

R Gerencia de Riesgos y Seguros

FUNDACIÓN MAPFRE

109



Miguel Ángel Zarandona

«El gerente de riesgos aporta valor a las organizaciones»

Responsable de Gerencia de Riesgos y Seguros de El Corte Inglés



El futuro de la prevención del blanqueo de capitales

Expectativas ante el próximo reglamento

JAIME GÓMEZ-FERRER RINCÓN



¿Qué es el Análisis Financiero Dinámico (DFA)?

Un modelo interno de evaluación y gestión del riesgo

PABLO DURÁN SANTOMIL Y LUIS A. OTERO GONZÁLEZ



Riesgos de seguridad y medio ambiente

Aproximación a su análisis como riesgo operacional

JOSÉ MARÍA CORTÉS SAAVEDRA



Observatorio de siniestros

Preparados para las emergencias

PILAR GALLEGO

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



Capacidad de reacción

Desde hace décadas los gerentes de riesgos se afanan en diseñar modelos, no para anticipar lo impredecible, sino para tratar de superar las catástrofes. Sin embargo, la que en forma de terremoto, posterior tsunami y severo accidente nuclear en la planta de Fukushima ha sacudido a la sociedad japonesa y, por extensión, a la economía mundial es difícil de asimilar.

Su impacto económico es todavía complicado de valorar pero los datos disponibles corroboran la intuición de los que seguimos las noticias publicadas: las economías con mayores niveles de renta, educación y acceso a recursos financieros superan antes las consecuencias de una catástrofe y, en este capítulo, el caso de Japón ha sido desde siempre un claro paradigma.

No obstante, el pesimismo sobre la recuperación económica discurre en paralelo a la oleada de informaciones preocupantes sobre el deterioro de los reactores de la central. Aunque aún es temprano para adivinar los cambios, con cada información sobre un aumento de los niveles de radiación en la zona afectada parece tambalearse la confianza en la prevención de los riesgos de la energía atómica y, por extensión, las centrales nucleares corren el riesgo de ser anatemizadas como opción energética, lo que ha reabierto el debate sobre esta fuente de energía.

Todo ello anima el debate sobre la creciente necesidad de combinar las diversas fuentes energéticas y, en particular, de impulsar el desarrollo de las energías renovables, sector en el que España ocupa un lugar que nunca antes había ocupado en ningún otro sector tecnológico.

Como profesionales, hemos de reaccionar ante estos desastres incorporando las lecciones aprendidas y construyendo unos fundamentos que, junto a una merecida fortuna, nos permitan aprovechar la esperada recuperación para corregir debilidades y reforzar capacidades.

Si existe en España un indicador fidedigno del «clima económico familiar», éste es El Corte Inglés, primer grupo español de distribución, a cuyo gerente de Riesgos y Seguros -Miguel Ángel Zarandona- entrevistamos en este número. En sus respuestas nos relata las claves de la Gerencia de Riesgos como función corporativa, transversal e integradora, que comprende desde la orientación a la imagen de marca como valor añadido hasta lo que ello implica en el servicio al cliente.

En el primero de los tres estudios incluidos en este ejemplar presentamos la visión que un Inspector de Seguros del Estado nos ofrece sobre la necesidad de un reglamento que permita una mayor profesionalización y mejora en la eficiencia de las entidades financieras en la prevención, tanto del blanqueo de capitales como de la financiación del terrorismo.

El segundo estudio es un extracto del libro escrito desde la visión académica de dos profesores universitarios españoles y editado por FUNDACIÓN MAPFRE bajo el título «El Análisis Financiero Dinámico como herramienta para el desarrollo de modelos internos en el marco de Solvencia II», en el que se plantean las ventajas de dicho análisis (DFA) para examinar de forma integral el riesgo soportado y evaluar así, el impacto de las distintas decisiones de negocio en la solvencia y rentabilidad de una aseguradora.

El último estudio analiza, desde la perspectiva de Solvencia II, la gestión de los riesgos de seguridad y medio ambiente en el marco de la gestión integral de los riesgos de la empresa y, en particular, para el sector asegurador, proponiendo una homogeneización de la terminología aplicable.

Antes de las habituales secciones sobre novedades bibliográficas y las noticias de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos (AGERS), concluimos este número de la revista con el Observatorio de Sinistros, en el que recogemos un espectacular ejercicio –organizado por la Dirección General de Protección Civil y Emergencias del Ministerio del Interior– realizado en el aeropuerto de Madrid-Barajas que contó con la participación de cerca de 600 personas y profesionales de siete países de la Unión Europea. En el transcurso del simulacro del accidente aéreo, con decenas de supuestas víctimas y riesgo figurado de escapes radiactivos, se puso de manifiesto la importancia de contar con procedimientos operativos adecuados con el fin de estar «preparados para las emergencias», tal y como hemos de estarlo ante los repetidos desastres que venimos padeciendo. **I**

Gerencia de Riesgos

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

PRESIDENTE: Filomeno Mira Candel

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: Adrián 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. Presentación del «Estudio sobre el sector asegurador en España 2010. Los aspectos cualitativos de Solvencia II». VI Congreso Internacional sobre Ingeniería de Seguridad contra Incendios. El coste del terremoto de Japón. Nuevo Doctor en Ciencias del Seguro.	
Agenda 2011	13
En opinión de...	14
Miguel Ángel Zarandona, responsable de Gerencia de Riesgos y Seguros de El Corte Inglés. «La figura del gerente de riesgos aporta valor a las organizaciones»	
Estudios	
Perspectivas de futuro en la prevención del blanqueo de capitales. JAIME GÓMEZ-FERRER RINCÓN.....	28
¿Qué es el Análisis Financiero Dinámico (DFA)? PABLO DURÁN SANTOMIL Y LUIS A. OTERO GONZÁLEZ	40
Riesgos de seguridad y medio ambiente: análisis como riesgo operacional. JOSÉ MARÍA CORTÉS SAAVEDRA	48
Observatorio de siniestros	
Preparados para las emergencias. PILAR GALLEGO.....	60
Libros	69
Noticias AGERS	76

LEGISLACIÓN

Novedades

- **Orden EHA/565/2011, de 9 de marzo**, por la que se establece el sistema de reaseguro a cargo del Consorcio de Compensación de Seguros para el Plan de Seguros Agrarios Combinados del ejercicio 2011.
B.O.E. núm. 63, de 15 de marzo de 2011.
- **Ley 2/2011, de 4 de marzo**, de Economía Sostenible
B.O.E. núm. 55, de 5 de marzo de 2011.
- **Resolución de 18 de febrero de 2011, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones**, por la que se establecen los requisitos y principios básicos de los programas de formación para los mediadores de seguros, corredores de reaseguros y demás personas que participen directamente en la mediación de los seguros y reaseguros privados.
B.O.E. núm. 55, de 5 de marzo de 2011.
- **Real Decreto 174/2011, de 11 de febrero**, por el que se aprueba el baremo de valoración de la situación de dependencia establecido por la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.
B.O.E. núm. 42, de 18 de febrero de 2011.
- **Real Decreto 175/2011, de 11 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 727/2007, de 8 de junio**, sobre criterios para determinar las intensidades de protección de los servicios y la cuantía de las prestaciones económicas de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, y el Real Decreto 615/2007, de 11 de mayo, por el que se regula la Seguridad Social de los cuidadores de las personas en situación de dependencia.
BOE, núm. 42, de 18 de febrero de 2011.
- **Resolución de 11 de enero de 2011, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones**, por la que se publica el tipo de interés máximo a utilizar en el cálculo de la provisión de seguros de vida, de aplicación al ejercicio 2011.
B.O.E. núm. 10, de 12 de enero de 2011.
- **Real Decreto 1736/2010, de 23 de diciembre**, por el que se modifica el Plan de Contabilidad de las entidades aseguradoras, aprobado por el Real Decreto 1317/2008, de 24 de julio.
B.O.E. núm. 317, de 30 de diciembre de 2010.
- **Orden EHA/3241/2010, de 13 de diciembre**, por la que se aprueba la lista de información a remitir en supuestos de adquisición o incremento de participaciones significativas y por quienes pretendan desempeñar cargos de administración y dirección en entidades aseguradoras, reaseguradoras y en sociedades cuya actividad principal consista en tener participaciones en dichas entidades.
B.O.E. núm. 306, de 17 de diciembre de 2010.



**Iniciativa Gerentes de Riesgos
Españoles Asociados**

«Encuentro con el mercado» de IGREA sobre las modificaciones del Código Penal y sus implicaciones para la empresa

IGREA celebró el pasado 17 de febrero uno de sus «Encuentros con el mercado», para abordar el tema ‘Modificaciones del Código Penal. Implicaciones y responsabilidades’. La reunión contó con la presencia de una treintena de asistentes en representación de las empresas miembros de la asociación para tratar este novedoso asunto, que tiene importantes implicaciones para las empresas.

Tras la bienvenida a los asistentes por parte de Rafael Esteban, CEO de Aon, Miguel Ángel Macías, Director de Gerencia de Riesgos de Aon, y Daniel San Millán, Presidente de IGREA, presentaron la jornada, dando paso a la intervención de los distintos ponentes, que aportaron distintas visiones del tema.

En primer lugar, Ignacio Sánchez y Joaquín Ruiz Echaury, del bufete Hogan Lovells, aportaron la visión del experto legal, analizando las nuevas responsabilidades que recaen sobre las empresas y poniendo de manifiesto las lagunas y dudas que surgen en la interpretación y aplicación de estas nuevas normas, en especial por no haberse modificado la Ley de Enjuiciamiento Penal. Se resaltaron también las causas atenuante y eximente que pueden suponer el contar con medidas de control interno para prevenir y evitar este tipo de comportamientos.

A continuación, Ramón de la Vega, responsable del área técnica de seguros de Telefónica S.A., expuso el punto de vista del asegurado, que se enfrenta a una revisión de sus programas de seguros para ver el encaje con la nueva normativa, además de la integración del análisis de riesgos con otras áreas de la empresa, como auditoría interna, recursos humanos, cumplimiento normativo, etc. Cada empresa deberá desarrollar su programa a la medida de sus necesidades.

El punto de vista del sector asegurador corrió a cargo de Constanza Gállegos, Directora General de QBE, que trasladó la experiencia del mercado anglosajón y aportó algunas soluciones aseguradoras para los costes legales y de defensa jurídica, aunque también se mostró escéptica sobre una solución global de transferencia de estos riesgos. También destacó los

problemas que pueden surgir para cubrir las multas, aunque el mercado parece que quiere o puede hacerlo si se mantiene, en la prevista reforma de la Ley de Contrato de Seguro, la disposición que prohíbe expresamente el aseguramiento de multas y sanciones.

La visión del consultor fue desarrollada por Marta Grande, Directora de Cumplimiento Normativo y Gestión Global del Riesgo (ERM) de Aon Global Risk Consulting, que expuso las distintas soluciones para implantar un sistema de control del riesgo penal, enmarcándolas dentro del sistema de ERM. El proceso sería el mismo de cualquier riesgo: identificación, evaluación, implementación de medidas correctoras y, por último, monitorización y seguimiento.

Al final de las presentaciones se desarrolló un animado debate con gran participación de los asistentes, donde se concluyó casi unánimemente que, a pesar de que será la jurisprudencia la que finalmente delimite el alcance y aplicación de la reforma del Código Penal, hay que empezar a desarrollar los procesos y mecanismos que mitiguen o eliminen este nuevo e importante riesgo para las empresas. |

La FEF presenta el «Estudio sobre el sector asegurador en España 2010. Los aspectos cualitativos de Solvencia II»

La Fundación de Estudios Financieros (FEF) ha presentado el «Estudio sobre el sector asegurador en España 2010. Los aspectos cualitativos de Solvencia II», que ofrece una imagen de la industria del seguro español a la luz de esta normativa comunitaria. El estudio advierte que Solvencia II va a exigir un enorme esfuerzo de adaptación y que tendrá una incidencia directa sobre la rentabilidad de las entidades aseguradoras. Asimismo,

- Estima que afectará sustancialmente al sector y provocará una revisión de los modelos de negocio tradicionales.
- Considera a Solvencia II como una oportunidad para propiciar una mayor transparencia y confianza en el sector asegurador.
- Insta al sector a prestar la máxima atención a la puesta en marcha de políticas eficaces de transparencia, gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa.

El acto de presentación, en el que intervino Ruth M^a Duque, Jefa

del Servicio de Relaciones Institucionales y Comunicaciones de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, fue clausurado por Pilar González de Frutos, Presidenta de UNESPA.

El trabajo, dirigido por Pilar Blanco-Morales y Montserrat Guillén Estany, ha contado con la colaboración de varias entidades-patrono de la FEF: MAPFRE, Zurich España, Ernst & Young, Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers y Uría Menéndez. También han colaborado 21 especialistas en diferentes disciplinas procedentes de los ámbitos académico, empresarial, profesional y de la administración.

A principios de 2010, la FEF publicó su primer estudio sobre este importante sector, trabajo en el que se ofrecía una imagen fiel de la industria del seguro español, revisando su estructura y modelo de negocio, procurando revelar las tendencias de su evolución y penetración social. Este primer impulso se complementa ahora con el actual trabajo, que tiene una vocación más específica al analizar y valorar la adaptación de la industria del seguro a las reformas impuestas por Solvencia II. El estudio se centra en los aspectos cualitativos de esta norma, es decir, en la gestión de las entidades, el control de riesgos, la transparencia y el gobierno corporativo.

Según el estudio, Solvencia II no es solo un nuevo enfoque de supervisión que establece los

requerimientos de capital en función del perfil de riesgos de cada compañía de seguros. Es también un sistema basado en principios que se traducen en la obligación para las entidades de establecer un marco integrado de gobierno corporativo, control interno y gestión global del riesgo, con el objetivo de propiciar una mayor transparencia y confianza en el conjunto del sector asegurador. Sus autores consideran que esta norma afectará sustancialmente al sector y provocará una revisión de los modelos de negocio tradicionales y del modelo clásico de supervisión estática. |



VI Congreso Internacional sobre Ingeniería de Seguridad contra Incendios

Durante los días 23, 24 y 25 de febrero ha tenido lugar el VI Congreso Internacional sobre Ingeniería de Seguridad contra Incendios, con la asistencia de más de 350 profesionales. Se ha contado con la participación de destacados especialistas pertenecientes a instituciones de reconocido prestigio tanto de nivel nacional como internacional. Entre otras destacan: National Fire Protection Association (NFPA), National Institute of Standards and Technologies (NIST), Society of Fire Protection Engineers (SFPE), Ministerio de Fomento, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio,

Comunidad y Ayuntamiento de Madrid. El congreso se ha constituido como un foro internacional de encuentro de profesionales y especialistas en la Protección contra Incendios, en el que se han compartido conocimientos y experiencias sobre la situación mundial de las diversas áreas del proceso del diseño basado en prestaciones (PBD). **I**



217.000 millones de euros, coste de los daños del terremoto y posterior tsunami de Japón

Los daños provocados en Japón por el terremoto y posterior tsunami del pasado 11 de marzo podrían tener un coste para el país de 217.000 millones de euros (25 billones de yenes), según las previsiones del Gobierno japonés quince días después de la catástrofe.

Esta cifra, que servirá de base para los planes de reconstrucción, será sin duda más elevada, ya que solo incluye los daños en viviendas, carreteras, fábricas y otros edificios, y no contempla el coste de la crisis nuclear desatada en la central de Fukushima. Así, sin considerar este episodio, las estimaciones del ejecutivo japonés elevan los daños directos a una franja de entre 16 y 25 billones de yenes.



El número de muertos tampoco ha parado de crecer. Dos semanas después del siniestro, la policía japonesa situaba en más de 10.000 la cifra de fallecidos y en 17.440 la de personas desaparecidas. Y se teme que el número de víctimas siga aumentando.

CATÁSTROFE DEVASTADORA

Estos datos convierten al terremoto del 11 de marzo en una de las catástrofes naturales más devastadoras de todos los tiempos. De hecho, las cifras que se barajan superan ampliamente las del terremoto de Kobe, ocurrido en 1995, que causó unas pérdidas de 9,6 billones de yenes y la muerte de más de 6.400 personas.

Según la Policía Nacional de Japón, el terremoto y el tsunami causaron daños en 1.450 carreteras y 51 puentes. Además, hay al menos



18.000 casas destruidas y más de 130.000 edificios dañados, sobre todo en las zonas costeras del noreste del país.

