

Riencia de Riesgos

y Seguros

FUNDACIÓN MAPFRE

107

AÑO XXVII

SEGUNDO CUATRIMESTRE 2010



Entrevista a Daniel San Millán del Río

«El peso de los gerentes va a crecer, eso es imparable»

Gerente de riesgos corporativos del Grupo Ferrovial



Reducción del coste total del riesgo

Herramientas de la Gerencia de Riesgos

MIGUEL ÁNGEL MACÍAS PÉREZ



El envejecimiento, ¿un riesgo sistémico?

Nuevos retos de la Gerencia de Riesgos

RAFAEL PASCUAL CAMINO Y CRISTINA LINARES CALPE



Gestión de PRL según modelo OHSAS 18001

Normativa en la Prevención de Riesgos Laborales

MAPFRE SERVICIO DE PREVENCIÓN



Observatorio de siniestros

La Gerencia de Riesgos en el epicentro de la empresa

JAVIER NAVAS OLÓRIZ

FUNDACIÓN MAPFRE

Instituto de Ciencias del Seguro
Centro de Documentación
C/ Bárbara de Braganza, 14, 3ª planta
28004 Madrid - España

www.fundacionmapfre.com

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN EN SEGUROS, GERENCIA DE RIESGOS, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

- Sistema integral de gestión documental desarrollado según estándares internacionales.
- Catálogo web con más de 115.000 referencias bibliográficas y documentos electrónicos a texto completo.
- Múltiples recursos de información: bases de datos externas, prensa económica, normativa técnica, etc.

Catálogo web en:
www.fundacionmapfre.com/documentacion

Para más información:
Tel: +34 91 581 23 38
Fax: +34 91 581 80 23



Crisis y estados de ánimo

Los vates económicos nos abruman con predicciones de lo mal que lo vamos a pasar y, a la vez, nos aseguran que, quién sabe de dónde, nos llegará toda la ayuda necesaria para salir adelante.

Quizá, antes de seguir por este camino, deberían recordar que la motivación del ser humano se basa en su memoria y que, por tanto, no existe un valor absoluto de las cosas sino que todo en la vida se manifiesta en función de nuestros recuerdos. Por eso, nuestra reacción depende de nuestra historia, de nuestra experiencia y –sin duda– la crisis es, además, un estado de ánimo.

Así las cosas, parece evidente que la sensación de alegría generalizada que ha desatado la actuación de la selección española de fútbol, y que ha llegado a la euforia en la noche del domingo 11 de julio, va a tener su influencia en el comportamiento de la economía.

Pero, ¿hasta dónde puede llegar esta relación entre el Jabulani, la vuvuzela y la situación económica nacional? Parece claro que la situación de euforia tiene un impacto positivo en el consumo y con ello en la economía, pero cabe albergar ciertas dudas sobre cuál puede ser el efecto a medio y largo plazo.

Somos conscientes de que estamos viviendo momentos difíciles y de que esto nos afecta a todos. Sin embargo, debemos hacer una pausa y recordar que, en muchas ocasiones, las cosas que realmente hacen que nos sintamos felices son recuerdos que perduran toda una vida.

Nuestro más reciente miembro del consejo de redacción de la revista, Daniel San Millán del Río, presidente de IGREA (Iniciativa Gerentes de Riesgos Españoles Asociados) y gerente de riesgos corporativo de Ferrovial, nos desvela, en la entrevista publicada en este número, tanto los objetivos de la asociación como su visión sobre los riesgos y la gestión que de los mismos desarrolla en el mayor gestor privado de infraestructuras de transporte del mundo y en una de las firmas españolas más internacionales, con presencia en 49 países, una plantilla de 107.000 personas y unos activos de 48.200 millones de euros.

Coincidiendo con la opinión de que la actual competitividad de la economía hace que la cultura de la Gerencia de Riesgos esté cada vez más extendida dentro de la gran empresa, en el primero de los estudios publicados en la revista, su autor, ex presidente de AGERS y actual director de Gerencia de Riesgos de un importante *broker* de seguros, hace hincapié en el creciente número de herramientas que permiten actuar sobre los distintos componentes del coste total del riesgo para poder reducirlo y, en su caso, optimizarlo.

Está cantado. La población mundial envejece, cada vez hay menos personas en edad de trabajar. Por ello el siguiente estudio, basado en datos empíricos, se pregunta sobre el efecto que, en el ámbito del trabajo y de las empresas, tendrá el envejecimiento de la población, concluyendo que la metodología de la Gerencia de Riesgos debe iniciar un proceso de toma de conciencia ante el hecho incuestionable del nuevo régimen demográfico vigente en los países desarrollados.

El tercer y último estudio presenta un modelo proactivo de gestión de prevención de riesgos laborales basado en el estándar de gestión de salud y seguridad ocupacional OHSAS 18000, que permite controlar los riesgos a los que se ven sometidos los trabajadores en el desarrollo de su actividad profesional, garantizando así su salud.

Cierra la sección el ranking de los mayores grupos aseguradores europeos No Vida 2009 publicado por el Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE, en el que se observa que las diez mayores entidades alcanzaron un volumen de primas No Vida un 1,8 por ciento menor que en 2008, consecuencia de las dificultades económicas ocasionadas por la crisis financiera internacional.

En el Observatorio de Siniestros contamos con la colaboración de Javier Navas, socio director de S.R.M. y director gerente de IGREA, quien –sobre la base del poderoso terremoto de magnitud 8,8 que sacudió a Chile, considerado como el segundo más intenso en la historia de ese país y uno de los cinco más catastróficos registrados por la humanidad– somete a reflexión la necesidad de integración de la Gerencia de Riesgos en la posición estratégica de las organizaciones empresariales.

¡Qué pasen un feliz verano 2010! ■

Gerencia de Riesgos y Seguros

y Seguros

FUNDACIÓN MAPFRE
Instituto de Ciencias del Seguro
Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid (España)
Tel.: +34 91 581 12 40. Fax: +34 91 581 84 09

www.gerenciaderiesgosyseguros.com

DIRECTOR: José Luis Ibáñez Götzens

JEFA DE REDACCIÓN: Ana Sojo Gil

COORDINACIÓN: María Rodrigo López

CONSEJO DE REDACCIÓN: Irene Albarrán Lozano, Alfredo Arán Iglesia, Francisco Arenas Ros, Montserrat Guillén Estany, Alejandro Izuzquiza Ibáñez de Aldecoa, César López López, Jorge Luzzi, Francisco Martínez García, Ignacio Martínez de Baroja y Ruíz de Ojeda, Fernando Mata Verdejo, Eduardo Pavelek Zamora, M^a Teresa Piserra de Castro, César Quevedo Seises, Daniel San Millán del Río, François Settembrino.

REALIZACIÓN EDITORIAL: Comark XXI Consultores de Comunicación y Marketing

DISEÑO GRÁFICO: Adrían y Ureña

IMPRIME: CGA

SUSCRIPCIÓN ANUAL: España y Portugal: 40 euros. Resto del mundo: 70 euros (incluido envío).

DEPÓSITO LEGAL: M. 9.903-1983

ISSN: 0213-4314

Gerencia de Riesgos y Seguros no se hace responsable del contenido de ningún artículo o trabajo firmado por sus 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.



Actualidad 6

Actividades de IGREA. Jornada «Catástrofes, responsabilidad civil y seguros». 46º seminario anual de la IIS. Bonus-Malus en el seguro de accidentes de trabajo. Nuevos vicepresidentes de FERMA.

Agenda 2010 11

En opinión de... 12

Daniel San Millán del Río, gerente de riesgos corporativos del Grupo Ferrovial

«El peso de los gerentes va a crecer, eso es imparable»

Estudios

Reducción del «coste total del riesgo» en la Gerencia de Riesgos
MIGUEL ÁNGEL MACÍAS PÉREZ 24

Nuevos retos de la Gerencia de Riesgos. El envejecimiento de la población, ¿es un riesgo sistémico?
RAFAEL PASCUAL CAMINO Y CRISTINA LINARES CALPE 35

Sistema de gestión de Prevención de Riesgos Laborales según modelo OHSAS 18001
MAPFRE SERVICIO DE PREVENCIÓN 54

Informe

Ranking de los mayores grupos aseguradores europeos No Vida 2009
CENTRO DE ESTUDIOS FUNDACIÓN MAPFRE 62

Observatorio de siniestros

La Gerencia de Riesgos en el epicentro de la empresa
JAVIER NAVAS OLÓRIZ 68

Libros 74

Noticias AGERS 78

LEGISLACIÓN

Novedades

- **Real Decreto 764/2010, de 11 de junio**, por el que se desarrolla la Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados en materia de información estadístico-contable y del negocio, y de competencia profesional. B.O.E. núm. 143, de 12 de junio 2010.
- **Ley 10/2010, de 28 de abril**, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo. B.O.E. núm. 103, de 29 de abril 2010.
- **Orden EHA/977/2010, de 6 de abril**, por la que se establece el sistema de reaseguro a cargo del Consorcio de Compensación de Seguros para el Plan de Seguros Agrarios Combinados 2010. B.O.E. núm. 26, 21 de abril 2010.
- **Reglamento (UE) n° 267/2010 de la Comisión, de 24 de marzo de 2010**, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos, decisiones y prácticas concertadas en el sector de los seguros. D.O.U.E. núm. L 83/1, de 30 de marzo 2010.

actualidad

Reuniones de IGREA con UNESPA y ADECOSE

IGREA ha iniciado contactos con otras importantes asociaciones del sector con el objeto de que los gerentes de riesgos tengan su propia voz en las instituciones y en la sociedad.

Los pasados 4 y 5 de mayo, la Junta Directiva de IGREA celebró reuniones institucionales con ADECOSE y UNESPA.

El objetivo es iniciar una etapa de colaboración con el sector asegurador español a través de sus representantes y dialogar mediante comisiones delegadas y grupos de trabajo comunes sobre asuntos del máximo interés para el sector, como Solvencia II, la problemática del coaseguro, la transparencia y las buenas prácticas en siniestros.

Tanto la presidenta de UNESPA, Pilar González de Frutos, como el presidente de ADECOSE, Martín Navaz, mostraron su mejor disposición para trabajar en dicha línea y abrir una etapa de reflexión y contraste de opiniones, diálogo que Daniel San Millán, presidente de IGREA, agradeció sinceramente. |



FUNDACIÓN MAPFRE y la Universitat Pompeu Fabra celebraron la jornada 'Catástrofes, responsabilidad civil y seguros'

La preocupación ciudadana por la cobertura de daños personales y de bienes crece en Cataluña a raíz de los últimos temporales.

FUNDACIÓN MAPFRE y la Universitat Pompeu Fabra celebraron recientemente, en la sala de actos de la Torre MAPFRE de Barcelona, la jornada 'Catástrofes, responsabilidad civil y seguros', organizada en torno a la



cobertura de daños y de personas como consecuencia de una catástrofe natural o causada por el hombre.

En el encuentro, que estuvo moderado por Eduardo Pavelek,

coordinador de la jornada y colaborador de FUNDACIÓN MAPFRE, participaron profesionales del sector asegurador y profesores especialistas. Durante el mismo se abordaron aspectos clave del seguro de daños y de personas, de la responsabilidad civil, de las ayudas públicas y de los fondos de compensación. Pablo Salvador Coderch, catedrático de Derecho Civil de la Universidad Pompeu Fabra, introdujo el tema de debate desde el punto de vista del Derecho de Daños.

María Teresa Piserra, directiva de MAPFRE RE, por su parte, abordó el tema de «Las catástrofes naturales: cobertura aseguradora y modelización». Durante su intervención, destacó que se sigue observando un aumento del coste incurrido por catástrofes, sobre todo por factores sociales, económicos y demográficos.

Por su parte, Sonia Ramos, investigadora Ramón y Cajal de

Derecho Civil de la Universitat de Lleida, fue la encargada de explicar las claves del derecho comparado de los daños catastróficos. Mientras que Christian Lahnstein, asesor jurídico y responsable del Departamento de Riesgos de Munich Re, centró su exposición en los tipos de catástrofes, la responsabilidad civil y el reaseguro.

Albert Azagra, profesor adjunto de la Facultad de Derecho de la Universitat Pompeu Fabra, puso el punto y final a las ponencias, abordando la cuestión relacionada con las dinámicas de la litigación por daños masivos, basándose en un caso de estudio relacionado con los daños del amianto.

Una vez terminadas las diferentes exposiciones, se abrió un coloquio en el que los asistentes y conferenciantes compartieron puntos de vista acerca de los diferentes temas tratados a lo largo de la jornada. ■





Incentivos por reducción de la siniestralidad en accidentes de trabajo

Bonus-Malus en el seguro de accidentes de trabajo

El tan esperado sistema de Bonus-Malus en el seguro de accidentes de trabajo en España por fin se ha puesto en marcha con la regulación del Real Decreto 404/2010, de 31 de mayo. Su aplicación se retrotrae hasta el año 2009, como primer periodo de referencia para el posible derecho de retorno, total o parcial, de las inversiones realizadas en acciones efectivas de prevención de riesgos laborales. Conviene aclarar que no incide directamente en las cuotas del seguro de accidentes de trabajo, como era el concepto inicial que se viene practicando en otros países como Alemania o Chile, sino en las inversiones en prevención acreditadas.

El retorno de las inversiones acreditadas tiene como límite máximo, en el primer año de aplicación, el 5% de las cuotas pagadas a la Seguridad Social, y en los años siguientes, el 10%. Los requisitos para acceder a este retorno se extienden a los habituales aspectos administrativos –estar al corriente de pagos en la Seguridad

Social, autodeclaración de cumplimiento de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, etc.– y los siguientes aspectos técnicos:

- Acciones preventivas eficaces llevadas a cabo y su valoración económica inversora.
- Certificación propia de haber desarrollado al menos dos tipos de actuaciones de entre las cinco siguientes:
 1. Incremento de los recursos preventivos propios.
 2. Planes de seguridad vial en la empresa.
 3. Realización de auditoría voluntaria, sin estar obligado legalmente.
 4. Disminución del número de trabajadores expuestos a enfermedades profesionales.
 5. No rebasar los índices de siniestralidad laboral establecidos por el Ministerio de Trabajo e Inmigración para cada año o periodo de aplicación:
 - a) Índice general, en relación con el número de partes de accidentes de trabajo.
 - b) Índice extremo, en relación con la gravedad de los mismos. ■

José Manuel Martínez, Presidente de MAPFRE, destaca la importancia del seguro y sus perspectivas de crecimiento tras la crisis

El Presidente de MAPFRE, José Manuel Martínez, participó en el ‘Panel de Líderes Globales: El Camino hacia la Recuperación’, organizado en el marco del 46º Seminario Anual de la International Insurance Society (IIS), que se celebró en Madrid el pasado 9 de junio. Las jornadas se han establecido como un foro de debate entre las principales compañías aseguradoras internacionales y expertos del mundo académico. En esta ocasión, el debate se centró en la recuperación económica y las principales consecuencias para el sector asegurador global. El acto de inauguración contó con la presencia de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Esperanza Aguirre; la presidenta de UNESPA, Pilar González de Frutos; el presidente y CEO de la IIS, Michael Morrissey, y el presidente del Consejo de la IIS y CEO de Marsh & MacLennan, Brian Duperreault.

En su intervención, José Manuel Martínez analizó el papel que ha jugado la industria aseguradora en la crisis económica y defendió que el sector es un motor esencial para el desarrollo económico mundial – representa el 7 por ciento del PIB

global—. En su intervención en la mesa redonda —moderada por Brian Duperreault y en la que también participaron el presidente de Geoffrey Bell and Company, Geoffrey Bell; el CEO de Swiss Re, Stefan Lippe, y el CEO de Sun Life Financial, Donald Stewart— el Presidente de MAPFRE destacó la capacidad del sector para crecer en escenarios complejos y sus favorables perspectivas de futuro. En este sentido, señaló que es muy importante reconocer que la actuación de algunos bancos de inversión y *hedge funds* ha sido determinante en la crisis y que la industria aseguradora ha sido capaz de mantener su papel como generador de liquidez. «La crisis ha fortalecido la actividad aseguradora, siendo éste uno de los sectores que mejor comportamiento ha mantenido», dijo. Destacó también que en la actualidad existen factores específicos que apoyarán el crecimiento del sector, entre ellos el creciente papel de las economías emergentes, el aumento de las tasas de ahorro característico de las épocas de crisis y las perspectivas demográficas mundiales, que impulsarán, entre otras, las áreas de salud.

En el nuevo contexto económico mundial, es importante también que las aseguradoras se adapten a las cambiantes condiciones económicas. Según José Manuel Martínez, las claves del éxito vendrán de la mano de la capacidad para asumir cambios en los modelos de distribución, diseño de productos

y oferta de servicios. Para el Presidente de MAPFRE, además, la gestión de las compañías deberá estar basada en productividades crecientes, estructuras eficientes y una política de suscripción centrada en criterios técnicos, una actuación muy profesional (con inversión creciente en formación) y gran rigor en las inversiones.

José Manuel Martínez concluyó su intervención reclamando el reconocimiento del papel diferencial que juega la actividad aseguradora por parte de legisladores, reguladores y de la sociedad en su conjunto. En este sentido, pidió que estos criterios diferenciales sean determinantes a la hora de establecer las nuevas exigencias de capital para el sector, evitando elevar los requisitos a niveles excesivos. Además, reclamó la existencia de supervisores globales que ostenten la

suficiente autoridad para actuar de forma eficiente, sin menoscabar la importancia de fortalecer el control interno en las compañías.

«El seguro es una actividad económica basada en la solidaridad. Sin la industria aseguradora no existiría el desarrollo económico», señaló. «Es esencial una vuelta a la ética, a los comportamientos ejemplares de los equipos directivos y a la cultura del éxito basada en valores», concluyó el Presidente de MAPFRE.

La IIS es la mayor organización internacional de la industria del seguro, con más de 1.000 miembros de 90 países que representan a los líderes mundiales del sector. IIS facilita el intercambio de ideas y trabaja junto a la Asociación de Ginebra en la propuesta de investigaciones y trabajos para el desarrollo de la industria global. ■



Federación de Asociaciones Europeas de Gerencia de Riesgos

Graham y Luzzi, nuevos vicepresidentes de FERMA

El consejo de la Federación de Asociaciones Europeas de Gerencia de Riesgos (FERMA) ha elegido dos nuevos vicepresidentes. Los nombramientos han recaído en la anterior presidente de Airmic, Julia Graham, responsable de riesgos del despacho de abogados DLA Piper, y en Jorge Luzzi, director gerente de riesgos del Grupo Pirelli.

La asamblea general de FERMA, celebrada el 14 de junio, había nombrado previamente tres nuevos directores: Julia Graham, Günter Schlicht, director ejecutivo de la asociación alemana de Gerencia de Riesgos DVS, y Tamer Saka, responsable de riesgos del consorcio turco Sabanci Holding.

Graham desempeñó la presidencia de Airmic en 2008-2009 y es miembro del Consejo de Airmic y de su comisión ejecutiva. Ha participado en numerosas actividades de Gerencia de Riesgos en el Reino Unido y ha presidido asimismo el comité de la British Standards Institution (BSI), que publicó el estándar británico BS31100 para la Gerencia de Riesgos. Además de su recién asignado cargo, Graham colabora con FERMA como miembro del comité organizador del Foro FERMA 2011.

Jorge Luzzi es miembro activo de la asociación italiana de Gerencia de Riesgos ANRA. Antes de unirse a Pirelli trabajó para diversas compañías, como Deutsche Bank, Marsh & McLennan y Ciba Geigy (Novartis). Su trayectoria profesional le ha llevado a vivir en Suiza, España, Argentina, Brasil, Bermudas, Irlanda e Italia. Además de sus funciones en FERMA, Luzzi desempeña la presidencia de la Federación Internacional de Asociaciones de Gerencia de Riesgos y Seguros (IFRIMA).

INCORPORACIÓN A FERMA

La asociación turca de Gerencia de Riesgos, ERMA, se incorporó a FERMA en octubre de 2009. Tamer Saka es su presidente y el primer director turco de FERMA. Simultaneando su trabajo como profesor de la Facultad de Administración de Empresas de Estambul, Saka prestó también servicios como consultor de Gerencia de Riesgos y mejora de procesos de control. Posteriormente trabajó como consultor de Gerencia de Riesgos para dos firmas internacionales antes de incorporarse a Sabanci Holding en 2004.

ACERCA DE FERMA

La Federación de Asociaciones Europeas de Gerencia de Riesgos (FERMA) agrupa a 20 asociaciones nacionales de Gerencia de Riesgos de 18 países europeos. Integran



Jorge Luzzi, vicepresidente de FERMA.

FERMA más de 4.000 personas representantes de una amplia variedad de sectores económicos, desde importantes empresas industriales y comerciales hasta entidades financieras y organismos de la administración pública. Los miembros de FERMA desempeñan una función primordial en sus respectivas compañías en lo que respecta a la gerencia y el tratamiento de complejas áreas de riesgos y seguros.

Las asociaciones miembro proceden de los siguientes países: Alemania (*BfV* y *DVS*), Bélgica (*BELRIM*), Bulgaria (*BRIMA*), Dinamarca (*DARIM*), España (*AGERS* e *IGREA*), Finlandia (*FinnRiMa*), Francia (*AMRAE*), Italia (*ANRA*), Noruega (*NORIMA*), Países Bajos (*NARIM*), Polonia (*POLRISK*), Portugal (*APOGERIS*), Reino Unido (*AIRMIC*), República Checa (*ASPAR CZ*), Rusia (*RusRisk*), Suecia (*SWERMA*), Suiza (*SIRM*) y Turquía (*ERMA*). ■

AGENDA 2010

CONGRESOS Y JORNADAS

JORNADA	FECHAS	LUGAR	CONVOCANTE
Estado del análisis de riesgos en América Latina	11-14 abril	Santiago de Chile (Chile)	SRA- LA
Risk frontiers- Risk capital management & optimisation in a fase changing world	15 abril	Bruselas (Bélgica)	BELRIM
Conferencia Anual	19-21 abril	Staffordshire (Reino Unido)	IRM
Congreso Anual	25-29 abril	Boston (EE.UU.)	RIMS
Asamblea General	29 abril	Milán (Italia)	ANRA
13º Congreso Mundial	17-20 mayo	París (Francia)	AIDA
Congreso Anual	26-27 mayo	Madrid (España)	AGERS
Conferencia Gestión de Riesgos Corporativos	29 mayo-2 junio	Miami, Florida (Estados Unidos)	ERM
3º Congreso Internacional	30 mayo-2 junio	Davos (Suiza)	IDRC Davos
37ª Asamblea General	2-5 junio	Zurich (Suiza)	Asociación de Ginebra
46º Seminario Anual	6-9 junio	Madrid (España)	IIS
Conferencia Anual	6-9 junio	Orlando (EE.UU.)	PRIMA
Congreso Anual	14-16 junio	Manchester (Reino Unido)	AIRMIC
Congreso Anual	17-18 junio	Noordwijck (Holanda)	NARIM
2º Congreso Global	17-19 junio	Lisboa (Portugal)	BROKERS LINK
Foro 2010	24 junio	Buenos Aires (Argentina)	ADARA
Conferencia Anual	27-29 junio	Southport (Reino Unido)	ALARM
2º Congreso Mundial	25-29 julio	Singapur (Singapur)	APRIA
Congreso Anual	7-9 septiembre	Munich (Alemania)	DVS
Seminario Gerencia de Riesgos	29-30 septiembre	Londres (Reino Unido)	FERMA
20º Congreso Cautivas	8-10 noviembre	Arizona (EE.UU.)	Towers Watson
Congreso Anual	9-10 noviembre	Pfäffikon (Suiza)	SIRM
3º Conferencia Anual	21-24 noviembre	Sidney (Australia)	RMIA
Congreso Internacional Riesgos y Seguros	25-26 noviembre	La Valetta (Malta)	Commercial Risk Europe
Congreso Anual	Diciembre	Moscú (Rusia)	RUSRISK

en opinión de...

La Gerencia de Riesgos ha acompañado al desarrollo exponencial de Ferrovial, dentro y fuera de nuestras fronteras. «Hay muchos riesgos que gestionar», dice Daniel San Millán. Para ello, han implantado un sistema de gestión global del riesgo, denominado Ferrovial Risk Management (FRM), que abarca todas sus actividades en el mundo y en el que está implicada toda la organización.





