

especial



Gerencia de  
**R**iesgos  
y Seguros



1983-2008



**25**  
años

100 números

## *Las nuevas tendencias marcan siempre nuevas metas*



**JOSÉ MANUEL MARTÍNEZ**  
Presidente de MAPFRE  
y de FUNDACIÓN MAPFRE

**M**e brinda la dirección de esta revista la oportunidad de dirigirme a sus lectores con motivo de la feliz coincidencia de su 25° aniversario —desde su primera aparición en 1983— con los 75 años de la creación de MAPFRE. Celebramos así uno de los proyectos de comunicación más fecundos de FUNDACIÓN MAPFRE que, desde su constitución en 1975, ha venido desarrollando una intensa actividad, entre otras áreas, en la promoción de la seguridad y en la reducción de sus consecuencias.

Nos adentramos en el siglo XXI y en un nuevo milenio con grandes transformaciones tecnológicas, sociales y medioambientales. A nadie se le escapa la importancia que, para la actividad aseguradora y para sus profesionales, representa tanto asimilar las nuevas realidades del mundo de hoy como difundir y afianzar el alcance que ha tenido en nuestra historia reciente el conocimiento sobre la gestión de los riesgos en la nueva sociedad.

Tras 25 años de fecunda trayectoria no cabe sólo detenerse en recordar su historia, porque renunciaríamos al futuro. Esta revista debe afrontar nuevas metas en la difusión de las corrientes y tendencias actuales en esta disciplina y quiero, por



ello, animar tanto a los antiguos lectores como a los nuevos para que envíen sus aportaciones, convirtiéndose así no sólo en asiduos lectores sino además en autores y, por tanto, en co-gestores de esta publicación.

Los nuevos proyectos deben ser abordados, como ha sido y seguirá siendo norma en MAPFRE, desde la convicción de que en el orden de prioridades está en primer lugar nuestra orientación de servicio a la comunidad, pero sin que ello signifique renunciar a nuevas oportunidades de desarrollo hacia clientes y países. Animo a sus responsables a la introducción de mejoras tecnológicas de gestión para que esta revista -como producto vivo que se renueva periódicamente en cada nuevo número- siga inmersa en la dinámica de cambios que acompaña al mundo globalizado en el que vivimos.

En conclusión, no deben faltar ideas, proyectos, retos ni ilusiones. Trabajo, en suma, para continuar construyendo una comunidad y una opinión pública ilustrada y profesional. Y es que todo lo anterior vale muy poco si falla esa respuesta de quienes, ya sea en papel, en la pantalla de su ordenador, o en los formatos que pueda deparar el futuro acelerado en el que vivimos, refrendan con su confianza el éxito de esta revista de la que hoy celebramos orgullosos su vigesimoquinto aniversario.

Mi agradecimiento a cuantos han hecho posible la revista en este periodo. A sus directores sucesivos: Raúl García Ovejero, Filomeno Mira, Francisco Martínez y, actualmente, José Luis Ibáñez. A todos sus colaboradores y a Editorial MAPFRE. Sin su abnegación e ilusión no habríamos llegado hasta aquí y esta publicación no sería lo que es: un punto de referencia, casi único, en lengua española en el campo de la gestión de los riesgos en la empresa. Gracias por todo ello, especialmente a nuestros lectores. Sin ellos, sin su estímulo, no se habría llegado a este momento. |

Felicidades y enhorabuena de verdad a todos por estos primeros 25 años



## 1983-2008 25 años 100 números

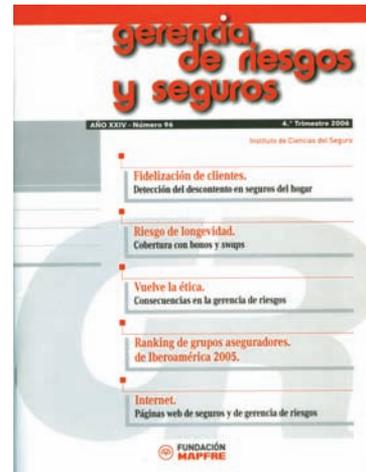
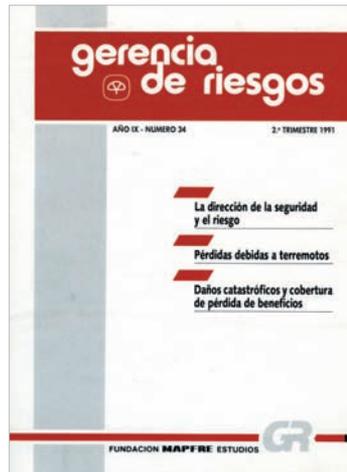
**H**ace ahora 25 años, un grupo de directivos de MAPFRE, capitaneados por Ignacio Hernando de Larramendi, pensaron que la difícil tarea de la dirección de empresas bien podía contar con la ayuda de una publicación que versara sobre la disciplina conocida como *risk management*, todavía poco desarrollada en el mundo anglosajón y aun menos en los países de habla hispana.

