

EXPERIENCIA DE LA GESTION DE RIESGOS Y SEGUROS EN LA
EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO, S.A. ("EMP")

Fernando Calbacho Villasante

Vaya por delante mi saludo más cordial a todos los asistentes a estas Jornadas Técnicas de RISK MANAGEMENT, organizadas tan eficaz y brillantemente por PREPERSA, del GRUPO - ASEGURADOR CATALANA OCCIDENTE, y mi agradecimiento a los organizadores por haber solicitado mi modesta colaboración.

Me corresponde hablar hoy, en un tercer turno de intervenciones sobre el mismo tema, acerca de mi propia experiencia - respecto al establecimiento de la organización de RISK MANAGEMENT en la EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO ("EMP").

Los que me han precedido en esta exposición, JUAN RAMON URBIETA y JOSE ANTONIO ALVAREZ, nos han transmitido sus interesantes experiencias en este campo, y ya JUAN RAMON URBIETA había tratado este mismo tema y brillantemente, como hoy, en Marzo del pasado año, en las I JORNADAS SOBRE GERENCIA DE RIESGOS, organizadas por el Club del Ejecutivo de Seguros en Madrid.

Por tratarse de una gran empresa industrial dedicada principalmente al refinado del petróleo, con una flota de petroleros también, mi experiencia ha discurrido por derroteros muy semejantes a los señalados por URBIETA, y para no cansaros voy a tratar de evitar repetir cosas ya dichas. Lo que voy a intentar es transmitir aspectos concretos de mi propia experiencia que puedan resultar de interés, huyendo de abstracciones y -

generalidades sobre la gestión de riesgos que nos llevarían mucho tiempo y que son de sobra conocidos por todos.

En primer lugar, haré una brevísimas síntesis de lo que es mi empresa, cual es mi situación en el organigrama de la misma, un breve resumen de mi trayectoria profesional en relación con el tema que nos ocupa, y me referiré, como digo, a dos ó tres aspectos muy concretos que pudieran incluso suscitar algún debate. He preferido elegir este método de exposición, más fragmentario y casuístico, en aras sobre todo de la brevedad, aunque sea a costa de perder rigor y profundidad en el tratamiento del tema.

La EMPRESA NACIONAL DE PETROLEO es una gran empresa industrial dedicada al refinado del petróleo y a la petroquímica, - compuesta principalmente de 4 refinerías, situadas en Tarragona, La Coruña, Cartagena y Puertollano. Esta última refinería se abastece del crudo descargado en Málaga, donde existe una terminal que enlaza con la refinería a través de un oleoducto. En las otras tres refinerías existen también importantes instalaciones marinas para el trasiego de productos. La integración de estas cuatro refinerías en una sola empresa se ha realizado paulatinamente, y mi experiencia data desde los primeros tiempos de la de Escombreras. He vivido la construcción - de la de Tarragona y las fusiones con la "Empresa Nacional - Calvo Sotelo" (Refinería de Puertollano) y, este mismo año, - con PETROLIBER (Refinería de La Coruña). La actividad marítima también está desarrollada por medio de una flota de actualmente cuatro petroleros en explotación.

Como ya sabeis, mi puesto es el de Jefe de Seguros. Dependo

directamente del Director General Económico Financiero. Anteriormente mi dependencia era del Secretario General. He ido asumiendo competencias dentro del mismo campo a través de las sucesivas fusiones; pero he de reconocer que la figura del gerente de riesgos en mi empresa, si es que se puede hablar de tal figura, no está implantada de modo absoluto. Y digo si se puede hablar de tal figura, porque la gerencia de riesgos es más una filosofía, un conjunto de técnicas, un modo de tratar todos los riesgos de la empresa, que debe partir desde la más alta dirección de la misma. La gerencia de riesgos se situa - así en la figura del mismo gerente, si bien en la mediana y - gran empresa esa función se viene delegando en distintas áreas. Pero la idea básica es que esta filosofía, esta perspectiva general exista en el área más alta de la gestión de la empresa. - Y esto sí ocurre en EMP, si bien por su dimensión y por su reciente proceso de integración, todavía no se ha esamblado definitivamente el cauce de esa delegación de funciones hasta formar un todo armónico y bien conjuntado; pero existe ya un proceso cada vez más acentuado de coordinación entre las distintas áreas - más significativamente llamadas al desempeño de todas estas funciones. En realidad son todas las actividades de la empresa, en mayor o menor medida, las que están afectadas por determinados riesgos y, por lo tanto, sobre ellas debe recaer el control de los mismos.