«El peso de
los gerentes va
a crecer, eso
es imparable»

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO

DANIEL

San Millán

GERENTE DE RIESGOS DEL GRUPO FERROVIAL Y PRESIDENTE DE IGREA

Ferrovial se ha convertido en el mayor gestor privado de infraestructuras de transporte del mundo y en un proveedor líder de servicios. ¿Cómo ha participado la Gerencia de Riesgos en la consecución de esta posición de liderazgo?

Muy activamente, porque en esta casa se da mucha importancia a la Gerencia de Riesgos. Ferrovial se ha convertido en el mayor gestor privado de infraestructuras de transporte del mundo. El crecimiento ha sido brutal, en tan sólo cinco años, mediante tres criterios: adquisición de otras grandes empresas, diversificación de actividades e internacionalización. Un proceso bastante complejo. ¿Esto qué supone? Pues que hay muchos riesgos que gestionar.

Por supuesto, hemos participado muy activamente en este desarrollo y seguimos participando, por su complejidad y la rapidez con la que todo ha ocurrido; y, aunque ya hemos hecho bastante, aún queda mucho por hacer. Yo diría que todavía estamos en la fase de 'digestión'. Lo que sí es cierto es que ya hemos pasado la etapa más dura, estamos al final del proceso.

¿Qué criterios rigen la política de Ferrovial en materia de control y gestión de riesgos?

El criterio fundamental es ir más allá de lo que se hace tradicionalmente en este ámbito, es decir, el análisis, la valoración, la cuantificación de los riesgos, la transferencia... todo esto está muy bien, pero queremos ir más allá: anticiparnos. Queremos que la herramienta de gestión de los riesgos sea una herramienta de gestión eficaz para los gestores, ya que al fin y al cabo son los que están en contacto con el riesgo.

Transferir los riesgos está muy bien, buscar métodos de financiación, también, pero queremos dar un paso adelante y aportar una herramienta que permita al gestor, a través de un sistema ho-



«EN FERROVIAL HAY UNA GRAN SENSIBILIDAD POR EL RIESGO Y SU GESTIÓN»

mogéneo y sistemático, darse cuenta, identificar, analizar los riesgos que tiene y los que pueda tener en el futuro, anticiparse en la gestión. Ese es el primer criterio de nuestra gerencia, es decir, que no sea algo reactivo sino una verdadera herramienta de gestión.

Junto a la Dirección Corporativa de Riesgos, ¿qué otros departamentos o áreas de la empresa intervienen en la gestión del riesgo?

Todos. La gestión del riesgo implica a toda la casa, no deja a nadie fuera.

FERROVIAL RISK MANAGEMENT (FRM)

Ferrovial ha implantado un sistema de gestión global del riesgo, denominado Ferrovial Risk Management (FRM), que



abarca todas sus actividades en el mundo, incluyendo las de aquellas sociedades participadas sobre las que tiene capacidad de gestión. ¿Cuáles son los principales anclajes de este sistema?

El FRM está sponsorizado por el Consejo de Administración y por el Consejero Delegado, pero abarca a todas las actividades de la empresa, a todos los puestos de trabajo. Además, son las líneas de negocio, las que están por debajo, las que tienen que hacer el ejercicio de gestión de riesgos. Desde la Dirección Corporativa de Riesgos lo que hemos hecho es dar un campo y unas reglas de juego a los gestores.

Hay un universo de riesgos y cada gestor analiza su parte dentro de ese universo, valora sus riesgos y propone la gestión. De forma homogénea y sistemática, el FRM aporta la posibilidad de identificar, cuantificar, valorar y proponer la ges-

«EL FRM NO ES UN SISTEMA DE CONTROL, SINO UN SISTEMA DE GESTIÓN. ESE ES EL FUTURO»

ción de todos los riesgos, pero no sólo de los que existen ahora sino de los que puedan llegar y existir en el futuro. Ésta es la función de los gestores todos los días. Por eso, la gestión de riesgos abarca a toda la organización, a todo el grupo, no puedes dejar nada y a nadie fuera: desde el Departamento Comercial hasta los Recursos Humanos, Financieros...Y todo esto va subiendo, fluye, de abajo a arriba. Lo fundamental es que el FRM no es un sistema de control, sino un sistema de gestión. Ese es el futuro.

¿Cuáles son los riesgos objeto de seguimiento y control por el FRM?

Hablamos de muchos riesgos divididos en categorías: operativos, financieros, estratégicos y de cumplimiento. La clasificación responde a un modelo clásico, pero adaptándolo a la casa, porque si no, no puede funcionar.

Ahora mismo, ¿cuáles de estos riesgos son los que más le preocupan?

En primer lugar, vamos a hablar de los riesgos tradicionales, asegurable, que todos los gerentes manejamos en Gerencia de Riesgos y Seguros, como son los riesgos de catástrofes, tanto de la naturaleza como el terrorismo, a los que damos mucha importancia porque pueden afectar a la cuenta de resultados de la empresa. En estos riesgos nos focalizamos muchísimo.

También hay otros riesgos que identifican los gestores dentro del FRM, que están en vivo,

«DESDE LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE RIESGOS LO QUE HEMOS HECHO ES DAR UN CAMPO Y UNAS REGLAS DE JUEGO A LOS GESTORES»

ciudades y nos está costando encontrarla en el mercado.

Otro riesgo que nos preocupa es el regulatorio. Los reguladores pueden tener influencia muy seria en el negocio. Las concesiones de autopistas cuentan con unos pliegos, unos contratos de concesión muy estrictos, con poco margen para moverse, por eso estamos muy encima de este riesgo. Es decir, nos preocupan, sobre todo, los riesgos financieros, los regulatorios y los tradicionales asegurable, tipo catástrofes naturales y terrorismo.

CONTINUIDAD DE NEGOCIO

El FRM también está estrechamente ligado a los procedimientos de gestión de crisis y continuidad de negocio. ¿Qué es lo más importante para superar un siniestro cuanto antes?

Cada siniestro es un mundo, cualquiera que trabaje en esto lo sabe. Pero como aspecto fundamental, yo diría que para superar un siniestro cuanto antes, lo esencial es tener una estrategia. Antes de ponerse a gestionar cualquier evento, hay que establecer una estrategia, sentarse con el gestor, el dueño del riesgo, y pensar una estrategia. Lo que nunca se puede hacer es aplicar los mismos criterios a todos los siniestros. Hay que fijar una estrategia única: dónde queremos llegar, cómo queremos llegar, eso es lo más importante en los siniestros.

De 0 a 10, ¿cómo puntúa el nivel alcanzado por la organización en cuanto a la cultura del riesgo?

En Ferrovial hay una gran sensibilidad por el riesgo y su gestión, por eso, en cuanto a importancia, peso, preocupación..., yo le daría un 9. Pero todavía queda un largo camino por recorrer.



por ejemplo, el mercado financiero. El acceso a la financiación es clave para nuestra actividad y nos tiene a todos preocupados, eso sí, a unos más que a otros. En el seguro de caución, por ejemplo, se ha producido una restricción dramática de capacidad que nos afecta muchísimo porque la licitación de nuevos proyectos requiere enormes capa-

Ferrovial es una de las firmas españolas más internacionales, con presencia en 49 países. ¿Cómo está acompañando la Gerencia de Riesgos a su desarrollo internacional?

En este ámbito se pueden identificar dos fases para la Gerencia de Riesgos. La primera, cuando vamos a entrar en un país a una nueva actividad, a montar una empresa, siempre se nos pregunta. Se nos tiene en cuenta desde el primer minuto del partido.

Luego, una vez implantados e instalados en el país, tendría lugar la segunda fase, más en profundidad, con contactos directos con los equipos gestores de ese país, para hacerles parte de la Gerencia de Riesgos, bucear en cuáles son los riesgos y la exposición de esa actividad en ese lugar, porque por mucho que queramos no podemos abarcarlo todo, y hay que confiar y apoyarse en el gestor local. Se trata de una relación bidireccional: por un lado, nosotros aprendemos de ellos y, por otro, ellos se empapan de nuestra cultura.

Y, poco a poco, intentamos que el riesgo se trate de forma sistemática y homogénea en toda la organización. Esto lleva mucho tiempo y es un tema donde chocan culturas, donde hay personas que antes tenían responsabilidad máxima pero que ahora no la tienen, y todo eso lentamente se va colocando. Es un proceso largo, duro, que exige un gran esfuerzo, pero también resulta muy enriquecedor. El tema humano es clave, y eso requiere un ajuste.

TRANSFERENCIA DEL RIESGO

¿Cuál es la política de Ferrovial en materia de transferencia del riesgo?

La transferencia o la financiación del riesgo es un tema de gran importancia en Ferrovial. Sin duda nos gusta transferir y financiar todos aque-



llos riesgos donde el mercado es eficaz, vamos en esa dirección, transferir y financiar cuanto más mejor, sin perder, por supuesto los parámetros de eficacia... Pero también es un hecho que paralelamente también retenemos cada vez más, a través de vehículos tradicionales, como las franquicias, pero también con ART, a través de nuestras tres cautivas... porque nuestra capacidad financiera nos lo permite.

¿Cuáles son las líneas básicas de su programa de seguros?

Esto es complejo de explicar, porque tenemos tantas actividades distintas, tan dispares... No tiene nada que ver la gestión de aeropuertos con los residuos urbanos... Desde el punto de vista corporativo, lo sagrado es proteger la cuenta de resultados. Tenemos programas corporativos que abarcan a todo el grupo, y luego cada negocio tiene sus programas específicos, porque es imposible unificarlo todo. Lo hemos estudiado, pero no es eficaz.

Lo que sí intentamos es aprovechar las sinergias en la compra, pero no se puede tener, por ejemplo, programas comunes de RC, porque cada entidad es un mundo. La Corporación cuenta con programas *umbrella*, globales, que nos aportan tranquilidad frente a los siniestros y nos permiten proteger la cuenta de resultados. Y luego, en cada región, cada zona geográfica, cada negocio... se complementan con programas locales.

¿Están notando restricciones de capacidad o cierto endurecimiento del mercado para algunos riesgos?

Ya llevamos varios años con la canción de que el mercado se va a endurecer pero yo no veo que esto ocurra. Ahora bien, Ferrovial tiene problemas porque requiere mucha capacidad. Con-

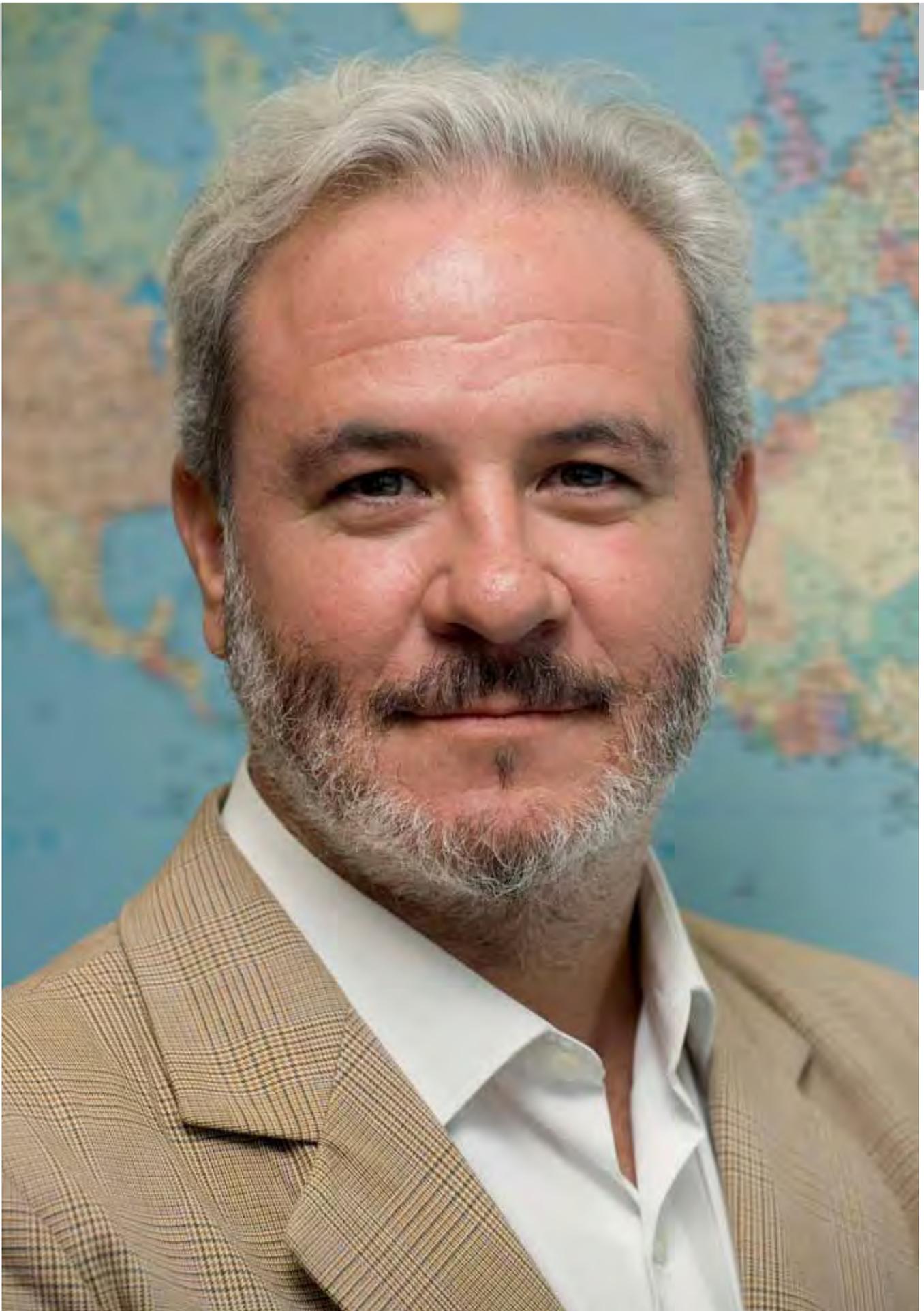
«NOS GUSTA TRANSFERIR Y FINANCIAR TODOS AQUELLOS RIESGOS DONDE EL MERCADO ES EFICAZ, VAMOS EN ESA DIRECCIÓN»

tamos con activos de los más valorados en el mundo, actividades muy expuestas, como son los aeropuertos... y eso nos genera dificultades para encontrar capacidad suficiente. Pero, en mi opinión, el mercado continúa siendo en general blando. Todos pensábamos que con la crisis financiera iba a llegar ese endurecimiento, pero no ha sido así.

Hay una cosa en la que podemos felicitar al sector. La crisis financiera no ha afectado a la industria del seguro y aquellas compañías que han tenido problemas dentro de este ámbito ha sido por lo que podríamos llamar su actividad bancaria. Las aseguradoras que no han tenido servicios de banca no han tenido problemas, y más aún: los negocios de seguros de esas empresas que sí han tenido problemas por su actividad bancaria, se ha demostrado que están sanos. Esto es un gran motivo de satisfacción.

Y ahora viene Solvencia II, donde hay mucha controversia y ya veremos lo que pasa. Se está diciendo que es excesivo poner más requerimientos de capital a un sector que ha demostrado que es fuerte y potente, que no se ha visto influido por la crisis. No sabemos si eso va a endurecer el mercado, porque el coste del capital se va a trasladar a los clientes... Hay muchas opiniones.

De manera espectacular, se ha endurecido el seguro de caución, no tanto por precio sino en cuanto a capacidad. Pero quiero recalcar que el sector asegurador ha bandeado la crisis de forma espectacular, sin grandes problemas; aunque creo que es un mercado bastante histérico, que sobre-reacciona ante acontecimientos de gran magnitud, como el terremoto de Chile, como ocurrió con el 11-S... Pero con eso tenemos que vivir. Además es un mercado muy técnico, con mucha estadística ... pero, como en todos los sectores financieros, el estado de ánimo tiene un peso tremendo.



¿Por qué cuentan con tres cautivas?

Tenemos tres cautivas porque dos de ellas venían en el paquete de adquisiciones de empresas. La tercera, en cambio, se montó en la Corporación. Las cautivas, cuanto más arriba están colocadas en la organización, más útiles son. Cada una ocupa su papel. Uno de nuestros retos es definir cómo vamos a jugar con estas cautivas, qué vamos a hacer, si vamos a mantenerlas...

¿Entra en sus planes utilizar otras fórmulas alternativas?

En Ferrovial estudiamos cualquier fórmula o herramienta alternativa que pueda resultar eficaz para nuestros negocios. Así, estamos estudiando finitos, bonos de catástrofes,... en consonancia con nuestra política de innovación.

FUTURO DE LA GERENCIA

¿Cómo afronta la Gerencia de Riesgos el actual contexto de crisis?

Como gerente de riesgos afronto la crisis con optimismo. Pero hay una cosa que quiero resaltar, las crisis miden a los países, a las empresas, a las personas... Pero está claro que todos los países, las empresas... que hayan contado con una Gerencia de Riesgos desarrollada, seguro que se van a ver menos afectados por la actual situación.

Las crisis ponen de moda a los gerentes de riesgos. Ahora es el momento en el que más se nos escucha, porque en las empresas surge el debate y se cuestionan si esto se pudo prever y, en ese caso, montar un sistema que permita adelantarse a estos momentos difíciles. La Gerencia de Riesgos es una pieza clave en la gestión de las compañías.

Nacido en Madrid en 1970, Daniel San Millán es desde 2004 el Gerente de Riesgos Corporativos de Grupo Ferrovial. Antes desempeñó diversas responsabilidades en diferentes *brokers*, entre ellos Aon Gil y Carvajal.

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense, su experiencia académica se completa con el Máster en Derecho Financiero y Tributario y el Máster en Dirección de Empresas por IESE. San Millán también es presidente de Iniciativa de Gerentes de Riesgos Españoles Asociados (IGREA) y cuenta con la



ADELANTARSE AL RIESGO

mención 'European Risk Manager of the year 2008' por *Strategic Risk*.

A grandes rasgos, ¿cuáles son las funciones del gerente de Riesgos Corporativos de Ferrovial?

En primer lugar, definir una política de Gerencia de Riesgos aplicable a todas las áreas del grupo.

Cuando hablo de política, me refiero a líneas generales de aseguramiento: qué se asegura y qué no se asegura o más bien qué se tiene que asegurar.

Luego otras funciones son definir el apetito del riesgo del grupo y de las filiales, donde hay mucho que hacer; coordinar a todos los equipos en el mundo, a las cautivas... Esas son mis principales funciones como gerente corporativo.

También, desde la Dirección de Riesgos, hacemos algunas contrataciones de seguros *umbrella* para todo el grupo. Es decir, además de fijar la política y la coordinación de equipos, tengo un presupuesto para transferir riesgos.

¿Dónde está situada el área de Riesgos dentro de la organización?

Estamos al más alto nivel. Yo dependo del CRO que a su vez depende del Consejero Delegado del grupo y la de ERM, de un Vicepresidente. Estamos muy arriba.

¿Qué es lo que más le atrae de su profesión? ¿Y lo que menos le gusta?

Me gusta mi profesión, sobre todo, ver temas tan diversos en todo el mundo, eso te da un bagaje importante, y el trato personal. Tengo muchos amigos en esta profesión, somos pocos y la verdad es que nos conocemos casi todos, no sólo en España, hablo también de Londres, de Munich... El trato personal me enriquece mucho, ver temas tan diversos, potentes, estar con los colegas. Lo que menos me gusta es madrugar.

¿Cuál es su meta como Gerente de Riesgos Corporativos de Ferrovial?

Mi meta es que, a través de nuestra área, podamos adelantarnos a los riesgos, a su materialización en un futuro. El valor añadido de un departamento de riesgos está en poder dotar a los gestores de una herramienta que les permita anticiparse a los riesgos, de forma sistemática y homogénea. Por supuesto, tener una política de transferencia eficaz, eficiente para la cuenta de resultados, es otra meta.

Y como presidente de IGREA, ¿qué fines persigue esta asociación?

Somos una asociación joven, tenemos mucho que hacer; y mi participación me está aportando muchísimo, tanto personal como profesionalmente. Y además tenemos la suerte de que entre todos los miembros –empezamos hace un año siendo seis y ahora ya somos 19– hemos creado una comunidad.

Sin seguir un orden prioritario, los fines de IGREA son: potenciar la función del gerente de riesgos en este país, donde todavía queda mucho por hacer. Somos un número reducido de profesionales y hay poca tradición.

Otro gran objetivo es que IGREA no sea una asociación de personas. Sus miembros son las empresas representadas por los gerentes de riesgos, y uno de los grandes retos es defender los intereses de las empresas que forman IGREA y que los gerentes de riesgos tenga voz propia dentro del sector, tanto a nivel de relación con otros agentes (UNESPA, ADECOSE,...) como con los legisladores. Hasta ahora no había una asociación que estuviera formada por gerentes de riesgos por y para ellos mismos, así como de las empresas a las que representan.

Estos son los fines que tenemos que desarrollar y no es una tarea fácil. De momento, hemos sentado las bases y ya tenemos una masa crítica importante. Estamos potenciando la función, dándola a conocer, intercambiando conocimientos y experiencias entre nosotros, y desarrollando la representatividad ante UNESPA, la DGS... Estamos empezando.



Entre los objetivos de IGREA figuran potenciar la Gerencia de Riesgos y Seguros y desarrollar la disciplina de Gestión Integral del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management - ERM) en las empresas y entidades. ¿Lo están consiguiendo?

Poquito a poco, esto va a llevar tiempo. Hay que decir que el ERM en el mundo anglosajón, sobre todo en EE.UU., está muy implantado, pero aquí todavía falta mucho camino por recorrer y desde IGREA vamos a por ello, vamos a potenciar, vamos a difundir esta disciplina, que es el futuro de las grandes empresas, internacionalizadas, diversificadas...

Es imposible que los consejos de administración, que los gestores sepan lo que está ocurriendo en todas las partes del mundo, y el ERM es fundamental, pero no como herramienta de control, el que lo implante así se está equivocando, es una herramienta de gestión. Se trata de gestionar, no de controlar.

En su opinión, ¿es imposible, hoy, concebir el desarrollo sostenible de la empresas sin contar con una política adecuada de Gerencia de Riesgos?

Así es. Cuando escucho la palabra sostenible me viene a la cabeza una medida de tiempo; estamos hablando de un desarrollo a medio y largo plazo, eso es para mí sostenible. Y un desarrollo sostenible no puede ser impulsado sin una política de Gerencia de Riesgos ni de ERM. Es absolutamente necesaria e imprescindible.

**«UN
DESARROLLO
SOSTENIBLE NO
PUEDE SER
IMPULSADO SIN
UNA POLÍTICA
DE GERENCIA DE
RIESGOS»**

RESPONSABILIDAD DE LOS GERENTES

Ferrovial desarrolla su actividad en cuatro áreas de negocio principales: Construcción, Servicios, Infraestructuras y Aeropuertos. ¿Es vital conocer a fondo el negocio de la empresa para ser un buen gerente?

Es clave y fundamental, y requiere implicación, esfuerzo, viajar,... porque si no conoces los negocios, las actividades de la empresa, si no conoces a las personas, no puedes aportar valor y la Gerencia de Riesgos no se va desarrollar como es debido, eso está claro.

¿Crece en los próximos años la responsabilidad de los gerentes de riesgos dentro de las empresas?

No tengo ninguna duda de que el peso de los gerentes va a crecer, eso es imparable. Se nos va a dar más visibilidad, más peso, en la gestión de las grandes empresas, y hablamos de algo más que la contratación de seguros.

Los seguros son importantes pero vamos a ir más allá, con más responsabilidades. El propio gerente de riesgos debe tener una visión más ambiciosa, más amplia. No se debe quedar en su despacho.

¿Cómo deben formarse o prepararse, a su juicio, los gerentes de riesgos del mañana?

El gerente de riesgos del futuro será una persona muy formada. La experiencia es muy importante, no cabe duda, pero el futuro gerente de riesgos también pasa por estar muy formado, con gran formación financiera, con un perfil académico importante, aunque la experiencia también sea crucial. ■

HERRAMIENTAS

para la Gerencia de Riesgos

REDUCCIÓN DEL COSTE

TOTAL DEL RIESGO

MIGUEL ÁNGEL MACÍAS PÉREZ
Aon Risk Services

La actual competitividad de la economía hace que la cultura de la Gerencia de Riesgos esté cada vez más extendida dentro de la gran empresa. Este crecimiento que se inició como un planteamiento teórico, y muchas veces obligado por cumplimiento normativo en empresas que cotizan en Bolsa, se ha convertido en una aplicación práctica en el día a día de su actividad.