Por aquel entonces, la gerencia de riesgos comenzaba a hacerse un hueco en el mundo empresarial español y de forma especial en MAPFRE. Aquel grupo precursor que decidió apostar por la gerencia de riesgos contó con la valiosa colaboración de dos personas clave en el

arranque de este proyecto: David Shpilberg, presidente entonces de Sinérgica S.R.L. de Venezuela, que se puso al frente de la redacción, y Felix Kloman, presidente de Risk Planning Group de Connecticut, como experto en la materia. Dos años después, en 1985, Filomeno Mira Candel tomaría las riendas del proyecto, siendo el director que más años ha permanecido al frente de la publicación y el auténtico impulsor de la revista a lo largo de todo este tiempo.

| COMENTARIOS ACTUALES                                    |    |
|---|----|
| GERENCIA DE RIESGOS.....                                | 1  |
| EL FUTURO DE LA GERENCIA DE RIESGOS                     |    |
| 1.- INTRODUCCION.....                                   | 2  |
| 1.1 La estructura de la Gerencia de Riesgos.....        | 2  |
| 1.2 Necesarias medidas globales.....                    | 3  |
| 1.3 Evaluación y control de riesgos.....                | 9  |
| 2.- COMPLICACION DEL FINANCIAMIENTO DE RIESGOS.....     | 14 |
| 3.- DECENTRALIZACION DE LA GERENCIA DE RIESGOS.....     | 19 |
| 3.1 Respuestas a las necesidades.....                   | 21 |
| 4.- EL FUTURO.....                                      | 22 |
| LA GERENCIA DE RIESGOS EN JAPON                         |    |
| 1.- INTRODUCCION.....                                   | 24 |
| 2.- LOS PRINCIPALES SIFONANTES.....                     | 24 |
| 2.1 El terremoto.....                                   | 25 |
| 2.2 Gestión de la responsabilidad.....                  | 26 |
| 3.- GERENCIA DE RIESGOS COMO CONCEPTO.....              | 27 |
| 3.1 La relación entre el asegurado y el asegurador..... | 28 |
| 3.2 La opción de auto-seguro.....                       | 28 |





En aquellos años, la revista se mecanografiaba sobre plantillas, en las legendarias máquinas de escribir Olimpia, y por un proceso de impresión rápida, en las famosas Ciclostic, se conseguía editar un reducido número de copias. Hoy en día podemos decir que estamos en 27 países, que existe una versión resumida en inglés, una versión en portugués editada en Brasil y que la revista se edita tanto en papel como en formato electrónico.

Desde entonces, muchas personas, algunas esenciales, todas muy valiosas, han contribuido de distintas maneras a lograr que se hayan cumplido 25 años de compromiso con la empresa y con la gerencia de riesgos. A todas les debemos nuestro más profundo agradecimiento. De manera muy especial, a nuestros lectores.

FUNDACIÓN MAPFRE sigue apostando por hacer de esta publicación de imprescindible consulta, un referente internacional en el ámbito de la gerencia de riesgos y de los seguros, tratando de tender puentes entre la empresa y la universidad, manteniendo un cierto equilibrio

entre contenidos de carácter científico y contenidos de carácter práctico.

Miramos al futuro con gran ilusión y nuevos proyectos y objetivos que cumplir. |



## *La empresa que entienda la importancia de la gestión del riesgo empresarial estará asegurando su futuro*



**MIGUEL ÁNGEL MACÍAS**  
Presidente de AGERS

**T**odas las empresas tienen como objetivo fundamental obtener beneficios asociados a su actividad y a la vez lograr añadir valor para sus accionistas. Estos dos objetivos han sido tradicionalmente las motivaciones más importantes para los gestores responsables de la dirección de las organizaciones. No obstante, la gestión empresarial no es una actividad de carácter lineal, ya que existen amenazas que provocan oscilaciones e incluso interrupciones bruscas que amenazan una correcta aplicación.

Cada vez más las organizaciones públicas y privadas entienden que la correcta planificación de su actividad desde la perspectiva del riesgo es una baza a ganar, ya que sin duda aportan una menor incertidumbre a su gestión y, por tanto, una ventaja competitiva con respecto a sus colegas en el mercado.

