



“ No se pueden tomar decisiones
sin entender el riesgo ”

entrevista

Julio Koch

**Director General
de Watson Wyatt
para España y Portugal**

“La búsqueda de una mayor transparencia, de una mayor responsabilidad social, parte de la necesidad de que las entidades aseguradoras conozcan el valor y el riesgo que asumen al desarrollar su actividad. En Europa, además de ser necesarios, estos requisitos se han convertido en exigencias ineludibles a instancias de iniciativas como Solvencia II, o las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Mediante la presente entrevista podremos entender la filosofía de este complejo proceso, que arroja una perspectiva nueva y diferencial del negocio asegurador.”



- Julio Koch nació en Maputo, Mozambique, el 5 de julio de 1960. Tras la independencia del país, sus padres, portugueses de origen, se trasladaron a Sudáfrica.
- Allí obtuvo su licenciatura en Ciencias Económicas por la Universidad de Johannesburgo, además de seguir algunos cursos actuariales.
- Más tarde, en Canadá, siguió compaginando estudio y trabajo, y durante siete años se dedicó a adquirir una sólida formación en Ciencias Actuariales. “El esfuerzo ha valido la pena”, nos dice.
- Su trayectoria profesional, siempre vinculada al seguro, comenzó en Portugal, en la compañía AGF, en 1982.
- Está casado y tiene dos hijos.
- Dice sentirse muy a gusto en España. “Salí de Canadá por el clima y por la cultura. Si puedo elegir, prefiero un país latino, por muchas razones”, nos explica. De España destaca la calidad de vida, la forma de ser de las personas, de interpretar la vida, de pasar el tiempo, el día a día. “Todo eso me hace sentir muy bien; por otro lado, estoy más cerca de mi familia de Portugal”, nos comenta.



¿Cómo ve el panorama de la industria aseguradora?

Estamos viviendo un dinamismo muy grande. De nuevo se han iniciado con mucha fuerza los procesos de fusiones y adquisiciones. No hace falta irse muy lejos para contemplarlos, eso se ve en España y, en especial, en las alianzas entre banca y seguros con grupos como Aviva, Aegon, Generali, etc. También en los últimos años se percibe mucha más fortaleza interna, mucha solidez en los grupos aseguradores, los cuales están mejor controlados y han sofisticado los procesos que desarrollan, con lo que ahora entienden mejor lo que está pasando con sus negocios. Aunque, con su valor por un lado, y con sus riesgos por el otro, el tema todavía no ha sido muy bien cuantificado.

¿Se refiere al Embedded Value (valor intrínseco)?

Sí, para explicarlo de una forma más general: cualquier compañía a la hora de decidir su estrategia, los productos que le interesan, cuánto debe crecer, qué coste debe tener, etc., necesita saber dos cosas: cuál es su rentabilidad y de dónde le viene ésta. Rentabilidad se puede sustituir por la palabra valor, dónde estás creando valor. Y, por otro lado, dónde está el riesgo.

¿Dónde crean valor las aseguradoras en España?

Hay varias áreas donde se crea mucho valor. Por ejemplo, el área relacionada con la gestión de riesgos de fallecimiento o de jubilación, seguros de vida, ahorro, decesos,

etc. Desde el momento en que tienes un buen producto que es realmente necesario y la población compra, vas a tener un buen negocio. La jubilación es algo que va a tener muy presente la población en España. Y en los últimos años el seguro de automóvil, aunque está más sujeto a ciclos, también se ha revelado como un buen ramo. Los seguros de enfermedad, por ejemplo, ofrecen menos margen, aunque parece lógico pensar que hay un buen futuro en lo que a ellos respecta.

Desde la perspectiva que tiene del mercado español, ¿cree que nos dirigimos hacia un mercado más integrado en Europa?

Aparte de las obligaciones que fijan las directivas comunitarias, lo que se ve, en



productos, en forma de distribución, etc. es que el mercado español no está muy integrado. Lo que se vende aquí es bastante distinto de lo que hay en Francia, Alemania o Reino Unido, y llevará tiempo un proceso de homogeneización. No obstante, hay integración en temas que no se ven, como Solvencia II.

