

Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras

MIGUEL ANGEL MARTINEZ

Fundación MAPFRE Estudios

El Riesgo de la Entidad de Seguros

Los pasados días 18 al 22 de mayo, se celebró en el Hotel Don Carlos de Marbella (Málaga) el «V Seminario Internacional de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras», organizado por la Fundación MAPFRE Estudios con el patrocinio de Corporación MAPFRE.

El Seminario abordó la gerencia de sus riesgos específicos y el manejo de su solvencia, en un intento de propiciar la aplicación de los mecanismos de la Gerencia de Riesgos, tal y como las propias Compañías de Seguros recomiendan.

El desarrollo de este Seminario no se basó en apreciaciones teóricas o legales sobre la solvencia, sino en las dilatadas experiencias de altos directivos que han reflexionado sobre los riesgos que ellos han encontrado en sus actuaciones profesionales y las estrategias usadas para reducirlos, prevenirlos o transferirlos.

El programa se estructuró en tres áreas principales:

- Los riesgos y estrategias del seguro por ramos.
- La internacionalización del seguro.
- La dirección de la entidad aseguradora: factores dispositivos, factores instrumentales y retos.

El Seminario analizó los riesgos y estrategias en la gestión de los seguros de autos, vida, salud, seguros generales (domésticos e industriales) desde una perspectiva «managerial», así como el hecho relativo a la aproximación Banca-Seguro y las nuevas vías de distribución del seguro.

La trascendencia de la *internacionalización del mundo asegurador*, balanceando crecimiento empresarial con las amenazas de los mercados en las inversiones en Seguro Directo, fue tratado en un segundo bloque que incluyó también una perspectiva multinacional del REASEGURO.

Finalmente, diversas ponencias, insistieron en visiones pragmáticas de la tarea directiva: la organización de las Compañías de Seguros, la dirección de los recursos humanos, los criterios de «Controlling», la informática, la política de inversiones, etc... como factores relevantes en la gestión de una empresa de seguros, tanto desde la perspectiva dispositiva, como instrumental en el ejercicio de la Dirección.

Después de cada exposición de temas en las sesiones generales y en las ponencias simultáneas, se desarrollaron debates entre los asistentes, con una participación plena de los mismos.

El Seminario contó con la participación de 20 ponentes españoles y extranjeros, así como 50 asistentes de 17 países, tanto en lengua española como inglesa.

Juego de empresa (Business Game)

Una importante novedad, lo constituyó la participación de los asistentes en un ejercicio de simulación para la gestión de una Compañía de Seguros, donde cinco grupos (con un presidente elegido de antemano), simulaban gestionar otras tantas cinco empresas de seguros no vida, que interactuaban en el mismo mercado.

Las decisiones de cada «empresa» se procesaron por ordenador para ofrecer nuevos resultados, hasta tres veces, y finalmente se presentaron las conclusiones por parte de cada «empresa» tratando provocar una explicación de las decisiones tomadas y una versión final por parte de la «Autoridad de Control».

Otros actos

Junto al programa de sesiones del V Seminario, los participantes que así lo desearon, tuvieron ocasión de asistir a la presentación del Programa de Gestión Aseguradora «Tronador», así como a las conexiones «on line» a la base de datos del Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE Estudios.

Cierre del Seminario: la Solvencia del Seguro como garantía en la sociedad

El día 21 se clausuró el Seminario en el Hotel Don Carlos con un panel, en el que intervinieron D. José Manuel Martínez, Consejero Delegado de Corporación MAPFRE, Mr. Gerard M. Dickinson, Profesor de la City University de Gran Bretaña y D. Hugo Sebastián Lavados, Superintendente de Valores y Seguros de Chile.

La jornada concluyó con la lectura de conclusiones de las sesiones por parte de D. Miguel Angel Martínez y con intervenciones de D. Filomeno Mira, Presidente de la Fundación MAPFRE Estudios y D. Eduardo Aguilar Fernández-Hontoria, Director Ge-

neral de Seguros de España. Este último insistió sobre los riesgos que implica el margen de solvencia en las entidades de seguros.

