

3.0092

LAR-104

PUNTO DE EQUILIBRIO DEL REASEGURO

Ignacio Hernando de Larramendi  
Consejero Delegado de MAPFRE

V FORUM INTERNACIONAL DE REASEGUROS

Panamá - 1/4 Julio 1984



Queridos amigos panameños, aseguradores, reaseguradores y corredores de todo el mundo aquí reunidos.

1. Constituye un honor y me produce gran satisfacción la oportunidad que URDEPA me ha dado de exponer mis puntos de vista en este Foro de Panamá, que ya tiene gran importancia para nuestra profesión y espero la aumente en el futuro, como núcleo aglutinador de mercados de lengua castellana y su hermana portuguesa, de fácil comprensión recíproca, conjuntamente las más utilizadas en el mundo entre las de presencia internacional. Desde el próximo siglo los hispano-parlantes por sí solos superaremos ampliamente a los anglo-parlantes y ambos se afirmarán como los dos grandes "idiomas internacionales".

El título del tema que se me ha asignado me sorprendió y hasta me pareció de posible interpretación contradictoria, pero los "palestristas" avezados sabemos que en muchas ocasiones los oyentes son tolerantes, lo que me hace sospechar que vosotros lo seréis conmigo y aceptaréis la interpretación que os voy a exponer, aún sin seguridad de convencerlos.

El "punto de equilibrio" es un término vago, en especial si "no se dice de qué y sólo desde qué punto de vista". En un foro de reaseguro lo lógico es que sea el equilibrio del reaseguro y a eso me voy a atener, aún con referencia al equilibrio del seguro directo.

Para hablar del "punto de equilibrio del reaseguro" conviene precisar "qué es el reaseguro", y por lo tanto "para qué sirve", preguntas que hacen sonreír por su sencillez, pero sobre las que se podrían encontrar aspectos originales e incluso contradictorios, que llevarían a la conveniencia de contar, en este y en otros aspectos de nuestra actividad, con una "terminología profesional común", indispensable para vosotros en

...//...

este foro, para mí en esta conferencia, y para los reaseguradores de cualquier clase en el análisis de sus problemas y posibilidades de futuro.

El reaseguro es fundamentalmente un instrumento de equilibrio de la institución aseguradora, y por eso influye en el punto de equilibrio de los aseguradores directos y tiene él mismo que tener un punto de equilibrio.

El reaseguro hace posible la ley de los grandes números, incluso a aseguradores pequeños o en el comienzo de su operación, y permite participar en una dimensión de riesgos superior a la propia estructura empresarial y comercial; pero en todo caso, el reaseguro es una actividad complementaria, pieza importante de la gran institución del seguro, del mismo modo que otras de diferente naturaleza y características.

2. Para comprender la historia del seguro y del reaseguro hay un principio que resulta indispensable conocer: la BUENA FE, que es la presunción de que cuando se concierta una operación de esta clase en sus innumerables variedades la cedente busca protección para las desviaciones coyunturales de sus resultados y la aceptante beneficio prudente, proporcional al riesgo corrido o servicio prestado. En ambos casos con datos exactos de su situación interna e información precisa de la situación exterior, que permita un contrato equitativo para ambas partes, sin abusar del contrario.

La prestación del "servicio de equilibrio", propio del seguro y del reaseguro, necesita apoyarse en una "presunción de buena fe" que, salvo en casos excepcionales, haga innecesarias investigaciones, previas o en caso de siniestro. De otro modo su coste llegaría a ser prohibitivo para los usuarios de buena fe. Si ésto es importante en el seguro, lo es mucho más en el reaseguro, en el que las dos partes contratantes son profesionales "confiados" en las informaciones sobre las que basan su relación contractual, que dan por supuesto que no ha habido engaño ni omisión.

En el reaseguro este principio de la buena fe se quiebra cuando se introducen métodos y cláusulas que permiten ocultar la realidad de los riesgos, se mantienen construcciones jurídicas que surgieron cuando la buena fe existía, y se admite en la comunidad profesional, por las causas que sean, operadores sin escrúpulos que desnaturalizan la institución. Así ha estado ocurriendo durante algunos años, hasta transformarla en terreno fácil para el fraude o abuso fácil a terceros inocentes, o simplemente en mercado en que algunos siempre pierden y otros siempre ganan.

3. El reaseguro incluye servicios y contratos muy diferentes. Ni a todos los cedentes, ni en todos los ramos del seguro, ni en todos los casos, interesa una misma clase de cobertura ni la misma cuantía.

..//..

- Debe satisfacer una necesidad real y aceptablemente medible, por supuesto de diferente naturaleza según la situación y características de cada cedente, y esa necesidad debe ser principalmente, aunque no excesivamente, orientada a la obtención de un "punto de equilibrio" interno.
- Exige un coste paralelo al del servicio que presta, y las cedentes deben estar en condiciones de medirlo, a ser posible como porcentaje de su cifra de primas globales o de un ramo, y dispuestos a pagar ese precio porcentual correcto, aunque sea como promedio de varios años.