El Banco Mundial ha estimado el coste del terremoto en el 0,4% del PIB de Japón. Antes del seísmo, el Banco de Japón esperaba que la economía nipona saliera de su estancamiento y experimentara una recuperación moderada. Sin embargo, ahora los expertos pronostican una contracción económica en el segundo trimestre de 2011 y una caída anual probablemente del 1,4%.

COSTE PARA EL REASEGURO

La catástrofe tendrá también un efecto enorme en las cuentas de las reaseguradoras internacionales. Swiss Re ha estimado que tendrá que hacer frente a unas reclamaciones por valor de 1.200 millones de dólares antes de impuestos (alrededor de unos 850 millones de euros), según el comunicado hecho público el pasado 21 de marzo. La reaseguradora con sede en Suiza



advertía de que este primer cálculo está rodeado, no obstante, de gran incertidumbre, «debido a la complejidad de la estimación de pérdidas».

Pocos días después, Munich RE calculaba inicialmente el coste del siniestro en alrededor de 1.500 millones de euros antes de impuestos, pero también se mostraba cauta con este primer balance. Lo que sí tenían claro los responsables de esta reaseguradora es que ya no podrán cumplir el objetivo de

beneficios, establecido para 2011 en 2.400 millones. El impacto de la catástrofe sobre las cuentas de Hannover Rück se sitúa en principio en torno a 250 millones de euros antes de impuestos.

MAGNITUD INUSUAL

Japón ha tenido que hacer frente a una avalancha de problemas desde que ocurrió este seísmo de una magnitud inusual: 8,9 en la escala de Richter, que desplazó 2,4 metros el archipiélago nipón y cambió el eje del planeta en 10 centímetros.

El temblor -catalogado como el mayor en Japón en los últimos 140 años y el quinto más fuerte en el mundo, según los sismólogos- se produjo el 11 de marzo, a las 14.46 hora local (05.46 hora española),



con epicentro en el océano Pacífico, a 130 kilómetros de la costa de la provincia oriental de Miyagi y a una profundidad de 20 kilómetros.

Media hora después, se produjo un segundo terremoto, esta vez con una intensidad de 7,4 grados en la misma escala y localizado al sur del primero. En días sucesivos llegaron a contabilizarse más de 200 réplicas, alguna de ellas de una magnitud nada desdeñable de 6,3 grados.

La sacudida del fondo del mar provocó un tsunami, una gran ola de 10 metros de alto que, a 500 kilómetros por hora, se adentró 15 kilómetros en tierra, llevándose por delante todo lo que encontraba a su paso: viviendas, barcos, automóviles ...

ALARMA NUCLEAR

Pero las noticias más alarmantes conciernen a la central nuclear Daiichi de Fukushima, situada a 220 kilómetros de Tokio, que no pudo soportar la fuerza del terremoto ni la embestida del tsunami, resultando

dañados sus reactores, especialmente el número dos, con el núcleo y vasija de contención afectados.

El accidente ha puesto sobre la mesa la seguridad de estas plantas y el debate ha llegado a Europa, donde algunos países con fuerte tradición nuclear se están replanteando sus planes en esta materia.

En su reunión celebrada los días 22 y 23 de marzo en Helsinki (Finlandia), la Asociación de Autoridades Regulatoras de Seguridad Nuclear de Europa Occidental (WENRA) ha concretado cómo se llevarán a cabo las revisiones de la seguridad y los análisis de riesgos (denominados *stress tests*, o pruebas de resistencia) de las centrales nucleares europeas.

WENRA ha definido los denominados *stress tests* como una reevaluación de los márgenes de seguridad en las centrales existentes, considerando las circunstancias del accidente en Fukushima. Estas evaluaciones permitirán analizar el comportamiento de las plantas

nucleares ante una serie de situaciones extremas que pudieran poner en riesgo su seguridad.

Los plazos contemplados en la propuesta (a partir de la aprobación de la misma) son de 6 meses para que las centrales nucleares completen las revisiones y de 3 meses para la evaluación por parte de los reguladores. En este sentido, WENRA ha creado un grupo de trabajo para precisar en un documento el alcance y el contenido de las pruebas de resistencia. Este documento será elaborado a lo largo de las próximas semanas. |



Nuevo Doctor en Ciencias del Seguro

Julio Laria del Vas, Director General del Instituto de Seguridad Vial de FUNDACIÓN MAPFRE, ha defendido su tesis doctoral «Jóvenes: mortalidad en accidentes de tráfico y nuevas tecnologías asociadas al seguro del automóvil. Análisis de las causas y propuesta de una teoría de formación inicial», gestionada por FUNDACIÓN MAPFRE. |



FUNDACIÓN MAPFRE

ACTIVIDADES

www.fundacionmapfre.com

Instituto de Acción Social

Contribuimos a la mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas y sectores menos favorecidos de la Sociedad.



Instituto de Ciencias del Seguro

Promovemos la formación y la investigación en materias relacionadas con el Seguro y el Riesgo.



Instituto de Cultura

Fomentamos la difusión de la Cultura, las Artes y las Letras y la divulgación de conocimientos en relación con la Historia común de España, Portugal y los países vinculados a ellos por lazos históricos.



Instituto de Prevención, Salud y Medio Ambiente

Promovemos la mejora de la calidad de Vida y del Medio Ambiente.



Instituto de Seguridad Vial

Promovemos actividades de educación vial a través de cursos, estudios de investigación, campañas divulgativas y distribución de materiales didácticos.



AGENDA 2011

CONGRESOS Y JORNADAS

JORNADA	FECHAS	LUGAR	CONVOCANTE
Asamblea anual	11 abril	Milán (Italia)	ANRA
Conferencia anual	14-15 abril	Almaty (Kazajistán)	IRMC
V Seminario Latinoamericano de Seguros y Reaseguros	26-27 abril	Buenos Aires (Argentina)	Mercado Asegurador
XIV Congreso	27-29 abril	Asunción (Paraguay)	AIDA
Congreso anual	1-5 mayo	Vancouver (Canadá)	RIMS
XXXVIII Asamblea general	25-28 mayo	Río de Janeiro (Brasil)	Asociación de Ginebra
Congreso 2011	26-27 mayo	Noordwijk (Holanda)	NARIM
XXXII Conferencia anual	5-8 junio	Portland, Oregón (EE.UU.)	PRIMA
Congreso anual	6-8 junio	Bournemouth (Reino Unido)	AIRMIC
XXII Congreso anual	9 junio	Madrid (España)	AGERS
Asamblea general	16 junio	Sin determinar	BELRIM
Congreso anual de Responsabilidad Civil	17 junio	Beijing (China)	SWISS RE
Modelización de Riesgos y Oportunidades	12-13 julio	Bermudas (Bermudas)	AXIS RE
IX Congreso anual	6-8 septiembre	Munich (Alemania)	DVS
Congreso anual	5-6 octubre	Estocolmo (Suecia)	FERMA
Forum	8-9 noviembre	Pfäffikon (Suiza)	SRIM
VIII Conferencia anual	20-23 noviembre	Melbourne (Australia)	RMIA
VII Conferencia anual	21-24 noviembre	Sidney (Australia)	IFRIMA

en opinión de...



SEGUROS
Corte Inglés

MIGUEL
ÁNGEL
Zarandona

RESPONSABLE DE GERENCIA DE RIESGOS
Y SEGUROS DE EL CORTE INGLÉS
Y VICEPRESIDENTE PRIMERO DE AGERS

«La figura del gerente de riesgos aporta valor a las organizaciones»

«El Corte Inglés lleva un gran camino recorrido que marca la cultura de riesgo del Grupo y cómo se enfoca el ‘management’ de dichos riesgos», dice Miguel Ángel Zarandona. Su principal objetivo como gerente de riesgos de El Corte Inglés es proteger «lo mejor posible» la cuenta de resultados y los activos del Grupo, y que el día a día se desarrolle de «manera óptima y eficiente». Lo que más le atrae de su profesión es «el dinamismo, aprender cosas nuevas casi a diario, y la necesidad de apoyarse en profesionales especialistas en infinidad de aspectos que te enriquece enormemente».

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO

Con más de 70 años de experiencia, El Corte Inglés (ECI) es el primer grupo español de distribución y uno de los líderes mundiales de grandes almacenes. En líneas generales, ¿cuál es el modelo de Gerencia de Riesgos implantado en su Grupo?

La experiencia siempre es esencial, y en eso El Corte Inglés lleva un gran camino recorrido que, de hecho, marca la cultura de riesgo del Grupo y cómo se enfoca el *management* de dichos riesgos. Igualmente, en toda organización existe una filosofía de negocio sobre la que se construye todo lo demás. Por eso es esencial conocer bien cuáles son los ejes y la orientación de negocio para desarrollar una Gerencia de Riesgos verdaderamente alineada con la organización y sus necesidades.

En nuestro caso, y para todas las empresas del Grupo, la idea de fondo es la orientación a la imagen de marca como valor añadido y, sobre todo, lo que ello implica en el servicio al cliente. ECI nace para satisfacer las necesidades de una familia y evoluciona, para adaptarse, implantando nuevos negocios y adaptando los existentes. No podemos fallar a quien deposita la confianza en ECI. Esto es sencillamente clave; pero no solamente estamos hablando de nuestros clientes, también de toda la cadena que se genera para llegar a ellos: desde los proveedores hasta los vendedores.

En la actualidad, El Corte Inglés no es solamente *retail*, aunque ese es nuestro *core business*. El cliente, sobre todo particular pero también corporativo, encuentra en nuestro Grupo desde el diseño, la producción textil o su venta, hasta asesoramiento en consultoría de tecnologías de la información, venta de viajes, correduría de seguros, financiación, línea de telefonía móvil, productos financieros, desarrollo e implantación de *hardware* y *software*, formación, producción de tableros de madera, de equipamiento industrial... Y la

«ES ESENCIAL CONOCER CUÁLES SON LOS EJES Y LA ORIENTACIÓN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR UNA GERENCIA DE RIESGOS ALINEADA CON LA ORGANIZACIÓN»

construcción de todos nuestros centros de venta. No debemos olvidar la venta por Internet, con un peso cada vez mayor en nuestra cuenta de resultados y que es una apuesta en firme por parte del Grupo.

El proceso implica a unos 100.000 empleados, alrededor de 1.000 situaciones de riesgo directas en gestión propia y un número indefinido de ellas en el caso de nuestros proveedores directos o indirectos, flotas de transporte, coordinación con diferentes navieras para la importación, miles de referencias de productos, tarjeta propia de venta... Sinergias, sin duda, y potencial de negocio, pero también riesgos que controlar e integrar, primero de manera individual, por línea, y después de manera corporativa. Somos una entidad no cotizada y este punto también es crucial para contextualizar nuestra política de Gerencia de Riesgos.

El modelo de Gerencia de Riesgos se ha definido en vertical, en reporte a sus direcciones dentro de cada unidad de negocio, girando en torno al modelo matriz que marca ECI, pero, sobre todo, transversalmente a nivel empresa; y de forma homogénea en cuanto a comités de ries-



gos, estándares y procedimientos para todo el Grupo, que cada empresa adapta para sí misma.

Orientado a un sistema de gestión interna muy exigente en cuanto a resultados individuales de cada empresa del Grupo, el modelo se caracteriza por una gran inversión en protecciones y prevención para mitigar el riesgo operacional y decisiones de transferencia clásica al mercado asegurador, con un programa de seguros muy estable, canalizado de forma única por nuestra División de Gerencia de Riesgos y que se basa en la gran calidad del riesgo transferido.

La financiación de riesgos, tanto los retenidos como los transferidos, está centralizada casi por completo, pues la cuenta consolidada hay que protegerla de manera homogénea. Una empresa tan diversificada en actividades debe contar con un modelo global, y diferentes derivadas y adaptaciones por línea que se ajusten a necesidades específicas.

La clave es la evaluación de un mapa de riesgos general, de mapas de riesgos individualizados y la detección de las interrelaciones de los riesgos entre líneas, así como la integración de los mapas individuales en el general. La toma de decisiones

**«EN ESTA CASA
HAY UNA FUERTE
CULTURA DEL
RIESGO, Y MÁS
AÚN: UN
IMPORTANTE
NIVEL DE
MADUREZ EN
DICHA CULTURA»**

puntuales es responsabilidad de cada línea, pero siguiendo un patrón corporativo. Es una tarea muy compleja y aún en marcha, realmente siempre en marcha, pues es un proceso vivo.

IMPACTO DE LA CRISIS

¿Ha tenido algún impacto en este modelo el actual entorno económico?

El entorno actual ha impactado en todo y en todos; no nos quedamos al margen. Para empezar, la caída del consumo es un golpe en la línea de flotación de nuestro negocio. Como es lógico, la reactivación de las ventas es una obsesión en la casa, y esto define nuevas estrategias comerciales, de financiación, expansivas..., que deben contemplarse en la redefinición de apetitos de riesgo, procedimientos de control, etc.

También se debe tener en cuenta la situación, lógicamente, en cuanto a morosidad, impagos, insolvencias... Pero nuestra dimensión, esquemas de autofinanciación y, fundamentalmente, una tarea de diversificación y relación con proveedores y clientes, han controlado el impacto de este escenario. Una de las claves es la fidelización



en toda la cadena de negocio, el trabajo de fondo es la marca, la reputación, pero también el músculo financiero. Claramente también ha tenido repercusión en el modelo expansivo, que se ha ralentizado o, mejor dicho, reorientado en las últimas anualidades.

Nuestro modelo se fundamenta, sobre todo, en el control de riesgos. Eso es clave, y desde ese punto de vista también ha existido impacto. En todas las líneas se han ajustado presupuestos y el control de gastos ha sido esencial para estabilizar los resultados. Pero siendo conscientes de esto, también lo hemos sido de que no se puede bajar la guardia en seguridad, mantenimiento... y se han potenciado los estándares, los procedimientos, etc.

¿Podría describir cómo es la división que dirige?

La División de Gerencia de Riesgos del Grupo ECI se encuentra dentro del Grupo de Seguros de El Corte Inglés (CESS/SECI); y, concretamente, en CESS, *broker* del Grupo. Se suele llamar a este modelo *broker* cautivo o *broker in house*. En cierto modo así es, y ese fue su origen y misión fundacional, pero la correduría, actualmente y desde hace muchos años, también tiene negocio que no es del Grupo.

No reportamos resultados puramente como área de negocio de la correduría, que tampoco tiene objetivos definidos en cuanto a la intermediación del programa, sino como Departamento de Gerencia de Riesgos y Seguros del Grupo ECI. Como tal, su misión se ejerce en exclusiva para el Grupo con el objetivo de dar el servicio de gestión de seguros y apoyo a la Gerencia de Riesgos, dependiendo directamente, a través de la Dirección del Grupo de Seguros, de dos personas del Consejo de Administración del Grupo, a quienes se reporta. Por tanto, nuestra actividad se centra en la gestión del programa asegurador, y en

«LA GERENCIA DE RIESGOS APORTA NO SOLAMENTE CAPACIDAD REACTIVA, TAMBIÉN ES O DEBE SER PROACTIVA Y PREVENTIVA»

cuanto a la Gerencia de Riesgos, nos integramos dentro del sistema del Grupo.

Actualmente la División está formada por 10 profesionales distribuidos en tres áreas: Gestión/Administración/Suscripción de Riesgos; Gestión/Tramitación de Siniestros y Control de Riesgos e Ingeniería.

Siempre decimos en nuestra casa que sí somos «los del seguro», pero que nuestra dedicación y tiempo también son para analizar, evaluar y gestionar amenazas, buscar soluciones a problemas existentes y futuros, o a quienes nos pueden ayudar en ello. Este es un mensaje que va calando, pero en el que aún queda mucho camino por recorrer.

¿Está implicada la Alta Dirección en el establecimiento de los objetivos y estrategias relacionados con la Gerencia de Riesgos?

Realmente, si no lo estuviera no se podría hacer. Y es esencial que lo esté, puesto que, desde la definición del apetito de riesgo, de las estrategias de inversión o diversificación hasta las decisiones de retención o aseguramiento, deben tener una visión común que debe fluir de arriba hacia abajo en la organización.

El modelo contempla que los niveles máximos de responsabilidad de la empresa estén integrados en los diferentes comités de control y gestión de riesgos. En esta casa hay una fuerte cultura del riesgo, y más aún: un importante nivel de madurez en dicha cultura.

ESTABILIDAD Y RESPALDO

¿Qué valor aporta la Gerencia de Riesgos a un Grupo como El Corte Inglés?

Fundamentalmente, y hablando en términos sencillos, estabilidad. El objetivo esencial de integrar la gestión de riesgos en un Grupo como el nuestro es dotar al resto de la organización de un



respaldo para que puedan dedicarse 'a lo suyo' y que cuando un elemento desestabilizador pueda impactar en la actividad normal, éste sea controlado y minimizado e, incluso, solventado sin repercusiones.