Los actos sociales del Seminario finalizaron el día 22 de mayo con una visita a la Exposición Universal en la ciudad de Sevilla.

Conclusiones

En los cuadros que siguen, hemos recogido algunas ideas esenciales que fueron objeto de debate en las ponencias y grupos de trabajo.

Algunas de ellas representan, a modo de interrogantes, sugerencias para futuros encuentros de tan cualificados profesionales.

Por parte de D. Filomeno Mira Candel y como primera reflexión de este Seminario, se plantearon un decálogo de preguntas referentes a la Gerencia de los Riesgos en el sector:

1. ¿Existe una política de Gerencia de Riesgos Puros en cada Entidad Aseguradora? ¿Se usa en las Compañías de Seguros la metodología de «Risk Management»?
2. ¿Ha analizado cada Gerente de Ramo y de Departamento los riesgos fundamentales en su gestión?
3. ¿Hay un plan estratégico para cada Ramo o Departamento?
4. ¿Hay una política definida de alto Margen de Solvencia? Debe éste diferenciarse por Ramos o líneas de negocio.
5. ¿Ha definido la Dirección las estrategias de la empresa para cada ramo?
6. ¿Ha definido el CEO la estructura empresarial orientada hacia los objetivos empresariales?
7. ¿Existe una política definida en la empresa, incluso en aspectos éticos?

8. ¿Se efectúan reestructuraciones frecuentes —de organización y de Recursos Humanos— en la empresa?
9. ¿Existe un sistema de información puntual y analítico de la situación?
10. ¿Ha considerado el Consejo la idoneidad del CEO?

A. Los riesgos y estrategias del seguro por ramos

1. Los riesgos de la gestión del seguro de automóviles

D. Julio Castelo Matrán, Presidente de MAPFRE Mutualidad de Seguros

1. La gestión de siniestros es un área clave en la dirección de una entidad de autos. Esta gestión precisa de la adecuada versatilidad.
2. Un resultado técnico positivo de autos exige un tamaño crítico empresarial adecuado («empresa grande»).
3. El consumidor del seguro de autos es sensible sobre todo, al precio.
4. Para el mercado de coches usados, puede conseguirse elevar la prima media en autos, ofreciendo coberturas complementarias.
5. Las tarifas de las primas de autos exigen una adecuada tipificación (áreas geográficas, coberturas, clases vehículos y circunstancias del conductor).
6. La selección del riesgo es otro elemento clave en el negocio, tanto en la suscripción de nuevas pólizas como en la corrección de los riesgos existentes (bonus-malus).
7. El control de los peritos tasadores empieza por una adecuada formación y por una sistemática a la hora de aplicar baremos objetivos en la evaluación de daños.

8. ¿Cómo controlar los gastos de los siniestros? La respuesta pasa por la gestión de:

- Mercado de repuestos originales.
- Control de la peritación (peritos, tasadores y médicos propios).
- Control de los talleres y centros hospitalarios.

9. Pese a la negativa situación actual y las dudas manifestadas por el sector, el negocio se puede contemplar con cierto optimismo hacia el futuro, basado en la regulación legal de baremos e indemnizaciones.

2. Los riesgos del seguro de vida

D. Juan Fernández-Layos Rubio. Presidente de MAPFRE Vida

1. Importancia de analizar ciertos nuevos factores que puedan afectar negativamente a las premisas de las Tablas Históricas de Mortalidad, tales como contaminación, superpoblación, estrés, etc.

2. Importancia de la búsqueda de nuevos mercados y el importante colectivo de personas de la denominada tercera edad.

3. Necesidad de diversificar las inversiones, para garantizar la rentabilidad a largo plazo.

4. Importancia que las variaciones en el tratamiento fiscal de seguro de vida, tienen en el desarrollo del negocio.

5. Adecuado tratamiento del grave problema del SIDA, especialmente mediante controles médicos en la nueva producción. Existen indicios de cambios alentadores ya que los tratamientos que permiten alargar la vida del paciente, favorecerán la propensión a realizarse los reconocimientos médicos.