Como filosofía de partida, se considera que todas las organizaciones disponen de objetivos que se materializan en un plan estratégico, que puede verse amenazado por una serie de riesgos relacionados con sus actividades. Es la esencia de la actividad empresarial, y sin riesgo no habría oportunidades.

Por este motivo, la Gerencia de Riesgos debe ser una parte esencial de la gestión empresarial, que permita que el plan estratégico no se vea comprometido por la materialización de los riesgos.

Tradicionalmente se ha visto a la Gerencia de Riesgos como un coste más para la empresa, valoración



ILLUSTRATION STOCK

que no puede ser más errónea. Debería considerarse como una inversión, ya que previene riesgos, pérdidas, fraudes, incobrados, ineficiencias, sanciones regulatorias, deterioro de imagen, etc., y en definitiva, garantiza la continuidad de la empresa.

No obstante, y a pesar de los anteriores y otros muchos razonamientos que se nos puedan ocurrir, y especialmente en momentos de crisis como los que estamos viviendo, se sigue considerando a la Gerencia de Riesgos como un centro de coste, fundamentalmente por encargarse de contratar las pólizas de seguros, por lo que cualquier ayuda a los gerentes de riesgos para evaluar, reducir y/o controlar sus riesgos será positivamente valorada.

Los gerentes de riesgos tienen por delante la dura tarea de hacer cambiar esta mentalidad, pero mientras este cambio cultural se produce, un paso importante es reconducir esta percepción y empezar a hablar del «Coste Total del Riesgo» como algo intrínseco a la actividad empresarial que la Gerencia de Riesgos no genera, y cuyo trabajo se dirige en primer lugar a analizarlo y valorarlo, para posteriormente encaminar sus esfuerzos a optimizarlo y reducirlo, dentro de un proceso constante de revisión y actualización.

No se trata de un concepto nuevo. Cualquiera que sea la actividad se incurre en unos riesgos, que tienen una valoración económica denominada Coste Total del Riesgo. Se trata de la suma de la pérdida que ocasiona su ocurrencia más los costes empleados en evitarlos y/o reducirlos, más los costes de su financiación y gestión.

Los componentes del Coste Total del Riesgo son:

- **COSTES DE TRANSFERENCIA.** Se refieren principalmente a aquellos asociados a la compra de un seguro (primas y gastos adicionales, como comisiones u honorarios).
- **COSTES DE RETENCIÓN.** Son los asociados con cualquier forma de autoseguro, desde el cómputo de las franquicias, siniestros excluidos, hasta el uso de una aseguradora cautiva.

- **COSTES DE CONTROL.** Se trata principalmente de aquellos relacionados con la prevención y reducción de los mismos.
- **COSTES DE ESTRUCTURA.** Son aquellos relacionados con su administración, buscando su mejora y optimización.
- **COSTES DE CAPITAL.** Es el coste medio ponderado, sus efectos fiscales y el coste de oportunidad.

Figura 1. Componentes de Coste Total del Riesgo.



Gráfico de la metodología Aon Client Promise - Aon Total Cost of Risk Assessment.

El Coste Total del Riesgo tendrá un punto óptimo, que podemos ver en la siguiente gráfica, en la que aparecen dos curvas: la que representa el coste marginal de retener el riesgo y la que representa el coste marginal de transferir el riesgo. La suma de las dos supone el Coste Total del Riesgo, y el punto de corte de las dos curvas nos dará su punto más bajo (figura 2).

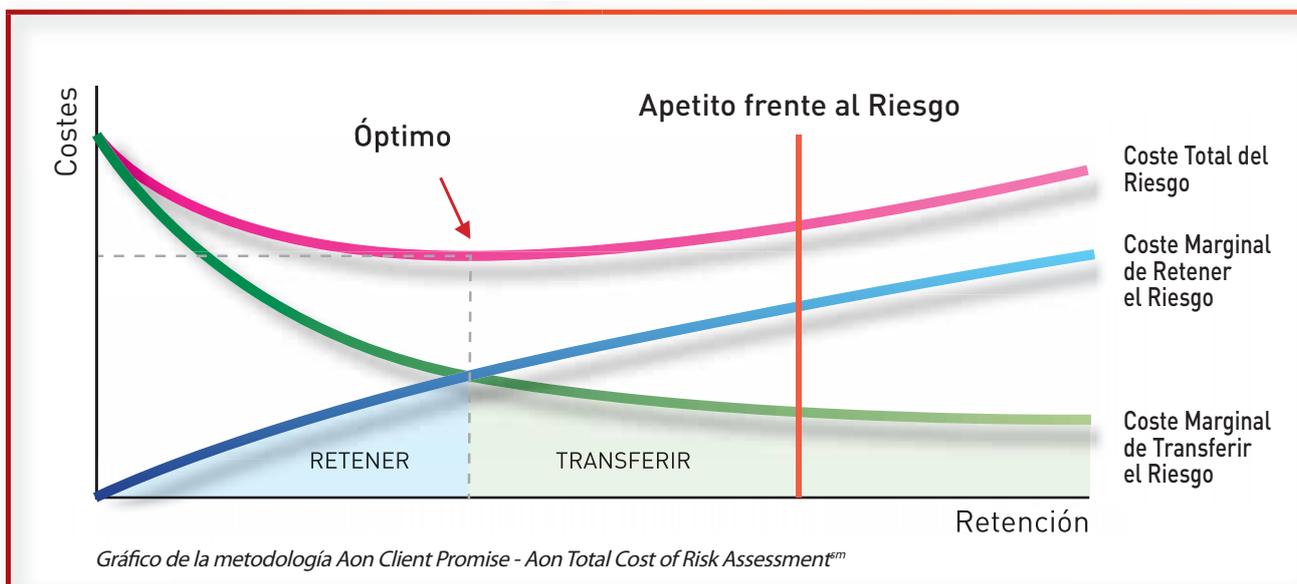


Figura 2. Gráfico del Coste Total del Riesgo.

El importe del Coste Total del Riesgo será el resultado de las decisiones que tome la empresa al fijar sus niveles de retención y transferencia en función del apetito al riesgo que se tenga (reteniendo más y transfiriendo menos nos desplazamos hacia la derecha en la gráfica).

Si nuestro objetivo es reducir el Coste Total del Riesgo, deberemos actuar sobre cada uno de sus componentes, cuyo resultado podemos ver representado en la siguiente gráfica (figura 3).



LA GERENCIA DE RIESGOS, TRADICIONALMENTE VALORADA COMO UN COSTE PARA LA EMPRESA, DEBERÍA CONSIDERARSE COMO UNA INVERSIÓN, YA QUE PREVIENE MULTITUD DE RIESGOS Y, EN DEFINITIVA, GARANTIZA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA

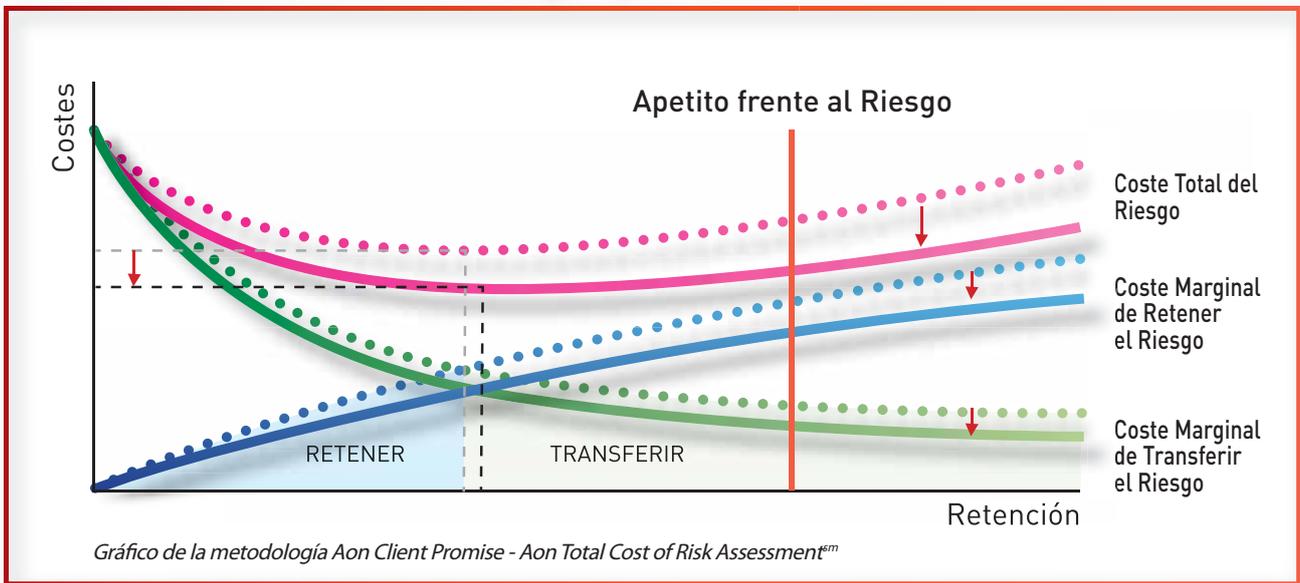


Figura 3. Coste Total del Riesgo optimizado.

Para actuar sobre cada uno de los componentes del Coste Total del Riesgo, el gerente de riesgos deberá realizar una serie de acciones, que le permitan optimizarlo y reducirlo. Podrá hacerlo con los recursos propios, pero en la mayoría de los casos necesitará de ayuda externa especializada, implicándose directamente en la gestión empresarial y generando valor para el accionista y la sociedad en general.

A continuación se desarrollan una serie de actuaciones posibles sobre cada uno de los componentes del Coste Total del Riesgo, para su control y reducción, que en la aplicación práctica de cada caso concreto nos permitirá acercarnos al punto óptimo de equilibrio.

ACTUACIÓN SOBRE COSTES DE TRANSFERENCIA

Aparte de la buena práctica profesional que se les supone a los gestores y colocadores de los programas de seguros para el gerente de riesgos, también se podrán realizar actuaciones fundamentalmente con origen externo que permitan reducir estos costes de transferencia, tales como:



MIENTRAS SE CAMBIA LA PERCEPCIÓN ANTICUADA SOBRE LA GERENCIA DE RIESGOS, SE DEBE EMPEZAR A HABLAR DEL «COSTE TOTAL DEL RIESGO» COMO ALGO INTRÍNSECO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

● Auditoría y revisión de programas de seguros

Herramienta útil en procesos de compra o fusiones de sociedades que requieran de un dictamen externo e independiente sobre su situación en este campo. Igualmente puede resultar interesante, como refuerzo y como política de buenas prácticas corporativas, el que un experto independiente audite el programa de seguros, no en cuanto al coste y la idoneidad de las primas, sino en cuanto a las coberturas y límites necesarios y convenientes para una buena protección de los activos de la empresa.

● Benchmarking del programa de seguros

El disponer de información actualizada sobre qué límites y franquicias están contratando empresas similares o de nuestro sector, así como cuáles son las primas medias, nos daría una perspectiva muy interesante para la toma de decisiones con respecto a nuestro propio programa, o para cualquier nuevo proyecto de expansión para una nueva actividad o país. Del mismo interés sería conocer qué aseguradoras tienen más o menos disposición a determinados riesgos, e incluso el momento más oportuno para salir al mercado para hacer la colocación, lo que proporcionaría información muy conveniente para reducir nuestros costes de transferencia.

● Modelos de asignación de primas

En complejos grupos empresariales, con programas internacionales e incluso con aseguradores cautivos, una correcta asignación de las primas en función del riesgo, la siniestralidad de cada área de actividad y de las tasas e impuestos que pueden gravar las primas de seguros en los distintos países, sin incumplir ninguna ley o normativa, puede producir importantes ahorros en las primas que se pagan.

● Inventario y valoración de activos

El conocer con exactitud y precisión el valor



de los activos es una necesidad para la correcta toma de decisiones, que, además de tener utilidad para otros objetivos, tales como gestión y control patrimonial, transferencias de propiedad, financiaciones, fines administrativos, fiscales y contables, etc., es fundamental para la fijación de valores en las pólizas de seguros, tanto para evitar las consecuencias del infraseguro como para establecer límites de indemnización adecuados, así como para evitar pagar prima de más por una inadecuada fijación de los capitales.

ACTUACIÓN SOBRE COSTES DE RETENCIÓN

La determinación de los niveles de retención adecuados es más arte que ciencia. Una gran cantidad de factores entran en juego, que van desde los recursos financieros de la organización, el apetito al riesgo y la sofisticación de la gestión interna del riesgo, hasta la situación del mercado.

Para facilitar esta gestión se puede disponer de los siguientes servicios:

● Optimización de franquicias/retenciones del programa de seguros

La optimización de las retenciones y franquicias en caso de programas complejos, con múltiples situaciones de riesgo, requiere de un estudio me-

dante la utilización de herramientas actuariales que nos ponga de manifiesto la sensibilidad a la reducción de primas de cada una de las alternativas de franquicia y el coste añadido de siniestralidad que supone.

Los distintos métodos de cálculo nos aportarán una proyección de la situación basada en los datos históricos y el nivel de confianza que introduzcamos al sistema.

● **Cautivas de Reaseguro**

La constitución de una aseguradora cautiva, ya sea como aseguradora de directo o como reaseguradora, además de constituir una valiosa herramienta de Gerencia de Riesgos, es la forma de optimizar la retención y nuestro fondo de autoseguro. El análisis previo, la constitución y la administración posterior son tareas que requieren del especialista que aporte su conocimiento y medios para realizar esta labor. Su trabajo se complementará con tareas de consultoría actuarial y financiera para cumplir con los requisitos de Solvencia II y los tests QIS 4 y 5.

● **Gestión y peritación de siniestros**

La complejidad de los siniestros hace que los gerentes de riesgos precisen de ayuda especializada para la correcta gestión de los mismos, aportando las siguientes ventajas:

- Rapidez, agilidad y efectividad en la tramitación y liquidación de los siniestros.
- Menor interrupción de las actividades productivas y generadoras de ingreso, con apoyo a los departamentos de la empresa implicados.
- Reducción de la vía judicial a casos concre-

tos y asistencia técnica en dichos procesos jurídicos.

La misma colaboración se necesitará para la peritación y gestión de los siniestros de autoseguro, obteniendo ahorros por las economías de escala y la especialización del gestor, permitiéndonos aprovechar su experiencia, mejorando nuestra imagen frente al exterior y liberando recursos. La unificación de esta gestión facilitará la adopción de medidas correctoras al disponer de una información fiable centralizada.

ACTUACIÓN SOBRE COSTES DE REDUCCIÓN Y CONTROL

Una de las funciones clásicas de la Gerencia de Riesgos, una vez realizada la identificación y análisis, es la eliminación, si es posible, y si no, la reducción de los mismos, mediante la toma de medidas adecuadas para evitar el suceso o para minimizar sus consecuencias en caso de ocurrencia. Para ello se deberán realizar actuaciones en distintas líneas.

● **Ingeniería de riesgos**

Este servicio, realizado por técnicos especializados, puede abarcar distintas áreas, como:

- Servicio de protección contra incendios y robo.
- Prevención de riesgos laborales.
- Riesgos medioambientales.

Como resultado de los informes y de las recomendaciones que se emitan, se podrán tomar las medidas adecuadas de seguridad y prevención que eviten la ocurrencia de sucesos no deseados. Este servicio servirá de apoyo a la Gerencia de Riesgos, proporcionará un mayor reconocimiento social y empresarial, permitirá cumplir con la legislación vigente y con las normas establecidas por las aseguradoras y, por supuesto, logrará un ahorro en los costes.



PARA ACTUAR SOBRE CADA UNO DE LOS COMPONENTES DEL COSTE TOTAL DEL RIESGO, EL GERENTE DE RIESGOS DEBERÁ REALIZAR ACCIONES SOBRE CINCO COMPONENTES DISTINTOS QUE LE PERMITAN OPTIMIZARLO Y REDUCIRLO



● **Plan de continuidad de negocio**

El estar preparados para la gestión de una crisis nos dará una ventaja competitiva que será garantía de éxito para poder salir de ella cuando se produzca. El plan de continuidad de negocio es un elemen-

to clave a la hora de desarrollar una estrategia de Gerencia Integral de Riesgos, ya que no deja este tipo de situaciones a la improvisación y a la buena suerte.

Además de aumentar la posibilidad de supervivencia de la compañía, existen otras razones por las que debe existir una gestión activa de planificación de la continuidad. Entre éstas se encuentra la reducción de los costes asociados a la interrupción, como son mayores gastos, pérdida de ingresos, pérdida de clientes; y si la empresa ejerce como proveedor de productos o servicios, la paralización de su actividad podría redundar en penalizaciones contractuales.

El Plan de Continuidad de Negocio (PCN) es un elemento clave a la hora de desarrollar una estrategia de Gestión Integral de Riesgos



Estructura de un Plan de Continuidad de Negocio:

Plan de Continuidad de Negocio

- Plan de Gestión de la Crisis
- Plan de Comunicación
- Plan de Gestión del Personal
- Plan de Recuperación de Infraestructuras
- Plan de Recuperación del Negocio
- Plan de Recuperación de Sistemas
- Plan de Mantenimiento

Resultados de un Plan de Continuidad de Negocio:

- Identificar los diversos **eventos** que podrían impactar sobre la continuidad de las operaciones.
- Conocer los **tiempos de recuperación** para volver a la situación anterior al desastre.
- Prevenir o **minimizar las pérdidas** en caso de desastre.
- Priorizar los **activos** para su protección o recuperación en caso de desastre.
- Permitir una **gestión adecuada de los recursos** ante cualquier incidencia.
- Mejorar la **imagen y salvaguardar la confianza** en la empresa para todos los grupos de interés afectados, demostrando que existen medidas para garantizar la continuidad de las operaciones.

GOBIERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Cada vez es mayor la necesidad de conocer y evaluar si el área de Tecnologías de la Información de su empresa está gestionando adecuadamente los riesgos y está alineada con los objetivos de la misma. La dependencia actual de los sistemas informáticos hace que la gestión de los riesgos derivados sea estratégica, pero constituye un auténtico puzzle, por lo que se necesitará de un asesoramiento altamente especializado en áreas como:

- Análisis de riesgos estratégicos y de los procesos de negocio derivados de los sistemas de información.
- Auditoría informática de sistemas críticos soporte de los procesos de negocio.
- Securización de redes sistemas y aplicaciones. *Hacking* ético.
- Adaptación a la LOPD y auditorías del Reglamento de Seguridad previstos por la Ley.
- Auditoría de contratos de *outsourcing*.
- Adecuación del control interno de los sistemas de información a la legislación SOX404 y COBIT.
- Diseño, implantación, auditoría y testeo de planes de continuidad de negocio.
- Formación y concienciación.

Planificación estratégica en el desarrollo, gestión y supervisión de los Sistemas de Información

Análisis de **riesgos estratégicos y de procesos del negocio** derivados del uso de **Sistemas de Información**

Auditoría informática y de sistemas críticos. Soporte de los **procesos de negocio**

Securización de **redes, sistemas y aplicaciones**

Hacking ético

Auditoría de contratos de outsourcing considerando aspectos legales y del cumplimiento de niveles de servicio: auditorías SAS 70

Gobierno corporativo en el área de Tecnologías de la Información

Adaptación a la LOPD y realización de auditorías del Reglamento de Seguridad de acuerdo a lo previsto en la Ley

Adecuación del control interno de los Sistemas de Información a la legislación **SOX404 y COBIT**

Diseño, implantación, auditoría y testeo de planes de **continuidad de negocio**

Formación y concienciación. Seguridad lógica. Programas de ingeniería social, cumplimiento LOPD



ACTUACIÓN SOBRE COSTES DE ESTRUCTURA

En la medida en que la Gerencia de Riesgos alcance un desarrollo importante dentro de la empresa, necesitará de instrumentos y ayudas para su gestión, sobre todo teniendo en cuenta que nos movemos en un entorno en que los recursos, especialmente los personales, son escasos, por lo cual se precisará de asistencia externa para poder efectuar su gestión con el menor coste posible, sin incrementar, y si es posible reduciendo, los costes de estructura.

● Herramientas informáticas de la Gerencia de Riesgos

El disponer de un programa informático que integre todas las funciones de la Gerencia de Riesgos, especialmente el control de pólizas y siniestros, pero incluyendo también el resto de necesidades como inventario de riesgos, controles, etc., es una necesidad cada vez más acuciante para que el gerente de riesgos desarrolle su función, con la escasez de medios que es habitual encontrar. Si se trata de grupos empresariales

con diversidad de situaciones y actividades con programas internacionales, disponer de estas herramientas puede ser calificado como imprescindible.

● Cumplimiento normativo (*compliance*)

La función de cumplimiento normativo en una empresa es organizar, coordinar y estructurar el adecuado cumplimiento con los controles que se están llevando a cabo en los aspectos normativos en los que dicha empresa opera y que, habitualmente, están dispersos en diferentes niveles de la organización. Su misión debe ser clara, explícita y orientada a proteger los intereses de su empresa frente a cualquier perjuicio que pudiera surgir del correcto cumplimiento de las normas establecidas (riesgo legal, normativo y reputacional), contribuyendo, de esta manera, a una gestión más eficiente de sus riesgos.

En la medida en que se considere el riesgo del cumplimiento normativo como un riesgo más, y recaiga su gestión en el gerente de riesgos, el diagnóstico, análisis de los posibles fallos y planes de acción son tareas complejas que requerirán de asistencia especializa-



EL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO ES UN ELEMENTO CLAVE A LA HORA DE DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE GERENCIA INTEGRAL DE RIESGOS, YA QUE NO DEJA ESTE TIPO DE SITUACIONES A LA IMPROVISACIÓN Y A LA BUENA SUERTE



da. Un caso particular es el cumplimiento en España con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD).

● Gerencia de Riesgos externa

Empresas que por su tamaño o estructura no cuentan con un departamento propio de Gerencia de Riesgos pueden externalizar este servicio a empresas especializadas, consiguiendo los mismos resultados que con su propio departamento.

Esta misma necesidad puede surgirle tanto a la gran empresa, para paliar situaciones temporales mientras se cubre el puesto por baja del actual responsable, como a empresas recientemente integradas en el grupo, o en situaciones similares que requieran de una solución inmediata, aunque sea con carácter provisional.

● Gerencia Integral de Riesgos (ERM)

El proceso de implantación de un sistema de Gerencia Integral de Riesgos, o *Enterprise Risk Management* (ERM), supone un importante esfuerzo organizativo y

administrativo que se podrá optimizar con la ayuda de consultores especializados, dando lugar al desarrollo de metodologías y procesos de gestión de riesgos, cuya implicación será muy importante en el proceso inicial de definición y arranque, y posteriormente se podrá ir limitando al mantenimiento y actualización de los procedimientos.

El servicio se extenderá a todos los ámbitos de aplicación, incluso en entornos complejos: riesgos estratégicos, geopolíticos, reputacionales, operacionales, medioambientales, tecnológicos y financieros.

Esta ayuda externa también será necesaria si queremos gestionar los riesgos cumpliendo los parámetros de COSO II o de la reciente Norma ISO 31000. ■

CONCLUSIÓN

Podemos concluir que para realizar la actividad de la Gerencia de Riesgos, con la amplitud que en cada empresa se desarrolle, existen herramientas y procesos que podemos obtener de consultores especializados, que permitirán actuar sobre los distintos componentes del Coste Total del Riesgo, para poderlo reducirlo y, en su caso, optimizarlo.

Se proporciona así una ayuda a las empresas para comprender mejor los riesgos que afrontan y la forma en que dichos riesgos se interrelacionan. Aporta una ventaja estratégica porque consolida su actividad y la hace sostenible en el tiempo, colaborando a maximizar el valor para el accionista, y así conseguir integrar la cultura del riesgo dentro de la estructura de toma de decisiones de la empresa, poniendo en valor esta estratégica función, que no siempre ocupa la posición que debiera dentro del organigrama.



LOS CONSULTORES ESPECIALIZADOS PUEDEN APORTAR A LA EMPRESA HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA ACTUAR SOBRE LOS DISTINTOS COMPONENTES DEL COSTE TOTAL DEL RIESGO, CON OBJETO DE REDUCIRLO EN LO POSIBLE

Nuevos retos de la Gerencia

de Riesgos:

El envejecimiento
de la población,
¿es un **riesgo** sistémico?



El envejecimiento de la población mundial es un fenómeno claramente constatable que en un futuro cercano tendrá múltiples efectos sobre el ámbito del trabajo y las empresas. La metodología de la Gerencia de Riesgos puede jugar un importante papel a la hora de afrontar este riesgo contemporáneo.