Partiendo de esto, señalo LAS JUSTIFICACIONES MAS NORMALES QUE OBLIGAN A REASEGURARSE y que todo asegurador directo debe plantearse en su política empresarial:

- Facilidad para iniciar operaciones con poca base de cartera o en algún ramo de nueva entrada. El reaseguro ofrece un aguijón de competencia en los mercados directos, evita la burocratización de los aseguradores líderes por falta de "concurrancia efectiva" y anima a los cedentes a ofrecer cobertura en modalidades en que carecen de experiencia propia.
- Posibilidad de aceptar riesgos que pueden suponer desviación sustancial de resultados. El aumento de operaciones de una cedente obviamente disminuye su necesidad de reaseguro.
- Necesidad de mantener un equilibrio de "tesorería" en el pago de siniestros importantes.
- Protección de las desviaciones que por cualquier causa, no sólo por riesgos punta, puedan producirse en un ramo o grupo de ramos.
- Asesoramiento técnico comercial o financiero, directo o indirecto, como instrumento de transferencia de "know how" o tecnología aseguradora.
- Ayuda financiera para soportar costes anormales en creación de red de oficinas o comisiones en contratos de larga duración.
- Compensación en situaciones catastróficas, objetivas, terremoto, inundación, etc., o subjetivas por incidencia especial de un conjunto de siniestros en una cartera.

El cedente debe siempre mantener su equilibrio patrimonial, que dependerá de factores internos o externos; medir éstos y conocerlos con precisión, debe ser obligación personal de todo directivo de compañía aseguradora que exige decisión propia y riesgo de error gerencial.

A pesar de la gran importancia que para los aseguradores directos tiene la "técnica del equilibrio interno", de que dependen sus decisiones de reaseguro, este tema ha sido poco o nada tratado, salvo en aspectos teóricos matemáticos con fórmulas poco comprensibles, en textos de reaseguro o de seguro

..//..

directo. Por esto pienso en la conveniencia, incluso internamente para una entidad como la mía, de estudiar lo que podría denominarse "GERENCIA DE RIESGOS DE UNA ENTIDAD ASEGURADORA", semejante a la de las propias empresas industriales, para estar en condiciones de afrontar cualquier catástrofe o emergencia de gran dimensión.

4. Después de los anteriores comentarios os querría ofrecer algunas breves pinceladas de la EVOLUCION HISTORICA del reaseguro: Desgraciadamente la información existente es insignificante, al menos en lo que a mí me interesaba, y como no estaba en condiciones de esfuerzo personal para ampliarla, he prescindido de ella. Pero perdonadme una sugerencia: ¿por qué algunos reaseguradores no encargan un trabajo o subvencionan una tesis para estudiar su historia, en especial los orígenes y primeros momentos de los que han llegado a ser grandes reaseguradores en todo el mundo?.

El reaseguro, después de comienzos muy modestos en el siglo pasado que difícilmente permitían pensar en su enorme desarrollo posterior, fue transformándose en una institución eminentemente internacional. Representaba, junto a su función primordial, un vehículo de relación entre entidades aseguradoras de países muy diferentes. El reasegurador era un embajador volante y permanente que sembraba equilibrio y germinaba amistades.

Esta situación, que acabó con la Segunda Guerra Mundial, estaba dominada por el reaseguro de tratado, que utilizaba borderos que relacionaban cada riesgo que cedían. Su mercado lo componían, de modo sintético, tres núcleos principales:

- \* Reaseguradores profesionales, generalmente de Europa continental, que ofrecían servicio de aceptación de tratados proporcionales, en general en Incendios y Vida, ejercían en los mercados nuevos una función formativa profesional y orientaban a las entidades que se creaban al desarrollarse necesidades de seguro. La SUIZA y la MUNCHENER ejercían influencia en los mercados mundiales, de los que eran consultores muy respetados, prestando gran atención a los nuevos mercados que paulatinamente iban surgiendo.
- \* Reaseguradores directos con departamentos de aceptación de tratados y reaseguro facultativo, orientados en gran parte a intercambios de reciprocidad para el mejor aprovechamiento de la capacidad operativa de sus redes comerciales. Esto tuvo más desarrollo en aseguradores con redes internacionales, principalmente ingleses, que en sucursales o delegaciones de otros países aceptaban operaciones facultativas simultáneamente al seguro directo.
- \* Corredores que comenzaban su singladura de reaseguro, en especial desde Londres, como "red comercial" de sindicatos de Lloyd's, y también con actividad de intercambio internacional, viajando a países lejanos para conocer personalmente compañías de seguro directo y establecer acuerdos

..//..

recíprocos con clientes de otros países. Recuerdo las visitas que hizo a MAPFRE el Sr. Brian Wallas de Fester Fothergill & Hartung, que derivaron a un contrato que todavía mantenemos con la Mutuality KIOEI de Tokyo, ahora a través del corredor GREIG FESTER.

En esta situación, que posteriormente describo con más detalle, llegaron la Primera y Segunda Guerra Mundial, y en las dos entraron en conflicto armados países de un mismo nivel cultural y económico. El reaseguro, con su función de interconexión de mercados, tuvo dificultades y bastantes países necesitaron renovar sus proveedores de reaseguro, aunque se mantuvo, pese a la ferocidad de los combates, alguna línea débil y discreta de relación económica entre enemigos, símbolo de la necesidad de comunicación pacífica entre pueblos y muestra de las posibilidades de transmisión de tecnología sin connotaciones imperialistas ni imposiciones coactivas.