6. El crecimiento y desarrollo del Seguro de Vida están directamente relacionados con el desarrollo económico de los países.

3. Los riesgos en la gestión de seguros generales

D. Angel Alonso Batres, Director General de MAPFRE Industrial, M. Olivier Gallais, Responsable del Dpto. Marketing y Estudios de MAAF (Francia)

1. Es inadecuado plantear estrategias globalizantes en la gestión de los Seguros Generales, que necesitan cuentas de resultados diferenciadas, según los distintos riesgos.

2. La presión comercial no debe influir negativamente en el rigor técnico necesario en la gestión de los ramos.

3. Al fijar los precios en las coberturas de los multirisgos debe tenerse en cuenta la capacidad de pago del consumidor.

4. La proximidad del servicio al cliente debe ser el factor determinante a la hora de diseñar la red de distribución, directa o por agentes.

5. Las empresas internacionales necesitan redes locales (creadas o compradas) y productos adecuados al desarrollo económico del país.

6. La aparición de la Gerencia de Riesgos en el ámbito empresarial, provoca que la Empresa Aseguradora aborde la relación con estos nuevos clientes, ofreciendo este tipo de servicios, lo cual influye en los costos de ésta última.

7. La incorporación de garantías de asistencia a los nuevos productos supone un reto en la gestión por la dificultad que conlleva su medición en el tratamiento asegurador del riesgo.

8. Tenderán a desaparecer las entidades no profesionales que se sostiene con resultados técnicos deficitarios y sólo gracias a los resultados positivos ajenos al seguro.

4. Los seguros y la gestión de riesgos industriales

M. F. Settembrino, Presidente AEAI (Bélgica)

1. El Gerente de Riesgos debiera convertirse en un Consejero y Coordinador de la Alta Dirección en materia de riesgos, influyendo en las decisiones que puedan tomar los Directores de Negocio. Debe ser un staff de la Dirección.

2. El Gerente de Riesgos debe ser el puente entre la empresa y el entorno que la rodea.

3. El Gerente de Riesgos ha de tener una visión global de la cadena empresarial para así estar en disposición de analizar todos los aspectos que pueden interrumpir un negocio.

5. Los seguros de salud y la sanidad privada

Dña. Mercedes Vázquez de Padura, Directora AEGON Salud

1. Para que se pueda hablar de un seguro sanitario privado es necesario que previamente exista una infraestructura sanitaria privada.

2. En la modalidad de «reembolso de gastos», el mayor riesgo para el asegurador es la falta de control sobre los precios y los gastos sanitarios, lo cual afecta de manera negativa a la cuenta de resultados.

3. La modalidad de «prestación de servicios», tiene la ventaja de poder «acercar» el cuadro médico a la filosofía de servicios de la entidad y poder influir de modo más directo sobre el coste del servicio.

4. Es muy elevada la siniestralidad en España (alrededor del 83% de las personas), existiendo una oposición generalizada en el consumidor al incremento del precio del servicio.

5. Una estrategia útil podría ser combinar las modalidades antes referidas, reservando el reembolso de gastos para los supuestos de graves enfermedades o tratamientos costosos.

Con ello se controla la mayor parte del coste (el de la prestación de servicios).

6. Necesidad de organizar servicios de Inspección Médica para comprobar la corrección de los servicios prestados, lo que incidiría favorablemente en la mejora de la calidad y la disminución de los costes.

6. Banca y Seguros

D. Luis Villar Seco, Presidente del Banco MAPFRE

1. Estratégicamente más que dos mundos en competencia, deben ser considerados como dos mundos en aproximación.

2. La colaboración puede surgir principalmente en las áreas de los servicios, la inversión y el ahorro.

3. Tendencias futuras a la especialización de las oficinas en función de la zona del tipo de clientes, etc.

4. La participación de la banca se debe centrar más en la distribución de determinados productos aseguradores, dejando la gestión técnica de los riesgos en manos de los aseguradores.

