

Gerencia de Riesgos y Seguros

NUEVA ÉPOCA

Alfredo Castelo Marín

“Queremos convertirnos en la aseguradora global de confianza”

CEO MAPFRE GLOBAL RISKS (MGR)



Ali Hauser

“PEMEX ha sido tradicionalmente uno de los mayores compradores de seguro y reaseguro”

GERENTE DE RIESGOS Y SEGUROS DE PEMEX



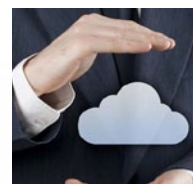
La Gerencia de Riesgos como herramienta de gestión empresarial en grandes empresas y corporaciones

JAVIER NAVAS OLÓRIZ



Los peligros de la informática, donde el riesgo se hace evidente

FRANÇOIS SETTEBRINO



Siniestralidad durante la construcción y montaje de centrales hidroeléctricas

ITSEMAP



Sumario

■ Editorial

Estrenamos nuevo formato, iniciamos nueva etapa digital

3

■ Entrevistas

Alfredo Castelo Marín, CEO MAPFRE GLOBAL RISKS (MGR)

5

Ali Hauser (Risk Manager PEMEX)

13

■ Actualidad

XXIV Edición de las jornadas Internacionales MAPFRE

Noticias IGREA

Noticias FERMA:

AGERS: Actividades en el primer semestre 2015

Nuevo Producto: Ciberriesgos

20

■ Agenda

32

■ Artículos

La Gerencia de Riesgos como herramienta de gestión empresarial en grandes empresas y corporaciones

JAVIER NAVAS OLORIZ

Los peligros de la informática, donde el riesgo se hace evidente

FRANÇOIS SETTEMBRINO

Siniestralidad durante la construcción y montaje de centrales hidroeléctricas

ITSEMAP

33

■ El mercado asegurador latinoamericano: avance 2014

59

■ Observatorio de siniestros

62

Estrenamos nuevo formato, iniciamos nueva etapa digital

En los últimos editoriales le hemos anunciado el nuevo rumbo que, gracias entre otros aspectos a sus sugerencias, toma desde hoy la nueva revista. Nuestro agradecimiento a los lectores y amigos que nos ayudan y animan para continuar con esta aventura al servicio de los profesionales de la Gerencia de Riesgos. Ahora, al entrar en nuestra web, descubrirá una revista diferente.

Comenzamos esta nueva etapa con algunos detalles que nos identifican desde que comenzó a publicarse esta revista hace ya 32 años, tales como las entrevistas a figuras representativas de la Gerencia de Riesgos o la elaboración de contenidos con valor añadido y mirada propia; si bien esperamos ampliar el espectro geográfico en próximas entregas.

El número actual, correspondiente al primer semestre de 2015, se abre con la entrevista a Alfredo Castelo que publicamos una vez iniciada la segunda fase del proyecto de negocio Global Risks en MAPFRE y que permitirá un mayor crecimiento en el Área Internacional de EMEA, APAC y Norteamérica. La entrevista aporta opiniones personales, que seguro serán de gran interés para todos.

En la entrevista mantenida con Alí Hauser, Gerente de Riesgos y Seguros de Petróleos Mexicanos (PEMEX) la mayor empresa de México y el octavo productor de crudo en el mundo, nos desvela cómo el risk management ha contribuido al desarrollo empresarial del grupo y a satisfacer las necesidades energéticas de la sociedad.

En el apartado de Actualidad se recoge la información de algunas de las principales actividades y novedades de las dos Asociaciones Españolas de Gerencia de Riesgos, AGERS e IGREA así como de la Federación de Asociaciones Europeas de Gerencia de Riesgos (FERMA).

En este mismo apartado incluimos una reseña sobre los ciberriesgos y la oportunidad de negocio que, el desarrollo en la prevención de estos nuevos riesgos, representa para la industria del seguro.

El apartado de Artículos recoge esta vez tres aportaciones diversas. El primer artículo firmado por Javier Navas nos ofrece una visión de cómo con un esfuerzo adicional de las áreas de Gerencia de Riesgos se pueden aportar soluciones integradas que permitan alinearse con la estrategia del Enterprise Risk Management (ERM) ayudando, así, a maximizar el valor de la empresa.

En el segundo artículo el autor, François Settembrino, presidente de honor de FERMA demuestra una vez más su afinado estilo y nos ofrece su particular punto de vista sobre un asunto singular y, en ocasiones, no tan conocido como son los peligros de la informática. Finalmente, una aportación del Área de Ingeniería de MAPFRE GLOBAL RISKS (ITSEMAP) pretende hacer una llamada de atención sobre la imperiosa necesidad de trabajar con firmeza en la reducción de la siniestralidad en la construcción de centrales hidroeléctricas.

Tras el Avance 2014 publicado por FUNDACIÓN MAPFRE sobre el mercado asegurador latinoamericano, la sección del Observatorio de Siniestros concluye este primer número digital con un trabajo sobre los daños causados en 2014 por el huracán Odile en la infraestructura hotelera del Estado Mexicano de Baja California Sur y la importancia de la prevención frente a desastres de

esta naturaleza.

Esperamos que se logren los objetivos planteados en el inicio de esta nueva época de la revista, y que podamos no sólo mantenerlos, sino acrecentarlos en el tiempo. A ello vamos a dedicar una parte importante de nuestro esfuerzo.

Les esperamos. ■

Gerencia de
Riesgos
y Seguros
NUEVA ÉPOCA

MAPFRE GLOBAL RISKS
Carretera de Pozuelo, 52
28222 Majadahonda, Madrid
Tel.: +34 91 581 13 00/27 45.
www.gerenciaderiesgosyseguros.com

Presidente: Alfredo Castelo Marín
Director: Jose Luis Ibáñez Götzens

Gerencia de Riesgos y Seguros no se hace responsable del contenido de ningún artículo o trabajo firmado por los autores, ni el hecho de publicarlos implica conformidad o identificación con los trabajos expuestos en esta publicación. Está prohibida la reproducción total o parcial de los textos e ilustraciones de esta revista sin permiso previo del editor.

Alfredo Castelo Marín

CEO MAPFRE GLOBAL RISKS (MGR)

“

Prestamos un excelente servicio a nuestros asegurados, ofreciendo soluciones aseguradoras innovadoras y con garantía de máxima solvencia.

”



La cercanía y la orientación al cliente han permitido a MAPFRE Global Risks alcanzar una posición de liderazgo en el segmento de las grandes corporaciones internacionales de origen español y latinoamericano, y una notable presencia en el resto de Europa. Su principal objetivo, ahora, es convertirse en la aseguradora global de confianza de empresas en todo el mundo y ser reconocida como “una compañía que presta un excelente servicio a sus asegurados, ofreciendo soluciones aseguradoras innovadoras y con garantía de máxima solvencia”, manifiesta Alfredo Castelo.

‘Gerencia de Riesgos y Seguros’ (en adelante ‘GRyS’): En enero de 2009, MAPFRE Global Risks comenzaba a operar como entidad independiente. ¿Cuál es la misión de la Unidad?

Alfredo Castelo (en adelante A.C.): Efectivamente, MAPFRE Global Risks se convierte en entidad independiente en enero de 2009, tras operar durante cinco años como una división de MAPFRE Empresas. Este paso tiene mucho que ver con nuestra apuesta por la internacionalización, una apuesta que nos ha permitido aumentar nuestra masa crítica de negocio y diversificación geográfica, aspectos que son esenciales en un proyecto de estas características.

Si hacemos un repaso al proceso de internacionalización de la entidad, podemos observar que la Unidad ha avanzado en esta línea desde sus propios orígenes. Primero, nos centramos en dar servicio a las multinacionales españolas en el extranjero; después, a partir de 2007, con objeto de comenzar a conocer el mercado europeo de los Global Risks, abrimos tres oficinas de representación en Europa –Londres, París y Colonia–, y empezamos a operar en Portugal a través de MAPFRE Seguros de Portugal. Dos años más tarde, dábamos el tercer paso, con la creación de MAPFRE Global Risks como sociedad, con el fin de ofrecer el mismo servicio a las multinacionales latinoamericanas. Finalmente, en 2014, nuestro ámbito de actuación se ampliaba a las empresas de todo el mundo.

Nuestra misión es aportar programas de seguros a medida de la gran empresa. Ofrecemos a clientes corporativos en todo el mundo soluciones globales e integrales; la evaluación rigurosa y técnica de sus riesgos; así como la gestión de siniestros especializada por líneas de negocio. Queremos convertirnos en la aseguradora global de confianza de empresas de todo el mundo.

“La Unidad ya ha puesto en marcha la segunda fase del Proyecto de Negocio Global Risks de MAPFRE. Esto nos debe permitir un mayor crecimiento en las Regiones de EMEA, APAC y Norteamérica e impulsar el desarrollo de las Specialty Lines.”

‘GRyS’:¿Cómo ha evolucionado la Unidad, en cuanto a facturación y resultados? ¿Qué aspectos muestran su fortaleza?

A.C.: La Unidad ha duplicado su dimensión en los últimos años, a pesar de las dificultades del entorno. En 2014 registró un volumen de primas de 1.049 millones de euros y un beneficio neto de 44 millones de euros.

En general, la fortaleza financiera de MAPFRE Global Risks, al igual que la de MAPFRE, se basa en un balance muy saneado con una estructura de fondos propios muy potente y un bajo nivel de endeudamiento. A ello contribuye la búsqueda permanente de crecimiento rentable, una prudente política inversiones financieras y un continuo control del capítulo de gastos.

MAPFRE Global Risks desarrolla, además, un permanente análisis de sus riesgos con el objeto de optimizar el consumo de capital y disponer de los recursos necesarios para hacer frente a sus compromisos con los clientes derivados de la suscripción de Programas Multinacionales de Seguros.

Con un rating de A Excellent otorgado por AM Best y de A por Standard & Poor’s –ambos con perspectiva estable– nuestro principal reto es mantener estos ratings ante los diferentes mercados en los que operamos y todos nuestros clientes, además de nuestro compromiso, basado en una política de estabilidad y relaciones a largo plazo.

‘GRyS’: ¿En cuántos países prestan sus servicios?

A.C.: En estos momentos, MAPFRE Global Risks presta sus servicios en 109 países, en 28 de ellos con presencia directa y en otros 81 mediante acuerdos de servicios con empresas, que nos convierten en un verdadero global player, y está en nuestros planes seguir creciendo geográficamente.

Somos líderes en España y Latinoamérica y queremos estar más cerca del cliente en Europa, donde ya contamos con tres sucursales: Londres, París y Colonia, y una oficina de representación en Milán, lo que aporta una mayor autonomía en la gestión.

PRINCIPALES MAGNITUDES

‘GRyS’: Por facturación, ¿cuáles fueron las áreas más importantes, durante el pasado año?

A.C.: Si buceamos en los datos de 2014, a nivel regional las áreas más importantes por facturación corresponden a España, con una cuota de negocio del 39,4% y unas primas de 413 millones de euros; LATAM Sur, con un 25% y 276 millones; y LATAM Norte, con un 12,7% y 103 millones. Les siguen Brasil y EMEA, con una participación del 9,8% y 103 millones de euros cada una; Norteamérica, con un 2% y 21 millones, y APAC, con un 1% y 9 millones.

Por líneas de negocio, el 66,9% de las primas en 2014 correspondieron a Daños, a Aviación, un 8,8%; Transportes, un 6,9%; Responsabilidad Civil, un 6,8%; Crédito, un 5,1%; Ingeniería, un 4,7%; y Caución, un 0,8%.

“Queremos convertirnos en la aseguradora global de confianza”

‘GRyS’: ¿Cómo ve el mercado español? ¿Cree que las mejores perspectivas económicas van a impulsar el negocio de MGR en España?

A.C.: MAPFRE Global Risks es ya una referencia en el mercado de riesgos globales en España, ya que participamos como asegurador en 27 de las 35 compañías del IBEX. Efectivamente, los últimos indicadores económicos muestran que la economía española ha iniciado la senda de la recuperación. Muchas multinacionales han frenado sus proyectos de desarrollo en los últimos tiempos y ahora que las condiciones están mejorando están retomando sus inversiones.



‘GRyS’: ¿Qué otros planes tienen dentro del viejo continente?

A.C.: El mapa estratégico de la Unidad Global Risks recoge un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar el negocio con clientes europeos y posicionar a la entidad como uno de los operadores de referencia, así como desarrollar nuestra capacidad de liderazgo de operaciones en aquellos lugares de Europa donde la Unidad cuenta con presencia directa.

Ya se han dado algunos pasos. A principios de 2015, MGR ha ampliado su oferta aseguradora, desde Londres a las Specialty Lines (seguros especiales para riesgos, por su tamaño y complejidad inusuales), en los sectores de Aviación, Energía, Marítimo, Construcción y Grandes Infraestructuras.

Para hacer posible el desarrollo de estas líneas de negocio, se ha reforzado el equipo local y su capacitación, mientras continúa la colaboración estrecha con las áreas de Negocio en Madrid.

‘GRyS’: La fortaleza de MGR en Latinoamérica es innegable, ¿cuáles son, en su opinión, las claves del éxito en la zona? ¿En qué lugar queda Brasil?

A.C.: MAPFRE Global Risks ha logrado convertirse, en tan solo cinco años, en una compañía de referencia en Latinoamérica en el segmento de grandes cuentas. En concreto, ya cuenta como clientes con el 80% del Top 25 Multilatinas.

“La industria de los seguros debe seguir esforzándose en desarrollar productos aseguradores más adecuados a los nuevos riesgos de los clientes”

La incomparable presencia del Grupo en la región, con entidades en 18 países, nos permite ser percibidos como un referente en el mercado latinoamericano, una compañía que proporciona un servicio único a las multinacionales allí presentes.

Para Brasil, contamos con un plan específico de desarrollo. Queremos reforzar la actividad de la Unidad de Global Risks en este mercado por su gran potencial, la capacidad de reaseguro disponible y el limitado grupo de competidores en este segmento. Por este motivo, hemos preparado un plan comercial para Brasil, con mayor dotación de recursos y un enfoque específico para la gran empresa brasileña.

“MAPFRE Global Risks presta sus servicios en 109 países, en 28 de ellos con presencia directa y en otros 81 mediante acuerdos de servicios con empresas”

PROGRAMAS INTERNACIONALES

‘GRyS’: ¿A qué tipo de empresas se dirige la oferta aseguradora de MAPFRE Global Risks?

A.C.: Atendemos las necesidades de empresas que cumplen una de estas tres características: corporaciones multinacionales que precisan programas de seguros en varios países; empresas de sectores globales de actividad: Energía, Marítimo, Aviación, Grandes Infraestructuras, Caución y Crédito (a través de Solunion) y/o, grandes corporaciones con una facturación de 400 millones de euros en Europa, y entre 300 y 400 millones de dólares en el resto del mundo.

Nuestro ámbito de actividad es internacional, gracias a la red de compañías de MAPFRE en el mundo, así como a las entidades asociadas en los países donde el grupo todavía no está presente. Ello nos permite ofrecer a nuestros clientes soluciones globales, es decir, productos de seguros y servicios en todo el mundo.

Nuestra oferta es integral y a la medida de la gran empresa, con una estructura organizativa totalmente orientada a prestarle el mejor servicio, mediante áreas de negocio especializadas por sectores de actividad, que gestionan íntegramente todos los requerimientos de nuestros clientes y son sus únicos interlocutores. Al mismo tiempo, nuestras áreas de negocio también disponen de los servicios especializados de ITSEMAP. De esta forma, nuestras soluciones no solo contienen coberturas aseguradoras, sino también incluyen el análisis y tratamiento de los riesgos. Son, por tanto, soluciones integrales de Gerencia de Riesgos, gestionadas con

la máxima eficiencia gracias a nuestro sistema de interlocución única, y totalmente ajustadas a las necesidades del cliente.

“MAPFRE Global Risks ha logrado convertirse, en tan solo cinco años, en una compañía de referencia en Latinoamérica en el segmento de grandes cuentas”

Al mismo tiempo, nuestras áreas de negocio también disponen de los servicios especializados de ITSEMAP. De esta forma, nuestras soluciones no solo contienen coberturas aseguradoras, sino también incluyen el análisis y tratamiento de los riesgos. Son, por tanto, soluciones integrales de Gerencia de Riesgos, gestionadas con la máxima eficiencia gracias a nuestro sistema de interlocución única, y totalmente ajustadas a las necesidades del cliente.

‘GRyS’: ¿Cuáles son las estrategias que están siguiendo y van a seguir en cuanto a corredores? ¿Qué importancia tienen estos profesionales en su éxito?

A.C.: Nuestro negocio está intermediado casi al 100% por brokers. Estos profesionales son vitales en los seguros corporativos, por eso tratamos de establecer fuertes lazos y relaciones duraderas con ellos, pues aportan un gran valor añadido a la participación de MAPFRE en Programas Internacionales de Seguros, al asesorar al cliente sobre la mejor forma de asegurar sus riesgos y colocarlos en el mercado con total independencia.

“Queremos que los servicios de ingeniería sean un elemento diferenciador frente a nuestros competidores, en la verificación de riesgos y la elaboración de programas de Risk Management para nuestros asegurados”

GERENCIA DE RIESGOS

‘GRyS’: En general, ¿existe una mayor sensibilización a la materialización del riesgo en las empresas de los países donde operan?

A.C.: Sí; sin duda. La concienciación está creciendo a nivel general, según aumenta el conocimiento de las amenazas y su impacto en cualquier negocio; y se concede mayor valor a aspectos como la prevención. El riesgo es intrínseco al desarrollo empresarial pero hay que conseguir que la convivencia con él sea la adecuada en términos de exposición.

En el escenario actual es preciso que los clientes asuman y apliquen, desde el inicio de sus cadenas de suministro, las técnicas del Enterprise Risk Management y que los brokers, aseguradores y reaseguradores jueguen un papel fundamental para promover las mejores prácticas. La identificación y evaluación de riesgos, en escenarios críticos, es una condición previa para poder estimar el alcance de las exposiciones y evitar coberturas innecesarias.

La industria de los seguros debe seguir esforzándose en desarrollar productos aseguradores más adecuados a los nuevos riesgos de los clientes. Se hace necesario establecer una adecuada estrategia de retención y financiación de riesgos, fijando políticas homogéneas en todos los países donde se tiene presencia, mediante el diseño e implantación de Programas Internacionales de Seguros, eficientes y adaptados a las necesidades de la empresa en cada momento.



‘GRyS’: En su opinión, ¿qué papel ocuparán los gerentes de riesgos en el seno de las empresas en años venideros?

A.C.: El gerente de riesgos está llamado a desempeñar un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones de la empresa, de forma que sus aportaciones sean correctamente planteadas a efectos de su necesaria visibilidad ante el Consejo de Administración. Igualmente, debe servir de punto de unión y de diálogo entre el propio Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el resto del personal y áreas de la empresa.

‘GRyS’: Más allá de su fortaleza financiera, ¿por qué un gerente de riesgos debería utilizar los servicios de MGR?

A.C.: El principio básico de la relación con nuestros clientes corporativos es satisfacer sus necesidades

desde una perspectiva a medio y largo plazo. Para ello realizamos un adecuado análisis de sus riesgos, suscribiendo las coberturas más apropiadas a la actividad económica que desarrollan y, en caso de siniestro, indemnizando los bienes dañados y reparando sus responsabilidades.

Para ello es necesaria una extraordinaria cercanía con el cliente para conocer sus necesidades y evaluar convenientemente las alternativas para cubrir los déficits de cobertura. Esto ha permitido a MAPFRE Global Risks alcanzar una posición de liderazgo en el segmento de las grandes corporaciones internacionales de origen español y latinoamericano, y una notable presencia en las de origen europeo.

‘GRyS’: ¿Qué valor añadido aporta ITSEMAP a los clientes de esta Unidad y en qué medida representa un elemento diferenciador frente al resto de partícipes en su mercado?

A.C.: Es nuestro objetivo ofrecer a los clientes soluciones integrales y especializadas de Gerencia de Riesgos; para ello, disponemos en nuestra Compañía del Área de Ingeniería (ITSEMAP) que, con más de 30 años de experiencia internacional y en coordinación con nuestras Áreas de Negocio, pone a disposición de nuestros clientes diferentes servicios técnicos y soluciones integrales e innovadoras en materia de Gerencia de Riesgos, enfocadas principalmente en su evaluación y control.

