

# NOTICIAS



INFORMACION Y ESTUDIOS DE REFERENCIA DE RIESGOS

JULIO 2.000

☛ INFORMACIÓN

☛ ARTICULO W.J. KELLY

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

ASOCIACION ESPAÑOLA DE GERENCIA DE  
RIESGOS Y SEGUROS

## NOTICIAS DE AGERS

- El 20 de Enero de 2000, se llevó a cabo la Jornada organizada por AGERS y patrocinada por VITALICIO Seguros y GENERALI GLOBAL, sobre "El Mercado Asegurador tras el 1 de Enero del 2000", en el Hotel Holiday Inn, de Madrid.
- El 4 de Febrero de 2000 AGERS participó en una jornada organizada por el Centro Europeo de Desarrollo Empresarial sobre la nueva Ley de la Edificación, con una ponencia de Eduardo Romero sobre la Gerencia de Riesgos en una empresa de construcción.
- El 24 de Febrero, el Presidente de AGERS participó con una ponencia referida a la empresa en el Curso de Gerencia de Riesgos organizado por la Fundación Mapfre Estudios.
- La empresa de formación y prevención ACUMA BCN, miembro colectivo de AGERS y la Fundación Francesc Miñana y Armadás para la mejora de la calidad de vida de las personas disminuidas físicamente, han organizado por primera vez en España un curso de formación de conducción de carretillas elevadoras para personas con minusvalías.

La máquina utilizada, que se exhibe por primera vez en España, permite que personas parapléjicas puedan acceder a ella, sin ninguna ayuda.

La Fundación Francesc Miñana y ACUMA pretenden con este curso facilitar personas cualificadas a las empresas para el cumplimiento del RD 27/2000 y al mismo tiempo, dar a conocer a empresarios las posibilidades que ofrece esta máquina retráctil adaptada.

- El día 30 de Marzo de 2000, Eduardo Romero e Ivan Maricq mantuvieron una reunión con el director General de Protección Civil, Juan San Nicolás, en la que quedó patente la disponibilidad de colaboración hacia AGERS de Protección Civil, cabe destacar en este encuentro:
  - Los importantes esfuerzos que Protección Civil esta realizando en orden a potenciar la prevención en España.
  - Existe un planteamiento de establecer costes más realistas en cuanto a catástrofes se refiere, consiguiendo cifras más exactas de siniestralidad, contando con la participación de indemnizaciones por parte de Protección Civil establecidas previamente por el Consorcio e igualmente, indemnizaciones por parte del seguro/reaseguro, fomentando de la misma forma, la colaboración entre organismos y empresas que puedan ayudar a conseguir este objetivo. Resaltando lo imprescindible de una concienciación por parte de las personas sobre el ahorro significativo que se consigue mediante una prevención adecuada.

- Protección Civil está abierta a todas aquellas acciones que puedan fomentar la prevención e igualmente a planteamiento que puedan determinar las causas que originan las catástrofes
- Hasta Septiembre de este año, Protección Civil ostenta la presidencia de la Asociación Iberoamericana de Protección Civil, Asociación muy activa en América del sur fundamentalmente en el caso de comunicación a nivel de experiencias y coordinación de catástrofes. Dada nuestra pertenencia a FERMA, IFRIMA y ALARYS, AGERS brindó nuestros contactos a Protección Civil, para todo aquello que pueda servir de cauce entre organizaciones.
- Protección Civil está dispuesta a colaborar con AGERS, ofreciendo su participación ,en el próximo CEGERS, al igual que en el Foro de FERMA 2001, en Barcelona.

Como conclusión a este punto, debemos destacar la iniciativa y participación de Ivan Maricq en la organización y asistencia a esta reunión. Os facilitamos sitio web de Protección Civil, a la que os podéis dirigir para realizar cualquier consultar: <http://www.proteccioncivil.org>

- Tenemos la satisfacción de comunicar el nombramiento de Paul F. Buckley, como Gerente de Riesgos del año, Paul es Director de Tesorería y Gerente de Riesgos de LUCENT TECHNOLOGIES INC, cuya filial en España es miembro colectivo de AGERS desde hace años, nuestra más sincera felicitación.
- El pasado 13 de Abril, tuvo lugar en el marco de la Casa de Galicia de Madrid, la firma del Convenio entre AGERS e INADE (Instituto Atlántico del Seguro), formalizando ambas instituciones un acuerdo de colaboración dirigido a la divulgación y el establecimiento de programas de información y formación en materia de gerencia de riesgos en el ámbito territorial de la eurorregión del Eje Atlántico Galicia-Norte de Portugal. Este acto contó con la presencia del Director General de INADE, Adolfo Campos y el Presidente de AGERS, Eduardo Romero, quienes coincidieron en destacar la importancia de este convenio como vehículo para divulgar el papel de la gerencia de riesgos en el crecimiento y desarrollo del sector empresarial.
- El pasado 18 de Mayo, celebramos nuestra Asamblea General, todo un éxito, tanto por el número de asistentes, como por el nivel de participación y como resultado, nuevas incorporaciones valiosas a la Junta Directiva de la asociación:
  - D. Enrique Arriols de Marsh
  - D. Adolfo Campos de INADE
  - D. Francisco Martínez Fundación Mapfre Estudios
  - D. Santiago Otero de ERC-Frankona
  - D. Roberto Revenga de Revenga y Asociados
  - D. Enrique Zárraga de S&C Willis