¿Qué significa Solvencia II?

Es entender la otra pieza que acompaña al valor, o sea el riesgo. Es el típico binomio de siempre: valor-riesgo; solvencia-riesgo; rentabilidad-riesgo, etc. Solvencia II tiene que entender y cuantificar los riesgos que cada compañía de seguros tiene; es algo tan simple como eso. Es un aspecto que nunca, hasta ahora, había sido medido realmente. Las aseguradoras no sabían si tenían mucho o poco riesgo y dónde estaba, realmente, éste.

En EE. UU. estas mediciones sí se realizaban. ¿Solvencia II significa involucrar a Europa en unas prácticas que allí ya se estaban realizando con éxito?

No es exactamente así. Solvencia II es más preciso y avanzado que el tipo de prácticas

desarrolladas en EE. UU. De hecho, pone a Europa al frente de la cuantificación y calificación de riesgos. Se trata de adecuar el capital y los ingresos al nivel de riesgo de cada entidad. Solvencia II está dividido en tres pilares. El primero trata de cuantificar cuál es tu riesgo. Permite a la compañía aseguradora ver si surge un problema cuando los tipos de interés se mueven; por ejemplo, un problema que tenga que ver con las fluctuaciones de mortalidad, etc. Es entender dónde están los riesgos. El segundo pilar está relacionado con el proceso de revisión que realiza el supervisor, y, el tercero, enlaza con la transparencia informativa sobre métodos y modelos de gestión de riesgos.

El riesgo siempre ha sido una de las materias primas del seguro, pero ¿en qué momento se convierte en el factor predominante?

No es sólo cuestión de riesgos, sino de rentabilidad. Una empresa mide su riesgo y, dentro del riesgo que puede gestionar, lo que quiere es maximizar su rentabilidad. Tiene que pensar en términos de rentabilidad, por lo tanto, no puede inclinarse sólo por el riesgo, sino por el binomio riesgo-rentabilidad.

¿Cuál es la razón para unas Normas Internacionales de Contabilidad, de Finanzas, y para Solvencia II?

Hasta ahora, la única fuente oficial de información para conocer el valor de una compañía era el balance, pero eso sólo refleja un momento determinado y está muy lejos del valor económico de la compañía. Pasa lo mismo con los riesgos, hasta ahora no había ni un cálculo que te hiciera saber qué riesgos tienes y cuál es el valor de esos riesgos. Sin esas dos cosas es muy difícil gestionar una compañía. NIIC y Solvencia II están relacionados con eso, entender simplemente cuál es tu valor y cuál es tu

riesgo. También están relacionadas con los escándalos que estallaron tras el 11 de septiembre de 2001, como el caso de Enrom. Todo está dirigido a conseguir más transparencia en la gestión empresarial a escala mundial.

Desde esta perspectiva, ¿qué se entiende por valor y qué ventajas tiene conocerlo frente a la competencia?

El valor de una empresa es, básicamente, lo que tienes y lo que esperas ganar en el futuro; el valor actual de todos los beneficios futuros. Saber el valor en sí no es tan importante, lo que sí es importante es saber cómo está cambiando ese valor. Si mi empresa aumentó su valor un 15%, y el mercado lo hizo al 7%, tengo que saber a qué se debió, a qué producto, o a qué canal en concreto, o si ha sido porque he reducido mis costes. Y es que, sin duda, una buena información conduce a una buena decisión.

¿Por qué la planificación estratégica es inseparable de Solvencia II?

Porque no puedes decidir una estrategia; qué productos vas a producir, qué canales de venta vas a utilizar, qué crecimiento quieres tener o en qué países puedes estar. No se pueden tomar decisiones sin entender el riesgo y la rentabilidad. Y Solvencia II "te ayuda" a conocer esos riesgos de los que hablamos.

¿Para qué sirven conceptos asociados al riesgo como Asset and Liability Management, más conocido por las siglas ALM?