Muy brevemente, haré un resumen del proceso de implantación del RISK MANAGEMENT en EMP. En un primer momento se organizó una "Oficina de Seguros" para la mera tramitación burocrática de las pólizas que concertaba la alta Dirección con los aseguradores, a

través del agente. El estudio de los riesgos y la propuesta de aseguramiento de los mismos eran funciones realizadas principalmente por el agente y la entidad aseguradora.

En una segunda fase, con la experiencia adquirida, estas funciones se asumen por la Unidad Organica de Seguros, - con una intervención del agente más esporádica y ocasional, - intensificándose la relación de esta Unidad Orgánica con los aseguradores y reaseguradores.

En una tercera etapa, una vez producidas las fusiones de las 4 refinerías e integradas las filiales petroquímicas en el Grupo EMP (Alcudia, Calatrava, Paular y Montoro, y últimamente TDESA, en total, 9 plantas petroquímicas), se coordina la gestión de los seguros de todo el Grupo para optimizar la compra de los mismos.

En una cuarta etapa, que es en la que estamos, se creará un "Comité de Riesgos y Seguros" para tratar de perfeccionar la implantación del RISK MANAGEMENT, coordinando no sólo la gestión de compra de los seguros, sino la actuación, en el control de los riesgos, de las áreas más implicadas en la generación de los mismos (aprovisionamientos, fabricación, ingeniería, transportes y por supuesto prevención y seguridad). Con la creación del "Comité de Riesgos y Seguros" se cierra el círculo de la implantación del R.M., cuyo Comité propiciará, sobre todo, con juntar la información necesaria para la óptima realización de las cinco funciones básicas de un sistema lógico de gestión de riesgos que tan bien nos ha explicado ayer el Sr. NORBLAD.

Pues bien, desde mi puesto específico de Jefe de Seguros

estoy propugnando la implantación de este "Comité de Riesgos y Seguros", y entre tanto trato de coordinar todos los esfuerzos de las distintas áreas de actividad para el control y debido tratamiento de los riesgos de mi empresa, desde su análisis y valoración, pasando por su posible anulación ó disminución, hasta llegar a la determinación de en qué grado deben ser asumidos ó transferidos; pero me dedico especialmente, - como queda dicho, a esta última función: la transferencia de algunos de nuestros riesgos a través de su aseguramiento. Sobre una gran empresa industrial, como la mía, recaen riesgos punta que no son susceptibles más que de este último tratamiento. Y en ello nos va ni más ni menos que la garantía de permanencia de un patrimonio muy importante, debiendo incurrir en un coste muy elevado para hacer frente a esta necesidad. Y desde esta perspectiva concreta de mi actividad me gustaría hablaros de algunas experiencias particulares que quizá os puedan interesar y que incluso podamos debatir, si hay tiempo para ello. Estas cuestiones concretas son:

- Qué relaciones existen en EMP entre la Prevención, la Seguridad y los Seguros.
- Valoración de activos fijos y circulantes de la empresa en orden a la fijación del capital que debe ser asegurado.
- Las relaciones del Jefe de Seguros de una gran empresa industrial con sus aseguradores, reaseguradores y brokers

A) SEGURIDAD, PREVENSIÓN Y SEGUROS EN EMP.

La Seguridad y la Prevención constituyen una constante pre

cupación de la alta dirección de mi empresa. Los cuatro complejos industriales, con sus instalaciones anexas - (pantalanes, muelles de atraque de petroleros, oleoductos, etc.) están sometidos a un tratamiento constante - de prevención y seguridad por especialistas muy cualificados dedicados expresamente al desempeño de estas funciones. Cada una de nuestras instalaciones tiene sus - particularidades y condicionamientos, debido a lo cual requieren un tratamiento específico. Como todos sabemos, la seguridad en la gran industria constituye hoy día una especialidad encomendada a técnicos que se dedican exclusivamente al desempeño de esta función. Por ello, en cada uno de nuestros complejos existe un equipo de seguridad, cuyos responsables se reúnen periódicamente para - coordinar sus funciones dentro de una política general - de prevención y seguridad de toda la empresa.