Pero realmente, de una manera más amplia, la Gerencia de Riesgos aporta no solamente capacidad reactiva, también es o debe ser proactiva y preventiva, adelantándose a esos eventos distorsionadores. Esta es la clave de un desarrollo completo del ERM dentro de una organización tan compleja y con tantos frentes. Se debe cambiar la filosofía de que la prevención y la gestión de riesgos es solamente un coste; y esto debe pasar por demostrar que la Gerencia de Riesgos aporta valor.

¿Cómo está acompañando la Gerencia de Riesgos a su desarrollo?

El Grupo ECI ha tenido hasta hace aproximadamente 2-3 años un ritmo expansivo tremendo. No desde el punto de vista geográfico, pero sí en volumen y diversidad de negocios. En este sentido, las necesidades generadas son verdaderamente exigentes desde la óptica de la Gerencia de Riesgos y también en su aseguramiento.

Desde el punto de vista de la Gerencia de Riesgos, se tienen que estudiar las nuevas actividades, las ubicaciones y protecciones adecuadas, los nuevos proveedores, si alguna legislación sufre modificación o si debemos contemplar otras nuevas, la penetración en el *e-commerce*, el impacto de la evolución de las marcas *blancas* respecto al resto... Se trata de un trabajo ingente que se tiene que realizar con apoyo de los departamentos de la matriz que más directamente llevan cada proceso.

Y en cuanto a la transferencia, hemos tratado de adaptar lo que teníamos a las nuevas necesidades como punto de partida, modificando *wordings*, ampliando coberturas, contratando ex-



«EL GERENTE DE RIESGOS DEBE APOYARSE EN QUIEN MEJOR CONOCE SUS RIESGOS»

tensiones de garantía... siempre que era posible. En algún caso hemos tenido también que estudiar protecciones y pólizas específicas: fraude, IT, cadena de suministro, etc.

CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS

En su opinión, ¿es esencial el conocimiento de los riesgos para su correcto tratamiento?

No solamente es esencial, sino que es imprescindible. El gerente de riesgos debe apoyarse en quien mejor conoce sus riesgos, desde el responsable de seguridad de un centro comercial que te cuenta su experiencia con los sistemas contra incendios hasta el director del departamento de construcciones que gestiona con las



subcontratas la ejecución de un nuevo centro. Hay que empaparse de las experiencias de los compañeros, que son, en definitiva, los gestores de sus propios riesgos.

Para conocer los riesgos, un ejercicio sano es la inspección y la gestión de siniestros, que son claves en el aprendizaje y mejora de perfil como gestores de riesgos. Hay que ver el terreno de juego a ser posible de manera personal, viajar, hablar, escuchar sobre todo... La comunicación es fundamental.

¿Cuáles son las categorías de riesgos más importantes que afronta su empresa?

Para nosotros lo más importante es la impronta de calidad y servicio de El Corte Inglés,

«LA INSPECCIÓN Y LA GESTIÓN DE SINIESTROS SON CLAVES EN EL APRENDIZAJE Y MEJORA DE PERFIL COMO GESTORES DE RIESGOS»

esto es, el sello propio, y realmente de ello emana cualquier decisión en cuanto a priorización de riesgos. Nuestra base es la marca y el servicio. Por tanto, son esenciales el riesgo reputacional, la continuidad de negocio y de operaciones y la seguridad en general. Como pilar esencial está la protección de nuestros activos tangibles: grandes almacenes, supermercados, centros logísticos, centros de proceso de datos y servidores..., pero, sobre todo, de las personas. Millones de personas visitan nuestros centros comerciales al año.

Por otro lado, es un negocio cuyo *cash flow* operativo, flujo de operaciones y económico es enorme y no puede parar, hay que tener actualizado el sistema en tiempo real, las ventas y operaciones de venta deben asegurarse, e igualmente el control de *stocks*, precios, proveedores...

Además al riesgo reputacional puede afectarle cualquier evento, por menor que parezca, y su gestión es de gran complejidad porque tiene una interrelación absoluta con todo, desde el cumplimiento de políticas de *compliance* y RSC hasta el trato personal de un vendedor o un comercial, una campaña promocional poco acertada, la opinión de uno de nuestros directivos, la ubicación de uno de nuestros centros de venta... es decir, todo.

Bien es cierto que la exposición a otros riesgos, como, por ejemplo, el de catástrofe, en nuestro caso es menor, pero lo contemplamos. Históricamente estamos muy sensibilizados con el riesgo de terrorismo y es también una preocupación muy importante de la empresa, para lo cual toda medida es poca; su impacto es brutal. Actualmente han tomado posición los riesgos de la cadena de suministro, con todo lo que ello implica al depender de un volumen muy importante de importaciones, de miles de proveedores..., en definitiva, de una logística compleja.

También cabe mencionar los riesgos regulatorios, con una presión tremenda y que se deben

acompañar con conocimiento actualizado e implantación o integración en *compliance* corporativo, planes de prevención jurídica, etc., intentando anticiparse a lo que nos llega de fuera y especialmente de Europa. Somos una empresa que maneja información de millones de clientes, y no hay que olvidar las exigencias de protección de datos de la LOPD, por ejemplo. Todo esto supone una carga de recursos absolutamente ingente y sus costes asociados, claro.

¿Cómo puntúa el nivel alcanzado por la organización en cuanto a cultura del riesgo?

Para el modelo actual, el nivel es muy elevado, pero sin duda este modelo va a seguir evolucionando en cuanto a complejidad, y esto va a requerir la adaptación del tipo de Gerencia de Riesgos que hacemos.

Podemos dar unas pinceladas de futuro sobre dos cuestiones cruciales, ya que necesariamente nos harán realinear nuestra cultura de riesgo. Una sería la internacionalización del negocio *core*. Algunas de nuestras empresas ya operan fuera de España, pero el gran cambio debería llegar con la expansión en centros comerciales, lo que haría replantearnos algunos criterios marco de Gerencia de Riesgos: regulación y legislación locales y transnacionales, impacto en nuevas necesidades de la cadena de suministro, así como en los estándares de proveedores, fiscalidad y establecimiento empresarial local, evaluación de riesgo catastrófico dependiendo de las zonas de implantación, riesgo país, tipo de cambio...

La segunda cuestión sería sí ECI, que es un Grupo no cotizado, decidiera algún día salir a bolsa, lo que sería otro aspecto clave que nos haría modificar y actualizar algunas cuestiones, con incidencia de muy hondo calado en la cultura de riesgo. Por especular, incluso *joint ventures*, adquisiciones... cambiarían algunos aspectos de nuestra actual cultura de riesgo.

«ESTABLECEMOS UNA POLÍTICA DE COBERTURAS A NIVEL GRUPO QUE NOS PERMITE HOMOGENEIZAR LAS PROTECCIONES QUE NECESITAMOS Y SUS LÍMITES»

RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA DEL RIESGO

¿Qué riesgos han decidido trasladar al mercado asegurador y en qué casos han decidido optar por el autoseguro?

Nuestra filosofía es muy clara: buscamos tener unos riesgos de gran calidad con una gestión optimizada y alineada con la estrategia del Grupo y con las estrategias de cada unidad, que minimicen la ocurrencia de siniestros y su impacto. Pero una vez hechos nuestros deberes en ese sentido, transferimos todo lo que sea posible. Si detectamos un riesgo nuevo o un *gap* de cobertura de los ya conocidos, se evalúa el impacto y se estudia su posible aseguramiento, dando prioridad a esta opción.

Evidentemente, aún con eso retenemos, autoaseguramos, parte del riesgo, tanto del puro —por ejemplo, mediante franquicias—, como de otros tipos, como el financiero, que se canaliza a través de una de las empresas del grupo, Financiera El Corte Inglés, que tiene un programa específico de gestión.

Dentro del Grupo sí existe una parcela de riesgo, la correspondiente a accidentes de trabajo y contingencias comunes para incapacidad temporal del personal y sus consecuencias económicas y/o sanitarias, gestionada y contemplada mediante autoseguro. La gestión de los riesgos personales dentro de un colectivo de 100.000 empleados es especialmente clave. A través de la compañía de seguros y reaseguros SECI-Seguros El Corte Inglés se canaliza el Seguro de Vida de los empleados y determinadas pólizas específicas en relación a este particular.

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

Como filosofía marco para nuestro programa, establecemos una política de coberturas a nivel Grupo que nos permite homogeneizar las



protecciones que necesitamos y sus límites, así como establecer una masa crítica muy importante en volumen de contratación de primas, para estabilizar dicho programa y darle continuidad. El objetivo es gestionar una cuenta de Grupo potente y a largo plazo. Este marco lo conforman los programas de Daños Materiales y Pérdida de Beneficios, Responsabilidad Civil, Transportes, Construcción y D&O.

Para la parte de negocio internacional, añadimos programas locales, independientes del *umbrella*, pero controlados mediante un estándar que utilizan las empresas que se establecen fuera de España y con nuestro continuo asesoramiento, complementados con cobertura en DIC/DIL, así como un programa en LPS para la UE. Y una vez establecido esto, se definen soluciones específicas por unidad de negocio si se precisan, es decir, pólizas especiales como las de Responsabilidad Civil Profesional, de Crédito y Caucción, de Infidelidad de Empleados, de Ingeniería...

«EL SINIESTRO ES LA MATERIALIZACIÓN DE UN RIESGO Y ESTO TIENE SU PARTE DE OPORTUNIDAD DESDE ÓPTICAS MUY VARIADAS»

¿Utilizan también cautivas?

Hace tiempo que se estudió, pero hasta ahora no se ha considerado como prioritario. Personalmente creo que algún día llegará porque, aunque consideramos suficiente el control actual de nuestro programa y no tenemos dificultades en la transferencia, la optimización del mismo da para una vuelta más de tuerca, y a mi juicio pasaría por una cautiva en la que articular protecciones especiales, un mayor control del flujo económico que genera nuestro potente programa, gestión de franquicias y optimización, en definitiva, de la financiación de riesgos y de su coste total.

¿Entra en sus planes utilizar otras fórmulas alternativas?

Por el momento no. Sinceramente, no estamos convencidos de otros sistemas como las ART's, los finitos o similares, y nuestra exposición catastrófica no nos lleva a plantearnos, desde luego, nada sobre bonos de catástrofe.

SINIESTROS, LADO POSITIVO

¿Pueden tener los siniestros también un lado positivo?

Desde luego que lo tienen. Es el momento de la verdad para las pólizas, pero también para la Gerencia de Riesgos, porque permite evaluar realmente los planes de continuidad de negocio, del BCM y, sobre todo, aprender. El siniestro es la materialización de un riesgo y esto tiene su parte de oportunidad desde ópticas muy variadas.

Nada como un ejemplo, y mejor si es propio, para ilustrarlo: el siniestro de Castellana Windsor. La gestión de este siniestro ha sido un hito en la organización en cuanto a la aplicación absolutamente integral del programa de seguros, así como en el despliegue del plan de continuidad. Aprendimos muchísimas cosas, desde la organización del doble equipo de gestión y seguimiento, tras las decisiones del gabinete de crisis y la gestión de la comunicación en los momentos iniciales del siniestro, hasta las mejores políticas y acciones para hacer que los clientes retomaran sus rutinas de compra en ese centro, o respecto al funcionamiento real y vivo de la transferencia de ventas entre centros, etc. Después del Windsor, podemos asegurar que podemos enfrentarnos a casi todo. ¡Qué decir en cuanto a oportunidad! La nueva Torre Titania y la ampliación importantísima y modernización del centro no hubieran existido sin el siniestro.

Particularmente, la Gerencia de Riesgos fue esencial en la coordinación de estas tareas, la coordinación de los dos comités de gestión, de los informes de seguimiento internos, etc. Nos permitió abrir muchas puertas, conocer muy bien procesos, departamentos que nos eran más opacos, y nos dio una visibilidad especial y un aporte de valor dentro del Grupo. Avanzamos mucho en nuestra posición dentro de la organización.

«UN PLAN DE CONTINUIDAD, CORRECTAMENTE IMPLANTADO Y ACTUALIZADO PUEDE SER LA CLAVE EN LA SUPERVIVENCIA DE UN NEGOCIO»

¿Qué importancia otorgan a los Planes de Continuidad de Negocio? ¿Son, ahora, especialmente necesarios con la actual coyuntura económica?

Un correcto BCM es esencial. De hecho, un Plan correctamente implantado y actualizado, no un manual para meter en el cajón, puede ser la clave en la supervivencia de un negocio.

De forma general, ¿cómo calificaría la seguridad en sus grandes almacenes?

Sinceramente, de excelente. Es un concepto de seguridad integral, muy asentado, de protección patrimonial, pero sobre todo personal. Todos nuestros centros implantan dicho concepto, desde el que tiene 40 años hasta el recién inaugurado. Lógicamente, las técnicas de seguridad han ido avanzando y los sistemas también. Es un tema de base en nuestra organización y al que se dedican muchos esfuerzos desde siempre, tanto en medios humanos como técnicos, y de fuerte inversión en protecciones y prevención. Decididamente, nuestra Dirección siempre ha marcado una clara apuesta por la seguridad y no ha dudado ni un momento.

El esquema es la implantación de los sistemas de protección más actualizados bajo estándares homogéneos y reconocidos, y con cobertura total. Y a su alrededor, un esquema estándar de procedimientos de control y gestión de instalaciones y operaciones que se ha definido en nuestro «Manual de Operación para Centros de Trabajo ECI», donde se refleja toda la filosofía y metodología de prevención desde el punto de vista operativo.

Y en la base de este esquema, proteger a las personas, mediante planes de evacuación para cada riesgo, formación de los equipos de primera y segunda intervención con actualización continua y simulacros. Existe un Departamento de Seguridad y Prevención, técnicos con dedicación



«DECIDIDAMENTE, NUESTRA DIRECCIÓN SIEMPRE HA MARCADO UNA CLARA APUESTA POR LA SEGURIDAD»

usar modelos comunes, la ISO 31000, Coso o SOX de Control interno, las herramientas que fueren... Pero si no las adaptamos a nuestra organización, será solamente un desperdicio de recursos.

Los riesgos ambientales, de corte tecnológico, en materia de responsabilidad social... están adquiriendo cada vez más importancia. ¿Está preparada la Gerencia de Riesgos para asumir estas amenazas?

¡Más nos vale! La función clave de futuro de la Gerencia de Riesgos en nuestras organizaciones es precisamente esa: estar preparados profesionalmente y preparar los mecanismos en nuestras organizaciones de gestión de esos riesgos relativamente recientes, poco testados y en constante evolución.

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

Si algo debe aportar la Gerencia es sostenibilidad en nuestras empresas, en cuanto a persistencia en el tiempo, flexibilidad, responsabilidad ...

¿Qué papel ocuparán los gerentes de riesgos dentro de las empresas en los próximos años?

La verdad es que quienes estamos en este mundo, absolutamente apasionante, predicamos entre conversos, porque tenemos rotundamente claro que la figura del gerente de riesgos aporta valor en nuestras organizaciones y aún hay mucho trabajo que hacer para demostrarlo. Las circunstancias exógenas (siniestros, inestabilidad económica, cambios regulatorios bruscos...), en las que la visión integradora y previsoras del gerente de riesgos es crucial, nos ayudan a ponerlo de manifiesto, y esto es imparable; irá a más sin duda y debemos estar preparados para ello. ■

exclusiva a las instalaciones de protección y observación de estándares... para cada uno de nuestros riesgos.

GERENCIA, TRAJE A MEDIDA

¿Debe ser la Gerencia de Riesgos un traje a medida para cada empresa para conseguir que su éxito sea total?

Por supuesto, se habla de las pólizas *tailor made*, pero efectivamente la Gerencia de Riesgos es absolutamente un traje a medida. Podemos

UNA FUNCIÓN ABSOLUTAMENTE CORPORATIVA, TRANSVERSAL E INTEGRADORA

Ingeniero industrial por la Universidad Alfonso X El Sabio, Miguel Ángel Zarandona Alburquerque se incorpora a la División de Gerencia de Riesgos y Seguros del Grupo El Corte Inglés en junio de 2003, ejerciendo tareas de Control de Riesgos e Ingeniería. Dos años más tarde asume la responsabilidad de este Departamento y se incorpora al de Siniestros y Suscripción. En 2007 era nombrado responsable del Departamento de Riesgos y Seguros del Grupo. Al frente de este Departamento, su principal objetivo es que «la cuenta de resultados y los activos del Grupo estén protegidos lo mejor posible y, sobre todo, que el día a día se pueda desarrollar de una manera óptima y eficiente, aun cuando un suceso perturbe el sistema normal de la vida del negocio».

