



**LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL EXTERIOR  
UN SUPUESTO COMPLEJO**

**VICENTE MARTIN MARTIN**  
Director de Gerencia de Riesgos y Seguros  
Grupo ENDESA

# SEMANA DEL SEGURO 99

## Jornada de Gestión de Riesgos

Como todos ustedes de sobra conocen AGERS es una asociación no lucrativa cuyo objeto es la promoción y desarrollo de la gerencia, administración y gestión de riesgos como actividad científica y de investigación y desarrollo al servicio de sus miembros y de la sociedad en general.

Como ustedes también conocen AGERS ha cambiado sus Estatutos para transformarse en una asociación más abierta en la que tengan cabida no solo los Gerentes de Riesgo sino todas aquellas personas o empresas que desarrollan una actividad relacionada con la gerencia de riesgos, me refiero a empresas de prevención, empresas de seguridad, empresas de valoración, ajustadores de siniestros, compañías de seguro. Nos preocupa inculcar el concepto de gerencia de riesgos a la pequeña y mediana empresa.

Me voy a centrar en las relaciones de AGERS con las Asociaciones internacionales lo cual encaja como dije antes con la Gerencia de Riesgos en el exterior.

En mi caso y en el de mi empresa como empresa multinacional la pertenencia a AGERS me ha permitido conocer gentes de multitud de países en los que mi Grupo está desarrollando su actividad y a través de esta relación conocer desde los niveles de gerencia de riesgo en el país, niveles habituales de coberturas que se contratan, formas de aseguramiento, nivel de reclamaciones planteadas, espíritu de estas reclamaciones, normativa legal de estos países.

AGERS es y ha sido el vehículo para conocer la Gerencia de Riesgos en la mayor parte de los países en los que esta actividad es una disciplina y en aquellos en los que solo preocupa la parte aseguradora dentro de la Gerencia de Riesgos.

Como ejerce AGERS esta labor de vehículo: a través de su pertenencia a Federaciones y Asociaciones de carácter internacional.

Cuales son estas Asociaciones: en primer lugar FERMA (Federation of European Risk Mangement Associations). En segundo lugar ALARYS (Asociación Latinoamericana de Administradores de Riesgos y Seguros) y en tercer lugar IFRIMA (International Federation and Insurance Management Associations).

Vayamos por partes:

FERMA, como ya dije antes es la Federation Europea a la que están adscritos Belgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Suiza, Reino Unido y España.

Objetivos de FERMA son entre otros:

- Representar a las Asociaciones miembros a nivel europeo
- Promocionar la Gerencia de Riesgos en Europa.

Su sede está en Bruselas. Aprovecho para invitarles a la Conferencia de FERMA en Berlín del 24 al 27 de octubre.

ALARYS es la Asociación Latinoamericana de Gerencia de Riesgos y a ella pertenecen Brasil, Argentina, México, Panamá, Venezuela y España. En esta asociación nuestra labor es además servir de nexo de unión entre las culturas latinoamericanas y europeas. El objetivo de esta Asociación es el mismo que el de FERMA aunque aquí a nivel latinoamericano. Particularmente tengo puestas muchas ilusiones en esta Asociación ya que no deben olvidar que una gran parte de las inversiones del Grupo Endesa están en Latinoamérica.

Por último tenemos a IFRIMA que como también dije antes es la Asociación Mundial a la que pertenecen: Brasil, Argentina, España, Australia, Reino Unido, ALARYS como institución, Francia, Italia, Australia, Japón (2), Venezuela, Bélgica, FERMA también como institución, India, México, Corea, Malasia, USA (2), Canadá, Filipinas, Singapur, Nigeria, Finlandia, Taiwan, Sudáfrica, Suiza y Suecia.

Esta Federación tiene su sede en Nueva York y aprovecha la infraestructura de RIMS que como ustedes de sobra conocen es la Asociación Americana y cuenta con más de diez mil afiliados.

IFRIMA coordina y canaliza información en español incluso sobre temas de interés, por ejemplo el problema 2000.

# LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL EXTERIOR

## 1. Introducción. Riesgos en el exterior

La Gerencia de Riesgos de las empresas actúa en paralelo al desarrollo y a la estrategia de crecimiento de las mismas.

La internacionalización de las grandes empresas redundará en una mayor diversidad y volumen de riesgos a gerenciar.

Conceptualmente, el espectro de riesgos que nos encontramos en el exterior no difiere con respecto a aquellos a los que nos enfrentamos en nuestro país. El ejercicio teórico y práctico de la gerencia de riesgos debe seguir idénticos pasos para la protección de activos, intereses y responsabilidades de la empresa en cualquier parte del mundo.

