

**Presentation to the  
University Professors  
of  
Risk and Insurance  
American Risk and Insurance Association, Inc.  
Seattle Conference - 8/14/95**

**William J. Kelly  
President - RIMS  
SVP - J.P. Morgan**

GOOD AFTERNOON.

I WAS ESPECIALLY PLEASED TO BE INVITED TO ADDRESS THIS GATHERING, AS IT WAS MY OWN INITIAL ASPIRATION TO BECOME A COLLEGE PROFESSOR. IN FACT, I HAD ACTUALLY BEEN ACCEPTED INTO THE GRADUATE PROGRAM IN ENGLISH LITERATURE AT COLUMBIA BEFORE TAKING A DETOUR INTO INSURANCE AND RISK MANAGEMENT. I NOTE THAT THE CONFERENCE PROGRAM INCLUDES MANY LEARNED DISSERTATIONS BY SPEAKERS WHO HAVE OBVIOUSLY PERFORMED EXTENSIVE RESEARCH AND ANALYSIS. I SEE MY ROLE HERE AS SOMEWHAT DIFFERENT. WHAT I WANT TO OFFER TO YOU THIS AFTERNOON IS THE FIRST HAND PERSPECTIVE OF THE RISK MANAGEMENT PRACTITIONER. A VIEW FROM THE TRENCHES, IF YOU WILL, OF THE CURRENT STATE OF RISK AND INSURANCE MANAGEMENT AND THE EVOLVING ROLES OF THE PARTICIPANTS IN THE RISK AND INSURANCE MANAGEMENT COMMUNITY. IN ADDITION, I WANT TO INFORM YOU OF A NEW RIMS ADVANCED EDUCATIONAL INITIATIVE WHICH I THINK WILL BE OF GREAT INTEREST.

YOU WILL NOTE THAT I HAVE REFERRED TO BOTH RISK AND INSURANCE MANAGEMENT. WITH THE CURRENT FOCUS ON ALTERNATIVE MARKETS, FINITE RISK, SELF INSURANCE AND CAPTIVES, IT IS IMPORTANT TO REMEMBER THAT INSURANCE REMAINS A CRITICAL PIECE IN THE MOSAIC OF FUNDING OPTIONS AND, AT TIMES, CAN STILL BE A COST EFFECTIVE METHOD OF RISK TRANSFER.

CONSIDER FOR A MOMENT THAT A HIGHLY PROTECTED, 800 MILLION DOLLAR FACILITY CAN BE FULLY INSURED FOR DIRECT PHYSICAL DAMAGE AT A COST OF A FEW BASIS POINTS OF VALUE OR THAT BEARER SECURITIES CAN BE INSURED AGAINST ALL RISK PHYSICAL LOSS, ANYWHERE IN THE WORLD, BY ANY MEANS, FOR UP TO 500 MILLION DOLLARS, FOR ONE BASIS POINT OF VALUE.

IF WE FOCUS SOLELY ON THE COST OF SUCH ARRANGEMENTS, THEY APPEAR INSIGNIFICANT, BECAUSE THE EXPENSE IS MINIMAL BUT IF WE CONSIDER THE EXTENT OF RISK TRANSFER, WHICH IN JUST THESE TWO EXAMPLES EXCEEDS 1 BILLION DOLLARS, THE INSURANCE OPTION APPEARS QUITE VALUABLE.

ALTERNATIVES TO INSURANCE ARE A CRITICAL PART OF MOST RISK MANAGERS' FUNDING PORTFOLIOS. HOWEVER, NO RISK MANAGER CAN ASSESS THE VALUE OF AN ALTERNATE METHOD WITHOUT A THOROUGH UNDERSTANDING OF THAT TO WHICH IT IS AN ALTERNATIVE. INSURANCE AND RISK MANAGEMENT IS NOT UNIQUE IN REQUIRING ITS PRACTITIONERS TO CONTINUALLY STRIKE A BALANCE BETWEEN THE BEST OF THE NEW AND THE OLD.

WE MUST ALSO MAINTAIN A SENSE OF BALANCE WITH RESPECT TO THE RISK MANAGEMENT FUNCTION WITHIN AN ORGANIZATION. IN A FINANCIAL INSTITUTION, I HAVE ALWAYS CONSIDERED IT A SHARED RESPONSIBILITY, ADDRESSED JOINTLY BY RISK AND INSURANCE MANAGEMENT, CONTINGENCY PLANNING, AUDIT, COMPLIANCE, INFORMATION SECURITY, PHYSICAL SECURITY AND CERTAIN OTHER AREAS. HOWEVER, TODAY, THE TERM RISK MANAGEMENT GOES BEYOND THESE FUNCTIONS INTO AREAS OF MARKET AND CREDIT RISK MANAGEMENT.

I REALIZE THAT RISK THEORY IS A BROAD ACADEMIC AREA IN WHICH YOU ARE THE EXPERTS. BUT THERE IS ONE PARTICULAR THEORY, WHICH HAS RECENTLY COME INTO POPULAR DISCUSSION, THAT WE SHOULD CONSIDER IN TERMS OF ITS PRACTICAL IMPLICATIONS. I REFER TO THE THEORY OF "HOLISTIC RISK". AS I UNDERSTAND IT, ONE OF THE BASIC TENETS OF THIS THEORY IS THAT ALL RISKS FACED BY A FIRM, OF WHATEVER TYPE, SHOULD BE CONSIDERED AS SIMILAR AND, THEREFORE, BE TREATED IN THE SAME MANNER. TO SOME DEGREE, THIS CONCEPT CAN HELP THE RISK MANAGER PUT HIS OR HER AREA OF RESPONSIBILITY INTO PERSPECTIVE, RELATIVE TO THE MANY OTHER RISKS FACED BY THE ORGANIZATION. IT CAN ALSO LEAD TO A LOGICAL EXPANSION OF THE SCOPE OF THE RISK AND INSURANCE MANAGER'S FUNCTION. HOWEVER, WHILE ALL RISKS FACED BY AN ORGANIZATION HAVE SOME COMMONALITY, I BELIEVE THAT WHAT MATTHEW LENZ WROTE TWENTY-FIVE YEARS AGO REMAINS TRUE . . . "NO SINGLE DEFINITION OF RISK IS EITHER POSSIBLE OR DESIRABLE SINCE THE RISK

SITUATION FACED BY AN INDIVIDUAL ENTITY AND A PROFESSIONAL RISK BEARER ARE ENTIRELY DIFFERENT IN NATURE.”

THERE ARE THOSE WHO WOULD, IN THE NAME OF “HOLISTIC” RISK MANAGEMENT, CONTEND THAT IF A BANK CAN RISK 100 MILLION DOLLARS BY LENDING IT TO A THIRD PARTY OR BY TAKING A POSITION IN A TRADE, THEN IT SHOULD BE PREPARED TO ACCEPT A SIMILAR AMOUNT OF RISK WITH RESPECT TO PHYSICAL DAMAGE OR OTHER TRADITIONALLY INSURED EXPOSURES.

WHILE ACKNOWLEDGING THE POTENTIAL VALUE OF HOLISTIC THINKING, I BELIEVE THIS APPLICATION OF IT DEPARTS FROM REALITY: THE REALITY THAT THERE ARE TWO DIFFERENT TYPES OF RISK: THOSE WHICH ARE AN INTEGRAL PART OF THE BUSINESS OF THE FIRM AND THOSE WHICH ARE NOT. A BANK MAKES ITS LIVING BY ASSUMING RISKS IN LENDING, INVESTING, TRADING, ETC. IN THESE AREAS, THE BANK IS THE PROFESSIONAL RISK TAKER. THERE ARE OTHER RISKS, HOWEVER, WHICH ARE NOT INTEGRAL TO THE FIRM’S BUSINESS, SUCH AS FIRES,

EXPLOSIONS, POWER OUTAGES, BODILY INJURIES, CRIMES, EARTHQUAKES, POLITICAL UNREST, ETC. IN FACT, THESE RISKS COMPRISE THE CORE BUSINESS OF OTHER FIRMS, WHETHER INSURERS, REINSURERS OR ALTERNATIVE MARKETS. IT IS FOR THIS REASON THAT THESE RISKS CAN OFTEN BE VERY ECONOMICALLY TRANSFERRED OR INTERNALLY ADDRESSED WITH SPECIALLY DESIGNED FUNDING MECHANISMS.

