

**RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE LA GESTION DE LOS SEGUROS GENERALES**

**Filomeno Mira Candel**  
**Presidente**  
**FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS**

Santa Fe de Bogotá (COLOMBIA), 29-30 Marzo de 1993

**1. INTRODUCCION**

A los efectos de este texto, la expresión "entidades de seguros generales" se refiere a aquéllas que operan, fundamentalmente, en ramos Patrimoniales, Responsabilidad Civil General, Accidentes Personales, Ramos Técnicos o de Ingeniería y Transportes. Se excluye, por tanto, cualquier consideración referida a otros seguros no-Vida, como Automóviles, Asistencia Sanitaria, Enfermedad y otras prestaciones de servicios, Agrícolas, Caución y Crédito que, a pesar de tener un peso específico importante en muchas entidades, plantean una problemática distinta y difícil de homogeneizar con el grupo antes citado.

Asimismo y dada la naturaleza diversa de los ramos analizados, en vez de entrar en la problemática particular de cada uno de los sectores, se han sintetizado, en primer lugar, los **ERRORES ESTRATEGICOS** de carácter general propios de las entidades especializadas en estos ramos, y analizado, en segundo lugar, los rasgos fundamentales de los riesgos relacionados con las principales áreas operativas de la gestión técnica de estos ramos (**ERRORES OPERATIVOS**).

No se abordan, salvo algunas referencias, la problemática internacional, la política de inversiones ni la de reaseguro, por ser comunes -en gran medida- con las de otros ramos y por razones del enfoque pretendido.



Esta relación no exhaustiva de objetivos, conduce en la práctica a la definición política de la empresa. En estos planteamientos se pueden cometer errores estratégicos en la forma y métodos de alcanzar tales objetivos.

En lo referente a las entidades especializadas en seguros generales, se cita, a continuación, una relación de posibles errores de tal naturaleza:

I. Carencia de objetivos y estrategia

En ocasiones se confunden objetivos con estrategias y también aquéllos se definen en número insuficiente o bien no se establecen en la empresa de forma definida las estrategias necesarias, lo que conduce a una política defensiva o indefinida en el marco de la compañía.

II. Estrategia globalizante

Es decir, no distinguir por ramos, cuyos objetivos, comportamiento y estrategias podrían ser radicalmente distintos. La separación habitual entre Riesgos Particulares (riesgos "masa") y Riesgos Industriales, puede ser insuficiente. La vinculación del seguro del Automóvil al del Hogar, a efectos de gestión, también debería considerarse parcialmente errónea.

III. Deficiente estrategia de servicios complementarios

Estos servicios que implican asistencia y, en casos, alternativas frente a la misma opción de seguro pueden resultar, a largo plazo, imprescindibles para la competencia y/o mantenimiento de una sociedad de seguros generales. Basta citar, salvamento, recuperación y asistencia, en caso de siniestro, asesoramiento en Gerencia de Riesgos y en prevención y control de pérdidas, creación de cautivas, ingeniería de protección y capacitación en prevención de accidentes, entre otros.

IV. Prevalencia comercial frente a criterios técnicos

La mayor o menor importancia o atención a las diferentes políticas (técnica, comercial, administrativa, financiera) puede conducir a un error capital en las sociedades de seguros generales cuyo énfasis primordial debería recaer en la gestión técnica (resultados de suscripción) y, posteriormente, en la administrativa (reducción de gastos). La política comercial debe estar basada en una adecuada y directa atención al cliente y la financiera debe ser independiente y, en ningún caso, prevalecer sobre las anteriores.

V. Ausencia o deficiente política de suscripción y de reaseguro

Relacionada con el punto anterior, la política de suscripción permite una cultura empresarial específica de alta rentabilidad a la empresa de Seguros Generales. Esta política debería ser dinámica, es decir, variable con el tiempo y en función de las experiencias y cambios sociales y tecnológicos. La estabilidad de la misma puede ser un grave error, aunque sea tildada de prudencia que se convierte en ostracismo en la suscripción.

Intimamente relacionada con dicha política, está la de protección por Reaseguro que puede resultar excesiva (política de retención mínima, en la que el asegurador se convierte casi en un corredor) o insuficiente en los riesgos punta, en las acumulaciones o por lagunas o errores en los procedimientos administrativos.

VI. Ausencia de política de fidelización

La excesiva competencia en los seguros fundamentalmente industriales y comerciales requiere una estrategia de "fidelización" basada en la calidad de asistencia antes que en el precio, así como en la prestación de servicios complementarios y participación progresiva del cliente en los resultados de su póliza. Con frecuencia sólo se interpreta la "fidelización" como política de reducción de precios.