Como no he podido tampoco conseguir información del reaseguro en las dos grandes Guerras Mundiales (otro tema para una tesis doctoral), os quiero comentar solamente la actuación del reaseguro en los grandes daños que sufrió mi país en su guerra civil de 1936 a 1939. En ella se produjo una situación ambigua contractual, pues tanto podía considerarse conmoción civil, como revolución o guerra declarada, y muchas pólizas sólo amparaban el "motín", por supuesto muy superado por la realidad. Las entidades habían ofrecido coberturas diferentes para las situaciones indicadas y en algunos casos para la consecuencia de actos bélicos. Los asegurados creían que de algún modo tenían derecho, y sin duda necesitaban, indemnizaciones para la reconstrucción industrial o familiar. En estas circunstancias, surgió en la Dirección General de Seguros de España un hombre, Joaquín Ruiz y Ruiz, jurista pero con formación económica y gran imaginación, que en lugar de eludir burocráticamente el problema lo afrontó con valentía y buscó fórmulas que fueron de gran transcendencia para nuestro seguro, y que ahora y durante muchos años servirán de ejemplo para situaciones relativamente parecidas y que por otra parte iniciaron la institución del "Consortio Nacional de Seguros", una de las piezas clave del mecanismo asegurador español.

Para resolver las grandes diferencias de interpretación entre asegurados, aseguradores y reaseguradores, se llegó a un acuerdo en forma de "laudo", acordado por la Junta Consultiva de Seguros, reunida para tal efecto, que incluía litigios, situaciones y hechos diferentes. Los siniestros aceptados por este concepto se proyectaron hacia el futuro y en parte los pagaron los propios asegurados con un recargo en sus primas y en parte el reaseguro mundial. Este, de modo conjunto, y tras laboriosas negociaciones, aportó una suma importante. Esta contribución fue sustancial para completar la obtenida por otras fórmulas, y con todo los asegurados fueron pagados de modo proporcional aproximadamente al contenido de sus cláusulas de motín, revolución o incluso guerra civil. Esto, que se financió con un recargo en las primas futuras, eliminó una serie interminable de litigios nacionales e internacionales, que hubieran aumentado el coste para todos los afectados y retrasado una solución socialmente urgente. Fue ejemplo difícilmente repetible de la función económica internacional e institucional del reaseguro.

..//..

Este hecho merece ser recogido, ya que supuso una actuación colectiva del reaseguro mundial que sin duda contribuyó a su prestigio. A todos vosotros, que supongo lo desconocíais, os interesará esta experiencia, en algún aspecto posible antecedente de situaciones similares en naciones no muy distantes de ésta en que ahora me honro hablandoos.

5. La situación casi idílica del reaseguro fue modificándose en la postguerra mundial, desde 1950 en adelante, surgiendo UN NUEVO REASEGURO cuando la economía del mundo occidental se reconstruyó, las instituciones relacionadas con la actividad económica adquirieron mayor dimensión y se inició una verdadera "mundialización de la humanidad". Esto no surgió por supuesto de modo uniforme ni regular, sino con cambios paulatinos, que agrupo en tres áreas principales: "técnico-contractuales", "de mercado" y "tecnológicos".

En lo técnico-contractual se produjo:

- Desaparición de los borderós en el reaseguro proporcional, que implicaban coste excesivo al aumentarse el nivel de retribuciones y no parecían necesarios en razón de la buena fe y confianza personal que se suponía en las relaciones de reaseguro. Con esa justificación y por presión posterior de la concurrencia se fue abriendo camino el "reaseguro ciego", con derecho apenas utilizado de examen de libros.
- Desarrollo de reciprocidad entre aseguradores directos, con objeto de optimizar sus posibilidades comerciales y duplicar su volumen de primas. Estos convenios carecían con frecuencia de profesionalidad y acababan a veces en intercambio de pérdidas de modo muy desequilibrado.
- Aparición de nuevos riesgos y desarrollo amplio de ciertos seguros, que variaban la fisonomía del seguro directo y tenían indirectamente repercusión en la mecánica y práctica del reaseguro. Entre otros puedo citar las modalidades de seguro de responsabilidad civil y otras del denominado "surplus lines", riesgos "jumbo" de grandes complejos industriales o concentraciones de alto valor por superficie ocupada, nuevos riesgos de navegación aérea y últimamente espacial, grandes obras públicas energéticas nucleares e hidráulicas, autopistas, transporte subterráneo y plataformas de petróleo.
- Inflación e inestabilidad monetaria, que dejó de limitarse a algún "país especializado" como Argentina y Brasil y llegó a los hasta ese momento estables, con consecuencias para el reaseguro, por su propia naturaleza internacional y de larga duración en la liquidación de sus siniestros.
- Alto rendimiento de las inversiones, en cuantía impensable anteriormente, que rebajaba la importancia de la calidad en la suscripción directa y desequilibraba el hábito de retención de depósitos con interés bajo, desproporcionado al que obtenían las cedentes.

..//..