Además de integrar un complejo sistema de protección global, esto implica, según Zarandona, «contemplar el funcionamiento y el negocio corporativo en su conjunto, en tiempo real, adaptándose y tratando de anticiparse a las necesidades que van surgiendo, escuchando a todas las líneas de negocio, conociendo los riesgos a nivel conceptual pero también sobre el terreno, reevaluando el funcionamiento de las protecciones que ya tenemos implantadas y estudiando y definiendo nuevas, aprendiendo de los problemas. Es una función absolutamente corporativa, transversal e integradora».

En ese contexto, «un alto porcentaje de tiempo se centra en la transferencia aseguradora y su gestión: suscripción y siniestros; y también en la integración, y en algún caso coordinación, con los equipos que diseñan y definen las políticas de riesgo del Grupo y que implantan las medidas de control necesarias a nivel organización: identificación, evaluación, control y decisiones de retención y transferencia», dice el gerente de riesgos de ECI. En resumen, «la idea es clásica, en cuanto a la función elemental del gerente de riesgos: que la Gerencia de Riesgos corporativa sea un proceso absolutamente embebido en el funcionamiento diario de toda la empresa».

Lo que más le atrae de su trabajo y de su profesión, sin lugar a dudas, es «el dinamismo, aprender cosas nuevas casi a diario, la necesidad de apoyarte en

profesionales especialistas de infinidad de aspectos, que te enriquece enormemente, y a quienes escuchar». El gerente de riesgos, en su opinión, «debe estar siempre atento a lo que le rodea y a lo que rodea a la empresa en la que está, así como a los movimientos internos del propio grupo en la búsqueda de nuevos horizontes de negocio o de reordenamiento o reorientación de los existentes. Sinceramente, es casi infinito el espectro de trabajo para un gerente de riesgos en una gran corporación. De ahí su enorme atractivo».

Zarandona también es miembro de la Junta Directiva de AGERS, en la que se integra en 2009, asumiendo la Vicepresidencia 1ª y la representación en FERMA de esta asociación, un cargo «en el que me considero un privilegiado, no solo representando y al servicio, sobre todo, de los gerentes de riesgos, sino también apoyando y apoyándome en todos los profesionales de la Gerencia de Riesgos». Esta disciplina, a su juicio, «tiene aún carencias, sin duda, en cuanto a conocimiento y difusión de la misma, y en eso AGERS ejerce una labor de formación, cohesión, información y representatividad esencial».

Además, esta asociación, con más de 25 años al frente de esa tarea, lleva largo tiempo «diseñando y trabajando duramente en un 'AGERS' en el que los gerentes de riesgos tengan el espacio que realmente necesitan, que dispongan de los mecanismos que otorguen una visibilidad real como profesionales dentro de nuestras organizaciones, en el que se compartan en directo inquietudes y experiencias, en el que se resuelvan necesidades de información específica, y sí, también en el que podamos formar *lobby*, en el sentido más positivo de esta palabra, por supuesto», describe Miguel Ángel Zarandona.

Y todavía hay que ir más allá. En opinión del Vicepresidente 1º de AGERS, «las asociaciones debemos entender que nuestra misión debe redefinirse probablemente desde una segmentación de estructura, 'productos' y servicios a los asociados nuevos y a medida. Con coloquios de experiencia, jornadas sectoriales, foros de opinión, formación muy específica, representación institucional ante los reguladores, ante otras



asociaciones... En esto estamos en AGERS, abiertos a todos y para todos, con ilusión y trabajo, eso sí mucho trabajo, ideas, empuje, renovación, sin complejos».

AGERS ha convocado el II Premio Julio Sáez Castillo. Premio Internacional de Investigación en Gerencia de Riesgos, un galardón que «particularmente me enorgullece, porque Julio fue mi mentor y quien sembró la pasión por la Gerencia de Riesgos desde AGERS y en quienes compartimos, a su lado, la Gerencia de Riesgos de ECI. Su objetivo es muy sencillo: reconocer la ardua tarea de alguien que ha dedicado un esfuerzo considerable en el estudio de esta disciplina y que ha conseguido plasmar ideas, técnicas y mecanismos para mejorarla. La participación de trabajos es, en esta convocatoria, mayor que en la anterior, y la posterior difusión del premio en la que colabora FUNDACIÓN MAPFRE nos satisface especialmente en la asociación».

La formación de Miguel Ángel Zarandona se completa con seminarios y cursos de postgrado de Reingeniería y Mejora de Procesos, Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente. Asimismo, cuenta con cursos de especialización en Gerencia de Riesgos y Seguros, concretamente en materia de RC, Pérdida de Beneficios, Avería de Maquinaria, Transportes y Construcción. Para el gerente de riesgos de ECI, «dado que un gerente de riesgos no puede ser especialista en todas las disciplinas que requieren ser integradas en la Gerencia de Riesgos corporativa, hay cuatro cuestiones fundamentales, como mínimo, que deben acompañar a una sólida formación de base: el sentido común, la capacidad de escucha, la habilidad de apoyarse en los profesionales que sepan más que uno sobre temas concretos y la gestión y asimilación de la ingente información necesaria».

LAS

PERSPPECTIVAS de

futuro

en la PREVENCIÓN del

BLANQUEO
de CAPITALES

JAIME GÓMEZ-FERRER RINCÓN
Inspector de Seguros del Estado

1 Introducción y situación actual del mercado asegurador

El mercado asegurador se encuentra en plena fase de adaptación a las nuevas exigencias, no solo de Solvencia II, sino de una serie de nuevas normativas necesarias para la profesionalización y desarrollo de las entidades que lo componen. Normativas como la responsabilidad penal de la persona jurídica –en vigor desde el 23 de diciembre de 2010–, la próxima normativa sobre *Packaged Retail Investment Products* (PRIPS), la futura directiva de mediación, la normativa de servi-



ILLUSTRATION STOCK



cios de pago, etc., suponen un desafío para la industria y una necesidad en la mejora de la gestión y profesionalización de estas.

La reciente aprobación de la normativa en materia de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo que desarrolla la «tercera directiva», aplicable a las entidades aseguradoras y a los corredores de seguros cuando actúen en relación con seguros de vida u otros servicios relacionados con la inversión, así como a las entidades gestoras de fondos de pensiones, entra en una nueva fase en lo relativo a su implementación por parte del mercado asegurador. El futuro desarrollo reglamentario vendrá a definir cuestiones que, con la actual Ley en la mano, generan cierta incertidumbre en el sector seguros y que están impactando directamente en su riesgo **operacional, legal, reputacional y de suscripción**. Aspectos de una compañía directamente relacionados con Solvencia II y la futura aprobación de modelos internos. La norma ralentiza la práctica del mercado financiero mediante el establecimiento de obligaciones burocráticas, mayoritariamente útiles pero ávidas de matizaciones en el próximo reglamento, para adaptarlas a la realidad actual.

Nadie pone en duda la necesidad de desarrollar aspectos como el gobierno corporativo, el control interno, la gestión de riesgos y la auditoría interna de las entidades que conforman el sector para optimizar la gestión y control de las cuestiones mencionadas anteriormente. La supervisión de las compañías de seguros, hasta el momento actual, está mostrando sobre todo las siguientes carencias en las entidades financieras:

- Falta de actualización de la legislación que se aplica o que está incompleta.
- Falta de una mínima estructura de control

interno para el desarrollo de las obligaciones establecidas por la Ley.

- Manual de procedimiento inadecuado.
- Inexistencia de una política de admisión de clientes concreta.
- Inexistencia de herramientas para el tratamiento de las personas de responsabilidad pública (Peps)
- Falta de definición y desarrollo del procedimiento (transcripción literal de las obligaciones que se cumplen).
- Inexistencia de medidas en las herramientas de información y gestión de cara a detectar los clientes de riesgo superior con carácter previo a darles de alta.

Algunas referencias a sanciones impuestas a entidades financieras pueden encontrarse en la sentencia de la Audiencia Nacional de 17 de julio de 2009 (JUR\2009\362506) y en la sentencia de la Audiencia Nacional de 3 de junio de 2008, así como en la sentencia del Tribunal Supremo de 23 de abril de 2010, en la sentencia del Tribunal Supremo de 30 de abril de 2007 (RJ 2007\5807) y en la sentencia de la Audiencia Nacional de 9 de octubre de 2008 (JUR 2008\367116).

La actual normativa recoge para el sector seguros, principalmente, las siguientes obligaciones:

- Identificación formal de clientes.
- Identificación real del titular.
- Acreditación de la actividad profesional o empresarial de los clientes y propósito e índole de la relación de negocios.



EL DESARROLLO REGLAMENTARIO VENDRÁ A DEFINIR CUESTIONES QUE, CON LA ACTUAL LEY EN LA MANO, GENERAN CIERTA INCERTIDUMBRE EN EL SECTOR SEGUROS Y QUE ESTÁN IMPACTANDO DIRECTAMENTE EN SU RIESGO OPERACIONAL, LEGAL, REPUTACIONAL Y DE SUSCRIPCIÓN

El mapa actual del *due diligence* del sujeto obligado en relación con el mercado asegurador es el siguiente:

POR CLIENTE: –LEGAL –EXCEPCIÓN	POR CUANTÍA: –1.000 ANUAL –2.500 ÚNICA	DOMICILIACIÓN DEL CLIENTE...	NO VIDA
PREVISIÓN SOCIAL COMPLEMENTARIA	RIESGO ESCASO 1.000 EUROS INFORMACIÓN	VIDA RIESGO	
	–PEP’S (...) –CONTRATACIÓN A DISTANCIA (...). –AHORRO LARGO PLAZO Mayor que 1.000 euros anuales Mayor que 2.500 prima única SIN DOMICILIACIÓN (...)		

- *Reporting* sistemático y comunicación de operaciones por indicios.
- El órgano de comunicación e información y el representante ante el SEPBLAC.
- Conservación de documentos.
- El informe del experto externo.
- La formación.
- Otras cuestiones.

En el mapa se aprecia que la parte de color verde está excluida del ámbito de la Ley y la parte marrón está incluida dentro de las diversas medidas simplificadas de diligencia debida, mientras que la azul clara es la que mantiene las medidas de diligencia debida y en algunos casos la aplicación de medidas reforzadas.

2

Sombras en la aplicación de la norma y expectativas ante el próximo reglamento

A pesar de estas atenciones específicas por parte del legislador, la aplicación práctica de la norma suscita incertidumbre en relación a cuestiones como la identificación y verificación del cliente del artículo 3

de la Ley, el tratamiento de las personas de responsabilidad pública (Pep's), la actualización de la información a la cartera ya existente o la contratación a distancia. Entre la lista de temas que generan ciertas sombras en su aplicación práctica destacan:

-Tratamiento de los documentos fehacientes para la identificación y verificación del artículo 3.

En este punto hay varias cuestiones pendientes de desarrollo reglamentario que, sin duda, serán solventadas por el regulador. Entre ellas:

- Concretar la diferenciación entre la identificación del artículo 3.1 y la verificación del artículo 3.2. ¿Qué es identificar? ¿Hay que conservar copia del DNI en soporte digital u otro equivalente? ¿En cualquier caso o solo con la verificación? ¿Qué documentos son fehacientes? Con la Ley en la mano, parece que el sentido del artículo 3.1 se refiere a la identificación visual y comprobación, más que a la conservación. Mientras que la verificación del artículo 3.2 se refiere a los productos a los que no se aplican medidas simplificadas, y por tanto, en los que es necesaria la conservación y verificación del documento identificativo. Sin embargo, existe la duda en el mercado asegurador sobre si hay que guardar copia en cualquier caso, lo que, no obstante, parece bastante razonable y necesario para acreditar que efectivamente se ha realizado dicha identificación.
- Aclaración sobre si será preciso, o no, volver a solicitar al cliente, con posterioridad a la formalización de la operación, la acreditación de su identidad por el mero hecho de que,



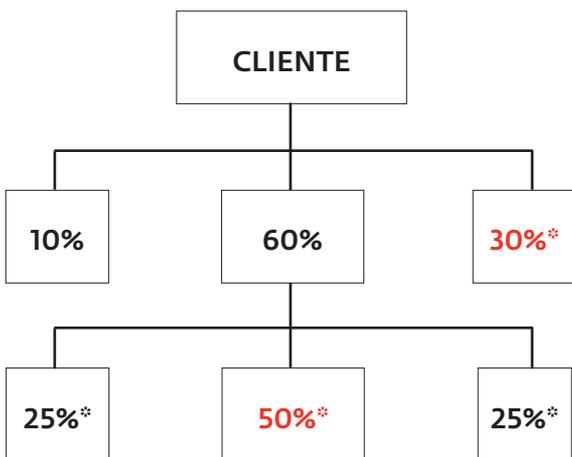
por ejemplo, le haya caducado el DNI. Esto supondría un coste humano y económico que apenas generaría valor añadido a la prevención, que es, en definitiva, lo que busca tanto el regulador como el sector.

- El tratamiento de la cartera existente en la que el pago de la prima se realizó a través de domiciliación bancaria, y en la que no se comprobó la identidad del tomador aplicando la correspondiente excepción que preveía la norma en su momento.
- Problemática en relación a la comercialización a distancia y la identificación, que luego comentaré.

-Ultimate beneficial owner. ¿Cómo realizar la identificación real del cliente? En este punto no

LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA NORMA SUSCITA INCERTIDUMBRE EN RELACIÓN A LA IDENTIFICACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CLIENTE, EL TRATAMIENTO DE LAS PERSONAS DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA, LA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN A LA CARTERA YA EXISTENTE O LA CONTRATACIÓN A DISTANCIA

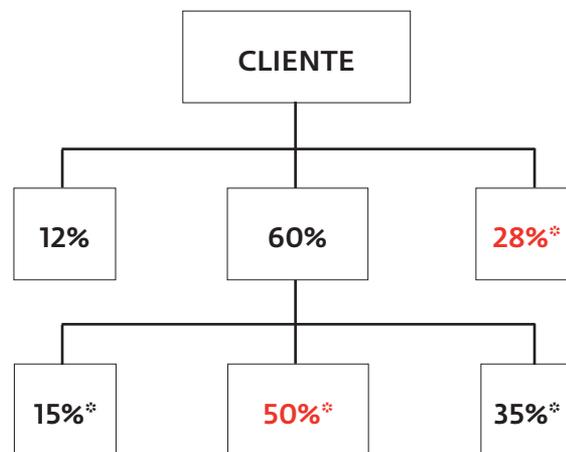
existe un criterio uniforme sobre cómo tener en cuenta los porcentajes de participación. Un ejemplo sería el siguiente :



En el primer ejemplo serán los que superan el 25% directa o indirectamente. Por el que tiene la participación del 30% directa y el que tiene el 50% del 60%= 30%. En definitiva, personas físicas en rojo.

En el segundo ejemplo, no se multiplican porcentajes. Por tanto, la persona física que tiene el 35% del 60% tiene, a efectos de la norma, el 60%. Por tanto, también habría que investigar la estructura de propiedad. Expongo un par de criterios, sin perjuicio de la existencia de alguno más, respecto a los que debería existir un criterio del regulador, a fin de delimitar las labores del sujeto obligado.

-Estudio de Vida riesgo. Ya es tarde para excluir este tipo de seguros de las obligaciones de la Ley. Probablemente nunca debió incluirse en la misma, puesto que blanquear a través de este tipo de productos, donde la prima media se sitúa en torno a los 94 euros y es requisito necesario el fallecimiento de una persona, parece un tanto complicado. Una combinación de los artículos de la Ley podría mitigar este *due dilligence* aplicando, de una parte, medidas simplificadas de



* Los marcados con asterisco suponemos que son personas físicas.

diligencia debida (limitando la obligación a la identificación del artículo 3.1) a este tipo de contratos cuando la prima sea superior a 1.000 euros, y de otra, excluyendo la aplicación de cualquier medida de diligencia debida a través de la habilitación del artículo 10.3 para todos los contratos de Vida riesgo con prima inferior a 1.000 euros, es decir, la gran mayoría. Así, vía este artículo 10.3, se excluirían aquéllos Vida riesgo de cuantía inferior a 1.000 euros, superando la aplicación de medidas simplificadas del artículo 10.1.a). Otra posibilidad consiste en incluir a determinados productos de Vida riesgo, cualquiera que fuere su cuantía, en medidas simplificadas, como los seguros vinculados a hipotecas, cuya posible utilidad para el blanqueo quedaría, como mínimo, en entredicho.