AS I CONSIDERED THE TWO DIFFERENT TYPES OF RISKS, IT OCCURRED TO ME THAT THE CONCEPT WAS SOMEWHAT SIMILAR TO THAT OF OUTSOURCING. THE CORE COMPETENCIES OF THE FIRM, TOGETHER WITH THE RISKS INHERENT THEREIN, ARE THE BUSINESS OF THE FIRM. OTHER RISKS, WHICH CAN ONLY SERVE TO DISTRACT FROM OR INTERRUPT THE BUSINESS OF THE FIRM, CAN BE OUTSOURCED, THAT IS TRANSFERRED, TO OTHER FIRMS OR INTO VEHICLES WHOSE CORE COMPETENCY OR PURPOSE IS THE ASSUMPTION OF SUCH RISK.

IT IS THE ROLE OF THE RISK AND INSURANCE MANAGER TO IDENTIFY AND MANAGE THESE RISKS IN

EVERY BUSINESS AND SUPPORT ACTIVITY, WHETHER A NEW PRODUCT OR SERVICE, AN ACQUISITION, A NEW FACILITY OR A MAJOR CONTRACT. THIS ROLE ALSO INCLUDES MANAGING ALL SUCH RISK ASSOCIATED WITH THE FIRM'S OPERATIONS ACROSS THE ORGANIZATION AND THROUGHOUT THE WORLD, INCLUDING CONTINGENCY PLANNING AND RELATED CRISIS MANAGEMENT. THIS BROAD RESPONSIBILITY CAN BEST BE PERFORMED BY A SENIOR MANAGER WITHIN THE FIRM.

I EARLIER REFERRED TO OUTSOURCING OF RISK. LET ME BE VERY CLEAR THAT I AM DISCUSSING THE TRANSFER OF RISK, NOT THE OUTSOURCING OF RISK MANAGEMENT. THERE ARE MANY ADMINISTRATIVE RISK MANAGEMENT TASKS THAT CAN BE OUTSOURCED HOWEVER, THE CORE RISK MANAGEMENT FUNCTION CANNOT BE.

THOSE WHO CITE IBM AS AN EXAMPLE OF THE OUTSOURCING OF RISK MANAGEMENT DO NOT UNDERSTAND WHAT ACTUALLY OCCURRED. IBM SIMPLY ELIMINATED AN UNUSUAL, DECENTRALIZED STRUCTURE, WHICH MAY HAVE, AT ONE TIME, BEEN ENDEMIC TO THE



OVERALL ORGANIZATION. THE APPROACH NOW TAKEN BY IBM, USING A SMALL RISK MANAGEMENT STAFF WORKING THROUGH GLOBAL BROKERS AND INSURERS, IS SIMILAR TO THE APPROACH WHICH HAS BEEN TAKEN BY OTHER GLOBAL CORPORATIONS FOR OVER 25 YEARS.

BEFORE WE LEAVE THE SUBJECT OF RISK MANAGEMENT, I WOULD ALSO CAUTION THAT RISK MANAGERS WHO SEEK TO BE AT THE CUTTING EDGE, AS WE ALL SHOULD, HAVE TO DISTINGUISH BETWEEN WHAT IS STATE OF THE ART AND THAT WHICH IS PERHAPS TRENDY AND NEWSWORTHY BUT MAY, IN THE LONG RUN, NOT PROVE TO BE IN THE BEST INTERESTS OF THEIR FIRMS. MORE SPECIFICALLY, I HAVE SERIOUS RESERVATIONS ABOUT THE CURRENT VOGUE IN SO CALLED BLENDED PROGRAMS. INFLUENCED BY HOLISTIC THINKING, WHICH STRESSES THE SIMILARITY OF ALL RISK, SUCH PROGRAMS BLEND OR HOMOGENIZE SUCH DISPARATE EXPOSURES AS PHYSICAL DAMAGE, PUBLIC LIABILITY, CRIME, PROFESSIONAL AND DIRECTORS AND OFFICERS LIABILITY AND OTHERS INTO ONE CONTRACT, OFTEN AT A RETENTION

LEVEL HIGHER THAN IS ECONOMICALLY ADVANTAGEOUS. THIS NEWLY CREATED WHOLE, IN THE LONG RUN, MAY PROVE FAR LESS VALUABLE THAN WHAT WAS SACRIFICED TO CREATE THE SUM OF ITS PARTS. SUCH PROGRAMS ARE OFTEN PURPORTEDLY BASED ON AN ACTUARIAL STUDY OF THE SUBJECT FIRM. I'M SURE I DON'T NEED TO EXPLAIN TO THIS AUDIENCE THE STATISTICAL VALIDITY OF AN ACTUARIAL STUDY OF A SINGLE FIRM.

WHAT OF THE OTHER PARTICIPANTS IN OUR PROFESSIONAL COMMUNITY: THE INSURERS, THE INTERMEDIARIES, THE EDUCATORS, CONSULTANTS, ADJUSTERS, SAFETY ENGINEERS, ATTORNEYS, REGULATORS, THE PRESS AND TODAY, BANKERS. I WOULD LIKE TO COMMENT BRIEFLY ON THE FIRST THREE: THE UNDERWRITERS, THE INTERMEDIARIES AND, OF COURSE, THE EDUCATORS. I SOMETIMES WONDER TO WHAT DEGREE THOSE WHO LIVE AND WORK IN THE ACADEMIC COMMUNITY APPRECIATE HOW MUCH MORE ART THAN SCIENCE PROPERTY AND CASUALTY UNDERWRITING IS. IN FACT, IT WAS NOT UNTIL HURRICANE ANDREW THAT

MEANINGFUL SCIENTIFIC ANALYSIS OF EXPOSURE CONCENTRATION WAS INITIATED. PROPERTY AND CASUALTY UNDERWRITING HAS ALWAYS BEEN MUCH MORE DRIVEN BY MARKET FORCES THAN BY ANY ACTUARIAL RATIONALE.

I CAME TO APPRECIATE THIS AT AN EARLY STAGE OF MY CAREER WHEN TRAINING TO BE A FIDELITY BOND UNDERWRITER. I WAS PAINSTAKINGLY TAUGHT THE COMPUTERIZED RATING PROCEDURES, WHICH INCLUDED INPUTTING INFORMATION ON THE NUMBER OF EMPLOYEES, NUMBER OF LOCATIONS, LOAN TO DEPOSIT RATIOS, LOSS EXPERIENCE, ETC. THIS CALCULATION PRODUCED THE "100% OF MANUAL PREMIUM". HOWEVER, I WAS THEN INSTRUCTED TO ACTUALLY CHARGE FROM 20% TO 600% OF THAT FIGURE DEPENDING UPON MARKET CONDITIONS. THESE CONSIDERATIONS INCLUDED COMPETITION, MARKET SHARE, THE DESIRE TO TAKE IN FUNDS, EVEN AT AN UNDERWRITING LOSS, IN ORDER TO SUPPORT INVESTMENT INCOME, ETC. TODAY I UNDERSTAND

FIDELITY UNDERWRITERS ARE QUOTING PREMIUMS MUCH LOWER THAN 20% OF MANUAL.