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

➤ Cabe destacar, la Jornada que con tal motivo se celebró ese mismo día en el Hotel Puerta de Castilla, sobre “Exteriorización de Compromisos de Pensiones”, patrocinada por MARSH/ WILLIAM MERCER, que contó con interesantes ponencias de:

- *D. Vicente Pérez, Director de Areas Financieras de William Mercer, desarrollando la exteriorización de pensiones en el año 2000.*
- *D. Vicente Sala,, consultor con amplia experiencia desde la administración pública y la empresa privada tanto en España como en Iberoamérica.*
- *D. Jesús Martínez, Director de la División de Empresas de Mapfre Vida, que habló sobre la exteriorización de compromisos a través de contratos de seguros.*

Se cerró la jornada con un interesantísimo debate sobre las múltiples cuestiones que se suscitan en torno a la previsión social complementaria y, más particularmente, la exteriorización de los compromisos de las empresas.

➤ A fines de Mayo se han desarrollado diversas reuniones de FERMA en Barcelona, bajo la presidencia de Eduardo Romero y con la participación de Iván Maricq, para la preparación del próximo Congreso Europeo de Gerencia de Riesgos y Seguros, que tendrá lugar en dicha ciudad del 7 al 10 de Octubre del año próximo.

El Consejo de Administración y la Junta Directiva de FERMA, celebrados en Barcelona el día 30 de Mayo, aprobaron todas las propuestas que se les sometieron a continuación, en relación con la organización y los contenidos del Congreso.

➤ El Instituto de Estudios Superiores Financieros y de Seguros (INESE) organizó un nuevo Encuentro entre asegurados y aseguradores, con objeto de debatir la obligación de las constructoras y promotores de garantizar la calidad de las viviendas, con motivo de la entrada en vigor de la Nueva Ley de Ordenación de la Edificación, por tal motivo, Eduardo Romero, en su calidad de Presidente de AGERS, fue invitado a participar como ponente en la Mesa Redonda sobre “Contratación del Seguro”, dando su visión desde el punto de vista del gerente de riesgos de una constructora. Esta Mesa Redonda tuvo lugar durante el mes de Junio, los días 1 en Madrid, 6 en Bilbao y 8 en Barcelona.

➤ Del 4 al 7 del pasado mes de Junio, en el marco incomparable del Gran Hotel Bahía del Duque de Tenerife, tuvo lugar el V Seminario de Grandes Riesgos de ALLIANZ, al que asistió una representación institucional de AGERS al igual que muchos de sus asociados, invitados por ALLIANZ .

El tema central que se desarrolló en las sesiones del mismo fue el impacto en todos los órdenes de la sociedad de las nuevas tecnologías de comunicación, fundamentalmente Internet, la revolución que está suponiendo en los sistemas de información y comercialización, los nuevos mercados que proporciona y lógicamente, los nuevos riesgos que comporta y la gestión de los mismos.

Una vez más felicitamos a ALLIANZ por el interés de este Seminario y por su magnífica organización.

- El 14 de Junio AGERS participó en Valencia en otra jornada, organizada por Selfos Gestión, con una ponencia de Eduardo Romero sobre la Gerencia de Riesgos en la construcción ante la nueva Ley de Ordenación de la Edificación
- Dentro del marco de la Semana del Seguro, AGERS participó activamente con la presencia de nuestro Presidente en el Acto Inaugural, igualmente recogió el premio a la prevención laboral otorgado por el jurado a la Corporación Dragados a propuesta de Independent Insurance, miembro colectivo de AGERS, acto que tuvo lugar el día 15, en el Scala Melía Castilla.

Continuando con nuestra participación en este evento, cabe igualmente destacar la presencia como conferenciante de Gonzalo Iturmendi, Secretario General de AGERS, en la Jornada del día 15 sobre "Gerencia de Riesgos".

- El Instituto de Fomento Empresarial (IFE), ha llevado a cabo el 20 y 21 de Junio, un curso práctico sobre "La Responsabilidad Civil en la Construcción", participando en esta ocasión como ponente, Miguel Angel Macias, Vicesecretario de AGERS y Director del Departamento de Seguros de FCC.