ITSEMAP es, por tanto, uno de los elementos clave en la Propuesta de Valor que queremos trasladar a los asegurados, y un claro elemento de diferenciación frente a nuestros principales competidores.

“Ofrecemos a clientes corporativos en todo el mundo soluciones globales e integrales”

OBJETIVOS Y FUTURO

‘GRyS’: En general, ¿cuáles son los objetivos para los próximos años?

A.C.: Contamos con ocho iniciativas estratégicas que nos van a ayudar en nuestro objetivo, a medio plazo, de convertirnos en una operadora global.

La primera es acercar la decisión a los mercados donde operamos, principalmente en Latinoamérica, reforzando los equipos para que la decisión esté más cerca del cliente.

En segundo lugar, para alcanzar la excelencia operativa, vamos a convertir la tecnología en un activo estratégico, con el desarrollo de una plataforma tecnológica única para la gestión en MAPFRE de este negocio.

El tercer punto es el plan de crecimiento en Europa, que recoge acciones encaminadas al desarrollo del negocio, como seguir reforzando las actuales sucursales con equipos potentes y análisis de nuevas aperturas.

El cuarto es potenciar la oferta aseguradora en Specialty Lines en los ramos de Energía, Construcción, Marítimo y Aviación y Espacio.

En quinto lugar, queremos iniciar la actividad en mercados donde MAPFRE cuenta con una presencia limitada –Norteamérica, Sudáfrica, Oriente Medio y Asia–, aprovechando nuestra presencia en Londres.

“El gerente de riesgos está llamado a desempeñar un papel fundamental en el proceso de decisiones de la empresa”

La sexta iniciativa es la más exigente: ser capaces de extender la capacidad de liderar programas aseguradores para clientes europeos.

La séptima es la gestión del talento. Nos hemos marcado como principal objetivo potenciar el compromiso de las personas con los valores de

MAPFRE, así como el desarrollo de sus habilidades y capacidades globales.

Y la última y fundamental es la calidad del servicio. Esta iniciativa contempla la creación de un equipo dedicado en exclusiva a dar servicio a clientes con programas internacionales, manteniéndolos informados, en todo momento, de la situación de sus programas de seguros.

‘GRyS’: Imaginando el futuro, ¿hasta dónde quieren llegar?

A.C.: Nuestro futuro ya es presente. Queremos que Global Risks sea conocida en el sector como una compañía que presta un excelente servicio a sus asegurados, ofreciendo soluciones aseguradoras innovadoras y con garantía de máxima solvencia.

Nuestro lema es hacer cada vez mejor las cosas y ese espíritu de superación constante nos impide tener límites, por lo que en el futuro seguiremos mejorando en servicio, calidad y eficiencia.

“TODO UN RETO” DIRIGIR LA UNIDAD DESDE LONDRES

Licenciado en Ciencias Económicas y Actuariales, Alfredo Castelo se incorporó a MAPFRE en 2004, tras una larga trayectoria de doce años en una multinacional del sector asegurador, cuatro de ellos en el mercado asiático. Está casado y tiene tres hijos. En su tiempo libre practica todos los deportes que puede, especialmente aquellos relacionados con el mar: la vela, el windsurf, la pesca..., como buen murciano –nació en Águilas en 1967; también le encanta el running. En 2013 estableció temporalmente su residencia en Londres para impulsar el lanzamiento de la Fase II del Proyecto Global Risks de MAPFRE.

‘GRyS’: ¿Qué ha supuesto para usted dirigir la Unidad Global Risks desde Londres? ¿Por qué daban este paso?

A.C.: Sin duda, para mí ha sido todo un reto. En 2013 el Consejo de Administración tomó la decisión de trasladar mi residencia a Londres, para dirigir la segunda fase de crecimiento del proyecto Global Risks.

“Nos hemos marcado como principal objetivo potenciar el compromiso de las personas con los valores de MAPFRE, así como el desarrollo de sus habilidades y capacidades globales”

Si nos fijamos en nuestra cartera de negocio, por un lado, vemos que prácticamente el 80% del negocio se genera en España y Latinoamérica y, por otro, alrededor del 70% se concentra en Daños, tan solo un 10% es Aviación y el resto engloba el Negocio Marítimo, de Responsabilidad Civil, Ingeniería, etc.

Para ser un operador global, tenemos que tener una mayor diversificación geográfica y debemos desarrollar más ampliamente nuestras capacidades en los ramos donde nuestra presencia es menor y contamos con potencial para ello. Estos fueron los principales motivos de mi traslado a Londres. Analizar desde ese mercado las opciones posibles para conseguir esos dos objetivos.

Londres es la capital mundial del seguro, el lugar donde se coloca la mayoría del negocio internacional y hemos decidido fortalecer nuestra estructura en la City con la contratación de las personas adecuadas. Nuestra presencia allí nos está permitiendo tener una mayor visión y afrontar nuevos desafíos, con un planteamiento más operativo.

‘GRyS’: ¿Está consiguiendo que su equipo piense y opere globalmente?

A.C.: Nuestro equipo humano, de gran cualificación profesional y alta especialización, se encuentra completamente orientado al cliente y siempre muy cerca de él.

“El riesgo es intrínseco al desarrollo empresarial pero hay que conseguir que la convivencia con él sea la adecuada en términos de exposición”

La globalización es un camino sin retorno, vivimos en un mundo más y más globalizado, y, por supuesto, el equipo de MAPFRE Global Risks está dando los pasos necesarios para atender a las empresas, allí donde se encuentren, con una mirada global, pero sin perder de vista las necesidades locales.

Nuestros clientes son empresas de sectores globales de actividad como la Energía, el Sector Marítimo, Aviación, Grandes Infraestructuras, etc.; y nuestro objetivo es prestarles un servicio integral. Por eso, queremos potenciar el compromiso de todas las personas que forman esta Unidad con los valores MAPFRE y desarrollar sus habilidades y capacidades globales. No puede ser otra forma, cuando nuestro principal objetivo es convertirnos en la aseguradora global de confianza. ■

Ali Hauser

GERENTE DE RIESGOS Y SEGUROS
DE PEMEX

“
El grado de aversión
al riesgo de PEMEX
siempre ha sido ‘total’
”



Declara Ali Hauser; y seguirá siéndolo, ahora que la petrolera está dando los pasos necesarios para convertirse en una empresa productiva del Estado. Dentro del control de los riesgos desempeña un papel destacado su cautiva, Kot, que “tiene como objetivo clave facilitar en materia de aseguramiento la participación de PEMEX en joint ventures”.

‘Gerencia de Riesgos y Seguros’ (en adelante GRyS): **Petróleos Mexicanos (PEMEX)** es la mayor empresa de México y el octavo productor de crudo en el mundo. ¿Cuál es el grado de aversión al riesgo que existe en su empresa y cómo puede haber contribuido la Gerencia de Riesgos a alcanzar esta posición?

Ali Hauser (en adelante A.H.): El grado de aversión al riesgo de nuestra empresa ha sido tradicionalmente total. PEMEX, en los últimos 76 años, ha sido una compañía paraestatal, donde las decisiones eran tomadas por funcionarios públicos. En este contexto, las acciones de los funcionarios tienen un impacto importante en el patrimonio de una empresa nacional, y, por ello, existe una fuerte presión para cuidar que cada decisión evite un daño patrimonial a la compañía de todos los mexicanos.



“PEMEX ha sido tradicionalmente uno de los mayores compradores de seguro y reaseguro”

En este sentido, PEMEX ha sido tradicionalmente uno de los mayores compradores de seguro y reaseguro. En México, la aseguradora que gana nuestro programa integral, se convierte de facto en la mayor aseguradora del país. En reaseguro, somos también uno de los mayores compradores con límites en Responsabilidad Civil y daño físico por encima del promedio comprado por nuestros homólogos, lo que demuestra nuestra alta aversión al riesgo.

GRyS: ¿Qué va a ocurrir, ahora, tras la constitución del nuevo Consejo de Administración?

A.H.: Efectivamente, el pasado mes de octubre, se constituyó un nuevo Consejo de Administración de PEMEX que será el encargado de llevar a la empresa desde un modelo basado en el monopolio -enfocado a proveer todos los productos y servicios ligados a hidrocarburos-, a ser una empresa productiva del Estado, orientada a generar valor económico y a concentrarse en las actividades que generen el mayor rendimiento a la compañía. PEMEX deja de ser sinónimo de “sector energía en México”, y se convierte en un actor más; por supuesto, con ventajas competitivas importantes.

El apetito de riesgo es algo que PEMEX definirá en el seno de un Comité de Riesgos dependiente del Consejo de Administración, y que será el motor del sistema de Gestión del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management), que buscará dotar de herramientas a PEMEX para mejorar sus exposiciones. Así, la contribución de la Gerencia de Riesgos y Seguros en PEMEX ha sido clave a través de Kot, nuestra cautiva de reaseguro, para tener acceso directo a los mercados de reaseguro internacional con el fin de aportar los límites de cobertura

requeridos por la empresa, dada su alta aversión al riesgo.

La gerencia está actualmente conformada por varias subgerencias que trabajan coordinadamente y de forma paralela para cumplir con el objetivo de la propia gerencia y la de PEMEX: ser reconocidos como un referente en la industria de seguros. ¿Cómo? Implementando las mejores prácticas de la industria.

Por un lado, está la Subgerencia de Seguros y Fianzas que trabaja de la mano con nuestra cautiva Kot Insurance Company -la cual pertenece a la Subgerencia de Estrategia de Aseguramiento-, para definir los términos y condiciones que deben ser cubiertos localmente y que, al mismo tiempo, Kot debe ser capaz de reasegurar y proteger. Por otro lado, se encuentra la Subgerencia de Prevención de Pérdidas que es clave para la evaluación, valoración e inspección de activos.

En suma, se trata de alcanzar la misión de PEMEX de estar entre las mejores empresas petroleras del mundo.

SISTEMA DE ERM

GRyS: A grandes rasgos, ¿cómo es el sistema de risk management implantado en su grupo?

A.H.: Actualmente, dentro de la Dirección Corporativa de Finanzas se encuentra la Subdirección de Administración de Riesgos. Dicha Subdirección se ocupa hoy en día del aseguramiento de los activos y del control de riesgos financieros de PEMEX.

Como consecuencia de la transformación de PEMEX, de ser una empresa paraestatal a ser una empresa productiva del Estado, la nueva estructura orgánica también incrementará las responsabilidades de la Subdirección de Administración de Riesgos -ahora denominada de Riesgos y Aseguramiento-, que estará conformada por cuatro gerencias: de seguros, de reaseguro, de administración de riesgos financieros y de administración de riesgos de negocio.

GRyS: ¿Qué lugar ocupa el Departamento de Gerencia de Riesgos dentro de PEMEX?

A.H.: La Gerencia de Riesgos es parte de la Subdirección de Administración de Riesgos y Aseguramiento que depende directamente del Director Corporativo de Finanzas de PEMEX, quien hace un seguimiento puntual de los temas de riesgos para transmitir, después, la información al Director General de PEMEX.

“PEMEX ha evolucionado adoptando mejores prácticas de administración de riesgos, enfatizando el lugar primordial que ocupa nuestra área dentro de la empresa”

En los últimos 20 años, PEMEX ha evolucionado adoptando mejores prácticas de administración de riesgos, enfatizando el lugar primordial que ocupa nuestra área dentro de la empresa. Actualmente, bajo la nueva estructura de la empresa, jugará un papel fundamental en la adopción de las estrategias de Enterprise Risk Management.

GRyS: ¿Qué otras Unidades dentro de la petrolera participan en el control de los riesgos?

A.H.: Existen Unidades de Riesgos y Seguros dentro de los organismos subsidiarios, como las unidades de reclamaciones y administración de estas demandas.

Otros participantes en el Control de Riesgos son la Subdirección de Auditoría, Seguridad Integral y Protección al Ambiente (SASIPA), la Subdirección de Disciplina Operativa, Seguridad, Salud y Protección Ambiental (SDOSSPA), y las Gerencias de Mantenimiento de cada unidad de negocio.

Finalmente, uno de los actores principales que empuja a que las acciones de la Administración de Riesgos sean prioritarias es el equipo Directivo,

quien supervisa que las áreas operativas cumplan con lo propuesto por la Administración de Riesgos.

“Uno de los actores principales que empuja a que las acciones de la Administración de Riesgos sean prioritarias es el equipo Directivo”

CONCIENCIACIÓN SOBRE EL RIESGO

GRyS: ¿Existe una verdadera concienciación sobre el riesgo dentro de la organización?

A.H.: Se realizan constantemente campañas de concienciación como parte de la Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental (SSPA), por ejemplo, la iniciativa “Exploración con Seguridad, Administrando Riesgos”. Estas campañas se difunden en la empresa a fin de recordar que

nuestro objetivo último es que cada trabajador regrese a casa en buen estado de salud.

Dentro de las evaluaciones del desempeño, también se da un peso importante a la concientización del riesgo dentro de la labor de cada colaborador, así como la responsabilidad que tiene en la prevención de pérdidas de cualquier tipo dentro de la empresa.

GRyS: ¿Cómo encaja la Gerencia de Riesgos en el plan de negocios de PEMEX para los próximos años?

A.H.: La Gerencia de Riesgos se seguirá fortaleciendo y se volverá mucho más dinámica con los potenciales acuerdos de *joint ventures* y de operación que la nueva legislación derivada de la Reforma Energética permita.

Además de sus funciones de contratación de seguros, la Gerencia será responsable de las reclamaciones de manera centralizada.

Como antes he mencionado, la Gerencia se dividirá en “Gerencia de Seguros” y “Gerencia de Reaseguro”, para explotar de forma plena el potencial completo de la cautiva, ligado a



un enfoque integral de riesgo en la compañía matriz.

GRyS: PEMEX también cuenta con proyección fuera de México. ¿De qué forma se aplica la Gerencia de Riesgos, en estos casos?

A.H.: Por el momento, además de los fletamentos de buques-tanques que entregan producto a México, las operaciones de PEMEX se limitan a un par de ductos en el sur de Texas y de almacenamiento en dicha región. Esto requiere la compra de pólizas de Responsabilidad Civil a través de *fronting* con compañías locales; y posteriormente se traslada al reaseguro de la cautiva.

Algunos de los elementos primordiales de la administración de riesgos son la identificación, evaluación y transferencia de los mismos, y esta labor se lleva a cabo de la mano de la cautiva de reaseguro, de ahí que la participación de la Gerencia de Seguros sea primordial para esta identificación, evaluación y transferencia de riesgos dentro y fuera de México.

“La participación de la Gerencia de Seguros es primordial para la identificación, evaluación y transferencia de riesgos dentro y fuera de México”

LOS RIESGOS

GRyS: PEMEX desarrolla toda la cadena productiva de la industria: exploración, distribución, comercialización de productos finales y sector petroquímico. ¿Cuál o cuáles de estas actividades son más vulnerables, desde el punto de vista del riesgo?

A.H.: El riesgo de la empresa está distribuido entre todas las líneas de negocio.

GRyS: ¿Cuáles son los riesgos que más le preocupan en estos momentos: el terrorismo, las catástrofes naturales, la contaminación ambiental, la caída del precio del crudo...?

A.H.: Los dos primeros temas son los que más nos preocupan, desde un punto de vista de aseguramiento. En cada ciclo, la Gerencia de Riesgos y Seguros se ocupa de cerciorarse de que el grupo PEMEX cuenta con coberturas suficientes y adecuadas para hacer frente a las catástrofes naturales.

“En cada ciclo, la Gerencia de Riesgos y Seguros se ocupa de cerciorarse de que PEMEX cuenta con coberturas suficientes para hacer frente a las catástrofes naturales”

Sucesos como la contaminación ambiental del Ixtoc en 1979 (reventón de un pozo de explotación en el Golfo de México) y, posteriormente, el sabotaje de unas líneas de gas en 2007, han hecho que estemos constantemente alerta.

Por otro lado, respecto al precio del petróleo, somos una empresa petrolera que conoce la industria y que sabe que este negocio es cíclico. En este sentido, lo que nos importa es el largo plazo.

Sin embargo, como cualquier compañía en el mundo enfocada a la rentabilidad, nos dedicamos a implantar mayor eficiencia en los procesos y a tener una visión realista del presente bajo las condiciones actuales, para actuar en consecuencia y, para que así podamos hacer frente a épocas de vacas flacas.

GRyS: Un capítulo especialmente importante a la hora de mitigar los efectos de los riesgos son, por tanto, las coberturas aseguradoras. ¿Cuáles son las líneas básicas de sus programas de seguros?

A.H.: Nuestras líneas son las habituales para este tipo de industria: Daños físicos, Responsabilidad Civil, Terrorismo, Sabotaje, Todo Riesgo Construcción,

Responsabilidad Civil Ambiental, Fraude, Ejecutivos y Directores, Descontrol de pozos, entre otras.

GRyS: ¿Cuál es el papel, presente y futuro, de su cautiva?

A.H.: El papel primordial de Kot es proveer coberturas adecuadas al riesgo asegurado, así como respaldar al 100% las condiciones de las pólizas de seguros; y ese es el rol que en el futuro continuará ejerciendo, como cautiva de reaseguro de PEMEX.

“El papel primordial de Kot es proveer coberturas adecuadas al riesgo asegurado, así como respaldar al 100% las condiciones de las pólizas de seguros”

Ante los nuevos retos derivados de la Reforma Energética, Kot tiene como objetivo clave facilitar en materia de aseguramiento la participación de PEMEX en *joint ventures*.

GRyS: ¿Qué papel asume su Departamento en la gestión de situaciones de crisis?

A.H.: Nuestra área es un elemento más en la gestión de crisis. La Subdirección de Disciplina Operativa, Seguridad, Salud y Protección Ambiental (SDOSSPA), a través del Centro de Atención a Emergencias, lleva a cabo todos los pasos en función de la gravedad del incidente.

En todo momento, el Área de Administración de Riesgos, busca facilitar a PEMEX los procesos relativos a seguros, garantizando la cobertura según corresponda, por medio de la correcta reclamación e indemnización al mercado de reaseguro.

MERCADO MEXICANO

GRyS: ¿Cuál es el desarrollo de la Gerencia de Riesgos en México?

A.H.: Es importante mencionar que la cultura del

seguro en México se encuentra aún en desarrollo. Reflejo de lo anterior es que en empresas pequeñas y de mediano tamaño es poco probable encontrar una Gerencia de Administración de Riesgos, pues es común encontrar sus funciones inmersas en algún Área de Finanzas o de Administración. Inclusive se pueden localizar en el Área de Compras, limitando así esta importante labor a la compra de pólizas de seguros.

“A nivel mundial, el papel que desempeñará el Gerente de Riesgos será cada vez más importante por múltiples factores”

Muchas empresas de mayor tamaño son extranjeras y generalmente el Área de Administración de Riesgos cuenta con poco poder de decisión, pues la estrategia en esta materia es definida por el corporativo de dicha compañía.

En el caso de PEMEX, la Administración de Riesgos ha evolucionado a lo largo de los últimos 25 años. De ser una pequeña oficina perteneciente al Departamento de Tesorería, y sólo dedicada a comprar pólizas de seguro en el mercado local, en 1993 se crea la reaseguradora cautiva, con el rol que hasta hoy mantiene; y es en 2001 cuando surge la Subdirección de Administración de Riesgos, a la cual Kot pertenece. Desde entonces y hasta ahora se han incorporado nuevos elementos dentro de Kot que contribuyen a la evolución integral de la Administración de Riesgos de PEMEX.

GRyS: Finalmente, ¿qué futuro augura a la Gerencia de Riesgos y a los gerentes?

A.H.: A nivel mundial, el papel que desempeña el Gerente de Riesgos será cada vez más importante por múltiples factores. Me refiero esencialmente a las nuevas exposiciones que están llegando con los avances tecnológicos y los nuevos retos y/o peligros a los que el mundo se enfrenta, como el

cambio climático y los fenómenos naturales, a los que estos profesionales deberán hacer frente y, para ello, estar preparados, y de ahí su relevancia.