I WILL OFFER ONE OTHER EXAMPLE OF LESS THAN SCIENTIFIC PREMIUM DETERMINATION. ONE DAY IN 1985, A FIRM WAS PAYING 1 MILLION DOLLARS FOR A POLICY WITH A 250,000 DOLLAR RETENTION. THE NEXT DAY, AND WITH NO LOSSES HAVING BEEN INCURRED, THE FIRM WAS BEING CHARGED 5 MILLION DOLLARS IN PREMIUM FOR THE SAME COVERAGE WITH A 10 MILLION DOLLAR RETENTION. I SUBMIT TO YOU THAT AT LEAST ONE OF THESE TWO APPROACHES WAS NOT ACTUARIALLY SOUND.

FORTUNATELY I BELIEVE SUCH RADICAL MARKET SHIFTS ARE FAR LESS LIKELY TO OCCUR TODAY, BECAUSE OF THE GROWTH IN THE ALTERNATIVE MARKET, WHICH SUCH RADICAL ACTIONS IN FACT, PERPETUATED. AS I HAVE SAID ON OTHER OCCASIONS, INSURANCE IS NO LONGER THE HUB AROUND WHICH THE WHEEL TURNS, BUT ONE IMPORTANT SPOKE PROVIDING STRENGTH. INSURANCE, THEREFORE, CONTINUES TO PLAY, A NO DOUBT DIMINISHED, BUT CRITICAL ROLE.

PERHAPS THE MOST DIFFICULT ROLE TO DEFINE TODAY IS THAT OF THE INTERMEDIARY: THE AGENT AND BROKER. INDEED, BASED ON THEIR OWN COMMENTS AND INITIATIVES, BROKERS THEMSELVES SEEM TO BE EXPERIENCING A PROFOUND IDENTITY CRISIS. ARE THEY FACILITATORS OF TRANSACTIONS, INVESTMENT BANKERS, PROFESSIONAL CONSULTANTS, ALL OR NONE OF THE ABOVE? SOME MAJOR BROKERAGE FIRMS ARE TAKING STEPS THAT WOULD MAKE INSURANCE INTO A COMMODITY THEY COULD CONTROL. LIKE A SPECIALIST STOCKBROKER ON THE FLOOR OF THE STOCK EXCHANGE, THEY WOULD MAINTAIN A MARKET IN VARIOUS INSURANCES AND BECOME THE POINT OF ACCESS TO THAT CAPACITY. THIS SUBTLY CHANGES THE BROKERAGE FIRM'S ROLE FROM THAT OF A POTENTIALLY UNNECESSARY INTERMEDIARY, TO THE ESSENTIAL SOURCE.

OTHER BROKERS SPEAK OF ASSUMING THE INVESTMENT BANKING ROLE OF BRINGING CAPITAL TO BEAR IN RESPONSE TO CLIENT INSURANCE NEEDS. WE HAVE SEEN THE SUCCESS OF PAST SYNERGIES BETWEEN BROKERS

AND ESTABLISHED INVESTMENT BANKS AND FURTHER OPPORTUNITIES CLEARLY EXIST FOR BROKERS WORKING IN CONJUNCTION WITH BANKERS.

SOME BROKERS SPEAK OF BEING PROFESSIONAL CONSULTANTS, WHICH IMPLIES AN ORIENTATION TOWARD QUALITY OF SERVICE, WHICH HAS NOT YET BEEN ACHIEVED. OTHERS EMPHASIZE THE GLOBAL ROLE, BUT WHILE CERTAIN BROKERS HAVE ACHIEVED A GLOBAL PRESENCE, THEY MUST CONTINUE TO WORK TO ESTABLISH A GLOBAL IDENTITY. FROM MY OWN PERSPECTIVE, THE VALUE OF A MAJOR BROKER LIES IN: DEPTH OF KNOWLEDGE, GLOBAL NETWORKS AND, TO A LESSER EXTENT, NEGOTIATING POSITION.

WHY IS ALL THIS SOUL SEARCHING IN THE BROKERAGE INDUSTRY TAKING PLACE NOW? AS WITH THE REST OF THE CORPORATE WORLD AND THE FINANCIAL SERVICE INDUSTRY IN PARTICULAR, SUFFICIENT REVENUES NO LONGER EXIST TO SUPPORT INEFFICIENCY. LLOYDS WAS ABLE TO INSTITUTIONALIZE INEFFICIENCIES BECAUSE THEY WERE HIDDEN UNDER FOUR HUNDRED YEARS OF

PROFIT. WHEN THE PROFIT CEASED, THE MARKET  
IMPLODED.

WHEN PREMIUMS WERE HIGH AND COMPENSATION  
WAS COMMISSION BASED THERE WAS NO IMPETUS FOR  
BROKERS TO FOCUS ON LONG TERM STRATEGIC PLANS FOR  
SURVIVAL. INDEED SOME BROKERS CAPITALIZED ON THE  
STATUS QUO BY INCORPORATING INTO THEIR OWN  
ORGANIZATIONS, OTHER BROKERAGE FIRMS TO WHICH  
THEY HAD BEEN PAYING WHOLESALE AND SURPLUS LINES  
COMMISSIONS. HOWEVER, THIS ENTIRE INFRASTRUCTURE  
COMES INTO QUESTION TODAY WHEN RISK MANAGERS  
INSIST ON THE NEGOTIATION OF GLOBAL FEE FOR SERVICE  
ARRANGEMENTS, LEAVING IT TO THE BROKER TO  
ALLOCATE THAT FEE ACROSS THE MANY FIEFDOMS IN ITS  
ORGANIZATION.

SEVERAL BROKERAGE FIRMS HAVE ATTEMPTED TO  
DEVISE HOURLY BASED COMPENSATION SCHEMES.  
HOWEVER, WHEN PREPARED ON A ONE OFF BASIS, SUCH  
ANALYSES USUALLY ONLY SERVE AS A JUSTIFICATION OF  
THE STATUS QUO. HOURLY CHARGES WILL ONLY HAVE

CREDIBILITY WHEN THEY ARE PREPARED ACROSS THE ENTIRE CLIENT BASE AND INCLUDE ALL BROKERAGE PERSONNEL AND ONLY IF THE ANALYSIS ACCOUNTS FOR NO MORE THAN 100% OF ANY ONE PERSON'S TIME. I SUSPECT THAT MUTUALLY AGREED GLOBAL FEE FOR SERVICE ARRANGEMENTS WILL CONTINUE TO BE THE BEST APPROACH FOR SOME TIME TO COME.

I CANNOT MISS THIS OPPORTUNITY TO OFFER SOME THOUGHTS ON THE ROLE OF THE EDUCATOR. CERTAINLY YOU HAVE THE JOB OF FORMULATING AND ANALYZING THE MOST ADVANCED CONCEPTS OF RISK THEORY AND FINANCIAL MANAGEMENT, HOPEFULLY PRODUCING FUTURE SCHOLARS WHO WILL BUILD UPON YOUR CONTRIBUTIONS. BUT, AS I KNOW YOU RECOGNIZE, THERE IS ALSO AN ADDITIONAL RESPONSIBILITY AND OPPORTUNITY TO PREPARE STUDENTS TO BE SUCCESSFUL PRACTITIONERS. TO THAT END, I WOULD LIKE TO STRESS THE IMPORTANCE OF BLENDING THE MOST ADVANCED THEORY WITH CURRENT BEST PRACTICE.



IT IS IMPORTANT TO EXPOSE THE STUDENT TO THE REALITY OF THE MARKETPLACE. UNDERGRADUATE AND GRADUATE STUDENTS OF RISK MANAGEMENT TO WHOM I HAVE SPOKEN OFTEN DO NOT REALIZE THAT THERE ARE RARELY ANY ENTRY LEVEL POSITIONS IN CORPORATE RISK MANAGEMENT. THERE IS NO REASON WHY THIS CANNOT OR SHOULD NOT CHANGE BUT, IN FACT, I PERSONALLY DON'T KNOW OF ONE CORPORATE RISK MANAGER WHO STARTED IN CORPORATE RISK MANAGEMENT. MOST HAVE FIRST DEVELOPED A PRACTICAL KNOWLEDGE OF THE MARKETPLACE IN UNDERWRITING, BROKERAGE, CLAIMS OR OTHER AREAS. AS I'M SURE MANY OF YOU ALREADY RECOGNIZE, BY INCLUDING A SIGNIFICANT PRACTICAL ELEMENT IN THE CURRICULUM AND BY EXPOSING STUDENTS TO PRACTITIONERS, YOU HAVE AN OPPORTUNITY TO CHANGE THIS PATTERN.