Julio 2.000

**REUNIÓN DE LOS MEJORES VENDEDORES  
DE WILLIS**

**TODO LO QUE SIEMPRE HE QUERIDO DECIRLE  
A UN CORREDOR DE SEGUROS**

**Loews Ventana Canyon Resort  
Tucson, Arizona**

**14 de abril de 2000**

**William J. Kelly  
Managing Director  
J.P. Morgan**

**Presidente  
International Federation  
of Risk and Insurance Management  
Associations ([www.rims.org/ifrima](http://www.rims.org/ifrima))**

Si bien he sido asegurador y gerente de riesgos y hasta aprobé el examen para obtener la licencia de corredor de seguros del estado de Nueva York hace algunos años, realmente nunca he trabajado como corredor. Por lo tanto, puedo hablar libre de cualquier prejuicio que pudiese haber adquirido como consecuencia de una experiencia práctica o conocimiento de primera mano de su negocio.

Sin embargo, durante muchos años he dirigido pequeños grupos de profesionales que actúan como únicos intermediarios con proveedores de seguros para empresas multinacionales. Por lo tanto, tengo cierto conocimiento de los retos que conlleva responder a las necesidades de exigentes clientes internacionales y anticipar las mismas.

Para abordar este tema, creí que tendría sentido pasar del nivel anecdótico a las generalidades, es decir de unas preferencias y aversiones muy personales a algunas perspectivas generales sobre la industria.

En términos de mis preferencias personales, brevemente repasaremos mis diez razones principales para establecer una relación comercial con un corredor de seguros. Voy a hablar de los corredores de seguros en general, puesto que ustedes ya han dado pruebas de sus excepcionales cualidades.

Me disculpo de antemano si mis comentarios tienden a estar relacionados con las transacciones de seguros. Entiendo que los corredores están tratando de distanciarse de la transacción para definirse en una función más amplia como consultores, de la misma manera que los gestores de riesgo y seguros no se consideran involucrados en la función de compras. También hablo desde la perspectiva particular de una gran compañía internacional.

Empezaremos con la cualidad más importante que debe poseer un corredor, específicamente el responsable de la cuenta, que es un conocimiento completo de los recursos de la agencia de corretaje en la que trabaja. Creo que todas las principales agencias de corretaje cuentan con excelentes capacidades. Necesito a alguien que sepa dónde están estas capacidades y que pueda acceder a ellas. El mejor ejecutivo de cuenta con el que he tratado no era un técnico en ningún aspecto del negocio, pero conocía su agencia y los recursos de la misma.

Como gestor de riesgo, nunca he cambiado de agencia de corretaje por su mal desempeño. Sí he cambiado al responsable de mi cuenta para obtener mejor acceso a un servicio de calidad. Los gestores de riesgo que cambian de agencia a causa del servicio recibido cometieron el error de no tratar con las personas capacitadas que existen en cada una de las principales agencias.

En contadas ocasiones he colocado porciones concretas de mi volumen total con corredores que han desarrollado una determinada especialidad. Por ejemplo, una compañía para la que trabajé anteriormente tenía una subsidiaria especializada en relocalizaciones, es decir una compañía que facilitaba las mudanzas de ejecutivos por cuenta de otras corporaciones. Como parte del negocio, teníamos una cartera de aproximadamente 9.000 residencias en todo el país. Un representante de una pequeña agencia de corretaje de Connecticut pidió permiso para presentarnos una propuesta para esta cartera. Dado que una de las principales agencias de corretaje había colocado las coberturas de seguros generales y de responsabilidad civil, yo no esperaba que la pequeña compañía tuviera éxito. Sin embargo, el representante volvió con un programa no cancelable de tres años de una de las compañías aseguradoras más reconocidas con una reducción de costos totalmente persuasiva. En tanto que los principales corredores continúen intentando ofrecer una gama completa de productos a un amplio universo de clientes, permanecerán vulnerables a este tipo de intrusión periférica.

Comparar agencias de corretaje es como comparar universidades. ¿Cuál es mejor? ¿Harvard, Yale, Princeton? o dentro de mi propio marco de referencia, ¿Fordham, Columbia, NYU? No se puede generalizar. En último término se trata de comparar departamentos específicos y profesores a nivel individual, o sea que de lo que verdaderamente se trata es de personas. ¿Se puede obtener una educación excelente en cualquiera de estas universidades? Por supuesto, si se utilizan los recursos apropiados.

He recalcado la importancia de tener un responsable de cuenta que conozca los recursos de su agencia y que pueda acceder a ellos en beneficio mío. Si a causa de un problema de índole cultural, política, geográfica o de compensación yo no tengo inmediato acceso a estos recursos, es igual que si no existieran.

Es difícil para la propia agencia de corretaje vencer estos obstáculos puntuales para ofrecer un servicio de calidad, en parte debido a una condición a la que un ex Vicepresidente de J.P. Morgan se refería como "enfermedad del *profit center*". Para gestionar el riesgo empresarial, ciertas agencias de corretaje de seguros actualmente sugieren que utilizarán recursos de subsidiarias dentro del grupo para cubrir una más amplia gama de riesgos. Es una excelente idea pero será una tarea difícil de llevar a cabo, que quizá requiera un modelo de compensación y esquema organizacional totalmente nuevos.