-Domiciliación bancaria. La anterior Ley exceptuaba la identificación del cliente en este supuesto, mientras que en la actual Ley el pago de primas de seguro de vida mediante transferencia, domiciliación bancaria o cheque

nominativo de una entidad de crédito domiciliada en España, en la Unión Europea o en países terceros equivalentes, solo exceptúa del seguimiento continuo a la relación de negocios. Esto supone que las entidades que se beneficiaban de ello (alrededor del 85% de las operaciones se domicilian) deberán adaptar la información de su cartera existente al contenido de la Ley en el plazo de cinco años. Una medida con un elevado coste humano y tecnológico derivada de una nueva obligación legal, aplicable a hechos económicos pasados, como posteriormente veremos.

-Aplicación de las medidas a los clientes existentes. Puede resultar muy compleja y onerosa, en términos de gestión, la recopilación de la información necesaria en productos de ahorro, por ejemplo de 40 años, donde la entidad prácticamente no tiene contacto con el tomador. Pensemos en pólizas de ahorro contratadas hace 25-30 años o en pólizas que inicialmente no formaran parte de mi cartera, donde lo que más le preocupará a la entidad aseguradora será acreditar quién será el beneficiario antes del cobro de la prestación.

-Tomador impropio. Además del especial tratamiento del artículo 10.1.c) para los seguros colectivos de exteriorización, existen seguros colectivos que no instrumentan compromisos por pensiones en los que el tomador es por

ejemplo una entidad financiera o una agencia de viajes, etc; donde se están comercializando coberturas de vida. Pensemos, entre otros, en los seguros vida riesgo asociados a la contratación de una cuenta nómina, a tarjetas de crédito o aquéllos con cobertura de fallecimiento en viajes. La particularidad de estos seguros hace que la figura del tomador sea distinta a la del asegurado y beneficiario. En unos supuestos, el coste del seguro lo asume el tomador, como un «regalo», mientras que en otros, el pago sale del asegurado, aún siendo otra persona el tomador impropio. Desde un punto de vista jurídico contractual, surge la matización en algunos mercados a través de la figura del suscriptor del seguro. Así, se distingue entre el suscriptor del seguro (la entidad financiera que suscribe el seguro colectivo) y el tomador titular del seguro, que corresponderá a cada uno de los asegurados que, ostenta la propiedad de la póliza y del correspondiente certificado individual de seguro. Por tanto, tiene todos los derechos y obligaciones reconocidos al tomador del seguro por la Ley. Ahora bien, desde el punto de vista de prevención del blanqueo de capitales existen dos asuntos que deberían clarificarse simultáneamente. El primero en torno a, si los límites para aplicación de medidas simplificadas (1.000 y 2.500 euros) deben aplicarse en relación a cada asegurado y en segundo lugar, si las medidas se aplican en relación al «suscriptor» por ejemplo, entidad financiera o vista esta particularidad en los seguros colectivos, a cada uno de los asegurados, pues en determinados seguros son los que realizan el pago, aún siendo otra persona el tomador impropio (la entidad financiera, agencia de viajes, etc).

-Sujetos obligados. El artículo 2.1.b) recoge la posibilidad de excepcionar a algún sujeto obligado del sector seguros. Se me ocurren, por



ejemplo, las mutualidades de previsión social que no hayan solicitado ampliación de prestaciones al limitarse la posibilidad de blanquear, pero no parece coherente la previsión de recoger esta posibilidad en la Ley, puesto que no estaría justificado el abrir una «brecha» a la prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo desde el punto de vista del sujeto obligado. En el texto legal ya aparecen diversas medidas simplificadas que atemperan el impacto obligacional de la norma. Otro punto se plantea con la posible simplificación o exclusión de las medidas de control interno del artículo 26, que podría afectar, en relación a su tamaño, a las gestoras de planes y a los corredores de seguros. Tampoco tendría una justificación suficiente; en las gestoras, aunque efectivamente se trata de la gestión descentralizada de productos de previsión social complementaria, no aporta valor el excluir la obligación de desarrollar el manual, la política de admisión de clientes, etc. Más bien al contrario. Pensemos que, en primer lugar, existen medidas simplificadas para la previsión social complementaria; y que, en segundo lugar, a pesar de ello, es necesario un manual que recoja cuestiones tales como la organización, el tratamiento de los PEP's o el funcionamiento de la contratación a distancia; y que, en tercer lugar, a pesar de que existan gestoras puras con pocos empleados, en igual situación se encuentran más de 1.500 corredores de seguros con un volumen de comisiones de alrededor de 70.000 euros y dos o tres empleados a los que no se les plantea la posibilidad de exclusión de tales obligaciones, pues supondría una discriminación dentro de un

colectivo en relación con los grandes *brokers*. En definitiva, parece que las obligaciones del artículo 26 se deben aplicar a todos los sujetos obligados del mercado asegurador para mantener la uniformidad del mismo y continuar con el desarrollo de la normativa en materia de control interno de la normativa de seguros y de los planes de pensiones. Por último, hemos de valorar en este sentido las últimas sentencias que constatan la utilización de los planes de pensiones como un instrumento más para el blanqueo de dinero (por ejemplo, sentencia del Tribunal Supremo núm. 1345/2009, de 29 de diciembre, y sentencia de la Audiencia Provincial de Cantabria núm. 1/2010, de 18 de enero).

–Acreditación de la actividad profesional del cliente. El mercado deberá acostumbrarse al cumplimiento en la comercialización de productos de seguros. El solicitar cierta documentación al tomador presenta un recelo claro por parte de éste (pensemos en determinadas pólizas para directivos, etc.), pero deberá acostumbrarse en el corto plazo, ayudado por el conjunto de entidades del sector. Son todas, bien por gestión directa o bien a través de sus canales, las que deben solicitar esta información a través de un acuerdo global de mercado, para evitar «fugas» de clientes hacia entidades que incumplan la norma. A través de entidades, reguladores y supervisores se debe proceder a la transformación de la percepción para el consumidor y al establecimiento de esta rutina en la contratación.



AL IGUAL QUE LA LEY HABILITA LA CREACIÓN DE ÓRGANOS CENTRALIZADOS DE PREVENCIÓN PARA LAS PROFESIONES COLEGIADAS (ARTÍCULO 27), SE PODRÍAN PRESENTAR ALTERNATIVAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS PEP'S DE UNA MANERA GLOBAL, LO QUE AMINORARÍA SU COSTE SENSIBLEMENTE

-Propósito e índole de la relación de negocios.

Resulta necesario un convenio de colaboración con la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) sobre cesión de información sobre actividad profesional al que pudieran adherirse las entidades aseguradoras, similar al convenio de colaboración suscrito el 17 de enero de 2008 entre la Dirección General de la TGSS del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y la Asociación Española de Banca (AEB), la CECA o la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

-Acuerdo entre sujetos obligados a través de filiales y relaciones en materia de responsabilidad y supervisión.

La conclusión de un acuerdo por escrito entre una entidad aseguradora y un Operador de Banca-Seguros (OBS) (sea la propia entidad de crédito o una sociedad mercantil controlada o participada por esta) debería cumplir con los requisitos previstos en el artículo 8 de la Ley 10/2010 para la aplicación por terceros de medidas de diligencia debida, pues éste habla de «acuerdo escrito entre sujeto obligado y el tercero». No obstante, en diversos foros hemos escuchado la obligatoriedad de que estos acuerdos se realicen necesariamente entre dos sujetos obligados de la Ley. Por una parte tiene su lógica, porque lo que se busca, desde el enfoque del riesgo, es el destinatario final de la responsabilidad, en este caso la entidad aseguradora y la entidad de crédito respecto del OBS. Pero por otro lado dificulta la operatividad, pues ralentiza los acuerdos con los imprescindibles canales de distribución para el sector seguros, al duplicar la relación contractual existente de un parte a través de un contrato de agencia, *joint venture*, etc., con el OBS, y de otra parte, una relación que regule las responsabilidades derivadas del incumplimiento de esta Ley. Cuestión que, ya se encontraría

solventada mediante la aplicación de la Ley 26/2006, de Mediación en Seguros Privados. Y además, está claro que, a pesar de utilizar a terceros en la distribución (distintos de los corredores, que son sujetos independientes y obligados directos), la entidad aseguradora mantendrá la plena responsabilidad. Cuestión distinta es la comercialización de planes de pensiones, pues escapa del ámbito de la Ley anteriormente citada.

-Excepcionamiento de clientes (artículo 7).

La redacción de este artículo establece una discrecionalidad por parte del sujeto obligado en lo relativo a la aplicación del *due diligence*. Afirma que los sujetos obligados «podrán determinar el grado de aplicación» de las medidas. Quizás el reglamento debería establecer algún límite; en caso contrario, parece que debidamente argumentado en la política de admisión de clientes, la entidad podría optar por aplicar el grado cero; es decir, ninguna medida. Parece obvio que el «suelo» de la posible laxitud a discreción del sujeto obligado debería establecerse en la aplicación obligatoria como mínimo de la identificación del artículo 3.1.

-Productos con escaso riesgo de blanqueo de capitales.

Podría haberse desarrollado una categoría de productos de ahorro a los que se les hubieran aplicado medidas simplificadas, si bien resultaría difícil dada la heterogeneidad de los mismos existente en el mercado. La colaboración activa por delegación con el supervisor de seguros, al igual que se ha hecho en algunos países sudamericanos a través de una circular, orden u otro instrumento legal, podría ser en un futuro un buen mecanismo de desarrollo.

-Supuestos reforzados de *due diligence*.

Determinado tipo de productos, como por

ejemplo los *unit link*, o algunos de los ya categorizados en las listas susceptibles de ser utilizados para el blanqueo, podrían ser objeto de una mayor exigencia de control, al igual que a otros se les simplificó el *due diligence*.

-La contratación a distancia. Recuerdo a Alex de la Iglesia en la entrega de los premios Goya afirmando que Internet no es el futuro, sino el presente. Cuánta verdad hay en esta frase. La Ley establece la aplicación de medidas reforzadas de diligencia debida para la contratación a distancia. Pero, ¿qué pasa cuando se contrata un Vida riesgo u otro producto por Internet? ¿Qué artículo normativo prevalece: la aplicación de medidas simplificadas o de medidas reforzadas? En el contexto actual no presenta gran relevancia, puesto que las plataformas *online* existentes, en su gran mayoría, no se separan de un procedimiento paralelo a la contratación telefónica, donde se le remite al tomador por correo la documentación y se le solicita la información necesaria. Sin embargo, hablamos de una tema capital, porque no será mañana, «sino hoy», cuando el mercado utilice las redes sociales y desarrolle auténticas plataformas de venta *online* de todo tipo de productos financieros, y entonces habrá muchas preguntas que responder sobre el tratamiento de datos, la utilización de firma electrónica y la gestión de las obligaciones de esta y otras leyes por parte del sujeto obligado. Por tanto, ahora es el momento de plantearse qué sucede con las lagunas regulatorias para determinados

productos, donde, de una parte, se exigen medidas simplificadas y, de otra, reforzadas, al ser a distancia. Ya he argumentado anteriormente la falta de valor en controlar con todas las obligaciones de esta Ley determinados productos de Vida riesgo. La norma se ajusta al estándar europeo, la solicitud del uso de firma electrónica, etc., pero deben plantearse matizaciones en temas como la contratación a distancia, futuro pero cercano pilar en la comercialización de productos por las entidades aseguradoras. La excepción por la naturaleza del producto tiene que prevalecer frente al reforzamiento de medidas por el canal de distribución utilizado.

-Reaseguro. La relación reasegurador-entidad aseguradora es ajena al contrato de seguro y, por tanto, a la aplicación de medidas como el KYC (*Know your customer*). En este punto no hablamos de prevención por el sujeto obligado, sino de la utilización de entidades reaseguradoras para blanqueo de dinero, que iría a la vía penal. Existen indicios, particularmente en el mercado americano, de la connivencia entre aseguradoras y reaseguradoras en la realización de determinadas estructuras operacionales a precios fuera de mercado.

-Pep's. Creo que debe separarse el resto de obligaciones de la Ley de esta en particular. Un sujeto obligado debe distinguir lo que es el cumplimiento de las otras obligaciones y el cumplimiento frente a la personas de responsabilidad pública (Pep's) por su dificultad, su coste y su especialidad, que paso a comentar.



LA NORMA DEBE PLANTEARSE MATIZACIONES EN TEMAS COMO LA CONTRATACIÓN A DISTANCIA, FUTURO PERO CERCANO PILAR EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS POR LAS ENTIDADES ASEGURADORAS

3 Los Pep's y la identificación del cliente

La base de datos del sujeto obligado se puede, y debe, retroalimentar desde diversos sitios:

- Listas creadas por las entidades del grupo.
- Listas derivadas de acuerdos según el artículo 33 de la Ley.
- Lista de la Oficina de Control de Activos Extranjeros.
- Lista de la UE, que incluye miembros de bandas terroristas.

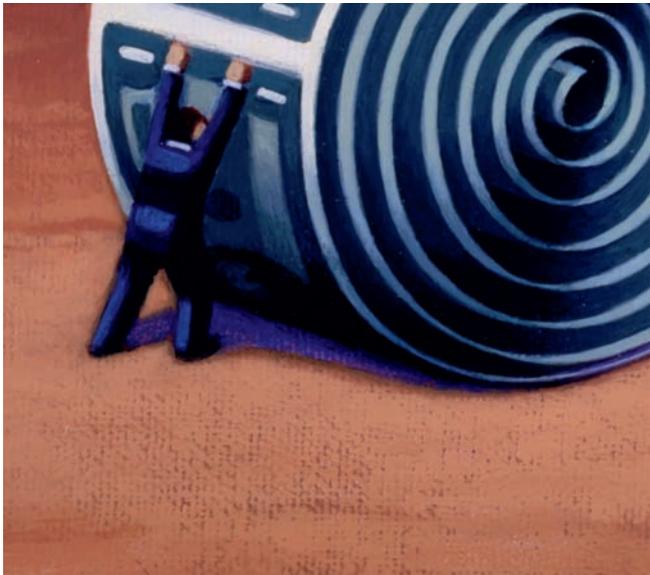
Además, parece que será necesario un acceso a la base de datos de personas de responsabilidad pública de alguno de los prestadores de servicios, si bien la norma no nos establece explícitamente dicha obligación. Estos ya llevan operando en el mercado desde hace años y ahora están entrando en el mercado asegurador gracias a las obligaciones de esta Ley. La problemática se plantea desde la vertiginosa redacción de la Ley, derivada de lo establecido en la directiva y que presupone la necesidad de la contratación de estos servicios ofertados por dos o tres prestadores que aprovechan el momento y necesidad, pues parece que la Ley les ha «montado un negocio», como mencionó algún compañero del sector. La realidad es que en el mercado asegurador, a través de la normativa aseguradora, las entidades no tenían ninguna

obligación. Y por otro lado, estos prestadores de servicios ya prestaban servicios muy diversos antes de que se estableciera la obligatoriedad de la norma. Por tanto, la culpa no es del prestador, sino de cómo se ha llegado a la actual redacción de la norma, que hace que las compañías se pregunten por qué deben asumir un coste proporcionalmente tan elevado para cumplir con una norma que no afecta directamente a su negocio, y que en el mejor de los casos solo la aplican a una parte de su negocio, y ni tan siquiera tienen la fiabilidad total del prestador de servicios, al incluir la norma como Pep's a personas tales como los «allegados». Resulta difícil de justificar cuando estamos hablando de miles de sujetos obligados en el mercado asegurador (corredores, aseguradoras, entidades gestoras) y de un coste que globalmente será de varios millones de euros, sin una utilidad preventiva muy práctica, más allá del efecto disuasorio, que, creo, es el fundamento final, ante el creciente número de casos de corrupción a nivel mundial, de crecimiento de economías sumergidas, fraude fiscal y estructuras financieras opacas.