Las **peculiaridades geográficas** o las legislaciones de cada país sí pueden suponer algunas diferencias respecto a como tratar en la práctica los riesgos. Quizás, la más importante diferenciación con respecto a España se refiere a los Riesgos Extraordinarios (fenómenos de la naturaleza y riesgos político-sociales). En España disponemos de la cobertura del Consorcio, pero esta no alcanza a los riesgos en el exterior.

El problema es mayor si consideramos que desde Europa la visión que se tiene de estos riesgos, particularmente en Latinoamérica, es de algo que está pasando todos los días. El concepto de distancias que tenemos en Europa para los países latinoamericanos no es del todo real.

No se puede negar que el problema del terremoto es importante pero habría que profundizar más, ya que, citando un solo país, a modo de ejemplo. Perú no es una zona sísmica en toda su extensión. Otro ejemplo es Chile, país sobre el cual es importante saber que las casas

están construidas a prueba de sismos. Sin ir más lejos hace dos o tres años se produjo un sismo por encima de 7 grados en la escala de Richter sin daños. Era similar al último producido en México y con gran capacidad de destrucción.

Lo mismo sucede con el terrorismo. No podemos pensar que se está matando gente todos los días o que se están destruyendo instalaciones estratégicas a menudo. Yo creo que el terrorismo latinoamericano, es un fenómeno que, a excepción de algunos países, poco a poco está siendo superado.

La **legislación** de seguros específica de cada país es otro factor a considerar en la práctica. La gran empresa va a ser absolutamente escrupulosa en el cumplimiento de la normativa legal del país en el que invierte y los seguros no van a ser distintos. En cualquier caso, la globalización de la economía nos está llevando de forma paulatina a la desaparición de las fronteras y trabas burocráticas en el mundo de los negocios y la consiguiente liberalización en el funcionamiento de las buenas prácticas económicas.

A título de ejemplo, podemos citar un país como Brasil que aun cuando hoy tiene regulada la practica aseguradora mediante un organismo estatal (Instituto de Reaseguro de Brasil – IRB), tiene previsto en muy breve plazo la privatización de dicho organismo y la liberalización del mercado de seguros.

Con respecto a la **política de prevención**, ya definida desde la matriz, debe ser implementada en el exterior con idénticos criterios al resto. Acciones como:

- Programa selectivo de inspecciones.
- Auditorías sobre los procedimientos de trabajo.

- Establecimiento y seguimiento de planes de seguridad.
- Sistemas integrados de información.
- Conocimiento e investigación de accidentes.
- Elaboración de medidas correctoras

son tareas comunes, dentro del área de prevención, para todas las situaciones de riesgo.

En resumen, la toma de decisiones sobre como tratar los riesgos en el exterior, va ligada a la política que la propia empresa matriz tiene con respecto al tratamiento de sus riesgos en el país de origen. Una segunda cuestión es definir si esa gestión se liga o se independiza respecto a la gerencia de riesgos corporativa y es en este punto cuando aparece el concepto de Programa Internacional.

## 2. Los Programas Internacionales como solución para la gerencia integral de riesgos. Alternativas

### 2.1. Programas enteramente locales

En este caso, la decisión es contratar programas individuales en cada país adaptándole a las legislaciones y circunstancias del mercado, desligándole totalmente del Programa de la matriz. Es decir, **no existe un programa internacional** como tal, ya que la el programa y la gestión de los seguros es manejado y controlado por la gerencia de la filial, reportando puntualmente de la situación a la matriz.

Bajo el prisma individual de cada país, la parte positiva de esta forma de trabajar es que se respeta totalmente la autonomía de las filiales. Por otro lado, se facilita en mayor medida el cumplimiento de la legislación local y las posibles ventajas fiscales que ello pueda conllevar.

Puntualmente, se pueden obtener mejores tasas en estos países y adicionalmente rebajarse el nivel de los deducibles en fases de mercado blando.

Como aspectos negativos destacaríamos:

- No se optimiza el poder de compra global, lo cual está perjudicando financieramente al Grupo.
- No se aseguran los standard mínimos de coberturas y límites que la matriz establece en su programa.
- Difícil o imposible control por parte de la casa matriz.
- La security de las Aseguradoras no siempre cumple con las exigencias mínimas.
- Posición de desventaja frente a la competencia en licitaciones públicas. El nivel de los programas locales no alcanza el nivel exigido en los concursos.

