escatimar en la calidad de mis proveedores de capacidad financiera y en consecuencia, en su precio.

En definitiva, hoy más que nunca,

GERENCIA de RIESGOS

Madrid, 27 de Noviembre de 2001

Julio Sáez Castillo
El Corte Inglés