RIMS CONTRIBUTES TO THIS EFFORT THROUGH OUR STUDENT INVOLVEMENT PROGRAM WHEREIN WE FOSTER COMMUNICATION AND INTERACTION AMONG RISK MANAGERS, STUDENTS AND EDUCATORS. ONE OF THE

HIGHLIGHTS OF OUR ANNUAL CONFERENCE, FOR ME, IS MEETING THE MANY STUDENTS WHOSE PARTICIPATION IN THE CONFERENCE , IS FINANCED BY RIMS AND ITS CHAPTERS.

WITH RESPECT TO RIMS, I WANT TO CLOSE BY ADVISING YOU OF A NEW ADVANCED EDUCATIONAL INITIATIVE IN WHICH I THINK YOU WILL BE ESPECIALLY INTERESTED. THE CONCEPT, WHICH WAS DEVELOPED BY OUR CANADIAN MEMBERS, IS TO BUILD UPON THE EXISTING ASSOCIATE IN RISK MANAGEMENT (ARM) DESIGNATION. WE INTEND TO CONTINUE THE ARM ON THE PRESENT BASIS, WHICH REQUIRES SUCCESSFUL COMPLETION OF THREE COURSES: RISK MANAGEMENT, RISK FINANCE, AND RISK CONTROL. WE PROPOSE ADDING AN ADDITIONAL SEVEN COURSES IN THE AREAS OF FINANCE, LAW, AND BUSINESS ADMINISTRATION TO CREATE THE OVERALL CURRICULUM FOR THE ADVANCED DESIGNATION, WHICH WILL PROBABLY BE REFERRED TO AS A "FELLOW IN RISK MANAGEMENT".

A RIMS TASK FORCE IS PRESENTLY WORKING ON THE BEST WAY IN WHICH TO ROLL OUT THIS PROGRAM IN THE

UNITED STATES. MOST OF THE PROPOSED ADDITIONAL COURSES ARE ALREADY BEING OFFERED BY ACCREDITED COLLEGES AND UNIVERSITIES, FOR EXAMPLE, FINANCIAL ACCOUNTING AND STATISTICS. THE DESIGNATION PROGRAM MAY, THEREFORE, REPRESENT AN OPPORTUNITY FOR YOU TO ATTRACT ADDITIONAL STUDENTS ON A NON-MATRICULATING BASIS. RIMS' EDUCATION DIRECTOR, BOB PETRUSKA, WHO IS HERE TODAY, WILL BE CONTACTING YOU TO DISCUSS THIS.

CONSIDERING THE FACT THAT THE ARM CURRICULUM HAS BEEN ADOPTED IN PARTS OF BOTH EUROPE AND ASIA AND SINCE THE PROPOSED ADDITIONAL COURSES ARE ALREADY OFFERED THROUGHOUT THE WORLD, I BELIEVE THIS NEW DESIGNATION COULD READILY ACHIEVE GLOBAL RECOGNITION.

IN SUMMARY, I SEE RISK MANAGEMENT AS A SHARED FUNCTION BOTH WITHIN THE PROFESSIONAL COMMUNITY AND WITHIN THE INDIVIDUAL FIRM. GIVEN THIS FACT, ANY ACTIVITY THAT RELATES TO THE MANAGEMENT OF RISK DOES NOT NECESSARILY FALL SOLELY WITHIN THE

PURVIEW OF THE RISK AND INSURANCE MANAGER.  
PROPERTY AND CASUALTY INSURANCE CONTINUES TO BE  
MORE ART THAN SCIENCE, ALTHOUGH SCIENTIFIC  
DISCIPLINE IS NOW BEING MORE THOROUGHLY APPLIED  
AND WE ANXIOUSLY AWAIT THE EVOLUTION OF THE  
INTERMEDIARY FUNCTION AS WE WORK TO INFLUENCE THE  
OUTCOME. IN WHATEVER WAY THE ENVIRONMENT  
CHANGES, WE HOPE THAT THE NEW ADVANCED  
DESIGNATION PROGRAM WILL BETTER PREPARE RISK  
MANAGERS TO MEET THESE COMING CHALLENGES.  
ULTIMATELY, WE ARE DEPENDING ON YOU TO PREPARE  
AND SEND US THE BEST AND THE BRIGHTEST.

THANK YOU.

**PRESENTACION A LOS PROFESORES DE  
UNIVERSIDAD DE RIESGOS Y SEGUROS.  
AMERICAN RISK AND INSURANCE  
ASSOCIATION,INC.  
CONFERENCIA DE SEATTLE - 8/14/95**

**WILLIAM J.KELLY  
PRESIDENT - RIMS  
SVP - J.P. MORGAN**

Buenas tardes,

Estoy especialmente agradecido por haber sido invitado a dar esta conferencia, como fue mi primera inspiración de ser profesor de colegio. De hecho, he sido aceptado en el programa de graduado de literatura inglesa en Columbia antes de tomar un respiro en seguros y gerencia de riesgos.

Creo que esta conferencia incluye muy buenas ponencias realizadas por conferenciantes que tienen grandes conocimientos y capacidad de análisis.

Lo que quiero ofrecerles es una, de primera mano perspectiva sobre los programas de gerencia de riesgos. Desde un punto de vista desde las trincheras si pueden se ve, el actual estado de riesgo y gerencia de seguros y los roles producidos de los participantes en el riesgo y en la comunidad de gerencia.

Además quiero informarles de un de un nueva y avanzada iniciativa educacional , la cual pienso que será de gran interés.

Notarán que me he referido a gerencia de riesgos y gerencia de seguros. Teniendo en cuenta las actuales alternativas del mercado, riesgos finitos, autoseguro y cautivas, es importante recordar que el seguro queda como una pieza crítica en el mosaico de consolidar opciones, y a veces, puede ser un método de coste efectivo de transferencia de riesgo.

Consideren por un momento una alta protección, una capacidad de 800 millones de dólares puede ser completamente asegurada por daños físicos directos a un coste de unos pocos puntos básicos de valor o se puede asegurar contra todo siniestro a todo riesgo, en cualquier lugar del mundo tiene el mismo significado para un riesgo superior a 500 millones de dólares, para un básico punto de valor.

Si nos centramos solamente en el coste de tantos arreglos, parecen insignificantes porque el gasto es mínimo, pero si consideramos la extensión de transferencia del riesgo, los cuales en estos dos casos excede de un billón de dólares, la opción de seguro aparece bastante valiosa y costosa.

Las alternativas para asegurar son una parte crítica para la mayoría de los gerentes de riesgos.

De cualquier modo, ningún gerente de riesgos puede tasar el valor de un método alternativo sin una completa comprensión de cuales son las alternativas.

La gerencia de seguros y riesgos no es única en requerir a sus practicantes a descubrir constantemente un balance entre lo nuevo y lo antiguo.

Debemos también mantener un sentido de balance con respecto a las funciones de gerencia de riesgos dentro de una organización. En una institución financiera, siempre la he considerado como de responsabilidad participada, unida comúnmente la gerencia de seguros y riesgos, los planes de contingencias, auditoría, sumisión, información de seguridad, seguridad física y otras áreas.

De cualquier modo hoy, el término gerencia de riesgos va más allá de esas funciones en áreas de mercado y gerencia de riesgos de crédito.