Desde el punto de vista de los riesgos asegurados - que afectan a nuestras refinerías y plantas petroquímicas, la prevención y seguridad interesan sobremanera a nuestros aseguradores y reaseguradores. De ahí que realicen visitas frecuentes a nuestras instalaciones para inspeccionar los riesgos. Ya en las fases de construcción y montaje - está implicado el aspecto de los seguros en la seguridad y la prevención. Aquellas situaciones de riesgos que no - han podido ser anulados, son objeto de análisis y recomendaciones por los técnicos del seguro y reaseguro, y son - tenidas muy en cuenta por nuestros especialistas en esta materia. Los informes emitidos después de estas visitas son estudiados primero individualmente por los Jefes de

seguridad de cada complejo y posteriormente son debatidos en las reuniones de coordinación. Tanto en las visitas como en el análisis y debate de estos informes está implicada el área de seguros, sin menoscabo de la autonomía y responsabilidad de los responsables de seguridad y prevención.

Nuestra experiencia es que el mayor grado de prevención y seguridad ha redundado siempre en una menor siniestralidad, siendo este, como todos sabemos, un factor determinante del coste del seguro.

De otro lado, el seguimiento por nuestra parte de todos los acaecimientos que requieren la actuación de los servicios de seguridad, nos permiten llevar una estadística muy minuciosa de siniestralidad, cuyo conocimiento es fundamental, no sólo para el cobro de las indemnizaciones que correspondan, sino para el cálculo de franquicias, autoseguros, etc.

Este alto grado de coordinación con los responsables de la seguridad y prevención de nuestros complejos industriales implica un acercamiento personal del equipo de seguros a los puntos de localización de los riesgos más importantes que afectan a la actividad principal de la empresa y que requieren su aseguramiento. Este conocimiento personal sistemático y periódico es fundamental para la debida adecuación y actualización de los contratos de seguro. En punto a la debida actualización de nuestros seguros, hay otro aspecto concreto que mi experiencia me aconseja

seja poner ahora de manifiesto.

B) LA VALORACION DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA EN ORDEN A LA FIJACION DEL CAPITAL QUE DEBA SER ASEGURADO.

Este ha sido un tema de la máxima preocupación dentro del área de mis competencias, de cara a la contratación - del seguro, por su influencia en la adecuación del coste del mismo, y pensando sobre todo en su repercusión económica en caso de un gran siniestro. La adecuación de este valor a la cobertura que se desea obtener en cada momento nos ha llevado a sentir la necesidad de realizar un estudio de valoración con el máximo rigor técnico de nuestros complejos industriales y plantas petroquímicas del grupo EMP, integrado en el Instituto Nacional de Hidrocarburos.

La experiencia nos ha venido demostrando que el valor contable pura y simplemente considerado, no es el adecuado. El valor contable discurre históricamente por cauces determinados esencialmente por criterios de política financiera y fiscal que ocasionan con el tiempo su inadecuación a efectos de fijar el valor de los bienes afectados por los riesgos de daños que se desean asegurar.

En EMP se ha creado un equipo de trabajo, dentro de la Dirección Técnica, integrado por ingenieros y químicos muy cualificados, que han desarrollado este trabajo de valoración con los métodos y técnicas más avanzadas, que permiten su puesta al día periódicamente por procedimientos informáticos.

El hecho de que EMP, dados los medios técnicos y humanos de que dispone, haya efectuado este trabajo internamente, pudiera hacer pensar que el mismo adoleciera en alguna medida de falta de la independencia y objetividad adecuada. Esta posible sospecha por parte de nuestros aseguradores y reaseguradores ha sido desvelada, si es que ha existido, en cuanto hemos puesto en su conocimiento la metodología aplicada en su realización, y con ello hemos conseguido algo importante en nuestros principales contratos de seguros: la derogación de la aplicación de la regla proporcional en caso de siniestro, sin que ello quiera decir que exista un compromiso de aceptación del valor asegurado en cuanto cláusula de valor convenido.

