

# NOTICIAS



## INFORMACION Y ESTUDIOS DE GERENCIA DE RIESGOS

EPOCA II      NUMERO XVI      NOVIEMBRE 1.993

### EDITORIAL

Con los cordiales saludos de la Asociación recibis en este número una información que estamos seguros va a seros de provecho.

Montecarlo 1.993 ha sido una de esas convocatorias que nunca defrauda expectativas, veréis el comentario de Juan Quintero y además se adjuntan dos magníficos planteamientos de Gestión de Riesgos presentados en este Foro por Javier Navas Oloriz, persona que tiene importancia en nuestra Asociación, y al que acudimos con frecuencia a que nos ilustre con su mucho saber y nos apoye en algunas iniciativas y el otro de Antonio Hornedo, hombre de su equipo en Telefónica de España.

Creo que aunque con menos participación numérica española, el resultado ha sido absolutamente positivo para la Asociación, por nuestra presencia y acción en las importantes reuniones coincidentes como son los Consejos de Administración de IFRIMA y de AEAI.

Dentro de Noviembre hemos tenido una Mesa Redonda sobre el Mercado de Seguro en 1.994, con el patrocinio de Banco Vitalicio, que ha resultado altamente provechosa en víspera de la renovación de nuestros programas de financiación de riesgos, la presencia de 70 personas (en la tarde del partido España-Dinamarca) y la participación en el coloquio nos congratula y anima a convertirla en institucional, una vez al año, en estas fechas con el objetivo de mejorar en cuanto sea posible su calidad.

Leer el informe de Ignacio Martínez de Baroja y el texto de una de las ponencias, de E. Castillejo de Sedgwick.

No queremos pasar sin citar nuestra presencia en las XIII Jornadas de Gerencia de Riesgos de Musini, celebradas durante su 25 Aniversario, en las que pudimos oír menciones muy satisfactorias a la actividad desarrollada por AGERS en relación con la divulgación y los trabajos en pro de la Gerencia de Riesgos, desde la Mesa Presidencial y de personas tan calificadas como Jose Manuel Martínez, de Mapfre o de Alvaro Muñoz, Presidente de Musini, esperamos seguir trabajando para conseguir esos importantes apoyos.

De igual modo participamos en el Congreso Internacional "Exportación y Gerencia de Riesgos" organizada por Winterthur el pasado día 10 y en el V Día de la Calidad, invitados por la Asociación Española para la Calidad.

Tomás Romanillos Domínguez  
Presidente

PAG. 1



RIESGOS DE EXPANSION  
INTERNACIONAL  
(CASO TELEFONICA DE ESPAÑA)

Javier Navas Oloriz  
Director de Gerencia de Riesgos  
TELEFONICA DE ESPAÑA, S.A.

## SITUACION DE PARTIDA

Aunque hasta el año 1983 no fue creada la unidad especializada de Gerencia de Riesgos en Telefónica de España sí se disponía de un pequeño servicio de seguros que fue el germen de lo que actualmente representa el área de Seguros y Gerencia de Riesgos del Grupo Telefónica.

Se pueden distinguir en este proceso dos etapas perfectamente diferenciadas, que son las siguientes:

LA PRIMERA abarca desde la creación del Departamento hasta el año 1988.

LA SEGUNDA desde 1988 hasta 1993.

Durante la PRIMERA etapa, uno de los objetivos fue lograr un equipo profesional capaz de poner en marcha un proceso de remodelación y aglutinación de todas las actividades necesarias para controlar lo que hasta entonces suponía una actuación dispersa y de alguna manera ineficiente.

Se abordaron problemas como el control de una flota de vehículos propia, que en aquellos años suponía un importante parque disperso por toda la geografía nacional, con especial incidencia en el tratamiento de siniestros.

Se inició un proceso informático para la correcta valoración de los activos físicos de la Compañía Telefónica, compuesto por numerosas situaciones de riesgo, donde se incluirían centrales de Conmutación, transmisión, oficinas, almacenes, etc.

Dentro de este proceso informático se incluyó de forma especial todos los riesgos agravados por inundación, que en algunas partes de nuestro país tienen especial importancia.

Paralelamente se creó un grupo especializado en sistemas de previsión social, que más adelante fue una pieza clave en la resolución definitiva de nuestro sistema de pensiones privado.

Independientemente de todo esto, se procedió a estructurar un sistema transparente y eficiente de contratación de seguros, que facilitara al mercado información suficiente y fidedigna y que fuera capaz de negociar nuestros programas de seguros en unas condiciones óptimas.

Para ello se realizó el inventario de riesgos, donde se describieron con cierto detalle los riesgos de responsabilidad, de daños, tecnológicos, de aprovisionamiento financieros, político/sociales, de personas, de vehículos, los derivados del entorno, etc.

A partir de dicha información se estableció la política de transferencia de riesgos al sector asegurador, con el que se estudiaron los productos adecuados en cada momento y su correspondiente actualización periódica.



Se instrumentó un fondo de autoseguro para riesgos no transferidos, fundamentalmente los correspondientes a nuestra planta externa, compuesta por las redes de cables y equipos de abonado.

Todo esto nos obligó a establecer un proceso de tramitación y liquidación de siniestros muy sofisticado y complejo.

Por último se creó un sistema que fuera capaz de aglutinar información sobre los riesgos de nuestras filiales, brindando un servicio de asesoramiento en la financiación de riesgos a las mismas.

Las cifras más significativas en este período eran las siguientes y únicamente para España:

CIFRAS SIGNIFICATIVAS  
ESPAÑA AÑO 1.984

PARQUE MOVIL

Nº de vehículos .....	7.400
Nº de siniestros .....	6.000
Nº de pólizas .....	13.600

PLANTA INTERIOR

Nº de situaciones de riesgos .....	6.700
Capitales asegurados .....	989.000 (millo. pts)

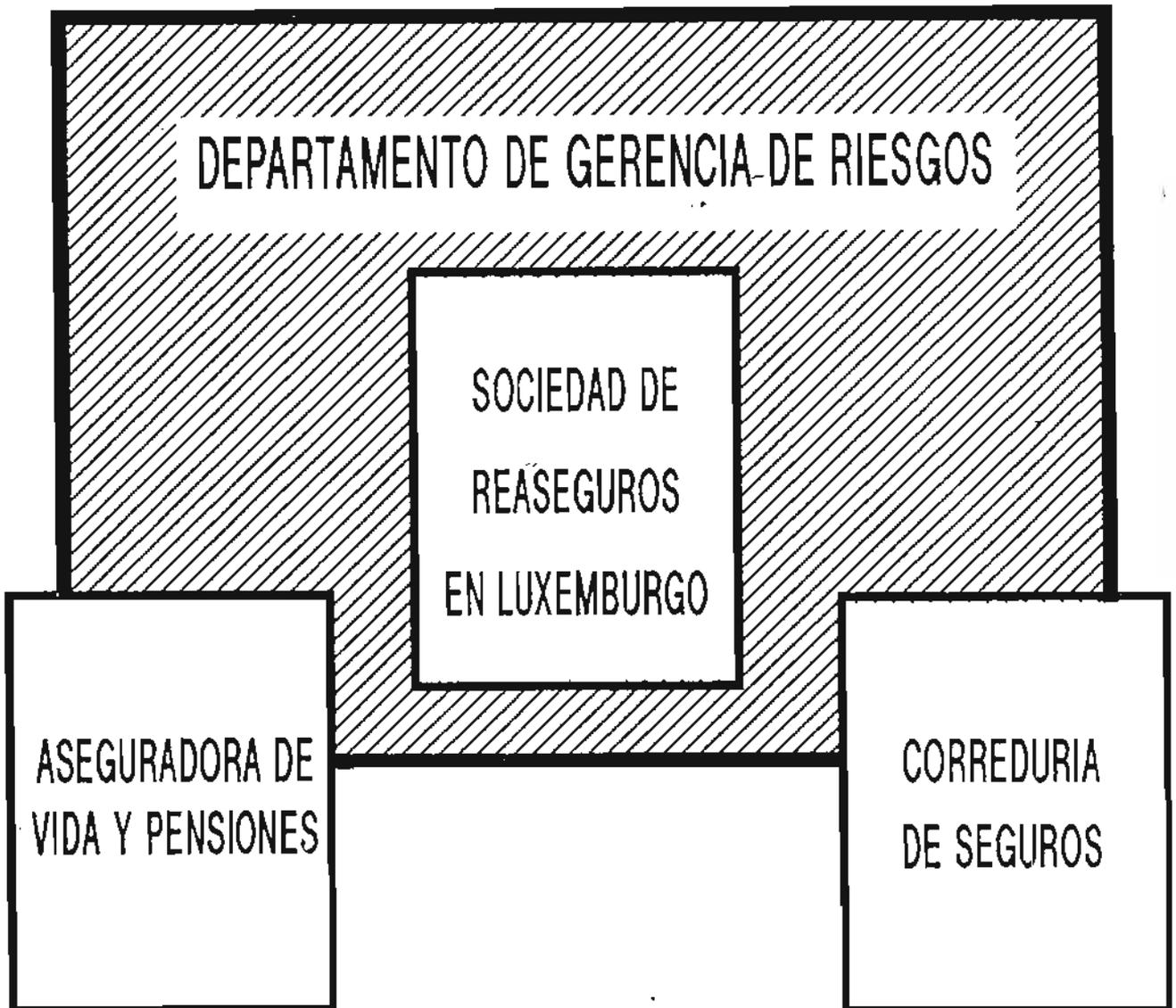
PLANTA EXTERIOR

Nº de situaciones .....	18.000
Nº de siniestros .....	500

Como podrán observar las cifras manejadas en aquella época son lo suficientemente importantes como para hacerse idea del problema existente e intuir el futuro.

La SEGUNDA etapa la podemos definir como un proceso de renovación de objetivos con la creación de unidades instrumentales en un caso, y de negocio en otros, impulsados por la internacionalización de las actividades de Telefónica, lo que conllevó a necesitar de instrumentos de gestión más sofisticados y complejos.

En dicha etapa a partir de 1988 nos dispusimos a operar con una estructura encabezada por el Departamento de Gerencia de Riesgos, y seguida de tres filiales orientadas al campo del seguro, como se puede ver en el cuadro siguiente:



## CAMBIOS INTERNOS NECESARIOS

La internacionalización de Telefónica de España se caracteriza por la existencia de oportunidades sectoriales, y por las posibles ventajas comparativas que definen la posición empresarial en un momento dado de cara a un negocio.

No hay que olvidar que Telefónica de España se encuentra en el sector más dinámico de la economía, que exige actuar en un contexto global de interdependencia que rebasa el mero mercado local, e impone competir donde existen oportunidades de negocio que ofrezcan rentabilidades apropiadas, y favorezcan su posición negociadora en el plano internacional y su potencialidad, participando en el reparto de otros mercados, permitiendo así una eficaz asignación de recursos, mediante tomas e intercambios de participaciones de activos internacionales.

A su vez estos procesos vienen acompañados de complejidades añadidas en la gestión y lógicamente tienen un efecto añadido muy importante en todo lo referente a la gestión de riesgos. Esta nueva situación nos obligó a replantear ciertos aspectos de nuestro trabajo, en este sentido elaboramos unas normas sobre nuestra actividad con el fin de normalizar los procesos en esta nueva etapa que se inició en 1988.

Dichas normas las podemos resumir de la forma siguiente:

## NORMAS

- 1.- IDENTIFICAR DE FORMA CONTINUA LAS EXPOSICIONES A PERDIDAS ACCIDENTALES.
- 2.- DETERMINACION DE LOS RIESGOS A NIVEL MUNDIAL QUE ESTARAN SUJETOS A ESTUDIO CON EL FIN DE ESTABLECER LA FORMA DE FINANCIACION.
- 3.- NEGOCIAR Y DESARROLLAR PROGRAMAS DE SEGUROS O DE FINANCIACION DE RIESGOS A NIVEL MUNDIAL.
- 4.- NEGOCIAR, SUPERVISAR Y ADMINISTRAR LAS RELACIONES CON LOS CORREDORES, ASESORES Y COMPAÑIAS QUE NOS PRESTAN SUS SERVICIOS.
- 5.- ANALIZAR LOS CONTRATOS IMPORTANTES QUE SUPONGAN RIESGOS PARA LA EMPRESA.
- 6.- SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS PERDIDAS ACCIDENTALES ASI COMO OTROS COSTOS ASIGNADOS A LA ACTIVIDAD.
- 7.- CONTROLAR Y GESTIONAR LAS EMPRESAS DE SEGUROS DEL GRUPO: ANTARES, CASIOPEA Y PLEYADE.



Sin embargo para desarrollar un programa mundial centralizado falta establecer unas normas claras de relación y de información entre la casa matriz y sus filiales y definir el grado de autonomía de cada sociedad con respecto a la política del grupo.

En una palabra el programa mundial no debe interferir en la estrategia del grupo y por lo tanto deberá encuadrarse en los esquemas de organización del mismo.

Las condiciones que existen para establecer un programa mundial centralizado son las siguientes:

### **CONDICIONES PARA ESTABLECER UN PROGRAMA MUNDIAL CENTRALIZADO**

- \* **COORDINACION CENTRALIZADA.**
- \* **COLABORACION REAL DE LOS CORREDORES LOCALES.**
- \* **PARTICIPACION ACTIVA DE LOS ASEGURADORES LOCALES.**
- \* **NO TODOS LOS RIESGOS SON OBJETO DE UN PROGRAMA MUNDIAL, SI LO SON LOS SIGUIENTES:**
  - **DAÑOS.**
  - **PERDIDAS DE EXPLOTACION.**
  - **CATASTROFICOS.**
  - **RESPONSABILIDAD CIVIL.**
- \* **REASEGURO COMUN.**



- \* Coordinación centralizada.
- \* Colaboración real de los corredores locales.
- \* Participación activa de los aseguradores locales.
- \* No todos los riesgos son objeto de un programa mundial, sí lo son los siguientes:
  - Daños
  - Pérdidas de explotación
  - Catastróficos.
  - Responsabilidad civil.
- \* Reaseguro común.

PASOS NECESARIOS A DAR ANTES DE PONER EN MARCHA EL PROGRAMA MUNDIAL.

### PASOS A DAR ANTES DE PONER EN MARCHA EL PROGRAMA MUNDIAL

- \* **EVALUACION DE LOS RIESGOS A INTEGRAR.**
- \* **CRITERIOS DE SELECCION PARA LOS CORREDORES Y LAS ASEGURADORES LOCALES.**
- \* **DESARROLLO DEL PROGRAMA DE REASEGUROS.**



\* Evaluación de los riesgos a integrar:

- Estudio técnico de los riesgos.
- Normas de protección y prevención.
- Estudio de la posible financiación de los riesgos. (Garantías, franquicias, límites, etc...).

\* Criterios de Selección para los Corredores y las Aseguradoras locales.

- Normativa de Siniestros.
- Servicios de inspección de riesgos.
- Relaciones con el asegurado local.
- Información y coordinación a nivel centralizado.

\* Desarrollo del programa de Reaseguros:

- Concretar aspectos como garantías, límites, franquicias, etc.
- Estudio de los mecanismos de: salida de primas, impuestos, costes de corretaje y fronting, reglamentos y limitaciones bancarias.
- Control y coordinación única del programa.

Cuando se produjo la primera adquisición importante de un negocio fuera de nuestro país, disponíamos ya de una reaseguradora cautiva (Casiopea RE) en proceso de capitalización y con experiencia en el negocio de reaseguros, y quiero decir que dicha reaseguradora ha sido una pieza fundamental en todo el proceso de control y financiación de riesgos del Grupo que actualmente conforma Telefónica de España.