RAFAEL PASCUAL CAMINO
MAPFRE Caución y Crédito.

CRISTINA LINARES CALPE
SegurCaixa Holding,VIDACAIXA, S.A.

El concepto de la esperanza de vida

ENFOQUE PSICOLÓGICO-SOCIOLÓGICO

Una preocupación que pervive de forma continua junto al ser humano es la conservación de la vida. Si bien no sabemos lo que ocurrirá cuando ya no tengamos este preciado don, las actividades que se realizan día a día persiguen disponer de la máxima cantidad y su disfrute con la máxima calidad. El interés por la vida y el envejecimiento han estado presentes a lo largo de la historia de la humanidad. Destacan dos aspiraciones que, a través de diversas culturas y momentos, reflejan bien la preocupación por la prolongación de la vida: la inmortalidad y la búsqueda de la longevidad. Todavía perduran los mitos como el «elixir de la eterna juventud» buscado por los alquimistas o la «fuente de la vida». Ciertos vestigios de estos mitos perviven en la sociedad actual: consumo de vitaminas, cosméticos anti-edad, dietas especiales, programas de ejercicio físico, cirugía estética...

Además de ocuparse de la longevidad y la eterna juventud, los pensadores, durante siglos, han mostrado interés por comprender el proceso de envejecimiento y los problemas de la edad avanzada. Las antiguas civilizaciones de China, India y la zona del Mediterráneo oriental dedicaron gran atención a este tema. Pero también lo hicieron los griegos y romanos, más tarde. Otros filósofos, como Platón y Aristóteles, cuyos pensamientos han jugado un importante papel en la cultura europea, hicieron grandes aportaciones sobre el tema. A modo de ejemplo, en la Edad Media, de un lado, se concibe la vejez como la edad del equilibrio emocional y de la liberación de la suje-



ción a los placeres mundanos, mientras que de otro, se ve como una etapa de decadencia.

En cuanto a los aspectos psicológicos que inciden en la longevidad, se podrían citar tanto las habilidades intelectuales, la memoria, el aprendizaje, la adaptación y su relación con el nivel de actividad y satisfacción con la vida, como las actitudes y acciones del individuo en interacción con su entorno, ya que cada vez se va haciendo más difícil mantener la integración personal, retrayéndose de las actividades con un grado creciente de dependencia de los que le rodean.

**DURANTE SIGLOS,
LOS PENSADORES,
ADEMÁS DE
OCUPARSE DE LA
LONGEVIDAD Y DE
LA ETERNA
JUVENTUD, SE
HAN INTERESADO
POR SABER DEL
PROCESO DE
ENVEJECIMIENTO
Y DE LOS
PROBLEMAS DE LA
EDAD AVANZADA**

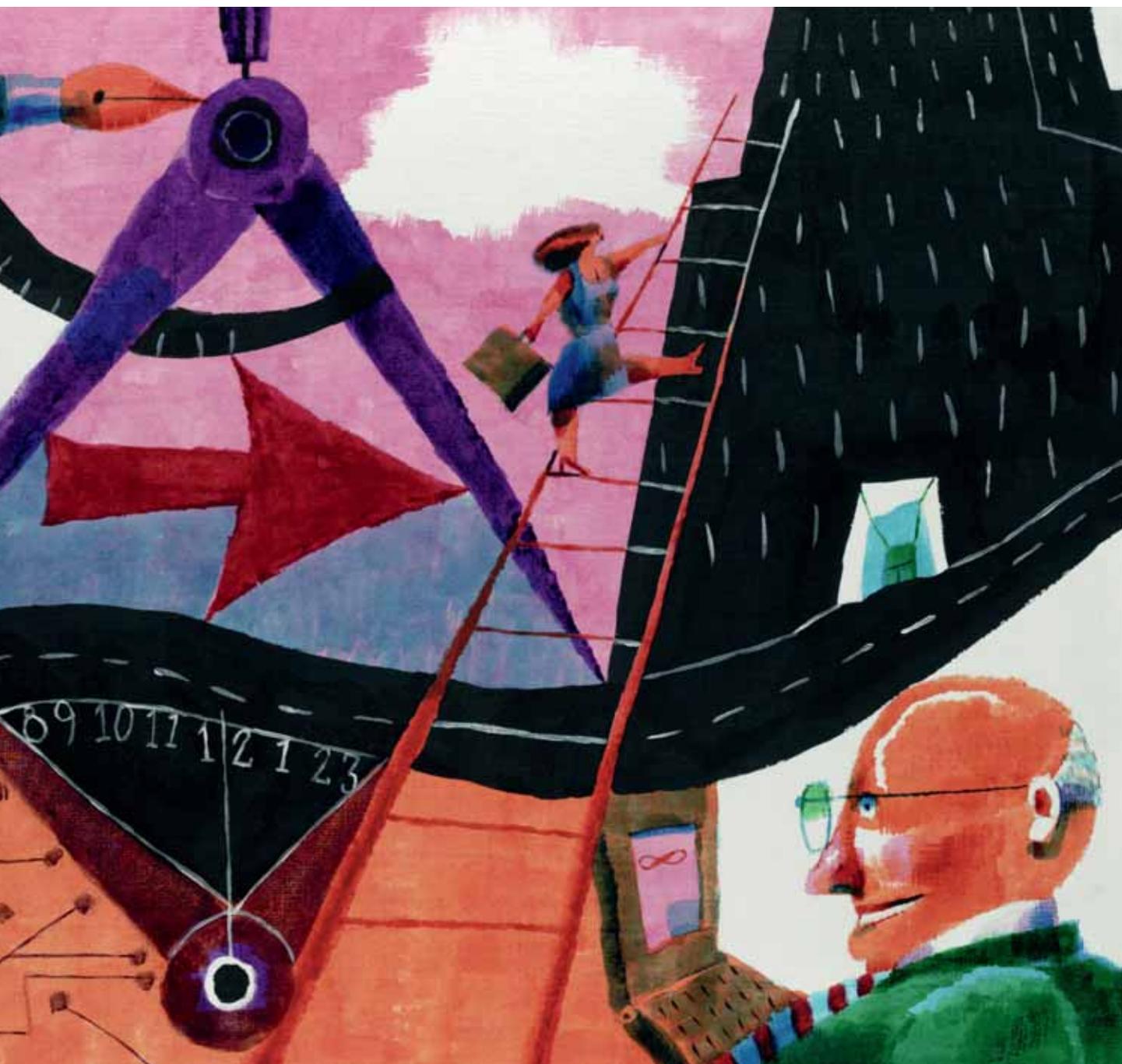


ILLUSTRATION STOCK

Durante los últimos siglos, el avance de la medicina ha dotado al hombre de armas para luchar contra enfermedades que eran capaces de arrasar incluso civilizaciones completas. Esta lucha no ha terminado aún, pues existen enfermedades contra las que no existe cura, y gran parte de la población del planeta no tiene acceso a los medicamentos.

ENFOQUE BIOLÓGICO

Según las leyes de la naturaleza, es inevitable que todas las cosas vivas cambien con el

tiempo, tanto en estructura como en su función. En el proceso de envejecer ocurren cambios progresivos en las células, en los tejidos, en los órganos y en el organismo en su conjunto. Lo que prevalece es que la vejez es resultado inevitable del deterioro orgánico y mental. Tal deterioro se hace visible a mitad de la vida. Las investigaciones señalan que se empieza a envejecer antes de los 65 años. Ya a la edad de 40 años se observa un declive en la energía física, aumentando también la susceptibilidad a las enfermedades e incapacidades.

En este sentido, parece inevitable mencio-

nar que el organismo humano pasa a lo largo de un ciclo que comprende la concepción, cuya esperanza de vida es máxima, el nacimiento, las etapas de la niñez y de la adolescencia, la plenitud, el declive y la muerte.

ENFOQUE DEMOGRÁFICO-MATEMÁTICO

Desde un punto de vista demográfico-matemático, la esperanza completa de vida al nacer se define como la esperanza matemática de la variable aleatoria edad de muerte, X , definida ésta dentro del conjunto de los números reales positivos de cero a infinito, aunque en las construcciones prácticas se acepta la existencia de una edad límite, w . Si la variable edad de muerte es una variable discreta, a la esperanza de vida se la denomina esperanza de vida reducida (ex). Sería el número completo de años que espera vivir una persona que ha alcanzado la edad x .

LA ESPERANZA DE VIDA HA CRECIDO DE FORMA ESPECTACULAR EN LOS ÚLTIMOS SIGLOS A CAUSA DE LOS AVANCES PRODUCIDOS EN LA CIENCIA, LA AGRICULTURA Y LA INDUSTRIA

FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN EL AUMENTO DE LA ESPERANZA DE VIDA

A. Revolución agrícola:

- Invención de nuevas técnicas que permiten labrar con menos esfuerzo.
- Se empiezan a aplicar técnicas para obtener mayores rendimientos y más cosechas por año, la introducción de nuevas rotaciones de cultivos, etc.
- Aparecen en Europa nuevos cultivos procedentes de otros ámbitos geográficos (maíz, patata) que cambian las posibilidades nutritivas.
- Se explotan nuevas tierras, tanto en Europa como en los nuevos continentes colonizados por los europeos.



B. Revolución en los transportes y las comunicaciones:

- Se mejoran los caminos, que pasan de ser de tierra a asfalto.
- En el siglo XIX se da un gran salto al aparecer el uso del vapor en la circulación terrestre (ferrocarril), así como en la navegación.
- Se agilizan las comunicaciones con una continua innovación tecnológica.

C. Revolución científica:

- Avances médicos y farmacéuticos, con incidencia directa en la reducción de las tasas de mortalidad.

D. Revolución Industrial (siglos XVIII-XIX):

- Se incrementa la producción de bienes y servicios.
- Desarrollo de la industria manufacturera, en la que se

incorporan sistemas de trabajo mecánico para reducir tiempos y costes de producción.

E. Revolución urbana:

–Las ciudades, nacidas alrededor de los complejos mineros e industriales, crecen rápidamente y se convierten en auténticos agujeros negros que absorben la población que emigra del campo a la ciudad.

–A lo largo del siglo XIX, se van a ir dotando de infraestructuras (redes de saneamiento, potabilización del agua, limpieza de calles, empedrado, alumbrado público, etc.), con lo que dejan poco a poco de ser «focos de muerte» para ser zonas salubres, dinámicas, modernas y creadoras de cambios sociales, económicos y de mentalidad.

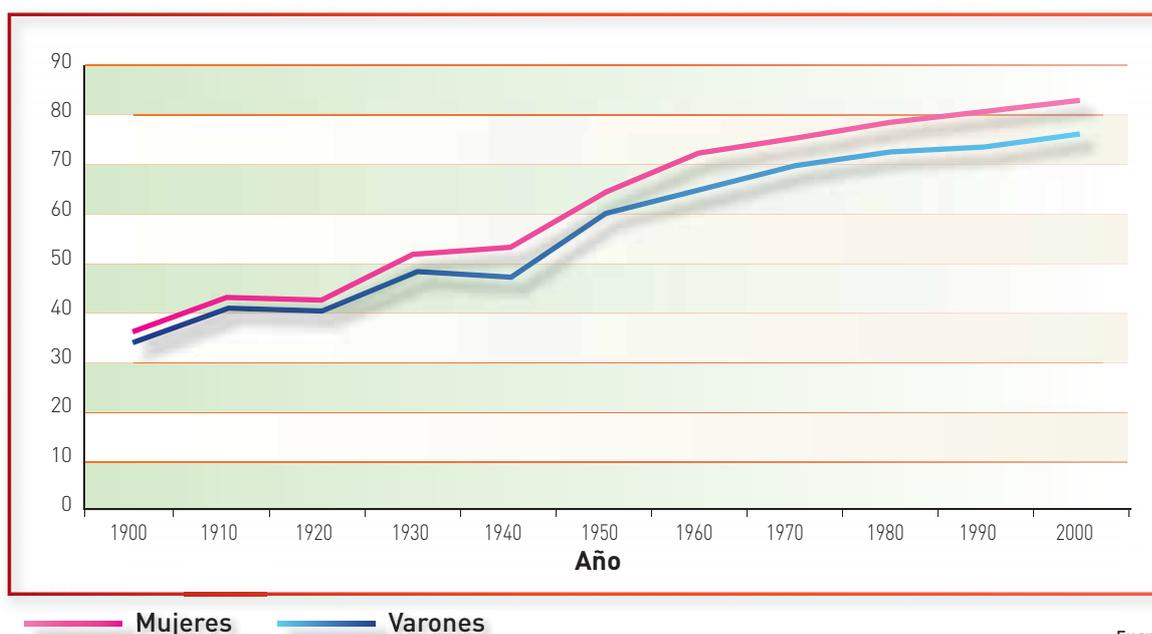
Como resultado de todos estos cambios, la esperanza de vida y la población experimentan

un formidable crecimiento, pero de forma desigual a lo largo del planeta, puesto que aún existen notables carencias en muchos países subdesarrollados y en vías de desarrollo. Este aumento de población habría sido más acusado de no ser por la elevada mortalidad infantil, las hambrunas y las epidemias.

Por lo que respecta a la esperanza de vida en España en el siglo XX, su aumento ha sido muy notable, ya que ha pasado de 34,7 años en 1900 a 78,7 en 1998. En el caso de los varones, el aumento ha sido de 33,8 a 75,2 años, y en el de las mujeres, de 35,7 a 82,1 años. El incremento de la esperanza de vida es más importante en el primer tercio de siglo, debido a la mejoría en las condiciones de vida. Por otra parte, durante el último tercio de siglo, la mejora de esta variable se puede atribuir a las mejoras en la técnica sanitaria y el acceso a la misma, así como a la puesta a disposición de los servicios y prestaciones sociales universales, culminación del estado del bienestar.

**EN EL PERIODO
COMPRENDIDO
ENTRE 1900 Y
1998, LA
ESPERANZA DE
VIDA EN ESPAÑA
HA PASADO DE
34,7 A 78,7 AÑOS**

Esperanza de vida en España en el siglo XX



Fuente: INE.

EL 'BABY-BOOM' SE INICIÓ EN ESPAÑA EN 1955, DIEZ AÑOS DESPUÉS QUE EN EL RESTO DE EUROPA, DEBIDO A LA LARGA POSGUERRA VIVIDA EN NUESTRO PAÍS

Se puede observar que existen recesiones de esta variable durante las décadas de 1910-1920 y 1930-1940, atribuibles, en gran parte, a la pandemia de gripe de 1918 y a la Guerra Civil acaecida entre 1936 y 1939, que afectó de forma más acusada a los varones. Desde 1950 en adelante no se observa ninguna caída en la esperanza de vida. Es más, su tendencia es continua pero de moderado crecimiento. Ello lleva implícito un descenso de la mortalidad, gracias a la mejora en tratamientos y prevención de enfermedades. Así, las reducciones en las tasas de mortalidad no se producen hasta después de la Primera Guerra Mundial, esto es, casi un siglo después que en otros países europeos. De igual forma, la caída de la fecundidad también se produjo con retraso en España, pues tuvo lugar unos años antes de la Guerra Civil.

El principal efecto de todo esto fue el propiciar un aumento considerable de la población, gracias sobre todo al descenso de la mortalidad infantil. Traducido en cifras, la población aumenta 10 millones de personas aproximadamente desde 1900 hasta 1950, desde 20 millones hasta 30 millones de personas. Sin embargo, al final de este periodo ya se puede comenzar a observar un ligero proceso de envejecimiento demográfico, al empezar a aumentar la proporción de personas mayores de 65 años.

Esperanza de vida en España en el siglo XXI por sexos

Año	Varones	Mujeres	Diferencia
2002	76,63	83,36	6,73
2010	78,34	84,79	6,45
2015	79,23	85,54	6,30
2020	79,84	86,04	6,20
2025	80,37	86,48	6,12
2030	80,89	86,92	6,03

Fuente: Proyección INE en base al Censo 2001



El *baby-boom*, fenómeno totalmente inesperado desde un punto de vista demográfico, se inicia en España en 1955, diez años después que en el resto de Europa, debido a la larga posguerra vivida. Lógicamente, este aumento de la fecundidad supuso un freno en el proceso de envejecimiento que ya empezaba a observarse. También el inicio de la caída de la fecundidad que siguió al *baby-boom* aconteció en España con retraso. La tasa de fecundidad se mantiene en torno a un 3,0 hasta finales de los años setenta, cuando comienza a caer en picado hasta situarse a mediados de los años noventa por debajo de 1,5.

En cuanto a la esperanza de vida en el siglo XXI, se observa, en la siguiente tabla, la misma línea creciente, sin interrupción alguna. En 2002, los varones alcanzaban casi los 77 años de edad, mientras que las mujeres llegaban a los 83 años, suponiendo una diferencia de 6 años. Las previsiones para 2025 muestran cómo los varones lograrán sobrepasar los 80 años y las mujeres los 86 años de edad. La diferencia no se reduce entre ellos. No hay diferencias significativas con las previsiones a cinco años después.



LA TEORÍA DE LA TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA

La teoría de la transición demográfica define unas etapas, de duración variable según las poblaciones, por las que éstas han de ir pasando necesariamente desde el modelo demográfico tradicional al actual. Este proceso comienza a finales del siglo XVIII o mediados del siglo XIX en los países que están industrializándose, y termina en los años 60 o 70 del siglo XX. Las dos variables que se consideran en el modelo son la natalidad y la mortalidad, así como su diferencia, el crecimiento natural.

El modelo parte de una etapa en la que una población presenta tasas muy altas tanto de natalidad como de mortalidad, con lo que el crecimiento es débil; esta etapa se va a denominar preindustrial o antigua y concluirá en una última fase en la que ambos parámetros son, por el contrario, muy bajos, siendo también el crecimiento igualmente débil o incluso negativo.

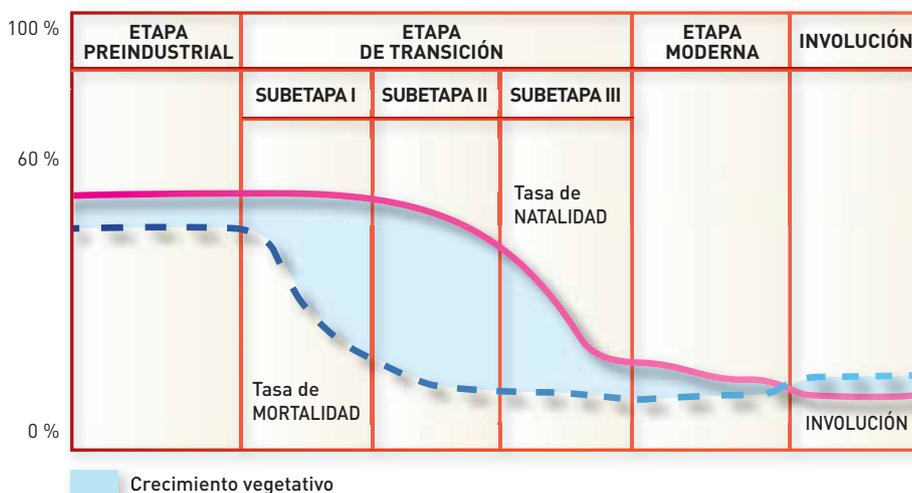
La transición se compone de dos fenómenos consecutivos en el tiempo:

El primero arrancó a principios del siglo XX y consistiría en la reducción sostenida de las tasas de mortalidad (sobre todo infantil) como resultado de las mejoras propiciadas por la Revolución Industrial en las condiciones de vida de la población (higiene pública, mejor alimentación, etc.). Durante esta primera fase de la transición, los individuos aún no habrían adaptado sus pautas reproductivas a este nuevo contexto de menor mortalidad y, acostumbrados a tener que procrear masivamente para garantizar su descendencia, la baja mortalidad alcanzada coexistiría con una elevada natalidad. El resultado de la interacción de estas dos variables habría sido una población en aumento y muy rejuvenecida.

Con el paso de los años, los individuos habrían acabado adaptándose al nuevo marco de menor mortalidad, iniciándose así el segundo de los fenómenos de dicha teoría, un descenso gradual de la natalidad. Asimismo, la disminución en la tasa de mortalidad habría continuado produciéndose, de nuevo como resultado del efecto acumulativo de las mejoras

LA TEORÍA DE LA TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA DEFINE UNAS ETAPAS POR LAS QUE LAS POBLACIONES HAN DE PASAR DESDE EL MODELO DEMOGRÁFICO TRADICIONAL AL ACTUAL

Modelo de la transición demográfica

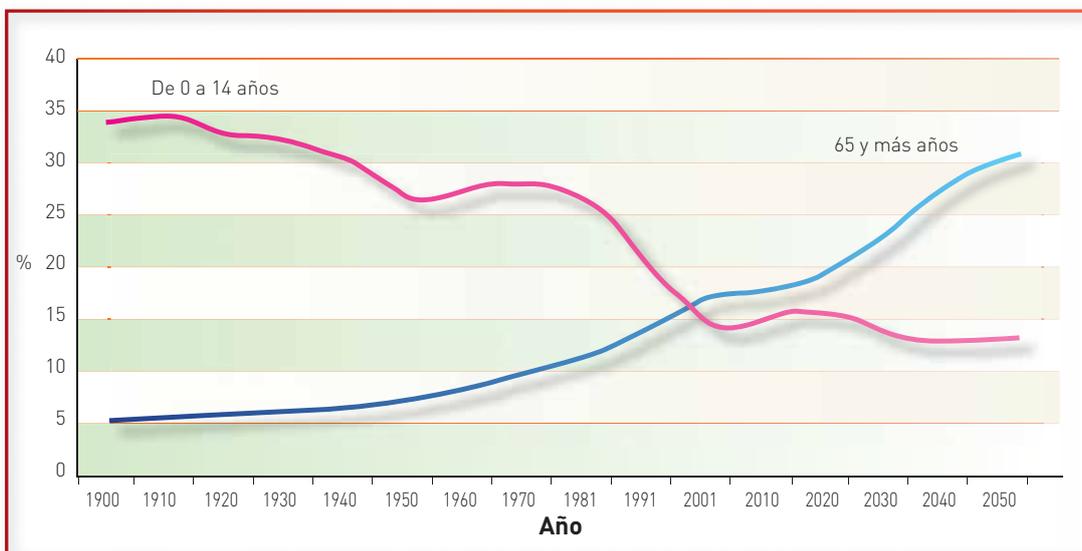


condiciones de vida y también de los importantes avances sanitarios.

Al final del proceso, la población habría llegado a un nuevo equilibrio en el que coexistirían bajos niveles de mortalidad como de fecundidad. Este nuevo equilibrio trae consigo una estructura por edades más envejecida y,

de hecho, es este nuevo régimen demográfico el que caracteriza a todos los países desarrollados en nuestros días. De ahí procede la inversión de la tendencia demográfica, como se puede observar en el siguiente cuadro, en el que el número de personas entre 0-14 años va en descenso y aumenta la población de 65 y más años:

Inversión de la tendencia demográfica, 1900-2050



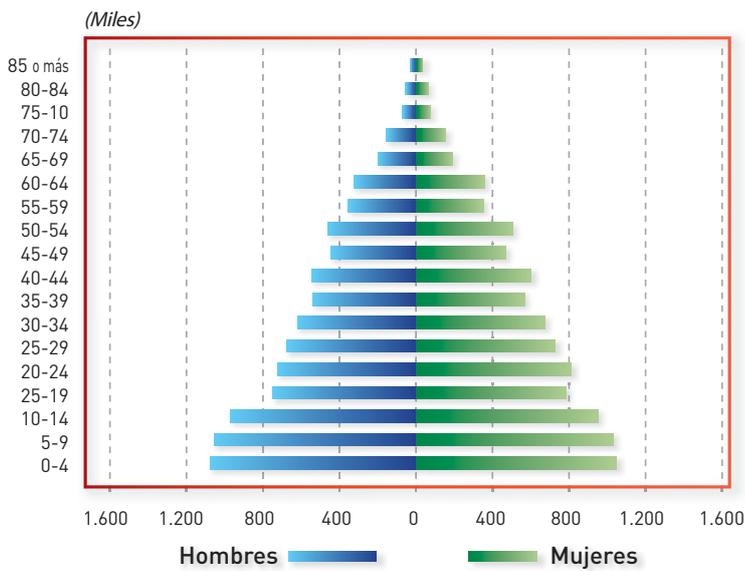
Fuente: INE: INEBASE: Censo de población, 1900 hasta 2001. INE, 2004.

INE: INEBASE: Proyecciones de la población de España calculadas a partir del Censo Población de 2001. INE, 2004.