Es así como el Gerente de Riesgos debe mantener una visión integral de las posibles exposiciones que la empresa pueda enfrentar, cómo identificarlos, analizarlos, controlarlos y transferirlos, por ejemplo, el riesgo cibernético y la cobertura de *Cyber Liability*; o buscar nuevas alternativas de financiación y transferencia como los *Insurance Linked Securities* o las Transferencias Alternativas de Riesgo, entre otros. Aunque estos instrumentos, no son nuevos, hoy en día no son comúnmente usados.

Sin embargo, es importante conocer primeramente nuestra exposición como Gerentes de Riesgos y como segundo paso entender cuál de estos productos nos ayudará a transferir los riesgos óptimamente. En general, veo un futuro lleno de retos, de aprendizaje y de innovación, en toda la industria. ■

“Veo un futuro lleno de retos, de aprendizaje y de innovación, en toda la industria”

DOS RETOS: CREAR UNA ORGANIZACIÓN MÁS SÓLIDA Y ANALIZAR LA ESTRATEGIA

Durante los últimos once años, Ali Hauser ha desarrollado su carrera profesional en diversas áreas de PEMEX. En concreto, estuvo tres años en el brazo comercial de la empresa, llevando a cabo actividades de trading de destilados (diésel, turbosina, gas avión), donde tuvo la oportunidad de trabajar con tres Directores de Finanzas en las Áreas de Asesoría Financiera.

Posteriormente, desempeñó el cargo de gerente de bienes no productivos, donde se ocupaba de la venta de productos sin utilidad para PEMEX. Actualmente, y desde septiembre de 2012, tiene un doble rol: el de Gerente de Riesgos y Seguros de PEMEX y, simultáneamente, el de Director General de la reaseguradora cautiva de PEMEX, Kot Insurance Company, AG, domiciliada en Suiza.

En estos momentos, Ali Hauser trabaja en un proyecto primordial: “crear una organización más sólida en capital humano, que se adapte a los cambios y que reaccione oportunamente ante los retos que enfrentará la empresa matriz”. También, añade, “en ejecutar un análisis de la estrategia de la Administración de Riesgos para asegurar que sea consistente con los cambios estructurales derivados de la Reforma Energética que PEMEX va a afrontar”.



XXIV edición de las Jornadas Internacionales MAPFRE Global Risks



En este apartado podrá encontrar los contenidos principales de la **XXIV edición de las JORNADAS INTERNACIONALES MAPFRE GLOBAL RISKS**, que en esta ocasión se desarrollaron en el Palacio Euskalduna de Bilbao durante los días 6, 7 y 8 del mes de mayo, así como reportajes sobre las pruebas de defensa contra incendios y actos sociales.

RESUMEN XXIV JORNADAS INTERNACIONALES MAPFRE GLOBAL RISKS



ACTO DE APERTURA



ACTO DE CLAUSURA Y CONCLUSIONES



Durante estas Jornadas se debatieron las nuevas oportunidades que se abren para este sector en los diferentes mercados internacionales. En la inauguración del encuentro el CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS, Alfredo Castelo, a quien entrevistamos en el presente número de la Revista, explicó que la compañía está poniendo el foco tanto en el desarrollo de su estructura operativa en mercados clave, como en garantizar un servicio eficaz a los clientes y convertir a la entidad en una operadora global, tanto en el desarrollo de su actividad como en su oferta aseguradora.



El programa de actos sociales comenzó el miércoles 6 de mayo, a las 20:30 h, con un cóctel de bienvenida en el Museo Guggenheim. El jueves 7 de mayo, a las 20:00 h, se celebró la tradicional cena de gala en el Frontón Bizkaia y, por último, el viernes 8 de mayo, a las 14:00 h, se ofreció un cóctel de clausura en el Palacio Euskalduna de Bilbao.

COMPETICIONES DE LUCHA CONTRA INCENDIOS



Dentro de las XXIV Jornadas de Seguridad y Seguros MAPFRE GLOBAL RISKS, también se pudo disfrutar de las Competiciones de extinción de incendios.

En la clausura del encuentro el Presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, subrayó la apuesta por seguir creciendo en diferentes mercados. Así, anunció que MAPFRE GLOBAL RISKS, líder en España y una de las compañías de referencia en América Latina, potenciará también el desarrollo de actividades en mercados con alto potencial para este negocio, como el norteamericano o los asiáticos y, afirmó, convertirá su sucursal de Londres en un centro de desarrollo del negocio para Europa.

Para una información con mayor detalle de las Jornadas, le invitamos a visitar la web de las Jornadas <https://jornadasinternacionalesmapfreglobalrisks.com> ■

REUNIÓN CON LA PRESIDENTA DE FERMA

En el transcurso de una reunión de asociados, el 16 de febrero la Presidenta de FERMA, Julia Graham pronunció una conferencia sobre las acciones emprendidas para alcanzar los objetivos estratégicos que la Asociación Europea de Gerentes de Riesgos tiene establecidos.

En particular, hizo hincapié en su afán por el desarrollo de la profesión, la innovación y la diversificación de la misma. En su opinión, los gerentes de riesgo de hoy en día serán los RiskLeaders del mañana.

Asimismo recordó la iniciativa de certificación de gerentes de riesgo, indicando que se trata de uno de los proyectos más importantes que FERMA ha acometido. El programa proporcionará certificación de las competencias profesionales y experiencia de los gerentes de riesgo y vendrá respaldada por un requisito de formación profesional continua y por un código ético.



Tras un animado coloquio posterior y la sección de preguntas y respuestas se dio por concluida la sesión recalcando el interés por coordinar, promover e impulsar el desarrollo de la Gerencia de Riesgos, el Seguro y la Financiación de Riesgos en Europa.

JORNADA RISK FRONTIERS – GOING GLOBAL



El 10 de marzo se celebró en Madrid una Jornada organizada conjuntamente por IGREA y Commercial Risk Insurance. En el transcurso de la jornada se abordaron temas claves para las grandes empresas

españolas, en su intento por gestionar y transferir sus riesgos corporativos, con especial atención al mercado de seguros corporativos en América Latina. Brokers y aseguradores presentes en la Jornada coincidieron en señalar que el hub para colocación de los riesgos con intereses en Latinoamérica en que se ha constituido Madrid, ofrece una notable capacidad y, por tanto, se ha convertido en una razonable alternativa al mercado de Londres. Conforme a la opinión de los profesionales, Madrid se ha convertido en un polo de atracción tanto para multinacionales españolas como para “multilatinas” con presencia en otras latitudes.

JORNADA REPSOL – IGREA

El pasado 14 de Abril se celebró una sesión de trabajo para los asociados de Igreá en las oficinas de Repsol en Madrid.

La reunión se convocó con el objetivo de analizar y contrastar ideas sobre la particular casuística de las sociedades Cautivas.

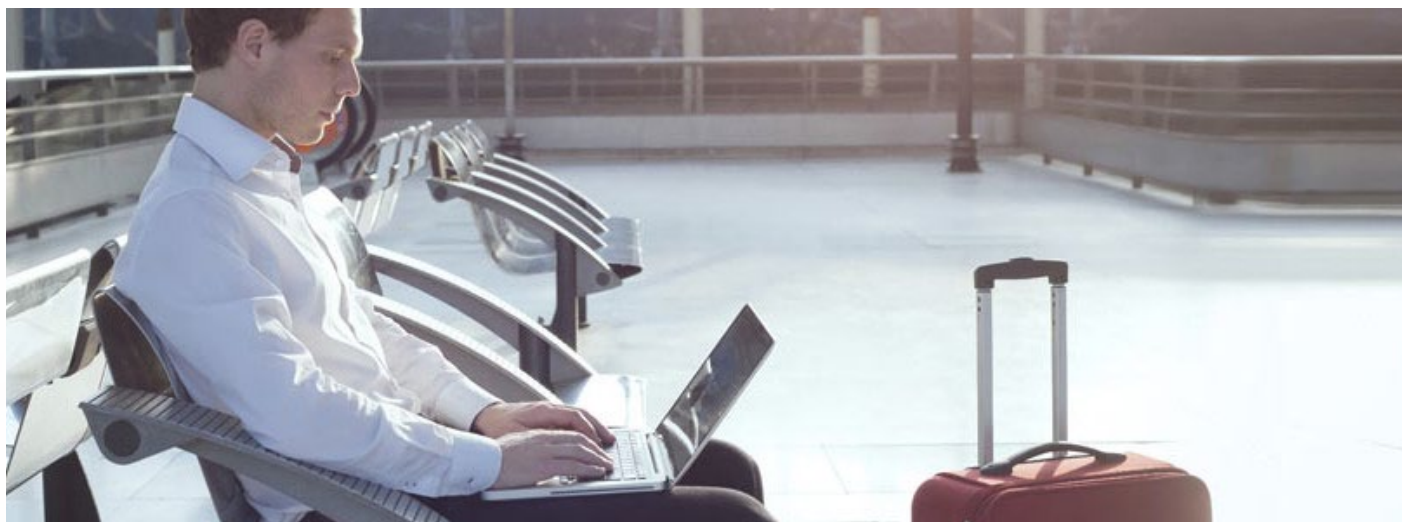
La reunión fue coordinada por la Gerencia de Riesgos de Repsol y en ella se analizaron aspectos como, la necesidad de estos instrumentos, los posibles domicilios de ubicación y fundamentalmente la incidencia de Solvencia II, cuya entrada en vigor está anunciada para el próximo año 2016. ■

JORNADA MARSH – IGREA

Desayuno Coloquio Jornada sobre las novedades en el régimen de responsabilidad civil y penal de Administradores, Consejeros y Directivos y en el Seguro de D&O para 2015.

Celebrado el 12 de Junio en las oficinas de Marsh en Madrid contó con la exposición, a cargo de Cuatrecasas Goçalves Pereira, tanto de aspectos críticos del seguro de D&O como de los programas de Corporate Compliance y el seguro de D&O.

En la misma jornada se presentó el estudio de D&O 2014 elaborado por el Servicio de Estudios de Marsh España y se entregó un ejemplar del mismo a todos los asistentes.



La Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos (FERMA) propone publicar un libro blanco que recoja la perspectiva de los gerentes de riesgos sobre la gestión de los riesgos para la salud y la seguridad en los desplazamientos de personal al extranjero y en los viajes internacionales relacionados con el trabajo. En el documento, que se prepararía en colaboración con la International SOS Foundation y la Agencia de Seguridad y Salud Ocupacional de la Unión Europea (EU-OSHA, por sus siglas en inglés) se debería proporcionar información y orientación sobre el deber de asistencia de las organizaciones a sus trabajadores en asignaciones transfronterizas.

El deber de asistencia es una responsabilidad moral y legal de las organizaciones respecto a sus trabajadores, contratistas, voluntarios y familiares, especialmente cuando están ocupando puestos en el extranjero o se encuentran en zonas remotas de su propio país. Las empresas deben gestionar esa responsabilidad y garantizar la salud y seguridad de dichos trabajadores a través de una política adecuada de gestión de riesgos en viajes.

El deber de asistencia abarca responsabilidades de distintas áreas de negocio y funciones en una

organización, y en él están implicados diversos encargados de la toma de decisiones (directivos, directores generales, directores de seguridad corporativa, responsables de viajes, directores médicos, responsables de RR. HH., responsables del departamento legal, y responsables de riesgos y seguros).

En 2014, la International SOS Foundation, junto con más de 13 entidades líderes en salud y seguridad internacional (incluida la EU OSHA y varios organismos nacionales), publicó el primer marco global para proteger a los trabajadores que viajen u ocupen un puesto en el extranjero. En el documento se proporciona orientación estratégica para que las organizaciones identifiquen peligros y amenazas, y gestionen riesgos con el objetivo de garantizar la salud y seguridad de sus trabajadores.

Principales conclusiones que se extraen del documento:

- Solo el 32 % de las 628 organizaciones sondeadas por la International SOS Foundation evaluó riesgos de personas/lugares antes de la expatriación;
- El número de trabajadores con movilidad geográfica está creciendo rápidamente. En un

informe de PwC Talent Mobility 2020 and Beyond (Movilidad del talento en 2020 y más allá) se estimó que el número de trabajadores con movilidad geográfica crecería un 50 % para 2020;

- Las empresas no deben limitarse a los empleados directos y deben evaluar también los posibles riesgos para quienes viajan por motivos laborales, incluidos voluntarios, estudiantes, becarios y subcontratistas;
- Un seguro no basta para garantizar la salud y seguridad de los viajeros.

Hoy en día, FERMA considera que una de sus funciones, como líder en la práctica eficaz de la gestión de riesgos, es educar a quienes se dedican a la Gerencia de Riesgos sobre este asunto tan concreto y ampliar el ámbito de acción a otros riesgos tales como

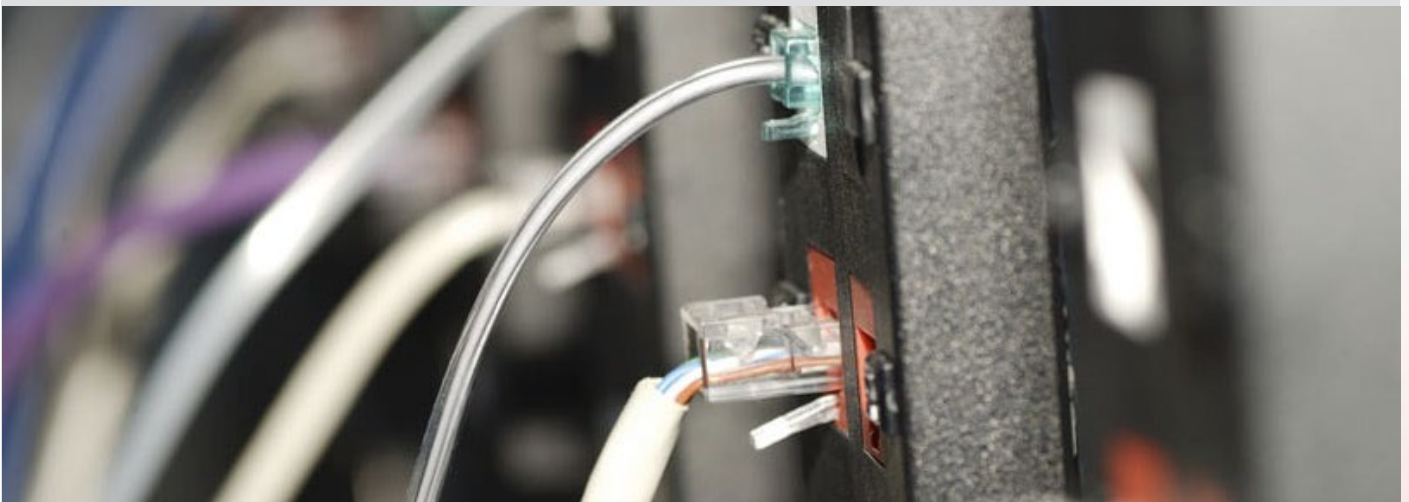
el ébola, el conflicto de Ucrania, las lesiones y los accidentes de tráfico.

La finalidad del libro blanco “Safety, health and security risks management for work-related international travel and assignments –The European risk manager’s perspective” (Gestión de riesgos de salud y seguridad para las asignaciones y los viajes internacionales– La perspectiva de los gerentes de riesgos europeos) es ayudar a las organizaciones a comprender mejor sus responsabilidades de asistencia hacia sus empleados y proporcionarles recomendaciones prácticas.

El documento, en el que se incluyan las comparativas nacionales y europeas de prácticas existentes y recomendaciones en obligaciones y legislaciones, debería formar parte del material formativo para quienes se dedican a la gestión de los riesgos.

MERCADO ASEGURADOR DE RIESGOS CIBERNÉTICOS

En una serie de iniciativas francesas y británicas se está considerando el papel de los seguros para la cobertura de los riesgos cibernéticos en la estrategia nacional de ciberseguridad.



En junio de 2014, el gobierno del Reino Unido lanzó una iniciativa conjunta con importantes aseguradoras británicas para aumentar el nivel de seguridad informática en las empresas del Reino Unido. Esta iniciativa, denominada programa Cyber Essentials (Aspectos cibernéticos básicos), se basa en certificados y garantiza que las organizaciones certificadas hayan implementado una serie de medidas de seguridad. Cyber Essentials se ha desarrollado en estrecha colaboración con el sector de los seguros y cuenta con el respaldo de AIG, Marsh, Swiss Re, la Asociación Británica de Corredores de Seguros (BIBA, por sus siglas en inglés) y la Asociación Internacional de Evaluaciones de Riesgo (IUA, por sus siglas en inglés).

Algunas aseguradoras se han comprometido a incluir los “aspectos cibernéticos básicos” en sus procesos de evaluación de riesgos y a ofrecer a las empresas incentivos, como tarifas preferentes para nuevas pólizas de ciberseguros, para que se certifiquen. El 23 de marzo, el gobierno británico y Marsh publicaron un informe llamado “UK Cyber Security: The Role of Insurance in Managing and Mitigating the Risk” (Ciberseguridad en el Reino Unido: la función de los seguros en la gestión y mitigación de riesgos), basado en los datos aportados por varias grandes empresas y 13 aseguradoras londinenses. En el informe resulta patente el deseo del sector asegurador británico de liderar la gestión de las crecientes amenazas cibernéticas.



Con algo de retraso, Francia ha comenzado a evaluar el uso de seguros contra riesgos cibernéticos como catalizador para aumentar la resiliencia global de las industrias francesas. El Ministro de Finanzas ha lanzado una iniciativa, y se espera un próximo informe. El interés de los gobiernos en los seguros cibernéticos se debe

a la idea de que, en última instancia, una gran utilización de productos de seguros contribuiría a reforzar la ciberseguridad de las organizaciones privadas.

Los estados miembros están debatiendo, en el Consejo de la UE, la nueva regulación de la Unión Europea y están intentando alcanzar un acuerdo sobre puntos clave como, por ejemplo, el tipo de consentimiento que el interesado (ciudadano, paciente, cliente) debe dar para que una organización pueda almacenar datos privados, o el derecho de las personas a solicitar que se eliminen sus datos personales.

Los estados miembros con una administración muy digitalizada, como los países bálticos, están luchando para que los requisitos sean flexibles, mientras que otros como Francia o Alemania, que tradicionalmente han fomentado un alto nivel de protección de la privacidad, son partidarios de exigir formalidades más estrictas para recopilar el consentimiento de las personas. ■

Actividades en el primer semestre 2015

Foros, presentaciones y encuentros marcan los actos desarrollados por AGERS durante la primera mitad del año.

Además de haber modificado, a primeros de año, sus propios Estatutos, la Asociación de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) ha continuado desarrollando su importante actividad divulgativa y de formación a lo largo del primer semestre. Entre otras, cabe mencionar:

FORO DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO Y GESTIÓN DE CRISIS

Este acto, celebrado el once de marzo en la sede de CEIM, y cuya apertura corrió a cargo de Alfredo Zorzo, Vicepresidente I de AGERS y responsable de seguros de ORANGE España, contó con tres destacadas ponencias desde otras tantas perspectivas:

- La visión del Cliente: “Evolución de un Plan de Continuidad de Negocio a un Sistema de Gestión Integrado de Continuidad de Negocio” a cargo de Alfonso Costa, Manager de Continuidad de Negocio de Mutua Madrileña
- La visión del Consultor: “Resiliencia Organizacional” expuesta por Juan Muñoz, Presidente de ASIS España

ACTUALIZACIÓN DE LOS ESTATUTOS DE AGERS

La Asamblea General Extraordinaria celebrada el 18 de febrero, aprobó por unanimidad la modificación de los estatutos de AGERS que recogen cambios en las definiciones de Gerencia de Riesgos, Administración del Riesgo, Gestión de Riesgos y, con especial énfasis, la de Gerente de Riesgos y/o Seguros.

Además se añaden nuevas funciones a ser desarrolladas por la Asociación, tales como la promoción de formación técnica e intercambio de información, así como la resolución de conflictos mediante la creación de un centro de mediación de conflictos.