Los datos sobre la misma son los siguientes:

## CASIOPEA. RE

- **COMPAÑIA DE REASEGUROS RADICADA EN LUXEMBURGO.**
- **CONSTITUIDA EN 1.988.**
- **CAPITAL SOCIAL: 3,6 MILLONES DE ECU'S.**
- **PROPIEDAD: 100% TELEFONICA DE ESPAÑA.**
- **PRIMAS EN 1.992: 30,2 MILLONES DE ECU'S.**
- **PRINCIPALES CLIENTES:**
  - \* **TELEFONICA DE ESPAÑA.**
  - \* **COMPAÑIA DE TELEFONOS DE CHILE.**
  - \* **TELEFONICA DE ARGENTINA.**
  - \* **ENTEL CHILE.**
  - \* **HISPASAT.**
  - \* **TELEFONICA LARGA DISTANCIA DE PUERTO RICO.**
  - \* **COMPAÑIA DE TELEFONOS DE VENEZUELA.**
  - \* **TELEFONICA RUMANIA.**
  - \* **ETC.**

## CASIOPEA RE

### MARCO OPERATIVO

#### - SU NEGOCIO:

- \* PROVIENE DEL GRUPO TELEFONICA DE ESPAÑA.
- \* DE LAS INVERSIONES DE TELEFONICA INTERNACIONAL.
- \* OTROS MERCADOS INDEPENDIENTES.

### PROGRAMA MUNDIAL

#### - OBJETIVO:

- \* OFRECER UN PRODUCTO ESPECIFICO PARA OPERADORAS TELEFONICAS DE AMPLIA COBERTURA, PRECIO COMPETITIVO Y MERCADO SOLVENTE.

#### - CARACTERISTICAS:

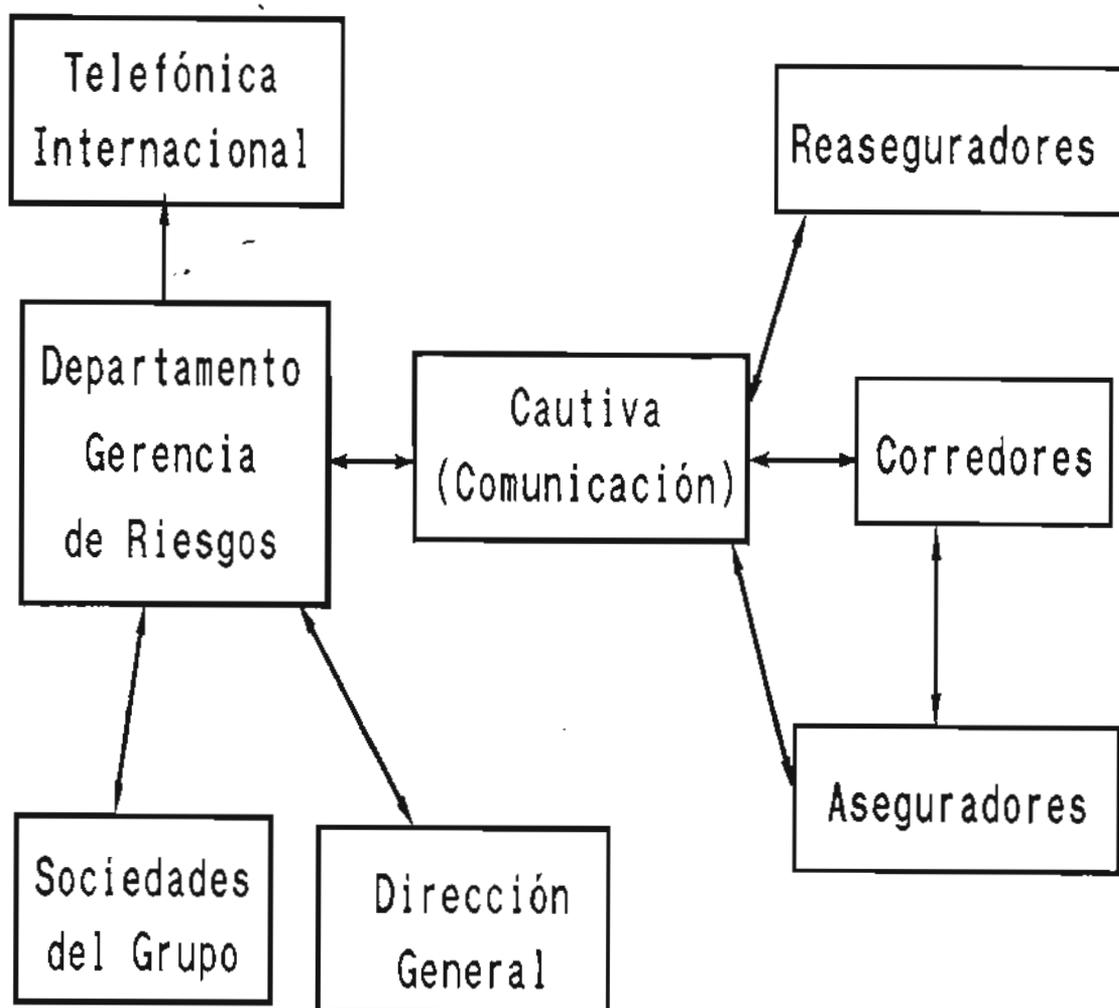
- \* CASIOPEA RE ACEPTA RIESGOS DE TELEFONICA DE ASEGURADORES LOCALES, RETIENE SU PARTICIPACION Y CEDE EL EXCESO A UN CONTRATO AL MERCADO MUNDIAL.

## LA COMUNICACION Y EL PAPEL DE NUESTRA CAUTIVA

Para que un programa mundial sea eficiente, es necesario un buen nivel de información.

En nuestro caso la información se encauza a través de nuestra reaseguradora de la forma siguiente:

### COMUNICACION



Del esquema se puede deducir que el papel de la Cautiva es de suma importancia, ya que sirve de interlocutor con los principales actores que influyen en la financiación de los riesgos.

Por el contrario el Departamento central cumple un papel de control y es el que establece las relaciones con las diferentes operadoras y con la casa Matriz.

A su vez el Departamento y la Cautiva tienen establecido un flujo de información en tiempo real, que sirve para encuadrar la política corporativa sobre financiación de riesgos a la realidad del mercado.

Todo el flujo de información que se genera es de una magnitud significativa y es la base para establecer las políticas más adecuadas en cada momento.

#### EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN DE TELEFÓNICA DE ARGENTINA DESDE LA PERSPECTIVA DEL RISK MANAGER.

Telefónica de España ya había llevado a cabo otras inversiones internacionales (por ejemplo en Chile, caso que más adelante analizo), cuando detectó una nueva oportunidad de negocio en el mercado argentino, en el que estaba teniendo lugar un proceso de liberalización y privatización importante.

En términos generales dicho proceso obedecía a una situación caracterizada por:

- Replanteamiento del papel del Estado en la sociedad.
- Necesidad de sanear la economía del país.
- Intentar liquidar parte de la deuda externa, intercambiando títulos de deuda por títulos de propiedad de empresas públicas.

Todo ello dentro de un contexto político-económico cuyos principales parámetros serían entre otros:

- Situación económica recesiva, caracterizada por la caída continuada del PIB, de la Formación Bruta de Capital, del consumo privado y de la renta per cápita.
- Elevado nivel de inflación (en 1.989 fue del 3079%).
- Depreciación permanente de la moneda.
- Cierta inestabilidad política.
- Entorno social conflictivo, con deterioro moral.
- Entorno legal cambiante.

Además teníamos que considerar los aspectos más significativos relativos a la empresa en sí, como eran los siguientes:

- Monopolio público ineficiente en la asignación de recursos.
- Escasa penetración del servicio telefónico. (Baja densidad).
- Infraestructuras inadecuadas.
- Nula industria nacional en este sector.
- Falta de motivación del personal.
- Organización humana no suficientemente estructurada.
- Problemática de la política de personal (Derechos adquiridos, Prestaciones Sociales, etc...).
- Concentración de las inversiones en áreas urbanas. -
- Compromisos con suministradores y proveedores.
- Resultados Brutos sobre Productos de Explotación decrecientes.
- Etc...

A ellas habría que añadir los aspectos más específicos desde el punto de vista del Risk Manager, destacando entre otros:

- Necesidad de actuar eficaz y coordinadamente con los socios del Consorcio titular de la sociedad licenciataria, ya que Telefónica actúa como operadora y responsable de la gestión de la sociedad privatizada, independientemente de su participación accionarial.
- Formación de equipos de trabajo homogéneos, partiendo de personal heterogéneo en formación y mentalidad.
- Obtención de información sin estar formalizada la operación.
- Delimitación estricta de deberes y responsabilidades desde la transferencia de la titularidad.
- Inexistencia de estadísticas de siniestralidad fiables.
- Múltiples situaciones de riesgo sin información sobre su estado, y medidas de control de riesgos.
- Margen temporal limitado para abordar la política de riesgos.
- Problemática local concreta sobre la financiación de riesgos transferidos.
- Etc.

Desde el punto de vista del Risk Manager la compra de la zona sur de la antigua ENTEL Argentina, fue sumamente compleja y laboriosa dado el conjunto de variables que simultáneamente incidían sobre la misma.



Inicialmente nos apoyamos en los trabajos de "due diligence" (análisis y verificación de la información disponible sobre la sociedad), realizados por expertos internacionales y por los Servicios Internos de Telefónica de España, que nos permitieron apreciar:

- Situación legal.
- Situación fiscal.
- Problemática de recursos humanos.
- Productos y mercados.
- Operaciones y tecnología.
- Finanzas.
- Amenazas y riesgos desde el punto de vista especulativo.
- Oportunidades de negocio.

Eso fue complementado con una petición concreta de información sobre:

- Inventarios (relación, valoración, domicilio y antigüedad por tipo de bienes).
- Datos presupuestarios de Inversiones y gastos.
- Facturación por conceptos y centrales.
- Estructura de incobrables.
- Contratos existentes y previstos (transferencia de responsabilidades).
- Políticas de aprovisionamiento.
- Planes estratégicos.
- Grandes clientes.
- Estructura de la red (alternativas de encaminamientos).
- Nuevos productos.
- Medidas de prevención, protección y seguridad normalizadas.
- Agravaciones de riesgo por inundación, erupción volcánica, movimientos sísmicos, riesgos colindantes, etc.
- Normas de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Experiencia de siniestralidad.
- Normas de reportaje de siniestros existentes.

- Relación de vehículos por tipos de antigüedad y tratamiento de sus riesgos.
- Problemática de los accidentes de trabajo (aspectos jurídicos, regulación, actuación en caso de siniestro, estadísticas de siniestralidad).
- Información monográfica sobre seguros colectivos de vida.
- Información monográfica sobre el Fondo Compensador (Previsión Social).

Simultáneamente se estableció un plan urgente de actuación acordado conjuntamente con los otros partícipes en el Consorcio, con el fin de facilitar un informe de suscripción para el reaseguro que permitiera cotizar adecuadamente los riesgos de daños físicos, pérdida de beneficios, responsabilidad civil, transporte interno, construcción y/o montaje, instalación, infidelidad de empleados, etc.

Todo esto obligó a realizar en un tiempo muy limitado lo siguiente:

- Entrega de un borrador de la póliza diseñada al efecto.
- Entrega de la información disponible.
- Informe de Inspección de los principales riesgos por valor o importancia estratégica.
- Entrega del texto definitivo del Informe de Suscripción.
- Delimitación de límites de indemnización y franquicias.

La negociación del paquete de daños materiales, se tuvo que dirimir simultáneamente en tres frentes, una vez obtenida la información significativa imprescindible:

- Aseguradoras.
- INDER.
- Reaseguro Internacional.

#### A) ASEGURADORAS

El mercado de Seguros Argentino estaba regulado por una amplia legislación, siendo en aquella época el órgano de control, la Superintendencia de Seguros de la Nación.

Se caracterizaba por un elevado grado de atomización para una producción global de alrededor de 2.000 millones de Dólares USA.

De las 213 empresas que realizaban operaciones en 1.990 ninguna, excepto la estatal Caja Nacional de Ahorro y Seguro (cuya cuota de mercado se situaba alrededor del 9%), tenía una cuota mercado igual o superior al 5%, sólo 9 empresas superaban el 2% y 12 más se situaban entre el 1 y 2%. Las 10 primeras controlaban el 33,43% del mercado, sin grandes variaciones en la composición de dicho grupo.



En cualquier mercado de seguros el aspecto fundamental es el grado de solvencia de las entidades que forman parte del mismo. En el mercado argentino este era el problema fundamental, ya que si en la probabilidad de ruina de una entidad aseguradora se han de considerar: Las reservas de estabilidad, recargos de seguridad, beneficio y reaseguro, este último perturbaba el sistema de estabilidad y solvencia de las entidades de seguro, al ser monopolizado por un organismo oficial en quiebra (INDER).

Para la elección de las coaseguradoras nos centramos en su grado de solvencia, implantación y desarrollo en el mercado, nivel de especialización, flexibilidad y diligencia en la gestión, prestación de servicios adicionales y vinculación financiera con el Consorcio.

La designación de la compañía abridora (piloto) fue otro aspecto destacable, ya que al haberse diseñado la operación como un "Fronting" de las compañías locales con cesión del 100% a la reaseguradora del grupo Telefónica (Casiopea Re), que cedería parte del riesgo al mercado de reaseguro internacional de máxima solvencia y garantía, era preciso, cumpliendo la legislación vigente, lograr una autorización o una cláusula operativa del Instituto Nacional de Reaseguros (INDER).

Todo ello realizado simultáneamente con la negociación de cobertura, espera de la cotización del reaseguro y análisis de otros riesgos a transferir y posibles coberturas, límites y franquicias de los mismos (accidente de trabajo, autos, etc...).

## B) INSTITUTO NACIONAL DE REASEGUROS (INDER)

Este organismo monopolizaba hasta 1989 la totalidad de las operaciones de reaseguro que se debieran formalizar en la República Argentina.

En 1990 se introdujo una liberalización parcial, pudiendo reasegurar libremente las compañías de seguros hasta el 40% de cada operación, debiendo pasar necesariamente el 60% restante a través del Instituto Nacional de Reaseguros.

La situación financiera del INDER era muy delicada (próxima a la quiebra) debido a los problemas económico-financieros antes expuestos (hiperinflación, tipo de cambio, etc), e introducía un factor de incertidumbre en caso de siniestro, ya que no se podía precisar "a priori" si dispondría de fondos o no en el momento del siniestro.

No obstante y con el fin de lograr nuestros objetivos cumpliendo escrupulosamente la legislación vigente en la República Argentina, se propusieron dos alternativas contempladas en la misma, que permitirían obtener el menor precio posible con el mayor grado de solvencia y garantía de indemnización en caso de siniestro:

- Lograr del INDER la autorización de una cláusula "CUT TROUGH".

- Que el INDER autorizara reasegurar directamente en el extranjero, de acuerdo con los términos previstos en los artículos 89 y 89 del Decreto 1.073.

Después de múltiples negociaciones finalmente se instrumentó la cláusula "CUT TROUGH" autorizada por el INDER.

### C) REASEGURO INTERNACIONAL

Casiopea para reforzar aún más el grado de solvencia del 99,75% del riesgo que asumía (el 0,25% restante lo retenía el INDER), cedió parte del riesgo en el mercado internacional de reaseguro, obteniendo un precio acorde con la complejidad de la operación, con la información facilitada y con la solvencia y prestigio de las reaseguradoras que otorgaban cobertura.

El riesgo se colocó y aceptó en el plazo de una semana desde que se facilitó el dossier completo de información disponible, y con la suficiente antelación a la fecha prevista (8-10-90) para la firma del contrato de transferencia de titularidad, si bien condicionando la fecha de efecto a la fecha efectiva de la firma de dicho contrato (finalmente se firmó el 8-11-90).