B. La internacionalización del seguro

1. Los riesgos del reaseguro

Mr. Jean F. Webb, Vicepresidente PRUDENTIAL Reinsurance, CO (EE.UU.)

1. El Reaseguro no es capaz de hacer invulnerable a una Compañía de Seguros frente a sus propios errores (de suscripción de precios, comportamientos no éticos, etc.).

2. La empresa de seguros debe conocer la organización, cultura empresarial y la sol-

vencia del Reasegurador, para evitar situaciones de desprotección y posible quiebra económica.

3. Un exceso en las cesiones puede transmitir un falso sentido de seguridad, que conduzca a un incorrecto cálculo de las primas y a una adecuada selección de riesgos.

4. En el caso de utilizar intermediarios en la colocación de las cesiones, debemos asegurarnos de que éstos conozcan perfectamente la solvencia de los reaseguradores.

5. Es importante la tendencia mundial a ceder en reaseguro los riesgos catastróficos, en mayor proporción que los demás.

2. Conclusiones del panel sobre internacionalización

D. José Manuel Martínez, Consejero Delegado de Corporación MAPFRE, Prof. Gerard M. Dickinson, City University y D. Hugo S. Lavados, Superintendencia de Seguros de Chile

1. No basta con el tamaño de la empresa de Seguros Internacional: es preciso asegurar la excelencia en la manera de operar.

2. Rigurosidad en este principio: Política de adquisición con fondos propios y no con reservas técnicas.

3. Promover fusiones. Vocación internacional que exige presencia y conocimiento de los mercados y grupos económicos.

4. El reaseguro es un negocio internacional que precisa de sus propias cautelas. Es una «trampa» usar el reaseguro, exclusivamente como vía de expansión internacional.

5. Internacionalizar significa cambiar drásticamente de modelo de «desarrollo directivo» con los recursos humanos, así como hacer notables esfuerzos para conseguir una común cultura corporativa.

C. La dirección de la entidad aseguradora. Factores dispositivos, factores instrumentales y retos

1. Gestión y organización de entidades aseguradoras

D. Carlos Álvarez Jiménez, Presidente de Corporación MAPFRE

1. No hay «recetas» en la Dirección y Organización de las Entidades Aseguradoras.

2. Importancia de los «indicadores estratégicos» que evalúan la calidad del servicio prestado.

3. Descentralización no es todo desburocratización: se trata de dar poder a otros para la toma de decisiones.

4. Condiciones para la descentralización:

— Formación: es suicida dar poder sin formar.

— Confianza en las personas.

5. Un parámetro de la descentralización de la empresa: La Sede Central no debe absorber más de 10 o 15% del total de la plantilla.

6. Es clave en las decisiones de los Consejos de Administración la selección del C.E.O.

7. El gran desafío de las Organizaciones es la renovación de sus cargos directivos.

8. Necesidad de combinar adecuadamente la formación generalista y la especializada de los directivos, sin perder de vista el mercado y el cliente.

9. Actualización de la formación de la plantilla de personal en cuanto a los cambios de hábito en el consumidor: objetivo continuo.

2. El manejo de los recursos humanos en las entidades aseguradoras

D. Luis José Silva Luongo, Vicepresidente Ejecutivo de Seguros La Seguridad (Venezuela)

1. Un desafío de la Dirección es la capacidad que se precisa para gerenciar situaciones de crisis sin perder audacia innovadora.
2. El mayor estímulo profesional de ser la posibilidad de «crecer» personalmente al mismo tiempo que lo hace la empresa. Esta compensación debe ser más importante que el salario.
3. Importancia de establecer mecanismos de evaluación de los empleados con participación de sus superiores y de ellos mismos.
4. Necesidad de que los cargos directivos se cubran principalmente con personas procedentes de la propia empresa: ventajas al asegurar el acierto en la elección y el estímulo profesional de la plantilla.
5. La correcta «comunicación» es un factor clave para generar la confianza de la Sociedad hacia la entidad aseguradora.
6. La cultura de la organización debe propiciar el principio de que el precio debe estar directamente relacionado con las coberturas ofrecidas y con las garantías de solvencia y de cumplimiento de los compromisos adquiridos, que genera la entidad en el mercado. Ello será la guía del comportamiento de los Recursos Humanos.
7. Es importante para la empresa poder controlar su política de precios y que esté apoyada en una red de distribución propia.