Conceptos como éste son muy técnicos, muy específicos. Lo que yo hago todos los días es calcular valor, entender por qué éste está cambiando y que hay detrás de todo ello. Hoy en día se utilizan muchos acrónimos, pero al final, en casi todos se



entrevista

Watson Wyatt Worldwide, de alianza estratégica a líder mundial

Watson Wyatt es una firma de consultoría global independiente, especializada en gestión financiera y recursos humanos. Cuenta con más de 6.000 consultores en plantilla, repartidos en 94 oficinas de al menos 30 países. Asesora a más del 40 por ciento de las sociedades que componen el FT Euro 500, y muchos de los mayores planes de pensiones a escala mundial son suyos. Su especialización se centra en el seguro y los sistemas de previsión; la consultoría internacional; la contabilidad; las inversiones; las fusiones y las adquisiciones; las retribuciones al personal, los consejeros y los directivos; la comunicación estratégica; los aspectos actuariales; los estudios de mercado y el asesoramiento legal, entre otras cosas.

La sociedad es el resultado de la integración, a lo largo del tiempo, de distintas entidades. En 1995 se produjo una alianza estratégica entre la firma de consultoría inglesa Watson, compuesta por socios, y la consultora norteamericana Wyatt, que cotizaba en la Bolsa de Nueva York. El resultado fue la creación de la firma Watson Wyatt, aunque durante los diez primeros años de andadura lo haría sin cobertura legal. Hace dos años se dio, además, un cambio importante, y Watson dejó de ser una empresa de socios para pasar a integrarse de pleno en Wyatt, la sociedad cotizada. Los ingresos de Watson Wyatt rondan ya los 1.200 millones de dólares anuales.

vendrá de los nuevos productos de seguros vendidos: si la aseguradora es capaz de entender mejor su rentabilidad y su riesgo, será capaz de conseguir mejores productos, más sofisticados, más adaptados a las exigencias del mercado y a su capacidad de gestión.

¿Todo esto puede suponer un cambio para el reaseguro?

En España el reaseguro ha sido utilizado para cubrir el riesgo de siniestros más que el financiero. En Europa hay países donde el reaseguro es usado más para el riesgo financiero. En España, básicamente, el reaseguro se seguirá utilizando para los riesgos de siniestros, pero en la medida en que las compañías vayan conociendo mejor sus riesgos financieros, querrán transferir al reaseguro ese tipo de riesgos. Lo cierto es que hay un futuro importante para el reaseguro de riesgos en España, y es posible que se dé más oferta de reaseguro financiero, en la medida en que también habrá más demanda.

¿Hay algunas claves para que las aseguradoras consigan éxitos?

No hay recetas mágicas. Si vas por la estrategia del volumen, la clave es entonces la distribución, por tanto, deberá haber eficiencia, sistemas internos que permitan absorber todo ese volumen de forma automatizada, etc. También integración entre negocio bancario y asegurador, de marketing, de estrategias, etc. Y otro camino sería, por ejemplo, buscar nichos específicos y rentables.

¿Van a seguir los movimientos de transformación de mutuas en sociedades anónimas?

Hay bastantes posibilidades de que se sigan produciendo este tipo de

está buscando lo mismo: cuál es el valor y cuál es el riesgo. En el caso del ALM, se busca un componente del riesgo del mercado. Las siglas que circulan se refieren a cosas muy específicas, por ejemplo, cuando calculas el valor actual y los beneficios futuros, a qué tasa de descuento operas. Este es un detalle que distingue entre un Embedded Value tradicional y el Market Consistent Embedded Value. Algunos de estos conceptos son muy complejos, van a tardar muchos años en desarrollarse y ser utilizados de forma extensiva por las aseguradoras en su mejora de la gestión. No creo que de la noche a la mañana se empiecen a hacer las cosas de modo muy distinto a como se vienen haciendo, pero habrá un proceso

de absorción de técnicas y perfeccionamiento de los sistemas internos que nos permitirán ser más eficientes.

¿Qué interés tienen todas estas cosas para la opinión pública?