Asimismo, se establece la obligatoriedad de presentar una lista de candidaturas para la composición de la Junta Directiva de la Asociación, distinguiendo entre Gerentes de Riesgos y no Gerentes de Riesgos; así los cargos de Presidente, Vicepresidente 1º y Vicepresidente 2º serán cargos electos por la Junta Directiva entre los Gerentes de Riesgos de la Asociación.

- La visión de la Banca: “Adecuación de la Política de Continuidad Corporativa al Riesgo-País” por Manuel Campos, Gerente de Continuidad de Negocio de ABANCA.



PRESENTACIÓN DE AGER(S) EN CATALUÑA

El 9 de abril con la asistencia de más de doscientos profesionales del sector, AGER(S) organizó, en el Hotel Rey Juan Carlos de Barcelona, una jornada de presentación de la Asociación en la ciudad condal, primero de los muchos eventos que AGER(S) pretende celebrar en Cataluña para seguir potenciando la labor de los Gerentes de Riesgos y Seguros en esa Comunidad y provincias limítrofes.



Tras la bienvenida a los asistentes y el coloquio de apertura se desarrollaron cinco paneles en los que se trataron los siguientes contenidos:

- Los riesgos en la Internacionalización de las Empresas
- La reforma del régimen de los Administradores Sociales y su incidencia en el Seguro de D&O
- Los Riesgos Emergentes en Transportes
- Crisis Empresariales y Gestión de Continuidad de Negocio
- Presentación de los resultados de la European Risk Management Benchmarking Survey, realizada por FERMA.

FORO DE BIOMEDICINA DEL SEGURO SOBRE ENFERMEDADES CRÓNICAS

En la sala de Juntas de CEIM se celebró el 15 de abril en Madrid el Foro de Biomedicina “Enfermedades Crónicas y su implicación en los Seguros Personales”, acto inaugurado por José Miguel Rodríguez Pardo, en el que se ofrecieron tres visiones diferentes de la problemática

- La visión Médica a cargo de Ana Villanueva, Directora Médica de MAPFRE RE
- La visión Actuarial desde la perspectiva de Azucena López, Directora de Vida y Salud de Hannover Re y
- La visión Legal, desarrollada por Félix Benito, Secretario General de la Sección Española de la Asociación Internacional de Derecho de Seguros (SEAIDA).



XXVI CONGRESO ESPAÑOL DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS



El XXVI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros de AGERS y el I Congreso de Biomedicina del Seguro, se celebraron el 28 y 29 de mayo en el Hotel Meliá Avenida de América de Madrid con la asistencia de cerca de 300 participantes.

Dña Krista Walochik cofundadora de Talengo, firma global de Consultoría de Liderazgo y Búsqueda de Directivos, pronunció la conferencia de apertura, donde expuso la importancia de la perspectiva global de la consultoría desde su propia exposición y experiencia internacional, haciendo especial mención a la necesidad de prestar especial atención al cliente final, ya que la globalización y la digitalización dan lugar a clientes más exigentes en nuestro Sector, tanto en España como en otros países del entorno.

Tras la sesión matinal con la celebración de cuatro paneles y la presentación del borrador del Proyecto de Manual de Catástrofes Naturales 2015, en la jornada vespertina se celebraron dos interesantes talleres:

Taller A: Programas de Seguros Internacionales. Incidiendo en las cuestiones terminológicas, normativas y fiscales y Taller B: Sinistro real de una empresa ubicada en Chile, donde la causa principal es un terremoto en una planta energética bajo una póliza global.

El XXVI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros fue clausurado por el Presidente de AGERS, Juan Carlos López Porcel quien, tras agradecer la presencia tanto de los asistentes como de los ponentes invitados, destacó la conjunción de dos conceptos básicos en AGERS: Tradición y Vanguardia.

El 29 de mayo, tras la reunión exclusiva para los Gerentes de Riesgos en la que se mantuvo un animado coloquio abierto de todos los asistentes, se celebró la Asamblea General Ordinaria de la Asociación en la que se eligió la Junta Directiva para 2015, aprobándose las directrices de buen gobierno de la Asociación. ■



NUEVO PRODUCTO: CIBERRIESGOS



EL FUTURO ES HOY

Si miramos hacia atrás, muchos de los actos que hoy forman parte de lo cotidiano, o de nuestra rutina diaria, antaño probablemente pensaríamos que hablábamos de pura ciencia ficción. Pedirle al coche llamar a casa, desbloquear el móvil utilizando la huella digital o guardar todos los archivos en una nube digital, son algunos de los cientos de ejemplos que hoy nos parecen normales y que hace «no mucho tiempo» habríamos pensado que formaban parte del guión de *Men in Black*.

Las nuevas tecnologías avanzan a una velocidad de vértigo, y el mundo con ellas. Afectan a todos; personas, gobiernos, pequeños comercios y grandes corporaciones y han cambiado por completo la forma en que nos relacionamos. Desde las aplicaciones de mensajería instantánea a la presentación telemática de documentos oficiales, pasando por todas las plataformas o redes sociales. ¿Alguien se acuerda de las avionetas sobrevolando las playas con los anuncios colgando?

Todos los avances tecnológicos tienen, por norma general, un principio o denominador común, son creados para hacer más fáciles, más rápidas y (a

menudo) mejores, muchas de las tareas del hombre, de los animales y de la naturaleza.



Esta afirmación, a priori positiva, conlleva también a otra reflexión fuera de las discusiones éticas: Nuevos escenarios, nuevos riesgos.

El escenario patrimonial de las empresas ha cambiado de forma significativa. Los bienes intangibles cada vez tienen un mayor peso y relevancia frente a los bienes tangibles. Este cambio requería un replanteamiento acerca del

papel del seguro tradicional, que estaba centrado en dar soluciones, principalmente, en la transferencia de riesgos sobre los bienes tangibles dejando un vacío significativo en cuanto a los intangibles.

La velocidad con que se generan los cambios en los escenarios, ha provocado que la percepción de los nuevos riesgos, los que podríamos llamar los «ciberriesgos», se haya quedado alejada del alcance real de estos.

Actualmente podemos decir que, en el ámbito de las grandes multinacionales, esta distancia empieza a acortarse. En la última encuesta realizada en el *World Economic Forum* acerca de los principales riesgos que afectan a la economía, los ciberataques ya se sitúan entre los cinco de mayor preocupación.

En artículos recientemente publicados en los medios especializados, se percibe un discurso más maduro por parte de los principales Risk Managers Europeos. En este sentido, se pone de manifiesto la necesidad de una concienciación amplia por parte de la empresa en la que se implique activamente la alta dirección. Por otro lado, se demanda a la industria del seguro soluciones a medida que se adapten a la complejidad de los nuevos riesgos. Ya no podemos, ni debemos, hablar de un riesgo emergente ni de un problema acotado solamente a las áreas de IT de las empresas. Nos encontramos en una fase en la que, tanto los Brokers, como las compañías de seguros y los Risk Managers empiezan a coordinarse y están obligados a entenderse.

El creciente número de ciberataques (España es el tercer país del mundo por detrás de EE. UU. y Reino Unido) en los que se generan unas pérdidas anuales para las compañías por encima de los 14 mil millones de euros, el considerable aumento de coste medio por incidente, que pasó de 0,5 millones de euros en 2012 a 0,8 millones de euros en 2013, con un coste medio anual por empresa de casi 9 millones de euros, están poniendo a las inversiones en tecnología como uno de los puntos prioritarios en las agendas de las compañías, aunque todavía queda un largo recorrido en lo que atañe a la pequeña y mediana empresa.

En este sentido, según el *Cost of Cyber Crime Study*, publicado por el Instituto Ponemon en el 2014, se pone de manifiesto el alto retorno sobre la inversión en las principales tecnologías de seguridad, tales como sistemas de encriptación (18%), sistemas de inteligencia en seguridad (21%) o perímetros de control avanzados firewall (15%).

La mayoría de los siniestros de gran intensidad provienen del mercado americano (Target, Anthem, Home Depot) y principalmente derivan de violaciones de seguridad que afectan a grandes bases de datos personales.

Cabe reseñar que el mercado estadounidense ha sido pionero en cuanto a las coberturas de ciberriesgos como respuesta a las particularidades de la normativa local que regula las indemnizaciones relacionadas con la protección de estos datos.

En el caso concreto de Target, una de las mayores cadenas de supermercados de Estados Unidos, en el que los ciberdelincuentes robaron datos financieros y personales de 110 millones de clientes colándose en los sistemas de la compañía a través de un pequeño proveedor de servicios de refrigeración, se puso de manifiesto la necesidad de contar, no solo con unas medidas de seguridad propias, sino también con la necesidad de controlar que los proveedores externos, que tengan acceso a información sensible, tomen las mismas medidas.

No obstante lo anterior, y fuera de las peculiaridades del mercado en Estados Unidos, dentro de las consecuencias derivadas de las ciberamenazas, cada vez cobra más importancia el impacto generado por la interrupción de negocio en las empresas.

La operativa de la gran mayoría de las empresas depende, principalmente, de sus sistemas informáticos. Un ataque o fallo de estos puede provocar un auténtico caos interno con las posibles implicaciones de contagio en los mercados. De esta suerte, todas las medidas de seguridad, no solo deben ir dirigidas a la protección de información sensible, sino también a proteger y garantizar la continuidad del negocio.

La variedad de actores que forman el cuadro de las ciberamenazas (ciberespías, ciberdelincuentes, hacktivistas, terroristas o, incluso, personal propio de las compañías) y la creciente sofisticación de las herramientas y métodos de ataque que utilizan (*phishing, malware, exploits...*), hacen que nadie esté fuera de peligro. Apenas hace unos días se acaba de publicar que unos hackers han «asaltado» las bases de datos de la Agencia de Personal del Gobierno de Estados Unidos, y han sustraído una importante cantidad de datos personales de empleados federales.

Ante este panorama, y a pesar de encontrarnos en una etapa en la que se está avanzando desde un punto de vista legislativo para adaptarse a estos nuevos escenarios, la palabra clave que hay que subrayar es la «prevención».

Como se ha comentado anteriormente, el desarrollo del papel de la industria del seguro en la prevención de estos nuevos riesgos representa una oportunidad de negocio en la que tendrán una ventaja competitiva aquellas compañías que sepan escuchar y adaptarse mejor a las necesidades del cliente. ■



Agenda

EVENTO	FECHAS	LUGAR	CONVOCANTE
Annual Conference	15-17 julio	Liverpool (Reino Unido)	AIRMIC
World Congress on Risk	19-23 julio	Singapur (Singapur)	SRA
3rd World Risk & Insurance Economics Congress	2-6 agosto	Munich (Alemania)	EGRIE
Symposion 2015	9-11 septiembre	Munich (Alemania)	DVS
Rendez-Vous de Septembre	12-17 septiembre	Montecarlo (Mónaco)	RVS
Rendez-Vous Riviera	13-15 septiembre	Niza (Francia)	RVR
3rd GRF One Health Summit	4-7 octubre	Davos (Suiza)	GLOBAL RISK FORUM
Forum 2015	4-7 octubre	Venecia (Italia)	FERMA
24th Afro-Asian Insurers Conference	12-15 octubre	El Cairo (Egipto)	FAIR
2015 Brokerslink Conference	15-16 octubre	Nueva York (EE.UU.)	BROKERSLINK
Forum 2015	3-4 noviembre	Pfäffikon (Suiza)	SIRM
12th Health and Ageing Conference	16-17 noviembre	Singapur (Singapur)	SCI

La Gerencia de Riesgos como herramienta de gestión empresarial en grandes empresas y corporaciones

JAVIER NAVAS OLÓRIZ



Desde que empezaron hace ya más de cincuenta años a emplearse las técnicas de evaluación, gestión y transferencia de riesgos en las grandes empresas de EE. UU., la Gerencia de Riesgos ha ido variando sus conceptos y tomando nuevas formas en función de qué parte de los nuevos retos y de qué parte de la organización empresarial se responsabilice de su instrumentación.

Para los responsables del control de los riesgos aleatorios transferidos al sector asegurador, consistirá fundamentalmente en un método que permitirá financiar pérdidas derivadas de hechos de carácter aleatorio, que inciden en el activo de sus empresas.

Para los directores financieros consistirá básicamente en utilizar un método que les permita anticiparse,

por ejemplo, a situaciones en las variaciones en el tipo de cambio de las divisas.

En general la gestión estratégica de los riesgos tendrá por lo tanto que permitir integrar la política de riesgos en la planificación estratégica, en los proyectos, en el desarrollo normativo interno y, cómo no, en el propio proceso de toma de decisiones.

Hasta hace pocos años la Gerencia de Riesgos era puramente un modelo de identificación, evaluación, control y financiación de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización empresarial; en pocas palabras, era un método de financiación de pérdidas que utilizaba una determinada capacidad financiera de carácter contingente, y que aportaba, fundamentalmente, la industria del seguro.

CUESTIONES PREVIAS

La tendencia del hombre al bienestar nos permite afirmar que la Economía, al estudiar el comportamiento de los individuos en su aspiración a este bienestar, condicionado por la escasez de los recursos, permite que el esfuerzo y la inteligencia jueguen un papel primordial en su administración. Por otro lado la necesidad de evolucionar y progresar en compañía de otros individuos, aporta la visión social de las personas, incluso con el objetivo de la cooperación entre ellos. Estos hechos dan lugar al nacimiento de la Economía, uno de cuyos resultados es la economía de mercado.

El Mercado no es un lugar, ni una cosa, ni una asociación; es simplemente un proceso puesto en marcha por las actuaciones diversas de los sujetos económicos que cooperan, cuyos juicios de valor y actuaciones son las fuerzas que determinan su cambiante estado.

Los procesos de decisión más fáciles de entender corresponden a los ambientes de certidumbre ya que quien decide conoce perfectamente el estado de la naturaleza y sabe qué decisión tomar; se opera sobre seguro. Pero esta no es la situación más frecuente, al contrario, las decisiones que tomamos lo son en la esperanza de obtener unos deseables resultados.

Sin esperanza no se puede emprender, pero aún con ella, los resultados serán inciertos, lo que significa apostar sobre el futuro.

En el campo de la economía y, en especial, en el mundo de los negocios, no existe una información estadística sobre la frecuencia de los diferentes resultados de una acción, ya que estos son prácticamente únicos e inéditos. En este campo, las probabilidades son subjetivas, nos hallamos en un ambiente de incertidumbre y no de riesgo.

Existe una distinción entre riesgo e incertidumbre; el riesgo es susceptible de tratamiento actuarial y la incertidumbre, no.

Lo que importa es relacionar el beneficio con la incertidumbre, es decir, cuando hablamos de beneficio en un proceso real, lo haremos contando con los errores, conflictos, innovaciones, desastres y cambios de todo tipo.

La incertidumbre, por tanto, es la esencia de la actividad empresarial y tendrá una correlación directa con el beneficio.



UNA ACOTACIÓN NO ECONOMICISTA DEL RIESGO

Actualmente la sociedad está viviendo una época de enormes cambios no solo tecnológicos, también sociales, políticos y, por supuesto, económicos, con especial virulencia en su vertiente financiera.

El tiempo presente y, previsiblemente, el futuro, estarán caracterizados por la inestabilidad y tendremos que acostumbrarnos a esta nueva forma de vida.

Estos cambios están modificando el marco en el que se desarrollan las estructuras sociales y económicas y, en particular, el de las empresas. Estos factores, que estarán en permanente evolución, incrementan de forma notable la habitual incertidumbre que caracteriza la actividad empresarial, tanto en los riesgos de gestión como en los riesgos accidentales.

Sin duda, una de las razones es la evolución que iniciamos desde unas estructuras sociales limitadas, o locales, a una estructura única y global muy compleja y con acusadas interdependencias entre sus componentes, muy difíciles de controlar y de conocer desde posiciones particulares.

El gran reto, por tanto, será la anticipación a las situaciones futuras; tenemos que ser capaces de ver los nuevos riesgos que se irán añadiendo a los ya conocidos por nuestras empresas.

Sin ánimo de efectuar un estudio riguroso, que no corresponde a este texto, se pueden enumerar al menos algunas de las coordenadas que repercuten en la generación de nuevos riesgos:

- Mercado global (internacionalización comercial, económica y financiera).
- Vulnerabilidad de los mercados financieros.
- Comunicaciones en tiempo real.
- Deslocalización (paraísos laborales).
- Paraísos fiscales.
- Cambio climático.
- Crecimiento demográfico descompensado.
- Terrorismo.
- Demandas nacionalistas.
- Movimientos migratorios.
- Falta de regulación de los mercados.
- etc.

LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RIESGOS

¿Qué es la Gerencia de Riesgos? Antes de contestar hay que consensuar unas bases mínimas, ya que desde que se puso de moda en los EE. UU., el concepto ha ido variando desde una posición inicial clásica a una más moderna que engloba más conceptos.

Una primera aproximación es intentar ocuparse de los riesgos aleatorios únicamente, usando el seguro tradicional como elemento estabilizador de la estrategia.

Dando otro paso más, parece un gran acierto estratégico lograr que las grandes empresas y corporaciones incorporen la política de gestión de riesgos dentro del proceso de toma de decisiones, coordinando las acciones de los gerentes de riesgos, de finanzas y de auditoría interna, de forma que los datos que se manejen sean interpretados correctamente, dada la interrelación de los riesgos empresariales.

Los responsables financieros ya asumen que no solo son estratégicos los riesgos puros de carácter financiero, como el tipo de cambio, sino también lo son los riesgos de explotación, los técnicos, los regulatorios, de imagen, de responsabilidad y los medioambientales, por mencionar los más importantes.

La gestión estratégica de los riesgos nos permitirá integrar la política de riesgos en la planificación estratégica, en los proyectos y, por lo tanto en el proceso de toma de decisiones.

Este nuevo concepto, trae ventajas competitivas, logradas a través del conocimiento integral del riesgo en las empresas.

Se evoluciona desde modelos de financiación de pérdidas que utilizan la capacidad aseguradora, hacia otras formas de control de riesgos más estratégicas y evolucionadas, que cuidan también de la imagen del negocio y de su solvencia, observando los procesos de valor y colaborando con el comité de finanzas y de auditoría.

EL RIESGO EN LA EMPRESA. MERCADO DE SEGUROS

Determinados riesgos, como los financieros, los fortuitos, los operativos, operacionales y los estratégicos, son inherentes a la gestión de las empresas y, además, están profundamente ligados entre sí.

Riesgos como el tipo de cambio, de crédito, los daños a la propiedad, los desastres, la competencia y la imagen, tienen un fuerte componente financiero que marca de forma determinante a la empresa en el caso de su manifestación no planificada y fortuita. Si además aceptamos que los mercados financieros y de seguros cada vez están más interrelacionados, nos damos cuenta de que el enfoque que deberá predominar en el tratamiento de los riesgos en las empresas debe ajustarse a esta nueva realidad que se impone.

Es importante decir también que los riesgos tradicionales de carácter aleatorio, como los incendios y las responsabilidades civiles en algunos aspectos, están perdiendo peso en la percepción de los empresarios, y cada vez son más relevantes los llamados riesgos estratégicos, regulatorios, operativos y operacionales, como el aumento de la competencia, el fallo en el suministro de servicios o mercancías, y/o la infidelidad de empleados. Es necesario superar, por tanto, la línea divisoria entre riesgos asegurables de forma tradicional y los transferibles y enfocarnos en una gestión del riesgo integrada.

Merece la pena hacer una reflexión sobre el aumento en la exigencia de responsabilidades a las empresas; en este sentido, se puede afirmar que la U. E. está ampliando de forma continua el marco regulatorio.

Aspectos como el fomento de la competencia, la protección al consumidor, el buen gobierno

corporativo, el incremento de la regulación de las actividades financieras, los precios de transferencia, etc., han creado un enorme bosque normativo que obliga a las empresas, y especialmente a las cotizadas, a disponer de áreas de staff cada vez mayores, mejores y más sofisticadas.

El escenario cada vez es más complejo, ya que los tradicionales riesgos operativos se ven ahora escoltados por los nuevos riesgos regulatorios, financieros y de imagen.

La Gerencia de Riesgos en este nuevo escenario debe asumir algunas responsabilidades, a saber:

- Intervenir en la coordinación de las áreas implicadas en el *compliance*.
- Aportar experiencia en casos de crisis.
- Buscar vías de mitigación en el impacto de las reclamaciones. Seguros.

