

SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE
GERENCIA DE RIESGOS Y SOLVENCIA
DE ENTIDADES ASEGURADORAS

5 - 9 Octubre, 1987
Avila (España)

LAR-AR

3. 10/16

9. DISCUSION FINAL

1. ESTRATEGIA DE ALTA DIRECCION, SUPERVISION Y CONTROL



Ignacio Hernando de Larramendi
Presidente
CORPORACION MAPFRE

ESTRATEGIA DE ALTA DIRECCION, SUPERVISION Y CONTROL

De modo sipnótico presento un panorama de los riesgos de la alta dirección ("EL CEO, CHIEF EXECUTIVE OFFICER"), que con cualquier denominación adopta las decisiones finales de una empresa o conjunto empresarial autónomo, o por lo menos de unidades importantes del mismo dentro de un conglomerado.

Este "panorama" debe servir de base para que los participantes en el Seminario determinen, previamente y por escrito:

- * Lo que piensan de la descripción hecha. Si sobran o faltan riesgos detectados.
- * Tres riesgos específicos que les parezca que en general o en su caso específico, tienen más importancia.
- * Cualquier otra observación.

Para mayor eficacia se debe reflejar la contestación en el modelo adjunto que se entregará a la Secretaría del Seminario antes del miércoles noche para iniciar la reunión con un resumen de los deseos de los asistentes y así establecer una metodología de trabajo adecuada.

1. ALTA DIRECCION Y PODER

El CEO es el más alto responsable de la unidad empresarial y "administra" el poder adoptando decisiones para que la empresa aumente su dimensión (empresa que no aspira a crecer deja de ser verdadera empresa activa y pasa a ser empresa en liquidación o transformación).

Este poder puede ser ilimitado cuando el único objetivo es el "crecimiento equilibrado para prestar un servicio eficiente" o limitado cuando la empresa, por las circunstancias de su creación o la voluntad de sus accionistas, tiene un objetivo restringido: operar en una sola actividad o en un área geográfica u otra circunstancia específica.

Aparentemente, el Consejo de Administración limita el poder del CEO, pero no en la realidad; lo que hace es elegirlo y confiar en su gestión. La mayor parte de las veces, el CEO adopta las decisiones y las somete a una ratificación que no puede ser profunda. Esto queda algo alterado en el sistema alemán de Consejo de Supervisión.

El verdadero control deseable del CEO para eliminar el gravísimo riesgo de autoritarismo, muy grave en una gran empresa, es la existencia de un "equipo directivo", Comisión Directiva o Board of Management que obliga a operar colegiadamente, a discutir las decisiones con profesionales interesados en el éxito de la operación, aunque su trabajo normal se centre en una sola de sus partes.

También existe el riesgo de la carencia de poder del CEO porque el Consejo asume funciones operativas, se inmiscuye en decisiones lo que lleva a una ausencia de "auténtica autoridad máxima responsable".

Por último está el riesgo de debilidad de carácter del CEO, riesgo de quienes lo han designado, normalmente el Consejo de Administración. Se supone que no es en cambio probable el riesgo de que sea incompetente.

En conjunto, los riesgos del CEO y en cierto modo del Consejo de Administración, son los "riesgos de ser y existir" que ningún Seminario remedia pero sí ayuda a detectar.

2. FUNCIONES DEL CEO

Aunque sea difícil precisar, pueden describirse las más importantes y lo hago así a efectos de este Seminario:

Estrategia.- Una empresa necesita en su operación un objetivo, limitado o ilimitado, como antes se ha dicho, y una estrategia, o sea, una selección de medios e instrumentos alternativos para alcanzar su objetivo de crecimiento equilibrado.

La selección de alternativas implica siempre riesgos, pequeños o grandes, según su naturaleza y también según la experiencia del que las propone y administra.

Al CEO corresponde básicamente esta función en que reside la máxima responsabilidad operativa.

Creación, reformas y adaptación del equipo humano.- La empresa son sus hombres y, sobre todo, los que en ella aceptan responsabilidades parciales, pero convenientes e importantes.

El equipo es el instrumento básico de un CEO y su error al crearlo un gran riesgo para la empresa y el mayor riesgo para el propio CEO.

