
PERSPECTIVA ASEGURADORA DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS A LOS GERENTES DE RIESGOS

FILOMENO MIRA CANDEL*

¿Sigue siendo válida, en las puertas del siglo XXI, la oferta que tradicionalmente han venido proponiendo las compañías de seguros?

La perspectiva con que se empieza a analizar el problema del riesgo tiene un enfoque más global por parte de la industria, la empresa o la institución pública.

El autor propone un redireccionamiento de la actividad aseguradora en base a una ambiciosa idea de ampliación de la actividad relacionada con el riesgo. No se trata sólo de procurar una indemnización en caso de siniestro, sino de un conjunto de servicios muy diversos bajo el común denominador de la seguridad.

Los Aseguradores han venido ofreciendo históricamente servicios de *cobertura financiera* o económica de riesgos a las empresas. Este ha sido considerado como el *servicio básico* y la función fundamental de la institución aseguradora. Pero hoy se cuestiona si este único servicio es suficiente a final del siglo XX, y de cara al siglo XXI, y si responde adecuadamente a la filosofía de la «economía de servicios» que inunda nuestra sociedad.

Es cierto que los Aseguradores han complementado este servicio fundamental con otros «pequeños» orientados al asesoramiento técnico y jurídico en materia de *prevención de riesgos* y emergencias ante accidentes, principalmente. Pero, con cierta generalidad, se ha tratado más de *servicios marginales* o adornos del producto que permitirían una acción comercial más agresiva o una mejor imagen frente a sus competidores. Dos son las razones básicas por las que este planteamiento está siendo fuertemente modificado en las circunstancias actuales y especialmente para el próximo futuro.

Por una parte, el *fenómeno de los riesgos* ha empezado a ser considerado en la industria, empresa o institución pública desde una *perspectiva global* y no en su dimensión puramente aseguradora. En este sentido, la palabra «Riesgo» debe entenderse en su máxima acepción y no en la que quieren darle las compañías de seguros utilizando patrones clásicos o conceptos tecnológicos ya superados. Los riesgos hoy en la empresa son absolutamente distintos de los que había hace apenas unos años y, posiblemente, irán cambiando hacia dimensiones desconocidas en las próximas décadas. Por ejemplo, la influencia para la salud de empleados, consumidores y terceros en general de los productos tóxicos y nocivos; el desecho de los residuos contaminantes, las reclamaciones por productos, por citar algunos casos, son preocupaciones hoy prioritarias en muchas empresas y el planteamiento racional de estos riesgos obliga a muchas consideraciones sobre su análisis, evaluación, organización del trabajo, actuación ante

* Presidente del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE, S.A. (ITSEMAP).

emergencias, educación y entrenamiento de personal, entre otras. La cobertura financiera de las posibles pérdidas ha pasado a ser, por tanto, un elemento más, probablemente de segundo orden, en el análisis gerencial de los riesgos.

Por otra parte, hoy se precisa de una economía de servicios o de *un sistema integrado de servicios* más que de una economía de productos. Hablar del seguro como tal producto empieza a dejar de tener sentido y más bien habría que considerar una economía integrada de servicios en torno al Riesgo que pudiera satisfacer las necesidades que tiene la industria. No tiene sentido hoy hablar de un ordenador electrónico, sino de un sistema integrado de servicios informáticos que incluya la venta del hardware y de software (análisis, métodos, programación y modificaciones necesarias), así como de servicios de entrenamiento de operadores y personal de la empresa, mantenimiento y adaptaciones de equipo, entre otros. Esto exactamente también ocurre en torno a los riesgos: hablar exclusivamente de la cobertura de seguro sin el resto de servicios integrados en torno a los mismos carecería de sentido ante la industria.

Por tanto, la institución aseguradora debe o puede ofrecer a la industria actual un sistema integral (aunque no necesariamente integrado) de *servicios de Riesgos tecnológicos* si desea mantener su actual papel clave en el control gerencial de los riesgos.