VII. Enfasis financiero excesivo

La política de juego financiero imprudente con las reservas técnicas buscando el máximo interés del patrimonio y no el compromiso adquirido a largo plazo con los asegurados, puede resultar de vital importancia en la política de servicio que requieren los ramos de seguros generales, sometidos a fluctuaciones importantes en las valoraciones, aparición de siniestros ocultos y otras consideraciones que merecen atención prioritaria en la política de inversiones de reservas.

VIII. Deficiente política informática y racionalizadora

Que conduzca a la reducción del trabajo administrativo, la transparencia del servicio y los procedimientos y la posibilidad de resolución de siniestros e incidencias de clientes con la mayor celeridad posible. Todo ello, con la búsqueda del menor gasto posible y la obtención de la máxima productividad de la estructura administrativa.

Por la heterogeneidad de los seguros generales, se precisa de un detallado sistema de información gerencial (control de gestión, resultados y gastos) por ramos, productos, coberturas y regiones.

IX. Ausencia de política de capacitación del personal

El personal debe adaptarse de forma permanente a las nuevas tecnologías administrativas, a los nuevos productos puestos a disposición de la clientela, conocer las nuevas políticas de suscripción y mejorar permanentemente su estilo de acercamiento al cliente tanto en la captación como en los servicios post-siniestro.

X. Política territorial y de descentralización/centralización

Para una gestión eficaz y productiva se recomienda una alta dosis de descentralización en los seguros de "masas" especialmente comercial y de asistencia-siniestros. En los seguros industriales, por el contrario, es preferible una acción especializada más centralizada. En todo caso, debe buscarse una política flexible que tienda a la racionalización de servicios administrativos (véase el caso de los Centros Telefónicos -ocultos- especializados en Emisión y Tratamiento de Daños).

También, circunscribirse a una zona geográfica sin mirar hacia el exterior en un mundo íntimamente interconexiónado, con grandes regiones económicas, puede conducir a una política defensiva carente de visión internacional.

### 3. ERRORES OPERATIVOS

Se han clasificado en los siguientes grupos:

- \* Riesgos derivados del diseño de los productos.
- \* Riesgos administrativos en los procedimientos de contratación y emisión de pólizas.
- \* Riesgos de diseño de tarifas y de controles técnicos.
- \* Riesgos derivados de la suscripción.
- \* Riesgos derivados del sistema de distribución y venta.
- \* Riesgos derivados de la administración y manejo de siniestros.

Obviamente, la lista de riesgos aludidos no debe considerarse cerrada y plenamente exhaustiva, ya que cada una de estas áreas podría complementarse con la problemática de algunos riesgos relacionados muy directamente con la especialización operativa de cada entidad o ramo en particular. Desde esta perspectiva y como consecuencia de la experiencia profesional en una entidad de este tipo, sí puede afirmarse que las consideraciones enunciadas a continuación recogen ampliamente el panorama general de los riesgos esenciales a la gestión operativa de las entidades de Seguros Generales.

### 3.1 RIESGOS DERIVADOS DEL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS

#### I. Productos obsoletos

Utilización de productos obsoletos, es decir pólizas arraigadas en un mercado pero que obedecen a una coyuntura sociológica ya pasada. La aparición de nuevas necesidades de cobertura puesta de manifiesto por los propios clientes o por la competencia con productos más agresivos induce a una pérdida de imagen y de mercado (por ejemplo, productos clásicos de Incendios y Robo en Riesgos Sencillos frente a los nuevos Seguros Combinados).

#### II. Cobertura con lagunas

Existencia de lagunas en las coberturas, producidas por ambigüedad en los textos, indefinición de riesgos o cláusulas confusas. Mención especial merecen las denominadas coberturas "Todo Riesgo" (Todo menos), cuya amplitud de peligros es insuficientemente conocida. En el caso de lagunas o "gaps" de coberturas se incide en aquellos riesgos que quedan al descubierto entre diversas pólizas o diversas garantías, de forma que producen indefensión, normalmente con desconocimiento por parte del cliente. Por ejemplo, coberturas de explosión insuficientes, caso de artefactos explosivos no cubiertos por el Consorcio y tampoco por las propias compañías de seguros en España

#### III. Riesgos imprecisos

Imprecisión en los riesgos (peligros) cubiertos, que se pone de manifiesto en la ocurrencia de siniestros, especialmente con nuevas coberturas adaptadas de otros países. Ejemplo: Daños por agua (¿vapor de agua también?), Actos malintencionados (¿incluye los daños por sabotaje de los empleados?).