El éxito mayor de un CEO y para lo que principalmente se le contrata, es para crear y administrar un equipo directivo que a su vez sepa crear un gran equipo humano en todos los niveles de la empresa.

Impulso de la acción operativa.- El CEO debe impulsar la acción de una empresa a través del equipo directivo. Debe ser la locomotora que con permanente tensión arrastra y empuja la acción empresarial, detectando y corrigiendo las pequeñas desviaciones que pueden desembocar en graves problemas futuros. Es una labor de prudencia y tenacidad para la que sirven fundamentalmente las condiciones de "coordinación de hombres y acciones" que debe tener un CEO.

Supervisión empresarial.- Es otra función del CEO, distinta a la anterior (que es acción directa personal que da alma a la empresa). La supervisión comprende las acciones técnicas y gerenciales para llevar la navegación de cada empresa y la detección inmediata de desviaciones, explícitas o implícitas, de presente y de futuro.

Esta supervisión tiene manifestaciones diferentes, pero forma una unidad, aún descentralizando sus principales sectores.

Debe buscar la eliminación de riesgos de pasado; ocultación por ignorancia, negligencia o fraude y riesgos de futuro, actuaciones que pueden producir problemas que "sólo se corrigen evitándose", por lo que la prevención o corrección inicial es la única forma de disminuirlas.

Responsabilidad ética, en la actuación y cumplimiento de normas legales y actuaciones de carácter ético, cada día más importantes en la Empresa financiera y en la gran Empresa.

3. FUNCION DE CREACION Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIA

¿Qué es la estrategia?: Selección de alternativas para evolución óptima futura de la empresa.

Algunos ejemplos de alternativa a dedicar en una empresa aseguradora:

* CENTRALIZACION versus DESCENTRALIZACION.

* SEGUROS EMPRESAS versus SEGUROS INDIVIDUALES O FAMILIARES.

- * DISTRIBUCION DIRECTA versus DISTRIBUCION POR AGENTES GENERALES O POR CORREDORES.
- * CAPITALIZACION GASTOS versus AMORTIZACION ANUAL DE TODOS LOS COSTES.
- * CAPITAL Y FONDOS PROPIOS ELEVADOS versus CAPITAL MINIMO POSIBLE.
- * ABSORCION MAXIMA RIESGOS versus ALTA DEPENDENCIA REASEGURO.
- * DIVIDENDOS GENEROSOS versus ALTA CAPITALIZACION DE BENEFICIO.
- * SEGMENTO RICO DE UN SECTOR versus SEGMENTO MEDIO O BAJO.
- * ALTA ESPECIALIZACION versus GENERALIZACION.
- * OPERACION REGIONAL versus NACIONAL O INTERNACIONAL.
- * LIMITACION SEGUROS versus DIVERSIFICACION ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL SEGURO O COMPLETAMENTE AJENAS AL SEGURO.
- * INVERSION RENTA FIJA versus INVERSION INMOBILIARIA o INVERSION EN ACCIONES.

Cada una de estas alternativas puede ser buena según los casos, pero todas tienen riesgo; por ello, son convenientes las recomendaciones básicas siguientes:

- * Cubrir la retirada
 - Si hay error.
 - Si las circunstancias del mercado o la sociedad se modifican.
- * Evitar estrategias radicales.
- * Hacer un plan efectivo lo más inmediato posible de seguimiento para facilitar rectificaciones tácticas y cambios de estrategia.

4. FUNCION DE CREACION Y ANIMACION

El CEO debe ser motor de un equipo. Esto requiere saber crear equipo:

- Eligiendo.
- Motivando.
- Corrigiendo.

Pero también conviene una acción permanente posterior:

- Impulsando.
- Vigilando.

Por eso el CEO aunque sea "olímpico", debe también ser dinámico.

Los principales riesgos en una actuación de esta clase, pueden ser:

- En la selección(el acierto es la gran virtud del verdadero CEO).
- En el retraso de la corrección de errores de selección.
- En la falta de delegación.
- En la delegación irresponsable.
- En el aislamiento.
- En la intromisión excesiva.

5. FUNCION DE SUPERVISION

¿Qué comprende?