Me doy cuenta que la teoría del riesgo es una amplia área académica en la cual ustedes son expertos. Pero hay una particular teoría, la cual ha tenido recientemente una discusión popular, que consideraríamos en términos de sus implicaciones prácticas. Me refiero a la teoría de "HOLISTIC RISK" (Riesgo Holístico). Como yo la entiendo, uno de sus dogmas básicos de su teoría es que todos los riesgos que aparecen de firme, serían considerados como similares, y entonces se deberían tratar de la misma manera. En algunos grados, este concepto puede ayudar al gerente de riesgos a poner su área de responsabilidad en esta perspectiva, relativo a algunas otros riesgos que aparecen en la organización.

**Esto puede también adelantar a la lógica expansión del ámbito de las funciones del gerente de riesgos y seguros.**

**De cualquier modo, mientras todos los riesgos aparecen en una organización tienen algo comúnmente, creo que lo que Matthew Lenz escribió hace 25 años parece verdad... " Ninguna definición única de riesgo es posible o deseable desde que aparece una situación del riesgo por una entidad individual o por un portador de riesgos profesionales que son por naturaleza enteramente diferentes".**

**Están aquellos que en nombre de la gerencia de riesgos "holistic", afirmarían que si un banco puede asegurar 100 millones de dólares cediéndolo a terceros o tomando posición en un tratado, entonces estaría preparado a aceptar una cantidad similar de riesgo con respecto a daños físicos u otras exposiciones tradicionales de riesgos.**

**Mientras, reconociendo los valores potenciales de los pensamientos holísticos, creo que esta aplicación se desvía de la realidad: La realidad es que hay 2 tipos diferentes de riesgos: Aquellos que son una parte integral del negocio y los que no. Un banco vive asumiendo riesgos de préstamos, inversiones y prácticas, etc. En estas áreas, el banco es el tomador de riesgo profesional.**

**Hay otros riesgos, que no son parte integral de la empresa, como fuego, explosiones, cortes eléctricos, accidentes personales, muertes, terremotos, desorden político, etc. De hecho, estos riesgos comprenden el corazón de otras firmas, si aseguradores, reaseguradores o mercados alternativos. Es por esta razón que estos riesgos pueden a menudo ser económicamente transferidos o internamente domiciliados con mecanismos especialmente designados.**

**Como ya consideré los dos diferentes tipos de riesgos, se me ocurre que el concepto algo similar a aquel de "outsourcing" ( No traducción española, significa recoger todos los datos y después distribuirlos). Las principales competencias de la firma, junto con sus riesgos inherentes , son el negocio de la firma. Otros riesgos , los cuales solo pueden servir para apartar o interrumpir el negocio de la firma, pueden ser outsourced, que son transferidos a otras firmas o en vehículos quienes adquieren la competencia o propósito de asumir dichos riesgos.**



Es el role del gerente de riesgos el identificar y dirigir estos riesgos en cada negocio y actividades supletorias, si un nuevo producto o servicio, una adquisición una nueva facilidad o a un mayor contrato. Este role también incluye el dirigir todos los riesgos asociados con las operaciones de la firma a lo largo de todo el mundo, incluyendo planes de contingencias y relativas crisis management. Esta amplia responsabilidad puede ser llevada a cabo mejor por un senior manager de dentro de le firma.

Me he referido muy pronto al " Outsourcing" del riesgo. Déjenme ser muy claro en que yo estoy discutiendo en lo referente a la transferencia del riesgo, no en el "Outsourcing" de gerencia de riesgos. Hay muchas tareas administrativas en gerencias de riesgos que pueden de cualquier modo outsourced el corazón de las funciones de gerencia de riesgos que no deben ser.

Aquellos que citan a IBM como un ejemplo de outsourcing de gerencia de riesgos no comprenden lo que de hecho ocurrió. IBM simplemente eliminó una unusual y descentralizada estructura la cual puede haber sido en un tiempo endémica en toda su organización. El enfoque llevado ahora por IBM , usando un pequeño departamento de gerencia de riegos trabajando a través de aseguradores y brokers globales, es similar al enfoque llevado a cabo por otras corporaciones 25 años atrás.

Antes de dejar de lado la materia de gerencia de riesgos , Me gustaría ser cauteloso en que los gerente de riesgos que buscan estar en la edad del cambio , como todos deberíamos estar , distinguen entre lo que es el estado del arte y lo que son las nuevas tendencias que pueden merecer la pena pero pueden a largo plazo no demostrar estar dentro de los mejores intereses de sus firmas.

Mas específicamente , tengo serias reservas acerca de la corriente en voga de llamarlas programas combinados. Influenciados por los pensamientos holísticos , los cuales enfatizan la similitud de todo riesgo, tales com programas que combinan u homogenizan tantas disparatadas exposiciones como daños físicos, responsabilidad pública, crimen, responsabilidad civil y profesional de directivos y altos cargos y otras dentro del contrato, a menudo a un nivel de retención más alto que lo que es económicamente ventajoso.

**Este hueco nuevamente creado, a largo plazo, puede resultar menos valioso que lo que se sacrificó para crear la suma asegurada de sus partes.**

**Tales programas son a menudo supuestamente basados en un estudio actuarial de la firma. Estoy seguro que no necesito explicar la validez estadística de un estudio actuarial de un firma singular.**

**Quienes son otros participantes en nuestra comunidad profesional : Los aseguradores, los intermediarios, los educadores, consultores, ingenieros de seguridad, asesores, reguladores, la prensa y hoy en día los bancos.**

**Me gustaría comentar brevemente los tres primeros: Los suscriptores, los intermediarios y por supuesto los educadores. A veces me pregunto a que grado aquellos que viven y trabajan en la comunidad académica aprecian cuanto mas arte que ciencia es el suscribir property y casualty. De hecho, No fue hasta el huracán Andrew que se inició lo significativo de un análisis científico de concentración de la exposición. La suscripción de Property y casualty ha sido siempre mas conducida a través de fuerzas de mercado que hacia un estudio racional actuarial.**

**Vengo a apreciar que en el principio de mi carrera cuando aprendía a estar en la fidelidad del suscriptor. Estaban con esmero enseñándome los procedimientos de ratios computerizados , los cuales incluían imputar información del número de empleados, número de localizaciones, ratios de préstamos, experiencia perdida, etc. Estos cálculos producían el 100% de la prima manual.**

**De cualquier modo yo estaba instruido de hecho a cargar desde el 20% al 600% de esa figura dependiendo de las condiciones del mercado. Estas consideraciones incluían competencia, participación del mercado, el deseo de tener fondos, e incluso un siniestro suscrito, para soportar ingresos de inversión, etc.**

**Hoy, comprendo la fidelidad de los suscriptores en cotizar primas mas bajas que el 20%.**

Ofreceré otro ejemplo de la baja determinación de la prima. Un día en 1985, una firma estaba pagando 1 millón de dólares por una póliza con 250.000 dólares de retención. El siguiente día, y sin haber incurrido anteriormente en ningún siniestro, le fue cargada a la firma 5 millones de prima por la misma cobertura con 10 millones de dólares de retención. Yo les someto que al menos uno de esos dos aproximaciones no era actuarialmente sonada.

Afortunadamente creo que tan radicales mercados están lejos de ser como hoy en día, porque el crecimiento de las alternativas del mercado, las cuales tienen acciones tan radicales son de hecho, perpetuadas.

Como he dicho en otras ocasiones, el seguro no es mas largo que el centro alrededor del cual giran las ruedas, pero un importante radio que provee fuerza. El seguro, entonces, continua jugando no una duda reducida pero si un papel crítico.

Quizás el papel mas difícil de definir hoy es éste de intermediario: El agente y broker. En efecto, basado en sus propias comentarios e iniciativas, los brokers por sí mismos parecen estar experimentando una profunda crisis de identidad. ¿Son ellos facilitadores de transacciones, inversiones bancarias, consultas profesionales, todo o nada de esto?