#### IV. Coberturas imprecisas

También pueden existir imprecisiones en la amplitud de la cobertura. Ejemplo: definiciones de unidad de siniestro (caso Talidomida), límite de indemnización por anualidad de seguro, límite temporal en los riesgos profesionales y de productos en Responsabilidad Civil, etc (caso Asbestos). Otro ejemplo importante es el de las imperfecciones por delimitación en la cobertura de los daños consecuenciales directamente resultantes del daño físico primero (caso de Cubas electrolíticas), gastos legales o de reconstrucción mayores, etc. Igualmente, la delimitación temporal de siniestro en las pólizas de Accidentes Personales: lesión o delimitación de la secuela.

#### V. Bienes imprecisos

Errores en la apreciación de bienes objeto del seguro, bien por ambigüedad (conteniente/contenido), o bien por un exceso de detallismo en las condiciones particulares de la póliza (que producen indefensión o ausencia de cobertura).

#### VI. Cláusulas de ajuste o de liquidación imprecisas

Errores en los sistemas de ajustes o valoraciones en caso de siniestro o a la hora de aplicación de infraseguro (valoración de objetos asegurables). Es frecuente encontrar fórmulas de valoración poco inteligibles o imposibles de cumplir en el momento de la pérdida.

#### VII. Coberturas no contrastadas

Utilización de coberturas poco contrastadas con la experiencia práctica de siniestros (especialmente de responsables en la tramitación o ajuste de los mismos). Defectos estéticos en una habitación o local en caso de daños por agua, por ejemplo.

La incursión de nuevos ramos, no contrastados, como Salud, Hospitalización, etc está produciendo graves problemas en muchas entidades, por estas razones. Sin embargo, otras coberturas o ramos, de indudable interés, no están siendo abordados por muchos aseguradores en su necesaria magnitud o especialización (decesos o accidentes, por ejemplo).

VIII. Cláusulas ininteligibles

Utilización de definiciones contractuales ininteligibles (caso de las pólizas de lucro cesante o pérdida de beneficios con terminología no usual en la economía o contabilidad de la empresa o con sistemas o procedimientos fuera de uso común).

IX. Ausencia de cláusulas

No utilización de cláusulas específicas para riesgos concretos que requieren una especial delimitación del entorno del seguro. Ejemplo: cláusulas en Responsabilidad Civil General aplicables a cada uno de los diferentes riesgos, en los que un problema de "matiz" puede tener consecuencias negativas importantes.

X. Defectos legales

Nulidad de cláusulas anexas por falta de requisitos jurídicos (firma de Condiciones Particulares y de cláusulas). Cambios legislativos no contemplados e interpretación judicial desfavorable (caso de lagunas de cobertura en cambios de pólizas).

3.2 RIESGOS ADMINISTRATIVOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE EMISION Y CONTRATACION DE POLIZAS

I. Millares o millones

Utilización de unidades de millar o millones incorrectamente otorgando garantías erróneas.

II. Capacidad de reaseguro

Aceptación de pólizas por encima de la capacidad de los contratos de reaseguro obligatorios.

III. Fecha de efecto

Aceptación de pólizas o renovaciones anuales con efecto retroactivo (riesgos "con siniestro").

IV. Riesgos excluidos

Aceptación de garantías o riesgos excluidos de los contratos de reaseguro.

V. Cúmulos

Riesgo de cúmulos de objetos asegurados.

VI. Racionalización ineficiente

Falta de racionalización en los documentos y procedimientos para emisión de pólizas que implican exceso de coste, aprendizaje, tiempo, complejidad de comprensión e incremento en la posibilidad de errores por parte del personal administrativo y técnico. Ejemplos: Emisión de suplementos de Transportes y de liquidación de capitales flotantes en Incendios.

Tendencia a la creación de Centros Especializados en la emisión, independientes y aislados.

VII. Coaseguro

Administración compleja del coaseguro que conduce a partidas contables inexactas (primas emitidas inexistentes, saldos incobrables), retrasos sustanciales en el cobro de los saldos y a una información deficiente.

VIII. Cálculo de primas

Primas de Consorcio erróneamente calculadas. Recargos por agravación en función de la proximidad de ríos o mares.

IX. Normas de selección

Incumplimiento por inobservancia de dichas normas respecto de la aceptación de riesgos condicionados, la inclusión de coberturas restringidas o la aplicación de tarificaciones especiales.

X. Fiabilidad y dependencia informática

Falta de armonización entre criterios técnicos e informáticos que puede conducir a la contratación defectuosa de pólizas por errores inadvertidos en el proceso mecanizado de emisión, como la omisión de factores de riesgo y parámetros de tarificación, la falta de cumplimentación de cláusulas de condiciones especiales o la vulnerabilidad de las normas de selección.