Resulta evidente que el que quiera «lavar dinero», siendo además un Pep, utilizará sociedades pantalla u otro tipo de mecanismos más complejos, antes que acudir a una entidad por la puerta y contratar productos pagando en efectivo. En fin, es un caso extremo, pero quizás se debería atender a un **principio de proporcionalidad** para la exigencia en la aplicación de la norma, por parte del sujeto obligado, e igualmente, en caso de ser necesario, en la aplicación de la potestad sancionadora (Sentencia Tribunal Supremo, contencioso-administrativo, 21 de noviembre de 2007: «...la actuación sancionadora de la Administración deberá ser proporcionada a los fines que pretende alcanzar. Para apreciarla, debe compararse por un lado el contenido y la finalidad de la resolución que adopta la Administra-



RESULTA EVIDENTE, QUE EL QUE QUIERA «LAVAR DINERO», SIENDO ADEMÁS UN PEP, UTILIZARÁ SOCIEDADES PANTALLA U OTRO TIPO DE MECANISMOS MÁS COMPLEJOS, QUE EL ACUDIR A UNA ENTIDAD POR LA PUERTA Y CONTRATAR PRODUCTOS PAGANDO EN EFECTIVO



ción y de otra la entidad del sacrificio de los derechos de los administrados a quienes se les impone...»). Así, por ejemplo, al igual que la Ley habilita la creación de órganos centralizados de prevención para las profesiones colegiadas (artículo 27), se podrían presentar alternativas para el tratamiento de los Pep's de una manera global, lo que aminoraría su coste sensiblemente. Con la situación actual, parece que lo que le queda a las compañías es asumir el coste de la contratación con el proveedor, o esperar que no sea supervisada, porque el régimen sancionador de la norma actual es aparentemente completo, duro y sin fisuras formales para recurrir el procedimiento.

En el caso de los corredores, el tema es más peliagudo, como consecuencia de la inexplicable falta de concentración del sector. Alguno con cartera de Vida muy pequeña deberá plantearse si seguir con ella, convertirse en agente vinculado o buscarse un «hermano mayor» y funcionar como auxiliar en las operaciones de este ramo. Los acuerdos de consultoría y asistencia realizados hasta ahora, se presentan como una base de mínimos para entrar en contacto con la norma, pero insuficiente para el cumplimiento de la misma.

La norma recoge entre los sujetos obligados a un espectro tan amplio de sujetos, que presenta una enorme dificultad la diferenciación de la casuística inabarca-

ble de cada uno de ellos y su plasmación en la norma. A medida que surge nueva normativa, se observa la necesidad de una mayor profesionalización y mejora de la eficiencia de las entidades que operan en los mercados financieros. Esta idea es deseada por todas las partes implicadas, regulador y actores del mercado. Sin embargo, en determinadas ocasiones, la normativa separa la regulación de la realidad, y como consecuencia, se desvirtúa una norma útil por el rechazo que se produce, entre otros, en el sector financiero. La prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo debe tratar de recoger las especiales circunstancias y casuística de cada mercado del que forman parte los distintos sujetos obligados, para conseguir una aceptación mayoritaria y abrumadora, potenciada por su efectiva utilidad. Pero para ello debe matizar aspectos difícilmente aplicables en el día a día del sujeto obligado. En caso contrario, permanecerá el peligro permanente de desvirtuar una norma útil en una norma con un alto potencial confiscatorio (Sentencia nº 1066 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, donde se recurre y se falla la rebaja la sanción por incumplimiento de la norma a una persona física, desde los 242.190 euros a los 1.200 euros.) y una escasa aceptación. Espero que el reglamento, o en un futuro otros instrumentos legales de igual o menor rango, recojan las particularidades del sector asegurador.

Finalmente, reiterar la especial importancia de esta normativa, de una parte, en relación a su cumplimiento en el ámbito nacional e internacional (*cross border situations*) y su cumplimiento en relación a otra normativa, como la responsabilidad penal de la persona jurídica (art.31.1.bis C.P.), entre otros, por la comisión del delito de blanqueo de capitales, novedad en el sistema español, que recoge la posibilidad de la comisión de delito de forma imprudente (incluyendo empleados) al descuidar determinadas obligaciones establecidas en la Ley, tanto la entidad aseguradora, como los canales de distribución, de los que sea responsable. Una norma que dará mucho que hablar en el futuro inmediato. ■

¿Qué es el *Análisis* Financiero *Dinámico*



PABLO DURÁN SANTOMIL
LUIS A. OTERO GONZÁLEZ
Universidad de Santiago de Compostela

La inminente entrada en vigor de Solvencia II impulsará la aplicación de modelos internos de evaluación y gestión del riesgo. El Análisis Financiero Dinámico (DFA) se perfila como una técnica ideal para el desarrollo de modelos internos. Bajo esta denominación se engloban los modelos de simulación estocástica del negocio asegurador que permiten evaluar el impacto de las decisiones estratégicas sobre la solvencia y la rentabilidad de la compañía.

El presente trabajo tiene su origen en el libro «El Análisis Financiero Dinámico como herramienta para el desarrollo de modelos internos en el marco de Solvencia II», editado por la FUNDACIÓN MAPFRE con el número 153 de la colección *Cuadernos de la Fundación*. Este libro es el resultado de una Beca Riesgo y Seguro obtenida por los autores en la convocatoria de 2007.

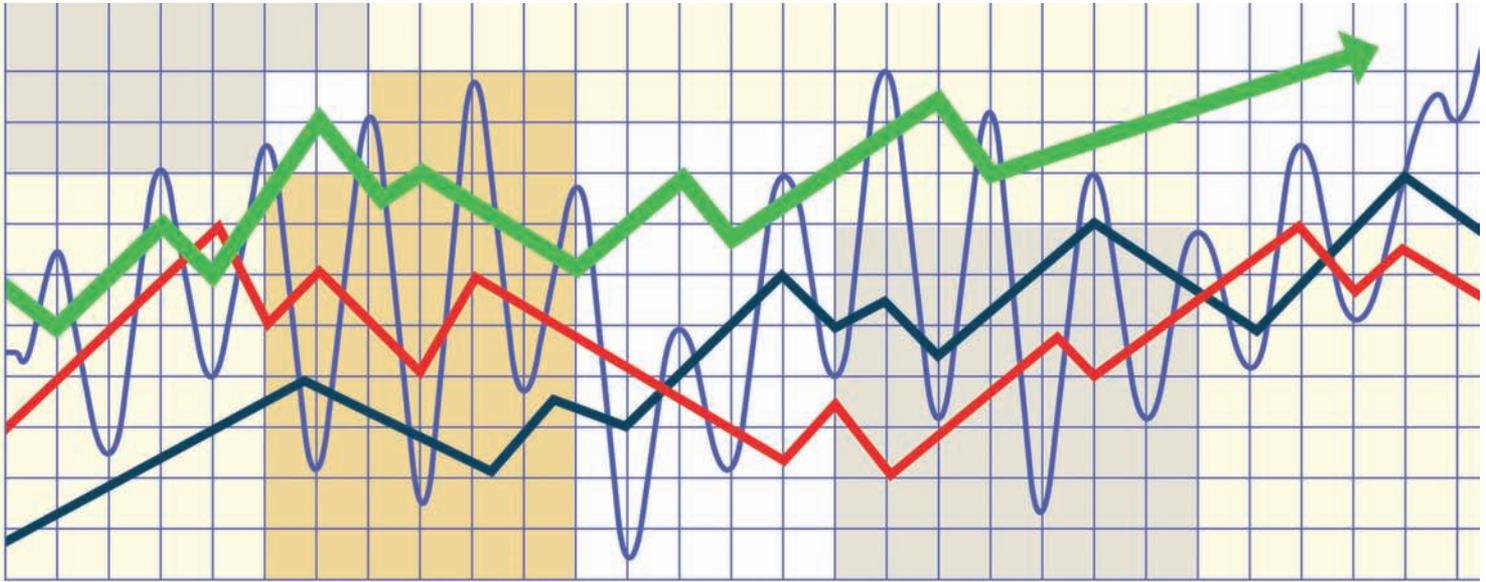


ILLUSTRATION STOCK

El control de los riesgos y el análisis de la solvencia han constituido tradicionalmente una de las preocupaciones principales de las compañías aseguradoras. El uso de modelos internos para llevar a cabo dichas tareas ha despertado el interés por los modelos de Análisis Financiero Dinámico (*Dynamic Financial Analysis, DFA*). Si

bien el DFA puede ser utilizado para determinar las necesidades de capital de solvencia, su ámbito de aplicación se extiende al análisis del riesgo, la evaluación de estrategias de inversión, la valoración de productos y el análisis de resultados, entre otros. Las principales ventajas de los modelos internos es que son más flexibles

EL DFA ADOPTA UN ANÁLISIS INTEGRAL DEL ACTIVO Y DEL PASIVO QUE PUEDE SER UTILIZADO CON DIVERSOS FINES, ENTRE ELLOS EL ESTABLECIMIENTO DE NIVELES DE CAPITAL AJUSTADOS AL RIESGO



que los modelos estándares y tienen la capacidad de poder representar de manera más fiel el negocio de una compañía, posibilitando mejorar su gestión.

EL ANÁLISIS FINANCIERO DINÁMICO (DFA)

En el análisis actuarial clásico, las decisiones técnicas y financieras se analizaban de forma independiente. Frente a este planteamiento, el DFA realiza un análisis integrado de ambas actividades. La importancia de los modelos integrales reside en que ambas decisiones están interrelacionadas desde el punto de vista de la organización. Por lo tanto, las decisiones que pueden ser apropiadas en el contexto de una unidad de negocio, evaluadas de forma aislada, pueden no ser las más adecuadas para la compañía en su conjunto.

Son muchas las definiciones que se han atribuido al DFA, ya que como afirman Kauf-

mann *et al.* (2001), es imposible definir o describir una metodología única del DFA. D'Arcy *et al.* (1998) indican que el DFA es un proceso que examina la situación financiera de una aseguradora a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta las interrelaciones entre las distintas partes y la naturaleza estocástica de los factores que pueden influir en los resultados. Para los autores, el DFA es el proceso de simulación de la actividad aseguradora de forma integral a través de la modelación estocástica de las variables determinantes de la evolución de los activos y pasivos de la compañía con fines alternativos. De esta forma, un modelo DFA¹ emplea las técnicas de simulación de Monte Carlo para predecir los resultados de la compañía frente a un conjunto de escenarios futuros, mostrando cómo dichos resultados pueden estar afectados por cambios en las condiciones internas y/o externas de la compañía.

¹ Los modelos DFA se clasifican generalmente en modelos estocásticos y deterministas.

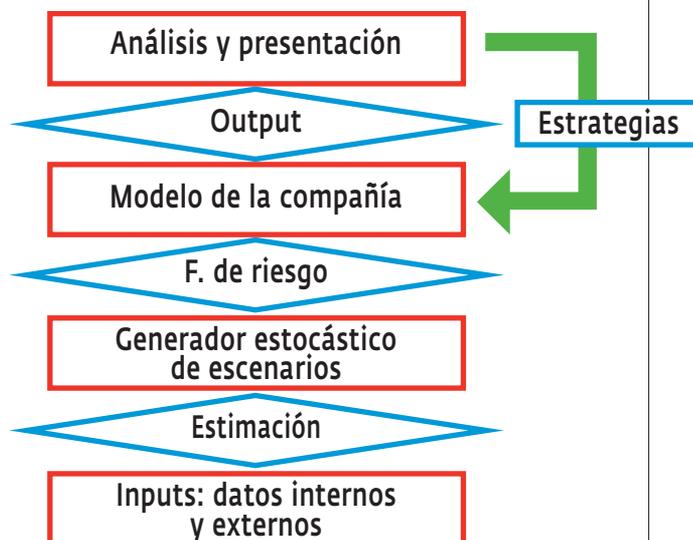


Ilustración 1.- Estructura genérica de un modelo DFA.



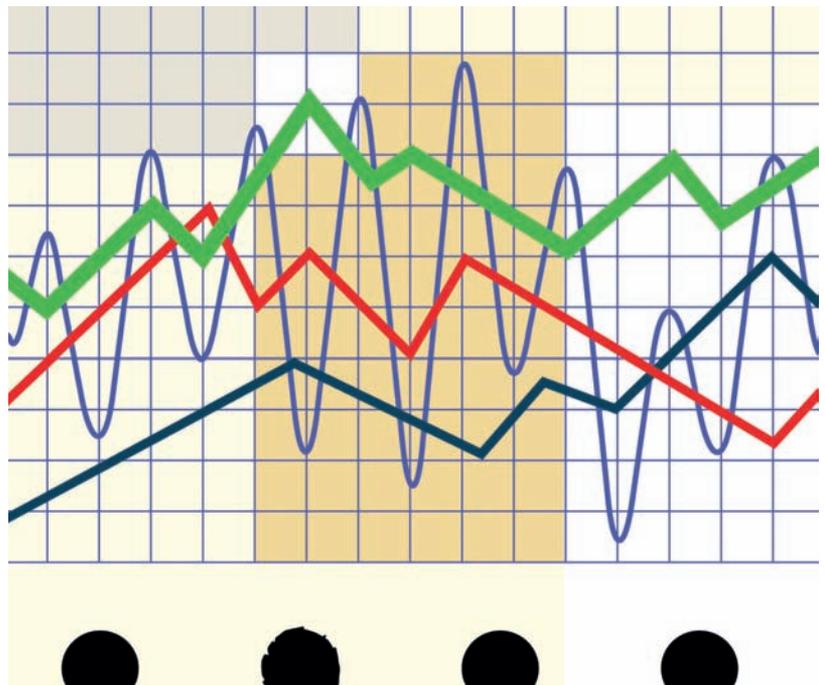
En general, los modelos DFA suelen ser procesos con una estructura genérica que integra las actividades incluidas en la ilustración 1 (véase por ejemplo, Blum y Dacorogna, 2004).

La compañía debe identificar los riesgos que le afectan en mayor medida a la situación financiera futura de la compañía. Una vez identificados, es preciso incorporar los *inputs* del modelo, que son el conjunto de datos internos de la compañía y del entorno en el que opera. Dichos *inputs* son necesarios para la estimación o calibración de los parámetros de los modelos estocásticos utilizados para efectuar las proyecciones. Los valores de los parámetros deben permitir construir escenarios consistentes y realistas, para lo cual suele ser necesario establecer hipótesis acerca del comportamiento futuro de las variables. Una vez especificados los parámetros del modelo, debe procederse a su validación. Un método frecuentemente empleado para esta tarea es el *backtesting*.

Un aspecto esencial del generador de escenarios DFA es que los caminos proyectados no se deben generar de forma aislada, sino que deben reflejar las relaciones entre las distintas variables empleadas en el modelo. El modelo de compañía tiene en consideración la composición de la cartera de activo y pasivo, y permite evaluar el comportamiento del asegurador ante el conjunto de escenarios simulados.

El *output* del modelo dependerá del objetivo con el que se utiliza, pero cuando el objetivo es el análisis del riesgo, se requiere la determinación del excedente económico. Los resultados obtenidos por el modelo deben ser analizados, para lo que es común resumirlos en diferentes medidas de rentabilidad y riesgo. Como resultado de este proceso, la compañía puede analizar los riesgos, evaluar estrategias o determinar el capital necesario bajo esos escenarios simulados. Si los resultados bajo algunos escenarios no son aceptables, se deben identificar las causas o factores de riesgo que los han motivado. Fruto de este proceso es útil es-

LAS REGLAS DE DECISIÓN SE IMPLEMENTAN A TRAVÉS DE ALGORITMOS QUE REALIZAN CÁLCULOS PARA ALGUNAS VARIABLES DEL MODELO, EN FUNCIÓN DE VALORES ANTERIORES O PREVISTOS PARA EL FUTURO



LOS MODELOS DFA DINÁMICOS INCORPORAN REGLAS DE DECISIÓN CONDICIONALES, DOTÁNDOLOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL. LA CAUSA DE SU INCLUSIÓN ES QUE LA GERENCIA PUEDA REVISAR SUS ESTRATEGIAS CUANDO SEA NECESARIO



tablecer cuáles son los factores de riesgo o escenarios que provocan un mayor número de situaciones no aceptables. Además, existen varios métodos estadísticos que ayudan a determinar el efecto de distintas variables individuales sobre una variable objetivo, facilitando la identificación de los factores explicativos de los resultados del modelo.

Para analizar correctamente el *output* de un modelo DFA se necesita realizar también un análisis o test de sensibilidad. El objetivo es examinar cómo los resultados originales reaccionan a cambios en las hipótesis o parámetros iniciales. De esta forma, se comprueba que los resultados obtenidos en la simulación son robustos, y no el resultado de las hipótesis y parámetros empleados. Los tests de sensibilidad suelen ser completados con el análisis de esce-

narios de estrés (*stress testing*), en los cuales se comprueba la resistencia de la compañía ante variaciones extremas en determinadas variables.

Una vez analizados los *outputs*, se puede elaborar un informe para la dirección de la compañía o para el órgano supervisor. En el informe debe resumirse la información producida por el modelo, de forma que se facilite la identificación de las estrategias más adecuadas, posibilitando así llevar a cabo acciones que permitan adecuar los resultados a los objetivos de la compañía.