Si cuenta con un responsable de cuenta excelente, el gestor de riesgo no tendrá mucha necesidad de tratar directamente con los varios especialistas en cuyos conocimientos especializados se basa el responsable de cuenta. Sin embargo, parece que los corredores siempre quieren presentar al "equipo", que aparece en ocasiones tales como la primera reunión en la que se discute una nueva iniciativa de cobertura. Usualmente tengo que asegurarme de que el salón de conferencias que he reservado sea suficientemente grande para que quepamos el equipo y yo.

Los corredores de seguros, acostumbrados a que sus ingresos estén basados en comisiones, tienen dificultades para determinar el costo de sus servicios. Por esta y otras razones, existe una tendencia a asignar excesivos recursos a los proyectos. Esto no es sorprendente en un entorno en el que no se tienen que justificar el tiempo ni los gastos, y también es causa de que los recursos no se apliquen de manera uniforme. He visto situaciones en las que para empezar se exhiben las personas más experimentadas, pero luego a la hora de la verdad mandan sólo a un joven sin experiencia.

Como dije anteriormente, los miembros del "equipo" son especialistas, expertos en áreas específicas de la cobertura: seguros de propiedad, accidentes, delitos penales, responsabilidad civil de directores y funcionarios, etc. Lo que nos trae a la segunda importante razón para tratar con un corredor, esto es, los conocimientos de sus especialistas. Desde la perspectiva de los profesionales de gestión de riesgo y seguros con muchos años de experiencia, que por definición son generalistas, tengo que decirles que es muy positivo encontrar especialistas que realmente conocen su área de especialización mucho más a fondo que nosotros. No me refiero a un conocimiento de los mercados disponibles sino al conocimiento de la cobertura en sí, sus matices y desarrollo histórico. Sin embargo, no es bueno que esas personas estén limitadas por su especialización, ya que deben ser capaces de pensar creativamente sobre nuevos y diferentes métodos y combinaciones.

En 1997, sindicamos un programa suplementario anticatástrofe por \$400 millones de dólares que cubre pérdidas derivadas de delitos penales, responsabilidad civil de directores y funcionarios, responsabilidad profesional de la compañía y actos no autorizados, inclusive, por primera vez en una póliza de esta clase, la negociación de valores no autorizada. Inicialmente también intentamos incluir cobertura para el hasta ahora no asegurable riesgo de interrupción de la actividad empresarial no ocasionado por daños físicos. En ese entonces el mercado todavía anticipaba el efecto año 2000, y por lo tanto ese no era el momento indicado para proponer esa cobertura. De todos modos, me sorprendieron las dificultades y la confusión que causó el hecho de presentar un concepto basado en los seguros sobre la propiedad a corredores y aseguradores especializados en accidentes.

Sigo creyendo que la interrupción de la actividad empresarial no ocasionada por daños físicos puede y debe ser asegurable. La cobertura para proteger contra la interrupción de la actividad empresarial se desarrolló cuando las empresas dependían principalmente de sus instalaciones, y los aseguradores aprendieron cómo evaluar la suficiencia de los rociadores de agua y otros sistemas de protección.

Actualmente muchas empresas dependen principalmente de la tecnología, siendo las fallas de los sistemas uno de los riesgos operativos principales. Esta exposición será asegurada cuando los aseguradores aprendan a evaluar la suficiencia de los planes de continuidad de la actividad y planes de contingencia. Si los planes de contingencia son confiables, el asegurador sólo estará expuesto a los gastos adicionales asociados con su activación y no a una significativa disminución de las ganancias de la empresa.

En términos de conocimientos especializados, una cosa es prestar atención a los objetivos del cliente y otra ser capaz de informarlo y asesorarlo. En una ocasión trabajé con un excelente especialista de la responsabilidad civil de directores y funcionarios; yo explicaba en detalle lo que quería lograr y de qué manera, y él a menudo respondía "Muy bien, podemos hacerlo de esa manera, pero...." y acto seguido me indicaba todos los peligros, problemas y alternativas potenciales. Juntos preparábamos un mejor plan.

Idealmente la interacción entre el corredor, el gestor de riesgo y el asegurador debería crear una sinergia en la que su trabajo conjunto es superior a lo que cada uno hubiera podido lograr a nivel individual.

En mi opinión, la tercera cosa que necesita un corredor es una red mundial. Sobre todo debido a que tradicionalmente la reglamentación y la práctica de los seguros han sido muy localistas en todo el mundo, los corredores de seguros no han desarrollado una identidad mundial como lo han hecho otros tipos de empresas de servicios financieros. Los corredores de seguros tienen una presencia mundial, pero todavía les falta desarrollar una identidad mundial, proveyendo productos y servicios idénticos e interrelacionados en todo el mundo.

Por muchos años, el modelo organizacional utilizado por las agencias de corretaje dividía los recursos de la compañía en nacionales e internacionales. Como resultado, los clientes mundiales tenían que tratar con dos grupos de personas distintos para cubrir sus exposiciones a nivel global, usualmente bajo dos diferentes programas, el nacional y el internacional.