También, errores en los procesos de anulación de pólizas.

3.3 RIESGOS DE DISEÑO DE TARIFAS Y DE CONTROLES TECNICOS

I. Tarifas externas

Utilización de tarifas externas (extranjeras o de otras compañías) poco representativas de la cartera de riesgos asumibles.

II. Tarifas complejas

Utilización de tarifas complejas que implican exceso de tiempo administrativo y errores y formación de las personas correspondientes sin una sustancial mejora de la evaluación analítica de los riesgos.

III. Tarifas antiguas

Falta de revisión periódica de las tarifas, de acuerdo con los resultados permanentemente evaluados.

IV. Tarifas descompensadas

Falta de análisis de resultados por coberturas (de forma que se evite compensación de garantías sobreprimadas con las infraprimadas).

V. Tarifas no fiables

Utilización de tarifas basadas en estadísticas con insuficiente grado de fiabilidad o confianza, así como otras excesivamente parceladas (caso de Transportes o Mercancías).

VI. Tarifas indiscriminadas

Falta de tratamiento discriminado de grupos sustancialmente distintos cuyo comportamiento requiere tarifas, comisiones y criterios de selección específicos (sector de Accidentes, por ejemplo).

VII. Tarifas insuficientemente selectivas

Insuficiente clasificación de riesgos e identificación de factores agravantes con la consiguiente falta de equidad de las tarifas e ineficacia del sistema de tarificación.

VIII. Experiencia siniestral

Falta de tratamiento analítico de la siniestralidad que imposibilite el refinamiento de la tarificación y la formulación de los criterios de selección y suscripción.

IX. Carteras heterogéneas

Falta de información en carteras deshomogéneas por cambios de tarifas a lo largo del tiempo.

X. Carteras homogéneas

Enfasis en la experiencia de siniestralidad global y ausencia de tarificación en orden a los factores de riesgo ponderantes.

### 3.4 RIESGOS DERIVADOS DE LA SUSCRIPCION

#### I. Inspección deficiente

Inspección defectuosa o inexistente de riesgos, especialmente de carácter industrial, que conduce a la falta de evaluación de los riesgos, apreciación de sus características técnicas, peligrosidad, coberturas, etc, produciendo indefensión a la compañía o al propio cliente.

Véase cláusula francesa de "Conocimiento del Riesgo" o de exención de responsabilidades de Factory Mutual.

Importantes en Riesgos Industriales son también las responsabilidades contraídas en el asesoramiento sobre valoración de activos.

#### II. Riesgo moral

Falta de análisis de la moralidad del cliente, especialmente en zonas conflictivas o en coyunturas económicas regresivas.

#### III. Responsabilidad definida

Falta de responsabilización en la aceptación de riesgos, especialmente los de carácter peligroso o punta.

#### IV. Tarificación o suscripción

Predominio de la tarificación sobre criterios de suscripción en riesgos industriales o peligrosos (robo, etc).

#### V. Venta comercial

Ausencia de criterios selectivos extensivos a la red de distribución o venta.

Falta de divulgación de criterios o normas sobre límites contractuales o garantías no aceptables (riesgos catastróficos, garantías, etc).

Frecuencia de aceptaciones de riesgos técnicamente excluidos por "razones comerciales".

VI. Instrucciones de suscripción

Ausencia o deficiencias en el establecimiento de límites de capitales aceptables en cada tipo de pólizas, de acuerdo con instrucciones de selección de riesgos o límites de contrato de reaseguro.

VII. Revisión de cartera

Falta de revisión periódica de los riesgos que permita el análisis de la evolución de los mismos en cuanto a características técnicas, seguridad, moralidad, nuevos riesgos, procesos, etc.

VIII. Cesión de responsabilidades

Delegación de responsabilidades de suscripción a corredores o agentes.

IX. Pólizas regularizables

Ausencia de actualización de primas en pólizas regularizables industriales.

X. Otros riesgos

Riesgos derivados del fronting ante compañías extranjeras con exceso de responsabilidad sometida a posibles lagunas contractuales en caso de siniestro.

Reaseguro de operaciones especiales con escasa "security" o con diferencias de criterios (caso de la planta de San Ciprián -LUGO- y las cláusulas de intervención del reasegurador).

Programas de reaseguro no ajustados a las carteras y a la capacidad financiera de la entidad.

### 3.5 RIESGOS DERIVADOS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCION Y VENTA

#### I. Centralización

Exceso de centralización que colapsa la venta y distribución de productos industriales (responsabilidad civil, incendios, pérdida de beneficios, transportes, etc).