El mercado de seguros es un elemento muy importante en esta forma de control de riesgos y merece la pena hacer algunos comentarios al respecto.

En el mercado de seguros, las pérdidas financieras soportadas hasta el momento no han sido suficiente razón para encarecer las primas, pero hay otros factores que pueden incidir y cambiar el ciclo. Uno de estos factores es la clara tendencia al oligopolio de las aseguradoras de grandes riesgos acompañado de un mayor requerimiento

de rentabilidad para sus accionistas en un entorno de volatilidad e incertidumbre financiera, lo que puede provocar falta de capacidad para riesgos específicos. Sin embargo la Industria del seguro está haciendo un gran esfuerzo en este campo e intenta adaptarse a los nuevos tiempos.



Los grandes compradores de seguros se pueden preguntar, en los ciclos duros, ¿qué incrementos de primas serán necesarios en un futuro para garantizar, otros cien años, esta industria?

Difícil la respuesta, si enmarcamos esta problemática en un ambiente de crisis económica cuasi crónica con grandes distorsiones financieras y volatilidad en las bolsas. Los aseguradores de grandes riesgos están sufriendo una gran presión con respecto al nivel de información exigida por los retrocesionarios, acompañado de

ciertas reducciones en algunas coberturas, así como la pérdida de autonomía paulatina en la suscripción local. Esto obliga a las grandes empresas a buscar alternativas que mejoren su posición como grandes compradores de seguros, implantando mecanismos flexibles de gestión que les permitan optimizar la financiación de sus riesgos, lo que traerá aparejado una mejor posición relativa de la función de Gerencia de Riesgos, reduciendo costes y ganando autonomía con respecto a un mercado cambiante y/o en crisis.

E.R.M. VALOR AÑADIDO EN LAS EMPRESAS

Un aspecto del que merece la pena hablar es la llamada reputación corporativa. Existen casos de caídas en las cotizaciones de las acciones de compañías, producidas únicamente por noticias, rumores, actuación de las autoridades, e incluso por actuaciones de orden personal y no institucional.

Todo lo referido al gobierno corporativo cada vez es más importante en las empresas cotizadas y con ello se pretende avanzar con mayor seguridad en un mundo de negocios globalizados.

Algunas de las actuaciones a seguir por el E.R.M. (gerencia estratégica de los riesgos) son las siguientes:

- Puesta en marcha de un modelo global de riesgos en las empresas.

- Desarrollo de una matriz de riesgos corporativos globales. (E.R.M.) vs. coberturas de seguros.
- Integración de sistemas de control interno dentro de un modelo de control y gestión de riesgos corporativos, así como en la cotización de los precios en las primas, o proceso de financiación de riesgos en programas de seguros.
- Creación de un estándar de riesgo reconocible por el mercado con el objetivo de participar en los procesos de calificación de rating de la empresa.

Este proceso no debe suponer una degradación de la función de la Gerencia de Riesgos tradicional, solo se pretende aumentar la visibilidad que puede aportar el departamento financiero.



La razón fundamental de esta evolución es que la administración de riesgos empresariales es más amplia que el simple control aleatorio de los riesgos y de los seguros, lo que provoca un enfoque más robusto del tratamiento del riesgo empresarial.

La filosofía de la gestión de riesgos en una organización debe ser el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caractericen el modelo en que dicha entidad contempla el riesgo.

LA GERENCIA DE RIESGOS TRADICIONAL

Los modelos tradicionales de Gerencia de Riesgos basados en el análisis clásico de los riesgos y su traslado al mercado de seguros, aun cuando aporten valor y eficiencia, deben evolucionar hacia nuevas formas más estratégicas que tácticas, contando con instrumentos que nos ayuden a gestionar de forma más eficiente, que aporten valor y colaboren en las buenas prácticas corporativas.

Los actuales departamentos de Gerencia de Riesgos, suelen estar compuestos por pocas personas, lideradas por un responsable con experiencia y apoyados por las áreas legales y financieras de las propias empresas. Adicionalmente suelen trabajar con corredores de seguros y con aseguradoras que facilitan capacidad financiera de carácter contingente así como conocimientos y experiencias contrastadas de los mercados de seguros.

Muchas áreas de Gerencia de Riesgos internas se suelen ocupar de algunas tareas estratégicas y también de gestión y, en gran medida, de administración y financiación de riesgos. En este contexto una versión

más moderna del concepto aconseja avanzar en las siguientes tareas:

- Definición de un modelo de riesgos para el futuro.
- Elaboración de un mapa de riesgos críticos.
- Definición de una política de riesgos y seguros.
- Diseño de un modelo estable de colaboración con el mercado asegurador y reasegurador.
- Definición, diseño y aplicación de programas de seguros de carácter corporativo.
- Selección, estudio y puesta en marcha de instrumentos de gestión que aporten más eficiencia (sociedades cautivas, autoseguros planificados, soluciones ART, etc.).

Muchas tareas de las descritas anteriormente se realizan con normalidad y, en este sentido, esta sistemática permite disponer de un método permanente de identificación de riesgos y de su cuantificación, con el fin de buscar soluciones financieras y aseguradoras, ya sea a través de las sociedades cautivas o directamente con el mercado asegurador.

POLÍTICA DE RIESGOS

La definición de la política de riesgos es necesaria para determinar los niveles óptimos de retención de riesgos o autoseguro planificado a través de las franquicias y límites de indemnización.

Así mismo, el diseño e implementación de coberturas que el mercado no otorga, así como lograr la máxima autonomía en la liquidación de los siniestros con la creación de sociedades cautivas de seguros o reaseguros, si fuera necesario.

Dentro de esta política de riesgos hay que avanzar en la línea de trabajo con programas de seguros globales de carácter centralizado, así como diseñar

el grado de interlocución directa con el reaseguro y, por último, determinar el grado de solvencia que exigiremos a las aseguradoras y reaseguradoras de los programas de seguros.

Como reflexión de importancia dentro de la política de riesgos, merece la pena estudiar la evolución de los riesgos de carácter empresarial con especial atención en los riesgos de responsabilidad de directores y administradores, terrorismo internacional, medio ambiente, pérdidas de mercado, riesgos de clientes y de crédito, errores y omisiones y, por supuesto, los riesgos políticos y los ligados al desarrollo.

TAREAS DE SOPORTE Y APOYO

Las tareas de gestión se deberán centrar en la implementación de la política de riesgos aprobada, utilizando en paralelo los instrumentos de eficiencia creados con un análisis continuado de su encaje en los programas de seguros tradicionales. La puesta en marcha de un sistema matricial de detección y evaluación de riesgos por países y por negocios, es un paso vital en las grandes corporaciones, ya que sin él será muy difícil implantar programas eficientes de seguros de carácter mundial centralizados, única forma de lograr ahorros importantes para la organización.

El sistema de contraste internacional de costes asociados a la actividad a través del benchmarking para nuestros programas de seguros debe ser adecuado y objetivo, lo que permitirá garantizar que los precios adquiridos son los más apropiados. Los procesos administrativos en la gestión de siniestros son las tareas más ingratas y menos gratificantes en todas sus vertientes, lo que aconseja una exteriorización total de las mismas con sociedades especialistas y de prestigio en el mercado y que tengan un carácter independiente con respecto a la empresa por razones obvias.

GESTIÓN INTEGRADA DE RIESGOS

En los esquemas clásicos de identificación de riesgos, se puede observar que muchos de los que figuran, son los habituales en la gestión actual de las áreas de Gerencia de Riesgos y sin duda con un esfuerzo adicional, se pueden aportar soluciones integradas que permitan alinearse con la estrategia ERM, ayudando a maximizar el valor de la empresa.

Si hiciéramos un desglose más detallado de esos riesgos, observaríamos que los riesgos de huelga, infidelidad, muerte e incapacidad son propios de las áreas de recursos humanos; los tipos de cambio, de interés, precios de los materiales son riesgos macroeconómicos de responsabilidad de finanzas o planificación; y los incumplimientos contractuales, fallos de proveedores, serán de las áreas legales, etc.; y, a su vez, todos ellos, los podemos clasificar como de carácter interno o, por el contrario, de mercado.

Lo ideal, sería diseñar una estrategia de aportación de valor al ERM, identificando riesgos y procurando ofrecer sistemas de financiación de esos riesgos de forma adecuada y eficiente.

Para ello, hay que determinar las prioridades en la empresa:

- Áreas de negocio que más preocupan.
- Estudio piloto del área elegida y establecimiento de una sistemática de aproximación a su desarrollo.

- Análisis detallado de los riesgos inherentes y posibles soluciones financieras.

De esta manera se pueden conocer los vacíos existentes y se podrán establecer acciones enfocadas a la minimización de los riesgos detectados y su posible financiación.

Una vez lograda esta primera etapa, se ampliaría el método a toda la organización. ■

CONCLUSIONES

Las áreas de gestión de riesgos corporativos, deberán por tanto:

- Aportar valor al grupo.
- Avanzar en la independencia con respecto a los costes mediante instrumentos que faciliten transparencia y eficiencia en la gestión como, por ejemplo, las sociedades cautivas.
- Mantener la excelencia con respecto al tratamiento de los riesgos.
- Convertirse en una unidad operativa de servicio al grupo y sus filiales con eficacia, transparencia y eficiencia.

Los peligros de la informática, donde el riesgo se hace evidente

FRANÇOIS SETTEMBRINO



¿Es este un título atractivo dirigido únicamente a llamar la atención del lector o, por el contrario, corresponde a una visión realista de la situación? Estamos hasta tal punto sumergidos en la informática con los dispositivos, los contactos, los correos electrónicos y otras redes que se nos cruzan en el camino, que no nos damos cuenta de nuestra dependencia literalmente enfermiza. Los expertos en medicina nos animan a desconectar con regularidad para evitar poner en riesgo nuestra salud, y a ocuparnos, en primer lugar, en extremar la vigilancia en el trabajo, al volante o a centrarnos en las verdaderas relaciones sociales; su única preocupación es ayudarnos a conservar un equilibrio vital que, de otro modo, correría el riesgo de desaparecer deprisa y sin darnos cuenta, como hemos dicho, a causa de los dispositivos que utilizamos. Esta preocupante cuestión se extiende a muchos más ámbitos de los que imaginamos y sobre los que vamos a abordar modestamente algunos aspectos.

Comenzaremos por una fecha: 8 de abril de 2014. Fue cuando Microsoft se desvinculó de Windows XP; a partir de entonces, se acabarían las actualizaciones de seguridad y el soporte técnico. Microsoft no tiene intención, por tanto, de llevar el mantenimiento de por vida de un programa que ha cumplido su cometido y ha sido reemplazado por otras versiones con mejores prestaciones. ¿Pero estamos a tiempo de modernizar los viejos ordenadores? Sin duda, verse obligado a adquirir nuevos equipos puede salirse del presupuesto. Algunos equipos podrían actualizarse, pero su uso no sería sencillo precisamente. En muchos otros casos sería imposible, debido a la falta de capacidad de los dispositivos, y los problemas por tanto se acentuarían con el paso del tiempo. La situación es más grave de lo que parece. Muchos particulares ya han decidido correr el riesgo y continuar utilizando XP, porque carecen de los medios necesarios o no les apetece realizar una nueva adquisición. En las empresas, podría ser aún peor. En Gran Bretaña, tan solo en el sector de la sanidad, más de un millón de dispositivos funcionan con XP... Parece asimismo que la mayoría de los distribuidores de billetes de banco en todo el

mundo estaría en la misma situación. Todo esto, salvo que se exija a Microsoft revisar o atenuar su postura, podría quedarse en buenas intenciones, y cuanto más esperemos, peor. De todas maneras, recordemos que habría más de mil quinientos millones de ordenadores en el mundo, de los cuales más del 90 % funcionan con Windows. No todos tienen instalado XP, pero debe haber todavía un gran número de ellos que satisfacen las necesidades de los usuarios. Aquellos que todavía se usan en las empresas, principalmente en el caso de las PYMES, deberían modernizarse o sustituirse lo antes posible para mantener un nivel de seguridad adecuado. En estos casos, habrá que contar con especialistas, que trabajarán gratuitamente.

La seguridad de los dispositivos de particulares también está en juego; la banca por Internet puede convertirse en un blanco certero para los malhechores, y los banqueros podrían igualmente denegar el acceso a clientes con XP para protegerse. Las personas que tengan un técnico de confianza, deben contactar con él cuanto antes. En su defecto, podrán hacer uso de los servicios de un profesional a cambio de una protección que, de todos modos, nunca será definitiva.



CUESTIONES A CONSIDERAR

¿Qué otras cuestiones habremos de vigilar, temer o sufrir? Las siguientes consideraciones no son más que unos pocos ejemplos entre tantos. Hay algunos que nos pueden resultar relativamente familiares por lo que se publica en los medios; otros los conocemos más en profundidad, gracias a ciertas revelaciones, entre las cuales destacan las declaraciones de Edward Snowden, el antiguo empleado de la CIA en las que divulgó parte de sus documentos clasificados como secretos.. Todo comienza con un saqueo de datos a través de la utilización de un correo electrónico. Más discreto es el procesamiento de contratos por servicios de traducción en línea que, si se piratean o están infectados, permitirían a la competencia estar al tanto de todo casi inmediatamente. La propiedad intelectual carece de sistemas de protección eficaz y los países occidentales europeos ya no tienen secretos para nadie; sus economías están en peligro. En la base de todo se halla la ausencia de una regulación eficaz en materia de datos; cuando las primeras tarjetas de fidelidad comenzaron a proliferar en las tiendas, nadie quiso ver la artimaña cuyo fin sería el uso de los datos personales de los clientes para obtener información detallada sobre ellos. Se ha alabado la protección de datos personales, los cuales tenemos el derecho de conocer para corregirlos a voluntad. ¿Pero cuántos se han aventurado a hacerlo? Si es usted cliente de una cadena internacional, desconoce por completo el uso que se hace de sus datos personales que, al parecer, poseen un valor inestimable. Los ficheros de las grandes cadenas de tiendas permiten disminuir la parte aleatoria de las decisiones de compra, pues se conoce casi todo sobre el perfil del cliente; si además se suman las huellas digitales que vamos dejando con las tarjetas, los teléfonos donde todo está registrado, las visitas a las redes sociales, los correos electrónicos, de vez en cuando un historial médico, incluso el GPS, estamos facilitando información susceptible de utilizarse para hacerle caer en la trampa. No olvide tampoco los millares de cookies que dejan

un rastro imborrable y que contienen gran cantidad de información sobre usted; estas permiten seguirle la pista, detectar sus preferencias y reconstruir su comportamiento. Google no pierde ocasión para alabar los beneficios de las cookies, pero en breve las reemplazará por un identificador anónimo, más eficaz e insidioso, del cual será el único propietario.



Usted ya no tendrá por tanto opción a interactuar. Y con el tiempo los comercios e industrias que no utilicen el navegador Chrome de Google se encontrarán dando palos de ciego y ya no podrán personalizar su publicidad. Así, pues, como individuos, casi nada nos pertenece, nada es nuestro ni es secreto; si no ocurre ahora, llegará el momento en que nuestros datos personales y el rastro que dejamos serán utilizados permanentemente, ya sea para un contrato de trabajo, un seguro, un asunto judicial, etc. Además, toda esta información va a parar a empresas, Google y tantas otras, reguladas por legislaciones y tribunales extranjeros. Y aquel de entre nosotros que quisiera hacer desaparecer algún dato de su historial, habrá perdido el poder para hacerlo. Se ha puesto muy de moda tener un perfil en Facebook o en cualquier otra red social, sin comprender que la revelación de la vida privada no puede más que volverse contra uno mismo. En caso de litigio, solo cabe desear buena suerte al que quiera llevar el asunto ante los tribunales, en particular los estadounidenses, ya que las principales empresas se encuentran reguladas por la legislación de EE. UU. No nos olvidemos tampoco de que para beneficiarse de su protección legal, también hace falta ser ciudadano estadounidense.

HISTORIA RECIENTE

Repasando un poco la historia, recordemos que fueron los militares de Estados Unidos quienes fomentaron el auge de la informática personal, o los PC, si se prefiere. Pocos saben que la palabra Informática es un acrónimo de dos vocablos, INFORmación y autoMÁTICA. Y en efecto, con el desarrollo de los ordenadores que son cada vez más potentes y de una rapidez vertiginosa, dotados de memorias virtualmente infinitas, ha hecho casi automática la posibilidad de hacerse con datos confidenciales, incluso los más secretos, y ha permitido una vigilancia universal. El problema radica en que de nuevo son los militares estadounidenses los que se han reservado todos los poderes.

A su vez, el poder de la maquinaria estadounidense no cesa de crecer. Sus dispositivos serán capaces de colarse en secreto prácticamente en todas partes. En primer lugar, en nuestros datos particulares, a través de la «puerta trasera» de los ordenadores y en cualquier organización, incluida la policía. La potencia de sus dispositivos será tal, que les permitirá eliminar parámetros ínfimos de cualquier sistema o red, industrial o militar, con el fin de dejarlo obsoleto o inoperativo. Son ellos quienes idean conjuntamente sus sistemas de seguridad. La tarea de elaborar una

criptografía efectiva corresponde a los grandes especialistas, y no habrá otros capaces de proteger eficazmente a las empresas y a las administraciones. Cuando compramos un ordenador, el sistema pertenece en un noventa por ciento a Windows; ¿y quién nos garantiza que la protección criptográfica que hemos pagado a un alto precio no incorpora un pequeño repetidor que solo el diseñador conoce?

El título de este artículo hace referencia a nuestro nuevo entorno; el riesgo ha dejado de ser aleatorio, y su presencia es una constante. Todos los días recibimos nuevas pruebas de ello; estas son algunas de ellas:

- La agencia tributaria canadiense ha descubierto un fallo en su sistema de cifrado, que implica la posibilidad de haber sufrido el pirateo de los datos de un elevadísimo número de ciudadanos.
- En Bélgica, el sistema informático de SPF Finances parece tener notables vulnerabilidades que comportan fallos a todos los niveles.
- ING ha dado mucho que hablar por querer vender información sobre el comportamiento de compra de sus clientes. La seguridad y el respeto de la vida privada son los grandes perdedores, pues los ficheros de clientes se venden o alquilan a precio de oro.



Estos no son más que algunos ejemplos y es más que probable que ciertos usos ilícitos se practiquen impunemente y en riguroso secreto. Nosotros, los usuarios, somos igualmente responsables porque apenas unos pocos marcamos sobre los formularios la casilla con la que podemos negarnos a que nuestros datos sean comunicados a terceros.

Desde diversos ámbitos se intenta llamar la atención de los responsables políticos sobre el peligro que comporta no hacer nada. Ni siquiera Europa es capaz de ver el peligro, y no tiene programado ocuparse de la cuestión hasta 2015. Pero, entretanto, las compañías que manejan las redes se embolsan sumas astronómicas, de las cuales apenas veremos aquí unas migajas, que no permitirán la recuperación de nuestras economías. ¿Mejorará la situación al menos para los expertos del Risk Management? El renombrado Institute of Risk Management, de Londres, ha ahondado en la cuestión del cyber risk, como lo llaman; la conclusión es desmoralizadora:

- 360 millones de cuentas bancarias se encontrarían en el mercado y, según KPMG, 160 millones de personas en 2012 habrían sufrido filtraciones de datos.
- El setenta por ciento de los gestores de riesgos carecen de cualificación y experiencia en este campo.
- El cincuenta y tres por ciento de las sociedades encuestadas carecen de gestión alguna de la materia.
- Un modesto veintisiete por ciento ha estudiado la totalidad de las medidas de seguridad incorporadas en sus cadenas de suministro.
- Y como si todo esto no fuera suficiente, el cuarenta y cinco por ciento de los encuestados ignora si su empresa ha sufrido ya ataques cibernéticos o daños.