Desde esa fecha hasta hoy se ha recorrido un gran camino, ya que existe una Gerencia de Riesgos dentro del Organigrama de Telefónica de Argentina, que desarrolla con eficacia y dinamismo sus objetivos. Desde Telefónica de España, se le presta asesoramiento, ofreciéndoles formación mediante "trainings" tanto en España como en otros países del entorno, intercambio de información, etc., ello está favoreciendo la calidad del riesgo, aunque como siempre se requiere avanzar paso a paso.

Desde la perspectiva interna de la gestión y administración de riesgos, se va avanzando con paso firme en la implantación de sistemas de información de siniestros, impulsando la inspección, evaluación y control de riesgos, logrando la optimización de los recursos destinados a la financiación de los mismos.

Además del programa de daños y otros, la Gerencia de Riesgos de Telefónica de Argentina y España han desarrollado los programas de:

- Accidentes de Trabajo (muy peculiar su problemática en Argentina).
- Autos
- Seguro Colectivo de Vida.
- Fondo Compensador (Previsión Social).
- Asistencia en viaje.
- Asistencia Sanitaria.
- Etc.

La experiencia ha sido altamente gratificante, ya que el hecho de entrar en contacto con un mercado diferente al normalizado que ya conocíamos, nos ha dado la oportunidad de seguir un proceso de cambio y adaptación muy rápido, lo que nos obligó a trabajar con un alto grado de flexibilidad y eficiencia para dar una rápida respuesta a las necesidades de nuestro cliente.

Sí puedo decir que cualquier otra experiencia de las que hemos vivido no ha sido tan compleja como la argentina por las especiales circunstancias de cambio de una sociedad, lo que sin duda condicionaba nuestra actuación.

#### EL CASO CHILENO

Cualquier análisis que se quiera hacer de la "industria" del seguro de Chile debe considerar el año 1980, como un año trascendental. Es en este período cuando se promulga y aprueba la nueva Ley de Seguros, cuyo marco legal, ha permitido un desarrollo de esta "industria", acorde con el desarrollo general del país y con los requerimientos de los tiempos modernos.

La puesta en marcha de esta nueva Ley de Seguros, significó la apertura a los mercados internacionales tanto del seguro como del reaseguro logrando de hecho, importantes avances en materia de coberturas y al mismo tiempo, drásticas rebajas en los costes.

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestran los principales cambios introducidos por la nueva Ley de Seguros en Chile, y cual es la situación actual.

ANTES

DESPUES

MERCADO CERRADO :

- SOLO ASEGURADORES LOCALES
- MONOPOLIO DE REASEGURO

MERCADO REGULADO:

- PRECIOS FIJOS
- COBERTURAS RESTRINGIDAS
- COMISIONES FIJAS

1980  
NUEVA  
LEY  
DE  
SEGUROS

MERCADO ABIERTO :

- LIBERTAD DE REASEGURO
- INGRESO DE REASEGUROS  
INTERNACIONALES

MERCADO LIBRE:

- LIBERTAD DE PRECIOS
- AMPLITUD DE COBERTURAS
- COMISIONES LIBRES



El mercado de seguros generales en Chile, se caracteriza por una alta presencia de compañías europeas. Estas suscriben el 59,2% del total del primaje local.

En términos generales, se puede observar un mercado reducido en número de compañías aseguradoras y en primas, pero muy competitivo y con presencia de importantes aseguradores internacionales.

De nuestros intereses en Chile, hablaré de la Compañía de Teléfonos de Chile por su dimensión y complejidad.

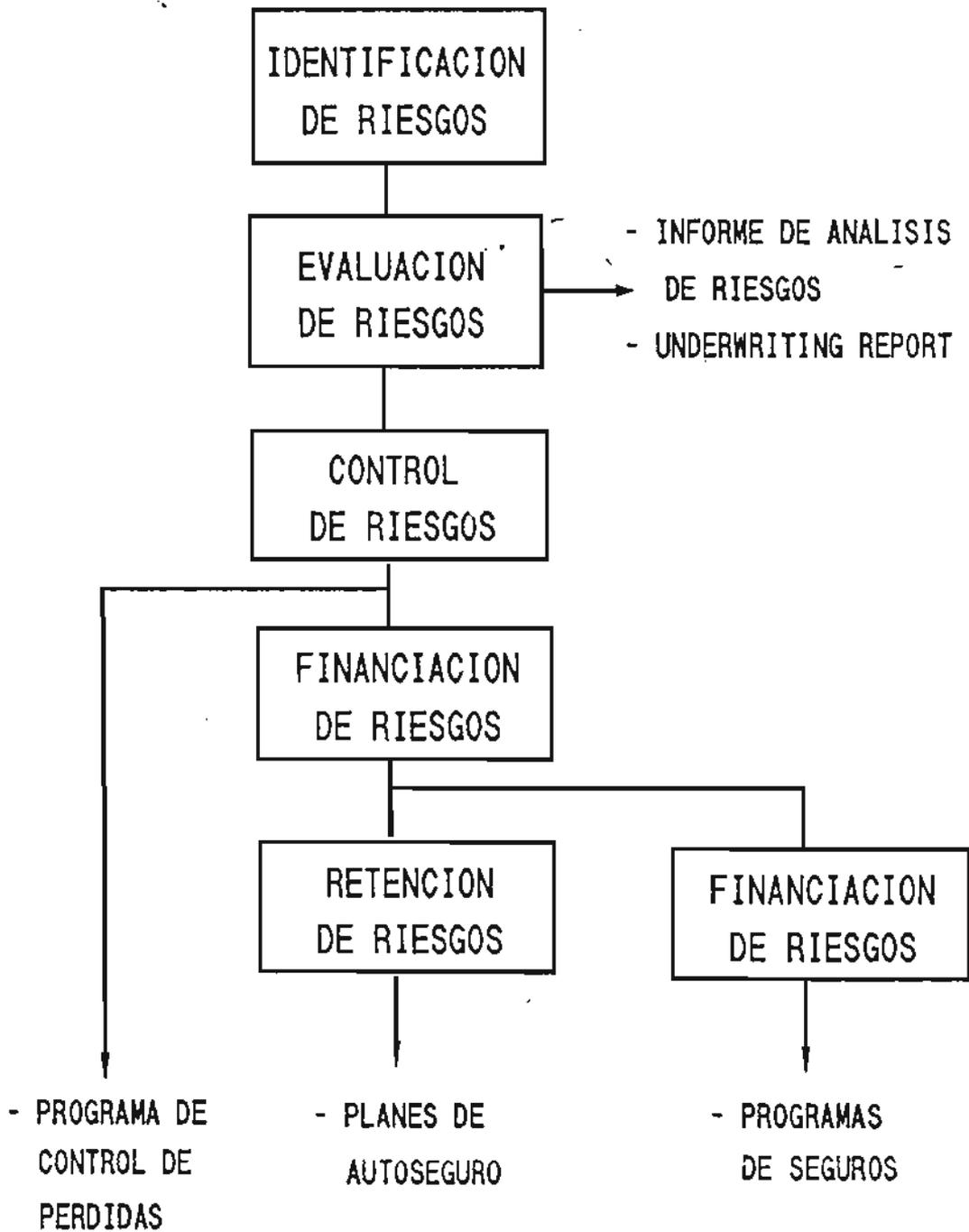
C.T.C. es una de las principales corporaciones privadas del país con más de 7.000 empleados y 35.000 accionistas, siendo la mayor empresa de telecomunicaciones de Chile, que cubre el 77% del territorio nacional, opera aproximadamente un 95% de las líneas telefónicas del país, con casi 900.000 líneas en servicio, y desarrolla la más alta tecnología en telecomunicaciones disponible actualmente en el mundo.

Centrándonos en el programa de trabajo sobre control y financiación de riesgos, puedo decir que el objetivo primordial ha sido el de reducir la frecuencia e intensidad de las pérdidas mediante normas de prevención y protección.

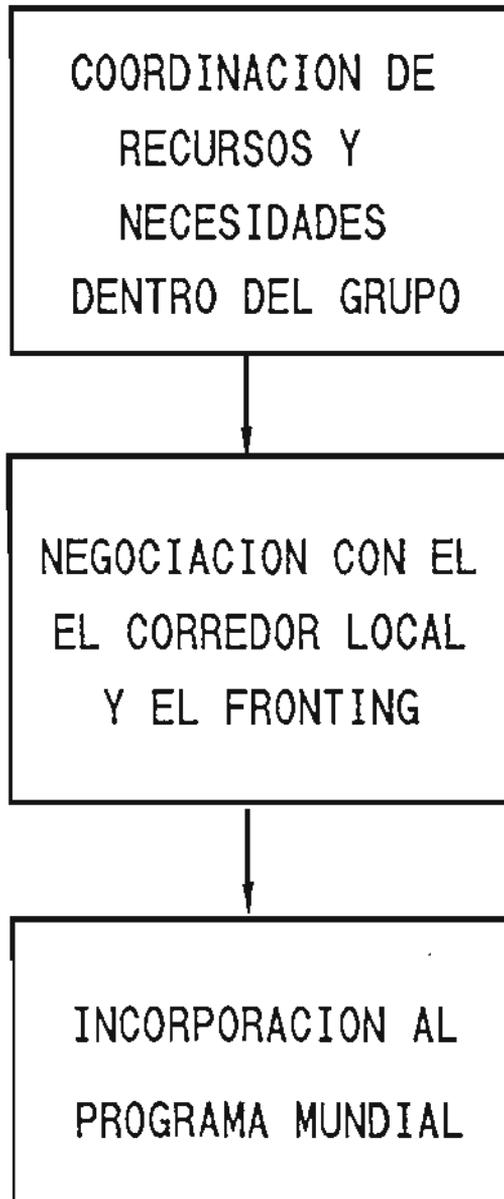
Paralelamente hemos desarrollado todos los aspectos de la financiación colaborando con las empresas locales seleccionadas.

La filosofía global de forma esquemática es la siguiente:

## ADMINISTRACION DE RIESGOS - CHILE



## FINANCIACION DE RIESGOS - CHILE



MONT9

## NUESTRA APORTACION A CTC

Con el cambio de propiedad de la empresa a través de la compra que efectuó Telefónica de España al Grupo Bond, entramos en relación con varios brokers locales, pidiendo a cada uno sus servicios, capacidad profesional y una estrategia de aseguramiento para la operación de C.T.C. en Chile. Una vez elegido el corredor local, se inició un completo análisis de los riesgos a que se estaban expuestos los activos y el negocio de C.T.C. Esta labor fue desarrollada por los servicios del corredor, y concluyó con la preparación de un completo Informe de Riesgos.

Una vez terminado el estudio de los riesgos, se elaboró un "wording" teniendo presente los riesgos asociados al negocio y las coberturas disponibles en los distintos mercados para este tipo de riesgos. Este estudio, culminó con un informe cuyo contenido fue:

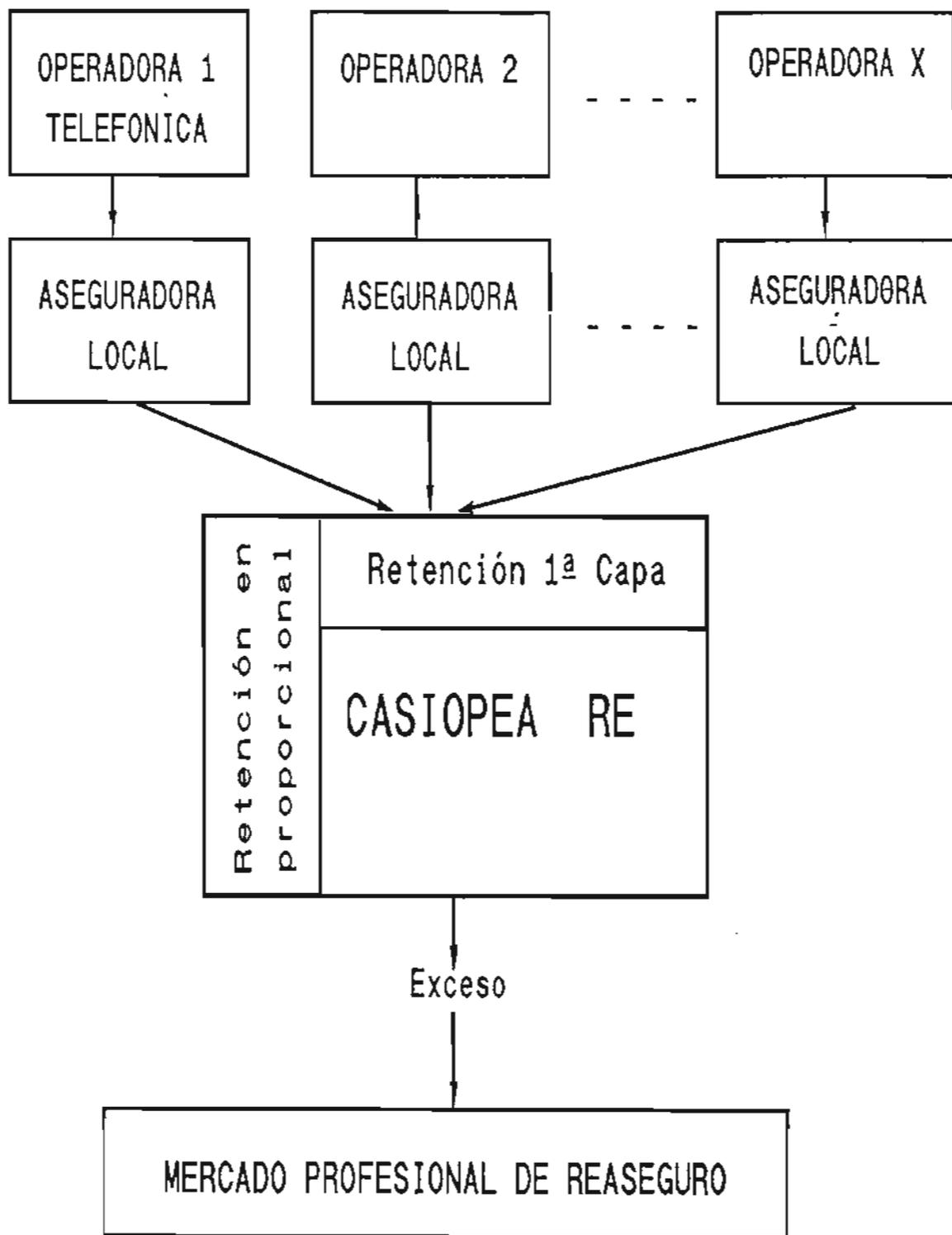
- Programa de Todo Riesgo de Daños Físicos y Perjuicios por Paralización, robo y transporte.
- Programa de seguro para el Transponder. .
- Programa de seguro de responsabilidad civil.
- Programa de Seguro de Responsabilidad Civil de Directores y Ejecutivos.

El programa de daños y el transponder fue colocado en un coaseguro local, compañías que efectuaron un "fronting", traspasando el riesgo a Casiopea.

Hay que resaltar que el mercado local de gran eficiencia colaboró con profesionalidad tanto en estos programas como en los de propia suscripción.

Con respecto a otros países se han trabajado y colocado los riesgos de Puerto Rico, Venezuela y Rumania.

En los siguientes cuadros podemos observar cual ha sido el esquema filosófico de nuestra intervención como reaseguradores.