¿Cuáles son los servicios imprescindibles en una empresa o industria cuando se habla de los riesgos? En primer lugar, hay que ser conscientes de la importancia de su *análisis y evaluación*. Esto sólo se consigue con auténticos especialistas y personal técnico (no asegurador) con amplia experiencia y con una permanente actualización de la problemática tecnológica de nuestro entorno. Este análisis y evaluación debe ser dinámico, es decir, debe complementarse mediante inspecciones periódicas que permitan conocer la evolución y la adecuación de las medidas a cada momento de la actividad empresarial.

También es importante la labor de asesoramiento en materia de *prevención y control* de riesgos. Este asesoramiento debe conducir a la mejora del diseño de las instalaciones de protección, auditoría periódica de las ya existentes, implantación de métodos y sistemas de organización de la seguridad en la empresa. Especial relevancia deben tener los programas de educación y formación del personal a todos los niveles, tanto jefes de seguridad y técnicos de producción y mantenimiento

como personal-base que tanta importancia puede tener en la ocurrencia de accidentes como se demostró recientemente en una plataforma petrolífera.

El análisis económico conduce a los *servicios de financiación* en su más amplio sentido, no puramente asegurador, y esto incluye el autoseguro, la asunción de riesgos, la creación de cautivas, la organización del propio departamento de Gerencia de Riesgos y, por supuesto, las posibles coberturas financieras proporcionadas por terceros (la propia compañía de seguros, normalmente).

Son también numerosos los servicios que afectan al *siniestro*, como la preparación de emergencias (los planes de emergencia para accidentes mayores ya son exigidos por las propias Autoridades Comunitarias en las empresas con productos peligrosos), las actividades concretas de salvamento, recuperación de equipos dañados y las acciones dirigidas al restablecimiento de la actividad con la mayor agilidad posible. Todo ello cabe en el epígrafe de *asistencia*, área muy desarrollada a nivel familiar e individual pero que tiene mucho camino por recorrer en el negocio industrial y comercial. Estos servicios deben ser prestados con independencia de los de ajuste, peritación y tramitación de siniestros, en los que las compañías de seguros son normalmente muy eficaces.

Muchas de estas actividades se vienen ya desarrollando por parte de algunas compañías de seguros pero resultan insuficientes los planteamientos hasta ahora efectuados. No se trata sólo de que estas actividades se desarrollan hoy en un segundo plano, sino que, en el futuro, los aspectos tecnológicos de los servicios anteriormente contemplados irán primando sobre los puramente financieros. De hecho, ya hay riesgos no suficientemente contemplados por las compañías de seguros que exigen como *única solución* en su gerencia (Risk Management) las *acciones preventivas*, de control y planes de emergencia en caso de accidentes.

Esto implica, también, una educación en los Gerentes de Riesgos, al tiempo que un cambio de filosofía de las propias compañías de seguros. Hoy los servicios de cobertura aseguradora son demandados con carácter prioritario y son el centro de la negociación o licitación a la hora de decidir entre una u otra compañía. Los otros servicios normalmente no se compran por parte del «Risk Manager» y no se venden por parte de la compañía de seguros, quedando, en último caso, como un puro adorno cuando existen o en una pequeña exigencia por parte del «Risk Manager». La edu-

cación del «Risk Manager» y de los responsables de las Compañías de Seguros debe caminar en el sentido de una contemplación global de los riesgos y de un *análisis exhaustivo de los servicios* que se necesitan. Estos servicios no necesariamente habrán de estar proporcionados todos ellos en forma de un paquete con un precio global y, menos aún, este precio estará incluido en lo que se denomina cobertura financiera, es decir, en la prima de seguro.

¿Es función del asegurador proporcionar todos estos servicios? Posiblemente no, pero un asegurador que quiera mantenerse en el siglo XXI como institución (y ya se ha dicho aquí que quedarán cada vez menos y que tendrán que ser muy potentes) debe *diversificar sus productos* para abarcar el máximo posible de servicios en áreas independientes de actividades, al igual que en su día las compañías aseguradoras diferenciaron los ramos de Vida, no-Vida y Marítimo, entre otros; y no sólo como necesidad para estar en un mercado competitivo, sino también por necesidad de supervivencia tecnológica.