Algunas de las mayores corredurías están tomando pasos en lo que se refiere a lo que deberían hacer en el seguro dentro de una comunidad que ellos podrían controlar.

Como un agente de cambio en el Mercado de la Bolsa, ellos mantendrían un mercado en varios seguros y serían el punto de acceso a esa capacidad. Esto cambia sutilmente el role del broker, desde un potencialmente innecesario intermediario a una fuente esencial.

Otros brokers hablan de asumir el role de inversiones bancarias de manejar el capital a través de las necesidades de seguro de su cliente.

Hemos visto el hecho de pasadas sinergias entre brokers y bancos de inversiones y existen largas oportunidades para los brokers que trabajan conjuntamente con banqueros.

Algunos brokers hablan de ser consultores profesionales, lo cual implica una orientación hacia la calidad de servicio, lo cual todavía no ha sido conseguido.

Otros enfatizan el role global, pero que mientras ciertos brokers tienen conseguido una presencia global, ellos deben continuar trabajando para establecer una presencia global. Desde mi propia perspectiva el valor de un broker comprende: profundidad de conocimiento, globales redes de comunicación y gran posición de negociación.

¿Por que se está buscando hoy en día tomar un lugar en esta industria? Como en el resto del mundo corporativo y particularmente en la industria de servicios financieros, no existen suficientes ganancias para mantener ineficiencias. LLOYDS era capaz de institucionalizar ineficiencias porque estaban metidos dentro de 400 años de beneficios, Cuando cesó el beneficio el mercado estalló.

Cuando las primas eran altas y la compensación era comisión no había ímpetus de los brokers enfocar a largo plazo planes estratégicos para la supervivencia. De hecho algunos brokers se capitalizaron en el status quo incorporando en sus propias organizaciones, otras compañías de brokers a las cuales estaban pagando altas comisiones.

De cualquier modo esta completa infraestructura está en cuestión hoy en día cuando los gerentes de riesgo insisten en la negociación de cuotas globales por sus servicios, dejando a los brokers el colocar esas cuotas en su organización.

Algunas firmas de brokers han intentado inventar campos de compensación cada hora.

De cualquier modo, cuando prepararon sin partir de una base, tantos análisis solo usualmente sirven como justificación del status quo. Cada hora los cargos solo tendrán credibilidad cuando ellos están preparados e incluyen todo el personal de los brokers y solo si el análisis de las cuentas para no mas que el 100% del tiempo de un persona.

No me puedo olvidar de ofrecer unas palabras al role de educador.

Ciertamente ustedes tienen el trabajo de formular y analizar los mas avanzados conceptos de la teoría del riesgo y dirección financiera, con ilusión formando futuros escolares los cuales edificarán sus contribuciones.

Pero, como yo se que ustedes saben , esto también es una responsabilidad adicional y las oportunidades de preparar estudiantes para ser futuros practicantes cualificados. Con este fin, me gustaría manifestar la importancia de combinar la mas avanzada teoría con la mejor práctica actual.

Es importante exponer al estudiante la realidad del mercado. Los licenciados y los que están estudiando gerencia de riesgos a quienes a menudo he hablado, no asumen que pocas veces hay posibilidades para ocupar posiciones elevadas en gerencia de riesgos.

No hay ninguna razón por la cual esto no pase o debiera cambiarse, pero, de hecho, personalmente no conozco de un gerente de riesgos de una corporación que empezara de gerente de riesgos. La mayoría de ellos han empezado desarrollando sus conocimientos prácticos suscribiendo, como mediadores, departamento de siniestros u otros.

Como estoy seguro que algunos de ustedes ya han reconocido, por incluir un significativo elemento práctico en el curriculum y cambiando estudiantes a practicantes , ustedes tienen la oportunidad de cambiar este modelo.

RIMS Contribuye a este esfuerzo a través de programas a nuestros estudiantes en donde fomentamos la comunicación e interacción entre gerentes de riesgos, estudiantes y educadores.

Una de nuestros realces de nuestra conferencia anual, para mi, es el reunirse con los estudiantes cuya participación en la conferencia, está financiada por RIMS y sus socios.

Con respecto a RIMS, quiero cerrar mi conferencia hablándoles de una nueva avanzada iniciativa educacional que pienso les será de interés.

**El concepto, que fue desarrollado por nuestros miembros canadiense, es construida en la existente Asociación de Gerencia de Riesgos (ARM).**

**Intentamos continuar (ARM) en las presentes bases, las cuales requieren el aprobado de tres cursos: Gerencia de Riesgos, Finanzas de Riesgos y Control de Riesgos. Proponemos añadir otros 7 cursos adicionales en las areas de finanzas, leyes y administración de empresas para crear el total curriculum para su designación, la cual será probablemente referida como " Miembro de Gerencia de Riesgos".**

**Un destacamento especial de RIMS es trabajar de la mejor manera en la cual sacar este programa en los Estados Unidos.**

**La mayoría de los cursos adicionales están siendo ofrecidos por colegios y universidades acreditados . Por ejemplo cuentas financieras, y estadística financiera. La designación del programa puede representar una oportunidad para ustedes de atraer estudiantes adicionales en bases de no matriculados. El director educacional de RIMS; Bob Petruska, que está aquí hoy, contactará con ustedes para discutirlo.**

**Considerando el hecho de que ( ARM) curriculum ha sido adoptado en partes como Europa y Asia y desde los adicionales cursos que ya han sido ofrecidos por todo el mundo, creo que esta nueva designación pueda pronto ser reconocida globalmente.**

**En resumen, veo la gerencia de riesgos como una función partida ambas dentro de la comunidad profesional y dentro de la firma individual. Dicho esto, cualquier actividad relativa a la dirección de riesgos no necesariamente cae solamente dentro del alcance del gerente de riesgo. Los seguros de property y casualty continuan siendo mas arte que ciencia, aunque la diciplina científica está hoy día siendo mas aplicada a fondo y nosotros esperamos ansiosamente la evolución de las funciones de los intermediarios .**

**De cualquier manera el medioambiente cambia, esperamos que el nuevo programa será mejor para preparar gerentes de riesgos que conozcan estos cambios venideros.**

**Finalmente, dependemos de ustedes para preparar y enviarnos lo mejor y lo mas brillante.**

**Muchas gracias.**

**PRESENTACION A LOS PROFESORES DE  
UNIVERSIDAD DE RIESGOS Y SEGUROS.  
AMERICAN RISK AND INSURANCE  
ASSOCIATION,INC.  
CONFERENCIA DE SEATTLE - 8/14/95**

**WILLIAM J.KELLY  
PRESIDENT - RIMS  
SVP - J.P. MORGAN**

**Buenas tardes,**

**Estoy especialmente agradecido por haber sido invitado a dar esta conferencia, como fue mi primera inspiración de ser profesor de colegio. De hecho, he sido aceptado en el programa de graduado de literatura inglesa en Columbia antes de tomar un respiro en seguros y gerencia de riesgos.**

**Creo que esta conferencia incluye muy buenas ponencias realizadas por conferenciantes que tienen grandes conocimientos y capacidad de análisis.**

**Lo que quiero ofrecerles es una, de primera mano perspectiva sobre los programas de gerencia de riesgos. Desde un punto de vista desde las trincheras si pueden se ve, el actual estado de riesgo y gerencia de seguros y los roles producidos de los participantes en el riesgo y en la comunidad de gerencia.**

**Además quiero informarles de un de un nueva y avanzada iniciativa educacional , la cual pienso que será de gran interés.**

**Notarán que me he referido a gerencia de riesgos y gerencia de seguros. Teniendo en cuenta las actuales alternativas del mercado, riesgos finitos, autoseguro y cautivas, es importante recordar que el seguro queda como una pieza crítica en el mosaico de consolidar opciones, y a veces, puede ser un método de coste efectivo de transferencia de riesgo.**

**Consideren por un momento una alta protección, una capacidad de 800 millones de dólares puede ser completamente asegurada por daños físicos directos a un coste de unos pocos puntos básicos de valor o se puede asegurar contra todo siniestro a todo riesgo, en cualquier lugar del mundo tiene el mismo significado para un riesgo superior a 500 millones de dólares, para un básico punto de valor.**



Si nos centramos solamente en el coste de tantos arreglos, parecen insignificantes porque el gasto es mínimo, pero si consideramos la extensión de transferencia del riesgo, los cuales en estos dos casos excede de un billón de dólares, la opción de seguro aparece bastante valiosa y costosa.