Dado que las colocaciones extraterritoriales dependían a menudo de pólizas locales con condiciones más restrictivas, existía la costumbre de colocar en los EE.UU. pólizas complementarias de "diferencia en las condiciones" (DIC). Esto llevó a que los corredores internacionales no se preocuparan seriamente de las exposiciones extraterritoriales. Cuando yo hacía patente mis preocupaciones sobre asuntos de gestión de riesgo internacional, típicamente recibía como respuesta estereotipada, "no te preocupes, está cubierto por el DIC". Con la llegada de programas mundiales, a menudo impulsados por grandes y agresivas aseguradoras europeas, este modelo ha cambiado.

La indispensable presencia mundial nos trae a la cualidad número cuatro, la capacidad de sindicarse programas de aseguramiento a nivel mundial. El hecho de que el sector de los seguros esté tan fragmentado le da mayor importancia al papel del corredor como sindicador. Según A.M. Best existen 2.000 aseguradoras de seguros de la propiedad y de accidentes en los EE.UU., y sólo alrededor de 70 tienen más de 1.000 millones de dólares en recursos propios. Con ciertas excepciones, cada asegurador sólo tomará una parte relativamente pequeña de un paquete de aseguramiento total debido a su limitada capacidad. El programa de 400 millones de dólares al que me referí anteriormente requería no menos de 30 aseguradores primarios de todas las partes del mundo, y un considerable reaseguramiento.

Aún con cambios en la reglamentación de los servicios financieros, las compañías de seguros de la propiedad y de accidentes quizá no resulten objetivos de adquisición atractivos para otros tipos de compañías de servicios financieros, pero es verosímil que los aseguradores mismos se consolidarán para reducir costos de infraestructura y ganar escala. PriceWaterhouse Coopers recientemente vaticinó que en los próximos cinco a diez años el número de compañías aseguradoras de todo tipo disminuirá en un 50% por ciento.

Si ocurre una consolidación de esa envergadura, no tendrá tanta importancia que el corredor pueda sindicarse en varios mercados puesto que menos aseguradores con mayor capacidad podrán cubrir riesgos más grandes. Quizá también exista potencial para que las aseguradoras más grandes reduzcan aun más la necesidad de sindicación mediante un mayor uso de contratos de reaseguro automático, lo que a su vez resultaría en que se necesiten menos intermediarios.

Volviendo a nuestra letanía, la quinta razón es la comunicación. La propuesta del corredor será juzgada no por el color de sus gráficos sino más bien por la naturaleza de su contenido. Ninguno de mis empleadores realmente quiere saber mucho sobre seguros. Aunque incluya mucho material de referencia con la propuesta o el informe, sé que debo exponer mi caso de manera clara y simple en la primera página. Este tipo de informes no terminan con conclusiones, empiezan con ellas.

En resumen, lo que busco es una comunicación concisa, bien escrita y personalizada. Se pueden incluir copiosos anexos y análisis para referencia, pero no quiero tener que escrutinizarlos para enterarme del mensaje básico.

La sexta cualidad está muy ligada a la comunicación, y se le puede llamar prontitud o sentido de urgencia. Habiendo estado en este negocio desde 1972, he visto progresar mucho al sector de los seguros en términos de mayor profesionalismo, pero eso en gran medida refleja el mucho terreno que había por recorrer. Tal vez, en parte, debido a que tratamos con pólizas a un año y a varios años en vez de transacciones bursátiles en línea en tiempo real, no existe un sentido de urgencia en nuestro negocio, lo que no coincide con el ritmo al que actualmente se realiza el comercio mundial. Esto se ve empeorado por la adopción tardía de nuevas tecnologías en el sector de los seguros. Esta industria nunca ha estado orientada hacia la tecnología, a diferencia de otros tipos de servicios financieros que deben gastar miles de millones para mantener y continuamente mejorar su infraestructura.

El séptimo atributo que un corredor debe poseer es una cierta influencia para negociar. Como resultado de la consolidación de la industria, se ha alcanzado una escala sin precedente, de tal manera que el corredor está en posición de fuerza tanto para negociar la cobertura como para liquidar siniestros. Si bien los corredores hablan de distanciarse de la transacción, su capacidad de influenciar la transacción nunca ha sido más grande y es una ventaja que no tienen los nuevos competidores en el mercado, tales como las firmas de consultoría. Este es un punto importante.

A medida que la industria mundial de corretaje se consolidaba en lo que ahora son tres compañías principales, algunos de mis colegas se lamentaban sobre la reducción en la competencia. Mi punto de vista es muy diferente. Creo que la consolidación era necesaria para que los corredores pudieran adquirir el tamaño y el poder necesarios para competir con los nuevos participantes en el mercado, tales como compañías de consultoría que ofrecen asesoría general sobre gestión de riesgos y grandes aseguradoras y reaseguradoras mundiales, las cuales tendrían tendencia a prescindir del corredor.

A la vez que las compañías de corretaje hablan de la necesidad de ir más allá de la transacción y poder asesorar sobre asuntos de gestión de riesgo empresarial más amplios, no deben perder de vista el hecho de que su punto fuerte más importante, hoy más que nunca, es en dirigir la transacción: crear, ofrecer y ejecutar mecanismos para financiar riesgo y negociar siniestros.

