

**GERENCIA DE RIESGOS Y DE LA SOLVENCIA DE
ENTIDADES ASEGURADORAS****Filomeno Mira Candel
Presidente
FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS**

El presente Seminario pretende analizar en profundidad dos temas de gran importancia de las Entidades Aseguradoras: La gerencia de sus riesgos específicos (Risk Management) y la gerencia de su solvencia (Security Management).

El primer término fue acuñado hace varias décadas por economistas de los EE.UU para definir el proceso racional de administración y manejo de los riesgos "puros" -es decir, los susceptibles de producir sólo pérdidas económicas- en una empresa cualquiera. Y, curiosamente, fue enarbolado como bandera por los propios aseguradores para exigir a sus clientes una mayor sensibilidad y eficacia en el tratamiento de los riesgos que, en última instancia, habrían de ser transferidos a ellos. Aunque también produjo, fundamentalmente, un efecto de mejor análisis, evaluación, protección y asunción de riesgos por parte de las empresas.

Sin embargo, pocas veces se han aplicado los propios aseguradores los mecanismos de la Gerencia de Riesgos a sí mismos, tal como recomiendan a sus clientes, siguiendo las diferentes etapas y procesos comúnmente adaptados a sus especiales características de negocio. En las Tablas 1 y 2 anexas, pueden verse unos esquemas básicos que permiten tal reflexión para una Entidad Aseguradora.

El segundo término del título de este Seminario (Gerencia de la Solvencia) fue introducido por H. Fayol para destacar el importante papel que debe desempeñar la dirección en la gestión de la propia seguridad de cualquier negocio, lo que es de suma aplicación para una Entidad Aseguradora, ya que aquélla forma parte de la esencia de su actividad: ofrecer garantías suficientes al asegurado de que será capaz de hacer frente a sus posibles compromisos económicos futuros. Este aspecto ha sido, es y será objeto de importantes análisis de estudiosos, de exigencias legales para protección de los asegurados y motivo de preocupación y -sobre todo- planificación por parte de los gerentes responsables de cualquier Entidad Aseguradora.



El término de Gerencia de la Solvencia es análogo, en gran medida, al de Gerencia de Riesgos especulativos, entendiendo por tales los que son susceptibles de producir pérdidas o beneficios y que están íntimamente relacionados con las facultades de la gerencia que permanentemente toma decisiones -con riesgo- que condicionan los resultados de la empresa.

Así como la Gerencia de Riesgos puros del Asegurador ha sido escasamente tratada, la Gerencia de la Solvencia ha merecido una atención profunda de los actuarios y economistas sobre cuyos estudios se han cimentado las normas legales de exigencias de capital y fondos mínimos desde hace ya varias décadas en numerosos países. En la Tabla 3 anexa, se indican algunos de los detalles más significativos en torno a este controvertido tema.

Sin embargo todas estas disquisiciones teóricas y legales no han demostrado su total eficacia para controlar de hecho la "salud" de las Entidades Aseguradoras que sigue preocupando a las Autoridades de Control y a la opinión pública de ambos continentes. No es de extrañar por ello que haya una creciente corriente orientada a reconsiderar los parámetros legales exigidos y a sofisticar los métodos o modelos de control y, por otra parte, a considerar este asunto como de capital importancia para un sano management a largo plazo -y, por tanto, no tan necesitado de regulación en mercados liberados-.

El desarrollo de este Seminario no se basa, por todo ello, en apreciaciones teóricas o legales sobre la solvencia -por muy importantes y acertadas que puedan ser- sino en las experiencias dilatadas de altos ejecutivos que han reflexionado sobre los riesgos que ellos han identificado a lo largo de sus actuaciones profesionales y sobre los medios que han utilizado (o dejado de utilizar) para reducirlos, prevenirlos o transferirlos. Y ello, en el marco de los diversos ramos o sectores y en los diferentes departamentos -aparentemente- staff de la empresa.

Así, por ejemplo, se analizan los riesgos derivados de la gestión de los seguros de vida, salud, automóviles y seguros generales -distinguiendo los sencillos de los industriales- Y también de los derivados del reaseguro, en su doble vertiente - aceptado y cedido-.

Pero esta lista no es, sin duda, completa y haría falta incluir otros ramos cuya gestión implica riesgos específicos como los de crédito, caución, agrícolas, accidentes de trabajo, -donde sea seguro privado-, etc. En este sentido, el Seminario se acerca a las tesis no simplificadoras mantenidas por los expertos de la necesidad de distinguir la "solvencia" por ramos, si bien se aleja de ellos por cuanto sólo se considera acciones gerenciales para prevenir/controlar los riesgos y no de carácter financiero como propugnan los estudiosos.