Las regulaciones gubernamentales y de carácter corporativo son cada vez más importantes, y con ellas se pretende fijar los procesos imprescindibles de carácter interno que mejoren el buen gobierno en las organizaciones empresariales.

La necesidad cada vez mayor, en principio por «imposición» y más tarde por convencimiento, de efectuar Gerencia de Riesgos a todos los niveles en la empresa hace que el futuro de esta actividad sea muy prometedor para los profesionales del sector.

Los responsables de control de riesgos internos deberán obtener una posición cada vez más relevante en estos procesos, intentando coordinar, o al menos colaborar, de

forma que su excelente preparación de carácter multidisciplinar sirva para ayudar a lograr los objetivos de eficiencia y seguridad en los procesos de toma de decisiones.

Un salto cualitativo que les permita superar una posición muchas veces calificada únicamente como «gestión de seguros» será fundamental para lograrlo, ya que se les califica como «centros de costes» asociados a la compra de seguros. Olvidan que el conocimiento de sus empresas es muy profundo y obligado, porque su máxima responsabilidad es reducir el nivel de incertidumbre y su actuación reduce importantes pérdidas.

Desde hace años, en muchas organizaciones empresariales europeas, incluida España, las áreas de control de riesgos se han sofisticado, reforzándolas y dándolas la importancia que se merecen a través de sistemas alternativos de transferencia de riesgos, como las cautivas de reaseguro y otros sistemas de cierta sofisticación que mejoran los costes asociados al seguro y a la prevención. En muchos casos aportando valor, al manejar el *cash flow* de primas y siniestros, y transformando centros de costes en centros de beneficios.

Los «gerentes de riesgos», por ello, disponen de una mejor cualificación en las organizaciones independientemente de su obligación de usar el seguro como una herramienta que les facilita la transferencia de algunos riesgos al mercado asegurador. Su objetivo debe ser más ambicioso, y este salto deberá ir precisamente por el camino que marcan figuras como el E.R.M. (*Enterprise Risk Management*), que pretenden gestionar y controlar no sólo los riesgos puros o aleatorios, sino también los operacionales, los estratégicos o incluso los financieros, coordinándose y/o colaborando con los comités de auditoría y control.

La gestión del riesgo empresarial es un asunto tan importante que merece la implicación de todos los miembros de la organización, como se demuestra en los países de nuestro entorno.

*AGERS es una asociación sin ánimo de lucro constituida en abril de 1984 con objeto de promocionar, investigar y desarrollar la Gerencia de Riesgos en España. Cuenta entre sus asociados con prestigiosas empresas y sus gerentes de riesgos, 'brokers', corredores y compañías de seguros, así como las consultoras y empresas de valoración y peritación más importantes que operan en España. AGERS es miembro de FERMA (Federación Europea de Asociaciones de Gerentes de Riesgos), IFRIMA (Federación Internacional de Asociaciones de Gerencia de Riesgos y Seguros) y ALARYS (Asociación Latinoamericana de Administradores de Riesgos y Seguros).*

[www.agers.es](http://www.agers.es)

La empresa que así lo entienda estará mirando al futuro y estará preparada para cualquier tipo de contingencia, por lo que su continuidad estará garantizada, así como el valor para el accionista.

Estamos en un sector que se tiene que desarrollar a sí mismo o será absorbido por otras áreas, que deberá hacerse su propio hueco y hacer oír su voz en los más altos estamentos de la empresa. En esto radica el gran potencial de desarrollo de la gerencia de riesgos en España.

AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros) tiene como uno de sus objetivos prioritarios trasladar estas ideas al estamento empresarial español y a la sociedad en general, con la certeza de que este camino que nos queda por recorrer será realizado en cualquier caso.

Por otro lado, hay que felicitar a FUNDACIÓN MAPFRE y al Instituto de Ciencias del Seguro por los 25 años de la revista *Gerencia de Riesgos y Seguros*, que ha sido y sigue siendo la publicación de referencia en el mundo de habla hispana, y que tanto ha contribuido a la difusión y enseñanza de la Gerencia de Riesgos. Aunque todos hemos aprendido mucho gracias a ella, nos queda aún mucho recorrido, ya que si hay alguna actividad cambiante y en continua evolución, ésa es la Gerencia de Riesgos. ■

## *El seguro es un instrumento fundamental en la administración del riesgo para las empresas*



**JOHN HURRELL**  
CEO de la Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC)

**L**as empresas necesitan conocer con mayor precisión el significado de la actividad denominada administración de riesgos, según John Hurrell, de AIRMIC, asociación de administración de riesgos con sede en el Reino Unido.