Paradójicamente, aunque los corredores hablen sobre asesorar sobre una amplia gama de asuntos, generalmente no cuentan con la capacidad ni tienen la intención de hacerlo. La realidad es que cuando un corredor me está presentando una propuesta de riesgo calculable y le pregunto sobre las implicaciones contables y tributarias, me sugiere que consulte con un experto.

La relajación de ciertas restricciones regulatorias que anteriormente se aplicaban a las compañías de servicios financieros hizo surgir el tema de la consolidación potencial de bancos, casas de bolsa y aseguradoras. Personalmente, creo que una interesante oportunidad radica en las alianzas estratégicas entre los corredores de seguros, consultores de gestión empresarial y compañías de Internet. Los consultores de gestión empresarial cuentan con conocimientos especializados mucho más amplios con respecto al riesgo operativo en general y asuntos relacionados, pero les falta la capacidad de financiar riesgo y de influenciar transacciones. Si uno de los socios de este negocio fuera una compañía de Internet, lo pondría en la vanguardia en términos de su infraestructura de entrega de productos, convirtiendo al comercio electrónico en una ventaja en vez de una amenaza. Es evidente que, en la medida en que cualquier aspecto del negocio puede perder su imagen de marca y convertirse en un producto genérico, el comercio electrónico puede servir para desintermediarlo.

Otra ventaja para el corredor de afiliarse con una compañía de consultoría es un cambio en el nivel de acceso al cliente, que pasaría de la gerencia de nivel intermedio a la gerencia de nivel ejecutivo, el nivel en el que se generan la mayoría de los contratos de consultoría.

La alianza entre corredores de seguros y consultores de gestión empresarial también puede mejorar la actuación del corredor en relación con la razón número ocho, fijación de precio del servicio. Como ya mencioné brevemente, los corredores todavía tienen gran dificultad para determinar la compensación apropiada.

Como ustedes saben, la compensación en el sector de corretaje de seguros históricamente se ha basado en las comisiones. Hace años, en ciertas líneas, estos porcentajes podían oscilar entre el 15% y el 25 % pero se aplicaban a primas relativamente bajas. Cuando las primas crecieron, los gestores de riesgo empezaron a solicitar una comisión fija por servicio prestado, primero en colocaciones norteamericanas y más tarde a nivel mundial. Estas comisiones eran algunas veces porcentajes mucho más pequeños de la prima neta.

El sector de los seguros en general no tiene la costumbre de rendir cuentas. Los corredores, a diferencia de los abogados o consultores, históricamente no han llevado la cuenta del tiempo que dedicaban a los asuntos de cada cliente. Y para ser justos, las actividades de un corredor a menudo se relacionan con una línea de negocio que puede afectar a varios clientes. Cuando se les pidió que cobraran comisiones fijas por servicios prestados, algunas compañías de corretaje alegaron tener métodos de determinar exactamente lo que debía cobrarse en base a tarifas horarias calculadas para los diversos niveles de personal. No es de extrañar que estas metodologías siempre sirvieran para documentar que la compañía de corretaje ya estaba recibiendo aproximadamente el nivel apropiado de compensación aunque quizá no lo suficiente.

Los corredores dejaron la decisión sobre la compensación, por defecto, en manos de los gestores de riesgo. Nosotros por lo tanto, determinamos lo que nos parece que valen los servicios del corredor y negociamos en base a eso. He dicho esto en otra reunión de corredores y un importante corredor preguntó, "¿Pero cómo se nos compensará por nuestros gastos de investigación y desarrollo?" Simplemente le pregunté cuál era el presupuesto de I&D. Por supuesto, no existía. Obviamente existen gastos de esta naturaleza pero, vuelvo a repetir, no se rinden cuentas.

La industria ni siquiera ha empezado a negociar contratos de nivel de servicio con incentivos y sanciones claramente definidos. Tengo la esperanza de que con las iniciativas de calidad, tales como Seis Sigma, que actualmente están adoptando ciertas compañías se logre tal definición con medidas de desempeño documentadas.

La penúltima cualidad, número nueve en la lista, es que el corredor tenga cierto conocimiento sobre el negocio de mi compañía. En recientes años se me ha hecho más fácil discutir conceptos relacionados con nuevos productos con personas, particularmente reaseguradores, que provienen de los sectores de consultoría de gestión empresarial y banca. Esto no ha sucedido en la misma medida en el sector de corretaje y no me refiero a los banqueros de inversión contratados para iniciar el negocio de la titularización, que hasta ahora ha sido una elusiva quimera.

¿Cuál es nuestra categoría final? ¿Qué es lo último? ¿Qué es siempre lo último? Los siniestros. La razón misma por la que existen los seguros, pero que es generalmente una actividad que no genera ingresos ni para el corredor ni para el asegurador. ¿Hay alguien en la audiencia que se dedique a los siniestros? Ya me parecía que no... Estoy seguro de que debe haber otra celebración planeada para los mejores especialistas en siniestros... en un lugar menos caro tal vez. Un siniestro importante es la única circunstancia en la que la alta gerencia realmente examina la cobertura de seguros y aprecia su valor.