Así, en vez de requisitos financieros para hacer frente a la solvencia dinámica, un buen gerente del ramo establece criterios de control y ejecuta cambios a partir de la información puntual que recibe periódicamente -cada mes- modificando la suscripción, las bases de distribución o lo que proceda antes de que el deterioro del ramo obligue a utilizar los "fondos de solvencia" que han vaticinado los expertos. El planteamiento es, por tanto, diametralmente distinto.

Pero los riesgos de las Entidades Aseguradoras también se corren en los departamentos no técnicos y, por ello, se analizan en este Seminario los derivados de las Inversiones, de la Informática, de los Sistemas de Control y Auditoría interna, del manejo de los Recursos Humanos y los derivados de los aspectos jurídicos y fiscales, tan importantes en todas las transacciones de toda Entidad Aseguradora.

Resulta curioso comparar esta lista -y, sobre todo, los detalles que expone cada directivo sobre su área- con la que publicó T. Pentikainen en 1982 en su estudio sobre los riesgos de las Entidades Aseguradoras (Ver Tabla 4).

También podría contemplarse otros riesgos de carácter general relacionados con la organización, distribución y estructura de las Entidades Aseguradora. En estos planteamientos han radicado en muchas ocasiones las diferencias del éxito o del fracaso de unas Entidades frente a otras. Pero también aquí surgen diferencias notables en cada Ramo, por lo que muchos de estos riesgos serán analizados en cada área, con independencia de una conferencia especial sobre "Gestión y Organización de las Entidades Aseguradoras".

Sin duda, el riesgo más importante de una Entidad Aseguradora, como el de cualquier empresa, es el derivado de la elección (o mantenimiento) de su máximo responsable o CEO (Chief Executive Officer) y de todas sus deficiencias o errores (en la estrategia; creación, reformas y adaptación del equipo humano; impulso; supervisión y actuación ética).

En lo que respecta a la estrategia, las diversas alternativas configuran opciones cuyos aciertos/errores son la base del éxito o fracaso de una Entidad Aseguradora. Cuando menos se exige del CEO la capacidad para enmendar con rapidez desviaciones. En la Tabla 5, se analizan las diversas estrategias sobre aspectos cruciales de las Entidades Aseguradoras (Ignacio H. de Larramendi, 1987).

Un aspecto estratégico novedoso es la integración o relación Banca-Seguros en términos de igualdad o superioridad (en cualquiera de los sentidos). Se incluye en este Seminario un análisis de esta relación con predominio asegurador, situación bastante excepcional.

También se incluye un "Juego de Empresa" (Business-Game), especialmente diseñado para este Seminario, que contempla la simulación de la gestión de una Entidad Aseguradora -en competencia con otros que forman un mercado cerrado- en todos sus aspectos básicos: suscripción, distribución, gastos, reaseguro e inversiones, durante varios períodos de tiempo.

En resumen, como primera reflexión de este Seminario, y a título de introducción a los diversos temas que habrá de analizarse en el mismo, se plantea un décalogo de preguntas para que cada uno se responda y sugiera soluciones en su entorno empresarial:

1. **¿Existe una política de Gerencia de Riesgos Puros en nuestra Entidad Aseguradora?**
2. **¿Ha analizado cada Gerente de Ramo y de Departamento los riesgos fundamentales en su gestión?**
3. **¿Hay un plan estratégico para cada Ramo o Departamento?**
4. **¿Hay una política definida de alto Margen de Solvencia?**
5. **¿Ha definido el CEO la estrategia de la empresa entre todas las alternativas antes definidas?**
6. **¿Ha definido el CEO la estructura empresarial orientada hacia los objetivos empresariales?**
7. **¿Existe una política definida en la empresa, incluso en aspectos éticos?**
8. **¿Se efectúan reestructuraciones frecuentes -de organización y de Recursos Humanos- en la empresa?**
9. **¿Existe un sistema de información puntual y analítico de la situación?**
10. **¿Ha considerado el Consejo la idoneidad del CEO?**

FM/mfv
Mayo 1992

ANEXOS:

- | | |
|----------|--|
| Tabla 1: | Etapas en la Gerencia de Riesgos Puros. |
| Tabla 2: | Gerencia de Riesgos Puros de una Entidad Aseguradora. |
| Tabla 3: | Solvencia de las Entidades Aseguradoras. |
| Tabla 4: | Riesgos no aleatorios de las Entidades Aseguradoras. |
| Tabla 5: | Alternativas estratégicas de una Empresa Aseguradora. |