En resumen, se trata de una situación que a largo plazo, a medida que la compañía se desarrolla en el exterior, exige un cambio de planteamiento que vaya en paralelo con la forma de tratar el resto de sus intereses en el exterior.

## 2.2. Programas internacionales implantados mediante pólizas locales

Estos programas se definen y negocian globalmente de forma centralizada por la matriz y son implantados en cada país mediante una póliza local cuyos términos y condiciones son los marcados por el programa.

Para la implantación se utiliza una compañía fronting. Lo ideal sería trabajar con un compañía que estuviese implantada en todos los países en los que actúa la compañía asegurada pero eso es muy difícil en la práctica. Puestos a idealizar podríamos plantear además que la compañía que actúa en estos países sea la nuestra local, es decir, la que emite la póliza en el país matriz.

Usualmente, son utilizados para aquellas áreas de riesgo más corporativas, es decir, Daños Materiales (Property) y Responsabilidad Civil, dejando que el resto de los seguros (automóviles, riesgos personales, etc..) sean contratados localmente dado que están sujetos a legislaciones más restrictivas.

En nuestro caso no solemos intervenir en pólizas de autos, asistencia médica u otros y dejamos que sea el broker el que desarrolle la imaginación y ofrezca la mejor relación calidad precio. Desde este punto de vista la ayuda del broker local nos es fundamental, pues no queremos tener un gerente de riesgos en cada compañía y ni tan siquiera una persona dedicada en exclusiva a ejercer este trabajo. Entendemos que con una persona a tiempo parcial es suficiente, siempre apoyado por un broker, que además de asesorar en los seguros locales permita ejercer de puente entre las pólizas fronting y el programa internacional.

Respecto a la imputación de primas de cada país, será fijado desde la matriz en función de unos parámetros prefijados, dependiendo de la póliza de que se trate, teniendo la posibilidad de establecer coeficientes de recargo o reducción

en función del comportamiento de la siniestralidad en cada caso, lo que permite una mayor mentalización en la seguridad.

Con respecto al tema de las exigencias locales, este tipo de programa permite respetar y cumplir con las exigencias administrativas y legales locales.

Las ventajas de estos programas respecto al anterior son:

- Criterios de decisión y gestión uniformes a nivel corporativo.
- Máxima protección de los activos, intereses y responsabilidades del Grupo en todo el mundo.
- Optimización global de los costes del Grupo al aumentar la capacidad de compra en el mercado.
- Control y seguimiento centralizado del programa de seguros.
- Uniformidad en la implantación de los criterios y técnicas de gerencia de riesgos. Controlar los distintos niveles de riesgo asegura el conocimiento del comportamiento de la siniestralidad y su casuística, lo que permite decidir sobre temas como prevención y seguridad y optimización de los niveles de retención y transferencia.

La puesta en marcha y funcionamiento de estos programas les exige flexibilidad y agilidad en su diseño y operativa para adaptarse en todo momento a las exigencias y circunstancias de cada país.

Una variación, dentro de este sistema, es el de Programas locales hasta un nivel con una DIC/DIL (Diferencia en Condiciones y Límites) a través del Programa Internacional:

Las multinacionales actuamos de dos formas, una es que la compañía local actúe únicamente en régimen de fronting, es el caso antes comentado, o bien que las compañías locales retengan una parte del riesgo generalmente la capa primaria que suele ser la que tiene mas siniestralidad y consecuentemente la que se puede llevar la tajada más sustanciosa de la prima. En las capas bajas se intenta aprovechar las mejores tasas de las compañías locales a través de sus contratos de reaseguro.

Es una combinación de los programas mundiales y los seguros locales utilizados en el origen de los programas internacionales de las compañías multinacionales.

Su implantación es más usual en determinadas áreas de riesgo donde existe diversidad de condiciones y precios ofrecidos por los mercados (fundamentalmente property) y el objetivo base es optimizar los recursos locales, usualmente con bajos precios aunque a costa. en muchas ocasiones, de renunciar a coberturas en los niveles primarios de riesgo.

Aunque se evitan algunos inconvenientes de otras opciones, solo permite una adaptación parcial y ciega del programa internacional.

Implica como mínimo la existencia de una póliza en cada país y además una póliza internacional que actúa en exceso de las locales en forma de diferencia de condiciones.

Algunas ventajas de esta forma de actuación son las siguientes:

- Posible reducción de costes en capas primarias de riesgo.