Uno de los aspectos empresariales positivos de la década pasada ha sido la mayor importancia que los consejos de administración han dado a la administración de riesgos. Para que este área adquiriera la relevancia que debe tener, es importante que los consejeros y demás altos cargos de una compañía tengan una misma noción de lo que significa y de la utilidad que puede tener para sus empresas. El concepto de administración de riesgos se ha puesto tan de moda que se utiliza para hacer referencia a demasiadas cosas y, sinceramente, con frecuencia se emplea mal. Si preguntásemos a diez consejeros diferentes lo que significa, seguro que recibiríamos diez respuestas diferentes.

Un reto importante, en consecuencia, para las empresas de todo el mundo es establecer una definición común y única para el concepto de administración de riesgos, determinar quién es el responsable de su aplicación, cuáles deben ser sus objetivos y decidir qué puede considerarse la mejor práctica en este terreno.

La administración de riesgos se define normalmente como un proceso estratégico que

se ocupa de la identificación sistemática de los riesgos asociados a una organización a fin de reducir su efecto, trabajar en ellos y aprovechar las oportunidades que ofrecen. La contratación de una cobertura de seguros y la utilización de otros mecanismos de transferencia de riesgos siguen siendo una parte muy importante del proceso, aunque deben verse en un contexto más amplio. Para que sea realmente eficaz, la administración de riesgos ha de estar totalmente integrada en la cultura de la organización, empezando por su consejo de administración, y en todo momento debe estar presente en todos los niveles organizativos, desde la estrategia empresarial hasta el proceso ordinario de decisión.

Ésa es, al menos, la teoría. En la práctica, muy pocas organizaciones fuera del sector de servicios financieros (e incluso en él se encuentran muchas excepciones) pueden afirmar que aplican un auténtico sistema de Administración de Riesgos Empresariales (ERM). Por lo general, utilizan este término en un sentido poco estricto, aplicado a las actividades del área de salud y seguridad, del cumplimiento normativo o auditoría interna o a los planes para la continuidad de las actividades en caso de desastre, e incluso a otras importantes funciones que forman parte, pero sólo una parte, de la ERM.

*La Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) es una asociación de gerentes de riesgos que promueve el desarrollo de la Gerencia de Riesgos. Con cerca de un millar de asociados, representa al 75% de las empresas que conforman el índice FTSE 100 de la Bolsa de Londres.*

*6 Lloyds Avenue,  
Londres EC3N 3AX, Inglaterra  
www.airmic.com*

En algunos casos, «administración de riesgos» significa poco más que una protección en caso de que las cosas vayan mal. Y en demasiadas situaciones se ve como una forma de evitar riesgos, cuando estamos convencidos de que no es posible, ni aconsejable, eliminar el riesgo. El objetivo debe ser conocer el riesgo, y controlarlo. Del mismo modo que los frenos de un automóvil dan al conductor la posibilidad de ir más rápido con seguridad, un profundo conocimiento de los riesgos de una empresa dará al equipo gestor la confianza para ser más emprendedor.

En este contexto, la asociación AIRMIC, cuyo lema este año es «difundir la administración de riesgos», ha encargado la realización de diversos estudios con el fin de proporcionar mayor claridad y precisión a estas grandes cuestiones. Estamos trabajando con algunas importantes organizaciones británicas e internacionales, tanto del sector público como del privado, para conocer los aspectos prácticos de la aplicación de la ERM. Creemos que se trata de una labor fuera de lo común porque se concentra en lo que sucede sobre el terreno y no en las opiniones de los miembros del consejo.

Los resultados, que se publicarán algo más adelante, proporcionarán una definición clara y aplicable de la Administración de Riesgos Empresariales y revelarán los elementos clave para una buena ERM, analizando lo que parece que funciona y lo que no, y sirviendo de guía para la mejor práctica. Y si bien estos estudios no medi-

rán la relación coste-eficacia de la administración de riesgos, sí determinarán cuáles son los riesgos que aborda la ERM y la capacidad de ésta para reducir sus efectos. Esta información nos permitirá dar un paso importante hacia el objetivo último, que debe ser dar valor a la ERM.

Los estudios pondrán también en contexto el papel del seguro, que sigue siendo un instrumento fundamental en la administración del riesgo para las empresas privadas de todo tipo y tamaño. La mejor prueba de ello es que los miembros de AIRMIC invierten más de 5.000 millones de libras anuales en seguros, incluyendo a las cautivas.