Ningún siniestro atrae tanta atención por parte de la alta gerencia como una demanda judicial contra uno de los directores o funcionarios (D&F). En mi experiencia personal, cuando tales siniestros se reportan al asegurador, que es de repente el foco de atención de la alta gerencia, éste a menudo no está a la altura de las circunstancias. Afortunadamente, actualmente existen ejecutivos en las principales aseguradoras que reconocen la necesidad de cambiar las prácticas que describiré a continuación para liquidar siniestros.

Cuando se presenta un siniestro de D&F, el asegurado cesa de ser un cliente del asegurador y empieza a tratar con la firma de abogados del asegurador. Obviamente, el cliente de la firma de abogados es el asegurador, no el asegurado.

En el entorno actual, cuando un asegurado presenta un aviso al asegurador en el sentido de que se ha radicado una demanda contra directores o funcionarios, el asegurado puede estar seguro de que recibirá una voluminosa carta de la firma de abogados del asegurador reservando los derechos de su cliente y enumerando las razones por las que la cobertura podría ser denegada, con referencia a todos los precedentes legales históricos hasta el código de Hamurabi.

Pero nuestro tema es el papel del corredor. Ya saben, el corredor: la persona que, en nombre del asegurado, negoció los términos y condiciones del contrato en cuestión con el respaldo del "equipo". Cuando se recibe la carta de reservación de derechos, el corredor aconsejará al asegurado que contrate a un abogado. Ciertamente esto es necesario, pero siempre me sorprende la velocidad con la que el corredor se desentiende de una situación relacionada con un siniestro de D&F. Esta actitud también fue adoptada recientemente con relación a los siniestros relativos a la remediación del efecto 2000, con respecto a los cuales se debía haber ofrecido mucha más orientación en mi opinión, especialmente en lo que se refiere a la manera en la que el manejo de este problema podría afectar la responsabilidad de directores y funcionarios.

En términos de los retos actuales y futuros que enfrentamos, el problema de envergadura que tiene mayor urgencia es la necesidad de paliar el riesgo operativo. El riesgo operativo es uno de los tres aspectos del riesgo empresarial, en el que según su definición usual se incluye el riesgo de mercado, crediticio y operativo. Ya hace tiempo que disponemos de los recursos y herramientas para paliar el riesgo de mercado y el riesgo crediticio. Sin embargo, apenas se ha empezado a abordar el riesgo operativo, por ejemplo, todas las exposiciones a pérdidas accesorias a los riesgos principales del negocio.

Tales riesgos pueden estar relacionados con personal, tecnología, instalaciones, relaciones con los clientes y factores externos, y más específicamente, infracciones a las políticas corporativas, falta de disponibilidad de los sistemas, mala calidad de la información, errores, fallas de los programas informáticos, incapacidad de acceder o utilizar las instalaciones por cualquier razón, transacciones sin fuerza ejecutoria, etc.

Para paliar el riesgo operativo, he estado trabajando en estrecha cooperación con personas con gran experiencia en riesgo crediticio y de mercado. Estas personas aportan su conocimiento sobre la evaluación y modelos del riesgo de mercado y riesgo crediticio y yo contribuyo mi experiencia en gestión y aseguramiento del riesgo operativo. Nuestros conocimientos respectivos se complementan bien.

Por ejemplo, los analistas dedicados al riesgo de mercado y crédito automáticamente suponen que cualquier solución potencial de aseguramiento requerirá un exhaustivo análisis actuarial y modelos de escenarios. Si bien estas herramientas se usan en los seguros de la propiedad y de accidentes, el corredor y el gestor de riesgo pueden jugar un papel importante en hacer ver a los especialistas del riesgo de crédito y de mercado cuán flexibles y tal vez poco científicas pueden ser las soluciones de aseguramiento.

Desde el huracán Andrew y el terremoto de Northridge, los aseguradores de seguros generales han hecho mayor uso de modelos para estimar su nivel de exposición en ciertas áreas geográficas. Para evitar una excesiva concentración del riesgo, los aseguradores han, por ejemplo, cancelado o estrictamente limitado la cobertura que se puede ofrecer en ciertas regiones, por ejemplo, seguros contra vendavales en la Florida. Sin embargo, los precios efectivos de las coberturas suscritas han sido y permanecen influenciados más por la competencia y el temor a perder cuota de mercado que por el deseo de aumentar las ganancias de aseguramiento.