PIRÁMIDES DE POBLACIÓN EN ESPAÑA

En el periodo comprendido entre los años 1900 y 1998 la población española se duplica, pasando de 18,6 millones de habitantes en 1900 a 39,5 en 1998, lo que representa un crecimiento medio anual acumulado del 0,77%. Por otra parte, la tasa bruta de mortalidad durante el mismo periodo descendió desde un 2,83% en el año 1900 hasta un 0,92% en 1998.



Pirámide de población española. Año 1900

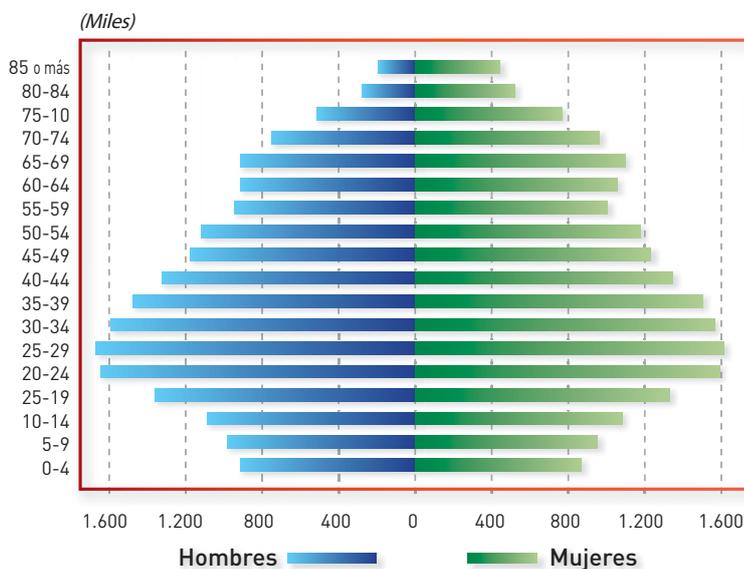
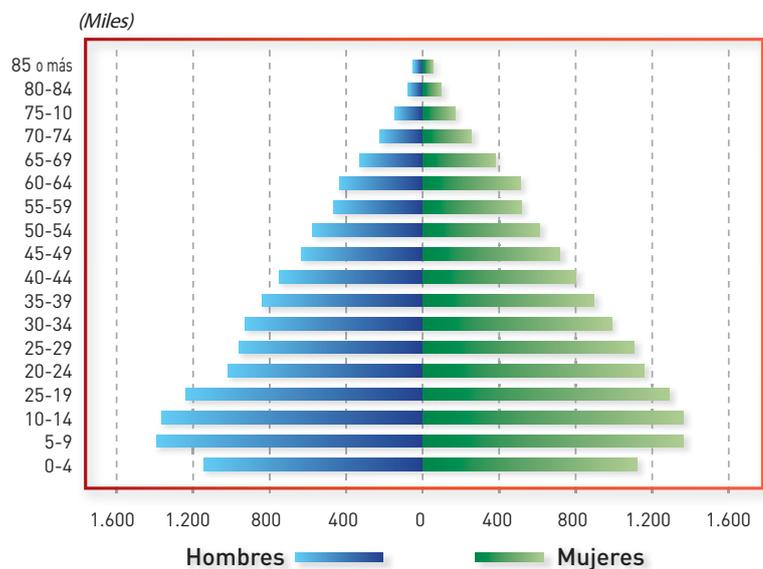
Fuente: Censo de 1900.



Pirámide de población española. Año 1940

Fuente: Censo de 1940.

LA POBLACIÓN ESPAÑOLA SE DUPLICÓ DESDE 1900 HASTA 1998, AL PASAR DE 18,6 A 39,5 MILLONES DE HABITANTES



Pirámide de población española. Año 1998

Fuente: Tablas de mortalidad de la población de España. Años 1998-1999.

LA PIRÁMIDE POBLACIONAL EN ESPAÑA PARA EL AÑO 2004 PRESENTA UNA ESTRUCTURA EN FORMA DE PANAL, LO QUE ES SINÓNIMO DE UNA POBLACIÓN ENVEJECIDA

La pirámide de población española en 1900 muestra la forma triangular típica de una población joven en expansión. En 1940, la pirámide de población empieza a modificarse, consecuencia del impacto de la Guerra Civil española, en la que la natalidad se vio retraída. En 1998 se da una profunda regresión de la natalidad, con el consiguiente envejecimiento de la población.

Por lo que concierne a las pirámides de población en España a lo largo del siglo XXI, cabría decir que se observa una base reducida, reflejando índices de natalidad y mortalidad muy bajos y, a veces, estos últimos superiores a los de natalidad, lo que supone un crecimien-

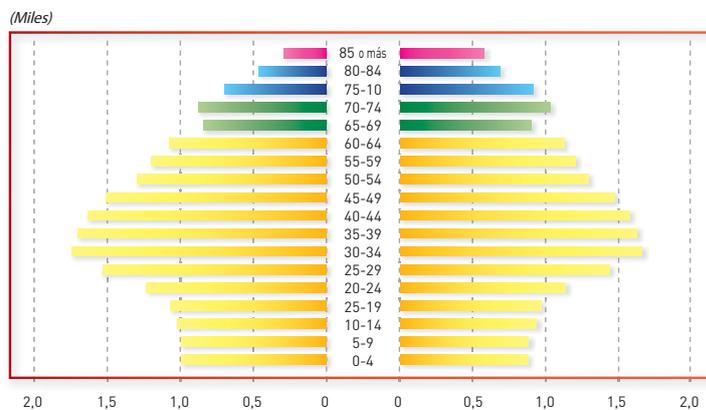
to nulo o regresivo. Nos encontramos en el año 2004 ante una población envejecida, con baja proporción de jóvenes e incremento de la población anciana, cuya pirámide de población tiene una estructura en forma de panal, síntoma de lo recientemente comentado.

Las previsiones para el año 2050 señalan cómo la población evoluciona a una pirámide con forma de «T». Esta pirámide se caracteriza por el estrechamiento en la base, consecuencia de la baja natalidad, y por tener una cima muy amplia. Es decir, la proporción de personas mayores de 65 años gana peso sobre el total de la población. Esto es debido a una disminución drástica de la mortalidad.

Pirámide de población en España

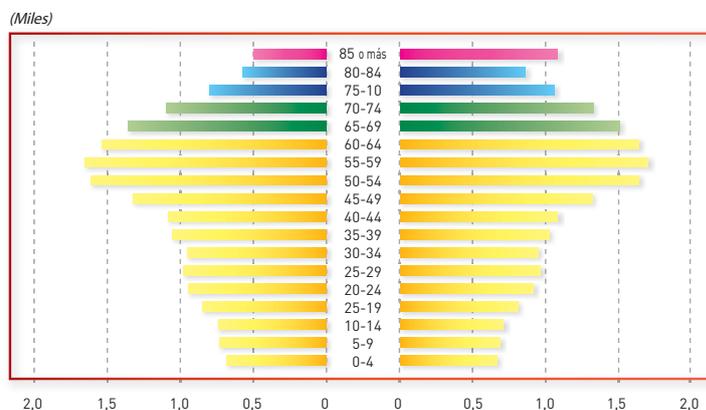
Año 2004

Fuente: ICEA –
Elaboración a partir de
datos y proyecciones del
INE.



Año 2025

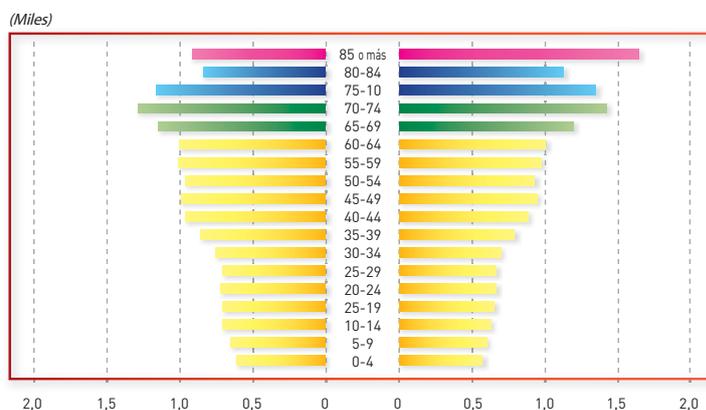
Fuente: ICEA –
Elaboración a partir de
datos y proyecciones del
INE.



Pirámide de población en España

Año 2050

Fuente: ICEA –
Elaboración a partir de
datos y proyecciones del
INE.



Las pirámides anteriores hacen referencia a la evolución de la población española a lo largo del siglo XXI. Para el conjunto del mundo, se están realizando estimaciones de que la población se incrementará un 50% de aquí al año 2050, teniendo en África, Asia y Latinoamérica los principales focos. Diferentes actores sociales alertan de esta situación y de los posibles efectos.

EFFECTOS DEL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

Al tiempo que la población mundial crecerá, la población española vivirá un proceso de envejecimiento. En un principio no tiene por qué ser un problema a priori, puesto que las mejoras en la medicina y los medicamentos permitirán una mejor calidad de vida, pero sin embargo no podemos obviar algunos efectos:

● Población con dependencia.

No es un problema nuevo la existencia de personas que necesitan una atención superior al resto, incluso llegando a una total dependencia para realizar funciones

vitales. Un bebé cuando nace, un enfermo, un anciano..., son muchos los casos en los que una persona ha de dedicar parte de su tiempo a atender a otros. Es lo que se conoce como protección a la dependencia en España o cuidados de larga duración en Europa.

Según señala el profesor Rodríguez Cabrero, esta tarea no está remunerada y es apenas reconocida, siendo la mujer quien generalmente

CON EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, SURGE UNA NECESIDAD CRECIENTE DE TRABAJADORES PARA CUIDADOS DE LARGA DURACIÓN QUE SE CONVERTIRÁ EN UNA FUENTE DE EMPLEO



EN LOS PAÍSES DE LA OCDE, LA PROPORCIÓN DE LA POBLACIÓN CON MÁS DE 80 AÑOS DE EDAD SE TRIPLICARÁ HASTA 2050, PASANDO DEL 4% DE LA POBLACIÓN AL 11-12%

la lleva a cabo. El modelo social europeo se caracteriza por el reconocimiento de un derecho subjetivo a ser protegido en situaciones de dependencia funcional en relación con las actividades diarias, mediante un sistema de prestaciones económicas o servicios según los casos, gestionada de manera descentralizada bajo un sistema de regulación estatal y financiación pública y también privada. La evolución social de la mujer, su incorporación al mundo laboral y la disminución del tamaño de la unidad familiar están cambiando este modelo, al quedarse desprovisto de mano de obra. Surge una necesidad creciente de trabajadores para cuidados de larga duración que se irá convirtiendo en una fuente de

empleo, tanto nacional como internacional, con diferentes grados de destreza en función de la atención que requiera cada persona, y que pueden provenir de colectivos inactivos o con escasa presencia en el mercado de trabajo.

La Recomendación número 98 del Comité de Ministros a los Estados miembros de la Unión Europea incluía una definición de la dependencia, la cual ha sido incorporada a la legislación española, tomando forma en la Ley 39/2006, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia, que ha permitido la creación del Sistema Nacional de Dependencia. Esta iniciativa pública se ha complementado con el desarrollo de productos aseguradores que incluyen estas nuevas coberturas, de forma que se pretende atender esta creciente demanda de la forma más amplia posible.

● **Población sin dependencia.**

La proporción de la población con más de 80 años se triplicará hasta 2050, pasando del 4% de la población al 11-12% en los países de la OCDE. Si bien muchas de estas personas presentarán situaciones de dependencia en mayor o menor grado, muchas otras gozarán de una salud que les permita una autonomía total.

Este incremento de la esperanza de vida supone que una persona disponga de una mayor disponibilidad de tiempo una vez que



termina su edad legal de trabajar, por lo que se genera una demanda de ocio para llenar este tiempo. Pero esta disponibilidad temporal no se corresponde con una disposición de recursos equivalente, puesto que el subsidio público por jubilación es inferior al sueldo que se cobra en activo. En el caso de España, se llega a algunos porcentajes más elevados sobre el sueldo bruto, llegando al 81%, por encima del 60% de Finlandia y destacando sobre el 38% de Irlanda y el 30% del Reino Unido.

Coincide en el tiempo que la crisis actual está causando un incremento de las prestaciones por desempleo y una reducción de la solvencia del Estado en materia de subsidios sociales, lo que no indica que el modelo vaya a quebrar, pero ha abierto un debate social acerca de la viabilidad de este modelo, que, enfrentado a la pirámide de población, parece insostenible. Mensajes acerca de alargar la edad de jubilación circulan por los medios de comunicación y las redes sociales como posible solución al problema, que por otra parte ya se está haciendo en países como Alemania.

Existen múltiples efectos de esta situación.

A modo de resumen destacamos algunos:

– **Efectos sociológicos.**

La sociedad actual prima la competitividad, exigiendo a los jóvenes una mayor preparación en un menor tiempo, y accediendo a puestos de responsabilidad con la inmadurez propia de su corta experiencia vital. En el



futuro, el incremento de la media de edad implicará un relajamiento en esta exigencia. Tendremos que acostumbrarnos a que el envejecimiento de la población será más demográfico que biológico, a tenor de los avances en medicina y los hábitos de salud.

– **Efectos en el consumo.**

Existe una discusión abierta sobre la capacidad de la producción mundial para dar de comer a una población en crecimiento. Además, la dieta está cambiando. El ocio también lo está haciendo, destacando una presencia tecnológica cada vez mayor, tanto en el ocio en el hogar como fuera de él.

– **Efectos económicos.**

Los sistemas públicos de pensiones tendrán que estudiar las fórmulas que permitan el equilibrio entre la población que aporta los recursos, cada vez menor, y la población que recibe estos recursos, cada vez mayor.

Los sistemas privados de ahorro tendrán un desarrollo importante para suplir las carencias que se prevé que tengan los sistemas públicos. Por tanto, los patrones de comportamiento actuales de consumo y ahorro tendrán que ser revisados de forma individual y colectiva. Si hay que ahorrar más, se consumirá menos. O también puede realizarse un incremento de la productividad que permita un incremento importante de los salarios.

SE HA ABIERTO UN DEBATE SOCIAL SOBRE LA VIABILIDAD DEL MODELO DEL ESTADO DEL BIENESTAR, QUE, ENFRENTADO A LA PIRÁMIDE DE POBLACIÓN, PARECE INSOSTENIBLE

UN CAMBIO NOTABLE DEL FACTOR DE PRODUCCIÓN «TRABAJO», ANALIZADO DESDE LA VARIABLE «EDAD», PUEDE AFECTAR A LOS ASPECTOS QUE EQUILIBRAN EL CONTRATO ENTRE EMPLEADO Y EMPLEADOR

EL PAPEL DE LA GERENCIA DE RIESGOS ANTE EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

Ante este escenario surgen diversos interrogantes:

- I. ¿El envejecimiento de la población es o será en el futuro un riesgo sistémico?
- II. ¿Qué riesgos esperan a las empresas y organismos?
- III. ¿Qué puede aportar la Gerencia de Riesgos?

I. ¿El envejecimiento de la población es o será en el futuro un riesgo sistémico?

El concepto de riesgo sistémico se asocia con un riesgo para todo el mercado, en el que ninguno de los agentes puede erradicarlo de forma directa. Las tormentas financieras de los últimos años han dado publicidad a este concepto, en lo que afecta a los mercados financieros. Se acepta el concepto de que este riesgo puede originarse en variables externas a los modelos en estudio.

En lo que afecta a las empresas y organismos, de igual forma que una grave crisis financiera puede alterar, e incluso hacer desaparecer a una empresa o institución, un cambio notable del factor de producción «trabajo», analizado desde la variable «edad», entendemos que puede afectar a los aspectos que actualmente equilibran el contrato entre empleador y empleado.

En el informe *Global Risks 2010* del World Economic Forum se agrupan los riesgos mundiales en cinco grupos principales:

1. **Riesgos económicos.** Volatilidad del precio de los alimentos, alzas del precio del petróleo, crisis fiscales, colapso en el precio de los activos, etc.

2. **Riesgos geopolíticos.** Terrorismo internacional, proliferación nuclear, crimen organizado, conflictos con determinados países, etc.

3. **Riesgos medioambientales.** Fuertes lluvias, sequías y desertización, escasez de agua, polución, etc.

4. **Riesgos sociales.** Pandemias, enfermedades infecciosas, enfermedades crónicas, migraciones, etc.

5. **Riesgos tecnológicos.** Toxicidad de nanopartículas, pérdidas y fraude de la información, ruptura crítica de las infraestructuras de información.

Hasta 35 conceptos aparecen enumerados y supervisados como riesgos mundiales. Los riesgos sociales se enfocan hacia la salud y los efectos que sobre ella tienen las enfermedades, entendiéndose que su erradicación reduciría este riesgo y permitiría incrementar la esperanza de vida.

Pero lo que no parece contemplado es el envejecimiento de la población como un riesgo. ¿Será posible su autoajuste solamente a través de los movimientos migratorios?

II. ¿Qué riesgos esperan a las empresas y organismos?

En la situación de crisis actual, abordar un problema cuyo escenario es dentro de 40 años puede parecer un derroche de recursos en épocas de escasez. Pero hace 40 años hubo otros problemas que parecían lejanos en el tiempo y ahora ocupan los titulares en los medios: la escasez del petróleo y los problemas de contaminación. ¿Podía haberse actuado previamente ante los efectos previstos?

En la línea de investigación del envejecimiento de la población, surgen de inmediato riesgos a los que pueden verse afectadas empresas y organismos:



–Desajuste de las cargas de trabajo, tareas y horarios.

El avance de la edad supone una menor capacidad física. En función de los trabajos, cuanto más avanzada sea la edad, menos productiva será una persona, pero también más experiencia tendrá en el desempeño de sus tareas.

Al disponer de menor capacidad física, el reparto de tareas ha de ser adecuado para que exista un equilibrio entre lo que puede aportar una persona y las necesidades de la empresa.

Respecto a los horarios, la tendencia apunta a una reducción paulatina del tiempo de trabajo para el conjunto de trabajadores, por lo que el caso especial de una persona con mayor edad sería un factor a considerar.

–Transmisión del conocimiento.

La destreza en las tareas se adquiere con la experiencia, y la correcta ejecución requiere que un trabajador reciba una adecuada formación. Los trabajadores de mayor edad atesoran al cabo de los años esta experiencia y resultaría grave

para la empresa el no diseñar planes de gestión del conocimiento.

–Desmotivación de los trabajadores.

Está comprobado que la productividad de un trabajador desmotivado es menor que la de uno motivado. La desmotivación puede tener su origen en un cambio en las condiciones de vida laboral. Si en mitad de la vida laboral se produce una dilatación del tiempo hasta la jubilación, puede producir inestabilidad. También puede suceder en los trabajadores que se incorporan ahora, con peores expectativas que hace unos años. En caso de detectarse estas inestabilidades, habrá que tratar de gestionarlas y neutralizarlas, para no afectar a la productividad.

III. ¿Qué puede aportar la Gerencia de Riesgos?

La doctrina de ERM invita a la gestión de los riesgos que pueden afectar a la empresa. La metodología de Gerencia de Riesgos puede iniciar un proceso de toma de conciencia ante el problema. Esto no supone una

LA METODOLOGÍA DE LA GERENCIA DE RIESGOS PUEDE INICIAR UN PROCESO DE TOMA DE CONCIENCIA ANTE EL PROBLEMA DEL ENVEJECIMIENTO POBLACIONAL

EL RIESGO POR ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN TIENE A CORTO PLAZO UNA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA MUY REDUCIDA, PERO AUMENTARÁ CON EL TRANSCURSO DE LOS AÑOS

revolución en los procesos, pero sí un primer paso para conocer la estructura actual de los recursos humanos y su evolución previsible. Más adelante habría que analizar en detalle los diferentes conceptos que caracterizan a cada grupo y la forma en que afectarán a cada empresa u organismo.

La Gerencia de Riesgos parte de un esquema secuencial para la identificación, evaluación, control y reducción de los riesgos. La dirección de la entidad dispondría de un nuevo concepto en su programa de Gerencia de Riesgos, que afectaría a toda la empresa en su conjunto, y a determinadas áreas en concreto, en función de la edad media por sección. Se puede plantear también la transferencia del riesgo

a través de la subcontratación del personal, lo que requiere un análisis adicional.

A corto plazo, el riesgo por envejecimiento de la población tiene una probabilidad de suceso muy reducida, pero, a medida que vayan transcurriendo los años, esta probabilidad irá creciendo. Respecto a la severidad, la gravedad con que afectará dependerá de la concentración de trabajadores de una misma franja de edad en un determinado departamento o en el conjunto de la empresa, lo que debe motivar la gestión de los recursos humanos con la aportación que realice la metodología de Gerencia de Riesgos.

A partir de esta primera etapa en la gestión del riesgo de envejecimiento, las propuestas para comenzar a reducir los riesgos pueden comenzar por:

–Diseñar un plan de jubilación por actividades.

Según indica Enrique Hernández Enrile, de EHE Asesores, es evidente que las actividades intelectuales tienen un menor desgaste biológico que las actividades físicas, aun con los riesgos que conllevan, como el sedentarismo. Una legislación clara y explícita permitiría una correcta orientación de la vida laboral, eligiendo de entre las alternativas a partir de una variable adicional: la edad de jubilación en función de la actividad.

–Reingeniería de procesos.

Las empresas o entidades deben de ser conscientes de que a medio plazo las estructuras productivas han de cambiar. Bien porque lo imponga la demanda de bienes y servicios, bien porque lo imponga el mercado laboral. Una posible solución es la creación de turnos.





Existen numerosos grupos de trabajadores que podrían estar interesados en un trabajo por turnos: personas de edad avanzada, estudiantes, amas de casa, mujeres y hombres con hijos, parados, etc., que necesitan un trabajo a tiempo parcial.

Las empresas pueden diseñar un trabajo por turnos que permita la presencia de dos personas en 5 horas de trabajo, en vez de una sola persona durante 8 horas, permitiendo una dilatación del horario de atención a clientes, por ejemplo.

Posibles consecuencias: la productividad total se vería afectada de forma positiva al incrementarse el número de horas de rendimiento, y sería más accesible la mítica conciliación de la vida profesional y personal. Por otra parte, está claro que los sueldos serían proporcionalmente inferiores.

Pero esta forma de trabajar requiere que las empresas diseñen puestos de trabajo con sus cargas correspondientes y turnos, lo que exige que las empresas diseñen cambios a largo plazo en la estructura organizativa y funcional.

–Garantizar la transmisión del conocimiento.

La reingeniería de procesos requiere la creación de manuales de formación inicial y un proceso de formación continua, de forma que la aportación de los trabajadores no sea únicamente el valor en la ejecución de las tareas diseñadas, sino también la generación de conocimiento a partir de las tareas que permita la mejora de los productos y servicios y del propio proceso productivo.

La empresa ha de asegurarse de que los trabajadores de mayor edad realicen esta transferencia hacia los noveles, incluso en sistemas de turnos como el descrito.

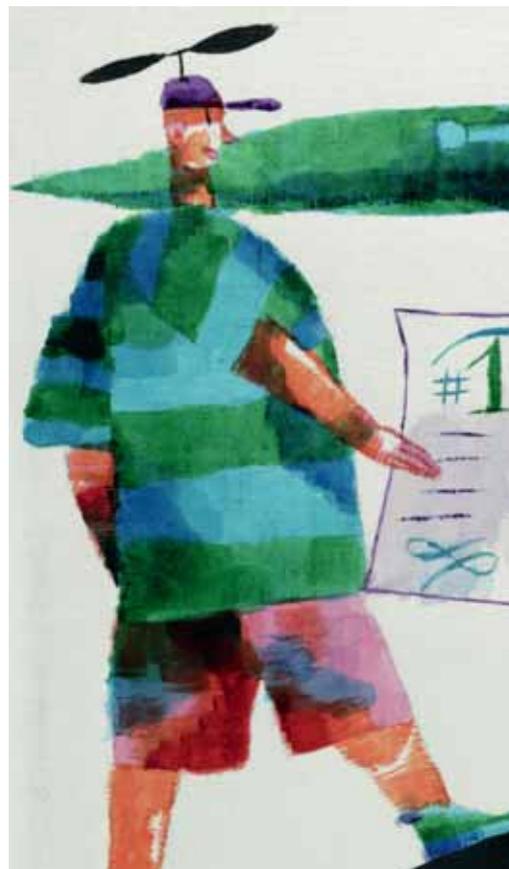
–Revisión de las estructuras productivas.