3. Riesgos y soluciones informáticas

D. José Luis Quílez Roche, Presidente de MAPFRE Soft

1. Un buen servicio informático exige:
 - Planes estratégicos de la Compañía relativos a la información.
 - Sintonía entre los informáticos y los demás profesionales de la Empresa Aseguradora.

2. Las soluciones informáticas avanzadas deben ser «relacionales» para que las respuestas puedan ser globales.
3. Los controles informatizados no sólo debe recoger información económico-contable, sino también otros datos clave para la gestión del negocio y la ayuda en la toma de decisiones.
4. El documento informático (papel o pantalla) debe recoger el máximo número de datos de una manera sintética.
5. La proliferación incontrolada de la microinformática es un riesgo para la homogeneidad y unidad de criterio de control de gestión.

4. Los riesgos de las inversiones

D. Alberto de la Puente Rúa, Consejero Delegado de Inverseguros y D. Sebastián Homet Duprá, Presidente de Mapfre Indosuez

1. Diversificar en renta fija en el mercado español, a pesar de la dificultad que conlleva dada la escasez de las emisiones.
2. Necesidad de profundizar en la calidad intrínseca de las carteras de valores en que invierten las empresas de seguros.
3. Faltan instrumentos técnicos para el manejo de las carteras de inversiones (excesiva burocratización).
4. Existen cuatro modelos de carteras de inversiones:
 - Americano: Basado en obligaciones, renta fija e hipoteca.
 - Inglés: Renta variable (33%) y mercado inmobiliario agresivo.
 - Alemán: Préstamos hipotecarios.
 - Japonés: Préstamos financieros a l. p.
5. No debe perderse el control en la cartera de inversiones en la toma de decisiones empresariales, aunque puede ser útil la asesoría de empresas externas o subsidiarias especializadas en gestión de carteras.

5. «Controlling» y «Auditing» en las entidades aseguradoras

D. Francisco Arán, Director del Dpto. de Auditoría del Sistema MAPFRE

1. Tener un buen sistema de información no significa tener un eficaz controlling.
2. El control interno es un instrumento de gestión para toda la estructura organizativa y no sólo para la alta dirección.
3. Controlling y auditing son dos actividades esenciales que, aunque confundidas frecuentemente, tienen objetivos diferentes.
4. Sin llegar al extremo de que la auditoría interna sea un eslabón de la externa, es preciso garantizar la independencia de esta función, y para ello se propone su dependencia directa del Consejo de Administración.
5. La función directiva del «Control» exige un buen sistema informático. Las últimas decisiones informáticas debe tener en cuenta el sistema de controlling y las necesidades de los directivos.
6. La empresa utiliza la auditoría interna como interlocutor especializado y válido ante la auditoría externa, así como para asegurarse permanentemente la adecuación de sus procedimientos de gestión.

6. Los riesgos jurídicos

D. Alberto Manzano Martos, Secretario General del Sistema MAPFRE

1. Orientación del Departamento Jurídico como gestor jurídico que trasciende a una mera consideración como asesoría legal.
2. Especial atención a la solvencia moral y económica de las personas y sociedades con las que se conciertan operaciones de determinada importancia.
3. Hay que prestar atención a la posible obsolescencia de los condicionados de las pólizas de seguros, así como a la protección de la propiedad industrial para garantizar que nadie pueda hacer un uso inadecuado de la imagen propia.
4. Nadie debe hacer uso indebido de la imagen empresarial. Ello exige una atención sostenida a la protección de la propiedad industrial.
5. Los riesgos derivados de un exceso de crecimiento de la empresa pueden desembocar en situación de infracción de la legislación que regula la libre competencia en el mercado.
6. Necesidad de que la dirección de los asuntos jurídicos sea realizada directamente por la propia entidad. ■