**SITUACION ANTERIOR ANTES DE LA  
IMPLANTACION DEL PROGRAMA MUNDIAL**

- **VARIAS POLIZAS DE DAÑOS EN ESPAÑA.**
- **DIFERENTES POLIZAS DE DAÑOS Y RESPONSABILIDAD EN CHILE.**
- **POLIZA PAQUETE DE DAÑOS Y RESPONSABILIDAD EN ARGENTINA.**
- **POLIZA DE DAÑOS EN PUERTO RICO, VENEZUELA Y RUMANIA.**
- **NECESIDAD DE SERVICIO Y COBERTURAS EN ESTOS MERCADOS Y EN OTROS POTENCIALES.**
- **EN TODOS LOS PAISES ES NECESARIO PASAR POR LAS ASEGURADORAS LOCALES.**

### SITUACION ACTUAL DESPUES DE LA IMPLANTACION DEL PROGRAMA MUNDIAL

- UN PROGRAMA MUNDIAL QUE INCLUYE ESPAÑA, ARGENTINA CHILE, PUERTO RICO VENEZUELA Y RUMANIA.
- CORREDORES LOCALES QUE PRESTAN EL SERVICIO A LAS DIFERENTES OPERADORAS.
- COMPAÑIAS ASEGURADORAS LOCALES QUE CEDEN EL EXCESO DE SU RETENCION A CAISOPEA RE.

## CARACTERISTICAS GENERALES DEL PROGRAMA

- CASIOPEA RE ES EL CENTRO DE UNION DE LOS DIFERENTES RIESGOS LOCALES.
- CONTROL DE LAS PERDIDAS ACCIDENTALES EN TODOS LOS PAISES DONDE OPERAMOS.
- ACCEDE DIRECTAMENTE AL MERCADO DE REASEGUROS MUNDIAL.
- SOMOS REASEGURADORES ACTIVOS POR CAPAS Y EN PROPORCIONAL EN SU CASO, LO QUE CONLLEVA GRAN SENSIBILIDAD DEL REASEGURO PROFESIONAL HACIA NUESTRO PROGRAMA.
- TRATAMIENTO ESPECIFICO E INDIVIDUALIZADO DE CADA RIESGO Y PAIS.

**VENTAJAS QUE REPORTA LA UTILIZACION DE ESTE PROGRAMA PARA LA COMPAÑIA MATRIZ**

- **MAXIMIZACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE LA COBERTURA DEL SEGURO.**
- **LA COMPRA DE SEGURO/REASEGURO EN FORMA MASIVA PRODUCE UN BENEFICIO COLECTIVO Y, EN DEFINITIVA, UNA APRECIABLE REDUCCION DE COSTES.**
- **LA COBERTURA OBTENIDA SE COORDINA DESDE UN DEPARTAMENTO CENTRAL Y SE TIENE LA SEGURIDAD DE QUE NO EXISTEN "GAPS" EN LA MISMA.**
- **EL GRUPO TIENE UN CONTROL CENTRALIZADO SOBRE LOS RIESGOS DE SUS INVERSIONES.**

### VENTAJAS QUE REPORTA LA UTILIZACION DE ESTE PROGRAMA PARA LAS FILIALES LOCALES

- PRECIOS MAS COMPETITIVOS AL FORMAR PARTE DE UNA "UNIDAD DE COMPRA" SUPERIOR EN VOLUMEN.
- AMPLITUD DE COBERTURA, AL NIVEL DE LA COMPAÑIA MATRIZ.
- LA POLIZA SE EMITE A NIVEL DE MERCADO LOCAL, CUMPLIENDO ESTRICTAMENTE TODAS LAS DISPOSICIONES DEL PAIS DE QUE SE TRATE Y, SIMULTANEAMENTE, DISFRUTA DE TODAS LAS VENTAJAS QUE APORTA UN PROGRAMA DE CARACTER MUNDIAL.
- COBERTURA QUE GARANTIZA LA NO EXISTENCIA DE "GAPS" (DIFERENCIA EN CONDICIONES, ETC).

**VENTAJAS QUE REPORTA LA UTILIZACION DE  
ESTE PROGRAMA PARA LAS FILIALES LOCALES  
(CONTINUACION)**

- PARTICIPA DE LA ESTRATEGIA DE GERENCIA DE RIESGOS DE LA COMPAÑIA MATRIZ, ASI COMO LA FILOSOFIA DE PREVENCION DE PERDIDAS DEL GRUPO.
- SE TIENE ACCESO, A NIVEL LOCAL, DE LOS SERVICIOS DE ASESORIA INTERNACIONAL QUE EL GRUPO RECIBE CENTRALMENTE.
- SOPORTE Y COLABORACION EN AREAS DE RIESGOS PARA LOS QUE PUEDA EXISTIR POCA TECNOLOGIA LOCAL.
- SERVICIOS TECNICOS, INGENIERIA Y CAPACIDAD DE INSPECCION DE RIESGOS A DISPOSICION DE LA COMPAÑIA LOCAL.



Como reflexión podemos decir que en estos momentos disponemos de un programa suficientemente estructurado y pensado para ofrecer un servicio eficiente tanto a la Compañía Matriz como a todas las operadoras locales de nuestro Grupo.

#### OBJETIVOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Partiendo de la base de que una mayor expansión internacional de las empresas implica una consiguiente pérdida de libertad de decisión para las adquisiciones locales, ya que las mismas no deben dirigirse aisladamente al mercado por razones tan obvias, como son la presión de los precios, y las relaciones entre las mismas, es necesario que la casa Matriz organice y potencie esquemas centralizados de control y financiación de riesgos.

Sin embargo, es deseable que las necesidades locales sean atendidas por aseguradores locales en algunos casos, como son la atención y resolución de siniestros.

No podemos olvidar que gracias a la coordinación internacional centralizada podremos obtener un ahorro significativo de dinero para el grupo.

Nuestra estrategia es tener abierta una línea de trabajo para estas grandes cuentas, a las que se ofrece un programa completo lo suficientemente flexible como para adecuarse a las necesidades y características diferenciadoras de cada uno.

Nuestro objetivo a medio plazo es ir incorporando al programa todos y cada uno de los riesgos derivados de nuestras inversiones en el exterior, logrando una total identificación con cada uno de ellos a través de un apoyo real en su gestión de administración de riesgos.

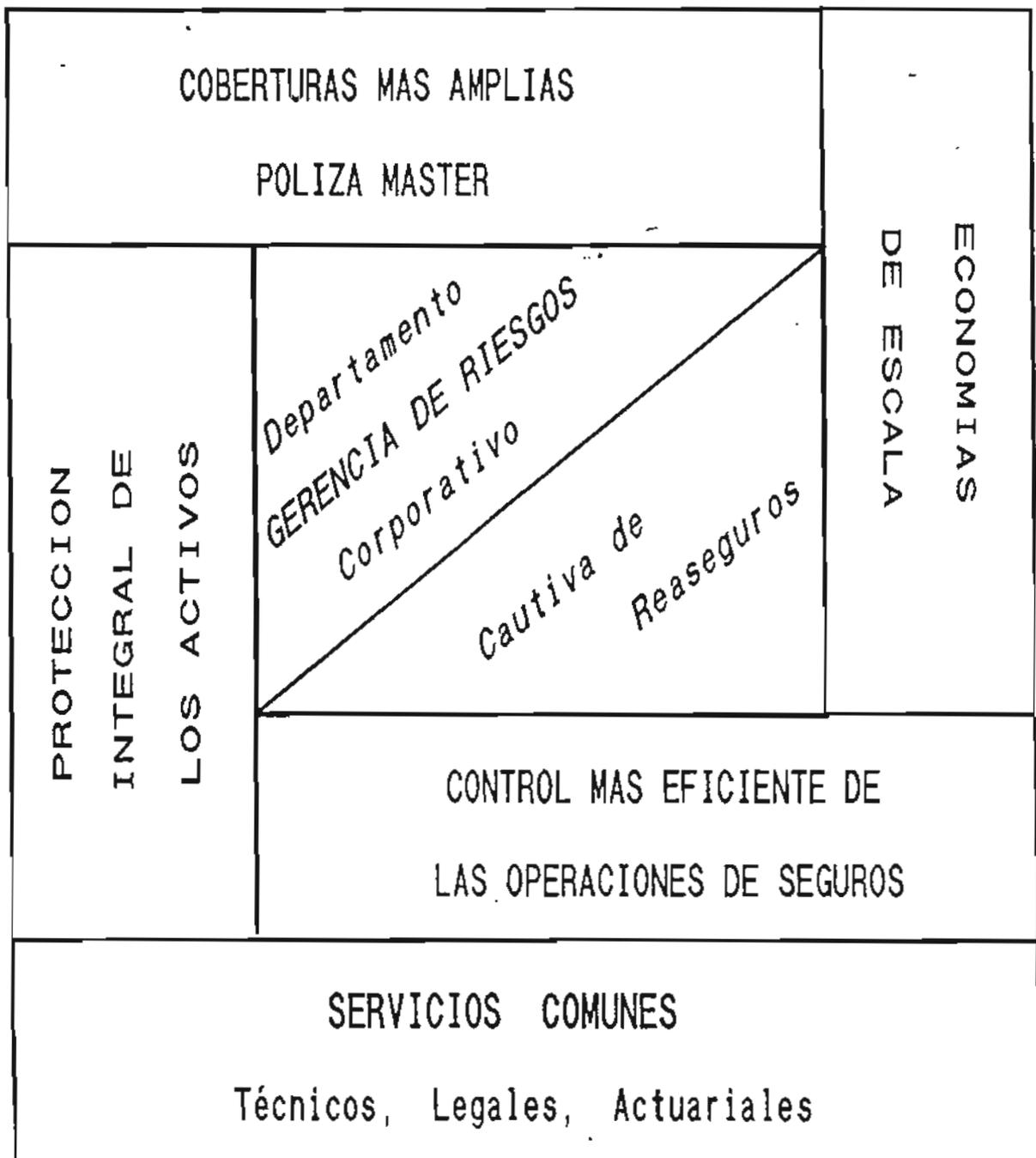
En el futuro queremos implantar un nuevo esquema basado en las siguientes premisas:

## P R E M I S A S

- COBERTURA MASTER PARA TODOS LOS PAISES.
- COBERTURAS AÑADIDAS ESPECIFICAS POR PAIS EN FUNCION DE SUS CARACTERISTICAS.
- PROTAGONISMO DE NUESTRA CAUTIVA.
- COLABORACION CON LOS MERCADOS LOCALES.

Gráficamente podemos ver cual es nuestra orientación. Básicamente consiste en implantar unos grupos de trabajo dirigidos por un Departamento Corporativo que cuenta con un instrumento de gestión (Cautiva), de forma que pueda lograr una serie de ventajas como las siguientes:

## ESTRATEGIA



## ESTRATEGIA DE FUTURO

En España todo está cambiando, hay una creciente preocupación por modernizarse y ser competitivos respecto al consumidor, cada vez más exigente.

Sin embargo, aunque las barreras para el libre comercio se derriben, todavía existen otras de carácter estructural a dismantelar. Esto ocurrirá gradualmente al principio, en la medida en que se produzcan disposiciones más liberalizadoras y desaparezcan las normas nacionales de protección. Los mercados más reglamentados estarán, inevitablemente, sujetos a una creciente influencia del derecho comunitario, lo que implicará una mayor competitividad internacional y también las propias compañías nacionales tendrán que prepararse para alcanzar el tamaño óptimo y la especialización para superar la dureza de un mercado abierto.

El cambio en las compañías industriales y comerciales, dentro de la CEE como consecuencia de la liberalización del mercado, puede conducir también a cambios notorios en sus prácticas de contratación de seguros y administración de riesgos. Una mayor exigencia en estos aspectos necesitará, sin duda, de especialistas que elaboren programas internacionales de riesgo para sus clientes industriales. En la medida en que las compañías industriales se unan o formen alianzas, sus necesidades corporativas se ampliarán. Lo ideal es que en lugar de múltiples programas separados, se prepare, y contrate un programa centralizado de seguros.

Llegará una época en la que la fortaleza financiera de las empresas en expansión las situará ante el problema de si la continuación con sus programas de riesgos convencionales constituyen la mejor opción, o bien se inclinen hacia la creación de nuevas formas de control de riesgos.

El desarrollo de la Gerencia de Riesgos como un mecanismo para responder a las contingencias de pérdidas accidentales, ha creado la necesidad de instrumentar cambios organizativos, funcionales y filosóficos en las empresas, lo que ha provocado que los responsables de las áreas tradicionales de gestión tiendan a defenderse de estos especialistas en el tratamiento de los riesgos.

Los conceptos de programas de riesgo internacionales, servicios de administración de riesgos y compañías cautivas existen desde hace años en los mercados desarrollados, a menudo, en la forma de servicios combinados. Recientemente, ha habido un resurgimiento de las cautivas por una diversidad de motivos en los distintos países, y los efectos sobre los aseguradores han sido una disminución de sus recaudaciones de primas, a menos, obviamente, de que hayan tomado parte por medio de algún interés en la cautiva, la administración de riesgos o el reaseguro. Todo este procedimiento puede llevar a la comercialización del negocio entre las cautivas, con la evolución posterior de algunas de ellas hacia la forma de empresas convencionales de asunción de riesgos, en el mercado abierto.

Una vez superada la crisis en que nos encontramos y si partimos de las premisas de un crecimiento económico estable en mi país, que dará lugar a una mayor dimensión de nuestras empresas, paralelamente a su internacionalización y a unos buenos resultados económicos de las mismas, forzosamente obligará a los empresarios españoles a pensar en instrumentos de gestión más sofisticados que le permitan lograr mayor estabilidad en su gestión, proteger su cuenta de resultados y por lo tanto acotar el riesgo empresarial. Este camino es sin duda el emprendido por mi empresa, no sin dificultades pero con muchísimas satisfacciones tanto económicas como profesionales.

Para lograrlo hemos establecido una adecuada política de control de riesgos, medimos la eficacia de la política de riesgos a largo plazo, e intentamos garantizar el patrimonio de nuestras empresas, optimizando los costes económicos y sociales y minimizando a su vez la incidencia que puedan tener los siniestros en nuestros resultados, hemos aprendido que en otros países y en diferentes épocas, se han vivido diferentes situaciones con respecto a la actitud que se debe tomar en relación al control de las decisiones de riesgo en las filiales en el extranjero por parte de la Compañía Matriz, en este sentido nosotros hemos tomado la decisión de ir por el camino de la colaboración y el control por varios motivos, que se pueden resumir en los siguientes:

- Nuestras inversiones en el extranjero, son cada vez más importantes y concretamente nuestra internacionalización.
- Los costes en seguros son una partida significativa.
- Disponemos de los instrumentos y la cualificación necesarios.
- El riesgo del impacto económico de un siniestro es grande.

A partir de estas conclusiones elaboramos un programa de trabajo basado en determinadas premisas que presentamos a nuestras Compañías locales para su aprobación y posterior implantación, y siempre con un objetivo prioritario, que es el de lograr unas ganancias significativas tanto económicas como de servicio para todas las empresas del Grupo.

T.20

### PROGRAMA DE TRABAJO

- \* ACTUALIZACION Y ADECUACION PERMANENTE DEL PROGRAMA DE SEGUROS MASTER.
- \* CREACION Y POTENCIACION DE UNIDADES LOCALES DE GERENCIA DE RIESGOS, CON DESIGNACION EXPRESA DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS.
- \* ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE INFORMACION ADECUADOS.
- \* PLANES DE FORMACION.
- \* ACUERDOS RAZONABLES PARA ESTABLECER QUE RIESGOS SON ASEGURADOS LOCALMENTE Y CUALES NO.
- \* ESTUDIO DE RIESGOS AUTOASEGURADOS.
- \* ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE PREVENCION Y PROTECCION Y SU APLICACION TEMPORAL.