No es una garantía que las empresas reduzcan costes a base de cambiar a trabajadores expertos por otros de menor edad, a los que se les paga menos, e incluso una cantidad simbólica en el caso de becarios y otras figuras análogas.

Lo que permite a la empresa un

**EL
ENVEJECIMIENTO
DE LA
POBLACIÓN
PUEDE
ACARREAR
MUCHOS Y MUY
COMPLICADOS
RIESGOS QUE
AFECTARÍAN AL
SISTEMA
LABORAL EN SU
CONJUNTO**

beneficio superior al de sus competidores es una adecuada planificación estratégica, investigación, desarrollo e innovación, y para ello la aportación de los trabajadores expertos es fundamental. Las estructuras han de aumentar su productividad a través del rediseño de los modelos de negocio y el enfoque hacia las circunstancias variables de los mercados, incluso el mercado laboral. Éstos son algunos de los ejemplos sobre los que comenzar a trabajar. Entendemos que la



BIBLIOGRAFÍA

Alonso Meseguer, Javier (2007). «La política y las pensiones vs. la política de pensiones en España»; *Papeles de Economía Española*, nº 113, Madrid.

Anderson Robert, J., (1999). «New development in Europe for employment at end-of-career»; *The Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, Vol. 24, nº 4 October, Genève.

Carabaña Morales, Julio (2003). «Los cambios demográficos y sus consecuencias sociales»; *Información Comercial Española*, nº 811, Madrid.

Casado Marín, David (2001). «Vejez, dependencia y cuidados de larga duración: situación actual y perspectivas de futuro»; Fundación La Caixa, Barcelona.

Flórez Lozano, José Antonio (1996). «El trabajador ante la jubilación: el estrés y el envejecimiento»; *Revista Seguridad*, nº 134, Avilés.

Gall, Brent (2004). «Changes in physical capacity as a function of age in heavy manual work»; *Ergonomics*, nº 6, London and Washington.

García Díaz, Miguel Ángel (2004). «Envejecimiento de la población, crecimiento económico y pensiones públicas en España»; *Información Comercial Española*, nº 815, mayo-junio 2004 ; p. 175-183, Madrid.

Gómez Redondo, Rosa (2005). «La mortalidad en España durante la segunda mitad del siglo XX: evolución y cambios»; *Papeles de Economía Española*, número 104, Madrid.

Guillén Estany, Montserrat y Albarrán, Irene (2006). «Longevidad y dependencia en España: consecuencias sociales y económicas»; Fundación BBVA, Bilbao.

Hallet, Mark (1997). «Aproveche la experiencia de los trabajadores antiguos»; *Noticias de Seguridad*, nº 12, Englewood, New Jersey.

Monteverde, Laura Malena (2005). «Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración»; FUNDACIÓN MAPFRE Estudios, nº 92, Madrid.

Pampillón Olmedo, Rafael (2005). «Envejecimiento demográfico: ¿Es necesaria una reforma en el sistema



heterogeneidad de empresas, organismos y actividades existente debe invitar a realizar un estudio detallado, ya que las medidas generalistas pueden aportar poco o nada en algunos casos, e incluso distorsionar los resultados.

Tras esta descripción, se observa que el alcance y las implicaciones del envejecimiento de la población pueden tener muchos y muy complejos riesgos que afectarían al sistema en su conjunto. Por tanto, ¿podemos decir que el envejecimiento de la población constituye un riesgo sistémico? Y si es así, ¿estamos preparados para ello? ■

de pensiones español?»; *Papeles de Economía Española*, nº 104, Madrid.

Paz Cobo, Sonia de; López Zafra, Juan Manuel; y Sánchez Delgado, Eduardo (2005). «El envejecimiento de la población: nuevo reto para la industria aseguradora»; *Gerencia de Riesgos y Seguros*. FUNDACIÓN MAPFRE Estudios, nº 91, Madrid.

Pérez Díaz, Julio (2005). «Consecuencias sociales del envejecimiento demográfico»; *Papeles de Economía Española*, nº 104, Madrid.

Pérez Ortiz, Lourdes (2005). «La ocupabilidad de los mayores y los programas de jubilación flexible»; *Papeles de Economía Española*, nº 104, Madrid.

Trinidad Requena, Antonio (2005). «La realidad económica y social de las

personas mayores: los jubilados tradicionales y los nuevos jubilados»; Instituto de Estudios Económicos, D.L., Madrid.

Whitehouse, Edward (2007). «Life-expectancy risk and pensions»; *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 60. París.

Ernst & Young (2009). *Strategic business risk 2008: the top 10 risks for business*; London: Ernst & Young, 2008.

Pérez, Jesús (1995). «Hacia una nueva estructura de edades de la población laboral»; *Salud y Trabajo*, nº 107-108, Madrid.

Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia; *Boletín Oficial del Estado*, núm. 299, de 15 de diciembre 2006.

PÁGINAS WEB:

www.ine.es

www.worldlifeexpectancy.com

www.epp.eurostat.eu

www.ced.uab.es

www.imsersomayores.cesic.es

World Economic Forum (2010):
Global Risks 2010 report





Sistema de gestión de prevención de riesgos laborales según modelo

OHSAS 18001

Se considerará que la prevención se ha integrado en la gestión y realización de una actividad si su procedimiento de ejecución se ha fijado y se aplica respetando los «requisitos preventivos» exigibles (y no sólo los productivos) y si las personas que intervienen en su gestión y ejecución disponen de la formación e información necesarias para el desempeño de sus funciones.

MAPFRE SERVICIO DE PREVENCIÓN

El texto procede de la Guía Técnica de Integración de la Prevención del INSHT.



La normativa de referencia sobre Prevención de Riesgos Laborales establece que la actividad preventiva debe integrarse en la empresa, en todos sus estamentos, que garantice el resultado positivo de su implantación y que permita valorar, objetivamente, el grado de efectividad alcanzado. Ello implica una sistematización en el modo de realizar el trabajo, definiendo aquellas condiciones que caracterizan el mismo que nos aseguren el mantenimiento de la salud de los trabajadores que forman parte de la empresa.

La norma exige el requisito de disponer de un sistema de gestión que permita el control del riesgo al que pudiera estar sometido un trabajador y garantice la salud de éste. No establece cuál debe ser el sistema, pero en los últimos tiempos el que más éxito ha tenido, y por ende el más comúnmente utilizado, es el sistema OHSAS 18001, que, paradójicamente, no tiene el estatus de norma ISO.

Para comprender lo que implica este sistema de gestión se hace necesario disponer o aclarar algunos conceptos.



LOS ESTÁNDARES OHSAS SOBRE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SST) APORTAN A LAS ORGANIZACIONES LOS ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST EFICAZ Y AYUDAN A ALCANZAR LOS OBJETIVOS EN ESTA MATERIA

I. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES SEGÚN OHSAS 18001 Y 18002

- **Sistema.** Un conjunto de elementos (medios o recursos) que actúan y se interrelacionan para alcanzar un objetivo.
- **Gestión de una actividad.** Implica la planificación, organización y control de su ejecución para alcanzar el objetivo deseado (utilizando eficientemente los recursos disponibles).
- **Procedimiento (escrito o no).** Se entiende como la forma especificada de realización de una actividad: qué debe realizarse, cómo debe realizarse, cuándo debe realizarse, quién debe hacerlo,...
- **Proceso.** Para facilitar su gestión, las múltiples actividades que componen una actividad, más o menos compleja, pueden agruparse en procesos, convergentes o concatenados, siendo éste, por tanto, un conjunto de fases sucesivas de una actividad concreta o de varias.
- **Sistema de gestión de la empresa.** Cualquier empresa tiene un objetivo y desarrolla una actividad global para alcanzarlo. El sistema constituido para gestionar esta actividad (normalmente compleja) se denomina sistema de gestión de la empresa.
- **Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.** Es aquella parte del sistema de gestión de la empresa que se encarga de garantizar la salud de los trabajadores y controlar las condiciones de trabajo que permitan asegurar que las mismas no suponen un riesgo inaceptable para los mismos.

La eficacia de las actividades preventivas se encuentra condicionada a su integración en la organización general de la empresa. El Reglamento de los Servicios de Prevención, promulgado en 1997, expone en su artículo 1:

«La prevención de riesgos laborales, como actuación a desarrollar en el seno de la empresa, deberá integrarse en el conjunto de sus actividades y decisiones(...). La integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos de la empresa implica la atribución a todos ellos y la asunción por éstos de la obligación de incluir la prevención de riesgos en cualquier actividad que realicen u ordenen y en todas las decisiones que adopten».

Y precisa:

«(...) la integración debe proyectarse en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las condiciones en que éste se preste».

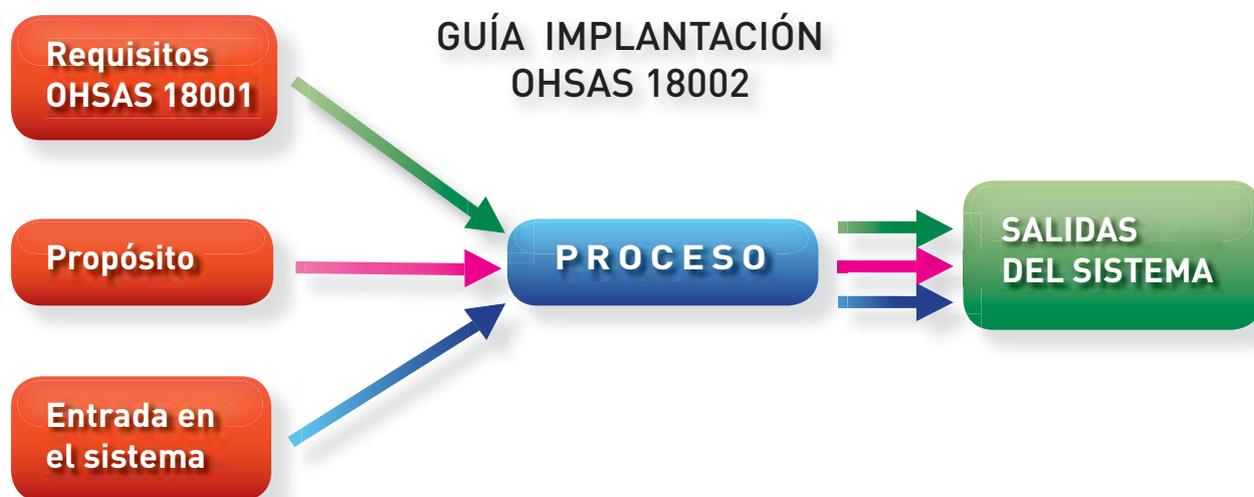
La Ley 54/03, de Reforma del Marco Normativo de Prevención de Riesgos Laborales, reincide y expresa claramente entre sus objetivos el reforzamiento de la integración de la actividad preventiva en su conjunto a través de varios de sus artículos, destacando el

apartado 1º del nuevo artículo 16 de dicha Ley, en el que se establece:

«La prevención de los riesgos laborales debe integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, a través de la implantación y la aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales (...)».

Los estándares OHSAS sobre gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión de la SST eficaz, que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y ayudar a las organizaciones a lograr los objetivos tanto en esta materia como en el ámbito económico.

OHSAS especifica los requisitos para un sistema de gestión de la SST que permita a una organización desarrollar e implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los riesgos para la SST. Pretende ser aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones, incluidas las pequeñas y medianas empresas, cualquiera que sea su actividad.





El éxito del sistema depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización y, especialmente, de la alta dirección. Un sistema de este tipo permite a una organización desarrollar una política de SST, establecer objetivos y procesos para alcanzar los fines de esa política, ejecutar las acciones necesarias para mejorar su desempeño y demostrar la conformidad y eficacia del sistema de gestión.

El sistema de gestión OHSAS 18001 es una herramienta de gestión basada en la metodología conocida como PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar):

- **Planificar.** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de SST de la organización.
- **Hacer.** Implementar los procesos.
- **Verificar.** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política de SST, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.
- **Actuar.** Llevar a cabo acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de la SST.

El estándar OHSAS contiene requisitos que pueden ser auditados objetivamente. Sin embargo, no es-

tablece requisitos absolutos para el desempeño de la SST más allá de los compromisos incluidos en la política de SST de cumplir con los requisitos legales aplicables y con otros requisitos que la organización suscriba para la prevención de daños y del deterioro de la salud y de la mejora continua.

En resumen,

- La integración de la Prevención de Riesgos Laborales en el seno de una organización persigue fomentar una actitud proactiva y responsable hacia la seguridad y salud en todos los niveles de la empresa, con la participación de todo su personal en las tareas preventivas y en la gestión propia del riesgo, la adopción de medidas preventivas y correctoras, así como la promoción de comportamientos y actitudes seguras, todo ello dentro de un proceso de mejora continua. El estándar OHSAS actúa como una herramienta que permite gestionar la actividad preventiva y alcanzar estos logros de una manera estructurada y satisfactoria.
- El estándar OHSAS proporciona un modelo de sistema proactivo para la gestión de la seguridad y la salud en el lugar de trabajo que permite identificar y evaluar los riesgos conforme a los requisitos legales establecidos en la normativa, como mínimo, o aquellos que la propia organización se haya comprometido a alcanzar, definiendo una estructura organizativa (funciones y responsabilidades), la planificación de la actividad preventiva, los procesos, los procedimientos, los recursos necesarios, los registros..., que permitan desarrollar e implantar fehacientemente una política de seguridad y salud aprobada por la dirección de la empresa y todos sus componentes, la cual será revisada periódicamente en un proceso de mejora continua.

Una vez definido y aprobado el manual de gestión, debe implementarse. Toda la organización debe conocer el sistema de gestión del riesgo de forma que la cultura preventiva conviva en el acontecer diario de



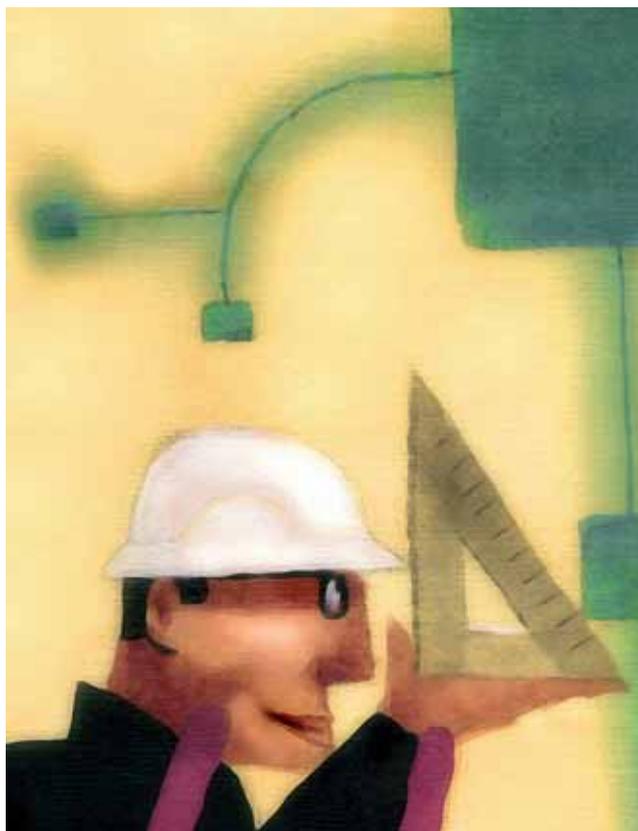
sus miembros, cada uno según el nivel de sus competencias, y desarrollar la actividad preventiva observando el correcto funcionamiento del sistema y adaptándolo continuamente a la evolución de las condiciones de trabajo según transcurra el tiempo. Para ello será necesario establecer distintas sesiones formativas para toda la organización, cada una planificada y considerada en función de sus actividades y responsabilidades establecidas en esta materia. Asimismo, se deberá proceder a la verificación periódica del sistema, observando su eficacia y constatando de forma real que se siguen los procedimientos y principios establecidos.

Finalmente, la organización puede desear certificar el sistema de gestión de la SST por medio de un or-

ganismo imparcial e independiente a través de una evaluación objetiva del sistema. Proporciona una valoración externa de la eficacia del mismo frente a terceros con la importancia que ello supone –certificación frente a la autoridad laboral de la integración de la prevención, así como el cumplimiento legal de sus responsabilidades–, permite obtener reducciones en algunas primas de seguro relacionados con esta materia, proporciona una potenciación de la imagen de la empresa respecto a los clientes y la sociedad, y mejora el clima social de la propia empresa así como su productividad, ya que supone un logro de todos sus miembros en una materia como es la gestión del riesgo, que, en definitiva, supone la gestión de su propia salud laboral.



EL ESTÁNDAR OHSAS PROPORCIONA UN MODELO DE SISTEMA PROACTIVO PARA LA GESTIÓN DE LA SST QUE PERMITE EVALUAR E IDENTIFICAR LOS RIESGOS CONFORME A LOS REQUISITOS LEGALES ESTABLECIDOS EN LA NORMATIVA O AQUELLOS QUE LA ORGANIZACIÓN HAYA DESIGNADO



II. FASES DE ACTUACIÓN

Para elaborar un sistema de gestión basado en las normas OHSAS es necesario establecer varias fases que comprenden la realización del manual de gestión de Prevención de Riesgos Laborales según el modelo OHSAS 18001, su aprobación por la dirección de la empresa y su posterior implantación y auditoría interna (a modo de preauditoría), con el fin de certificar el sistema a través de una auditoría externa por empresa certificadora del mismo, conforme a un calendario de actuaciones de cada una de ellas que permita su implementación práctica en la empresa, conviviendo armónicamente con el resto de sistemas de gestión de los que pueda disponer la empresa.

De una manera esquemática, indicamos las distintas fases que permitirían establecer un sistema de gestión OHSAS 18001:

		ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN OHSAS 18001	CALENDARIO
FASE I	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN	VISITA/S TOMA DE DATOS	Todas las fases se deben programar de forma progresiva según un calendario elaborado por la empresa
		INFORME DE DIAGNÓSTICO INICIAL	
		BORRADOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN OHSAS 18001	
		SISTEMA DE GESTIÓN OHSAS 18001	
FASE II	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	PLAN DE FORMACIÓN Y ALCANCE	
		VISITAS DE SEGUIMIENTO E IMPLANTACIÓN	
FASE III	AUDITORÍA INTERNA	VISITAS DE CONTROL	
		INFORME DE AUDITORÍA INTERNA	
FASE IV	CERTIFICACIÓN	AUDITORÍA EXTERNA POR ORGANISMO CERTIFICADOR	
		CERTIFICACIÓN	
FASE V	MANTENIMIENTO, CERTIFICACIÓN	AUDITORÍA EXTERNA POR ORGANISMO CERTIFICADOR	

Boletín de suscripción



FUNDACIÓN MAPFRE a través del Instituto de Ciencias del Seguro tiene entre otros objetivos contribuir a la promoción y apoyo a la investigación así como a la formación y perfeccionamiento técnico en aspectos relativos a la gerencia de riesgos y seguros.

El Instituto publica cuatrimestralmente la Revista Gerencia de Riesgos y Seguros y la distribuye entre aquellas personas y entidades que deseen recibirla cumplimentando el boletín de suscripción que podrán encontrar en:

<http://www.gerenciaderiesgosyseguros.com>

Opcionalmente puede cumplimentar el boletín adjunto y remitirlo a:

FUNDACIÓN MAPFRE

Revista GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS

Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid.

www.fundacionmapfre.com

Datos del Suscriptor

Apellido 1: Apellido 2:

Nombre: DNI/NIE/Cédula de identidad:

Teléfono: Fax: e-mail:

Nueva suscripción Actualización de datos

Dirección de envío de la revista (marcar una): Empresa Particular

Empresa:

Nombre de la Empresa: CIF:

Cargo: Departamento:

Dirección: Código Postal:

Población: Provincia: País:

Particular:

Dirección: Código Postal:

Población: Provincia: País:

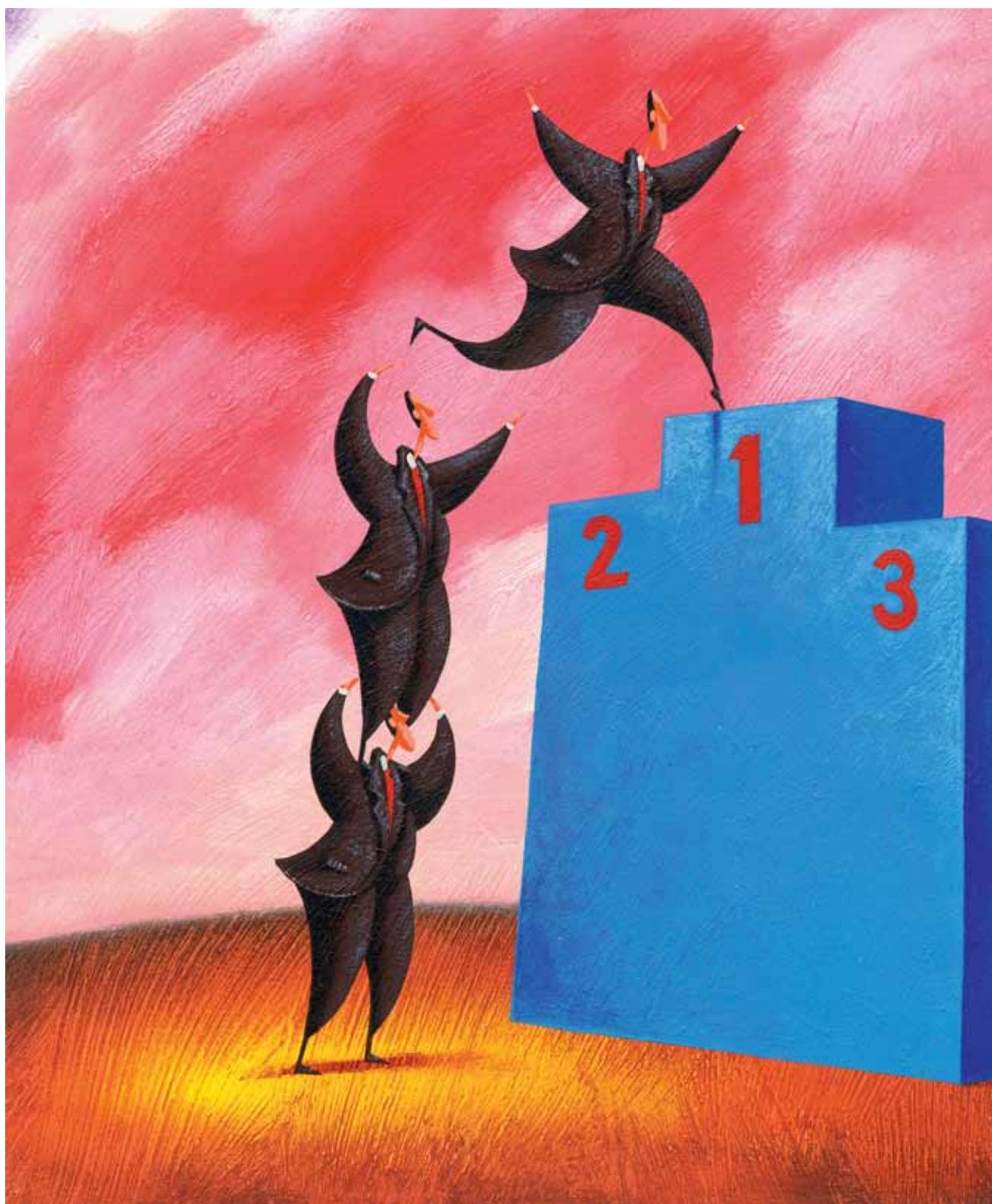
Cómo nos conoció: Revista Gerencia de Riesgos y Seguros Otras publicaciones Página web Conocidos Otros

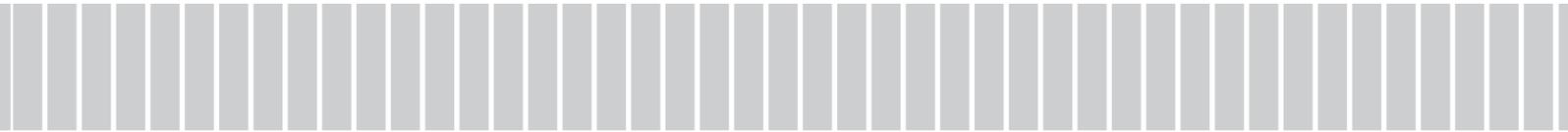
Fecha: **Firma:**

El interesado autoriza el tratamiento de los datos personales suministrados voluntariamente a través del presente documento y la actualización de los mismos para el envío de la revista a la que se suscribe, así como para la comunicación de actividades de la FUNDACIÓN MAPFRE, e incluso a través de medios electrónicos, tanto durante el periodo en que esté suscrito a la misma como una vez finalizado. Asimismo acepta que sus datos puedan ser cedidos para la gestión de la revista a otras entidades públicas y privadas colaboradoras de FUNDACIÓN MAPFRE, respetando en todo caso la legislación española sobre protección de datos de carácter personal y sin necesidad de que le sea comunicada cada primera cesión que se efectúe a los citados cesionarios.