TABLA 1

ETAPAS EN LA GERENCIA DE RIESGOS PUROS	
1.	DETERMINAR OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none">. Preservar recursos. Prever la recuperación.
2.	IDENTIFICAR RIESGOS <ul style="list-style-type: none">. Sistematización (bienes y peligros). Responsable. Investigación
3.	EVALUAR RIESGOS <ul style="list-style-type: none">. Gravedad. Frecuencia
4.	TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS <ul style="list-style-type: none">. Control de pérdidas (educación, protección, prevención).. Financiación (retención, transferencia).
5.	SELECCION DE METODOS <ul style="list-style-type: none">. Política de empresa. Economía (coste de los riesgos). Previsión de fondos
6.	EJECUCION DE LAS DECISIONES <ul style="list-style-type: none">. Dirección General. Dirección Financiera
7.	SEGUIMIENTO Y COMPROBACION <ul style="list-style-type: none">. Periodicidad. Reiteración de etapas anteriores

TABLA 2

GERENCIA DE RIESGOS PUROS DE UNA ENTIDAD ASEGURADORA**1. OBJETIVOS**

- . Imagen y ejemplo
- . Protección de los Asegurados
- . Cumplimiento legal

2. IDENTIFICACION DE RIESGOS

- . Activos (Bienes materiales, Valores, Equipos Informáticos, etc).

- . Activos y pasivos específicos (Bienes afectos a coberturas, recibos pendientes, saldos de Coaseguro y Reaseguro, provisiones, saldos en moneda extranjera, etc).

- . Responsabilidad Civil
- . Malversación de fondos
- . Recursos Humanos (individuales, colectivos)
- . Acumulación catastrófica.

3. EVALUAR RIESGOS

- . Experiencia propia
- . Tarifas

4. TRATAMIENTO

- . Control (protección máxima)
- . Financiación (autoseguro máximo, transferencia a otros aseguradores).

5. SELECCION DE METODOS**6. EJECUCION****7. SEGUIMIENTO**

TABLA 3

SOLVENCIA DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS		
. Solvencia Estática . Solvencia Dinámica	. Margen de Solvencia . Fondo de Garantía . Reservas de supersiniestralidad	. Aseguradores . Reaseguradores
. Financiación del Margen de Solvencia.	. Capital . Recargo de seguridad (fiscalidad?)	
Expertos: . Probab. ruina: 0,3 % . Probab. ruina: 0,03 %	M. de Solvencia = 16% primas M. de Solvencia = 25% primas (Hoy 60%)	
CE		
M. de Solvencia = 18% s/ primas	---	(Hasta 10 millones de Ecus)
M. de Solvencia = 16% s/ primas	---	(Más de 10 millones de Ecus)
ó		
M. de Solvencia = 26% s/ siniestros	---	(Hasta 7 millones de Ecus)
M. de Solvencia = 23% s/ siniestros	---	(Más de " " ")
Menos % de Reaseguro	---	(Hasta 50%)
Fondo Garantía	---	(1/3 Margen de Solvencia)
EE.UU.		
. Primas / surplus = 2 : 1		
. Nuevas exigencias y modelos (1992)		
FINLANDIA		
. Reservas de Estabilización por Ramos		
+		
. Capital de funcionamiento.		
TENDENCIAS		
. Distribución por Ramos:	Riesgo Masa : 25% s/ primas	
	G. Riesgos : 36% s/ primas	
	R. Especiales: 90% s/ primas	
. Análisis del Reaseguro (reducir cesiones al 50%).		
. Análisis y exigencias de Inversiones (seguridad + rentabilidad. + liquidez).		
. Consideración como provisión técnica.		

TABLA 4**RIESGOS NO ALEATORIOS DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS**
(T. Pentikainen, 1982).**1. RIESGOS POLÍTICOS:**

- . Inflación (inversiones, rendimientos, tipos de cambio).
- . Expropiación legal.
- . Delitos por terceros (vandalismo, terrorismo).
- . Legislación cambiante.

2. RIESGOS GERENCIALES:

- . Diseño deficiente de productos.
- . Suscripción deficiente (riesgo moral, riesgos inasegurables).
- . Reaseguro deficiente (calidad, cantidad).
- . Informática deficiente.
- . Sistemas de información y control deficientes.

3. MALVERSACIÓN DE FONDOS (DIRECCIÓN, EMPLEADOS).**4. RIESGOS EMPRESARIALES.**

TABLA 5

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DE UNA EMPRESA ASEGURADORA (I.H. Larramendi, 1987)				
Descentralización	---			Centralización
Distribución directa	---			Distribución por agentes y/o corredores.
Segmento Alto	---	Medio	---	Bajo (clientes)
Especialización	---			Generalización
Alta Retención	---			Alta Cesión
Negocio doméstico	---			Internacionalización
Seguro directo	---			Reaseguro Aceptado
Activación de gastos	---			Amortización anual
Alta Capitalización	---			Capital mínimo
Inversión Renta Fija	---	R. Variable	---	Inmuebles
Sólo seguro	---			Activid. complement. técnicas
Sólo seguro	---			Activid. financieras (Banca)