

## LOS RIESGOS DEL REASEGURO Y DE LA INTERNACIONALIZACION DE UNA ENTIDAD ASEGURADORA

---

JOSÉ MANUEL MARTÍNEZ MARTÍNEZ\*

*Los riesgos del área internacional de una Compañía de Seguros están íntimamente vinculados a la actividad reaseguradora y a la propia internacionalización de las operaciones del asegurador.*

*En ambas actividades, el conocimiento técnico, la experiencia, el sentido de los negocios y la información sobre las diferentes prácticas de mercado son, entre otros, presupuestos básicos para acometer la internacionalización, lo cual exige equipos humanos sumamente cualificados y un especial esfuerzo de la gerencia por mantener estos equipos que, en caso de variar con rapidez, podrían poner en grave riesgo a la empresa, independientemente de la componente consustancial a los propios riesgos operacionales de estas actividades.*

A los efectos de este artículo se divide en tres grandes grupos las actividades enmarcadas en el área internacional de una entidad aseguradora:

- Reaseguro cedido.
- Reaseguro aceptado.
- Expansión internacional.

Desde esta perspectiva, el enfoque del tema responde a la metodología de efectuar una descripción de los riesgos indicando a continuación las recomendaciones que, desde un punto de vista práctico, pueden aliviar o resolver los citados riesgos. En base a ello, seguidamente se exponen de forma esquemática los riesgos y recomendaciones correspondientes a cada una de las actividades anteriormente mencionadas.

---

### REASEGURO CEDIDO

#### a) Riesgos en el diseño del programa de reaseguro

- Modalidad inadecuada.
- Retenciones excesivas.
- Comisiones de reaseguro insuficientes.
- De Tesorería y Financiero:
  - Siniestros al contado.
  - Cambio de sistema. Aumentos o reducciones en retenciones o capacidades.
  - Movimientos de cartera. Primas y siniestros.
  - Depósitos insuficientes.
  - Interés de depósitos elevados.

---

\* Director General de Corporación MAPFRE.

- Contractuales:
  - Interpretación de cláusulas.
  - Exclusiones.
- Insuficiente protección de acumulaciones en sumas aseguradas.

– **Recomendaciones**

- Realización profesional no intuitiva del programa.
- Información a la alta gerencia de las retenciones máximas y posibles desviaciones en los casos más pesimistas.
- Control analítico del «coste del reaseguro».
- Coordinación entre el departamento de Reaseguro y Suscripción.
- Difusión de las exclusiones de los contratos.
- Estandarización de las cláusulas que deben incluir los contratos de Reaseguro.
- Fijación por la gerencia de cúmulos máximos y control informático de los mismos.

**b) Riesgos en la colocación del reaseguro**

- Solvencia de los reaseguradores:
  - Patrimonial.
  - Real (demoras en el pago).
  - Long Tail (supersolvencia).
- Riesgos de intermediación:
  - Información sobre reaseguradores.
  - Moral (no colocación).
  - Defectuosa interpretación de cláusulas y condiciones.
  - Insolvencia del intermediario.
- Negligencia. No colocación.
- Especial facultativo:
  - Buena fe.
  - Carencia de documentación contractual.
  - Poca definición de los riesgos.

– **Recomendaciones**

- Simplificación en los canales administrativos y personas en la colocación del Reaseguro.
- Obtención de información directa e indirecta sobre los reaseguradores. Congresos.

- Utilización de reaseguradores e intermediarios de reconocido prestigio y solvencia.
- Informar de la «calidad» del reaseguro contractual a niveles de alta responsabilidad en la empresa.

**c) Riesgos en la gestión del reaseguro**

- Derivados de la existencia de procesos separados de emisión-siniestros-cobros-reaseguro.
- Olvidarse de ceder Facultativo.
- No reclamar siniestros al contado.
- No información sobre cúmulos conocidos.

– **Recomendaciones**

- Automatizar la gestión del reaseguro.
- *Gestión integrada de emisión.* Siniestros de negocio directo, incorporando las capacidades automáticas de reaseguro, incluyendo protecciones y siniestros contado.
- Exigencia en los procesos de emisión y siniestros de distribución 100% (Obligatorios y Facultativo).
- Control automático de siniestros a efectos de protecciones.

---

## REASEGURO ACEPTADO

Como riesgo fundamental de una entidad aseguradora que acepta reaseguro, cabe destacar el grave error que supone, y de hecho ha supuesto en muchos casos, creer que por ser asegurador se es reasegurador. Son actividades complementarias pero los criterios y bases de operación técnica son diferentes y, por lo tanto, puede considerarse prohibitivo desarrollar una cartera de reaseguro como actividad secundaria de una aseguradora.