Para las personas que tienen contratados seguros es interesante, porque querrán saber si existe un riesgo, si dentro de 20 o 30 años la compañía en la que depositaron sus ahorros para la jubilación seguirá existiendo. Por otra parte, en muchas compañías de vida existe la participación en beneficios. Si la compañía lo está haciendo bien, el cliente verá recompensada entonces su inversión y su confianza. Y creo que el mayor impacto



transformaciones. Solvencia II llevará a necesidades de capital que no podrán ser asumidas por las propias entidades, con lo que muchas dejarán de ser independientes. Esto ya ocurrió en el Reino Unido, y también motivó una gran concentración en Francia.

En España, ¿cómo va a evolucionar el seguro? ¿Nuestros productos son similares a los que se venden en otros países de la Unión Europea?

Todo va a seguir creciendo en la medida en que el país es cada vez más rico. Si hay que

destacar algún ramo en especial, ése sería “vida y pensiones”. Toda la parte relacionada con la jubilación es natural que crezca mucho. Creo que habrá productos con más garantías, seguros que protejan la inversión en caso de que caigan las bolsas. Pero, en términos generales, los productos están bastante alineados con lo que quiere el mercado; es más bien un problema de demanda. Si los productos son demasiado sofisticados, el mercado no los va a entender y no se va a generar demanda. En el mercado inglés se crearon productos bastante complejos que eran difíciles de entender, y muchos clientes se llamaron a engaño. Eso no pasó en España

y es sano que no ocurra. Aquí, hasta ahora, los productos son más simples.

¿Dónde se van a abrir nuevas oportunidades de negocio para los aseguradores globales?

Este aspecto va a estar más relacionado con territorios que con productos. Probablemente, Europa Central y del Este, Rusia, Asia, China e India. Por otra parte, es posible que en algunas zonas de América Latina, y algún día en África, pero con grandes diferencias entre países, como sería en el caso de Sudáfrica. ■

¿A qué se dedica Watson Wyatt en España?

Tenemos cuatro áreas de negocio. Primero, employee benefits (beneficios para empleados). Luego, hacemos consultoría para compañías de seguros: les ayudamos a gestionar su valor y a conocer mejor sus riesgos. Y también tenemos un área de inversiones y, por último, nos dedicamos a gestionar el capital humano.

¿Qué les piden los clientes, cuando nos referimos a compañías de seguros, a una gran consultora internacional como la suya?

Lo primero que buscan es independencia, una estimación objetiva e independiente del valor o del riesgo. De hecho, hay casos de fusiones y adquisiciones en que valoramos la compañía. También hacemos muchas cosas a medida, algo que no suponga una solución estándar, pero eso se hace

a base de entender muy bien lo que quiere el cliente y cómo funciona el mundo del seguro. Otra cosa que cada vez nos piden más las aseguradoras es software para realizar los cálculos complejos de Solvencia II y de las NIIC (Normas Internacionales de Contabilidad). En general, las compañías esperan que estemos utilizando siempre los conocimientos más punteros, los más avanzados del mundo, aquí, en España. Por eso, una empresa como la nuestra está presente en las principales plazas financieras del mundo, y tenemos un estrecho contacto con los mejores profesionales, con los que intercambiamos, además, conocimientos. Es algo que, de otra manera, a cualquier empresa le llevaría muchos años obtener por otros medios.

¿Por qué actúan como correduría de seguros y reaseguros?

Este tema no es tan importante como se pudiera pensar. Es, simplemente, una

razón de técnica legal, porque una parte importante de nuestro trabajo está dedicada a employee benefits, y necesita la selección de compañías de seguros, lo cual sólo podemos realizar actuando como corredores, y la directiva comunitaria nos obliga entonces a estar registrados como tales.

¿Las consultoras están preparadas para hacer frente a la demanda?

Sí, estamos preparados, con el apoyo de nuestra red internacional, que nos facilita el rápido desarrollo de ideas punteras adaptadas a España. Lo único que podemos encontrarnos en este sentido es con un problema de formación. Cuesta mucho formar a un consultor, pero también mantenerlo porque cada vez es más difícil retener el talento en las organizaciones. Continuamente surgen buenas oportunidades laborales. Y, como lo sabemos, por este motivo estamos dedicando un gran esfuerzo a la selección y reclutamiento de nuevos consultores.