Incorporación de la estrategia de forma dinámica

Los modelos dinámicos DFA incorporan reglas de decisión condicionales, dotándolos de inteligencia artificial. La causa de su inclusión es la hipótesis de que la gerencia puede reaccionar a su entorno revisando sus estrategias cuando sea necesario, y no implantar su plan operativo de una forma pasiva a lo largo del período de proyección del modelo. Formalmente, las reglas de decisión se implementan a través de algoritmos que realizan cálculos para algunas variables del modelo, en función de los valores obtenidos en períodos anteriores o de los valores previstos para el futuro. De este modo se trata de simular la reacción futura de la compañía (evolución de las estrategias) a las condiciones específicas simuladas a lo largo del periodo de proyección. D'Arcy *et al.* (1998) indican la conveniencia de incorporar determinadas decisiones estratégicas en los modelos; sin embargo, no les parece apropiado incorporar todos los procesos de toma de decisiones en el modelo, para así poder analizar el efecto de distintos escenarios.

USOS Y USUARIOS DEL DFA

En este apartado vamos a describir los múltiples usos que se le atribuyen a la técnica

DFA. La Casualty Actuarial Society (1999) proporciona una lista de potenciales usos al afirmar que el DFA provee a la gerencia de información útil para la toma de decisiones en las áreas siguientes:

1. Evaluación del plan de negocio.

Los modelos DFA se pueden utilizar para profundizar en las causas por las cuales los objetivos financieros de la compañía pueden no alcanzarse.

2. Estrategia de marketing (desarrollo del producto y de mercados).

El DFA puede proporcionar una base para la tarificación de las pólizas y/o explorar los posibles efectos financieros que los nuevos mercados y productos tendrán en los resultados financieros de los productos y mercados existentes.



EL DFA PUEDE UTILIZARSE PARA MEJORAR LA COMPRENSIÓN DE LA COMPAÑÍA SOBRE LOS COSTES, VENTAJAS Y RIESGOS ASOCIADOS A LOS CAMBIOS EN LA FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LAS RECLAMACIONES

3. Gestión de reclamaciones.

El DFA puede utilizarse para mejorar la comprensión de la compañía sobre los costes, ventajas y riesgos asociados en los cambios en la filosofía de gestión de las reclamaciones por parte de los asegurados.

4. Determinación del capital necesario por la compañía.

La suficiencia del capital se refiere normalmente a la capacidad de la compañía para pagar todas las obligaciones potenciales. Históricamente, las compañías han fijado su capital por medio de fórmulas simples basadas en ratios de primas o ratios de provisiones, y que no tienen en cuenta los riesgos a los que se enfrentan las compañías. El DFA puede cuantificar mejor el nivel de capital apropiado de una compañía para apoyar los riesgos del negocio.



LAS AGENCIAS DE CALIFICACIÓN O RATING VALORAN LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS COMO DFA. UNA COMPAÑÍA QUE ANALICE SUS DECISIONES ECONÓMICAS MEDIANTE EL DFA PUEDE RECIBIR CALIFICACIÓN MÁS FAVORABLE

5. Asignación del capital entre líneas del negocio.

El DFA permite evaluar los riesgos y las rentabilidades de las distintas divisiones operativas de una compañía y, por consiguiente, la asignación del capital se realiza en función del valor ajustado al riesgo aportado a la empresa.

6. Análisis de liquidez.

Un modelo DFA puede ayudar a una compañía a determinar el nivel de fondos a corto plazo que pueden ser necesarios en función de la volatilidad de los flujos de caja futuros.

7. Estructura o estrategia del reaseguro.

Según Bohra y Weist (2001), el análisis del reaseguro se basa en examinar la relación entre la rentabilidad y el riesgo asociado a distintas estructuras de reaseguro. La cuestión clave es la tolerancia o aversión al riesgo del

comprador, puesto que menos reaseguro aumenta generalmente la rentabilidad prevista, pero también el riesgo. El DFA puede ayudar a responder a preguntas sobre el tipo de reaseguro a comprar, los niveles de retención o los límites, entre otras.

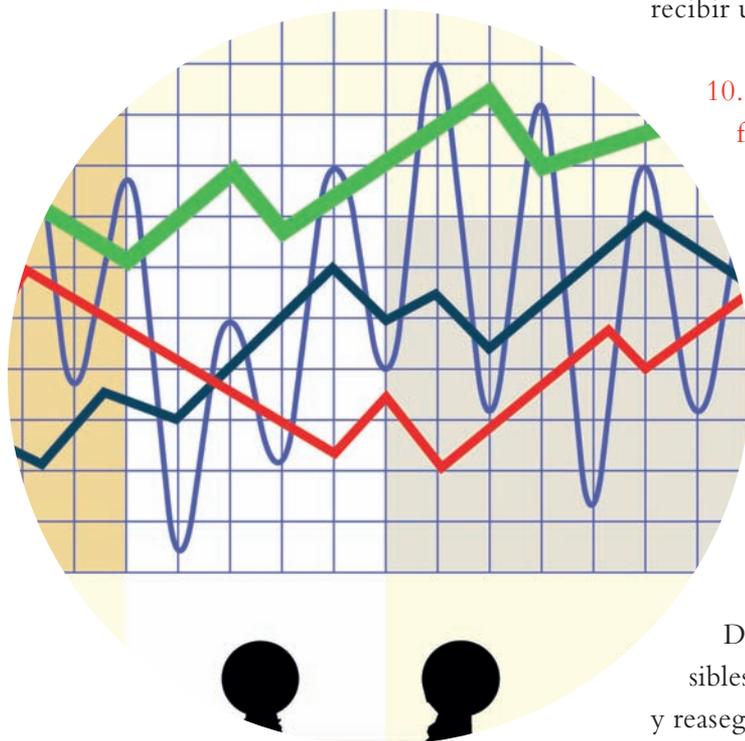
8. Análisis de la estrategia de inversión. El DFA puede analizar distintas estrategias de activo y ver su influencia en los resultados financieros a largo plazo, ayudando a las compañías a determinar la estrategia óptima consistente con su perfil de riesgo.

9. Mejora en la calificación crediticia. Las agencias de calificación o *rating* reconocen la importancia de las técnicas de gestión de riesgos como el DFA, en la medida en que proporcionan las herramientas necesarias para mostrar la comprensión y cuantificación de la exposición del riesgo de las compañías. Una compañía que analice sus decisiones económicas mediante técnicas DFA puede recibir una calificación más favorable.

10. Análisis de las oportunidades de fusión y adquisición.

A través de los modelos DFA se puede cuantificar el precio de compra de una posible operación corporativa en función de la creación de valor de la nueva compañía.

Una vez vistos los posibles usos de la técnica DFA, es útil determinar cuáles son los posibles usuarios de dichos modelos. Blum y Dacorogna (2004) establecen como posibles usuarios a las compañías aseguradoras y reaseguradoras con ánimo de evaluar el plan





de negocio y el desarrollo de productos, y a los cuerpos reguladores y agencias de *rating*, que utilizan el DFA para analizar la solvencia y la liquidez. La Casualty Actuarial Society (1995) añade a la lista anterior los bancos de inversión, intermediarios financieros, inversores institucionales y analistas financieros.

CONCLUSIONES

La necesidad de medir el riesgo al que está expuesta una compañía de seguros se ha visto impulsada recientemente por el entorno competitivo en el que se desarrolla la actividad, por las innovaciones tecnológicas y financieras, por la volatilidad actual de los mercados y por la próxima entrada en vigor de la nueva regulación de capital conocida como Solvencia II. Como principal ventaja, el DFA adopta un análisis integral del activo y del pasivo que puede ser utilizado con diversos fines, entre los que destacan el establecimiento de niveles de capital ajustados al riesgo y la evaluación de las estrategias frente a cambios en el entorno. De este modo, la compañía puede conocer en todo momento el riesgo que asume y las necesidades de capital requeridas para hacer frente a dicho riesgo. Por consiguiente, la compañía podrá emprender acciones que sitúen al negocio en el nivel de riesgo deseado y anticipar los efectos de las estrategias llevadas a cabo. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blum, P. y Dacorogna, M. (2004): «Dynamic Financial Analysis, Understanding Risk and Value Creation in Insurance», en Teugels, J. y Sundt, B. (editores): *Encyclopedia of Actuarial Science*, John Wiley & Sons, Vol. 1, pp. 505–519.

Bohra, R. y Weist, T. (2001): «Preliminary Due Diligence of DFA Insurance Company», CAS Forum, Spring, pp. 25–58.

Casualty Actuarial Society (1995): «Dynamic Financial Models of Property/Casualty Insurers», Dynamic Financial Analysis Committee.

Casualty Actuarial Society (1999): «Overview of Dynamic Financial Analysis», Dynamic Financial Analysis Committee.

D’Arcy, S.P.; Gorvett, R.W.; Hettinger, T.E. y Walling III, R.J. (1998) «Using the Public Access Dynamic Financial Analysis Model: A Case Study», CAS Dynamic Financial Analysis Call Paper Program, Summer, pp. 53–118.

D’Arcy, S.P. y Gorvett, R.W. (2004): «The Use of Dynamic Financial Analysis to Determine Whether an Optimal Growth Rate Exists for a Property-Liability Insurer», *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 71, No. 4, pp. 583–615.

Kaufmann, R.; Gadmer, A. y Klett, R. (2001): «Introduction to Dynamic Financial Analysis», *ASTIN Bulletin*, Vol. 31, No. 1, pp. 213–249.

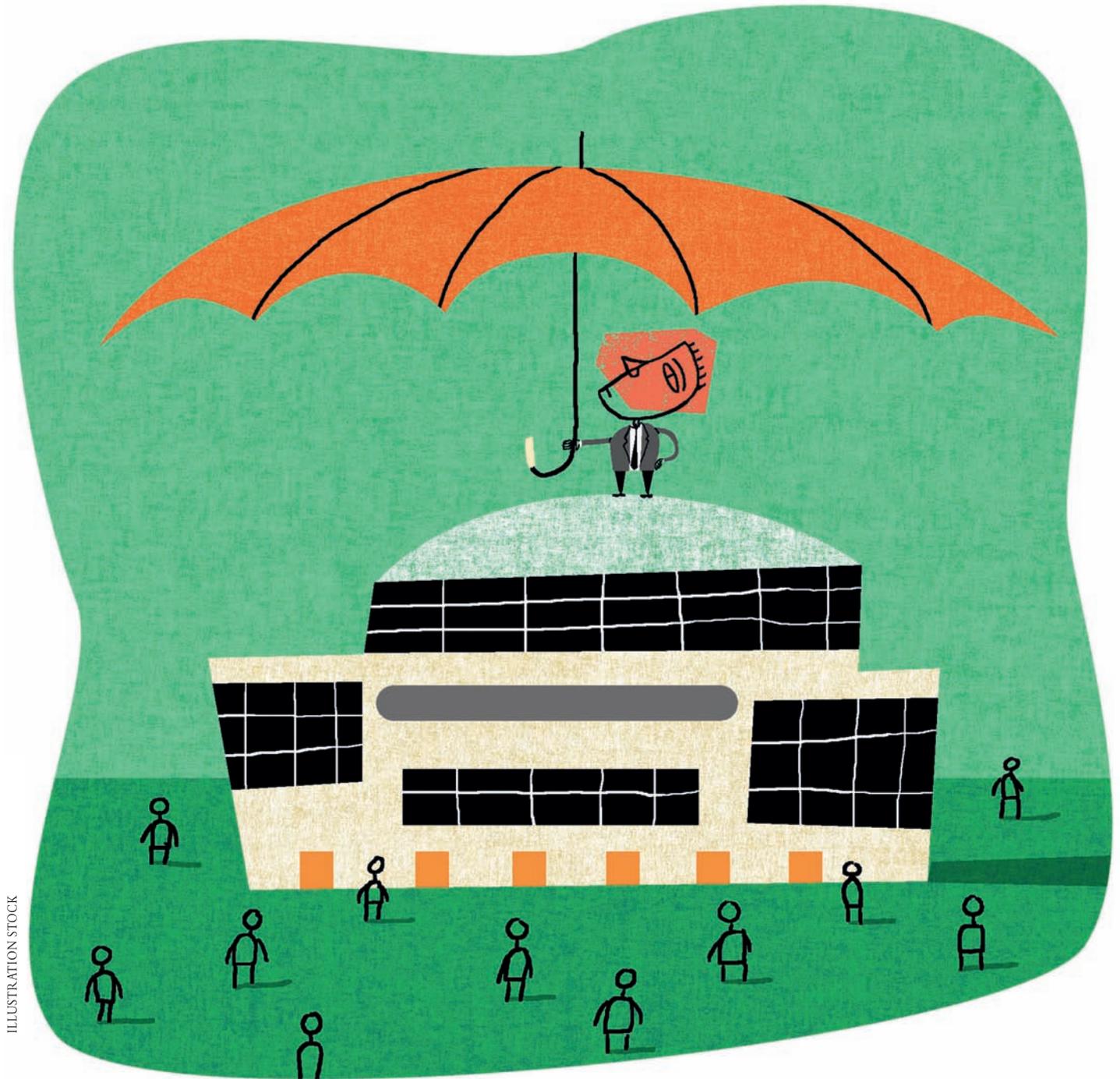


ILLUSTRATION STOCK

Los riesgos de seguridad y medio ambiente

Aproximación a su *Análisis* como *Riesgo Operacional* a la luz de

SOLVENCIA II

JOSÉ MARÍA CORTÉS SAAVEDRA
Seguridad y Medio Ambiente
MAPFRE

Estamos asistiendo a una preocupación creciente por el control de los riesgos de todo tipo y en todos los ámbitos. La época de crisis que vivimos viene a acrecentar esta necesidad de control, sin poder olvidar tampoco otros acontecimientos de triste recuerdo como los ataques terroristas o las catástrofes naturales, de fatídica actualidad. El denominador común de todos ellos es que han provocado graves daños, irreparables en ocasiones, y que no se habían prevenido, al menos correctamente.

Ciertamente, la preocupación por el riesgo no es una actitud nueva, podríamos incluso convenir que es innata al ser humano y, por ende, a todas sus actividades. Pero lo que sí puede considerarse como fenómeno novedoso, sin duda auspiciado también por las circunstancias a que nos hemos referido, es el grado creciente de esa preocupación, tanto en intensidad como en extensión, alcanzando a todos los riesgos posibles. En línea con esta preocupación, también se



viene percibiendo la necesidad de aplicar procedimientos científicos y racionalizados para controlar los riesgos, con un matiz integrador de los mismos.

Consecuentemente con lo anterior y con el fin, entre otros, de lograr una adecuada y eficaz gestión de todos los riesgos que pudieran afectar al sector bancario, se promulgaron los Acuerdos de Basilea¹, así como la directiva comunitaria Solvencia II², ambos para el sector asegurador.

En este contexto, la intención de este trabajo es centrarse en el análisis de la gestión de los riesgos de seguridad y medio ambiente, en el marco de la gestión integral de riesgos de la empresa en general; particularizándolo para el sector asegurador bajo la perspectiva de Solvencia II.

SOLVENCIA II Y EL RIESGO OPERACIONAL

Tanto Solvencia II como Basilea no dejan ninguna duda sobre la necesidad de gestionar y controlar todos los riesgos «presentes y futuros» a que pueda estar expuesta la entidad. El enfoque es integral, es decir, hay que controlar todos los riesgos, independientemente de su naturaleza.

Por otra parte, desde estas directivas se concede gran importancia al riesgo operativo³, dentro del conjunto de los riesgos a que pueden estar expuestas las entidades. Analizando lo que establece Solvencia II al respecto, constataremos la trascendencia de la gestión de estos riesgos.

Es de sobra conocido que el grado de eficacia y el modelo que se adopte para la gestión de los riesgos va a incidir directamente en los recursos propios mínimos que se requerirán, tanto a las aseguradoras como a las entidades financieras.

Así, puede enunciarse como uno de los principales objetivos de Solvencia II el desarrollo de un nuevo sistema que permita determinar los recursos propios

¹ Directiva 2006/49/CE, de 14 de junio de 2006, sobre la adecuación del capital de las empresas de inversión y las entidades de crédito, el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea de 2004. Y Directiva 2006/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de junio de 2006, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio (refundición). En septiembre de 2010 se ha llegado al Acuerdo de Basilea III, que endurece las condiciones de capital.

² Directiva 2009/138/CE, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad del seguro y su ejercicio (Solvencia II).