En la estructura de mercado se produjo:

- Aparición de grandes ofertas de capacidad, al iniciar los aseguradores de Vida americanos, hasta entonces centrados en su propia area, su actividad en reaseguro internacional, en un principio en riesgos de aviación, pero después con entrada orgánica profesional en el conjunto de la actividad reaseguradora.
- Creación generalizada de "aseguradores cautivos" propiedad de grandes empresas industriales, inicialmente por motivos fiscales, que fueron ofreciendo capacidad de reaseguro generalmente sin profesionalización técnica, lo que les hacía vulnerables a intermediarios que contrataban en su nombre, y favoreció el llamado "mercado internacional" a cuya crisis me referiré más adelante.
- Interés de aseguradores directos, grandes, medianos y pequeños, en aumentar su área de actuación, ofreciendo capacidad internacional de aceptación, sin análisis preciso de riesgos ni de sus graves consecuencias futuras y frecuentemente con selección errónea de las personas que los representaban.
- Desarrollo del mercado de Londres, vinculado pero independiente del de "aceptaciones del Lloyd's", con aparición de numerosas facilidades de suscripción a través de "binders", sin separación adecuada entre intermediación y suscripción de riesgos. Este mercado internacional, posible por el gran número de "aseguradores inocentes" de una u otra clase, ha llegado a tener gran influencia en el mercado mundial de reaseguro, absorbiendo parte sustancial de sus primas y ofreciendo a aseguradores directos con resultados deficientes la esperanza, al fin ilusoria, de haber encontrado una fórmula para eliminar las consecuencias de suscripción poco técnica, demasiado agresiva o simplemente irresponsable.

En lo tecnológico se produjo:

- Iniciación casi simultánea de tres "revoluciones": el avión, que facilitaba la proliferación de viajes y acercaba a cedentes y reaseguradores de países lejanos; el teléfono automático internacional, que permitía contactos personales a distancia; y el telex, que agilizaba las comunicaciones para información y aceptación de reaseguro. El impacto de estos tres "saltos adelante" todavía se acrecienta con la aparición del "telefax", menos costoso y más rápido que el telex, y el conjunto diverso de fórmulas de correo electrónico.
- Internacionalización de las finanzas, con posibilidad de inversión en todo el mundo y de traspaso automático internacional de fondos, que facilita la acción de los reaseguradores y permite incrementar su acción financiera.

..//..

6. En los últimos cinco años se ha venido produciendo paulatina pero firmemente un deterioro en el reaseguro mundial, verdadera CRISIS con graves pérdidas incluso para algunas reaseguradoras profesionales, que han necesitado para soportarlas sus altos ingresos financieros y fuertes reservas acumuladas durante decenas de años, más del siglo en algún caso. Este deterioro ha producido por otra parte pérdidas fortísimas a los oferentes de "capacidad inocente" en el mercado internacional, que les ha llevado a abandonarlo y en ocasiones a desaparecer a través de fusiones, absorciones o liquidaciones, no siempre satisfactoria para sus clientes.

Esta crisis, no pasajera sino estructural, es propia de un cambio profundo en la profesión, y es en cierto modo paralela a la crisis general del propio seguro directo y de la estructura financiera. Además ha surgido sin que haya ocurrido una gran catástrofe, para la que los reaseguradores siempre deben estar preparados. Es consecuencia de la evolución lógica de graves errores gerenciales y abandono de la función básica del reaseguro como instrumento estabilizador del seguro directo. ¿Qué hubiese ocurrido en estos últimos años u ocurrirá en los próximos con un gran terremoto?. ¿Cuántas aseguradoras y reaseguradoras hubieran tenido que liquidarse o lo harán en el futuro?.

Me parece oportuno algún comentario sobre las causas de esta crisis, en que no sé si coincidirán otros colegas. En mi opinión, las más importantes, entre sí entrelazadas, son las siguientes:

- Transferencia de muchas decisiones básicas en el reaseguro, por su propia naturaleza muy permeable y competitivo, desde las manos de los "risks carriers", que soportan la consecuencia de sus decisiones en su cuenta de pérdidas y ganancias, a las manos de los intermediarios-suscriptores, retribuidos con una comisión cualquiera que fueren las operaciones que aporten y con interés empresarial frecuentemente opuesto al de los "risks carriers" que soportan las pérdidas. Este hecho produce efecto similar cuando aparece en cualquier institución, y hace soportar la consecuencia de las decisiones a quien no las adopta.
- Retraso en la información, principal defecto institucional generalizado del seguro directo, agravado por operaciones "long tail" en que las pérdidas o al menos se conocen con mucho retraso. Esto en el reaseguro se agrava por dos factores: carácter ciego de los tratados proporcionales, a que antes me he referido y retraso inevitable en la mecánica de reparto, en la que intervienen aseguradores, reaseguradores y corredores, que se ve a veces acentuado por mala fe para retener fondos y obtener de ellos alto rendimiento. Todo esto da lugar a que los resultados reales de un contrato sólo se conozcan después de varios años, sin posible reacción efectiva casi hasta cuatro años después de su aceptación inicial o en muchos casos más. Naturalmente, en esas condiciones es fácil la información optimista con énfasis en "cifras iniciales", aparentemente aceptables si no se tiene en cuenta el riesgo no corrido, el no conocido o el ocultado.

..//..



- Práctica de ofrecer participaciones minúsculas, que ningún suscriptor analiza adecuadamente pero que en conjunto proporcionan cifras importantes de capacidad. Esto, inspirado en la mecánica del Lloyd's pero sin la calidad ni experiencia de sus "underwriters", ha sido una "trampa" en que apenas cayeron los propios suscriptores de Lloyd's, pero sí los que les imitaban.