La problemática de riesgos de nuestro mundo presente y futuro exigirá una mayor tecnología para comprender los fenómenos que entraña la actividad industrial moderna y eso solamente podrá conducir a una cobertura financiera si existe un adecuado respaldo o *sinergia con las áreas tecnológicas*.

Otra razón, también, está en la ventaja de poder establecer *estrategias gerenciales independientes* para cada uno de los servicios anteriormente apuntados. Es decir, un grupo empresarial asegurador o financiero puede jugar coyunturalmente con estrategias diferentes en el ofrecimiento de servicios de prevención, sistemas de asistencia tecnológica, tratamiento de siniestros, cobertura financiera, etc. Y en ello pueden influir razones diversas como, por ejemplo, desconocimiento del comportamiento estadístico de los riesgos, competencia excesiva, modificaciones de mercado, etc. que le induzcan a no aceptar coberturas de seguro. Incluso, estas estrategias pueden ser distintas según los tipos de riesgos: medio ambiente, responsabilidad de productos, salud ocupacional, higiene industrial, residuos tóxicos, etc. Esta *flexibilidad* le evitará abandonar parcelas, como ha ocurrido en ocasiones a muchos aseguradores con pérdidas en determinados ramos o grupos de riesgos.

Los servicios anteriormente apuntados deben ser establecidos sobre una *base autónoma* unos de otros y sobre un criterio estricto de *compensación*

económica y de mercado. La importancia que pueden y deben adquirir algunos de ellos haría ridícula su inclusión como paquete dentro de una cobertura de seguro, como hasta ahora se ha venido haciendo, claro exponente de su desconsideración real. Así podría establecerse una negociación seria entre compañía de seguros y «Risk Manager» en base a la gama de servicios ofertados. Cuando se habla de compañía de seguros se hace referencia a cualquier entidad jurídica participada directa o indirectamente por ella.

Se incluye también en el título de este trabajo el término *calidad* de los servicios. Debe considerarse la importancia de este factor en la elección de la compañía de seguros en nuestro mundo competitivo actual. Por tanto, no se insiste mucho en torno a este concepto. Sin embargo, la calidad será una condición imprescindible en cualquiera de estos servicios y por calidad se entiende, en el caso de servicios, el cumplimiento de los objetivos de los mismos con la mayor eficacia y eficiencia posible.

Hay un aspecto a señalar en este sentido que afecta a muchos de los riesgos que actualmente afrontan las empresas: el conocimiento del alcance real de los mismos y las *lagunas* que puedan existir en torno a ellos en las coberturas de seguros. Este es un aspecto que debe considerarse como fundamental en el plano de calidad y que, obviamente, debería ser resuelto con la mayor honestidad por parte de las compañías de seguros. De ahí, la conveniencia de que los aspectos tecnológicos dejen siempre camino abierto al ofrecimiento de servicios complementarios, no puramente financieros, allá donde la institución aseguradora se sienta incapaz (o prudente) para ofrecer su compromiso económico.

La otra idea clave es *¿cómo mejorar* nuestros servicios ante los «Risk Managers»? Evidentemente, cabe pensar que las compañías de seguros incluyan en un paquete el máximo de servicios de los riesgos, en las líneas anteriormente apuntadas, pero esto sólo no sería un verdadero desafío hacia el futuro e, incluso, sería discutible la conveniencia de éstas en *todas* las parcelas de asistencia o servicios de los riesgos. Por el contrario, existen tendencias y nuevos aspectos en la gerencia de riesgos que deberían ser objeto de interés dentro de este espíritu de mejora que debería denominarse *espíritu de futuro* de las compañías de seguros. A continuación se mencionan las líneas que, en especial, deberían abrirse en las compañías de seguros en bien de un mejor servicio a las industrias:

- Ofrecimiento de servicios al *sector público*, instituciones, organismos y entidades estatales aquejados de graves deficiencias en la gerencia de sus riesgos, no suficientemente contemplados en la mayoría de los países. Hay problemas concretos en EE. UU., tal vez no aplicables a Europa, que se están resolviendo con «pooles», grupos de retención de riesgos y otras fórmulas que han originado una nueva gama de servicios por parte de las compañías de seguros, corredores, firmas de consultoría independientes y profesionales, desarrollando al máximo, precisamente, la función de la Gerencia de Riesgos. Y en general, la conveniencia de ofrecimiento de *servicios de Risk Management* a las instituciones públicas, cargadas de un ingente patrimonio físico y humano y con riesgos crecientes en una sociedad cada vez más exigente, todo ello no suficientemente analizado y que normalmente conduce a planteamientos de organización y preventivos más que puramente aseguradores.
- Entrada en el campo de los *riesgos especulativos*. La frontera cada vez es más difusa y lo cierto es que los principios aplicables a la gerencia de los riesgos puros pueden ser perfectamente utilizados para riesgos de tipos gerencial o puramente especulativos y, en tal sentido, se vislumbra un posible campo de acción y de servicios (no necesariamente de cobertura de seguro) hacia la empresa para análisis de estos últimos.
- Aplicación de *técnicas informáticas* a los diferentes procesos de los riesgos en la empresa. En particular, análisis probabilísticos de riesgos, seguimiento y control informático de productos tóxicos, e incluso la entrada en el campo de los sistemas expertos o inteligencia artificial para la toma de decisiones en emergencias entre otros campos.
- Incorporación de *nuevas disciplinas* en la gerencia de riesgos de carácter humanístico (es decir, no económicas ni tecnológicas) como puede ser la psicología, la sociología y las ciencias de la información. Todo ello conduciría a una integración en la propia *cultura de la empresa*, hoy tan en boga, de la gerencia de riesgos para que la misma impregne la filosofía de actuación en todos los estamentos y no solamente en los altos niveles de su organización. Piénsese, por ejemplo, en los problemas que pueden afectar a empresas «delicadas» como son las centrales nucleares, las que almacenan, trans-

portan o desechan productos nocivos y las que contaminan el ambiente, necesitadas de una especial «comunicación» sobre sus riesgos, tanto con sus empleados como con los usuarios y la población, en general.

- *Sofisticación en la financiación* de los riesgos, adoptando figuras análogas a las de los aseguradores con sus reaseguradores como es participación económica en el riesgo en forma proporcional, de exceso de pérdida (XL), de stop-loss, o bien participación en beneficios, financiaciones postsiniestros, sistemas asociativos, etc. Esto, evidentemente, implicará también más independencia del sector asegurador clásico, pero no cabe pensar que los grandes conglomerados industriales de final de siglo puedan tener una dependencia de las compañías de seguros para los riesgos clásicos como existió antiguamente.

Hay otra idea, tal vez heterodoxa: la propia Gerencia de Riesgos puede ir quedándose anticuada respecto a la propia evolución de la empresa. (El término «Risk Management» resulta ciertamente ambiguo y ya han aparecido citas, medio jocosas y serias, de su utilización por otros grupos económicos para objetos muy diferentes). Qué le importa realmente al empresario o qué es lo que pretende la empresa ¿la no ocurrencia de determinados accidentes, fruto de la existencia de determinados riesgos, o la plena operatividad del conjunto productivo empresarial? Parece ser que lo último, y ejemplos como las centrales nucleares, los sistemas de transportes, los lanzamientos aereoespaciales hacen pensar que el concepto de «*fiabilidad de sistemas*» puede ir tomando cuerpo como objetivo más importante que la pura contemplación de los riesgos dentro de la empresa.

Esto obligaría, tal vez, a un cambio de ritmo por parte de la institución aseguradora y a contemplar más el análisis no de los riesgos, sino de los posibles *fallos en un sistema productivo* y la posibilidad de su cobertura financiera o asistencia tecnológica mediante servicios múltiples.

Al fin y al cabo, cuando los aseguradores iniciaron su andadura con sus coberturas para el transporte de mercancía marítima siglos atrás, en el fondo estaban garantizando el buen fin del negocio o de la operación mercantil. Si se analiza hoy lo que realmente cubre un asegurador en un proceso productivo puede ser mínimo comparado con todos los riesgos y problemas que pueden afectar a su funcionamiento. ¿Faltaría imaginación para abordar un posible desafío de este tipo?