- Deducibilidad fiscal. Las primas, como gasto que son para la empresa, son fiscalmente deducibles.
- Respeto a las legislaciones locales.
- Control por parte de la casa matriz respetando una cierta autonomía de gestión de las compañías locales.

Los inconvenientes van a surgir si la extensión del programa local es elevada, dejando la mayoría de la prima en dicho programa. Ello puede suponer:

- Pérdida de capacidad de compra por el Grupo, lo que hace que la no reducción del precio global compense los posibles ahorros locales.
- Disparidad en la aplicabilidad del programa internacional en cada país al implementarse por Diferencia en límites y condiciones y no saber exactamente el alcance de su actuación.
- Dificultad en el seguimiento y control del comportamiento del programa local.
- Dificultad en la implantación de los criterios y técnicas de gerencia de riesgos dado que al no controlar los niveles primarios de riesgo no se puede decidir sobre temas de prevención y seguridad o la optimización de los niveles de retención y transferencia.

### 2.3. Programas centralizados sin pólizas locales

Mediante este programa una multinacional centraliza sus pólizas en la matriz extendiendo la cobertura al resto de países donde tiene intereses que proteger. No se emiten pólizas locales y por tanto no se pagan los correspondientes impuestos.

Creo que este sistema no es muy utilizado pues considero que en la práctica no es eficaz al tener que hacer depender toda la operativa (certificados de seguro, indemnizaciones por siniestro, etc..) de la matriz, lo cual no favorece la gestión diaria de la filial.

Al mismo tiempo, en algunos casos, se puede entrar en la ilegalidad ya que hay países que obligan a suscribir los seguros a través de compañías locales.

Ventajas de este tipo de actuación son:

- La reducción de costes por las economías de escala que se obtienen.
- En todos los países se tienen coberturas amplias y sofisticadas (programa central).
- Control total por parte de la casa matriz sobre las filiales.

Entre los inconvenientes tenemos:

- Esta forma de actuación es contraria a la legislación en muchos países.

- Podrían plantearse problemas de no deducibilidad de primas y tributación sobre indemnizaciones
- Problemas operativos de las filiales: falta de documentación formal, retrasos en los cobros de indemnizaciones, falta de interlocutores locales, ....

### 3. Las compañías Cautivas como instrumento de gestión del programa.

Las compañías Cautivas son aseguradoras propias constituidas con el fin básico de asegurar los riesgos de sus propietarios dentro de una estrategia global de financiación de dichos riesgos.

Como mecanismo de gestión y financiación de riesgos, los objetivos básicos de la Cautiva son los siguientes:

- Instrumento para establecer una estrategia uniforme de Gerencia de Riesgos y la adopción de un Programa Corporativo de Seguros de ámbito mundial.
- Acceso directo a los mercados y técnicas de reaseguro internacional para la colocación de riesgos propios, lo que permite una intervención directa en la transferencia del riesgo.
- Centralización de Seguros. Una Cautiva sirve como vehículo para la centralización financiera y administrativa del programa de seguros de una empresa, lo que permite mantener el control y el diseño del Programa Corporativo de Seguros dentro de la matriz.

- Financiación de riesgos autoasegurados para los cuales el mercado asegurador convencional no responde de forma adecuada o lo hace a un precio excesivo.
- Optimización de una parte del riesgo caracterizada por la frecuencia de siniestralidad, la cual queda retenida en la propia empresa.
- Control más eficaz del propio riesgo mediante la mejora en el conocimiento de este y la adopción de medidas para reducirlo, disminuyendo así el grado de dependencia del mercado asegurador para su financiación.
- Reducción del coste total del riesgo y fuente adicional de financiación, consecuencia de la gestión unitaria de un Programa Corporativo que se presenta en el mercado de una sola vez y con una estrategia definida.

Un elemento fundamental para valorar el interés de constitución y uso de una Cautiva es el nivel de implantación y realización de actividades fuera de España.

En un escenario geográfico amplio, no cabe duda que se van a dar diferentes situaciones con respecto a:

- Exigencias legales.
- Normativa reguladora sobre seguros.
- Obligaciones contractuales.
- Intereses compartidos con terceros-socios.

La flexibilidad del Programa Corporativo de Seguros bajo una estrategia de control y gestión centralizada desde la Matriz, se adaptará a las exigencias locales de cada país y, al mismo tiempo, pondrá a disposición

de los centros de decisión locales de cada uno de esos países, un instrumento de protección como es el reaseguro que la Compañía Cautiva puede ofrecer a la Aseguradora fronting utilizada en cada país.