No hay duda de que el servicio prestado por el sector asegurador puede mejorarse todavía mucho, aunque en los últimos años ha dado pasos muy satisfactorios en la dirección correcta. Existe una especial preocupación por el comportamiento de las aseguradoras cuando toca pagar las indemnizaciones, y es una opinión generalizada que los departamentos de siniestros cuentan con recursos limitados y con poco personal especializado. De igual modo, el texto de los contratos es a menudo ambiguo, y cuando se produce un siniestro de proporciones considerables, esta falta de claridad puede dar lugar a controversias y litigios.

Uno de los grandes proyectos actuales de AIRMIC es trabajar con entidades aseguradoras y asegurados para crear un índice de condiciones en caso de siniestros que permitan comparar los historiales de compañías diferentes. Por supuesto, una iniciativa muy compleja, que vemos como un proyecto a largo plazo. Sin embargo, hemos identificado las áreas en las que creemos que podemos aportar resultados

fiables y hemos llegado a un acuerdo sobre el camino a seguir. En los próximos meses esperamos hacer público un proyecto piloto sobre esta materia. Nuestra iniciativa ya ha desplazado los siniestros y la forma en que se tramitan al lugar más destacado de la agenda.

Otra sempiterna reclamación de los consumidores es la reticencia de algunas aseguradoras a tener en cuenta la buena práctica de administración de riesgos a la hora de establecer las condiciones del contrato, lo que nos devuelve directamente a la cuestión de la ERM. Estamos entrando con rapidez en una era de actividad aseguradora basada en riesgos en la que las propias entidades aseguradoras estarán obligadas por ley a demostrar una buena administración de riesgos.

En estas condiciones, las empresas que puedan demostrar una mejor ERM serán inevitablemente mejor vistas por los clientes. De hecho, ya está sucediendo, y las agencias de calificación crediticia están tomando medidas en la misma dirección. Este hecho es un argumento más para que las empresas incorporen la ERM en su organización. Aunque, antes que nada, necesitamos tener una noción de su significado que sea clara y común para todos. ■

# Enhorabuena a ‘Gerencia de Riesgos’ por ayudarnos a profundizar en nuestros conocimientos



**JORGE DANIEL LUZZI**  
Presidente de ALARYS

Soy lector desde ya hace muchos años de la revista *Gerencia de Riesgos y Seguros* y todavía mantengo intacta en mi memoria la grata y fuerte impresión que me produjo leer el primer número que llegó a mis manos, hace ya muchos años en la ciudad de Buenos Aires.

Por aquella época estaba dando sus primeros pasos en Buenos Aires la Asociación de Administradores de Riesgos de la República Argentina (ADARA), impulsada por un grupo de pioneros en esta rama del conocimiento tan sentida. Recuerdo que esperábamos ansiosos, número a número, la llegada de *Gerencia de Riesgos y Seguros* para estar informados sobre las últimas novedades en la materia, con una óptica procedente de nuestra querida España.

En aquella época no había muchas formas de adquirir conocimientos específicos en administración de riesgos, y en general éramos profesionales de distintas áreas que habíamos sido transferidos en nuestras empresas a la nueva disciplina, por lo que tuvimos que proceder a nuestra «autoformación».

Sin embargo, *Gerencia de Riesgos y Seguros* nos traía una visión adelantada, europea y con algo que siempre la caracterizó: sus artículos de alto contenido teórico-técnico, muy bien fundamentados, provenían en un gran porcentaje

de personalidades de la cultura universitaria y de profesionales españoles muy acreditados en Gerencia de Riesgos. Además, era prácticamente la única publicación específica sobre la administración de riesgos en castellano. ¡Todo un lujo para nosotros!

Está demás decir que un poco más tarde, cuando comencé a viajar por mi querida Iberoamérica y tuve la oportunidad de hablar con otros profesionales de Panamá, Perú, Venezuela, Uruguay, Colombia, Chile, México, etc., que también recibían esta publicación y que daban pasos similares a los nuestros, encontré historias similares a la que yo había vivido. Cuando tuve contacto con los colegas españoles de AGERS pude confirmar que esto era generalizado.

Desde 1989 hasta 1993 residí y trabajé en Suiza y desde ITSEMAP Argentina continuaron enviando la revista a la ciudad de Basilea, lo que agradecía por todo lo que me ayudaba en mi crecimiento profesional.

A partir de 1994, cuando fui trasladado a Sao Paulo (Brasil), continué con esa costumbre y tuve la suerte de ser elegido presidente de la Associação Brasileira de Gerência de Riscos (ABGR) en el momento en que la revista comenzó a ser publicada, también, en portugués. El impacto que este hecho causó en mis colegas lusófonos fue similar al que yo había tenido, por lo que les repetí y recordé lo que me había sucedido años atrás cuando tome mi primer contacto con la revista.