Los reaseguradores clásicos y profesionales se han visto poco afectados directamente por este fenómeno, pero sí indirectamente al verse desbordados por una competencia que ofrecía condiciones antitécnicas, en realidad transferencia de pérdidas seguras, y que les llevó a aceptar condiciones desventajosas - nunca tanto como los "inocentes" - para retener a clientes a que habían reasegurado durante muchos años.

Cabe pensar que esta situación, perjudicial para los reaseguradores, podría haber sido satisfactoria para las cedentes, pero éste no ha sido el caso por tres razones:

- La facilidad de encontrar un "rey mago" que salvaba de la suscripción irresponsable hizo que las cedentes perdieran el interés por la actuación técnica, olvidaran su misión de aseguradores prudentes e iniciaran una espiral de poca profesionalidad, que ha de afectar incluso durante muchos años a todo el conjunto de sus empresas. Estas además se encontraban con pérdidas en su retención, por pequeña que ésta fuera, y con dificultades para cancelar la cartera así creada, que tendrán que soportar varios años.
- Ocasionalmente aceptación en régimen de reciprocidad de participaciones en el enorme "mercado internacional" con pérdidas que compensan muy ampliamente cualquier ventaja obtenida en las cesiones.
- Colocación de tratados con reaseguradores de poca solvencia, que impedía recuperar saldos (de pérdidas seguras traspasadas), con lo que la protección de reaseguro resultaba ilusoria, aunque durante años figurasen en la cuenta de resultados saldos incobrables por este concepto.

A esta situación se unió otra circunstancia de extraordinaria importancia, sin la que no se puede comprender ni la aparición del "mercado internacional" ni su crisis posterior. Me refiero a la extrapolación al reaseguro de los contratos de agencia y representación que, con estructura jurídica muy simple, eran utilizados por el seguro desde su iniciación, en especial por los grandes aseguradores ingleses para sus agencias en los principales puertos marítimos, a los que se otorgaban facultades amplias para aceptación de riesgos con representación plena del asegurador frente a terceros.

Estos contratos o "binders" se han ido aplicando paulatinamente a situaciones complejas de reaseguro e incluso se consideraron como contratos rutinarios de adhesión, en que se introducían subrepticamente cláusulas con variaciones aparentemente pequeñas de condiciones lícitas utilizadas justificadamente en algún caso específico, que en la realidad eran "trampas" jurídicas que producían la indefensión del aceptante.

..//..

Con este sistema se creó una "nueva clase de reaseguradores" que suscribían por cuenta ajena en condiciones poco precisas, exclusivamente preocupados por su corretaje (aunque no lo llamaban así) y nada por los intereses de sus "principales", grave fuente de pérdidas en ciertos mercados, principalmente Londres, para quienes abrieron allí oficinas deslumbrados por la seriedad, prestigio y magnitud de ese gran mercado. Afortunadamente estos nuevos "pseudo reaseguradores" están desapareciendo, aunque alguno resurge, incluso en posiciones de decisión. Hay que mencionar que esta proliferación de "binders" de reaseguro también ha perjudicado a algunos suscriptores serios, que durante años ejercían esta modalidad con bases diferentes y que se han visto contaminados por el desprestigio general.

7. Después de lo anterior quiero señalar algunos aspectos que requieren COMENTARIOS y pienso son útiles. Toda crisis es inicialmente negativa, pero si se la analiza debidamente se obtienen de ella factores positivos. Esto hace decir a un gran amigo mío colombiano, el ilustre Andrés Restrepo Posada, que los hombres no tenemos problemas sino oportunidades. Así, puede ocurrir en este caso que se produzca, no ya una reacción instintiva, sino una reflexión que lleve el reaseguro a aumentar su energía constructiva y su estabilidad empresarial. Esto me aconseja, antes de referirme al "punto de equilibrio del reaseguro", hacer algunas reflexiones sobre aspectos de interés para los que integramos este gran mundo del reaseguro.

\* El reaseguro profesional, no agota y en realidad en ningún momento lo ha hecho, el ámbito del reaseguro, ni es clara la distinción entre profesional y no profesional, pues en él participan de forma muy diferente instituciones y entidades muy diferentes, entre las que el reaseguro profesional tiene un papel destacado y de liderazgo. Vemos todos los días crearse unidades específicas de reaseguro, segregadas de grandes grupos aseguradores. Alguna ha alcanzado completa profesionalización, sin comillas, otras lo harán en los próximos años, pero alguna la perderá, vinculándose más estrechamente a las propias actividades directas o dejando de ser independiente.

Esto plantea si el reaseguro profesional, clásico o moderno, va a conservarse independiente de los aseguradores directos o tendrán más posibilidades los reaseguradores que cuenten con base amplia de operaciones directas que establezcan sus resultados y faciliten su oferta de asistencia técnica.

En este concepto hay que incluir a los "megabrokers", grandes firmas de corredores mundiales que adquieren por su propia naturaleza alto nivel profesional, y de una forma u otra, acabarán adquiriendo una configuración no demasiado diferente de los grandes reaseguradores. Como conozco poco este área no me atrevo a hablar más ante una audiencia con muchos de sus representantes, que podrían hacerme enrojecer por mis errores.

..//..