¿Podemos hacer algo, considerando que la urgencia apremia? Aquellos que quieran profundizar en la cuestión no pueden contentarse con la lectura de este breve artículo. He aquí dos pistas que pueden guiarlos:

- Primero, una obra destacada en francés: La souveraineté numérique (Stock, 2014), de Pierre Bellanger, que realiza un recorrido por la cuestión.
- Después, un resumen y el informe Cyber Risk, del IRM, en inglés, que se pueden consultar en la web del instituto (www.theirm.org). ■

CONCLUSIONES

¿Y quién tiene la culpa de que el riesgo se haya convertido en una realidad? En primer lugar, nosotros mismos que nos hemos zambullido de lleno en redes sin ponderar adecuadamente los peligros; después, los responsables informáticos que no han sabido medir estos peligros. Pero también los gestores del riesgo, que se han quedado atrás y no han sabido reaccionar a tiempo. Son ellos quienes deberían haber educado a sus superiores y dirigentes, estos últimos aún más responsables por no haberse preocupado apenas por el fenómeno. La esfera política se ha quedado desfásada, cuando debería haber anticipado las catástrofes que nos esperan.

Dejemos que sea Pierre Bellanger quien diga la última palabra:

“Internet y sus servicios están controlados por los americanos. Internet trasvasa nuestros empleos, nuestros datos, nuestra prosperidad, nuestra fiscalidad, nuestra soberanía”.

Esto es lo que se sabe con certeza hoy por hoy; para merecer su título, los gestores de riesgo están en la obligación de reaccionar. Y ya va siendo hora.

Siniestralidad durante la construcción y montaje de centrales hidroeléctricas

ITSEMAP



INTRODUCCIÓN

La relevancia de la siniestralidad durante la construcción y montaje de centrales hidroeléctricas, subyace no sólo por elevado coste de reconstrucción o reposición de equipos en caso de siniestro, sino también, por el efecto en los plazos de ejecución de la obra y retrasos en la puesta en marcha de la instalación, con el consiguiente lucro cesante.

Los sistemas de producción hidroeléctrica son una alternativa viable y de bajo coste para la producción de electricidad, a la vez que contribuyen a reducir el impacto sobre las emisiones de Gases de Efecto Invernadero a la atmósfera en el ámbito de la producción eléctrica. Actualmente este tipo de sistemas, cuenta con técnicas absolutamente maduras y probadas.

Si bien la construcción de centrales hidráulicas en el entorno europeo se limita a ampliar o modernizar el parque de centrales existentes; un mayor aprovechamiento de recursos hídricos con la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas, es uno de los focos en el que los países Latinoamericanos están orientando su capacidad de producción energética para los próximos años. De acuerdo a OLADE (Organización Latinoamericana de la Energía), el grado de aprovechamiento del potencial hidroeléctrico de la región es de solamente un 22% (fuente, Junio 2013). A nivel mundial, aproximadamente el 16% de la generación eléctrica se realiza mediante el empleo de dicha tecnología, previéndose un incremento de potencia instalada principalmente en países de Asia, África y Latinoamérica.

¿QUÉ ES UNA CENTRAL HIDROELÉCTRICA?



Una central hidroeléctrica es una central eléctrica que permite el aprovechamiento eléctrico de la fuerza hidráulica con el empleo de una turbina hidráulica. La turbina hidráulica transforma la energía potencial y cinética del agua en movimientos mecánicos. Al instalar un generador solidario con el eje de la turbina, los movimientos mecánicos se convierten directamente en corriente eléctrica.

La potencia de una turbina hidráulica (P) se determina a partir del producto de la aceleración gravitacional (g), la densidad del agua, la altura o caída de agua (h), el caudal de la turbina (Q) y el rendimiento (η), típicamente con valores de 85-95 %.

$$P = \eta * \rho * g * h * Q$$

Las turbinas hidráulicas operan de acuerdo a unas curvas características que relacionan los parámetros anteriormente presentados.

TIPOS DE CENTRALES HIDROELÉCTRICAS

Partiendo del concepto de aprovechamiento eléctrico anteriormente descrito, se pueden definir diferentes tipos de centrales hidráulicas en función de las construcciones civiles requeridas por las condiciones orográficas, hidrológicas o geotécnicas.

- **Central de presa**, es aquella central que implica la construcción de un muro grueso de diversos materiales con objeto de almacenar agua a fin de derivarla o regular su curso fuera del cauce.

- **Centrales de agua fluyente**, es aquella central que utiliza la fuerza del caudal del río y su fuerza de caída para generar electricidad sin la necesidad de inundar su parte alta con la creación de un embalse o de desviar el río de su lecho natural, aprovechando estrechamientos del cauce para conseguir mayor velocidad del agua.

- **Centrales de bombeo**, es aquella central de acumulación o reversible en la que el agua almacenada en un embalse inferior o proveniente de un río es bombeada a un embalse superior para su acumulación y posterior turbinado.

TIPOS DE TURBINAS HIDRÁULICAS

Turbina Francis, es aquella turbina de paso radial que dispone de un amplio espectro de aprovechamiento, generalmente con alturas de agua y caudal elevados dando lugar a unidades de generación de gran potencia.



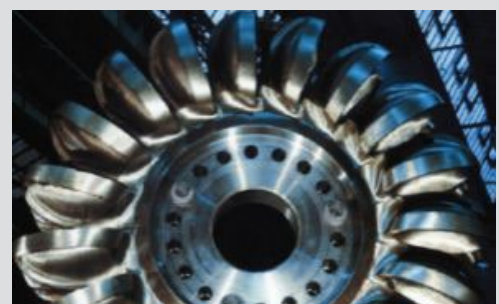
Turbina Kaplan, es aquella turbina con un rodete tipo hélice y un paso de flujo totalmente axial. Su aprovechamiento suele ser en caídas de agua inferiores a las turbinas Francis.



Turbina de Bulbo, se trata de modelo especial de turbina Kaplan. Estas turbinas son aptas para aprovechar saltos de muy poca altura y gran caudal, y cuenta con la peculiaridad de que el generador eléctrico queda dentro de un cubierta envolvente o bulbo.

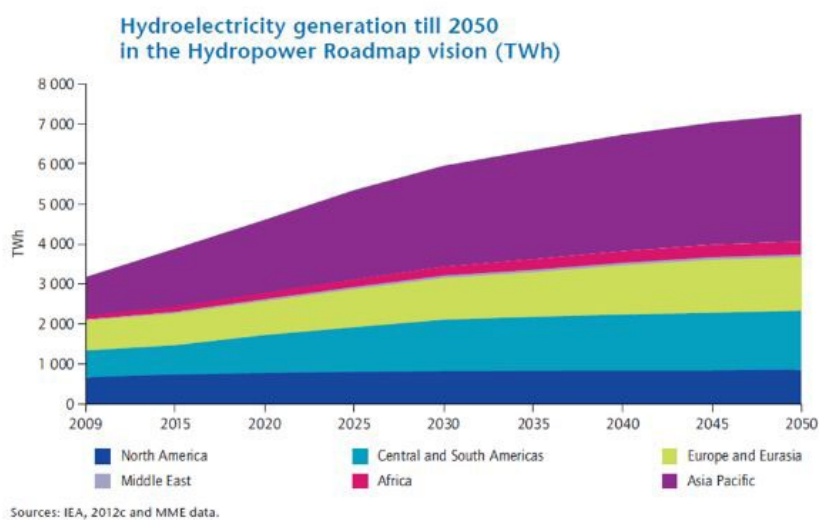


Turbina Pelton, es aquella turbina de acción en la que la energía potencial de la altura del agua, se transforma en cinética por medio de unos inyectores que proyectan el agua al rodete, dispuesto con cucharas que transforman dicha energía cinética en giro de la turbina. Su aplicación se limita a muy grandes saltos de altura y bajo caudal.



EVOLUCIÓN MUNDIAL DE LA GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA

De acuerdo a las conclusiones del informe de la IEA “Technology Roadmap: Hydropower, 2012”, hay una previsión de que la generación hidroeléctrica pueda doblar su contribución en el año 2050, alcanzando 2000 GW de potencia instalada global y una producción eléctrica de alrededor de 7000 TWh. Este logro, motivado principalmente por la búsqueda de energía limpia, podría prevenir emisiones anuales de hasta 3.000 millones de CO2 proveniente de plantas de combustible fósil. El grueso de este crecimiento provendría de instalaciones en economías emergentes y países en desarrollo.



Gráfica 1. Proyección de generación hidroeléctrica

La energía hidroeléctrica es la tecnología con mayor peso en la generación eléctrica renovable a nivel mundial, y de acuerdo a la previsión se mantendrá en esa posición. Desde 2005, las nuevas instalaciones hidroeléctricas han generado más electricidad que todas las energías renovables combinadas.

El potencial para nuevas plantas hidroeléctricas es considerable, especialmente en África, Asia y Latinoamérica. En países de este entorno, proyectos de grandes y pequeñas centrales hidroeléctricas pueden ayudar al acceso a sistemas eléctricos modernos, aliviar la pobreza e impulsar el desarrollo social y económico, especialmente en comunidades locales. En los países industrializados, beneficios adicionales pueden derivarse de la modernización o mejora de las centrales existentes.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

La investigación se realiza a partir del análisis de siniestros en construcción y montaje de centrales hidroeléctricas en la cartera de MAPFRE.

La fuente de información principal para el análisis de las muestras es la herramienta Century. A partir del dato de número de póliza ha sido posible examinar los distintos expedientes de siniestro en las obras correspondientes. De un análisis riguroso de los informes periciales disponibles y comunicaciones registradas, se ha podido determinar en la mayoría de los siniestros una serie de campos definidos y que permiten extraer conclusiones en la siniestralidad de obras hidroeléctricas.

El análisis de las características de las obras y centrales hidroeléctricas se ha realizado en base a la información suministrada por los asegurados para la suscripción o renovación de las pólizas, si bien no es frecuente la disponibilidad de documentación técnica detallada.

La información relativa a las pólizas de las obras suscritas se ha podido extraer de la herramienta Siglo o bien a través del contenido de los informes periciales.

MUESTRAS DE OBRAS HIDROELÉCTRICAS

Como se ha citado en el punto anterior, la muestra de obras hidráulicas se ha extraído de la identificación de una serie de obras dentro de la cartera de MAPFRE. Cabe destacar el intento de incrementar la muestra a partir de información que pudiera extraerse del sector (p. ej. reaseguro, IMIA), si bien no ha sido posible finalmente recopilar suficiente detalle técnico/económico en los siniestros hallados como para poder incorporarse al presente estudio.

La muestra comprende 9 obras hidroeléctricas ubicadas principalmente en la región Latinoamericana con excepción de la obra en La Muela II localizada en España (ver Tabla 1).

Tabla 1: Características principales de las obras analizadas

Obra	País	Cliente/Tomador	Breve descripción de Obra y alcance Civil	Fecha Inicio	Fecha Fin*
LAJA	Chile	EÓLICA MONTE REDONDO	Central Nueva. Construcción de una represa	sep-09	dic-14
LA MUELA II	España	IBERDROLA Generación	Aumento de capacidad de central existente. Construcción subterránea de la caverna y excavación de tubería forzada a un embalse superior ya existente	ago-05	sep-15
SAN PEDRO	Chile	COLBUN	Central nueva. Construcción de presa y túnel aducción	jul-10	obra parada
ANGOSTURA	Chile	COLBUN	Central nueva. Construcción de presa y túnel aducción	ene-10	abr-14
EL QUIMBO	Colombia	EMGESA	Central nueva. Construcción de presa, dique auxiliar y túneles de aducción	dic-10	may-15
CERRO DEL AGUILA	Perú	CERRO DEL ÁGUILA	Central nueva. Construcción de presa con túneles de conducción y caverna de sala de máquinas	may-11	oct-15
LA CONFLUENCIA	Chile	HOCHTIEF CONSTRUCTORA CHILENA	Central nueva. Construcción de 2 túneles subterráneos extensos (7-10 km) en forma y sin construcción de presa	feb-08	feb-13
PANDO Y MONTE LIRIO	Panamá	COBRA	Centrales nuevas. Dos centrales en cascada (Pando - Montelirio) con construcción de presas y túneles	sep-09	dic-14
PEDREGALITO I y II	Panamá	COBRA	Centrales nuevas. Dos centrales en cascada con construcción de presa en Pedregalito I	dic-09	nov-11

(*) Fecha de finalización o última estimación con la información disponible.

En base al análisis de la documentación de suscripción y de las pólizas, se tienen los siguientes datos:

Obra	Suma Asegurada €	SA Daños Materiales €	Presupuesto relativo a Obra Civil €	SA ALOP €	Otras coberturas
LAJA	114.760.000	93.480.000	44.589.846	21.280.000	LEG 2
LA MUELA II	230.498.584	230.498.584	80.713.970	Sin cobertura	LEG 2, LEG 3 (Lím. 5 MME)
SAN PEDRO	346.560.000	254.600.000	123.806.568	91.960.000	Sin información
ANGOSTURA	489.060.000	402.800.000	199.051.772	86.260.000	LEG 2, DE 3, DE 5 (Lím.10M€) Incluido Maquinaria de obra
EL QUIMBO	578.853.199	409.677.199	212.990.638	169.176.000	LEG 2, DE 3, DE 5 (Lím.10M€) Incluido Maquinaria de obra
CERRO DEL AGUILA	652.840.000	516.040.000	192.895.305	136.800.000	LEG 2
LA CONFLUENCIA	250.771.120	190.000.000	95.000.000	60.771.120	LEG2 Incluido Maquinaria de obra
PANDO Y MONTE LIRIO	209.146.680	177.528.400	113.035.655	31.618.280	Sin información
PEDREGALITO I y II	81.756.528	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información Incluido Maquinaria de obra
Total	2.954.246.111	2.274.624.183	1.062.083.753	597.865.400	

Cabe destacar que dentro de las muestras de obras analizadas existen diferencias en cuanto a la contratación de diferentes coberturas, a destacar la contratación o no de la garantía ALOP (Muela II), de distintas coberturas para errores de diseño, materiales o montaje (generalmente LEG 2), o cobertura/exclusión de la maquinaria de obra.

MUESTRA DE SINIESTROS

La elección de muestras corresponde a los siguientes criterios:

- Se identificaron un total de 59 siniestros relacionados con obras hidroeléctricas, basada en siniestros recogidos en Century.
- El estudio de los siniestros se ha limitado a aquellos con aplicación de garantías en Daños Materiales y ALOP, no siendo objeto de su análisis e incorporación a las estadísticas aquellos sujetos a garantías de Responsabilidad Civil.

En base al análisis individualizado de los siniestros, se han definido una serie de campos en una tabla Excel basados en unas listas predefinidas y que tras su cumplimentación ha permitido analizar los resultados estadísticos. Los conceptos analizados por siniestros se clasifican en tres de grupos de datos correspondientes que abarcan:

- **Análisis del siniestro:** causa origen, daños o consecuencias, escenario y período de ocurrencia.
- **Valoración/Tramitación del siniestro:** importe reclamado, tasación y deducibles aplicables.
- **Datos de obra o instalación.**

Con fin de obtener conclusiones relevantes, los importes considerados han sido siempre los importes totales 100% tanto en daños materiales como en lucro cesante, considerando en este caso tanto la pérdida económica como los días de parada.

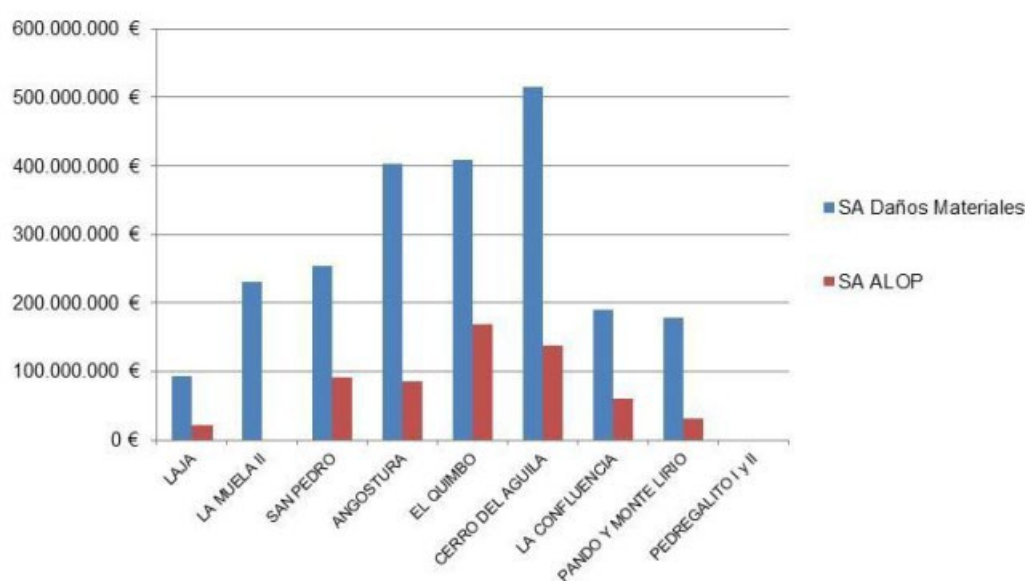
PRINCIPALES CONCLUSIONES

CENTRALES HIDRÁULICAS

- **Tipo de central.** Se diferencian tres tipos de centrales hidráulicas dentro de la muestra analizada: Agua fluyente (RoR), Bombeo y Presa; con una concentración significativa de la suma asegurada en éstas últimas, con cerca del 72%. Asimismo son las centrales tipo presa las que disponen de mayor potencia total instalada, si bien la instalación de La Muela es la que mayor potencia instalada tiene cerca de 850 MW.

Tipo de Construcción	Suma Asegurada €	% SA	Potencia [MW]	% Potencia
Run-of-the-River Agua fluyente	574.677.800	19,45%	273,4	10,72%
LA CONFLUENCIA	250.771.120	8,49%	156,0	6,11%
LAJA	114.760.000	3,88%	34,4	1,35%
PANDO Y MONTE LIRIO	209.146.680	7,08%	83,0	3,25%
Bombeo/Reversible	230.498.584	7,80%	848,0	33,24%
LA MUELA II	230.498.584	7,80%	848,0	33,24%
Presa	2.149.069.727	72,75%	1.430,0	56,05%
ANGOSTURA	489.060.000	16,55%	316,0	12,39%
CERRO DEL AGUILA	652.840.000	22,10%	525,0	20,58%
EL QUIMBO	578.853.199	19,59%	400,0	15,68%
SAN PEDRO	346.560.000	11,73%	144,0	5,64%
PEDREGALITO I y II	81.756.528	2,85%	45,0	1,76%
Total	2.954.246.111	100,00%	2.551,4	100,00%

- **Distribución por obra.** De acuerdo a los datos de suscripción y los presupuestos de las obras, se observan grandes diferencias en sus magnitudes como se presenta en la siguiente gráfica. En ella destacan tres obras con presupuestos superiores a 500 MM EUR en daños materiales, mientras que la central hidroeléctrica de Laja se ubica por debajo de los 100 MM EUR.



SINIESTROS

- **Distribución de siniestros por obra.** Se observa una elevada siniestralidad en la obra de Laja, concentrando casi el 32% de los daños de la muestra. Este hecho tiene mayor relevancia considerando su escaso peso en los datos de suma asegurada presentados en el punto anterior. Así mismo cabe destacar la elevada siniestralidad en La Muela como consecuencia de un siniestro de alrededor de 14 MM EUR.

Central Hidráulica	Nº de siniestros	Daños Materiales €	Daños PBE	Total Daños	% Total Daños
LAJA	6	11.293.000	9.109.724	20.402.724	31,88%
LA MUELA II	3	16.735.604	-	16.735.604	26,15%
LA CONFLUENCIA	33*	13.589.064	-	13.589.064	21,23%
EL QUIMBO	7	7.540.887	-	7.540.887	11,78%
PANDO Y MONTE LIRIO	3	532.000	2.736.000	3.268.000	5,11%
ANGOSTURA	3	1.486.099	-	1.486.099	2,32%
PEDREGALITO I y II	2	466.129	171.000	637.129	1,00%
CERRO DEL ÁGUILA	1	342.000	-	342.000	0,53%
SAN PEDRO	1	-	-	-	0,00%
Total	59	51.984.783	12.016.724	64.001.507	100%

(*) La Confluencia presenta 15 siniestros por impactos en la circulación de vehículos de obra y 8 siniestros por impactos en maquinaria de perforación durante trabajos en los túneles.