## PROGRAMA DE TRABAJO

- \* Actualización y adecuación permanente del programa de Seguros Master.
- \* Creación y potenciación de unidades locales de Gerencia de Riesgos, con designación expresa de responsabilidades y competencias.
- \* Establecimiento de canales de información adecuados.
- \* Planes de formación.
- \* Acuerdos razonables para establecer que riesgos son asegurados localmente y cuales no.
- \* Estudio de riesgos autoasegurados.
- \* Establecimiento de planes de prevención y protección y su aplicación temporal.

Considero importante que las grandes empresas reorienten las responsabilidades de todo lo referido a los riesgos e incluso redefinan el papel y la autoridad del responsable. Todo esto pasará por definir el alcance y los objetivos del tratamiento del riesgo mediante un análisis sistemático del papel de estos profesionales en cada organización.

Aunque parezca sorprendente, en la mayoría de las empresas que conozco de mi país no existe una política escrita sobre la gerencia de riesgos, ya que se encuentran en una etapa que podríamos definir como de pura administración de seguros.

La organización de la Gerencia de Riesgos deberá comenzar por tanto con la definición de una política por escrito, en la que se detalle el alcance de la función, se asignen responsabilidades y se le dé autoridad y representación.

Admitiendo que la gerencia de riesgos se encuentra en una fase de implantación en España y que posteriormente sufrirá de múltiples evoluciones, habrá que buscar un camino y un método que nos ayude a cambiar la percepción que sobre la misma se pueda tener en nuestras empresas, y como sugerencia se puede indicar que la utilización de la técnica del coste del riesgo, los enfoques subjetivos de las normas y la gerencia por objetivos, nos puedan ayudar a ofrecer una buena solución.

Indudablemente esto pasa por un cambio en las actitudes gerenciales de la empresa y en el comportamiento habitual hacia el riesgo. Si no se hace en todos los niveles, adaptándose a las exigencias de nuestro tiempo, no podemos decir que se está realizando una Gerencia de Riesgos, si no que se está haciendo una pura y simple administración de contratos, lo que conllevaría a no optimizar una actividad necesaria e imprescindible en el desarrollo de los grandes grupos Industriales o de Servicios.

REQUISITOS E INCOMPATIBILIDADES PARA EL  
EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD REASEGURADORA  
  
(BREVE ANALISIS DE LA LEGISLACION  
ESPAÑOLA)

Antonio Hornedo Muguira  
Abogado Dpto. Gerencia de Riesgos  
Secretario del Consejo de Pleyade  
y de Fonditel

## A) INTRODUCCION.-

Es necesario remitirnos, aunque sea brevemente, a los antecedentes históricos más recientes de la Legislación Española y que afectan al Seguro en general y a la actividad del Reaseguro en particular.

Los principales textos legales que nos sirven de referencia, se producen en el siglo XIX. Nuestro Código de Comercio se publica el 22 de Agosto de 1885, y contenía una regulación específica fundamentalmente del seguro marítimo. El segundo texto legal fue el Código de Civil, de fecha 29 de Julio de 1889, que contenía un capítulo (nada más que siete artículos), destinados a la regulación del contrato del seguro.

Ambos textos legales constituyen el antecedente más importante de la actual regulación jurídica. Sin embargo, en estos más de 100 años transcurridos desde la publicación de ambos códigos, se ha producido en España un importante desarrollo legislativo de la figura del Seguro, bajo una sistemática que divide el tema en dos grandes apartados; de una parte, la regulación específica del Contrato del Seguro, entendiéndose éste como la plasmación necesariamente escrita de los derechos y obligaciones que asumen el Asegurador y el Tomador del Seguro cuando contratan una cobertura; de la otra, todo lo relacionado con la regulación de los aspectos de solvencia, garantías, control de la administración y condiciones para el ejercicio de la actividad aseguradora.

El primer gran bloque de aspectos relacionados con el Contrato del Seguro, está hoy recogido principalmente en la Ley de Contrato de Seguro de 8 de Octubre de 1980, Ley que deroga los Arts. 1791 a 1797 que se incluían en el antiguo Código Civil.

El segundo bloque normativo está básicamente representado por la Ley de Ordenación del Seguro Privado de 2 de Agosto de 1984 y su Reglamento de 1 de Agosto de 1985.

Como se observa por la fechas indicadas, los textos legales básicos de regulación del seguro son bastantes recientes aunque, como después diremos, algunos de ellos se encuentran en proceso de transformación.

Desde la década de los 80 hasta nuestros días, las únicas modificaciones legislativas de interés son las que se han producido para la adaptación de esta legislación interna a las Directivas de la Comunidad Europea que afectan a la materia, proceso que todavía no ha concluído.

Por último, nos queda mencionar la Legislación de Producción de Seguros Privados (1988), que regula la intermediación en la contratación de los seguros.

## B) ASPECTOS BASICOS DE LA LEGISLACION.-

Si tuviéramos que resumir los principios inspiradores de la legislación española en materia de seguros, destacaríamos 5 puntos importantes:

- En primer lugar la "Especialización". Para el Legislador Español, el seguro es un contrato muy peculiar, caracterizado por el principio de aleatoriedad (es decir, una de las partes contratantes no sabe con certeza cuáles van a ser sus obligaciones a la hora de contratar) y resulta imprescindible que la persona que asume el riesgo sea un auténtico especialista en la materia. Así, se declaran nulos los contratos de seguro que no sean suscritos por Aseguradores profesionales debidamente inscritos.

Para ser Asegurador se requiere en definitiva, la condición de "Comerciante" y, por consiguiente, la sumisión de estos sujetos a unas leyes más ágiles, menos formalistas, aunque no por eso vayan a quedar fuera de un importante control público.

La segunda característica importante sería la de garantía y solvencia exigible a los Aseguradores. El legislador español podemos decir que se ha obsesionado por marcar unos requisitos mínimos pero intensos en cuanto a las garantías y solvencias exigibles en todo momento al profesional asegurador. Así, existe una exigencia de capitales sociales mínimos para poder ejercer la actividad aseguradora según los distintos ramos; unos márgenes de solvencia y reservas técnicas destinadas a dotar al Asegurador de una solidez financiera que le permita siempre cumplir con las obligaciones asumidas.

Creemos que la legislación española es bastante estricta en esta materia y consideramos que la explicación histórica razonable reside precisamente en algunos abusos y extralimitaciones que sufrieron en España los consumidores de seguros y que todavía existen, provocando una cierta corriente de opinión pública proclive a incrementar incluso estas exigencias de solvencia.

El tercer principio que nos parece resaltable es el de la exclusividad. Desde 1984 se establece la incompatibilidad por ejercer la actividad aseguradora entre tres grandes grupos de negocio: el seguro de vida, el aseguramiento de otros ramos y, por último, el reaseguro. La Ley de Ordenación del Seguro Privado de 1984 establece para las nuevas entidades, la necesidad de optar por algunos de estos negocios, y por consiguiente, la imposibilidad de su ejercicio simultáneo, aunque también es cierto que se permite esta simultaneidad a las entidades inscritas antes de la entrada en vigor de la Ley. Se consagra así la importancia que para el legislador tiene la especialización del profesional del seguro. En desarrollo de este principio, se regulan distintos sistemas de garantías y solvencias para las entidades que operen en cada uno de los ramos.

En cuarto lugar resaltaríamos el importante papel que en España se reserva al control de los Poderes Públicos.

La Dirección General de Seguros, del Ministerio de Economía y Hacienda, es la unidad administrativa encargada del ejercicio del control de la actividad aseguradora, exceptuando, claro está, el papel específicamente reservado al Poder Judicial a través de los Tribunales de Justicia.

La Dirección General de Seguros es el órgano encargado de la supervisión de los requisitos legales y financieros que se exigen para la constitución e inscripción de una entidad aseguradora. Se ocupa igualmente de la aprobación de las bases técnicas y actuariales de cada uno de los ramos. Controla la actividad aseguradora mediante un análisis pormenorizado de una compleja documentación estadístico-contable que los aseguradores están obligados a presentarles. Y, en definitiva ejerce la actividad de inspección de las entidades a través de un cuerpo de funcionarios especialmente preparados para dicha labor.

La experiencia del mercado español en sus relaciones con este Organismo de Control, resultan en algunos casos, compleja y difícil. Es frecuente escuchar las quejas de los aseguradores en el sentido de que la Dirección General de Seguros, impone de hecho criterios administrativos superiores a la estricta legislación en vigor. También es frecuente oír las protestas de los consumidores cuando se producen situaciones de insolvencia que perjudican los legítimos derechos de los asegurados.

Es de destacar también, por su especial importancia, la existencia del Consorcio de Compensación de Seguro, órgano autónomo pero dependiente de esa Dirección General, que asume todavía en España la función de cobertura de los riesgos catastróficos, aunque desde algunos años sin el régimen de monopolio del que antes disfrutaba.

El quinto aspecto que queríamos resaltar es referente al Reaseguro en particular. Este tipo de contrato es, con gran diferencia, el menos regulado en la legislación. La Ley de Contrato de Seguro de 1980 destina solamente 3 artículos a esta figura. El Art. 77 de este texto legal define el contrato de reaseguro como aquel por el que el reasegurador se obliga a reparar la deuda que nace en el patrimonio del reasegurado, como consecuencia de la obligación asumida por este último en un contrato de seguro. Se establece que el Reaseguro Interno, no tendrá efecto frente al Asegurado; la imposibilidad para el asegurado de dirigirse directamente contra el reasegurador en solicitud de indemnización o prestación alguna; y remite para prácticamente todo lo demás a lo expresamente establecido en cada contrato de reaseguro. Nos parece destacable esta escasa regulación del contrato de reaseguro que entendemos responde a la gran especialización mercantil de estas figuras contractuales que, en no pocas ocasiones, produce curiosas declaraciones judiciales.

Por su parte la Ley de Ordenación del Seguro Privado, contiene 2 Artículos destinados en exclusiva a la regulación de las entidades de reaseguros y los plenos de retención.

Creemos que la práctica mercantil y los usos del comercio continúan siendo la principal fuente de derecho en los contratos de reaseguro. Los jueces españoles son, en general, lentos e incompletos a la hora de sentenciar en pleitos relacionados con el reaseguro, lo que ha producido una práctica muy generalizada de pactar entre reaseguradores y reasegurados la sumisión expresa a acuerdos arbitrales para evitar la intervención judicial.

En resumen, la actividad reaseguradora se reserva en España a Sociedades Anónimas con ese objeto social exclusivo; a entidades de reaseguro extranjeras; a las entidades que tengan permiso para hacer seguro directo, pero limitando el reaseguro a los mismos ramos en que tengan autorización, y a algunas agrupaciones que se dedican expreso a esta actividad (en clara referencia a los pools de reaseguro); para la mayoría de estos supuestos se requiere una inscripción y autorización previa de la Dirección General de Seguros.

Todos estos requisitos explican, en parte, la conveniencia de constitución de sociedades cautivas de reaseguro a las que más adelante nos referiremos.

### C) INCIDENCIA DE LA LEGISLACION FISCAL.-

Dentro de este primer punto de nuestro análisis, y antes de pasar a un desarrollo de los mecanismos legales aptos para el reaseguro, queremos referirnos brevemente a la importancia de la legislación fiscal aplicable a algunos aspectos del mundo del seguro.

Antes hemos hecho referencia a la existencia de determinadas provisiones técnicas obligatorias para todas las entidades aseguradoras, cuyo estudio y análisis pormenorizado no podemos acometer en esta ponencia. Sin embargo, como ocurre en la mayoría de los países de nuestro entorno, dotar en exceso estas provisiones técnicas supone, en general, acumular beneficios sociales que no se distribuyen pero que, como tales, se someten a tributación en el Impuesto de Renta de Sociedades. Desde el punto de vista del asegurado, y por tratarse de una entidad que no es asegurador profesional, la posible provisión de fondos para futuras siniestralidades no se considera un gasto fiscal deducible fiscalmente. Por consiguiente, ésta práctica de algunas empresas (grupos industriales o empresas comerciales a gran escala) resulta poco recomendable desde el punto de vista financiero, ya que encarece notablemente su coste (actualmente el tipo general en el Impuesto de Sociedades es del 35%).

El último residuo que queda en nuestra legislación fiscal para fondos de autoseguros en lo referente a complemento por pensiones a los trabajadores de la sociedad, está también en proceso de desaparición al haberse anunciado muy recientemente que el Gobierno Español que ha surgido del último proceso electoral de 6 de Junio pasado, ha retomado un proyecto de Ley que obliga en cualquier caso, a la externalización de estos fondos internos.

### 2) MECANISMOS LEGALES APTOS PARA EL REASEGURO.-

Del conjunto de la legislación española se deriva necesariamente la existencia de un esquema que surge en la figura del asegurado (titular del riesgo cuya cobertura quiere asegurar), que contrata con un asegurador de seguro directo, el cual, a su vez, se reasegura con un reasegurador profesional, quien, también a su vez, normalmente se protege retrocediendo parte del riesgo asumido.

Este esquema es imposible romperlo sin incumplir la legislación española. El asegurado no puede acudir directamente al reaseguro para la cobertura de sus riesgos. El asegurador de Directo no puede retroceder directamente sus riesgos sin tenerlos previamente reasegurados. Además de todo ello, es muy frecuente en el mercado español la presencia de mediadores en el seguro directo y de brokers en el reaseguro.

Pero queremos analizar con algo más de detalle los 2 núcleos contractuales que se dan en el esquema propuesto.

En primer lugar, el seguro que llamamos directo. El contrato se formaliza en un documento base que llamamos póliza. Este documento, a veces compuesto por una importante suma de condiciones generales, particulares y especiales, constituye la plasmación escrita de los derechos y obligaciones que asumen las partes contratantes.

La experiencia en nuestro mercado de seguros se caracteriza por 2 ideas. De un lado, la práctica identidad de muchas de estas pólizas con respecto a sus ramos. Salvo algunas dignas excepciones, creemos que las entidades aseguradoras españolas no se han caracterizado hasta la fecha por una gran diversidad en las fórmulas de aseguramiento, y, por el contrario, adolecen de bastante falta de imaginación. Por otro lado, existen riesgos para los que el mercado español es enormemente reacio a su cobertura y ello debido a la gran siniestralidad observada en algunos de ellos y a la falta de visión supranacional de que adolecen bastantes entidades españolas.

Todo ello produce como consecuencia un mercado estrecho y caro, del que los grandes consumidores de seguros luchan por salirse cada vez más con mayor intensidad.

En lo referente al reaseguro, podríamos decir cosas bastantes parecidas. Pero, además, sufrimos una importante falta de capacidad para el reaseguramiento de determinados riesgos en la cual, no cabe duda, influye de manera decisiva la situación del mercado internacional.

Este dibujo de la situación no sería completo si no mencionamos la lenta y farragosa administración de justicia española que encarece y dificulta notablemente una práctica aseguradora y reaseguradora que debería caracterizarse por su rapidez y fluidez.

El mercado de Reaseguro actualmente en España está directamente influido por la recesión económica. Existe un importante descenso en la capacidad, probablemente debido a las catástrofes naturales que se han venido produciendo desde 1989, y a las fuertes pérdidas del sector por la insuficiencia de las reservas de siniestros relacionados con la responsabilidad civil norteamericana. Ello ha producido un importante incremento de precios y unas condiciones de contratación claramente insuficientes en muchos ramos.

Por último me parece importante referirme al papel clave de los brokers de reaseguro en el actual mercado español. No cabe duda que su presencia e intervención, asesorando a los grandes consumidores de seguros, está haciendo posible que estos asegurados puedan acceder de forma eficiente al mercado internacional, que en otro caso, les estaría absolutamente vedado. Como contrapartida, eso sí, se produce un lógico encarecimiento del producto final.

El Reaseguro es el último escalón que interviene en el proceso de financiación de los riesgos.

Supone la cobertura real del riesgo que asume la Entidad Aseguradora y, en definitiva, constituye el mecanismo real de fijación del precio.