- \* El reaseguro con servicio forma parte pero no agota el reaseguro profesional. A ese efecto cito brevemente servicios que puede proporcionar un reasegurador para promover el desarrollo del seguro directo en países con mercado limitado y compañías que no pueden alcanzar gran dimensión, y por lo tanto sin capacidad completa de investigación, entrenamiento, etc.:

  - Ayuda para la tarificación individual y colectiva, construcción jurídica y facilidad de coordinación de grandes proyectos.
  - Entrenamiento y capacitación tecnológica.
  - Transferencia de las experiencias gerenciales más apropiadas a cada compañía y a cada mercado.
  - Colaboración en la planificación financiera, gerencia de fondos, proyección de resultados para distribución en varios años y en el manejo internacional de la tesorería.

- \* Las relaciones cedente/reasegurador pueden tener dos orientaciones distintas, con acción eficaz en cada una de ellas: relación impersonal objetiva, que permite cuantificación clara, o relación personal directa, con aspectos difíciles de valoración monetaria precisa. Esto ofrece quizás algún paralelo con la diferencia entre el tratamiento de un hospital aséptico, con especialistas excelentes, y el de un médico de familia, que aporta ayuda y soporte psicológico imposible en el hospital.

Esta situación puede tener más importancia futura si surge la especialización del reasegurador "retailer" y el "wholesaler", del mismo modo que hay bancos - el Morgan es caso conocido - dedicados a operaciones complejas con clientes corporativos y bancos que se especializan en clientes particulares y cuentas pequeñas. Llegará a haber reaseguradores que ofrezcan servicios de asistencia muy individualizada, que desplacen una parte del riesgo a reaseguradores "mayoristas", y éstos, sin la organización para relacionarse con pequeños clientes, que ofrezcan a los reaseguradores "detallistas" una mayor capacidad de aceptación.

- \* La suscripción cash-flow es un término muy utilizado que requiere aclaraciones. Aseguradores y reaseguradores necesitarán permanentemente como arma de competencia, incluir en su cuenta técnica de aceptaciones parte de sus ingresos financieros, no como recurso coyuntural o propio de suscriptores poco responsables, sino como práctica normal, indispensable a gerentes preocupados por la creación de capital y reservas para proteger desviaciones de resultados, y como arma comercial para su expansión y defensa contra recién llegados al mercado.

Los ingresos financieros procedentes de fondos aplicados a reservas técnicas son en mi opinión ingresos técnicos. Un

..//..

objetivo empresarial prudente es que los ingresos financieros compensen en las entidades de seguro directo los gastos de gestión central, incluyendo el beneficio para los accionistas, y en las reaseguradoras los gastos totales de gestión y su beneficio. Pienso que, hasta que esta situación no se dé, no alcanza madurez institucional una empresa de nuestra profesión.

¿Es defendible entonces la suscripción "cash-flow"? No; lo que se denomina así es lisa y llanamente una "suscripción irresponsable", que, esperando un supuesto alto rendimiento de los fondos, ignora el resultado técnico y pronto se encuentra con pérdidas que la acosan durante largo tiempo, si no la ahogan en muy poco, en especial si el rendimiento de los fondos también se reduce considerablemente.

La suscripción "cash-flow" es absolutamente criticable; pero los reaseguradores no lograrán su punto de equilibrio si no optimizan sus rendimientos financieros hasta que excedan del 10% de sus primas de aceptación, permitiéndoles soportar un "combined ratio" hasta de un 110%. El beneficio que la MUNICH ofrece a sus accionistas suele ser igual al 0,3% del conjunto de su patrimonio, fácilmente la diferencia entre una muy buena gestión y una excelente gestión financiera. Este es un ejemplo que debe inspirarnos a los que tenemos el valor de iniciar una singladura seria en el reaseguro profesional.

- \* El riesgo de cambio es un hecho inherente a la relación de reaseguro y cada vez más importante para la gerencia del reasegurador profesional. El reaseguro como contrato tiene una característica derivada de su naturaleza internacional en un periodo de profundas convulsiones económicas y transformaciones en muchos países del mundo. Cabe que en un contrato no sea homogéneo el resultado de uno y otro contratantes, que pueda producirse que los dos pierdan o los dos ganen, o lo hagan en diferente proporción, en razón del momento en que se hayan hecho los pagos de una y otra parte y de los movimientos del valor de la moneda en cada uno de esos momentos. Este es un factor a tener en cuenta por reaseguradores e incluso intermediarios, si en algún momento, a virtud de diferencias en los momentos de pago, éstos quedan sujetos también a ese factor de incertidumbre.

8. Aunque el término PUNTO DE EQUILIBRIO puede tener varias interpretaciones, voy a concentrarme en dos aspectos principales: el coste óptimo para la cedente, que debería prever en sus escándallos presupuestarios, y el coste óptimo en la gestión de reaseguro, que permitirá al reasegurador operar con eficiencia y beneficio prudente para mantenerse e incrementar su acción de acuerdo con las necesidades del mercado de seguros.