**a) Riesgos de suscripción, retrocesión y protección**

- No tener una política de suscripción Mercado/ Tipo negocio/ Exclusiones/ Cláusulas especiales/ Condiciones.
- Desconocimiento de mercados y productos:

- Cláusulas (técnicas y jurídicas).
- Coberturas.
- Marco legal. Dificultad de establecer litigio en algunos países.
- Aparición de «factores desconocidos»:
  - Asbestosis.
  - Contaminación.
  - SIDA.
- Falta de control de:
  - Responsabilidades asumidas.
  - Acumulación riesgos.
  - Acumulación catastrófica.
- Aceptaciones «in situ».

– **Recomendaciones**

- Este negocio es inviable sin un equipo profesional que lo conozca. Debe existir decisión política.
- Suscripción «bicéfala»; Márketing y Técnicos de ramo.
- Obligación de información a los niveles superiores de la compañía de los límites de suscripción y cúmulos.

**b) Riesgos monetarios**

- Devaluaciones o revaluaciones:
  - Primas.
  - Siniestros.
  - Reservas.
  - Gastos oficinas.
  - Activos.
- Cesiones en moneda distinta a la original.

– **Recomendaciones**

- Cobertura congruente al menos trimestral.
- Eliminación del riesgo cambiario en cesiones y retrocesiones (Cláusulas).

**c) Riesgos políticos**

- Riesgo de nacionalizaciones.
- Alteraciones en el tratamiento fiscal del Seguro y Reaseguro.

- Distinta interpretación de las leyes que rigen el Seguro.

– **Recomendaciones**

- Visitas periódicas a los mercados.

**d) Riesgos de gestión**

- Descontrol de resultados y estadísticas y su análisis permanente. (Información muy atrasada).
- Descontrol del cobro de saldos.
- Lentitud en los pagos que desprestige al reasegurador (Gran importancia la imagen).

– **Recomendaciones**

- Informática intensiva de las operaciones.

**e) Riesgos en la comercialización**

- Suscripción a través de Brokers:
  - El broker como mandatario (binding authorities).
  - Errores o manipulaciones en la presentación de ofertas (estadísticas).
  - Omisiones en la descripción del negocio.
  - Insolvencia del broker.
- Comercialización directa:
  - Política de largo plazo.
  - Alto coste.

– **Recomendaciones**

- Trabajar con reducido número de corredores.

---

## EXPANSION INTERNACIONAL

Normalmente la expansión internacional de las empresas aseguradoras se efectúa mediante la apertura de agencias en el exterior o compra de entidades en funcionamiento. Una vez puestas en marcha, los riesgos de estas operaciones son similares a los de cualquier empresa aseguradora.

Por lo tanto, en este apartado cabe referir, en primer lugar, al «riesgo de la decisión de internacionalizarse», interpretando este riesgo como el análisis de en qué medida esta decisión ha sido correcta o incorrecta para la empresa y, posteriormente, a aquellos riesgos específicos de la operación internacional.

**a) Riesgos de la decisión**

- Dimensión:
  - Necesidad de ser asegurador importante en el mercado nacional.
- Aspectos políticos internos:
  - Exigir esfuerzos del conjunto de personal.
  - Dificultad especial en mercados con potencial de expansión local.
- Expansión forzada.

– *Recomendaciones*

- Justificar y compartir la decisión de la internacionalización en la alta dirección de la empresa.

**b) Riesgos económicos**

- Excesiva valoración del «good-will».
- Político-monetarios:
  - Nacionalizaciones, dificultad de repatriación de dividendos.
  - Devaluaciones monetarias.

– *Recomendaciones*

- Imprescindibles auditorías externas.
- Volver a sistemas de valoración clásicos.
- Que la compra obedezca a un plan estratégico.
- Que el valor de la inversión inicial sea susceptible de incrementos futuros.

**c) Riesgos de personal**

- Exterior:
  - Dificultad de control y motivación.
  - Política personal local versus personal casa matriz.
- Interno:
  - Dificultades de mentalización del personal hacia la multinacionalización.

– *Recomendaciones*

- Flexibilidad en la política de personal exterior.
- Comunicación e información fluida entre la casa matriz y las empresas en el exterior.

**Cuadro I. Riesgos básicos del Reaseguro y de la Internacionalización del Asegurador**

<ul style="list-style-type: none"><li>– REASEGURO CEDIDO<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgos en el diseño del programa.</li><li>• Riesgos en la colocación.</li><li>• Riesgos en la gestión.</li></ul></li><li>– REASEGURO ACEPTADO<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgos de suscripción, retrocesión y protección.</li><li>• Riesgos monetarios.</li><li>• Riesgos políticos.</li><li>• Riesgos de gestión.</li><li>• Riesgos de comercialización.</li></ul></li><li>– EXPANSION INTERNACIONAL<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgos de la decisión.</li><li>• Riesgos económicos.</li><li>• Riesgos de personal.</li></ul></li></ul>
---