Desde esta óptica, en la medida en que el consumidor del seguro pueda llegar a controlar este último escalón del proceso, en esa misma medida tendrá en su mano la única posibilidad real de conocer con exactitud y a su vez controlar el coste de su aseguramiento, sin depender de elementos externos al mismo, lo que, en definitiva, supone un control efectivo del coste final.

La razón de esta afirmación estriba en que el precio del seguro directo o local está siempre condicionado por la existencia de un "escandallo" compuesto por los siguientes elementos internos:

- Coste neto del Reaseguro (coste técnico).
- Comisión de colocación (retribución al corredor de Reaseguro).
- Comisión de la cedente (retribución a la Compañía local abridora del riesgo).
- Gastos comerciales de las Compañías locales (comisión al agente de directo).
- Gastos de gestión interna de las Compañías locales.

De todos estos elementos, el único realmente determinante del resultado global es el coste del Reaseguro, que se establece mediante técnicas de carácter estadístico-actuariales, que incluyen la experiencia siniestral a nivel mundial y que recogen adicionalmente determinados recargos de seguridad y de variabilidad de resultados. Este coste está sujeto a posibles modificaciones derivadas de una siniestralidad especial y de una posible variación de los tipos de interés. En la medida en que estas posibles variaciones limiten su intensidad, se conseguirá un mayor acercamiento a la previsión efectuada por la propia política de riesgos del grupo.

Ante este panorama general que hemos descrito, surge la necesidad de estudiar y aplicar fórmulas imaginativas que permitan conocer y controlar el precio final del Reaseguro, acceder a estas coberturas de forma ágil y eficiente y, en definitiva, poder asumir el asegurado un papel más protagonista en la fijación de las condiciones generales de su reaseguramiento, a precios razonables.

En este contexto, ha surgido en España con un creciente interés la figura de las Entidades Cautivas de Reaseguro. Esta práctica, en absoluto original o típicamente española, se ha ido configurando mediante un proceso de mirar las prácticas efectuadas por los países situados en el entorno español y trasladando las mejores experiencias analizadas.

La "Cautividad" de una entidad Reaseguradora, implica fundamentalmente 5 principios básicos que pasamos a analizar brevemente y con cuya configuración global se producen interesantes beneficios como instrumento útil en una política global de Gerencia de Riesgos.

En primer lugar, la Sociedad Cautiva se constituye como una persona jurídica independiente y distinta del Tomador del Seguro. El primer requisito de todo contrato es la existencia de 2 partes contratantes distintas, y dotadas ambas de una personalidad y capacidad jurídica propias que les permitan asumir derechos y obligaciones en un contrato de seguro o reaseguro. La participación mayoritaria del consumidor de seguros en el capital social de la Reaseguradora Cautiva es el lícito mecanismo jurídico que permite claramente esta dualidad de personalidades y, a la vez, el control de la Reaseguradora por parte del Tomador del Seguro.

Esta es precisamente la segunda característica anunciada. El asegurado controla económica y jurídicamente a la Cautiva de Reaseguros. Gracias a esta figura, el consumidor de seguros, que conoce como nadie sus propias necesidades de cobertura de riesgos y de financiación de los mismos, tiene en su propia mano el control de sus protecciones finales en el mercado internacional y, por consiguiente, el conocimiento directo o inmediato de los costes reales de las coberturas que necesita. Y paralelamente puede configurar y definir los siniestros que le preocupan y la indemnización de los mismos.

En tercer lugar, la constitución de una Cautiva le permite la especialización mercantil necesaria para una cobertura eficiente de sus riesgos. El objeto social principal de un grupo industrial no es lógicamente el reaseguramiento de sus contingencias patrimoniales. Pero la existencia de una Cautiva, razonablemente constituida, convenientemente ubicada y profesionalmente gerenciada, le va a permitir el control efectivo de sus contingencias patrimoniales sin desviarse ni privarse de los esfuerzos necesarios para lograr su principal objetivo social.

En cuarto lugar, el mecanismo de la Cautiva salva perfectamente para el consumidor de seguros el problema de la deducibilidad fiscal de sus provisiones. Este asegurado no realizará provisiones propiamente dichas en su balance, sino que contabilizará como gasto fiscalmente deducible las primas que envíe a su Cautiva de Reaseguro, a través de una Compañía de Seguro Directo, posicionada como fronting de la operación.

En definitiva y como última característica de este proceso logramos un mecanismo que se caracteriza por un exacto cumplimiento de todos los requisitos legales exigidos en la legislación española. Porque cualquier solución que se proponga en este terreno, se debe caracterizar siempre por su perfecta legalidad y su ajustada adecuación en todo momento a los requisitos y controles existentes en todos los países donde radican los riesgos a cubrir y las protecciones diseñadas.

### 3) LAS SOCIEDADES CAUTIVAS. UBICACION. CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO.-

Como hemos venido diciendo, para entender la lógica de éste mecanismo, se requiere un dominio del consumidor de riesgos sobre la última figura del ciclo, es decir, el Reasegurador. Ello se realizará a través de una participación mayoritaria en el capital social de la Cautiva. Los Organos Sociales competentes del Asegurado adoptarán los acuerdos necesarios en orden a la constitución de la Sociedad Cautiva, fijando el importe de su participación en el capital social de este último así como la designación de sus representantes en los órganos de dirección de la Cautiva.

En este punto, nuestra propia experiencia a la que luego me referiré, aconseja igualmente el nombramiento de una Gerencia profesional responsable del gobierno de la Cautiva y especializada en el mercado internacional del Reaseguro. El control jurídico de la Cautiva se ejercita a través del desembolso del capital social. La cifra del mismo, dependerá necesariamente de los límites marcados en la legislación local del estado donde la ubiquemos. Este desembolso constituye, efectivamente, un esfuerzo financiero para la sociedad matriz, único coste importante de toda esta configuración, pero que, como después veremos, está ampliamente compensado por los beneficios económicos que se obtienen. La Gerencia profesionalizada de la Cautiva, que hemos definido como algo imprescindible, puede materializarse delegando hasta donde se considere preciso la dirección técnica de la Reaseguradora en manos de especialistas. Existen en la mayoría de los países de nuestro entorno firmas especializadas integradas por auténticos profesionales con experiencia, que dotan de plena solvencia a la gestión encomendada.

Una decisión importante en el momento de constituir la Cautiva es la de elegir bien su ubicación. Para tomar una decisión razonable al respecto se deben analizar aspectos tan importantes como los siguientes:

- Características del Estado referidos fundamentalmente a su estabilidad política, facilidades de comunicación e imagen de seriedad y solvencia.
- Legislación local sobre todo en lo referente a los capitales mínimos exigidos y márgenes de solvencia y provisiones técnicas requeridas por dicha legislación.

- Existencia de Administradores eficientes y de un mercado financiero convenientemente organizado. No podemos olvidar que la correcta inversión financiera de los recursos económicos que lleguen a la Cautiva, es un elemento imprescindible para un buen resultado económico de la operación.
- Legislación Fiscal del Estado de ubicación, en relación con la fiscalidad del Estado donde radica el domicilio social de la entidad matriz. Es muy importante la existencia de tratados para evitar la doble imposición entre ambos países.

Un estudio de los elementos que hemos expuesto, nos debe llevar a tomar la decisión más razonable desde los puntos de vista jurídico, económico y técnico.

Conviene recordar que en España se ha producido una importantísima liberación en la legislación de control de cambios que facilita enormemente la salida de los fondos necesarios para la constitución de una Cautiva, aunque también debemos añadir que la legislación fiscal últimamente promulgada en nuestro país ha catalogado una serie de estados bajo la consideración de "Paraísos Fiscales", incluyendo algunas dificultades fiscales para la salida y recuperación de fondos a estos estados.

Si tuviéramos que elegir por su importancia algunos de los factores que hemos indicado como prioritario a la hora de tomar una decisión, señalaríamos el de la legislación local tanto la de seguros como la puramente fiscal. Porque no se trata de montar un artificio empresarial, sino de constituir de forma eficiente y real una Sociedad Reaseguradora solvente y útil para la cobertura real de nuestros riesgos. No ignoramos algunas prácticas de importantes grupos empresariales que no buscan este objetivo prioritario, sino más bien, la consecución de otras metas que, aunque perfectamente legítimas, se alejan de la finalidad de protección real de unos riesgos patrimoniales.

Una vez elegida la ubicación más adecuada se debe proceder a la constitución formal de la Sociedad Cautiva, lo que implicará necesariamente la transferencia de los fondos necesarios desde el país del socio mayoritario, previo cumplimiento de la Legislación Monetaria y de Control de Cambios que existe.

Firmada la constitución, como decíamos antes, es recomendable el encargo formal de la gerencia de la Cautiva a alguna firma experimentada que se ocupe del cumplimiento de los requisitos legales en el estado de ubicación y de la llevanza de los soportes contables de la Reaseguradora Cautiva.

A partir de este momento podemos empezar a utilizar la Reaseguradora constituida para la cobertura y financiación de los riesgos patrimoniales que hayamos seleccionado.

En el caso español, como dijimos antes, no es posible el reaseguro directamente contratado por el Tomador, por lo que habrá que contar con la colaboración de algún asegurador de Directo ubicado en España que nos dé el soporte documental necesario y que se conoce con el nombre de "fronting". La colaboración que se pide a la Aseguradora es simplemente que reciba unas primas de seguro directo en base a una póliza que suscribe con el Tomador y para la que, lógicamente, debe estar autorizada a operar.

Inmediatamente después, traslada la prima recibida y el riesgo cubierto mediante un contrato de reaseguro que suscribe con la Cautiva previamente constituida. No se excluye la posibilidad e incluso la conveniencia de que la Aseguradora de Directo no reasegure la totalidad del riesgo contratado, sino que, por el contrario, se quede en sus propias manos con parte de esa cobertura y, consiguientemente compartir la prima recibida.

En el contrato de reaseguro que suscribe el asegurador de Directo y la reaseguradora Cautiva se pacta expresamente una total indemnidad para el asegurador de Directo en el sentido de que esa Compañía no vendrá obligada a pagar ninguna clase de siniestro si previamente no ha recibido los fondos correspondientes del reaseguro. Esta cláusula es conocida y aceptada por el Tomador de la póliza.

Con la llegada de las primas a la Cautiva, ésta constituirá las provisiones y reservas exigidas en su legislación e invertirá los fondos en los mercados financieros buscando la máxima seguridad y solvencia, combinada con la liquidez que se juzgue oportuna. Pero también, y esto es muy importante, analizará y decidirá la contratación de sus propias protecciones si las juzga necesarias, retrocediendo, en este caso, aquella parte del negocio que se haya definido a través de los cauces habituales del mercado internacional.

Con este diseño, en caso de producción de algún siniestro que afecte al patrimonio del Tomador del Seguro, se actuará con los mismos trámites que en cualquier operación de seguro y reaseguro combinados. El resultado final será el pago del siniestro que llegará a la estructura patrimonial del Tomador del seguro, compensándose así el daño sufrido.

#### 4) LA EXPERIENCIA DE TELEFONICA.-

Telefónica de España, que cuenta con un importante departamento de Gerencia de Riesgos, se planteó a partir de 1987 con gran preocupación la necesidad de encontrar coberturas suficientes para sus grandes riesgos patrimoniales.

Hasta esa fecha, la solución elegida había sido el autoaseguramiento, mediante la constitución en su balance de provisiones suficientes para estos riesgos.

Telefónica no podía hacer así, sin coste final alguno, por su especial Estatuto Jurídico derivado de su condición de Empresa concesionaria exclusiva de un servicio público, con un contrato firmado con el Estado Español en el que se establecía un especialísimo estatuto fiscal de tal manera que Telefónica, pagaba un canon al Estado Español, sin estar sujeta a los impuestos vigentes para el resto de las empresas españolas.

Sin embargo, esta situación cambia a partir de 1988 por lo que la Gerencia de Riesgos analiza las consecuencias de pasar a tributar como una sociedad normal. En lo que se refiere a estos fondos de autoseguro, la consecuencia era clara, ya que su coste se incrementaba directamente en un 35%.

Por otro lado, los riesgos patrimoniales que Telefónica necesitaba cubrir no siempre encontraban coberturas adecuadas en el mercado. Piénsese que el patrimonio a asegurar ronda cifras cercanas a 4.500.000 Billones de Pesetas.

Por otra parte, en Telefónica se preveía ya la posibilidad de acceder al mercado internacional de las telecomunicaciones, teniendo la intención de tomar participaciones importantes en operadoras de distintos estados, sobre todo sudamericanos. Con la voluntad de continuar gerenciando los riesgos de todo el grupo empresarial de Telefónica, y en atención a las otras razones que hemos expuesto antes, se decide constituir una Sociedad Cautiva de Reaseguro y se elige el Gran Ducado de Luxemburgo para su ubicación.

En esta elección tiene una especialísima importancia la legislación luxemburguesa que establece la ya famosa "provisión para la fluctuación de siniestros". Esta Provisión se puede dotar aplicando un multiplicador variable entre cero y veinte, sobre el promedio de las primas anuales de los últimos 5 años, netas de retrocesiones, en función de cada ramo. En la práctica, la dotación de esta reserva, que no tributa fiscalmente, se hace prácticamente ilimitada, lo que permite una rápida capitalización de la Cautiva para responder adecuadamente a la posible siniestralidad, y todo ello sin coste fiscal alguno.

Así, el 19 de Junio de 1988, se constituye esa Sociedad con un capital de 50 Millones de Francos Luxemburgueses. Se encomienda la gestión a una firma especializada y se comienza a remitir las primas correspondientes y a comunicar los siniestros que se van produciendo.

En estos 5 años de funcionamiento de nuestra Cautiva, la experiencia nos ha confirmado que la decisión fué acertada. Tenemos una sociedad con unas reservas cercanas a 10.000 Millones de Pesetas desde la que se han liquidado aproximadamente 500 siniestros por un importe cercano a 2.000 Millones de Pesetas.



En los últimos años hemos llegado a aceptar reaseguros procedentes de negocios ajenos al grupo Telefónica que nos llegan a través de distintos brokers nacionales y extranjeros.

Y, en definitiva, hemos empezado a intervenir en el mercado internacional de reaseguro todavía con un escaso volumen de aceptaciones, pero consolidando poco a poco una interesante y productiva experiencia para la Gerencia de Riesgos de nuestro Grupo.



NOTAS SOBRE LA CONFERENCIA DE LA AEAI/RIMS - MONTECARLO 1.993

Cada dos años, la Asociación Europea de Gerencia de Riesgos (AEAI) de la cual AGERS es miembro de Pleno Derecho, junto con las de AIRMIC (Inglaterra), AMRAE (Francia), ANTA (Italia), BELRIM (Bélgica), BFV (Alemania), DRMK (Dinamarca) y SIRM (Suiza), en participación con la Asociación de Estados Unidos y Canadá (RIMS) organizan una conferencia con carácter mundial donde se dan cita más de 1.000 congresistas, se exhiben productos en stands de más de 25 Compañías y además es un motivo muy importante para celebrar reuniones entre compañías multinacionales de seguros y brokers entre los delegados de los distintos países.

AGERS participa activamente en la organización por medio de un miembro perteneciente al Comité de esta Conferencia, el cual se debe encargar, entre otras cosas, de sugerir a la Junta Directiva de AGERS la elección de conferenciantes, traducción de programas en español, su distribución en España y su publicidad con objeto de que la participación española sea la más numerosa posible.

Este año, la participación española ha sido algo escasa, ya que solo han asistido 15 personas.

Todas las actividades de la Conferencia se desarrollaron en el Centro de Congresos de Montecarlo, adjunto al Hotel Loews, durante los días 10-13 de Octubre de 1.993.