El coste promedio neto que paga por el reaseguro el cedente es factor clave para determinar el punto de equilibrio de sus

..//..

cesiones, con repercusión en el punto de equilibrio del reasegurador. El reaseguro no tiene que ser un "divertimento" agradable, sino una necesidad identificada del cedente, que varía en razón de la situación y características de cada uno de ellos. Sería deseable que la cobertura de reaseguro tuviera costes teóricos comparables de una entidad a otra, de modo que cada gerente asegurador pudiese conocer si el precio que paga es o no excesivo. El importe de este coste (diferencia entre lo que paga el cedente al reaseguro y lo que éste le devuelve en siniestros o en su caso en servicios) depende de diversos factores, que pueden variar también según la clase del riesgo cedido:

- Proporción entre máxima punta para la que se pide protección, la propia retención y el volumen de operaciones. Cuanto más desproporción exista, mayor precio debe satisfacer el cedente, puesto que lo acerca a una operación de seguro directo. Naturalmente el importe de la propia retención depende de la dimensión de los fondos propios del cedente.
- Naturaleza del servicio complementario, si este existe, tal como asistencia técnica, comercial, financiera o gerencial.
- Retribución de los fondos retenidos, factor claro de coste final, pues así debe considerarse que el reasegurador perciba del cedente menos de lo que éste obtiene de los fondos retenidos, como en casos ha ocurrido, con proporción incluso superior a cinco veces. Cualquier cuantía es aceptable siempre que se tenga en cuenta en el coste que paga el cedente por su protección.
- Grado de sensibilidad del mercado a situaciones de catástrofe, que si es elevada obliga al asegurador a acumular reservas, y por lo tanto exige un coste regular superior al de situaciones en que esto no se produce.

Con estos factores y quizás algún otro podría establecerse un modelo económico para homologar el coste efectivo de un programa de reaseguro y hacerlo comparable con los de otras entidades. Al valorar el coste de un programa de reaseguro interesa determinar hasta qué punto el reaseguro aumenta la capacidad de aceptación y por lo tanto rebaja el porcentaje de coste fijo operativo de la cedente.

Sería útil la mayor profesionalización de los gerentes aseguradores en el análisis de sus costes óptimos, como en las grandes empresas industriales llevan a cabo los risk managers.

El coste de gestión del reasegurador es otro factor para determinar el "punto de equilibrio". No es fácil gerenciar una actividad tan compleja como el reaseguro sin referencia objetiva al coste de gestión admisible, que exige comparación histórica propia y comparación homogénea con empresas análogas, estudios estadísticos e informáticos complejos, que permitan a la comunidad de reaseguradores conocer recíprocamente de modo transparente su propio "standard" de actuación. Este coste depende de varios factores:

..//..

- Clase de negocio, pues el proporcional permite coste reducido, dado el alto volumen de primas de cada tratado, y en cambio es elevado el del reaseguro facultativo, con acción y administración caso por caso, y también el de exceso de pérdidas, de prima reducida pero alto coste en análisis y distribución. En realidad estas modalidades son heterogéneas y cada una debería tener un "standard" propio. Por ello, para analizar el coste de una entidad sería necesaria la distribución contractual de sus primas.
- Política de selección, pues obtener negocio de baja calidad es menos costoso que hacerlo con estudio minucioso de cada tratado, de la actuación profesional de cada gerente y de la historia general de la entidad cedente.
- Asistencia técnica, comercial o financiera, cuando se ofrezca de modo complementario.
- Condiciones financieras, principalmente tasa de interés en los depósitos o retraso admitido para el pago de saldos, aspectos difíciles de analizar en el balance de los reaseguradores, pero que internamente puede conocer cada reasegurador.
- Necesidad de "propia protección" con programas adecuados de retrocesión y exceso de pérdidas o catástrofes, de peso relativo importante en el coste conjunto de gestión de una reaseguradora.

Supongo, que igualmente sería interesante un modelo que permita homogeneizar la actuación de cada reaseguradora y comparar "ponderadamente" su coste.

9. Ahora quiero comentar el FUTURO, pues durante los últimos años el reaseguro ha sido en parte un juego que entretenía la vida monótona de los aseguradores directos, mecánica con posibles ventajas en el resultado de los balances, al menos provisionalmente, y medio de favorecer la transferencia internacional de almuerzos y cenas deducibles fiscalmente. Perdonadme por estos comentarios duros, que sólo afectan a los malos aseguradores y reaseguradores. En muchas ocasiones se había olvidado su contenido institucional básico, y para muchas cedentes consistía en visitantes que insistían en aceptar sus pérdidas de suscripción y aún estaban agradecidos por el honor de hacerlo. Por supuesto siempre se ignoraba, si no despreciaba, que el reasegurador tuviese que prever un beneficio, de ahí su anterior calificativo de "rey mago".

El reaseguro casi dejó de ser un contrato de interés legítimo recíproco, que podía o no dar beneficio, para admitirse de antemano que iba a dar pérdidas, aunque éstas sólo se conociesen pasado algún tiempo. Ocurría con el reaseguro como con los créditos internacionales, que los banqueros han ofrecido durante bastantes años, casi a presión, con visitas a Ministros

..//..

de Hacienda de países que ahora no pueden atender sus obligaciones, cuando nadie con sentido común podía prever que ocurriera algo diferente. La mecánica de ambos tiene similitud y, quitando alguna situación de mala fe premeditada, es consecuencia de la ausencia colectiva de sentido común que periódicamente acosa a muchas profesiones, aún las que por su propia naturaleza debían ser más prudentes y conservadoras.