#### II. Descentralización

Riesgos en la descentralización por normativa compleja o insuficientemente delimitadora de responsabilidades.

#### III. Control de vendedores

Falta de control de vendedores en asesoramiento técnico a clientes, deshonestidades (por siniestros aceptados no cubiertos), por retención de pago de primas, etc.

#### IV. Apéndices y suplementos

Modificación de las condiciones contractuales en apéndices o condiciones particulares en oficinas autónomas descentralizadas.

#### V. Comisiones indiscriminadas

No discriminación de comisiones en grupos de seguros de comportamiento técnico o dificultad de venta distintos.

#### VI. Revisión de gastos externos

Falta de revisión de niveles de gastos externos periódicamente, ajustables a los nuevos productos, coberturas, márketing de la compañía, etc.

VII. Sistemas de ventas

Falta de revisión de los sistemas internos de venta, medios utilizados de formación, actualización de los niveles de formación y motivación del personal, acordes a su antigüedad y no a las nuevas necesidades de la empresa.

VIII. Formación especializada

Formación ultraespecializada en muchas áreas, a muchas personas, que conduce a la inoperancia e improductividad de recursos humanos para la venta.

IX. Análisis de costes

Falta de análisis de costes en los sistemas de venta (gastos internos).

X. Servicio post-venta

Riesgos por insuficiente servicio postventa al cliente (suplementos, adaptación de pólizas, nuevos productos, indexación excesiva), con independencia de las atenciones derivadas del siniestro.

Falta de control de las caídas de cartera (por ramos, zonas y agentes).

3.6 RIESGOS DERIVADOS DE LA ADMINISTRACION Y MANEJO DE SINIESTROS

I. No investigación

Falta de dedicación al capítulo de investigación de causas del siniestro (fraudulentos, no garantizados, recuperables de terceros, etc).

II. Ajustadores externos

Cesión de responsabilidades a peritos terceros en la estimación de ajustes de siniestros importantes, sin que exista control por parte de la compañía.

III. Valores promedios

No comparación de valores promedios de peritaciones con otros del mercado (daños por agua, robos, etc).

IV. Recuperación de bienes

Falta de atención a la recuperación de bienes dañados y salvamento (técnicas de limpieza, venta de productos, reforzamiento de estructuras, etc), así como a la reclamación a causantes de daños indemnizados (subrogación).

V. Desconexión entre departamentos

Riesgos de desconexión entre los departamentos de siniestros y los de emisión (diseño de productos no experimentados), no actualización de productos según la experiencia en siniestros, atención excesiva e im-productiva a recobros de siniestros (marítimo, etc).

VI. Defectos legales

Pago de siniestros con cláusulas de cesión de derechos, por falta de control.

Errores en el pago de indemnizaciones (asegurados y beneficiarios).

VII. Procedimientos

Falta de racionalidad en los procedimientos administrativos derivados de los siniestros (mecanización o utilización de listas de chequeo). Tendencia a la creación de Centros Telefónicos Especializados en el Tratamiento de Siniestros.

Falta de creación de normas a la red de peritos propios para que utilicen criterios idénticos contrastables.

Falta de control en la velocidad de liquidación de siniestros y ausencia de análisis en la liquidación de siniestros con retraso.

No seguimiento de la evolución de accidentados para evitar dilaciones en las altas médicas. Análisis de facturas de proveedores (hospitales).

Falta de control de siniestros judiciales y ausencia o irrelevancia de la política de recobros.

#### VIII. Sistemas

Tratamiento individualizado (frente a tratamiento masivo) de siniestros tipificables (daños por agua, robos, rotura de lunas, incendios pequeños, etc).

Utilización de criterios políticos o comerciales (clientes de múltiples ramos) en el ajuste de siniestros.

Defectos de servicios en el tratamiento del siniestro.

Falta de análisis del coste en el tratamiento de siniestros (poca agilidad o productividad).

"Estilo de peritos" y servicios complementarios.

Delegación de responsabilidades en coaseguradores líderes que dificultan una actuación profesional en casos de siniestros importantes.

#### IX. Cuantificación de reservas

Falta de actualización periódica de valoraciones de siniestros.

Falta de análisis y valoración de los siniestros ocurridos y no comunicados (I.B.N.R).

X. Medidas correctoras

Falta de control en la reiteración de siniestros a una misma póliza.

Pasividad en la anulación de pólizas o de coberturas, implantación de franquicias o límites asegurados.

Síntesis de la problemática de siniestralidad y carencia de recomendaciones sobre modificaciones contractuales de carácter general.

FM/mfv  
Marzo 1993

---