Se impartieron 28 sesiones, mañana y tarde, cubriendo numerosos temas de actualidad de los que cabe destacar, las sesiones 1 y 2, sobre los problemas económicos en Europa, influenciados por la necesidad de expansión que tienen los americanos y japoneses para el mantenimiento del bienestar que han tenido estos años pasados, así como el resurgimiento industrial de los chinos y países del lejano oriente.

La necesidad de implantar en los programas de seguros el riesgo de R.C. de los Directores y Dirigentes, es inminente en todos los países del mundo. (Sesión 3).

Problemas futuros que ocasionarán los narcodólares. (Industrias manejadas por mafias de la droga). (Sesión 5).

Implantación de programas informáticos como por ejemplo, Anistic. (Sesión 6).

Usos de cautivas, franquicias, retenciones y pools.

Employee Benefits.

Reaseguros, usos de corredores, seguridad de productos y contaminación ambiental, educación, etc.

Sin embargo, cabe destacar la ponencia de aproximadamente una hora, impartida por D. Antonio Hornedo de Telefónica de España, en la que se analizó básicamente la legislación española y luxemburguesa, para la constitución y funcionamiento de una reaseguradora cautiva, siendo los temas más importantes:



- a) Análisis de la legislación en cuanto a los requisitos e incompatibilidades para el ejercicio de la actividad reaseguradora.
- b) Mecanismos legales aptos para el reaseguro.
- c) Las sociedades cautivas, ubicación, constitución.
- d) Su funcionamiento, contratos de reaseguros, siniestros.
- e) Experiencia de Telefónica de España S.A.

Esta ponencia estuvo precedida de otra magistral, presentada por D. Javier Navas Gloriz, Director del Departamento de Gerencia de Riesgos de la Compañía Telefónica de España, S.A., también de una hora de duración, donde se analizó la situación de partida en Telefónica, los cambios introducidos para lograr establecer una política de Gerencia de Riesgos adecuada y eficiente en el control de los riesgos internacionales de Telefónica en España.

Y como cierre al comentario de esta Conferencia, destacar la Sesión número 28, sobre el atentado producido por una bomba en las instalaciones de Comercial Unión en Londres.

Después de la proyección de un video del siniestro in situ a las pocas horas de producirse, se estudió la necesidad de un plan de contingencia que comprenda los fenómenos naturales, y los provocados por el hombre y de la misma forma que actuaron en Comercial Unión teniendo en cuenta que el siniestro se produjo un Viernes a las 21 horas y que el Lunes siguiente estaban recolocados los cerca de 650 empleados y reestablecidas todas las comunicaciones, se debería tener previsto un plan de pre-emergencia y recobro después del desastre.

También se desarrolló un curso sobre la Gerencia de Riesgos ofrecido por el Profesor Gordon C.A. Dickson Dean de la Universidad Caledonian de Glasgow, Escocia, a la que asistió como invitado D. Javier Fernández becario en representación de AGERS.

Juan Quintero Rodríguez  
Vocal Relaciones Internacionales  
de AGERS.

VISION DE LOS REASEGURADORES  
EN RELACION CON CAPACIDADES Y PRECIOS

EL MERCADO DE LONDRES  
PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Eduardo L. Castillejo  
Director Sedgwick

## INTRODUCCION

Hablar del Mercado de Londres significa hacerlo de dos mercados que compiten y se complementan entre sí, es decir el Mercado de Compañías aseguradoras y el Mercado del Lloyd's.

No obstante, creo es imprescindible recordar el pasado inmediato para ayudarnos a entender las causas profundas de la crisis que ha sacudido a este Mercado durante estos últimos años y la terapéutica que se está aplicando, que al parecer está produciendo un feliz restablecimiento de la salud económica de este histórico paciente.

## SINIESTRALIDAD

Una de las principales causas de la crisis es sin duda alguna la serie de catástrofes naturales que han afectado a la industria mundial del seguro y muy particularmente al Mercado de Londres donde converge una parte muy importante del Reaseguro mundial. Desde 1987 a 1992 se han registrado 30 siniestros catastróficos cuyo coste unitario supera los \$500 millones al ritmo promedio de 5 siniestros por año. El coste total de los siniestros de naturaleza catastrófica acaecidos en el Mundo ha pasado de \$5.000 millones a \$23.000 millones en 1992. Estos siniestros fueron indemnizados por el Mercado de Londres en un tiempo récord pero han supuesto una presión insoportable en las disponibilidades de liquidez.

El número y cuantía de las reclamaciones por asbestosis y contaminación en los EE.UU. han forzado asimismo a los reaseguradores de Londres a realizar fuertes incrementos de sus reservas de siniestros pendientes año tras año.

A esta situación hay que añadir el deterioro de los resultados técnicos de virtualmente todos los negocios de reaseguros, ya sean de Transportes, Aviación, Crédito, Daños, etc.

## LA RECESION MUNDIAL

En segundo lugar, la recesión mundial que coincidió con la presión sobre las disponibilidades de dinero líquido para hacer frente al pago de los siniestros, junto con la necesidad de incrementar las reservas de pendientes, tuvo un efecto negativo en el nivel de ingresos financieros que anteriormente habían ayudado a enjugar gran parte de las pérdidas técnicas, no siendo ni siquiera suficientes para compensar la siniestralidad de frecuencia y teniendo asimismo una incidencia adversa en los gastos y costes de explotación de los reaseguradores.

## EL MERCADO LMX

Por último, como consecuencia de la situación descrita anteriormente, se produjo la desaparición del mercado LMX (la conocida "espiral") dejando a los reaseguradores de primera línea sin la protección tan necesaria de las coberturas de Exceso de Pérdidas y de Catástrofe.

## CONSECUENCIAS

Las consecuencias directas de esta dramática situación produjeron la desaparición del Mercado de un gran número de operadores: en el Lloyd's, el número de Sindicatos se ha reducido de 400 a 228 aproximadamente en 2 años y medio; en el mercado de Compañías, más de 20 reaseguradoras se han retirado o están en liquidación, en particular algunas muy importantes como Norwich Winterthur Re, English & American, Cigna Re (UK), MGI y este año, se despidieron Royal Re y NRG Victory.

Esta verdadera hemorragia de capacidad, que aparentemente está ahora tocando fondo, ha tenido unos efectos muy importantes en las Compañías y Sindicatos que han sobrevivido y cuyos principales objetivos son ahora:

- Obtener un superávit técnico sin apoyarse en las retrocesiones ni en los ingresos financieros.
- Ser capaces de controlar y cuantificar sus cúmulos de riesgo.

Para conseguir el primero, están aumentando sistemáticamente sus precios en la mayoría de los ramos, a la vez que están restringiendo las coberturas. Unos límites cuantitativos más reducidos y una información más completa y de mejor calidad, les permitirá sin duda alcanzar el segundo.

Este retorno a los principios técnicos del seguro, que representa un cambio radical de comportamiento, ha propiciado una serie de reformas de gran envergadura, principalmente en el Sancta Sanctorum del Reaseguro: el Lloyd's.

## MEDIDAS CORRECTORA

Este mercado que ha perdido la astronómica suma de 6.500 millones de Libras entre 1988 y 1991 está sufriendo la mayor transformación en sus más de 300 años de existencia, destacando los siguientes aspectos:

- \* La creación de Newco a partir de 1995, que administrará las cuentas de los Sindicatos con ejercicios no cerrados anteriores a 1986, lo que permitirá una centralización de la gestión de los siniestros pendientes y de sus correspondientes reservas, haciéndola más efectiva, más económica y propiciando mayores ingresos financieros pero, sobre todo, aislando el problema aún no resuelto derivado de la siniestralidad de asbestosis y contaminación de aquellos años.
- \* Centre Write que realizará la liquidación de las cuentas de los Sindicatos con ejercicios no cerrados a partir de 1986 y siguientes.



- \* La implantación del MAPAs (Convenios de Pool de Agentes de los Miembros - Members Agency pooling Agreements) mediante los que se reparten las inversiones de los Miembros entre una variedad de Sindicatos, reduciendo así los riesgos de antiselección para los inversionistas, que ha originado un buen número de reclamaciones judiciales por parte de un importante colectivo de Miembros, como es de sobra conocido.
- \* La aceptación de capital institucional con responsabilidad limitada, lo que constituye un cambio fundamental en la financiación del Lloyd's, que hasta ahora había sido aportada exclusivamente por inversionistas con responsabilidad ilimitada.
- \* El permiso dado a los Sindicatos para reasegurar su cartera de negocios en cuota parte, consiguiendo con ello mayor capacidad de aceptación.
- \* La firma de contratos de representación mediante los que los Sindicatos pueden suscribir negocios por cuenta de Compañías de Seguros.
- \* La consolidación del Lloyd's proseguirá pero su rumbo futuro ya está trazado. Una capacidad suplementaria del orden de \$1.500 millones estará disponible en 1994 proporcionada por capital institucional y ello redundará en una aportación de vital importancia para el futuro crecimiento y rentabilidad de este Mercado.
- \* En cuanto al Mercado de Compañías, pese a las numerosas retiradas que ya hemos comentado, se están viendo signos prometedores de mayoría durante el presente año. Compañías tales como Liberty Mutual, Nac Re y Zurich Re han contraído importantes compromisos con el mercado, como lo han hecho también Transatlantic Re, St. Paul Re y Sphere Drake.

El London Underwriting Centre abrió sus puertas en Octubre pasado y agrupa a 22 Compañías de seguros no Marítimos. Su volumen de negocio para 1994 se estima en unos 2.500 millones de Libras.

- \* Durante el presente año, el Mercado ha realizado enormes inversiones en tecnología punta de infraestructura (tanto las Compañías como los Sindicatos del Lloyd's) que les permitirá sin duda analizar y controlar la información de un modo más eficiente y diseñar su política de suscripción con mayor acierto, al tiempo que podrán suscribir por correo electrónico.

#### RESULTADOS DEL LLOYD'S (Últimas estimaciones)

1990: Pérdida de 2.500 a 2.800 millones de Libras  
 1991: Pérdida de 1.000 millones de Libras  
 1992: Pequeño superávit  
 1993: Previsiones muy favorables

Para 1995, Lloyd's tiene fijado un objetivo de 900 millones de Libras de beneficio global.

## CAPACIDAD Y SOLVENCIA EN 1993

La capacidad actual del Mercado del Lloyd's es de 8.800 millones de Libras y se prevé que ascienda a unos 10.000 millones de Libras en 1994 con la incorporación de capital institucional.

Alrededor de 20.000 miembros participan en el mercado con una capacidad promedio de 450.000 Libras.

Existen ahora 228 Sindicatos contra 400 hace 2 años y medio, con la consiguiente mayor estabilidad y racionalización del Mercado además de una gestión más eficiente.

El margen de solvencia del Lloyd's permanece más sólido que el de las Compañías Británicas o Norteamericanas, según estudios realizados por analistas financieros independientes. Según indica UBS Global Research en su edición de Mayo 1993, el patrimonio neto sobre primas netas suscritas representaba en 1991 el 94% para el Lloyd's, el 71% para las Aseguradoras Norteamericanas y el 43% para las Británicas. En 31 de los 40 últimos años, el Lloyd's ha dado mayores porcentajes de beneficios que las Aseguradoras Británicas o Norteamericanas.

En 300 años de actividad, el Lloyd's de Londres jamás ha dejado sin indemnizar un siniestro cubierto. Esto resume la solvencia y seriedad de esta histórica Institución.

## SITUACION POR RAMOS

Una vez analizada la situación general del Mercado de Londres, podemos pasar a comentar la situación de cada ramo de seguro.

### 1. Daños Patrimoniales

La crisis por la que ha atravesado el Mercado de Patrimoniales durante los dos últimos años está tocando fondo, el Mercado se está estabilizando y algunas de las Compañías que dejaron de suscribir están ahora regresando debido a que la información de suscripción y los incrementos de tasas han alcanzado un nivel que consideran satisfactorio. Liberty Mutual ha sido recapitalizada lo que les permite ofrecer mayor capacidad a partir del 19 de Enero 1994. Creemos que Protection Mutual y Allendale (filiales de Factory Mutual) próximamente se establecerán en Londres.

Existen expectativas de una cierta estabilización del Mercado de Tratados en 1994 lo que sin duda tendrá efectos positivos en las tasas de renovación del Mercado Facultativo. Si esto se comprueba, los incrementos de precios serán más suaves que en los dos últimos años, si bien se modularán en función del tipo de riesgo, su implantación territorial, los riesgos catastróficos que le pueden afectar y por supuesto su experiencia de siniestralidad.

Los reaseguradores son más exigentes en cuanto al nivel de información que requieren para analizar cualquier riesgo (informes de inspección, información sobre siniestralidad y los resultados de la Empresa, etc). Algunas clases de riesgo con experiencia de siniestros elevada, tales como almacenes generales, industrial textiles, papeleras sin rociadores automáticos, industria de la madera y la producción y/o transformación de materia plásticas, son cada día más difíciles de colocar.

Por último, los Reaseguradores ofrecen coberturas más restrictivas que anteriormente. Por ejemplo rehúsan incluir Avería de Maquinaria, líneas de transmisión y/o distribución de energía eléctrica e Infidelidad de Empleados en las Pólizas de Incendios o de Todo Riesgo.

## 2. Transportes

2.1. Mercancías: el Mercado de Londres sigue siendo muy competitivo y aunque la capacidad ha caído algo de forma generalizada, ello no presenta grandes dificultades debido a que anteriormente había un exceso de capacidad no utilizada. La tendencia de los precios es aún al alza si bien se aplica de forma más selectiva en función de la calidad intrínseca de cada riesgo. No obstante, según se vayan renovando los contratos de Reaseguro, es posible que el Mercado se endurezca más debido a que hasta ahora, los Reaseguradores no han soportado aún el incremento de coste de sus propias protecciones de Reaseguro. En cuanto a coberturas, el Mercado tiene un comportamiento más restrictivo (por ej. Stock throughput, informes de inspección, aplicación de la Institute Clasificación Clause).

En definitiva, este mercado sigue siendo muy activo para riesgos de buena calidad presentados de modo profesional y dispuestos a retener los siniestros de frecuencia. Hay que tener presente que aunque los resultados de Mercancías no han sido particularmente satisfactorios, este ramo tampoco ha ocasionado pérdidas catastróficas como lo han hecho otros.

2.2. Cascos de Buques: Como es de sobra conocido, debido a una desaforada competencia resultante de la sobrecapacidad existente durante los años anteriores a 1992, el Mercado registró unas pérdidas récord que pasaron de L 1054 M en 1990 a L 2.513 M en 1992. El número de Sindicatos se redujo de 114 en 1989 a 87 a Junio del presente año. Además de la siniestralidad propia del ramo, los Reaseguradores marítimos tuvieron que soportar unos incrementos de costes sin precedentes en sus coberturas de Exceso debido a la caída de la oferta motivada por resultados verdaderamente catastróficos, como ya se ha comentado anteriormente.

Esta situación, absolutamente insostenible, produjo un endurecimiento del Mercado a partir de la segunda mitad de 1991, cuando se publicaron los resultados del año 1988. Esta tendencia ha proseguido hasta el 2º trimestre 1993 para el que el 90% de los Reaseguradores han declarado incrementos de tasas sin que ninguno las haya reducido en dicho período. No obstante, se están percibiendo indicios de un regreso a la competencia en algunos casos puntuales, así como menores incrementos de tasas y franquicias pues hay quien piensa que el saneamiento del Mercado ya se ha producido durante los dos últimos años.

Para el futuro próximo, se confía que las medidas correctoras que se han tomado o se están aún tomando, unidas al incremento previsto de la capacidad resultante de las inversiones institucionales entre otras, producirá una confianza renovada en el Mercado que se traducirá en una estabilización considerable de los precios.