Teniendo en cuenta esta vieja y firmada relación con la publicación, me sentí muy honrado cuando recibí la invitación para integrar el consejo de redacción de la revista, aunque des-

*La Asociación Latinoamericana de Administradores de Riesgos y Seguros (ALARYS) integra a seis organizaciones de gestión de riesgo procedentes de Argentina, Brasil, Chile, México, Panamá, Venezuela y España. Otorga el aval profesional «Risk Management» en el campo de la Administración de Riesgos.*

[www.alarys.org](http://www.alarys.org)

pués de tanto tiempo como lector, de alguna manera, ya me sentía parte de la misma.

Estoy convencido de que *Gerencia de Riesgos y Seguros* siempre encontró en su camino desafíos parecidos a los de nuestra profesión y los supo resolver. Ahora afronta no sólo el de seguir creciendo en contenido y calidad, sino también el de hacerlo interpretando los nuevos desafíos de esta profesión tan estratégicamente cambiante, como son los relacionados con *Compliance*, gobierno corporativo, auditoría y control Interno, Basilea II, Solvencia II y *Enterprise Risk Management*. Es decir, los desafíos que las organizaciones y la sociedad nos están encomendando y que debemos resolver con nuestro mejor profesionalismo, ética, dignidad y creatividad.

En síntesis, me siento orgulloso de transmitir en nombre de los profesionales de Iberoamérica integrados en la Asociación Latinoamericana de Administradores de Riesgos y Seguros (ALARYS), pero también en mi nombre propio, a esta vieja compañera de tantos años: enhorabuena, *Gerencia de Riesgos y Seguros*, por tus jóvenes y vibrantes 100 primeras ediciones, que siempre nos ayudaron a profundizar conocimientos en nuestra hermosa disciplina y sabemos que lo seguirá haciendo. ■

# *La normativa europea Solvencia II es una de las cuestiones más importantes para las compañías de seguros*



**BRUNO PORRO**  
Presidente de CRO Networks  
The Geneva Association

**C**uando preguntabas a los gestores de entidades aseguradoras a mediados de la década de 1980 cómo describirían la función de administración de riesgos de su empresa, lo más probable es que respondieran que contaban con algunos técnicos que examinaban la calidad de los riesgos asumidos en sus libros y proponían a los asegurados las acciones más adecuadas para reducir la frecuencia y la gravedad de los siniestros. No debe pensarse por esta respuesta que la administración de riesgos se limitaba exclusivamente a eso, pero sí es cierto que las medidas de administración de riesgos se concentraban en ciertos segmentos reducidos de actividad: gestión de activos por el departamento financiero y gestión de pasivos por los actuarios y técnicos de seguros.

Desde entonces, el marco en el que trabaja el sector asegurador ha evolucionado de forma significativa. Veamos algunas de las situaciones que se daban con anterioridad para apreciar la transformación producida:

■ **Contabilidad.** Imperaba una actitud muy flexible con respecto a los «principios contables generalmente aceptados» de cada país, con una gran libertad en la valoración de activos y pasivos y, por tanto, para influir en

los resultados a lo largo del ciclo del seguro y en la política fiscal y de dividendos.

- **Regulación.** En muchos países existían autoridades supervisoras que debían autorizar productos y precios, a menudo con importantes márgenes que no permitían una distribución eficiente de recursos y permitían la supervivencia de actores marginales.
- **Gobernanza.** La transparencia y la separación de las actividades de producción y control no se consideraban cuestiones importantes.
- **La tecnología de la información** era esencialmente una herramienta auxiliar para la administración de la cartera y se utilizaba mucho menos como instrumento para el análisis de datos y la configuración de estrategias.
- **Agencias de calificación y analistas.** Tenían un impacto mucho menor en las decisiones de inversión de un inversor y se concentraban principalmente en la emisión de opiniones sobre la estabilidad financiera de una empresa.
- **Los productos** eran menos complejos que en la actualidad, y era menor la oferta de productos de otros proveedores financieros que podía suponer una competencia.

- **La dirección de compañías** de ámbito internacional se centraba en la valoración de los resultados financieros de cada entidad por separado y a nivel exclusivamente nacional.