VIGILANCIA OPERATIVA

CONTROL DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

CONTROL SITUACION TECNICA

CONTROL COSTES DE GESTION

CONTROL FINANCIERO.

VIGILANCIA OPERATIVA

- Conocimiento preciso de la evolución de las operaciones. Las visitas y contactos son muy importantes. Las estadísticas estrictas desvirtúan la realidad en muchas ocasiones.
- Información regular precisa.

La información es el primer instrumento gerencial para detectar riesgos operativos y conviene que sea:

- Mensual completa (con previsiones y periodificaciones).
- Referirse al resultado global.
- Obtención antes de 15 días del fin del periodo.
- Complementarse en lo posible con la misma frecuencia para:
 - . Areas geográficas.
 - . Areas técnicas: (Clases de seguros. Clases de coberturas).
 - . Areas de gastos.

Un plan de información tiene riesgos:

- Información excesiva que nadie comprende ni utiliza.
- Base informática insuficiente para obtener la información necesaria o conveniente. (Conseguirlo es un objetivo básico del CEO).
- Orientación exclusiva con imputación arriba (CEO y altos directivos) y no abajo, (a cuantos más niveles mejor) y, además comparada y transparente.

CONTROL DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Es importante:

- Una contabilidad muy bien estructurada.
- La integración total de la contabilidad con los presupuestos trimestrales e incluso mensuales.

CONTROL COSTES DE GESTION

Los costes reciben poca atención. No se valora su desviación si el resultado global es positivo. La competencia futura de los mercados estará en el nivel de costes. El CEO debe dominar costes para lograr la supervivencia de su empresa. Un riesgo básico de la Gerencia es no prever la evolución probable de costes ni la repercusión para el equilibrio técnico.

CONTROL FINANCIERO

Para detectar inmediatamente:

- Exceso o defecto de liquidez.
- Suficiencia inversiones para compromisos futuros.
- Calidad de inversiones.

La deficiencia en la gestión financiera perjudica gestiones técnicas brillantes, si el CEO se había concentrado en estas y olvida lo financiero, riesgo éste tanto como el inverso.

6. FUNCION CONTROL ETICO

Los riesgos éticos se plantean de modo creciente en la empresa, en que caben las actuaciones que contravienen normas legales; fraude o abuso a clientes; inversiones prohibidas y las especiales del seguro de vida por administración de fondos ajenos propiedad o con derechos especiales de los asegurados. Debe existir una especial sensibilidad a este riesgo que se agudiza por escándalos recientes de manipulaciones financieras, que bordean el delito y pueden producirse en áreas de operación autónoma de la empresa o en empresas subsidiarias. La ética en una empresa de servicios forma parte de su "calidad operativa" y si no existe o es insuficiente, la empresa está sometida a crecientes pérdidas financieras.

Los riesgos éticos, afectan a la responsabilidad creciente de los Consejos de Administración, y constituyen un área importante de responsabilidad del CEO, que tiene que adoptar medidas par evitarlos.

Los riesgos éticos, por actuaciones que no llegan a delictivas, son importantes y exceden de lo que ahora se llama despectivamente "moralina". No cabe empresa estable institucional, como por su naturaleza tienen que ser las de Seguros, sin un alto contenido ético que aunque perjudiquen algún resultado a corto plazo, contribuyen a la imagen de seriedad y confianza imprescindible al Seguro. El crédito e imagen de una empresa seria y solvente pueden perderse por actuaciones antiéticas.

1.10.87
IHL/eg

CUESTIONARIO

EN RELACION CON LA INTERVENCION DEL SR. HERNANDO DE LARRAMENDI
"ESTRATEGIA DE LA ALTA DIRECCION, SUPERVISION Y CONTROL"

1. ¿Considera completa la descripción de riesgos?
¿Cree que debe añadirse alguno?

2. Determine tres riesgos concretos, cuya discusión considere interesante, ya sea por su interés general o por el interés específico que tengan para usted.

3. Alguna otra observación.

Nombre _____

Empresa _____

País _____

SE RUEGA ENTREGAR ESTE CUESTIONARIO EN LA SECRETARIA DEL SEMINARIO ANTES DEL MIERCOLES POR LA NOCHE.