Todos los datos son tratados con absoluta confidencialidad, no siendo accesibles a terceros para finalidades distintas para las que han sido autorizados. El fichero creado está ubicado en Paseo de Recoletos 23, 28004 Madrid (España), bajo la supervisión y control de FUNDACIÓN MAPFRE, quien asume la adopción de las medidas de seguridad de índole técnica y organizativa para proteger la confidencialidad e integridad de la información, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y demás legislación aplicable y ante quien el titular de los datos puede ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, oposición y cancelación mediante comunicación escrita dirigida a la dirección anteriormente indicada.

Vd. puede marcar esta casilla en caso de oponerse al tratamiento y comunicación de los datos de carácter personal para finalidades indicadas anteriormente distintas de la gestión de curso solicitado. En caso de que los datos facilitados se refieran a personas físicas distintas del interesado, éste deberá, con carácter previo a su inclusión en el presente documento, informarles de los extremos contenidos en los párrafos anteriores.





FUNDACIÓN MAPFRE presenta el «Ranking de los mayores grupos aseguradores europeos No Vida 2009». La clasificación se ha realizado en función del volumen de primas que cada uno de los grupos ingresó en 2009 en dicho segmento de negocio, procedente de todos los países en los que operan. Como fuente de información se han utilizado los informes anuales que publican las propias compañías.

RANKING

de los mayores grupos
aseguradores europeos

NO VIDA 2009

CENTRO DE ESTUDIOS
FUNDACIÓN MAPFRE

MAYORES GRUPOS ASEGURADORES EUROPEOS NO VIDA 2009 Ranking por volumen de primas brutas

Nº	GRUPO	PAÍS	Primas No Vida		% ▲	Ratio combinado ¹ %		RANKING 2008
			2008	2009		2008	2009	
1	ALLIANZ	Alemania	43.387	42.523	-2,0	95,4	97,4	1
2	AXA	Francia	28.851	29.015	0,6	95,5	99,0	2
3	ZURICH	Suiza	25.369	24.534	-3,3	98,1	96,8	3
4	GENERALI	Italia	21.990	21.636	-1,6	96,4	98,3	4
5	EUREKO	Holanda	15.075	14.647	-2,8	95,6	96,8	5
6	MAPFRE	España	10.891	11.900	9,3	93,9	95,7	8
7	TALANX	Alemania	10.893	11.600	6,5	95,2	96,6	9
8	AVIVA	Reino Unido	15.033	11.207	-25,5	98,0	99,0	6
9	ERGO	Alemania	10.562	11.182	5,9	90,9	93,1	10
10	GROUPAMA	Francia	9.988	10.331	3,4	98,7	105,9	7

Total 5 primeros	134.672	132.354	-1,7
Total 10 primeros	192.039	188.574	-1,8

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. Elaboración propia en base a los estados financieros consolidados (bajo criterios NIF).

(1) El ratio combinado es el presentado por cada compañía en su memoria. En los casos en los que figura por separado el ratio No Vida y el de Salud, se ha elegido el ratio No Vida.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Para la elaboración del ranking se ha tenido en cuenta el volumen de primas brutas (seguro directo más reaseguro aceptado) de los ramos No Vida.

Conviene aclarar que en el ranking no constan las primas de Salud que están asignadas al ramo de Vida¹,

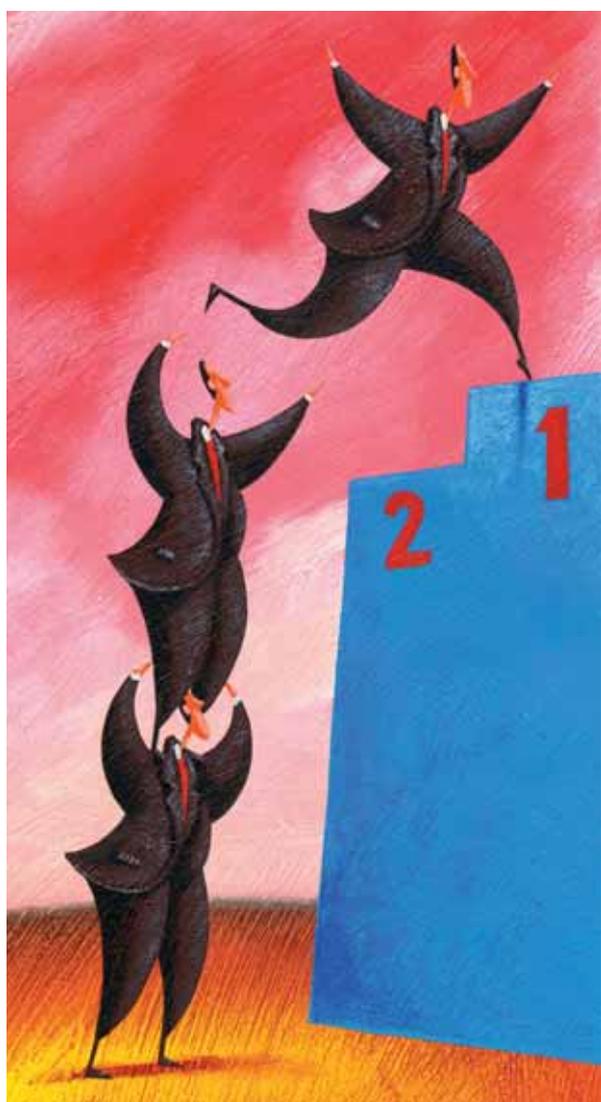


pero sí aquellas que están clasificadas en No Vida o expresamente diferenciadas.

2. Debido a la aplicación de la NIIF 8, algunos grupos han variado los segmentos operativos sobre los que presentan información por separado, lo que ha ocasionado alguna dificultad para obtener parte de la información analizada en anteriores ediciones del ranking. No obstante, siempre que ha sido posible, se ha mantenido el criterio utilizado otros años. En el caso

¹De forma global, en aquellos casos en los que el seguro de Salud genera provisiones matemáticas, el ramo se clasifica junto al de Vida.

EL RAMO DE AUTOMÓVILES SIGUE SIENDO EL MÁS AFECTADO POR LA INTENSA COMPETENCIA Y LA CRISIS ECONÓMICA, CON UN DESCENSO SIGNIFICATIVO DE NUEVAS MATRICULACIONES Y LA CONTRATACIÓN DE MENOS COBERTURAS



de Groupama, que ha dejado de publicar información de los segmentos Vida y No Vida, se ha optado por sumar las primas del segmento «seguros Patrimoniales y de Responsabilidad» y las del seguro de Salud. A efectos comparativos, se ha cambiado el volumen de primas del ejercicio 2008 publicado en la última edición del ranking², pero no la posición que ocupaba.

3. No se incluyen en este ranking los grupos cuya actividad principal sea el reaseguro. Se mantiene

²El volumen de primas publicado fue 10.964 millones de euros y el modificado, de 9.988 millones.

el criterio de incluir las primas de reaseguro aceptado en aquellos grupos con filiales reaseguradoras, pero sin que esta actividad sea la principal. No obstante, cabe mencionar el caso particular de Talanx, cuyas primas de Reaseguro NoVida fueron casi iguales a las primas de seguro directo en 2009.

4. Los datos de resultados se refieren al segmento NoVida, antes de impuestos y minoritarios.

5. En el informe se utiliza la expresión «resultado operativo» para aludir al resultado proveniente del negocio asegurador, incluyendo el resultado de las inversiones asociadas al negocio. Las pérdidas o ganancias procedentes de otras inversiones se incluyen en el «resultado no operativo».

6. La información sobre el nivel de solvencia que figura en algunos cuadros se refiere a la totalidad de operaciones de cada grupo. El dato representa el número de veces que el grupo cumple el capital de solvencia obligatorio.

7. A efectos comparativos, se han actualizado los importes de ingresos y resultados de 2008 publicados por los grupos aseguradores en sus informes anuales de 2009.

Para la conversión a euros de los datos expresados en otras monedas se ha utilizado el tipo de cambio medio de los años 2008 y 2009, según refleja el cuadro siguiente:

EURO/1 UNIDAD	2008	2009
Libra esterlina (GBP)	1.260	1.124
Dólar (USD)	0,683	0,718

COMENTARIOS GENERALES

Algunos aspectos a destacar del ranking 2009 son:

- Ante la prolongación de las dificultades económicas y la fuerte competencia de los mercados, los incrementos en los volúmenes de primas se debieron, por lo general, al aumento

de las tarifas en algunos ramos, a unos mayores ingresos procedentes del negocio internacional y, en menor medida, a las adquisiciones. El ramo de Automóviles sigue siendo el más afectado por la situación de intensa competencia y los efectos de la crisis económica, con un descenso significativo de las nuevas matriculaciones y la contratación de menos coberturas.

- A excepción del grupo Zurich, todos los grupos han visto incrementado su ratio combinado como consecuencia de un aumento de la siniestralidad. Varios factores influyeron en dicha subida: ocurrencia de catástrofes naturales en Europa, menores liberaciones de reservas y contracción de las primas en algunos ramos.

- Respecto a las catástrofes naturales, el acontecimiento más significativo fue el huracán Klaus (enero), que afectó a Francia y España. El terremoto de L'Aquila en Italia (abril), las inundaciones en Europa central y oriental (junio), y en general la mala climatología de finales de año, fueron otras de las causas que produjeron un aumento de la siniestralidad.

- En Italia, el ramo de Automóviles continúa estando influenciado por los efectos de la denominada Ley Bersani, que reduce considerablemente el poder discriminatorio del sistema de «Bonus Malus». El decreto Bersani establece que un conductor con un vehículo ya asegurado tiene derecho a solicitar que se le aplique el mismo tramo de bonificación a

cualquier póliza adicional de Responsabilidad Civil que contrate. Más importante aún, el decreto establece que esa bonificación se aplique también a los vehículos adquiridos por otro miembro de la familia del asegurado. El «Malus» se aplica sólo si el conductor es culpable «principal» en un accidente.

- Tras los fuertes ajustes contables realizados en 2008 por disminuciones en el valor de los activos y las pérdidas por desinversiones –atribuibles a la crisis de los mercados financieros–, en 2009 los ajustes de valor han sido considerablemente menores y, en algunos casos, el deterioro de los activos revirtió.

Las cinco primeras posiciones del ranking permanecen invariables, produciéndose el primer cambio a partir de la sexta posición, que ocupa MAPFRE tras subir dos puestos en la clasificación. Le siguen el grupo alemán Talanx, que mejora también dos posiciones, y Aviva, que desciende dos lugares debido a un decrecimiento de las primas del 25,5% (-16,5% en moneda local). El francés Groupama baja tres posiciones, hasta el décimo lugar³. El grupo Ergo asciende del décimo al noveno puesto.

Los ingresos por primas de los diez mayores grupos aseguradores europeos del segmento No Vida en 2009 fueron un 1,8% inferiores a los obtenidos en el ejercicio anterior, acumulando un total de 188.574 millones de euros. La mitad de los grupos tuvieron decrecimientos de primas y la otra mitad aumentaron sus ingresos, registrando MAPFRE la mayor subida (9,3%) y Aviva el mayor descenso (-25,5%). En el caso de MAPFRE, el negocio internacional y el reaseguro han sido los motores del crecimiento del grupo, junto con el



EL HURACÁN KLAUS, EL TERREMOTO DE L' AQUILA Y LA MALA CLIMATOLOGÍA DE FINALES DE AÑO PRODUJERON UN AUMENTO DE LA SINIESTRALIDAD

³Ver apartado «Aspectos metodológicos».

seguro de Hogar y Salud en España. El decrecimiento de Aviva (-16,5% en moneda local) se debió sobre todo a que a principios de año el grupo vendió una participación minoritaria de su filial holandesa Delta Lloyd.

Zurich es el único grupo que ha mejorado su ratio combinado en 2009, hasta el 96,8%, gracias a la mejora de 1,6 puntos porcentuales en el ratio de siniestralidad, como consecuencia de los aumentos de tarifas y la mejora en siniestros masa, fruto de la estrategia de selección de riesgos del grupo, así como a la ausencia de grandes catástrofes naturales. Ergo continúa teniendo el mejor ratio combinado, el 93,1%⁴, gracias a que el negocio de Alemania sigue manteniendo un ratio inferior al 90%. El grupo MAPFRE mantiene también el segundo mejor ratio combinado, el 95,7%, a pesar del aumento de la siniestralidad en el mercado español por efecto de la contracción en las primas imputadas netas.

El empeoramiento casi generalizado del ratio

combinado se ha debido al aumento del ratio de siniestralidad como consecuencia de la ocurrencia de catástrofes naturales y la mala climatología que afectó a Europa a finales de año. Por lo general, el desarrollo de la siniestralidad correspondiente a reclamaciones de años anteriores tuvo mejor comportamiento que la siniestralidad derivada de los siniestros ocurridos en el ejercicio.

El resultado neto se vio favorecido por unos menores ajustes contables del valor de los activos, que compensaron en algunos casos el empeoramiento del resultado operativo. En el cuadro siguiente se presentan los resultados de los últimos tres ejercicios con objeto de seguir su evolución desde antes de que se iniciara la actual crisis financiera. La nueva segmentación del grupo Ergo no incluye información por separado de los ramos No Vida, por lo que no se ha incluido a dicho grupo en el cuadro. El análisis de esta información permite concluir que aunque los resultados aumentaron un 12% en 2009, son muy inferiores a los obtenidos en 2007. Tres de los nueve grupos han superado los beneficios de 2007: MAPFRE, Aviva y Eureko. ■

⁴Dato obtenido de la memoria de Munich Re. Referido a todo el segmento *Property-Casualty*.

Millones de euros



RESULTADO NO VIDA ¹ 2007-2009				
GRUPOS	2007	2008	2009	% Var. 2008 / 2009
ALLIANZ	7.261	5.936	4.142	-30,2
AXA	3.336	1.419	2.692	89,7
ZURICH	3.022	1.472	1.878	27,5
MAPFRE	1.105	1.199	1.149	-4,1
AVIVA	1.033	-134	1.078	-
GENERALI	2.461	1.531	841	-45,1
TALANX	1.006	379	992	161,7
EUREKO	437	-123	601	-
GROUPAMA ²	656	334	88	-
TOTAL	20.317	12.014	13.461	12,0

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. Elaboración propia a partir de los informes anuales.

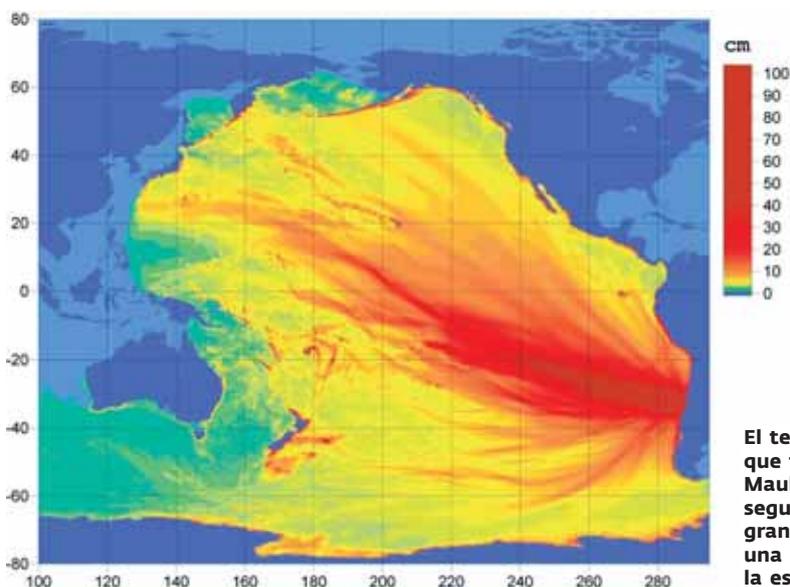
(1) Resultados antes de impuestos y minoritarios.

(2) Resultado segmento «seguros Patrimoniales y Responsabilidad».



Reflexiones después del terremoto de Chile

La Gerencia de Riesgos en



El terremoto de Chile, que tuvo su epicentro en Maule, zona costera de la segunda ciudad más grande del país, alcanzó una intensidad de 8.8 en la escala de Richter.



el epicentro de la empresa

La vieja afirmación de que la Gerencia de Riesgos se ocupa de la cuenta de resultados y de la protección del balance de las empresas cobra hoy una fuerza renovada, que reafirma su posición estratégica en las organizaciones.

JAVIER NAVAS OLÓRIZ
Socio Director de S.R.M.



**MUCHAS MULTINACIONALES
ESPAÑOLAS DISPONEN EN
LA ACTUALIDAD DE
SISTEMAS DE GERENCIA
DE RIESGOS QUE AYUDAN
A AFRONTAR LOS
EVENTOS CATASTRÓFICOS
NATURALES CON
EXPERIENCIA Y
RESOLUCIÓN SUFICIENTES**

El pasado 27 de febrero el sueño de los chilenos quedó interrumpido bruscamente a las 3.34 de la madrugada (las 7.34, hora peninsular española) por un terremoto de 8,8 grados de intensidad en la escala de Richter, que sacudió con violencia la zona central y sur del país.

El seísmo, el tercero en intensidad en la historia sísmica de Chile, provocó centenares de muertos y heridos, y nos dejó numerosas imágenes de derrumbes de carreteras y edificios, marejadas, roturas de vidrios y puentes, grietas en caminos, caídas de postes, cortes de energía y de las comunicaciones... Las primeras estimaciones cifraban las pérdidas económicas del desastre entre 15.000 y 30.000 millones de dólares.

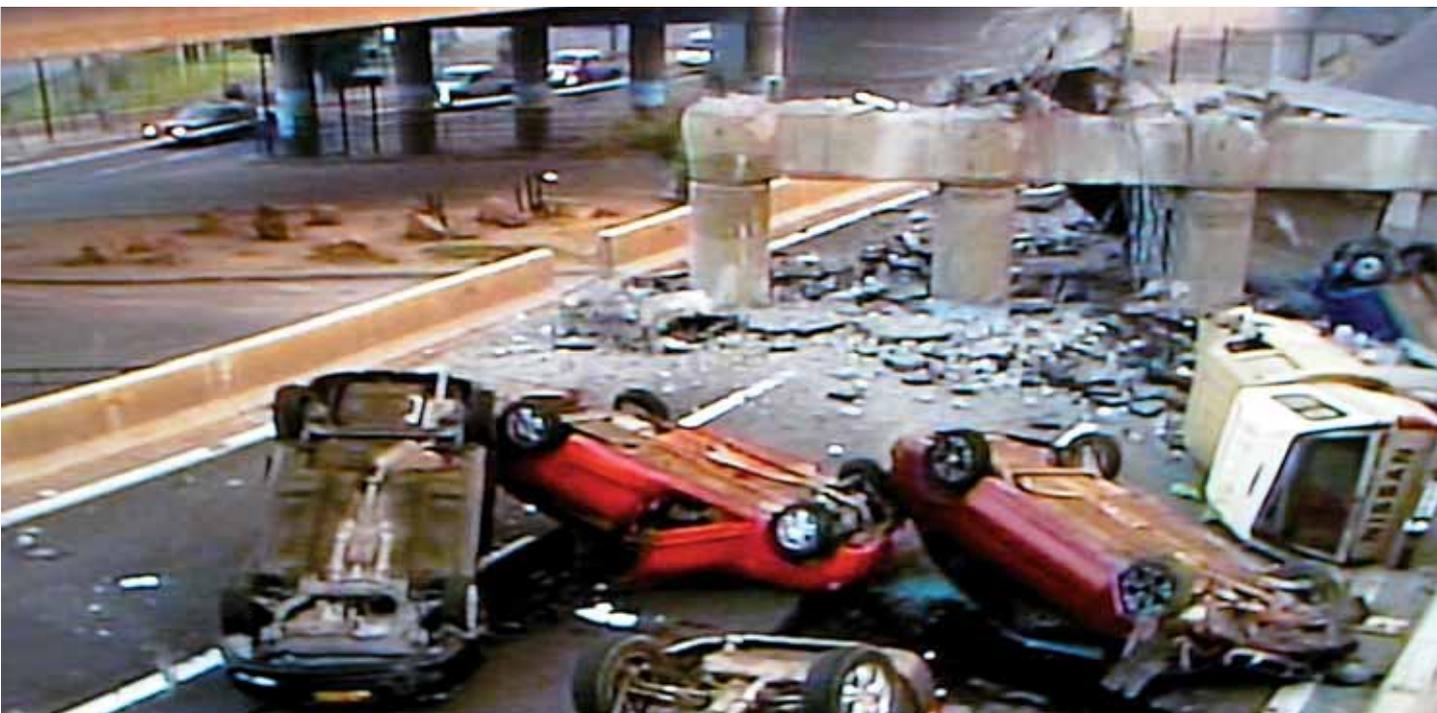
SISTEMAS DE GERENCIA

Las empresas españolas que operan en Chile no han sido ajenas a las consecuencias de este terremoto de grandes dimensiones. Los temblores causaron enormes daños en sus estructuras y, en ocasiones, paralizaron su actividad.

Pero, ¿es suficiente una cuantía de entre 50 y 300 millones de euros en daños directos y lucro cesante –por cada una de las grandes empresas que prestan servicios en ese país– para que salten las alarmas de los centros de planificación y desarrollo estratégico? O, por el contrario, ¿se seguirán viendo estos desastres simplemente como un accidente esporádico en el desarrollo de sus organizaciones?

La reflexión en muchos de estos centros ya se hizo hace varios años, con resultados bastante dispares. Alguna organización –como Telefónica, después de la experiencia traumática de Ríos Rosas– tomó la decisión de poner en marcha y potenciar un área dedicada exclusivamente a optimizar y desarrollar un sistema de control y financiación de riesgos aleatorios, que





le permitiera afrontar con relativa tranquilidad estos sucesos de carácter catastrófico.

Posteriormente otras empresas de dimensiones y desarrollo similar siguieron este camino y, en estos momentos, podemos afirmar que muchas de las multinacionales españolas cuentan con sistemas de Gerencia de Riesgos, más o menos sofisticados,

que ayudan a afrontar estas situaciones con experiencia y resolución suficientes.

FUERZA RENOVADA

La vieja afirmación de que la Gerencia de Riesgos se ocupa de la cuenta de resultados y de la protección del balance de las empresas, hoy, cobra una fuerza renovada, que reafirma su posición estratégica en las organizaciones.

No es complicado analizar las consecuencias directas e indirectas de

carácter económico y social de sucesos no muy lejanos en el tiempo, como los ataques del 11 de septiembre en EE.UU.; los huracanes en Florida y en otros estados que tienen carácter recurrente y no esporádico; las inundaciones en los países centroeuropeos; los terremotos y tsunamis en todo el mundo, y cómo no, los sucesos del 11 de marzo en nuestro país.

En su último informe Sigma, SWISS RE estimaba que en 2009 los costes asegurados por catástrofes de la naturaleza se situaron en unos 22.000 millones de dólares (alrededor de 16.000 millones de euros), en tanto que los desastres provocados por la acción del hombre supusieron un coste adicional de 4.000 millones de dólares (2.914 millones de euros). El coste económico global para la sociedad ascendía a unos 62.000 millones de dólares (45.173 millones de euros). La reaseguradora no tiene un buen pronóstico para el ejercicio actual, pues, dada la alta volatilidad, las pérdidas podrían ser fácilmente de tres a cinco veces superiores a las del pasado año.

Las empresas no pueden abs-



SWISS RE HA CIFRADO EN 16.000 MILLONES DE EUROS LOS COSTES ASEGURADOS EN 2009 POR CATÁSTROFES DE LA NATURALEZA, Y LOS PRODUCIDOS POR LA ACCIÓN DEL HOMBRE SUPUSIERON UN COSTE ADICIONAL DE 2.900 MILLONES DE EUROS



traerse de esta realidad: nuestro planeta es un organismo vivo, convulso y peligroso. El cambio climático, la amenaza del terrorismo y los movimientos de carácter social pueden ser amena-

zas, no tan lejanas, que inciden de forma directa en las cuentas de resultados de nuestras organizaciones, así como en su imagen en los mercados bursátiles y financieros.