- **Distribución de siniestros por países.** En cuanto al comportamiento por análisis geográfico, si tenemos en cuenta la suma asegurada correspondiente, destaca negativamente España con el siniestro de La Muela y un porcentaje elevado de daños en Chile dado el mayor número de obras analizadas y la siniestralidad de Laja.

País	Nº de siniestros	Total Daños €	% Daños	Suma Asegurada €	% Suma Asegurada
CHILE	43*	35.477.887	55,43%	1.201.151.120	41,82%
PANAMÁ	5	3.905.129	6,10%	209.146.680	7,28%
PERÚ	1	342.000	0,53%	578.853.199	20,15%
COLOMBIA	7	7540.887	11,78%	652.840.000	22,73%
ESPAÑA	3	16.735.604	26,15%	230.498.584	8,02%
Total	59	64.001.507	100%	2.872.489.583	100%

(*) Elevada frecuencia de siniestros en Chile por el efecto, anteriormente citado, de La Confluencia.

- **Distribución por tipo de central.** Dentro de la muestra, se distinguen tres tipos de centrales, con una siniestralidad más notable en aquellas centrales de tipo agua fluyente, fundamentalmente debido a Laja y La Confluencia. Por el contrario y pese a concentrar un mayor valor de suma asegurada, las centrales tipo presa suponen tan solo un 15% de la suma de daños total.

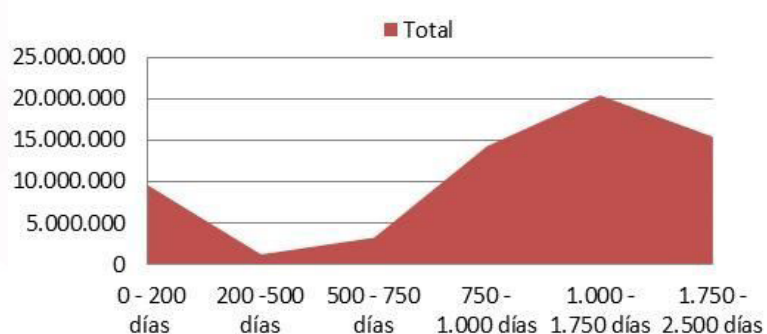
Tipo de Construcción	Suma de Daños	%
Run-of-the-River Agua fluyente	37.259.788	58,22%
LA CONFLUENCIA	13.589.064	21,23%
LAJA	20.402.724	31,88
PANDO Y MONTE LIRIO	3.268.000	5,11%
Bombeo/Reversible	14.434.000	22,55%
LA MUELA II	14.434.000	22,55%
Presa	10.006.115	15,63%
ANGOSTURA	1.486.099	2,32%
CERRO DEL AGUILA	342.000	0,53%
EL QUIMBO	7.540.887	11,78%
SAN PEDRO	-	0,00%
PEDREGALITO I y II	637.129	1,00%
Total	64.001.507	100%

- **Siniestros por etapa de proyecto.** Destacable el elevado daño medio provocado en las últimas etapas de la obra durante las pruebas y puesta en marcha de la central. En este punto se han producido dos siniestros de elevada cuantía en la central de Laja y de La Muela.

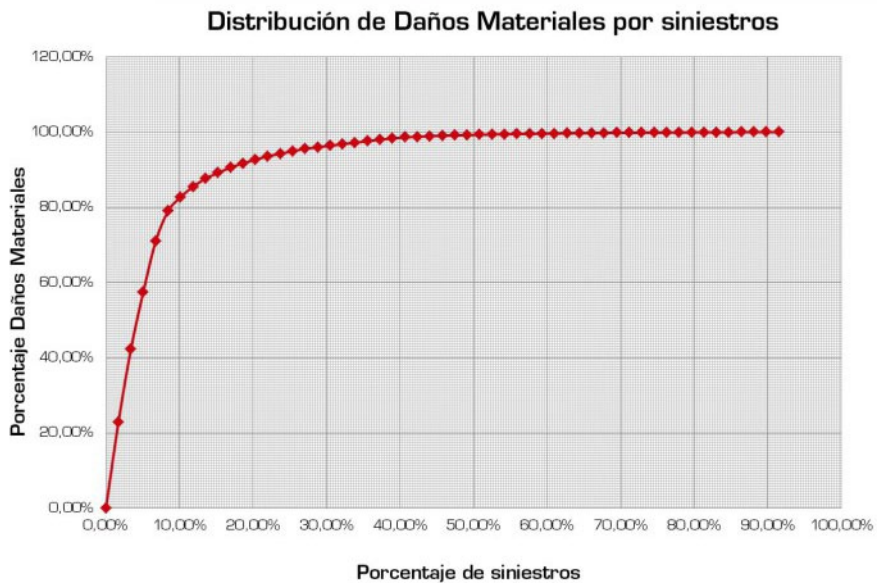
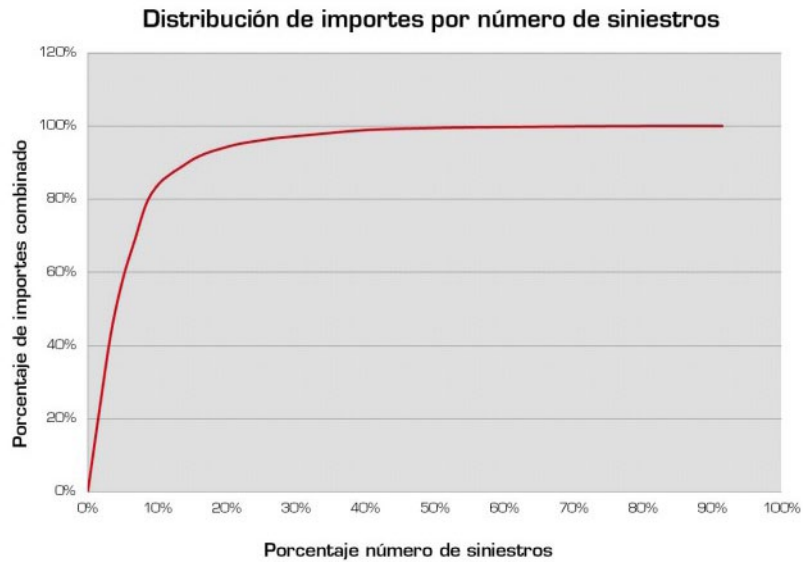
Fase de Obra	Nº de siniestros	Suma de Daños €	Daño Medio €
Construcción	54	42.267.385	782.729
Pruebas y puesta en marcha	5	21.734.122	4.346.824
Total	59	64.001.507	1.084.771

Analizando en mayor detalle el período de la obra en el cual se producen los siniestros, se observan los siguientes valores.

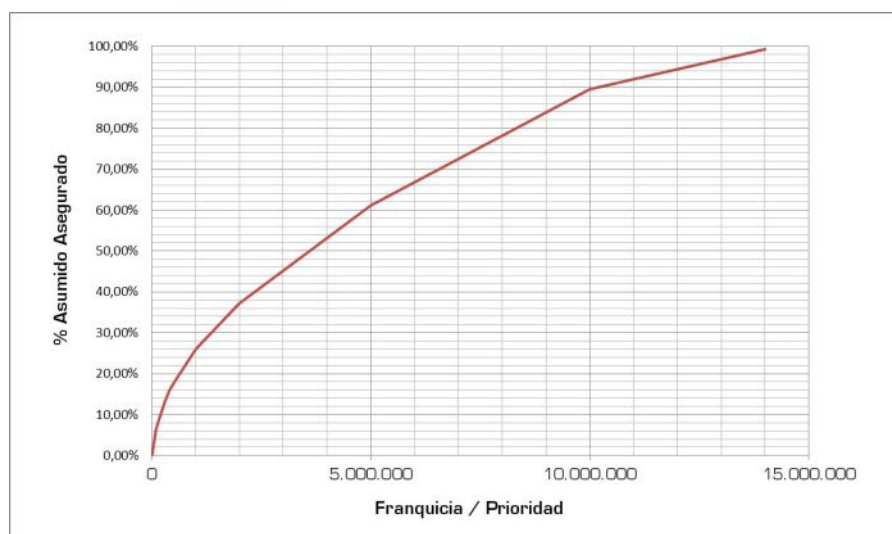
Intervalo	Suma de Daños €
0-200 días	9.519.507,68
200-500 días	1.203.933,59
500-750 días	3.222.063,44
750 – 1.000 días	14.266.166,46
1.000 – 1.750 días	20.405.835,78
1.750 – 2.500 días	15.384.000,00
Total	64.001.506,96



- Distribución de siniestros por importe.** Se observa que un porcentaje relativamente pequeño de los siniestros, i.e. 5 (8%), afecta aproximadamente al 80% de los totales de daños. Asimismo señalar que los dos siniestros más importantes de la muestra (en Laja & La Muela), suponen cerca del 44% de la pérdida combinada (DM+PB).



- **Retención del asegurado en función de deducibles.** Sobre la base de siniestros analizados se tendría la siguiente distribución de reparto de la carga de siniestros (daños materiales) dependiendo de la franquicia.



Fase de Obra	Nº de siniestros	Suma de Daños €	Daño Medio €
Construcción	54	42.267.385	782.729
Pruebas y puesta en marcha	5	21.734.122	4.346.824
Total	59	64.001.507	1.084.771

- **Escenario de daños.** En relación con las circunstancias en que tiene lugar el siniestro se han encontrado los siguientes datos relevantes. En primer lugar destacar la elevada frecuencia del escenario Circulación de Vehículos por la elevada cantidad de siniestros reclamados por daños en maquinaria en la obra de La Confluencia (15 siniestros). Como escenario más probable y de mayor afección, se observa la pérdida de control o falta de seguridad, en gran parte motivado por el impacto de los dos siniestros más importantes de la muestra y acontecidos en La Muela y en Laja.

Escenario Daños	Afección %	Frecuencia %
Pérdida control / seguridad	58,10%	32,69%
Inundación / Avenida	18,32%	19,23%
Desprendimientos	15,20%	3,85%
Incendio	3,69%	7,69%
Terremoto	2,81%	3,85%
Voladuras	0,99%	5,77%
Circulación Vehículos	0,88%	26,92%
Total	100%	100%

- **Elemento origen del fallo.** Destaca la relevancia de siniestros originados en túneles con un mayor valor promedio de daños, cercano a 4 MME€, seguido de los siniestros originados por equipos electromecánicos. Salvando la elevada frecuencia de siniestros motivada por maquinaria móvil, destaca una mayor frecuencia en equipos electromecánicos, avenidas y originados en construcción (excavaciones, talud, túneles).

Elemento origen del fallo	Frecuencia	% Frecuencia	Suma Total Daños €	% Total Daños	Daño Promedio €
Equipos electromecánicos	8	13,56%	20.947.565	32,73%	2.618.446
Túneles	5	8,47%	19.383.454	30,29%	3.876.691
Avenidas	8	13,56%	10.472.476	16,36%	1.309.060
Talud	7	11,86%	8.969.954	14,02%	1.281.422
Edificio/Estructura	1	1,69%	1.332.546	2,08%	1.332.546
Accesos	1	1,69%	950.000	1,48%	950.000
Excavaciones/movimientos tierra	7	11,86%	787.946	1,23%	112.564
Edificio/Estructura/Ataguías	1	1,69%	576.262	0,90%	576.262
Maquinaria móvil	18	30,51%	550.818	0,86%	30.601
Desconocido	3	5,08%	30.486	0,05%	10.162
Total	59	100%	64.001.507	100%	1.084.771

- **Consecuencias o Elementos dañados.** Las consecuencias con mayor importe medio y peores consecuencias en términos de pérdida de beneficio asociado se concentran en las averías de equipos electromecánicos. No obstante, gran porcentaje de la suma de daños materiales se concentra principalmente en daños a la construcción. ■

Consecuencias Siniestros	Frecuencia	Suma Daños DM €	Suma Daños PB €	Importe Medio
Avería equipos electromecánicos	8	11.828.625	9.109.724	2.617.294
Daños a otras infraestructuras	10	12.131.131	0	1.213.113
Daños a la construcción	17	27.381.630	2.907.000	1.781.684
Rotura de máquinas / vehículos	24	643.398	0	26.808
Total	59	51.984.783	12.016.724	1.084.771

CONCLUSIONES FINALES

Del análisis de la siniestralidad se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- La muestra analizada comprende un número reducido de obras (9) y siniestros (59), de diferente tipo y magnitud, por lo que cabe tener en cuenta las limitaciones de las estadísticas presentadas.
- Caben destacar diferencias en cuanto a la contratación de diferentes coberturas o de valores de deducibles, lo que limita la información disponible en los siniestros acontecidos en cada obra.
- Se confirma la relevancia de las etapas finales de la obra durante las pruebas y puesta en marcha de la central. En estas etapas, la central se encuentra con la mayor parte de la suma asegurada instalada y se someten a los equipos a presión, temperatura o energización.
- Se producen siniestros de gran cuantía en los equipos electromecánicos, lo que evidencia la importancia de llevar a cabo un control de la calidad riguroso en el suministro de material en fábrica así como en la etapa de diseño.

El mercado asegurador latinoamericano: avance 2014



ENTORNO MACROECONÓMICO ^[1]

Durante 2014, las economías de América Latina y El Caribe han continuado con el proceso de desaceleración que se inició en 2011 y mostraron un crecimiento en su conjunto del 1,1%. Este menor dinamismo de la región ha estado motivado por el escaso crecimiento e incluso contracción, de algunas de las mayores economías de la región: Argentina (-0,2%), Brasil (0,2%) y la República Bolivariana de Venezuela (-3,0%). Por el contrario, Panamá y la República Dominicana fueron las economías que más crecieron (ambas un 6%). A esta menor expansión también contribuyó la pérdida de dinamismo del consumo privado, influido por la situación del mercado laboral, donde se produjo un estancamiento en la creación de empleo y una disminución del crecimiento de los salarios en términos reales debido a un incremento de la inflación en la mayoría de los países. A lo anterior se sumó la desaceleración de la formación bruta de capital fijo, y en algunos países la contracción del sector de la construcción y la caída generalizada de la inversión en maquinaria y equipo.

Respecto al sector exterior, las exportaciones netas ayudaron al crecimiento como resultado de la

expansión de las exportaciones de bienes y servicios. La recuperación de las exportaciones fue mayor en México y en algunos países de Centroamérica, que se beneficiaron de la recuperación de los EEUU, así como de un repunte del turismo. Las importaciones de bienes y servicios sufrieron un estancamiento debido a la disminución del dinamismo del consumo privado y la reducción de la formación bruta de capital fijo.

La tasa de inflación regional se elevó a un 9,4% frente al 7,6% de 2013. A este resultado ha contribuido de manera especial el importante incremento de la tasa oficial comunicada por las autoridades Argentinas (21,0%) y la República Bolivariana de Venezuela (68,5%).

Los países de la región han continuado reforzando la regulación y supervisión del sector financiero

con arreglo al nuevo contexto externo. También se han diseñado políticas macro-prudenciales con el fin de estabilizar el mercado cambiario, destacando las operaciones de canje efectuadas por el Banco Central de Brasil para atenuar la volatilidad del real sin comprometer el uso de sus reservas.

Para 2015, la CEPAL prevé un crecimiento del 1,0% en toda la región. Al igual que ha ocurrido en 2014, habrá diferencias entre los países. Se esperan crecimientos en Panamá, Nicaragua y República Dominicana. Esta previsión viene motivada porque se espera un aumento de la demanda interna y, en particular, de la formación bruta de capital fijo en varios países de América del Sur, motivada fundamentalmente por programas de inversión en infraestructura.

MERCADO ASEGURADOR

En 2014 el mercado asegurador latinoamericano mostró un incremento medio nominal del 18,3%, manteniendo la tendencia de crecimiento de dos dígitos de los últimos años y superando en dos puntos porcentuales la variación del año anterior (16,0%). El crecimiento medio real fue del 5,2%, muy influido por la alta tasa de inflación de dos países, Argentina y Venezuela.

Una vez descontado el efecto de la inflación, los mayores crecimientos los obtuvieron Costa Rica, Uruguay y Nicaragua. Todos los países tuvieron crecimientos nominales en moneda local y solo Ecuador registró un descenso real del 1%. Brasil, el mayor mercado de la región, obtuvo una subida real del 7%, con incrementos significativos en los segmentos de Vida y de No Vida, corrigiendo el descenso en primas de Vida del primer semestre.

La apreciación del dólar estadounidense frente a las monedas locales ha influido en un menor crecimiento del volumen de primas de la región expresado en dicha moneda, el cual alcanzó unos ingresos cercanos a los 162.000 millones de dólares, que supone una subida del 2,7% respecto al año anterior. Brasil continúa siendo el líder indiscutible de la región con

Crecimientos nominales y reales en moneda local

América Latina. % variación volumen de primas 2014/2013

PAÍS	Var. Nominal	Var. Real
Argentina	35,1	11,6
Bolivia	7,0	1,7
Brasil	13,8	7,0
Chile	1,6	1,6
Colombia	5,0	1,3
Costa Rica	20,2	14,3
Ecuador	2,6	-1,0
El Salvador	4,7	4,2
Guatemala	8,1	5,0
Honduras	6,2	0,3
México	4,6	0,5
Nicaragua	19,0	12,3
Panamá	7,9	5,2
Paraguay	14,4	7,5
Perú	12,0	8,5
República Dominicana	7,5	5,8
Uruguay	22,4	13,0
Venezuela	66,8	1,9
Total general	18,3	5,2

un volumen de primas que supera los 70.000 millones de dólares. Le siguen México y Venezuela. Este último recupera la tercera posición que ocupaba en 2012 y que en 2013 ocupó Argentina. La apreciación del dólar frente al peso argentino, chileno y colombiano

hace que estos mercados muestren descensos en los ingresos por primas.

Datos en millones de USD. Crecimientos nominales en USD

AMÉRICA LATINA. VOLUMEN DE PRIMAS 2014

PAÍS	2013	2014	Var. %
Brasil	67.338	70.128	4,1
México	26.596	26.699	0,4
Venezuela	14.123	16.484	16,7
Argentina	16.336	16.041	-1,8
Chile	11.746	10.593	-9,8
Colombia	9.659	9.456	-2,1
Perú	3.335	3.473	4,1
Ecuador	1.659	1.703	2,6
Panamá	1.244	1.343	7,9
Uruguay	1.209	1.299	7,4
Costa Rica	1.036	1.161	12,1
República Dominicana	738	762	3,3
Guatemala	664	731	10,0
El Salvador	546	572	4,7
Bolivia*	371	397	7,0
Paraguay	356	393	10,3
Honduras	373	388	4,1
Nicaragua	156	177	13,4
Total general	157.487	161.801	2,7

* Dato estimado en base a la información publicada de noviembre de 2014

A falta de que algunos países publiquen la estadística por ramos del ejercicio 2014, el Centro de Estudios estima que el crecimiento de los ramos No Vida estará alrededor del 4%, mientras que el seguro de Vida obtendrá un incremento aproximado del 1%, gracias al buen comportamiento de los mayores mercados, Brasil, México y Argentina. Los seguros de Vida individuales y colectivos^[2] crecen ligeramente y las pensiones muestran un descenso de primas como consecuencia del menor dinamismo de este segmento en México y el decrecimiento de las Rentas vitalicias en Chile y el seguro de Retiro en Argentina. Respecto a No Vida, los principales impulsores han sido los seguros de Automóviles y de Salud.

El resultado neto agregado del sector asegurador en 2014 ha sido de 13.517 millones de dólares, lo que constituye un crecimiento del 9,3% respecto al del año anterior. Esta cifra no incluye los resultados de Bolivia, Panamá y República Dominicana, que en 2013 representaban el 1,1% de los beneficios de la región, y que aún no han sido publicados. Al igual que en el caso de la primas, en este resultado ha influido la apreciación del dólar frente a la mayoría de las monedas locales.

Se advierte mucha disparidad entre los resultados de los diferentes países, con variaciones que oscilan entre una subida del 73,3% en Colombia y un -18,6% en Uruguay. Si se observan los resultados en moneda local, sólo se aprecian descensos en El Salvador (-0,9), Honduras (-5,3) y Uruguay (-7,3). El resultado de Brasil, 7.483 millones de dólares, representa el 55% de los ingresos totales del sector en América Latina.