Esta situación ha de variar, y en realidad ya lo está haciendo, después de la experiencia de la crisis aún no terminada y en este aspecto quiero hacer algunos comentarios:

- \* Preveo y sobre todo deseo, la reducción paulatina del reaseguro exclusivamente limitado a "coberturas anónimas proporcionales", que considero antitécnicas y perturbadoras y que son la principal causa de la presente crisis, con permanente subasta de condiciones y comisiones, sin relación personal contractual, ni información adecuada, ni conocimiento previo de las necesidades de cada cedente, ni distinción entre las condiciones de cedentes solventes e irresponsables.
- \* Creo que la nueva etapa se orientará a tratados de duración prolongada, con relación estable de asesoramiento, en que el reasegurador aparezca como amigo y consejero que ayuda y orienta a la cedente y espera una prudente relación continua. Para esto naturalmente será necesario que entre el reasegurador y el cedente exista una confianza profunda, sin la que ninguno de los dos puede arriesgarse a esa presunción de continuidad.
- \* Espero que el reasegurador tenga una mayor función financiera, ayudando en este aspecto a la cedente, comprometiendo en determinados momentos sus fondos, como ocurría en el siglo pasado y fue clave del éxito de las grandes reaseguradoras profesionales. Esta relación exigirá a los reaseguradores ofrecer asesoramiento financiero, en función que podría denominarse de "banquero especialista de aseguradores directos", para lo que será indispensable un verdadero arte, por supuesto acompañado de prudencia, para manejo de monedas y optimización de recursos tesoreros.
- \* Supongo que la mecánica y contenido de la relación de reaseguro puede cambiar casi dramáticamente, con más colaboración directa entre aseguradores y reaseguradores, en línea de "consultoría", y más información recíproca precisa e inmediata, indispensable para una colaboración creativa, sobre todo cuando existe ayuda financiera que en cierto modo represente volver, aún adoptado a nuevas técnicas informáticas, al viejo sistema del borderó caso por caso de riesgos incluidos por un tratado.

Para el desarrollo de esta posible orientación sería necesario un análisis profundo de la actual mecánica contractual, que haría surgir fórmulas sofisticadas pero simplistas que proporcionen estos servicios efectivamente y con bajo costo, lo que a su vez implica tres requisitos que deben cumplir los reaseguradores: alta potencia patrimonial, que permita generar

..//..

elevado nivel de rendimiento de inversiones; conocimiento técnico profundo de la actividad directa aseguradora, sus problemas gerenciales, contratos y riesgos a cubrir; y adecuado equipamiento informático y de comunicación instantánea para la vigilancia del equilibrio propio y asistencia a cedentes.

Estas condiciones, en cierto modo ideales, de un reasegurador profesional podrán crearse también en aseguradores directos interesados en este reaseguro sofisticado. También interesarán, al menos en parte, a quienes sin ser aseguradores quieran "prestar" su solvencia patrimonial como base de capacidad para el mercado de seguros, ya que es importante que no desaparezca la capacidad adicional, en algún caso inocente, creada en los últimos años para atender los grandes riesgos del mundo futuro. Quienes deseen hacerlo sin base técnica propia necesitarán colaborar con corredores "multinacionales" o "altamente especializados", no simplemente aficionados a la intermediación.

Naturalmente todo esto, y las muchas variedades y fórmulas que pueden surgir, no será el producto de cambios rápidos dramáticos, sino consecuencia de procesos lentos de adaptación paulatina, en que irán desapareciendo reaseguradores e intermediarios poco aptos y poco útiles, quedando un mercado de profesionales (risk carriers o grandes intermediarios), que se verán permanentemente hostigados por otros reaseguradores o intermediarios ágiles y especializados. Esto será en cierto modo paralelo a la situación previsible en el seguro directo, con grandes aseguradores líderes y aseguradores periféricos ágiles y eficaces, que impiden el anquilosamiento de los dinosaurios sin capacidad de reacción en que de otro modo se convertirían los líderes.

10. Como CONCLUSION de estas disgresiones quiero expresar que el reaseguro internacional ha de constituir un gran reto en el futuro, un reto de cuyo éxito depende que los mercados de seguro directo de cada país se lleguen a desarrollar de modo equilibrado y de que los reaseguradores sepan ser líderes constructivos, con sentido institucional que busca el "punto de equilibrio" de los patrimonios individuales y empresariales, y no objetivos meramente especulativos y miopes. Ese es a su vez el gran reto del seguro directo, que si tiene éxito logrará la defensa más eficaz contra su desnaturalización o persecución por gobiernos o fuerzas sociales. Sobre todo quiero ratificar mi gran confianza en el desarrollo de la actividad reaseguradora que tendrá más importancia relativa que en la actualidad, se integrará más en la actividad de seguro directo a través de "reaseguro con alma" y, sobre todo, tendrá una mayor presencia internacional, como compensación al dominio de los mercados nacionales por entidades líderes institucionalizadas domésticas, que dará a las reaseguradoras un papel importante en la coordinación de mercados.

La mejor expresión de esta gran confianza es la decisión que he propuesto a mi consejo para transformar la CORPORACION

...//..



MAPFRE, previa fusión con MAPFRE RE, en una gran reaseguradora respaldada por el conjunto de las entidades MAPFRE de seguro directo, que así se implican en un gran riesgo, pero también en la gran tarea de promover el reaseguro, especialmente en países de idioma castellano y portugués con un objetivo de contribuir a su coordinación, entendimiento y mejoramiento recíproco.

-----0-----

mh.  
14-6-84.