INTEGRACIÓN DE LA GERENCIA

Es imprescindible, por tanto, integrar la Gerencia de Riesgos en el proceso de toma de decisiones, en colaboración directa con la Auditoría Interna, lo que permitirá incorporar la política de riesgos corporativos en los proyectos, en la planificación, en las normas...

Así, se conseguirá también evolucionar hacia una Gerencia de Riesgos estratégica que potencie los procesos de valor, al superar la línea divisoria entre riesgos tradicionalmente asegurable y los riesgos transferibles, y controlar los efectos de los sucesos aleatorios sobre la cuenta de resultados, el balance, la imagen y las responsabilidades corporativas en las empresas.

Hay que entender la interrelación entre los mercados financieros y los de seguros, aprovechando sus puntos comunes en cuanto a objetivos, servicios y productos, e interpretando de forma correcta la evolución de nuestras empresas.

**LAS EMPRESAS NO PUEDEN
OBIAR QUE HECHOS
COMO EL CAMBIO
CLIMÁTICO, EL
TERRORISMO O LOS
MOVIMIENTOS SOCIALES
PUEDEN SER AMENAZAS,
NO TAN LEJANAS, CON
INCIDENCIA DIRECTA EN
SU IMAGEN Y EN SUS
CUENTAS DE RESULTADOS**



El mercado asegurador es cada vez más eficiente y tiene una gran vocación de servicio, lo que apoya claramente esta opción.

AMBIENTE DEL RIESGO

Potenciar el *compliance*, contribuir con su experiencia en situaciones críticas ya vividas con anterioridad e impulsar la coordinación con otras áreas son los valores que pueden aportar los departamentos de Gerencia de Riesgos, junto al conocimiento sobre los riesgos de carácter aleatorio y los métodos de mitigación de pérdidas e instrumentos de financiación de riesgos, como son las sociedades cautivas.

Por otro lado, el ambiente del riesgo es cada vez más crítico, lo que conlleva:

- Racionalizar recursos.
- Potenciar habilidades.

- Liberarse de burocracias.
- Potenciar el conocimiento.
- Aportar valor.
- Mejorar la competitividad.

Y todo ello con el objetivo de gestionar de forma más eficiente los riesgos corporativos, logrando un conocimiento de dichos riesgos desde una perspectiva económico-financiera y el establecimiento de niveles realis-



**POTENCIAR EL 'COMPLIANCE',
CONTRIBUIR CON SU
EXPERIENCIA E
IMPULSAR LA
COORDINACIÓN CON
OTRAS ÁREAS SON
VALORES QUE PUEDEN
APORTAR LOS
DEPARTAMENTOS DE
GERENCIA DE RIESGOS**

tas de tolerancia al riesgo en la organización.

ESTRATEGIA E.R.M.

Por último, hay que indicar que con un pequeño esfuerzo en esta dirección lograremos aportar soluciones integradas que permitan a nuestras empresas alinearse en la estrategia E.R.M., identificando las áreas de negocio que más preocupan y estableciendo medidas que incluyan soluciones y cuantifiquen los recursos necesarios para su aplicación.

Adelantarse al futuro es la mejor manera de ayudar a las empresas para las que trabajamos; por el contrario, jugar al corto plazo en el regateo de precios y coberturas en los programas corporativos de seguros, sin estrategia ni planificación en un horizonte mayor, es pura y simplemente «pan para hoy y hambre para mañana». **I**

The economics of risk and insurance

S. HUN SEOG

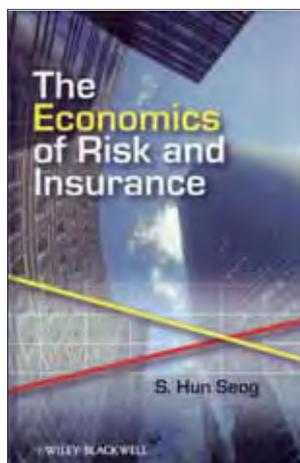
Wiley Blackwell, 2010

352 pág.

ISBN: 978-1-4051-8552-3

La incertidumbre es una parte importante de la economía moderna. El presente libro trata del comportamiento de los agentes económicos en relación al riesgo y a la incertidumbre.

La publicación se estructura en cinco apartados. El primero trata de los principios fundamentales de la economía en relación al seguro y el riesgo. La segunda parte se centra en la demanda aseguradora y sus contratos. La parte tercera está dedicada a las cuestiones de información en los contratos de seguros, incidiendo de forma especial en el problema de la asimetría informativa que se manifiesta cuando una de las partes contratantes conoce información



desconocida por la otra parte. El cuarto apartado se refiere a la estructura de la oferta del mercado del sector seguros. Por último, la quinta parte se centra en la gestión de las compañías aseguradoras.

The climate crisis: an introductory guide to climate change

DAVID ARCHER Y STEFAN RAHMSTORF

Cambridge University Press, 2010

249 pág.

ISBN: 978-0-521-73255-0

Existe una enorme cantidad de datos científicos sobre el calentamiento global recabados en su mayoría en las últimas décadas. La historia del clima de la Tierra ha sido investigada mediante la perforación de las capas de hielo polar y las capas de sedimentos de las profundidades de los océanos. Actualmente se han producido importantes avances en la modelización informatizada del clima.

Este libro proporciona una visión concisa y accesible de lo que sabemos sobre el cambio climático actual y sobre su impacto, y lo que podemos hacer frente a la crisis climática.



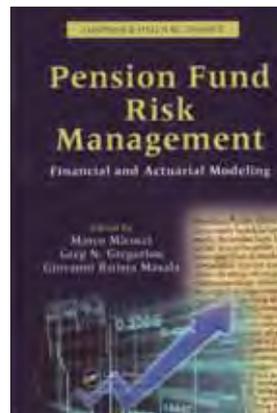
Mediante el uso de gráficos a todo color, se expone la información contenida en los informes del Panel Intergubernamental de Cambio Climático de la ONU (IPCC). El libro plantea la información científica esencial sobre este tema de forma accesible al público en general. La obtención de información adecuada es el primer paso en la prevención de una degradación grave y duradera del clima de nuestro planeta, ayudando a asegurar nuestra supervivencia futura.



Pension fund risk management: financial and actuarial modeling
MARCO MICOCCI, GREG N. GREGORIOU, GIOVANNI BATISTA MASALA, EDITORES
CRC Press, 2010
728 pág./ ISBN: 978-1-4398-1752-0

A partir de diferentes contribuciones de conocidos académicos y profesionales de

ámbito internacional, este libro arroja una nueva visión sobre el estado actual de la Gerencia de Riesgos en relación a los fondos de pensiones y proporciona herramientas técnicas para abordar estos riesgos desde un punto de vista integrado. El libro describe



diferentes tipos de planes de pensiones, incluyendo planes DB y DC, y revisa los distintos tipos de fondos de pensiones existentes en países como Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, Alemania, Italia, Grecia y España. Además, revisa la regulación y la normativa actual en materia de fondos de pensiones.

Dividido en cuatro partes, la primera analiza la Gerencia de Riesgos en el mundo financiero; la segunda ofrece un punto de vista técnico y actuarial sobre el riesgo de longevidad; la tercera analiza aspectos de solvencia y regulación, y la última trata de la experiencia internacional en la gestión del riesgo de los fondos de pensiones.

FUNDACIÓN MAPFRE

Instituto de Ciencias del Seguro

La mediación de seguros en España: análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados
RAÚL CASADO GARCÍA
FUNDACIÓN MAPFRE
Madrid, 2010
620 pág./ISBN: 978-84-9844-211-3

La entrada en vigor en nuestro país de la Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros

y Reaseguros Privados, en aplicación de la Directiva 2002/92 sobre la mediación de seguros, ha supuesto un verdadero cambio en la actividad diaria del mediador de seguros, así como en la concepción del mismo.

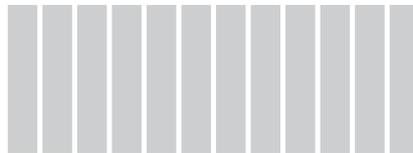
En efecto, tanto el régimen jurídico al que se sujeta el mediador de seguros en virtud de la citada Ley (ciertamente más



complejo que el anterior), así como otra serie de reformas legislativas que se han venido implantando en los últimos años, han provocado que el mediador haya pasado a ser considerado como un verdadero empresario necesitado de una serie de medios personales y materiales que le permitan cumplir con sus obligaciones legales sin descuidar, obviamente, lo que constituye el centro de su negocio: la intermediación de pólizas de seguros.

En el presente trabajo se trata de analizar de manera detallada el contenido de los diferentes preceptos de la Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. Transcurridos ya casi cuatro años desde su entrada en vigor, podemos afirmar que la Ley presenta ya un cierto grado de madurez gracias a la labor realizada por los diferentes actores implicados, tanto del sector público como privado, lo que nos permite ofrecer una visión más clara y completa de cuáles han sido las principales implicaciones de la Ley, así como de cuáles son aquellas cuestiones que precisan de un mayor debate por

todos los sujetos implicados. Con este fin, el libro se centra en el análisis individualizado de cada uno de los artículos de la Ley, siguiendo el orden de los mismos, así como mencionando ya materias que afectarán sin duda en un futuro cercano al mediador de seguros.



Solidaridad impropia y seguro de responsabilidad civil

CARLOS GÓMEZ LIGÜERRE
FUNDACIÓN MAPFRE
Madrid, 2010
Cuaderno 151 / 176 páginas
ISBN: 978-84-9844-214-4

Una aseguradora calcula el coste de las primas en función de la responsabilidad esperada a la que se enfrentan sus asegurados. Así, quien puede causar mayores daños deberá pagar primas más elevadas que quien causa menos accidentes. El cálculo de las primas dejaría de estar relacionado con los niveles de siniestralidad de cada asegurado si el seguro de uno de ellos hubiera de responder por daños causados por terceros. Eso es lo que sucede con frecuencia en el derecho español de daños.

La jurisprudencia civil cree que la responsabilidad por la causación

de un daño, cuando hay varios responsables, debe ser solidaria. Así, se reconoce a la víctima el derecho a demandar y cobrar toda la indemnización de cualquier agente responsable, con independencia de su participación en el desastre. Una vez satisfecha la indemnización, quien la pagó tiene una acción de reembolso contra el resto de responsables. Así, la solidaridad traslada a cualquier responsable los costes de identificación del resto y el riesgo de la insolvencia de alguno de los corresponsables.

Con frecuencia, la condena impuesta por la justicia española involucra a las aseguradoras de los responsables. Así, la víctima puede exigir el importe íntegro de la indemnización de cualquiera de las compañías condenadas, que habrá de pagar y, después, reclamar en la relación interna entre corresponsables solidarios.

Así las cosas, la aseguradora que paga a la víctima está cubriendo la responsabilidad de su asegurado,



pero también la del resto de responsables del daño. El efecto es un incremento de las primas, pues las compañías deben cubrir no sólo la responsabilidad que afrontan sus asegurados, sino aquélla a la que puede ser condenada la compañía en caso de que su asegurado sea declarado responsable de un daño junto a otros agentes.

En este libro, el autor analiza los efectos que la solidaridad frente a la víctima de los causantes del daño y sus aseguradoras tiene tanto en los costes del aseguramiento como en los incentivos a la evitación de accidentes.



La prevención del blanqueo de capitales en las entidades aseguradoras, las gestoras y los corredores de seguros

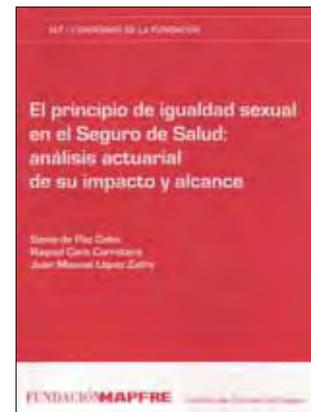
JAIME GÓMEZ-FERRER RINCÓN
FUNDACIÓN MAPFRE
Madrid, 2010
Cuaderno 150 / 326 pág.
ISBN: 978-84-9844-212-0

Esta obra analiza la Ley 10/2010, de 28 de abril, de Prevención del Blanqueo de Capitales, y ayuda a comprender los diferentes cambios legislativos abordados en esta materia. Asimismo, analiza las

obligaciones que en materia de prevención de blanqueo de capital y lucha contra la financiación del terrorismo tienen las aseguradoras, las gestoras de fondos de pensiones y las corredurías de seguros.

El libro estudia el riesgo operacional, legal, reputacional y de suscripción que tiene la función preventiva en estos tres agentes económicos. Además, analiza las particularidades de cada uno de estos sujetos en el cumplimiento de la ley, la imputación de responsabilidades y la supervisión en las obligaciones derivadas de esta norma.

El estudio subraya que esta ley pretende proteger la integridad del sistema financiero y de otros sectores económicos mediante el establecimiento de normas para ayudar a prevenir el blanqueo de capitales. A lo largo de diferentes capítulos, el libro analiza, entre otras, la obligación de identificar a los clientes o la comunicación de operaciones derivada de indicios de delito.



El principio de igualdad sexual en el seguro de salud: análisis actuarial de su impacto y alcance

SONIA DE PAZ COBO, RAQUEL CARO CARRETERO Y JUAN MANUEL LÓPEZ ZAFRA
FUNDACIÓN MAPFRE
Madrid, 2010

Cuaderno n.º 147 / 125 páginas
ISBN: 978-84-9844-191-8

Este trabajo estudia la igualdad de trato entre hombres y mujeres aplicada al ámbito asegurador, concretamente al seguro de salud. En la primera parte se recogen las normas que regulan esta cuestión y un recorrido por los aspectos demográficos que explican la evolución de la mortalidad y de la esperanza de vida, así como una puesta al día de las teorías en la investigación de los estilos de vida.

La segunda parte presenta los resultados del análisis empírico efectuado sobre una muestra de individuos con seguro de salud, empleando técnicas clásicas (análisis de la varianza) y otras más avanzadas (listas de decisión o redes neuronales), con objeto de estudiar las posibles diferencias en el comportamiento entre hombres y mujeres.

XXI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros

La edición anual del Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros ha puesto el punto de mira en las exigencias de las nuevas regulaciones, destacando durante sus sesiones la preocupación del sector por la crisis económica general.

El XXI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros, organizado por AGERS, ha respondido a las expectativas generadas y se ha desarrollado con gran éxito los días 26 y 27 de mayo en Madrid, con una

nutrida asistencia de representantes y directivos de la Gerencia de Riesgos y del sector asegurador. El programa ha estado centrado en el análisis del nuevo marco regulatorio global. Durante las dos jornadas se han aportado importantes claves para entender la evolución de la actividad del sector en los próximos años y se han planteado reflexiones del máximo interés sobre la situación económica que sigue determinando el contexto general.

El congreso fue inaugurado por el presidente de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros, Ignacio Martínez de Baroja, y por el secretario general, Gonzalo Iturmendi, y ha contado con la presencia del secretario general de la CEIM, Alejandro Couceiro, que abrió las jornadas con una conferencia donde hizo un balance crítico y objetivo de la economía española.

En la primera mesa del día 26 intervino el subdirector general de





Seguros y Política Legislativa, Sergio Álvarez, quien en su exposición se refirió a la Ley de Contrato de Seguros que verá la luz en esta legislatura y fundamentalmente a la Ley de Supervisión de Seguros, ahora en fase de anteproyecto.

A continuación intervino Blas Calzada, presidente del Comité Asesor Técnico del IBEX 35, que explicó un modelo técnico para calcular el riesgo tolerable de una empresa.

En la siguiente mesa del primer día, moderada por Miguel Ángel Zarandona, gerente de riesgos de El Corte Inglés y vicepresidente primero de AGERS, intervino la presidenta de la Comisión de Auditoría de Red Eléctrica de España, Aránzazu Mendizábal. En su ponencia explicó la evolución de la gestión de riesgos en Red Eléctrica desde 1996 hasta nuestros días, donde existen 125 riesgos identificados que se agrupan en cinco categorías: regulatorios, operacionales, de negocio, de mercado y de contraparte.

Posteriormente, Rafael García, socio de Serfiex Risk Management & ALM, desarrolló una presentación





sobre Basilea y los riesgos en entidades financieras.

Y para cerrar la sesión de la mañana del día 26, Rafael Blázquez, director de Riesgos y Cumplimiento Normativo de Mutua Madrileña, defendió ante los asistentes una ponencia sobre la gestión de las inversiones financieras en el marco de Solvencia II.

En la sesión de la tarde se desarrollaron los talleres de riesgo operacional y riesgo fortuito y el de riesgos estratégicos y financieros y riesgo reputacional. En el primero de ellos, Gonzalo Iturmendi, socio

director del bufete Iturmendi y Asociados, presentó las ponencias sobre gestión de riesgos y *compliance* y «las obligaciones de control interno», defendidas respectivamente por Joaquín Valenzuela, vicesecretario del Consejo de Allianz y director de Asesoría Jurídica y Compliance, y por Pablo Wesolowski, presidente de Davies Arnold Cooper. Por su parte, el director de la Unidad de Grandes Cuentas de Willis, Iván Sáinz, abordó el tema de los riesgos catastróficos internacionales, tan de actualidad tras la erupción del volcán islandés.

El segundo taller se inició con la

intervención de José Luis Solís Céspedes, socio director de Ernst & Young Riesgo Reputacional, quien presentó una ponencia sobre la situación actual y la evolución del gobierno corporativo en las empresas. A continuación intervino Jaime Campoamor, jefe de desarrollo de negocio de Coface Ibérica, que recalzó en el inicio de su ponencia la recuperación del seguro de crédito en 2010. Finalmente, Helena Redondo, socia del área de Risk Services en el área de Productos y Servicios de Deloitte, presentó la ponencia sobre riesgo reputacional.

La jornada del día 27 estuvo moderada por Ubaldo Llorente, gerente de riesgos de SEUR y vicepresidente segundo de AGERS. En la misma participó en primer lugar Iván de Prada, responsable de Riesgos Internacionales de AON Construcción, para abordar la cuestión del riesgo de la internacionalización. Seguidamente intervino Javier Morales, *underwriting manager* de XL Insurance, para explicar cuestiones en torno a la responsabilidad civil en Estados Unidos y su cobertura en programas internacionales.

En la segunda mesa intervino el director ejecutivo de AESPER, Marco Rioja, quien se refirió al control de calidad de los servicios periciales, destacando que «no solamente es conveniente, sino que debería de ser obligatorio».

Posteriormente desarrolló su ponencia Emilio Ballesteros, director del área de Riesgos de Ernst & Young, que explicó las características de la norma ISO 31.000 y su importancia para la normalización e internacionalización de la Gerencia de Riesgos, tanto para las empresas cotizadas como para las no cotizadas. Por su parte, el director general de ITSEMAP, Eduardo García, analizó la ISO 31.010 como instrumento de evaluación de riesgos. Finalmente intervino Beatriz Ramírez, quien se

refirió a la regulación de las agencias de suscripción, indicando que la futura nueva regulación deberá incorporar la creación de un registro administrativo de estas agencias.

La clausura del XXI Congreso de AGERS corrió a cargo de la secretaria general de UNESPA, Aránzazu del Valle, quien hizo una pormenorizada evaluación de Solvencia II señalando su filosofía de armonización de las legislaciones europeas. |

Convocado el II Premio Internacional de Investigación en Gerencia de Riesgos Julio Sáez, dotado con 18.000 €

Durante el congreso, AGERS convocó el II Premio Internacional de Investigación en Gerencia de Riesgos Julio Sáez, destinado a premiar trabajos científicos inéditos sobre materias relacionadas con la Gerencia de Riesgos.

El premio tiene carácter bienal y su dotación asciende a 18.000 euros. Está abierto a todos los autores de monografías de investigación sobre Gerencia de Riesgos, cualquiera que sea su nacionalidad, que presenten trabajos de investigación originales e

inéditos cuyo contenido pueda englobarse dentro de la Gerencia de Riesgos o documento científicamente una experiencia práctica relevante en esta materia.

El jurado de esta segunda convocatoria está presidido por José Luis Martínez Olivares, director de Seguros de El Corte Inglés y presidente del jurado, siendo el resto de los componentes Ricardo Lozano Aragüés, director general de Seguros y Fondos de Pensiones; Pilar González de Frutos, presidenta de UNESPA; Filomeno Mira Candel, del Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE; Ignacio Martínez de Baroja, presidente de AGERS; Pedro Tomey Gómez, responsable de la Comisión de Comunicación y Relaciones Institucionales de AGERS; Eduardo Romero Villafranca, miembro honorario de AGERS, y Gonzalo Iturmendi Morales, secretario general de AGERS, quien actuará como secretario de jurado.

El plazo de presentación de los trabajos para esta edición estará abierto hasta el 30 de noviembre de 2010 y el fallo se hará público antes del 31 de marzo de 2011. |

AGERS celebra su Asamblea General anual

El pasado 27 de mayo AGERS celebró su Asamblea General anual, en la que se eligió a los miembros de su junta directiva, quedando constituida de la siguiente manera:

PRESIDENTE

IGNACIO MARTÍNEZ DE BAROJA Y RUIZ DE OJEDA – *HISPASAT*

VICEPRESIDENTE PRIMERO

MIGUEL ÁNGEL ZARANDONA
ALBURQUERQUE – *EL CORTE INGLÉS*

VICEPRESIDENTE SEGUNDO

UBALDO LLORENTE FERNÁNDEZ – *SEUR*

SECRETARIO GENERAL

GONZALO ITURMENDI MORALES – *BUFETE G. ITURMENDI Y ASOCIADOS*

VICESECRETARIA

ISABEL CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ

TESORERO

ÁNDRES ELÓSEGUI ICHASO – *BMS
DESCONTAMINACIÓN Y RECUPER*

INTERVENTOR-CONTADOR

JUAN ARSUAGA SERRATS – *LLOYD'S IBERIA*

VOCALES

ALFONSO GARRIDO ROMERO –
INTERNATIONAL SOS

ÁNGEL ESCORIAL BONET

EMILIO GUARDIOLA SALMERÓN – *METRO
DE MADRID*

ENRIQUE ZÁRRAGA ARANCETA – *WILLIS
IBERIA*

FERNANDO PÉREZ VILA

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ ARMELA –
MARSH, S.A.

GONZALO FERNÁNDEZ ISLA – *ENAE*

ISABEL MARTÍNEZ TORRE-ENCISO

JOSÉ AMÉZOLA PORTUONDO – *LA SEDA DE
BARCELONA*

JUAN CARLOS LÓPEZ PORCEL –
ARCELORMITTAL ESPAÑA, S.L.

JULIO DE SANTOS ALGAR – *ALKORA E.B.S.*

MARIANO BLANCO GEMA – *CHARTIS
EUROPE*

PAULINO FAJARDO MARTOS – *DAVIES
ARNOLD COOPER S.L.P.*

PEDRO TOMEY GÓMEZ – *AON*

Entre los acuerdos adoptados por la Asamblea General de AGERS cabe destacar, entre otros, la aprobación por unanimidad del informe del presidente, el balance económico de 2009 y el presupuesto para 2010, así como la modificación parcial de los estatutos de la asociación. **I**

Para más información pueden consultar la página web www.agers.es

AGERS. Príncipe de Vergara, 86, 1º esc, 2º izq. 28006 Madrid.

Teléfono: 91 562 84 25. Fax: 91 561 54 05. E-mail: gerencia@agers.es

FUNDACIÓN MAPFRE

Instituto de Ciencias del Seguro
Paseo de Recoletos, 23
28004 Madrid - España

www.fundacionmapfre.com

PUBLICACIONES EN SEGUROS Y GERENCIA DE RIESGOS

El Instituto promueve la edición impresa y en formato electrónico de libros, cuadernos de trabajo, informes y estudios de investigación, además de la revista especializada en Seguros y Gerencia de Riesgos:

www.gerenciaderiesgosysegueros.com

Para más información:

Tel: +34 91 581 20 08

Fax: +34 91 581 84 09



FUNDACIÓN MAPFRE

Instituto de Ciencias del Seguro
Paseo de Recoletos, 23
28004 Madrid - España

www.fundacionmapfre.com

BECAS 2010/2011 INSTITUTO DE CIENCIAS DEL SEGURO

PROGRAMA DE AYUDAS AL ESTUDIO

Formación e-learning y semipresencial en:

- Seguros
- Gerencia de Riesgos

Para más información:

Tel: +34 91 581 20 08

Fax: +34 91 581 23 55