Datos en millones de USD

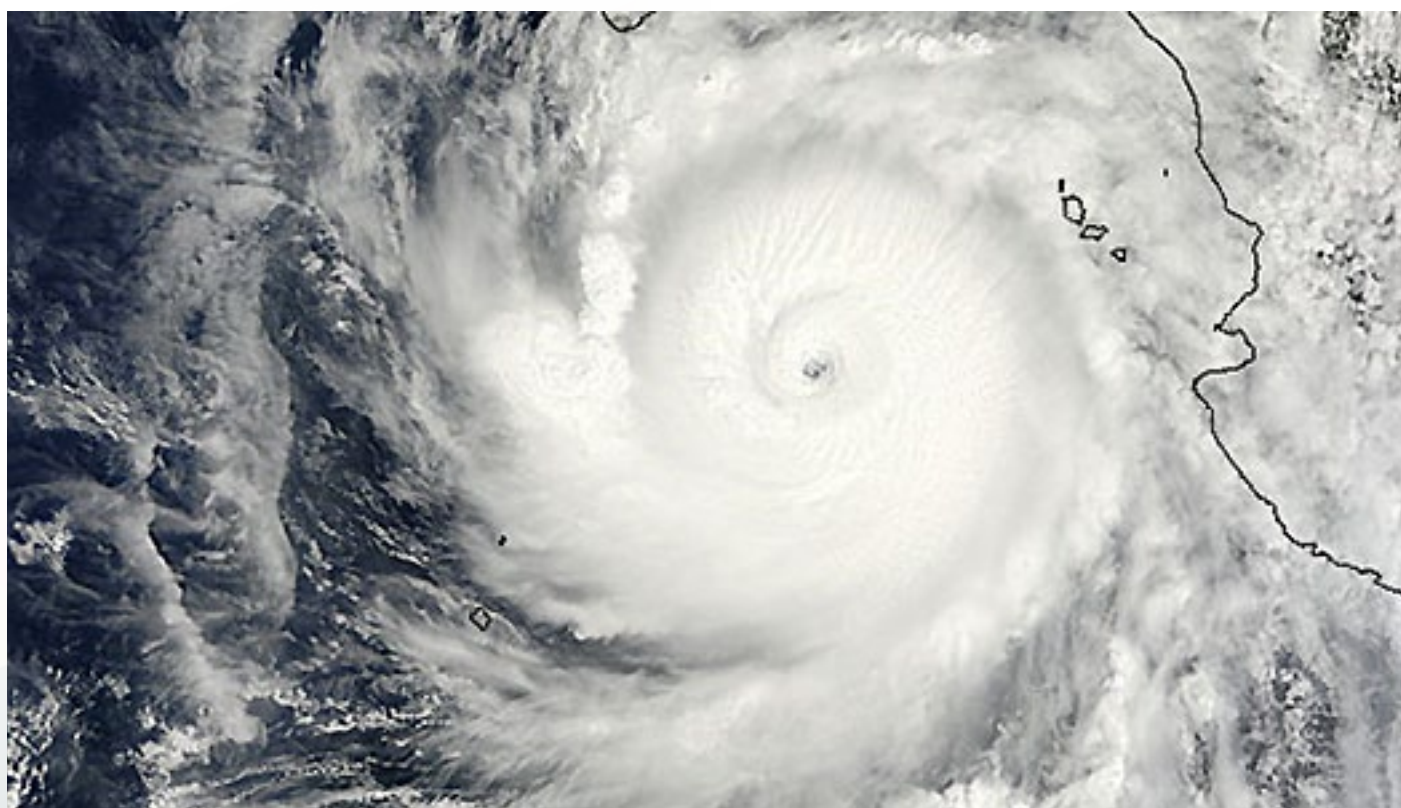
América Latina. Resultado neto 2014 por país

País	2013	2014	Var. %
Brasil	7.287	7.483	2,7
México	1.784	1.902	6,6
Argentina	909	1.513	66,5
Venezuela	827	752	-9,0
Chile	595	576	-3,3
Colombia	311	539	73,3
Perú	253	320	26,1
Costa Rica	81	86	6,0
Ecuador	39	70	79,9
El Salvador	57	56	-0,9
Guatemala	76	83	8,7
Honduras	37	35	-7,2
Uruguay	53	43	-18,6
Paraguay	37	41	10,9
Nicaragua	14	17	20,1
Total	12.362	13.517	9,3

En Colombia, el fuerte incremento estuvo motivado por un mejor comportamiento de los seguros de Vida y por los resultados de las inversiones del sector, impulsados principalmente por un buen desempeño en los títulos de renta fija, cuyos activos han estado representados, en su mayoría, por bonos del Gobierno colombiano. En Argentina y en Ecuador los aumentos fueron consecuencia de los fuertes ingresos financieros que obtuvieron. En Ecuador además, se produjo una mejora de su ratio de siniestralidad, lo que optimiza también su rentabilidad técnica. ■

[1] Fuente: CEPAL. Balance preliminar de las economías de América Latina y El Caribe 2014.

[2] Incluye los seguros VGBL de Brasil



El ojo en el huracán

El huracán Odile se ha convertido, junto con Olivia (1967), en el más devastador de los que se hayan adentrado en el estado mexicano de Baja California Sur. Sus efectos se extendieron también a otras zonas de la costa atlántica mexicana y el suroeste de Estados Unidos. Odile tocó tierra el 14 de septiembre de 2014 con categoría 3 (escala Saffir-Simpson). Hubo seis fallecidos y los daños materiales se estiman en unos 2.500 millones de dólares, aproximadamente la mitad de los cuales (1.200) se encontraban asegurados. La infraestructura hotelera, principal actividad económica de la zona, quedó seriamente afectada. El análisis los daños registrados en estos establecimientos nos permite obtener conclusiones sobre la importancia de la prevención frente al fenómeno del huracán en el sector hotelero.

LA GEOGRAFÍA

Para una adecuada comprensión de los daños y evolución de este evento, conviene conocer la configuración geográfica del estado de Baja California Sur, que se configura como una península alargada y paralela a la costa pacífica mexicana que da lugar al Golfo de California (Mar de Cortés). Se trata de una zona con un muy bajo nivel de pluviosidad, en el que la actividad económica principal se centra en el turismo en su modalidad de sol y playa, a la que se unen, en menor medida, la pesca y la



EL FENÓMENO

Como el resto de huracanes que acaban convirtiéndose en un fenómeno devastador, el Odile tuvo su origen en una depresión tropical. Esta se inicia al sur del Pacífico mexicano y en apenas cuatro días evoluciona a huracán de categoría 4, con vientos máximos sostenidos de 215 km/h. El día 14 de septiembre (9:45 pm, hora local) toca tierra tras descender levemente su velocidad a 205 Km/h (categoría 3).

La previsión inicial del NHC (*National Hurricane Center*) establecía una trayectoria para el huracán paralela a la península de Baja California pero alejada de ella; sin embargo, sorpresivamente se produjo un cambio de dirección que enfiló el ojo del huracán hacia la punta de la península, la denominada zona de Los Cabos. Esta situación propició que el despliegue de los niveles de alerta en la zona se pusiera en marcha con cierto retraso y que muchos de los turistas no pudieran abandonar la zona; de manera que los hoteles se convirtieron en el refugio necesario para 30.000 turistas (26.000 extranjeros), lo que supuso una ocupación del 46% de la capacidad hotelera en el momento del contacto con tierra del huracán.

Trayectoria prevista



Trayectoria real



Escala de huracanes de Saffir-Simpson

Depresión tropical	Velocidad del viento	0-62 km/h
	Marea	0 m
	Presión central	>980 mbar
	Nivel de daños	Lluvias que pueden llegar a causar graves daños e incluso inundaciones.
Tormenta tropical	Velocidad del viento	63-117 km/h
	Marea	0-3 m
	Presión central	>980 mbar
	Daños potenciales	Lluvias abundantes que pueden provocar inundaciones devastadoras. Vientos fuertes que pueden generar tornados.
<p>Cuando la intensidad de un ciclón tropical supera la clasificación de tormenta tropical, se convierte en un huracán. Las cinco categorías, en orden ascendente de intensidad son:</p>		
Categoría 1	Velocidad del viento	119-153 km/h
	Marea	1,2-1,5 m
	Presión central	980-994 mbar
	Nivel de daños	Sin daños en las estructuras de los edificios. Daños básicamente en casas flotantes no amarradas, arbustos y árboles. Inundaciones en zonas costeras y daños de poco alcance en puertos.
Categoría 2	Velocidad del viento	154-177 km/h
	Marea	1,8-2,4 m
	Presión central	965-979 mbar
	Nivel de daños	Daños en tejados, puertas y ventanas. Importantes daños en la vegetación, casas móviles, etc. Inundaciones en puertos así como ruptura de pequeños amarres.
Categoría 3	Velocidad del viento	178-209 km/h
	Marea	2,7-3,7 m
	Presión central	945-964 mbar
	Nivel de daños	Daños estructurales en edificios pequeños. Destrucción de casas móviles. Las inundaciones destruyen edificaciones pequeñas en zonas costeras y objetos a la deriva pueden causar daños en edificios mayores. Posibilidad de inundaciones tierra adentro.
Categoría 4	Velocidad del viento	210-249 km/h
	Marea	4,0-5,5 m
	Presión central	920-944 mbar
	Nivel de daños	Daños generalizados en estructuras protectoras, desplome de tejados en edificios pequeños. Alta erosión de bancales y playas. Inundaciones en terrenos interiores.
Categoría 5	Velocidad del viento	≥250 km/h
	Marea	≥5,5 m
	Presión central	<920 mbar
	Nivel de daños	Destrucción de tejados completa en algunos edificios. Las inundaciones pueden llegar a las plantas bajas de los edificios cercanos a la costa. Puede ser requerida la evacuación masiva de áreas residenciales.

LOS DAÑOS

El huracán causó daños en los municipios más importantes de la región (San José del Cabo y Cabo San Lucas). El impacto de la tormenta dejó sin electricidad al 92% de la población del estado (239.000 personas), además de afectar significativamente a los suministros de agua y las telecomunicaciones. El número de viviendas afectadas se situó en torno a las 25.000. Se dañaron también infraestructuras urbanas, carreteras y los aeropuertos de San José y Cabo San Lucas. La inoperatividad de estos últimos, junto al mal estado de las carreteras, supuso un importe

hándicap a la hora del traslado de ayuda urgente a la zona devastada.

A la pérdida de seis vidas humanas se suman unos daños directos e indirectos estimados en 2.500 millones de dólares, de los que aproximadamente la mitad (1.200 millones), se encontraban asegurados.

Además de los daños ocasionados por Odile, hay que considerar los episodios de saqueo y vandalismo que se produjeron en las primeras horas tras el paso del huracán, previas a la llegada del ejército a la zona y la declaración de la ley marcial.

MAPFRE

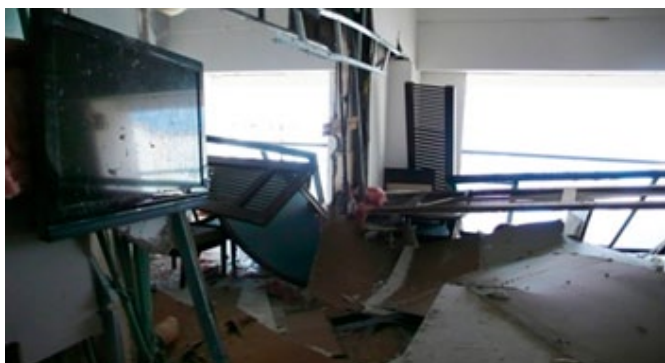
La Compañía MAPFRE, con importantes intereses asegurados en la zona, puso en marcha desde el primer momento un Gabinete de Crisis que desarrolló un Plan de Acción y el envío de personal técnico a la zona afectada. Todo ello permitió, mediante contactos con las diferentes administraciones mexicanas, el traslado en la fase más delicada tras el paso del huracán, de los diferentes ajustadores hasta la zona siniestrada, de manera que pudieran iniciar sus trabajos lo antes posible. También se consiguió establecer estrecho contacto con los asegurados, trasladando a éstos un mensaje de confianza y apoyo para la mejor resolución de la situación.

INFRAESTRUCTURA HOTELERA

La costa de Los Cabos se encuentra salpicada de un gran número de hoteles pertenecientes a cadenas internacionales, que aportan buena parte de la actividad económica del estado de Baja California Sur. La ubicación de este tipo de hoteles en primera línea de playa, propicia que sean las primeras edificaciones afectadas por los huracanes al tocar tierra, lo que coincide con el momento en el que estos concentran el mayor potencial destructivo, que posteriormente se debilita de forma progresiva.



Pérdidas en lencería y mobiliario.



Daños en el interior de una habitación.

La interrupción de la actividad y la consiguiente **Pérdida de Beneficios** se acercó al 100% en la industria hotelera de Los Cabos durante las primeras semanas tras el paso de Odile. Un mes después, los primeros hoteles empezaron a abrir sus puertas de nuevo, al tiempo que aeropuertos, carreteras y el suministro eléctrico empezaban a restablecer cierto grado de normalidad. No obstante, la recuperación de la actividad a los niveles previos al huracán se prolongó durante varios meses más.

LECCIONES APRENDIDAS

Aspectos constructivos

Salvo excepciones, los fenómenos ciclónicos tropicales no suelen dañar significativamente la estructura de las edificaciones, entendida ésta como el esqueleto de la construcción; sin embargo, los **cerramientos y cubiertas** pueden verse afectados de manera importante en función del tipo de material empleado. El paso del huracán puso de manifiesto que los materiales sólidos (hormigón, ladrillo) presentan un comportamiento aceptable, muy distinto al de los materiales ligeros, tales como las placas de fibrosilicatos, material denominado «tablarroca» en la terminología local. Este material se emplea de manera habitual en la construcción de interiores y en algunas fachadas en los edificios hoteleros de la zona de Los Cabos.



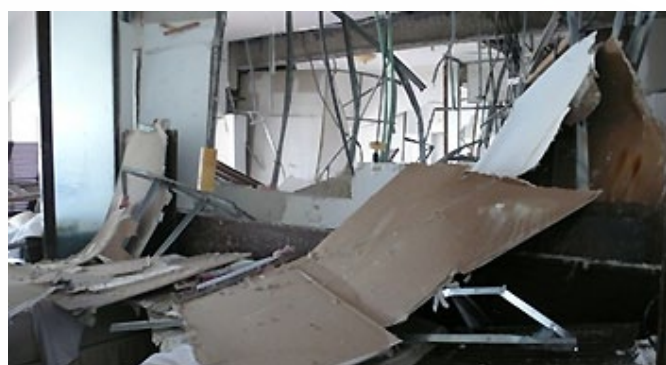


Placas de tablaroca afectadas en fachada.



Techos de zonas abiertas.

Una de las afecciones más repetidas en los edificios hoteleros, se debió a la rotura de los ventanales ya que, aun cuando los cerramientos exteriores dispongan de una adecuada solidez, una vez que se supera el nivel de resistencia de los ventanales, la fuerza del viento y el agua provocan daños generalizados en las habitaciones, incluyendo paredes interiores cuando éstas están realizadas con materiales ligeros.



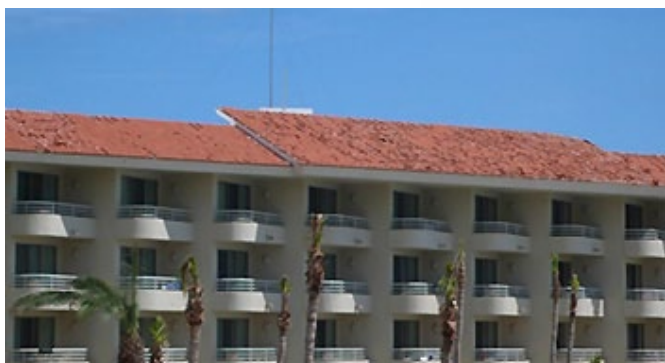
Habitación afectada.



Esta persiana anticiclónica impidió la rotura del ventanal del recinto.

Las **persianas anticiclónicas** constituyen una barrera eficaz para la limitación de daños en interiores, tal como se demostró en los casos analizados y puso en evidencia la importancia de disponer de este tipo de medios. En otros casos, la protección de ventanales se realizó con tableros de madera, que si bien fueron efectivos en muchos casos, éstos no garantizaron un nivel de eficacia elevado en las zonas más directamente expuestas a la fuerza del viento.

Las fuertes rachas de viento (en torno a 200 Km/h) consiguieron arrancar en muchos casos las tejas de las cubiertas y convertirlas en proyectiles que impactaron contra las fachadas y otras cubiertas próximas, en las que se provocó la rotura de la capa impermeabilizante y los posteriores daños por entrada de agua. El uso de falsas tejas construidas con placas de hormigón limitó considerablemente los daños por este motivo en los edificios analizados, ya que su mayor peso y resistencia evitaron que fueran levantadas por el viento.



Tejas tradicionales levantadas por la fuerza del viento.



Falsas tejas (de hormigón) sin afectación.

ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN HUMANA

Los **Planes de Emergencia** constituyen un elemento de primer orden a la hora de limitar los daños personales y materiales en los hoteles. En el caso del huracán Odile, a pesar del escaso margen disponible debido al imprevisto cambio de trayectoria del huracán, los establecimientos hoteleros pusieron en marcha las actuaciones previstas para este tipo de eventos con un resultado, en general, satisfactorio, que permitió el alojamiento en condiciones seguras de unos 30.000 huéspedes. En muchos casos se llevó a cabo el confinamiento de los turistas en recintos comunes del hotel y en otros casos, en las zonas menos expuestas, se permitió la estancia en habitaciones. Además de la coordinación de la seguridad de los huéspedes, en la fase previa a la llegada del huracán se pusieron en marcha las actuaciones preventivas, tales como:

- Protección de ventanales (tablones de madera, persianas anticiclónicas).
- Programa de paralización de ciertas instalaciones técnicas.
- Anclaje de equipamientos y estructuras al aire libre.
- Traslado de equipos o partes de instalaciones a zonas protegidas.
- Protección de zonas inundables.
- Preparación de grupos electrógenos y acopio de combustible.
- Copias de seguridad (registros, software, etc.).



Zona inundada.



Planta desaladora de hotel afectada por la entrada de agua salada y arena.

Un aspecto, no menos importante, de la organización humana frente a este tipo de evento catastrófico, lo constituye el **Plan de Contingencia o de continuidad de negocio**. La rapidez y eficacia con la que se acometan las primeras actuaciones puede suponer una diferencia muy importante, a veces crítica, para la vuelta a la normalidad y la limitación de la pérdida de beneficios por interrupción de la actividad. Debe tenerse en cuenta la peculiar situación que se produce tras un siniestro de estas características, con afectación total en un área determinada, donde las comunicaciones de todo

tipo se ven interrumpidas o muy afectadas y donde la posibilidad de obtención de materiales y personal cualificado para la reconstrucción, presenta graves dificultades debido a la enorme demanda y escasez de recursos.

Un aspecto importante a considerar dentro del plan de contingencia, es el de la implicación del personal propio del hotel en las tareas de restitución y limpieza de las instalaciones. Para ello, debe tenerse en cuenta la posible incompatibilidad laboral que pueda establecer la legislación de cada país para ejercer estas tareas. ■



Personal de un hotel realizando labores de limpieza de mobiliario.

Por otro lado, de cara a facilitar la labor de los ajustadores, se ha evidenciado como muy provechoso incorporar, dentro del contenido del plan de contingencia, información actualizada de detalle con el desglose de los bienes asegurados.

CONCLUSIONES

Del análisis de los daños ocasionados en la infraestructura hotelera tras el paso del huracán Odile, se ponen de manifiesto líneas comunes para el conjunto de los establecimientos, que no hacen sino ratificar la eficacia de las ya conocidas medidas preventivas más importantes frente a este tipo de fenómenos. Estas se basan fundamentalmente en unas adecuadas condiciones constructivas acordes a la tipología de riesgo catastrófico previsible en la zona, y en una organización humana eficaz y engrasada, que permita actuar sin improvisaciones, tanto en la fase de preparación frente al evento, como en la fase posterior de normalización de la actividad.