## LOS RETOS

No es muy difícil hacer una recopilación de los muchos cambios que el sector asegurador ha experimentado en los últimos veinte años. Son muchos los factores que han impulsado el cambio en el mundo económico actual, pero probablemente los más importantes sean los siguientes:

- **Creación de valor.** Para medir la creación de valor (evitar la destrucción de valor) es obligado realizar una evaluación económica del balance y la cuenta de resultados. La valoración económica se basa en la estimación de flujos de caja futuros (entrantes y salientes) teniendo en cuenta el valor temporal del dinero (descontando los flujos de caja futuros utilizando una curva de tipos de interés libre de riesgos).
- **Hay muchas partes interesadas** que tienen influencia en la estrategia y el funcionamiento de una empresa (capital riesgo, ONGs, fondos de pensiones, etc.).
- **El valor del prestigio** y su vulnerabilidad en un enfoque de marca única, a menudo afectado por riesgos operativos.
- **La frecuencia de la información** y su alcance, transparencia, coherencia y expectativas.
- **La mitigación del riesgo**, por medio de una

*La Asociación Internacional para el Estudio de la Economía de Seguros (Asociación de Ginebra) es una organización mundial formada por un máximo de 80 CEO de las principales compañías de seguros del mundo cuyo objetivo es la investigación de las actividades de seguros a nivel mundial en todos los sectores de la economía.*

*Route de Malagnou, 53  
CH-1208 Ginebra, Suiza  
www.genevaassociation.org*

actividad tradicional de reaseguro/retrocesión, pero también utilizando el mercado de capitales (titulización).

- **Desarrollo de un marco** homogéneo para la evaluación de riesgos en un entorno multicultural.

Una de las novedades más importantes es la normativa europea para compañías de seguro y reaseguro, conocida como Solvencia II. Si la propuesta de directiva sobrevive al proceso político sin sufrir cambios significativos, estaremos muy cerca de un modelo de supervisión de fundamento económico y basado en el riesgo. Muchas grandes compañías se han dado cuenta de la necesidad de disponer de un departamento especializado que se haga cargo de los diferentes aspectos relacionados con la Administración de Riesgos Empresariales (ERM). Además de las evaluaciones de riesgos relacionadas con un único riesgo, como se ha indicado al principio de este artículo, la ERM tiene un ámbito de aplicación mucho más extenso y

se ocupa de riesgos que pueden afectar significativamente al resultado de la compañía, procedentes de todas las unidades operativas. En los últimos años las agencias de calificación han dejado de limitar su trabajo a la fortaleza financiera y han desarrollado marcos o incluso modelos económicos para cuantificar el mayor número posible de riesgos; la ERM se ha convertido en uno de los criterios que intervienen en el proceso de calificación.

## LA EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Debido a los cambios antes indicados, muchas compañías han introducido un área de administración de riesgos en su organización, que culmina con el nombramiento del director de Riesgos (CRO), por lo general dependiente directamente del CFO y, en algunas ocasiones, con facultad para remitir cualquier asunto directamente al Consejo de Administración o a alguna de sus comisiones. ¿Qué tareas se asignan a este área?

- ▲ Analizar el conjunto de riesgos existentes en torno a la compañía y los factores de riesgo presentes en sus actividades. Esta labor incluye observar «riesgos en auge» como el cambio climático y sus efectos en el seguro, el terrorismo, las pandemias, etc.
- ▲ Sensibilizar y fomentar un conocimiento común de la noción de riesgo dentro de la compañía o el grupo. Ahora que se ha desdibujado la frontera entre actividad aseguradora y gestión financiera, ya no es posible man-

tener una separación clara entre gestión de riesgo y gestión de capital.

- ▲ Analizar productos en cuanto a sus efectos en el conjunto general de riesgos. Un ejemplo de esta función es la evaluación del riesgo en las pólizas de Vida que conceden al asegurado opciones y garantías integradas que pueden cambiar considerablemente el contenido de riesgo de una póliza.
- ▲ Presentar propuestas al Consejo de Administración y a la Dirección Ejecutiva con respecto al nivel de riesgo que la compañía puede asumir, dada una base de capital determinada y la probabilidad de morosidad en un periodo de tiempo concreto.
- ▲ Informar periódicamente sobre el capital económico requerido para sostener la actividad.
- ▲ Proponer herramientas de mitigación de riesgos en diferentes situaciones (por ejemplo, instrumentos de cobertura).
- ▲ Participación en asociaciones para la administración de riesgos como el Foro de Directores de Riesgos (CRO), que actúa como un foro técnico de discusión en el proceso legislativo de Solvencia II.
- ▲ Proporcionar información a la Dirección Ejecutiva para determinar el coeficiente de solvencia ajustado al riesgo con el fin de establecer indicadores de rendimiento ajustados al riesgo.
- ▲ Encontrar nuevas áreas de actividad para mejorar la diversificación de riesgos.
- ▲ Representar a la compañía en las reuniones con supervisores y agencias calificadoras cuando se traten cuestiones relativas a riesgos.