Las alternativas para asegurar son una parte crítica para la mayoría de los gerentes de riesgos.

De cualquier modo, ningún gerente de riesgos puede tasar el valor de un método alternativo sin una completa comprensión de cuales son las alternativas.

La gerencia de seguros y riesgos no es única en requerir a sus practicantes a descubrir constantemente un balance entre lo nuevo y lo antiguo.

Debemos también mantener un sentido de balance con respecto a las funciones de gerencia de riesgos dentro de una organización. En una institución financiera, siempre la he considerado como de responsabilidad participada, unida comúnmente la gerencia de seguros y riesgos, los planes de contingencias, auditoría, sumisión, información de seguridad, seguridad física y otras áreas.

De cualquier modo hoy, el término gerencia de riesgos va más allá de esas funciones en áreas de mercado y gerencia de riesgos de crédito.

Me doy cuenta que la teoría del riesgo es una amplia área académica en la cual ustedes son expertos. Pero hay una particular teoría, la cual ha tenido recientemente una discusión popular, que consideraríamos en términos de sus implicaciones prácticas. Me refiero a la teoría de "HOLISTIC RISK" (Riesgo Holístico). Como yo la entiendo, uno de sus dogmas básicos de su teoría es que todos los riesgos que aparecen de firme, serían considerados como similares, y entonces se deberían tratar de la misma manera. En algunos grados, este concepto puede ayudar al gerente de riesgos a poner su área de responsabilidad en esta perspectiva, relativo a algunas otros riesgos que aparecen en la organización.

**Esto puede también adelantar a la lógica expansión del ámbito de las funciones del gerente de riesgos y seguros.**

**De cualquier modo, mientras todos los riesgos aparecen en una organización tienen algo comúnmente, creo que lo que Matthew Lenz escribió hace 25 años parece verdad... " Ninguna definición única de riesgo es posible o deseable desde que aparece una situación del riesgo por una entidad individual o por un portador de riesgos profesionales que son por naturaleza enteramente diferentes".**

**Están aquellos que en nombre de la gerencia de riesgos "holistic", afirmarían que si un banco puede asegurar 100 millones de dólares cediéndolo a terceros o tomando posición en un tratado, entonces estaría preparado a aceptar una cantidad similar de riesgo con respecto a daños físicos u otras exposiciones tradicionales de riesgos.**

**Mientras, reconociendo los valores potenciales de los pensamientos holísticos, creo que esta aplicación se desvía de la realidad: La realidad es que hay 2 tipos diferentes de riesgos: Aquellos que son una parte integral del negocio y los que no. Un banco vive asumiendo riesgos de préstamos, inversiones y prácticas, etc. En estas áreas, el banco es el tomador de riesgo profesional.**

**Hay otros riesgos, que no son parte integral de la empresa, como fuego, explosiones, cortes eléctricos, accidentes personales, muertes, terremotos, desorden político, etc. De hecho, estos riesgos comprenden el corazón de otras firmas, si aseguradores, reaseguradores o mercados alternativos. Es por esta razón que estos riesgos pueden a menudo ser económicamente transferidos o internamente domiciliados con mecanismos especialmente designados.**

**Como ya consideré los dos diferentes tipos de riesgos, se me ocurre que el concepto algo similar a aquel de "outsourcing" ( No traducción española, significa recoger todos los datos y después distribuirlos). Las principales competencias de la firma, junto con sus riesgos inherentes , son el negocio de la firma. Otros riesgos , los cuales solo pueden servir para apartar o interrumpir el negocio de la firma, pueden ser outsourced, que son transferidos a otras firmas o en vehículos quienes adquieren la competencia o propósito de asumir dichos riesgos.**

**Es el role del gerente de riesgos el identificar y dirigir estos riesgos en cada negocio y actividades supletorias, si un nuevo producto o servicio, una adquisición una nueva facilidad o a un mayor contrato. Este role también incluye el dirigir todos los riesgos asociados con las operaciones de la firma a lo largo de todo el mundo, incluyendo planes de contingencias y relativas crisis management. Esta amplia responsabilidad puede ser llevada a cabo mejor por un senior manager de dentro de le firma.**

**Me he referido muy pronto al " Outsourcing" del riesgo. Déjenme ser muy claro en que yo estoy discutiendo en lo referente a la transferencia del riesgo, no en el "Outsourcing" de gerencia de riesgos. Hay muchas tareas administrativas en gerencias de riesgos que pueden de cualquier modo outsourced el corazón de las funciones de gerencia de riesgos que no deben ser.**

**Aquellos que citan a IBM como un ejemplo de outsourcing de gerencia de riesgos no comprenden lo que de hecho ocurrió. IBM simplemente eliminó una unusual y descentralizada estructura la cual puede haber sido en un tiempo endémica en toda su organización. El enfoque llevado ahora por IBM , usando un pequeño departamento de gerencia de riegos trabajando a través de aseguradores y brokers globales, es similar al enfoque llevado a cabo por otras corporaciones 25 años atrás.**

**Antes de dejar de lado la materia de gerencia de riesgos , Me gustaría ser cauteloso en que los gerente de riesgos que buscan estar en la edad del cambio , como todos deberíamos estar , distinguen entre lo que es el estado del arte y lo que son las nuevas tendencias que pueden merecer la pena pero pueden a largo plazo no demostrar estar dentro de los mejores intereses de sus firmas.**

**Mas específicamente , tengo serias reservas acerca de la corriente en voga de llamarlas programas combinados. Influenciados por los pensamientos holísticos , los cuales enfatizan la similitud de todo riesgo, tales com programas que combinan u homogenizan tantas disparatadas exposiciones como daños físicos, responsabilidad pública, crimen, responsabilidad civil y profesional de directivos y altos cargos y otras dentro del contrato, a menudo a un nivel de retención más alto que lo que es económicamente ventajoso.**

**Este hueco nuevamente creado, a largo plazo, puede resultar menos valioso que lo que se sacrificó para crear la suma asegurada de sus partes.**

**Tales programas son a menudo supuestamente basados en un estudio actuarial de la firma. Estoy seguro que no necesito explicar la validez estadística de un estudio actuarial de un firma singular.**

**Quienes son otros participantes en nuestra comunidad profesional : Los aseguradores, los intermediarios, los educadores, consultores, ingenieros de seguridad, asesores, reguladores, la prensa y hoy en día los bancos.**

**Me gustaría comentar brevemente los tres primeros: Los suscriptores, los intermediarios y por supuesto los educadores. A veces me pregunto a que grado aquellos que viven y trabajan en la comunidad académica aprecian cuanto mas arte que ciencia es el suscribir property y casualty. De hecho, No fue hasta el huracán Andrew que se inició lo significativo de un análisis científico de concentración de la exposición. La suscripción de Property y casualty ha sido siempre mas conducida a través de fuerzas de mercado que hacia un estudio racional actuarial.**

**Vengo a apreciar que en el principio de mi carrera cuando aprendía a estar en la fidelidad del suscriptor. Estaban con esmero enseñándome los procedimientos de ratios computerizados , los cuales incluían imputar información del número de empleados, número de localizaciones, ratios de préstamos, experiencia perdida, etc. Estos cálculos producían el 100% de la prima manual.**

**De cualquier modo yo estaba instruido de hecho a cargar desde el 20% al 600% de esa figura dependiendo de las condiciones del mercado. Estas consideraciones incluían competencia, participación del mercado, el deseo de tener fondos, e incluso un siniestro suscrito, para soportar ingresos de inversión, etc.**

**Hoy, comprendo la fidelidad de los suscriptores en cotizar primas mas bajas que el 20%.**

Ofreceré otro ejemplo de la baja determinación de la prima. Un día en 1985, una firma estaba pagando 1 millón de dólares por una póliza con 250.000 dólares de retención. El siguiente día, y sin haber incurrido anteriormente en ningún siniestro, le fue cargada a la firma 5 millones de prima por la misma cobertura con 10 millones de dólares de retención. Yo les someto que al menos uno de esos dos aproximaciones no era actuarialmente sonada.