El hecho antes comentado de haber dado a conocer a nuestros aseguradores y reaseguradores las técnicas y métodos de realización de este importante trabajo de valoración de nuestros principales activos fijos, nos lleva a comentar el otro aspecto concreto de nuestra experiencia.

C) LAS RELACIONES CON NUESTROS REASEGURADORES PRINCIPALES, A TRAVES DE NUESTROS ASEGURADORES Y BROKERS.

La envergadura y complejidad de alguno de nuestros riesgos lleva a la necesidad de que aseguradores y reaseguradores tengan un conocimiento muy preciso de sus características y evolución en el tiempo. De ahí la frecuencia y periodicidad de las visitas a nuestros Complejos industriales y otras instalaciones de importancia, lo que ha propiciado un conocimiento personal de nuestros técnicos más cuali-

ficados (seguridad, producción, ingeniería de mantenimiento, construcción, etc.), aseguradores y reaseguradores, a través del área de seguros.

Además, en las negociaciones para la concertación y renovación de nuestros principales contratos, nuestros aseguradores han propiciado y fomentado siempre nuestra intervención personal, y ello ha redundado en un beneficio mutuo de mayor claridad y eficacia en los resultados. Esta intervención personal por nuestra parte en las contrataciones y renovaciones, por lo demás, no ha supuesto inmisión alguna en el campo de la gestión de los contratos de reaseguro, tarea específica de los aseguradores en la que nosotros nunca pretendemos entrar.

La experiencia nos ha demostrado que este conocimiento y trato personal con reaseguradores y brokers, siempre a través de los aseguradores, es provechosa y fructífera - para todas las partes implicadas en la compleja configuración de la cobertura más adecuada para los riesgos que se desea asegurar, riesgos que en una gran empresa industrial como la nuestra entraña enorme envergadura.

Estas relaciones personales, por lo demás, las consideramos el mejor vehículo, y la experiencia así nos lo ha demostrado, para la consecución y fortalecimiento de estos dos elementos fundamentales para que el seguro funcione bien: la confianza y la buena fe.

Efectivamente, como podemos comprobar y como se ha -

dicho muchas veces, los seguros no agotan la disciplina del R. MANAGEMENT, pero si creo que es su campo de actuación más importante, al menos en la gran empresa industrial, en general, y en la del petróleo, en particular.

En fin todas estas ideas, y otras muchas que no podemos desarrollar ahora, apuntadas aquí de una manera tan fragmentaria e incluso inconexa, por lo que de antemano os pido perdón, las hemos venido debatiendo desde hace ya bastante tiempo los responsables de seguros de las refin^{erías} españolas (PETRONOR, CEPSA, PETROMED, ERT, - PETROLIBER antes de la fusión con EMP), y últimamente - también CAMPSA, en las reuniones que con alguna frecuencia hemos venido celebrando a lo largo ya de bastantes años para intercambiar experiencias, información, inquietudes, que han sido tan fructíferas a la hora de encontrar soluciones a problemas comunes de todo orden, y de las que tanto nos hemos beneficiado unos y otros, de tal manera que estas reuniones y contactos, a mi entender, - han podido constituir el primer embrión en cierta medida de la creación de AGERS, porque una de las necesidades - más sentidas por todos los implicados en estas tareas de la gestión de riesgos y seguros ha sido mejorar nuestros conocimientos y técnicas, nuestra formación, nuestra profesionalidad, en suma .

Precisamente, uno de los objetivos prioritarios de - nuestra Asociación es propiciar este mejoramiento de for

mación profesional desde el funcionamiento de una de sus comisiones creadas especialmente con esta finalidad.

Estamos convencidos de que ello redundará en un mejor entendimiento con aseguradores, reaseguradores y brokers y así funcionará mejor toda la institución aseguradora.

Una prueba de que esto ha sido considerado así es la buena acogida que nuestra Asociación ha tenido por parte de todas las personas, organismos, empresas e instituciones implicadas en esta tarea apasionante de la gestión de riesgos y seguros.

Muchas gracias por vuestra atención.