El área de administración de riesgos sigue estando en proceso de evolución, aunque es evidente que con la mayor atención que se está dando a la gestión basada en riesgos en el sector, esta función adquirirá una mayor relevancia en el futuro.

*Bruno Porro ha sido miembro del Comité Ejecutivo del Consejo de Administración y primer Director de Riesgos de Swiss Re hasta su retirada en 2005. Desde entonces es asesor de la Asociación de Ginebra y presta servicios de asesoramiento a dos compañías especializadas en consultoría de administración de riesgos y titulaciones. |*

# Reconocimiento a un equipo que ha hecho posible el 25 aniversario



**FRANCISCO MARTÍNEZ GARCÍA**  
Ex director de la revista *Gerencia de Riesgos y Seguros*

**A** mediados de 1980 tuve la oportunidad de aproximarme a la Gerencia de Riesgos. Fue en un viaje por varios países de Iberoamérica cuando tuve que sustituir a Filomeno Mira Candel en las intervenciones previstas sobre el tema. La súbita inmersión, con el lógico reparo que me imponía, significó, sin embargo, el descubrimiento de una nueva perspectiva indispensable para el conocimiento de los riesgos que tenía entonces desde mi dedicación a las técnicas de la prevención en ITSEMAP (Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE).

Al regresar de aquel viaje, la inquietud generada por aquella nueva visión de los riesgos me impulsó de inmediato a la búsqueda de más información y conocimientos de la disciplina. En la consulta de libros y publicaciones sobre la materia redescubrí la revista *Gerencia de Riesgos*, con unas vertientes que hasta ese momento no había sido capaz de reparar en ellas. El hilo que había descubierto, y del que empecé a tirar, me iría llevando a los bucles de una madeja, a veces enredada pero sin duda apasionante e inagotable, para tejer soluciones eficaces para la protección más completa ante los riesgos de cualquier persona, colectivo o entidad.

En 1986 tuve la oportunidad de incorporarme al consejo de redacción de la revista y desde esta plataforma pude ampliar las posibili-

dades de continuar un descubrimiento permanente de los fundamentos, las técnicas y las aplicaciones prácticas, y sus entornos, siempre renovados, que caracterizan a la Gerencia de Riesgos. Con posterioridad, tras de una participación más activa en apoyo de Filomeno Mira Candel, entonces director de la revista, recibí de su mano el testigo y el honor de continuar dicha tarea en el año 1998.

Durante esta etapa, como en las épocas anteriores, la revista se fue adaptando en los contenidos y presentación a las demandas detectadas en los lectores. Así, se amplió el enfoque científico-técnico de los artículos y se abrieron nuevas secciones de estudios, información de siniestros, publicaciones, congresos, entre otras, que fueran de utilidad para los receptores. Se editó una separata-resumen en inglés y comenzó la edición de la revista en portugués, promovida por MAPFRE Brasil.

En la dirección de la revista tuve la suerte de contar con la indispensable y activa participación del consejo de redacción, al que siempre he agradecido su dedicación. En las tareas editoriales, la gestión altamente profesional de José Juanatey Viqueira y Elena Rodríguez, y así la participación acertada en la edición y composición de Santos de Antonio Pineda y Gustavo Poveda de la Iglesia, fueron igualmente indispensables para la buena marcha y aceptación de la publicación, que había ampliado su título al de *Gerencia de Riesgos y Seguros*. Con todo, el mayor reconocimiento durante esta etapa que tuve el honor de dirigir es para Yolanda Pastor Arriaza, quién desde la secretaría de la revista se ocupó de las múltiples gestiones admi-

nistrativas y logísticas, poco visibles, pero sin las que no hubiera sido posible alcanzar las metas fijadas.

Con motivo de mi prejubilación de la Fundación MAPFRE Estudios, en 2006, y como había ocurrido en anteriores etapas, pasé el testigo a José Luis Ibañez Götzens, actual director de la revista. Me cabe la satisfacción de poder seguir contribuyendo desde el consejo de redacción a la difusión y el mejor conocimiento de la Gerencia de Riesgos, para facilitar su aplicación efectiva en todos los ámbitos: personales, empresariales e institucionales. Desde estas líneas expreso mi deseo de celebrar nuevos y exitosos aniversarios, con el significado del cabal cumplimiento de los objetivos técnicos e institucionales, permanentemente presentes en el espacio de *Gerencia de Riesgos y Seguros*. ■