Afortunadamente creo que tan radicales mercados están lejos de ser como hoy en día, porque el crecimiento de las alternativas del mercado, las cuales tienen acciones tan radicales son de hecho, perpetuadas.

Como he dicho en otras ocasiones, el seguro no es mas largo que el centro alrededor del cual giran las ruedas, pero un importante radio que provee fuerza. El seguro, entonces, continua jugando no una duda reducida pero si un papel crítico.

Quizás el papel mas difícil de definir hoy es éste de intermediario: El agente y broker. En efecto, basado en sus propias comentarios e iniciativas, los brokers por sí mismos parecen estar experimentando una profunda crisis de identidad. ¿Son ellos facilitadores de transacciones, inversiones bancarias, consultas profesionales, todo o nada de esto?

Algunas de las mayores corredurías están tomando pasos en lo que se refiere a lo que deberían hacer en el seguro dentro de una comunidad que ellos podrían controlar.

Como un agente de cambio en el Mercado de la Bolsa, ellos mantendrían un mercado en varios seguros y serían el punto de acceso a esa capacidad. Esto cambia sutilmente el role del broker, desde un potencialmente innecesario intermediario a una fuente esencial.

Otros brokers hablan de asumir el role de inversiones bancarias de manejar el capital a través de las necesidades de seguro de su cliente.

Hemos visto el hecho de pasadas sinergias entre brokers y bancos de inversiones y existen largas oportunidades para los brokers que trabajan conjuntamente con banqueros.

**Algunos brokers hablan de ser consultores profesionales, lo cual implica una orientación hacia la calidad de servicio, lo cual todavía no ha sido conseguido.**

**Otros enfatizan el role global, pero que mientras ciertos brokers tienen conseguido una presencia global, ellos deben continuar trabajando para establecer una presencia global. Desde mi propia perspectiva el valor de un broker comprende: profundidad de conocimiento, globales redes de comunicación y gran posición de negociación.**

**¿Por que se está buscando hoy en día tomar un lugar en esta industria? Como en el resto del mundo corporativo y particularmente en la industria de servicios financieros, no existen suficientes ganancias para mantener ineficiencias. LLOYDS era capaz de institucionalizar ineficiencias porque estaban metidos dentro de 400 años de beneficios, Cuando cesó el beneficio el mercado estalló.**

**Cuando las primas eran altas y la compensación era comisión no había ímpetus de los brokers enfocar a largo plazo planes estratégicos para la supervivencia. De hecho algunos brokers se capitalizaron en el status quo incorporando en sus propias organizaciones, otras compañías de brokers a las cuales estaban pagando altas comisiones.**

**De cualquier modo esta completa infraestructura está en cuestión hoy en día cuando los gerentes de riesgo insisten en la negociación de cuotas globales por sus servicios, dejando a los brokers el colocar esas cuotas en su organización.**

**Algunas firmas de brokers han intentado inventar campos de compensación cada hora.**

**De cualquier modo, cuando prepararon sin partir de una base, tantos análisis solo usualmente sirven como justificación del status quo. Cada hora los cargos solo tendrán credibilidad cuando ellos están preparados e incluyen todo el personal de los brokers y solo si el análisis de las cuentas para no mas que el 100% del tiempo de un persona.**

No me puedo olvidar de ofrecer unas palabras al role de educador.

Ciertamente ustedes tienen el trabajo de formular y analizar los mas avanzados conceptos de la teoría del riesgo y dirección financiera, con ilusión formando futuros escolares los cuales edificarán sus contribuciones.

Pero, como yo se que ustedes saben , esto también es una responsabilidad adicional y las oportunidades de preparar estudiantes para ser futuros practicantes cualificados. Con este fin, me gustaría manifestar la importancia de combinar la mas avanzada teoría con la mejor práctica actual.

Es importante exponer al estudiante la realidad del mercado. Los licenciados y los que están estudiando gerencia de riesgos a quienes a menudo he hablado, no asumen que pocas veces hay posibilidades para ocupar posiciones elevadas en gerencia de riesgos.

No hay ninguna razón por la cual esto no pase o debiera cambiarse, pero, de hecho, personalmente no conozco de un gerente de riesgos de una corporación que empezara de gerente de riesgos. La mayoría de ellos han empezado desarrollando sus conocimientos prácticos suscribiendo, como mediadores, departamento de siniestros u otros.

Como estoy seguro que algunos de ustedes ya han reconocido, por incluir un significativo elemento práctico en el curriculum y cambiando estudiantes a practicantes , ustedes tienen la oportunidad de cambiar este modelo.

RIMS Contribuye a este esfuerzo a través de programas a nuestros estudiantes en donde fomentamos la comunicación e interacción entre gerentes de riesgos, estudiantes y educadores.

Una de nuestros realces de nuestra conferencia anual, para mi, es el reunirse con los estudiantes cuya participación en la conferencia, está financiada por RIMS y sus socios.

Con respecto a RIMS, quiero cerrar mi conferencia hablándoles de una nueva avanzada iniciativa educacional que pienso les será de interés.

**El concepto, que fue desarrollado por nuestros miembros canadiense, es construida en la existente Asociación de Gerencia de Riesgos (ARM).**

**Intentamos continuar (ARM) en las presentes bases, las cuales requieren el aprobado de tres cursos: Gerencia de Riesgos, Finanzas de Riesgos y Control de Riesgos. Proponemos añadir otros 7 cursos adicionales en las areas de finanzas, leyes y administración de empresas para crear el total curriculum para su designación, la cual será probablemente referida como " Miembro de Gerencia de Riesgos".**

**Un destacamento especial de RIMS es trabajar de la mejor manera en la cual sacar este programa en los Estados Unidos.**

**La mayoría de los cursos adicionales están siendo ofrecidos por colegios y universidades acreditados . Por ejemplo cuentas financieras, y estadística financiera. La designación del programa puede representar una oportunidad para ustedes de atraer estudiantes adicionales en bases de no matriculados. El director educacional de RIMS; Bob Petruska, que está aquí hoy, contactará con ustedes para discutirlo.**

**Considerando el hecho de que ( ARM) curriculum ha sido adoptado en partes como Europa y Asia y desde los adicionales cursos que ya han sido ofrecidos por todo el mundo, creo que esta nueva designación pueda pronto ser reconocida globalmente.**

**En resumen, veo la gerencia de riesgos como una función partida ambas dentro de la comunidad profesional y dentro de la firma individual. Dicho esto, cualquier actividad relativa a la dirección de riesgos no necesariamente cae solamente dentro del alcance del gerente de riesgo. Los seguros de property y casualty continuan siendo mas arte que ciencia, aunque la diciplina científica está hoy día siendo mas aplicada a fondo y nosotros esperamos ansiosamente la evolución de las funciones de los intermediarios .**

**De cualquier manera el medioambiente cambia, esperamos que el nuevo programa será mejor para preparar gerentes de riesgos que conozcan estos cambios venideros.**

**Finalmente, dependemos de ustedes para preparar y enviarnos lo mejor y lo mas brillante.**

**Muchas gracias.**