### 3. Responsabilidad Civil

Aunque el Mercado se ha endurecido durante 1993, los principales Reaseguradores siguen teniendo un buen nivel de solvencia debido, principalmente, a que este mercado ya atravesó la crisis de los años 1984/85 de la que emergió un mercado de R.C. más saneado y mejor organizado. Es cierto que algunos aseguradores y reaseguradores marginales (por ej. las Compañías escandinavas) han desaparecido y que se ha reducido la capacidad global, pero ello no es obstáculo para que exista aún suficiente capacidad para responder a las necesidades de nuestros clientes. Probablemente, la capacidad actual ascienda a L 100 M para la mayoría de los riesgos y hasta L 50 M de capacidad complementaria sujeto a una adecuada cotización.

Naturalmente, para algunas coberturas de alto riesgo, como pueden ser Productos farmacéuticos, R.C. Profesional, Petroquímicas, etc. la capacidad se reduce considerablemente mientras que los reaseguradores exigen coberturas "claims made". Además de los mercados "convencionales" queda aún una importante capacidad de reaseguradores especializados de Bermudas y ello es particularmente interesante para riesgos de gran magnitud y en base a "claims made".

En promedio, las tasas han crecido probablemente entre un 15 y un 20% durante los últimos 12 meses sin que se haya tocado techo. No obstante el mercado cotiza de forma selectiva, aplicando los mayores incrementos a los riesgos con peores resultados.

La tendencia para 1994 no está totalmente definida si bien parece que la capacidad se reducirá a consecuencia del cierre de reaseguradores tales como NRG y NW Re. También parece que el precio de los contratos de reaseguro continúa subiendo y, en esas circunstancias, se prevén aumentos de tasas del orden del 10 al 20% a principios de 1994. Probablemente, la situación para Profesional sea aún más desfavorable en cuanto a capacidad y subidas de precios.

Otra de las tendencias que se sigue manifestando es la actitud cada vez más dura ante coberturas de polución/contaminación y algunos reaseguradores exigen su absoluta exclusión. No obstante la contaminación súbita y accidental sigue otorgándose durante 1994.

Terminaré con un aspecto positivo: el mercado de Londres considera a nuestro país como una zona con gran potencial de desarrollo en lo que respecta al ramo de R.C. y está dispuesto cada vez más a ofrecer coberturas globales para clientes multinacionales.

#### 4. Responsabilidad de Administradores y Directivos (D & O Liability).

Como es sabido, el Mercado de Londres ha tenido un papel importante en cuanto a respaldo de reaseguro al Mercado español en este tipo de coberturas. Esta situación cambió después de las sentencias del Tribunal Supremo declarando ilícitas las coberturas de Responsabilidad Civil en base a reclamaciones formuladas (claims made) excepto para los denominados Grandes Riesgos dónde prevalece la autonomía de la voluntad de las partes sobre las disposiciones de la Ley de Contrato de Seguro.

Desde entonces, algunos Reaseguradores de Londres decidieron no suscribir reaseguro salvo para grandes riesgos y algunos otros incluso exigían la conformidad expresa de la Cedente a un Memorándum dónde se dejaba claro cual era el ámbito y extensión de la cobertura del Reasegurador (por supuesto en base a claims made). Parece ser que el Mercado está cambiando en este sentido y que algunos reaseguradores ya no exigen la firma del citado memorándum si bien queda por confirmar si están o no dispuestos a reasegurar en base a siniestros ocurridos.

La capacidad del Mercado de Londres en D&O es superior a Ptas. 10,000 M sumando Lloyd's con el mercado de Cias. Incluso es posible colocar límites superiores. No existe una clara tendencia a un incremento generalizado de precios para los riesgos españoles, debido a la escasa siniestralidad registrada y pensamos es importante para los clientes que suscriban ahora esta cobertura por los siguientes motivos:

- a) la cobertura D&O es relativamente económica pero puede dejar de serlo en el futuro si la siniestralidad aumenta como es previsible, ya que ello hará subir los precios
- b) puede ser positivo iniciar ahora una relación con los reaseguradores de D&O puesto que los antiguos clientes suelen tener un trato más favorable que los nuevos cuando empiecen a subir los precios.
- c) debido a la situación actual de la Economía española, las Empresas son objeto de un mayor control por parte de accionistas y terceros, así como la actuación de sus Administradores y Directivos; lo que sin duda produce un aumento de los riesgos.

## 5. Aviación

Durante los dos últimos años, han desaparecido del Mercado de Aviación de Londres una serie de Compañías y Sindicatos de renombre, tales como Orion Insurance Company, English and American Insurance Co. Andrew Weir Ins. Co., Janson-Green Syndicate (Lloyd's) y T.E. Church Syndicate (Lloyd's). Por otra parte ha habido una concentración de distintos operadores que se han agrupado en unidades de mayor tamaño, por ej. el British Aviation Insurance Group que comprende 10 Compañías de seguros generales. En los 3 últimos años, el número de operadores se ha reducido de 75 a 38 en el Mercado de Londres. Esto ha producido naturalmente un descenso importante de la capacidad y ha empujado los precios al alza sin olvidar las grandes pérdidas de los años 1989/1992.

Para 1994 se estima una capacidad del orden de 130/175% para líneas aéreas, a una tasa "adecuada". Los precios seguirán subiendo pero a un ritmo más pausado que en años anteriores (aprox 55% de aumento promedio para los 9 primeros meses de 1993 sobre igual periodo de 1992, para Cascos y Aeronaves y el 45% para Responsabilidades de Aviación).

No obstante, las líneas aéreas con siniestros recientes serán objeto de un tratamiento específico. Todo ello depende, por supuesto, del comportamiento de la siniestralidad durante Noviembre y Diciembre que suelen ser los peores del año.

RESUMEN SOBRE LA MESA REDONDA CELEBRADA EL 17/11/1.993  
EN LA SALA ROSALES 2 DEL HOTEL HUSA PRINCESA DE MADRID

"SEGURO 1.994 - LAS HIPOTESIS Y EXPECTATIVAS ANTE LA RENOVACION"

El pasado día 17 de Noviembre de 1.993 y organizado por AGERS se celebró una Mesa Redonda sobre la situación actual del Mercado de Reaseguro y en particular su incidencia en la renovación de seguros para el mercado español.

El Acto fue patrocinado por el GRUPO VITALICIO y a el asistieron cerca de 70 profesionales del mercado del seguro, (compañías de seguro, reaseguro, brokers y gerentes de riesgo).

Para comentar la situación de los distintos mercados, inglés, continental, norteamericano, etc. se convocó un grupo de siete profesionales cuyas responsabilidades están directamente ligadas a la contratación de reaseguro. El Acto fue moderado por el Presidente de AGERS Sr. Romanillos.

En primer lugar habló D. Eduardo Castillejo, Director de Sedgwick en España y asociado individual de AGERS que se refirió al mercado inglés, tanto de Compañías de Seguros como al Lloyd's. Como causas que justifican las grandes pérdidas habidas en el mercado se refirió a los 30 grandes siniestros catastróficos habidos en el mundo desde 1987 a 1992, con daños superiores a 500 M USD. El pago inmediato de los siniestros y la recesión habida explica que el número de sindicatos del Lloyd's haya disminuido de 400 a 228. (ver informe aparte).

Respecto de la situación actual del mercado del Lloyd's comentó que la capacidad actual es de 8.800 millones de Libras para el año 1993, esperando que esta capacidad aumente en 1994.

Informó sobre las medidas correctoras previstas para sanear el Lloyd's como son entre otros los siguientes:

- Creación de una Compañía (NEW Co.) que gestinará a los sindicatos con problemas económicos derivados de siniestros pendientes.
- Otra Compañía liquidará los ejercicios no cerrados.
- Aceptación de capitales institucionales con responsabilidad limitada.
- Determinados sindicatos podrán contratar por cuenta de las Compañías de Seguro.
- Creación de un nuevo Centro de Riesgos no marítimos.
- Etc...



Respecto de las Compañías de Seguro inglesas: comentó que éstas estén llevando a cabo un estudio detallado para cuantificar los riesgos de cúmulo, llevar a cabo una elección de los riesgos (antiselección) y no apoyarse en sus protecciones. Por último confirmó que el margen de solvencia del Lloyd's es más sólido que el de las Compañías americanas.

A continuación D. Santiago Ortega Espinosa Director de Europea de Reaseguros (La Suiza) confirmó que el mercado de reaseguro continental se basa en la estabilidad, experiencia y solidez, matizando que la situación actual del mercado no es responsabilidad de los reaseguradores exclusivamente.

D. Francisco Fernández Hidalgo, subdirector de SCOR, nos descubrió como el mercado mundial de reaseguro tiene, desde ahora en adelante un nuevo foco de contratación en las Bermudas con las múltiples compañías reaseguradoras allí establecidas, que están suscribiendo fundamentalmente riesgos catastróficos, pero no industriales, considerándose como verdaderamente profesionales aquellos que superan un capital de 200 M USD.

D. José Maria Trabal Director de Empresas de WINTERTHUR, se refirió al reaseguro concreto de responsabilidad civil que se viene suscribiendo fuera del mercado de proporcional. En términos generales consideró el reaseguro como un coste, una protección para la compañía aseguradora y un socio de esta.

Al mismo tiempo señaló la importancia y el interés que tiene para las Compañías de Reaseguro el conocer información suficiente de los riesgos garantizados y en particular los FML de cada situación en riesgo. En el coloquio habido despues, diversos representantes de las Reaseguradoras Munchener, La Suiza, Cigna y otras, se refirieron también a esta falta de información.

Por último el Sr. Trabal refiriéndose a las nuevas renovaciones de riesgos industriales, comentó que en las negociaciones que se están teniendo actualmente, las tendencias son, aumento de las retenciones en R.C., automóviles y accidentes, disminución de las comisiones, aumento de los deducibles, incremento de tasas, gestión de cuentas rápida, tendencia a contratos no proporcionales y reducción de capacidad por la casi desaparición del mercado de retrocesión.

Dña. Rocio Rodríguez Vila del Departamento de Contratos de Gil & Carvajal, se refirió a que en el mercado nacional de reaseguro sólo existen practicamente dos compañías, Nacional de Reaseguro y Mapfre, y en el del automóvil solo hay cinco líderes mundiales que cubren al mercado español así como que están imponiendo las cláusulas de cooperación de siniestros.

Otro problema respecto al mercado de autos es que los rendimientos financieros y el problema económico derivado del pago de la indemnización dentro del año de ocurrencia del siniestro.

Por el Pool de Grandes Riesgos, D. Antonio Taravillo expuso el tipo de asegurado industrial al que el Pool se dirige con capitales mayores de 1.500 millones de pesetas y ramos de cascos, Property, R.C. y transportes fundamentalmente y en exclusiva para las Compañías de Aseguradoras que forman parte del mismo.



Respecto de la renovación comentó que se va a una tecnificación del negocio.

Por último intervino D. Alfredo Fajardo, Director División Empresas y transportes del Grupo Vitalicio que se refirió a la situación crítica que atraviesa el mercado de marítimo en Londres ya que éste fue el primero que sufrió la crisis. Planteó la posibilidad de buscar alternativas en otros mercados continentales, sin contar con el escandinavo.

Para la próxima renovación se prevén incrementos grandes en el precio del reaseguro. Otra opción a tener en cuenta podría ser la modificación del tipo de contrato de proporcional a exceso de pérdida. Respecto de la renovación, insistió en que el papel del mercado londinense se ha reducido y la alternativa puede ser el mercado francés. En general los clientes pequeños no tienen porque tener problemas en la próxima renovación ya que estarán cubiertos por tratados proporcionales. El gran asegurado sí puede tener problemas de renovación al necesitar capacidad del mercado internacional y propuso la opción de utilizar el coaseguro comunitario como alternativa. Matizó al final la necesidad de buscar un equilibrio entre clientes y reaseguro y la importancia de conocer estadísticas de siniestros.

La capacidad de retención del mercado español la cifró en 1000 millones de pesetas.

Respecto del seguro de mercancías se refirió al fuerte incremento de tasas del mercado alemán (50%).

Ignacio Martínez de Baroja  
Secretario General de AGERS

EDITA:

Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros - AGERS  
C/ Balbina Valverde, 23 - Bajo Tlfo. y Fax: 91/562.84.25  
Nº IMAC: 3016 C.I.F.: G-78183183

## **LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA CULTURA DE LA EMPRESA**

Constituye una buena noticia comprobar el nivel de implantación que la Gerencia de Riesgos está teniendo en nuestro país, fruto sin duda de su gradual proceso de desarrollo. Su asentamiento en la cultura de nuestras empresas es un movimiento ya iniciado y, como tal, un hecho positivo en orden al desarrollo de nuestro mundo socio-económico. Es suficiente observar el estado que la Gerencia de Riesgos ha alcanzado en los países más ricos e industrializados, para comprobar el alto grado de interrelación existente entre el desarrollo de esta disciplina y el económico-social, en general.

Sin embargo, no se debe ser excesivamente triunfalista, dado el camino que todavía existe por recorrer. Efectiva y lamentablemente, la Gerencia de Riesgos sigue siendo muchas veces utilizada como una moda moderna, como algo "snob", pero con muy poco rigor. En algunos círculos sigue siendo habitual identificar Gerencia de Riesgos con compra de seguros baratos, con una visión de la misma no sólo parcial, sino totalmente equivocada, a la que podría aplicársele el proverbio "pan para hoy, hambre para mañana". La contratación de los seguros debe efectuarse atendiendo en primer lugar a su calidad y solvencia, y ello constituye sólo un aspecto de la Gerencia de Riesgos -probablemente no el más importante-. Aparte de cuantos temas conlleva la gestión de seguros de una empresa, la "buena" Gerencia de Riesgos incluye, de forma principal y prioritaria, la gestión de la seguridad, capítulo que con frecuencia se ignora, no obstante ser el que cuenta con mayor trascendencia, no sólo económica -evita o reduce, en términos absolutos, pérdidas materiales y económicas-, sino también social, en cuanto que es el único que dirige sus esfuerzos a tratar de hacer desaparecer o disminuir los accidentes y sus consecuencias para las personas.

Esta menos conocida dimensión de la Gerencia de Riesgos, es la que, precisamente, requiere un mayor esfuerzo de concienciación en nuestras empresas y sus gerentes, muchas veces inclinados a dirigir, exclusivamente, sus objetivos al éxito en el corto plazo, sin preocuparse de sembrar para el futuro. Tarea de concienciación, sin duda, aún más difícil en tiempos de crisis, como los actuales.

En este contexto, debe destacarse el esfuerzo desarrollado por la empresa pública, del que es un nuevo eslabón el Programa Horizontal de Seguridad Industrial, que está siendo llevado a cabo en el ámbito de las empresas del Grupo I.N.I., dentro del marco de actuación de la Dirección de Inversiones y Tecnología del mismo y bajo la coordinación de MUSINI. Se trata de un ambicioso plan, que no sólo persigue valiosos resultados materiales, sino también mentalizar a las empresas sobre esta problemática.

Es en esta tarea de concienciación en la que nuestra Mutualidad lleva trabajando desde su fundación, hace ya 25 años. Testimonio de ello son las Jornadas de Gerencia de Riesgos, cuya XIII Edición tendrá lugar durante este mes de Octubre, que son claro exponente de la preocupación constantemente sentida por MUSINI y su colectivo de empresas mutualistas hacia toda esta temática y, muy especialmente, hacia la Seguridad Industrial. Un esfuerzo que sin duda resulta compensado con el reconocimiento general del papel que la Gerencia de Riesgos juega en la correcta gestión empresarial y, en definitiva, en el desarrollo y progreso social.