Presentaré dos ejemplos a 25 años de distancia uno del otro. En 1972, cuando empecé como asegurador especializado en delitos penales, ya se podían calcular las primas por métodos informáticos. El cálculo de la garantía de fidelidad de un banco, por ejemplo, requería que entráramos al sistema el número de empleados, sucursales, el ratio depósitos/préstamos, el ajuste de pérdidas y varios otros factores. La computadora entonces calculaba el 100% de la prima según el manual. Y a continuación nosotros cobrábamos entre un 20% y un 500% de esa cifra, dependiendo de lo que estuviera haciendo la competencia. Inocentemente pregunté por qué nos molestábamos en hacer los cálculos si la tarifa de la prima en fin de cuentas se decidía en base al mercado. Se me contestó que el gobierno se sentía mucho mejor sabiendo que las tarifas de nuestras primas eran determinadas actuarialmente.

Veinticinco años más tarde, sindicamos el programa anticatástrofes por \$400 millones de dólares que les describí a ustedes. Mis colegas de riesgo de mercado y riesgo crediticio preguntaron qué tipo de modelos habíamos creado para estimar el riesgo y actuarialmente determinar la prima. Se sorprendieron al enterarse de que, aún antes de hablar con los aseguradores, me había reunido con el corredor con el que estábamos preparando los términos del contrato y habíamos decidido la tarifa por millón que estábamos dispuestos a pagar. Esta se basaba mayormente en un estimado del precio que en mi opinión sería atractivo para mi gerencia basado en costo/beneficio y nuestro estimado de lo que el mercado competitivo podía aguantar. Acto seguido solicitamos la participación [de diversos aseguradores] basándonos en esa tarifa por millón, a la vez que proveíamos extensa información sobre el aseguramiento. A pesar de que inicialmente nos proponíamos asegurar \$500 millones de dólares, nos dimos cuenta de que \$400 millones era lo que literalmente el mercado podía aguantar al precio que deseábamos. Al pasar de \$400 millones se empezaba a apurar la capacidad del mercado y se encontraban tasas más altas.

Es importante recordar que los aseguradores que contactamos en esa ocasión eran compañías con las que ya teníamos una relación establecida y que en algunos casos se habían beneficiado de nuestros programas por décadas. En colocaciones como ésta, que incluía la responsabilidad de directores y funcionarios, el asegurador está, en gran medida, asegurando en base a un cierto nivel de confianza en los directores y funcionarios de la firma asegurada, lo que ningún análisis actuarial podría capturar.

Para paliar el riesgo operativo, creo que serán esenciales tanto la ciencia de crear modelos sofisticados como el arte de sacar provecho de las fuerzas del mercado.

En la actualidad, otros factores externos convergen con los seguros proveyendo un catalizador adicional para la creación de una cobertura amplia del riesgo operativo. Los reguladores han indicado su intención de especificar las reservas de capital que hay que mantener para cubrir el riesgo operativo. Como resultado, los aseguradores precavidos están considerando la creación de un seguro que pudiera, en todo o en parte, actuar como un sustituto menos caro para tal reserva de capital.

Todavía nos encontramos en las etapas preliminares de esta convergencia, con diversas variables aún por definir:

- El monto de capital que hay que mantener en reserva
- La medida en la que el seguro pueda ser una alternativa aceptable a la reserva de capital.
- La suficiencia de la capacidad del mercado de seguros para aprovechar esta oportunidad.

Durante este dinámico periodo, los gestores de riesgo, corredores y aseguradores tienen una oportunidad sin precedente de aumentar significativamente el valor de su contribución expandiendo el alcance y límite de la cobertura de seguros.

Si hay que proveer considerable financiamiento para pérdidas de esta naturaleza para grandes empresas, la capacidad financiera de la industria tendrá que aumentar radicalmente. El financiamiento hoy en día, aún con los llamados programas anticatástrofes, sólo sirve para amortiguar el efecto de una pérdida en la cuentas de pérdidas y ganancias en un periodo dado. Si se crea una cobertura para eventos que podrían llegar a amenazar la existencia de grandes empresas, sus límites probablemente tendrán que ser superiores a los mil millones de dólares. Tal vez la necesidad de aumentar radicalmente la capacidad del mercado represente por fin una oportunidad para el negocio de la titularización.

Para afrontar estos nuevos retos en un entorno en el que la tecnología continuará desarrollándose a paso acelerado, los gestores de riesgo dependerán de profesionales como ustedes: del conocimiento que ustedes tienen sobre su propia agencia y su acceso a los recursos de la misma, de su red de relaciones a nivel mundial y de su capacidad para utilizar dichas relaciones para sindicaciones, de su comunicación concisa y oportuna, de su capacidad para influenciar la negociación tanto de las pólizas como de los siniestros, y de su comprensión de nuestras necesidades.

No creo que el tiempo me permita decir todo lo que siempre les he querido decir a ustedes. Pero si visitan el sitio web de IFRIMA y se dirigen a la sección de "Papers," podremos continuar nuestra discusión.

Para terminar, me gustaría ofrecerles unas últimas palabras de aliento. Como uno que ha sido sometido a presupuestos de base cero, autoevaluaciones de control, Mckinsey, costos basados en las actividades, arquitectura de las tareas por familias, gestión de los proveedores, Seis Sigma y comercio electrónico, quiero decirles que su experiencia durante esta reorganización los preparará mejor para la próxima.