UNO DE LOS OBJETIVOS DE SOLVENCIA II ES EL DESARROLLO DE UN NUEVO SISTEMA QUE PERMITA DETERMINAR LOS RECURSOS PROPIOS MÍNIMOS A REQUERIR A CADA ASEGURADORA EN FUNCIÓN DE LOS RIESGOS ASUMIDOS Y DE LA GESTIÓN QUE SE REALICE DE CADA UNO DE ELLOS

mínimos a requerir a cada aseguradora en función de los riesgos asumidos y de la gestión que se realice de cada uno de ellos. Además, establece unos mecanismos para lograr la efectiva y eficiente gestión del riesgo y la verificación de esta gestión por parte del supervisor.

La directiva vincula la consecución de este objetivo a la necesidad de que las empresas de seguros y de reaseguros cuenten con un sistema de gobernanza adecuado, que también ha de estar sujeto a revisión supervisora. Desde el mismo texto legal, se define «sistema de gobernanza» como la capacidad interna para llevar a cabo tareas de tipo práctico; lo que lleva a considerar el conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan a cómo se dirige, administra o controla una empresa o corporación.

Continuando con Solvencia, entre las funciones importantes que integran el sistema de gobernanza incluye la gestión de riesgos.

Concretando aún más sobre esta función, Solvencia II especifica que las empresas de seguros y de reaseguros deberán disponer de un sistema eficaz de gestión de riesgos que comprenderá las estrategias, los procesos y los procedimientos de información necesarios para identificar, medir, vigilar, gestionar y notificar de forma continua los riesgos a los que estén o puedan estar expuestas, así como sus interdependencias.

³ La autora, María Ángeles Nieto Giménez-Montesinos, en su trabajo «El tratamiento del riesgo operacional en Basilea II» (Banco de España. Estabilidad Financiera, núm 8. Pdf), pone de relieve la importancia creciente del riesgo operacional, verificado por el tratamiento como Pilar 1 que le da Basilea II, por detrás del riesgo de crédito y muy por delante del riesgo de mercado en cuanto a los requerimientos de capital.

SOLVENCIA II: PILARES Y SISTEMAS DE GOBERNANZA

OBJETIVOS/PILARES



1. Desarrollar un nuevo sistema para determinar los recursos mínimos a requerir a cada aseguradora en función de los riesgos asumidos y de la gestión que se realice de los mismos.
2. Establecer nuevas competencias y mecanismos de actuación de los supervisores.
3. Establecer las informaciones sobre los riesgos y su gestión que deben dar las aseguradoras.

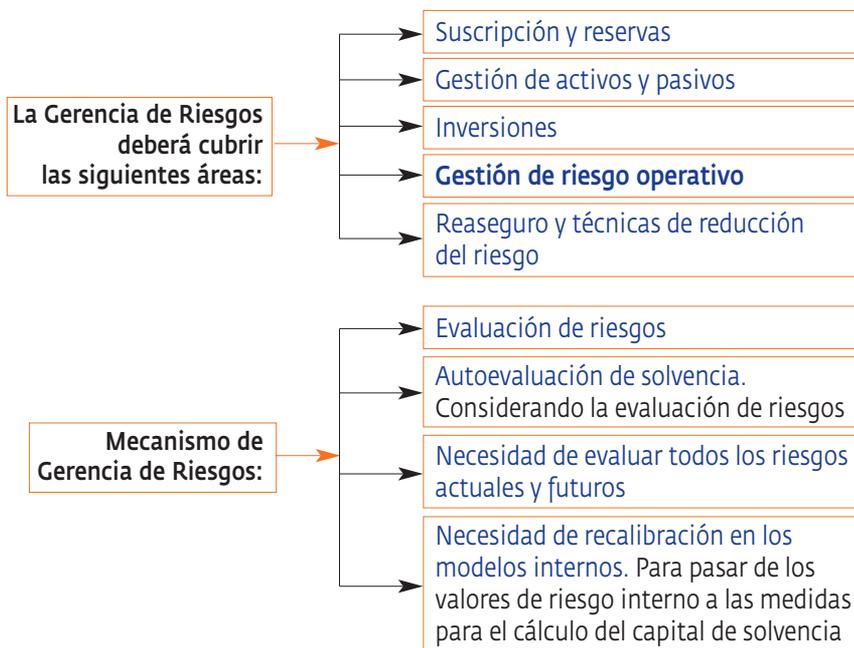
SISTEMA DE GOBERNANZA



- Deberán adaptarlo las aseguradoras, estará integrado por las «FUNCIONES IMPORTANTES» de
- **Gerencia de Riesgos.**
 - Comprobación de conformidad/control interno.
 - Auditoría interna. Debe ser independiente de las otras funciones operativas.
 - Función actuarial.

Fuente: Elaboración propia

SOLVENCIA II: FUNCIÓN DE LA GERENCIA DE RIESGOS



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, entre las áreas que deben cubrirse con la función de gestión de riesgos menciona expresamente la correspondiente a la gestión del riesgo operativo.

Hay que considerar que en el artículo 41 de la directiva se establece la necesidad de contar con una política de gestión de riesgos escrita que, obviamente, constituirá el marco para todo el proceso.

La importancia que se otorga a la gestión del riesgo operativo se aprecia también al mencionarlo expresamente entre los riesgos que es necesario cubrir para calcular el capital de solvencia obligatorio.

Referente a lo que se considera riesgo operativo, cabe decir que Solvencia II lo define como el derivado de la inadecuación o la disfunción de procesos internos, del personal y los sistemas, o de sucesos externos. Incluye los riesgos jurídicos, pero no los riesgos derivados de decisiones estratégicas ni los riesgos de reputación. Definición que coincide con la que adopta Basilea II⁴.

Solvencia no especifica qué áreas de riesgo se considerarían riesgo operacional. Sí las concreta Basilea, mencionando entre éstas las siguientes: fraude interno, prácticas con clientes, productos o negocios, seguridad en el puesto de trabajo, daños a activos materiales, fraude, incidencias en el negocio, fallos en los sistemas.

Llegados a este punto, se hace necesario desgranar la función o funciones de las áreas de seguridad, para dilucidar si la naturaleza de los riesgos que se gestionan desde las mismas permite u obliga a encuadrarlos entre los operacionales. Si la respuesta a esta cuestión es positiva, deberá concluirse que la gestión de estos riesgos también debería tratarse bajo el prisma de Solvencia II en las aseguradoras o de los Acuerdos de Basilea en la banca. Conclusiones que podrían hacerse extensivas para el resto de empresas como reflexiones para una gestión integral de sus riesgos.



⁴ Por su parte, Basilea II define el riesgo operativo como la falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal, los sistemas internos, o bien consecuencia de acontecimientos externos. Incluye el riesgo legal y excluye el reputacional y el estratégico.

¿SON LOS RIESGOS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE RIESGOS OPERACIONALES?

Para contestar a este interrogante debe precisarse, en primer lugar, qué se entiende por «riesgos de seguridad y medio ambiente».

Así, se considera que bajo este concepto se engloban todos aquellos riesgos que tradicionalmente son gestionados por las áreas de seguridad y las de medio ambiente. Para centrar el ámbito al que nos referimos, podemos mencionar que entre estos riesgos, como uno de sus ejemplos más significativos, se encuentran los riesgos antisociales (robo, hurto, amenazas, terrorismo, daños malintencionados, etc.), pero sin que la tipología de riesgos de seguridad y medio ambiente se agote en estos. Más bien al contrario, dado el amplio y variopinto elenco de riesgos que se gestionan por las unidades o áreas de seguridad de las empresas.

Tampoco sería correcto identificar los riesgos de seguridad y medio ambiente exclusivamente con los riesgos patrimoniales, ya que se estarían obviando riesgos tan emblemáticos para la seguridad como los que provocan un daño a las personas (agresiones, amenazas, extorsión, secuestro, atentado terrorista, etc.).

A modo de ejemplo, y sin que se trate en ningún caso de un catálogo cerrado o *numerus clausus*, se identifican las siguientes áreas de riesgo como las tradicionalmente gestionadas desde la óptica de seguridad, o susceptibles de serlo:

- Riesgo de incendio.
- Riesgos de la naturaleza.
- Riesgo antisocial.



- Riesgo medioambiental.
- Riesgos derivados de daños o ataques a la información, incluso el derivado de LOPD.
- No es inusual que desde las áreas de seguridad se gestionen también las posibles emergencias y los planes de autoprotección. También hay autores que incluyen entre estos riesgos los de seguridad laboral⁵.

⁵ A modo de ejemplo, los riesgos de seguridad, de medio ambiente y de seguridad laboral se abordan de forma conjunta en la obra «Manual de evaluación y administración de riesgos», de los autores Rao Kolluru, Steven Bartell, Robin Pitblado y Scott Stricoff (Editorial Mc Graw Hill). En las obras o tratados de seguridad es habitual encontrar la seguridad laboral entre las disciplinas gestionadas conjuntamente desde seguridad, como ocurre en el «Manual para el director de seguridad» (Editorial E.T. Estudios Técnicos, 1996). Y en la misma línea, las «Instrucciones técnicas de seguridad integral» de la FUNDACIÓN MAPFRE Estudios, quizá la más completa recopilación sobre seguridad integral realizada en España, comprende todas las ramas de seguridad mencionadas.



PARA SOLVENCIA II, EL RIESGO OPERATIVO ES EL DERIVADO DE LA INADECUACIÓN O LA DISFUNCIÓN DE PROCESOS INTERNOS, DEL PERSONAL Y LOS SISTEMAS, O DE SUCESOS EXTERNOS. INCLUYE LOS RIESGOS JURÍDICOS, PERO NO LOS DERIVADOS DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

TIPOLOGÍA DE RIESGOS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE Y ÁREAS DE GESTIÓN

Riesgos de la naturaleza

Riesgos tecnológicos (incendio)

Riesgos antisociales

Riesgos de la información y los sistemas

Riesgo medioambiental

Riesgos por incumplimientos legales (LOPD, Ley Seguridad Privada, normativa conrainscendios, etc.)

Otros: riesgo biológico, riesgos laborales

Planes de autoprotección y emergencias

Planes de continuidad de negocio

Fuente: Elaboración propia

A la vista de la naturaleza de estos riesgos, para dar respuesta al interrogante planteado cabe preguntarse cómo pueden afectar a una empresa.

En este sentido, no cabe duda de que afectan decisivamente a las empresas y que una deficiente gestión de los mismos podría acarrear graves y hasta irreparables daños. Afirmación que la corrobora el hecho de que estadísticamente el incendio es el riesgo con más probabilidad de abocar a una empresa a la desaparición. Y a nadie se le escapa qué puede suponer para una gran empresa, hablamos de su evolución, un atentado terrorista o el secuestro de un directivo. Como tampoco puede ignorarse que los riesgos relacionados con la información y los sistemas son muy frecuentes y especialmente dañinos: una caída en los sistemas de información puede provocar la paralización de la empresa o de una parte del negocio si este riesgo no está bien controlado.

Hay que traer también a colación que la práctica totalidad de estos riesgos, además de pérdidas patrimoniales y/o personales, y por pequeñas que sean éstas, van a implicar daños de imagen, a veces difícil de reparar.

Todo esto lleva a considerar que estamos ante riesgos muy importantes y decisivos para el desarrollo de la empresa.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta el objetivo de Solvencia que aboga por la gestión integral de «todos los riesgos, presentes y futuros que afecten a la aseguradora», queda claro que esa necesidad de eficien-



SOLVENCIA II Y BASILEA CONSIDERAN QUE LOS RIESGOS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE DEBEN GESTIONARSE POR LAS EMPRESAS A LA PAR QUE EL RESTO DE RIESGOS, RECAYENDO SU RESPONSABILIDAD EN LAS UNIDADES DE SEGURIDAD

te gestión alcanza también a los riesgos de seguridad y medio ambiente, cuya responsabilidad recae en las unidades de seguridad.

Sentada la necesidad de gestionar los riesgos de seguridad y medio ambiente a la par que el resto de riesgos que vienen considerándose bajo el paraguas de Solvencia y Basilea, su encuadramiento dentro de las categorías o áreas de riesgo que ha de tratar la función gerencia no puede ser más que dentro de los riesgos operacionales.

En este sentido, tal y como se ha podido apreciar, gran parte de las áreas de riesgo operacional que concreta Basilea (fraude interno, seguridad en el puesto de trabajo, daños a activos materiales, fraude, incidencias en el negocio, fallos en los sistemas) pueden incluirse en seguridad. No obstante, y pese a esta referencia, la normativa es cicatera a la hora de mencionar los riesgos de seguridad como conjunto, entre los operacionales.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

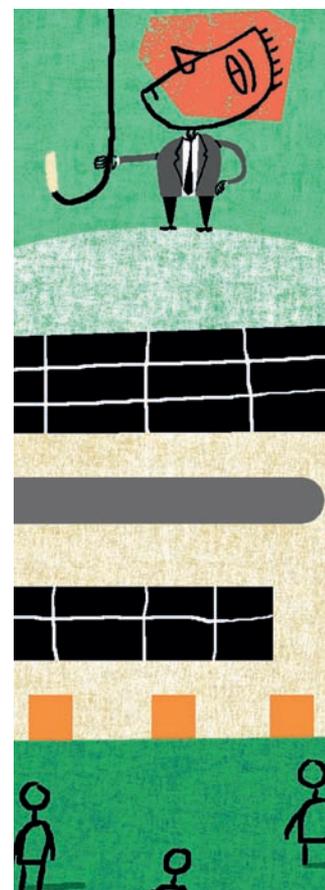
Gestión de riesgos desde las áreas de seguridad

Independientemente de la existencia o no en una organización de un modelo de gerencia implantado, las organizaciones de seguridad, respondiendo a la que es su principal función dentro de la empresa, se han centrado en el control efectivo de estos riesgos, mediante la implantación de medidas de seguridad preventivas y reactivas.

Si bien es cierto que la gerencia como proceso completo no alcanza todavía una implantación significativa en el ámbito de la seguridad, sí se ha de reconocer el

CORRELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE RIESGO OPERACIONAL (SEGÚN BASILEA) Y LAS ÁREAS DE SEGURIDAD, CON SU POSIBLE AFECTACIÓN A LA EMPRESA

BASILEA II	ÁREAS DE SEGURIDAD	AFECCIÓN A LA EMPRESA
Fraude interno	Seguridad patrimonial Seguridad contra incendios	Pérdida patrimonial Pérdida de negocio y oportunidades Conflictividad laboral
Prácticas con clientes, productos y negocios	Seguridad de la información LOPD Emergencias	
Daños a activos materiales	Terrorismo Medio ambiente Riesgos de la naturaleza Continuidad de negocio	
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Seguridad de las personas (frente a riesgos de agresiones, secuestros, amenazas, robos y hurtos personales, etc.) Riesgos de la naturaleza Medio ambiente	Pérdida patrimonial Pérdida de negocio y oportunidades Conflictividad laboral
Fraude externo e incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	Ataques a la información	Pérdida patrimonial Pérdida de negocio y oportunidades Conflictividad laboral



Fuente: Elaboración propia



camino que lleva recorrido en cuanto a identificación y análisis de los riesgos, como hitos necesarios para realizar un control efectivo y eficiente de los mismos.

En cuanto a la evaluación de estos riesgos de seguridad, en general se encuentra con los mismos problemas que el resto de riesgos operacionales, básicamente la dificultad para su cuantificación. A pesar de ello, en el ámbito de la seguridad se dispone de metodologías de evaluación más o menos científicas, pero desarrolladas más en el aspecto teórico que desde su aplicación práctica, adoleciendo de una gran carga subjetiva en general; aspectos que abocan a que en la realidad su aplicación práctica quede muy limitada.

No se puede perder de vista que un proceso de Gerencia de Riesgos de seguridad y medio ambiente deberá contemplar, además de las fases ya mencionadas, una fase de toma de decisión que posibilite elegir entre la conveniencia de adoptar medidas de control, la transferencia de riesgos o incluso la posibilidad de asumirlos.

Lógicamente, para cerrar este ciclo es necesario evaluar costes y riesgos, incluyendo la valoración de los activos como condición *sine qua non* para calcular el posible daño.

La transferencia de riesgos de seguridad y medio ambiente

Se ha mencionado la posibilidad de transferir los riesgos. Ciertamente, un proceso de gerencia que se precie debe incluir también esta fase, por lo que se hace necesario considerar la posibilidad de asegurar o

transferir mediante algún mecanismo también los riesgos de seguridad y medio ambiente.

Ahora bien, si se analiza la gestión del riesgo que se hace desde las áreas de seguridad, es fácil concluir que éstas son completamente ajenas a la transferencia del mismo, salvo honrosas excepciones⁶.

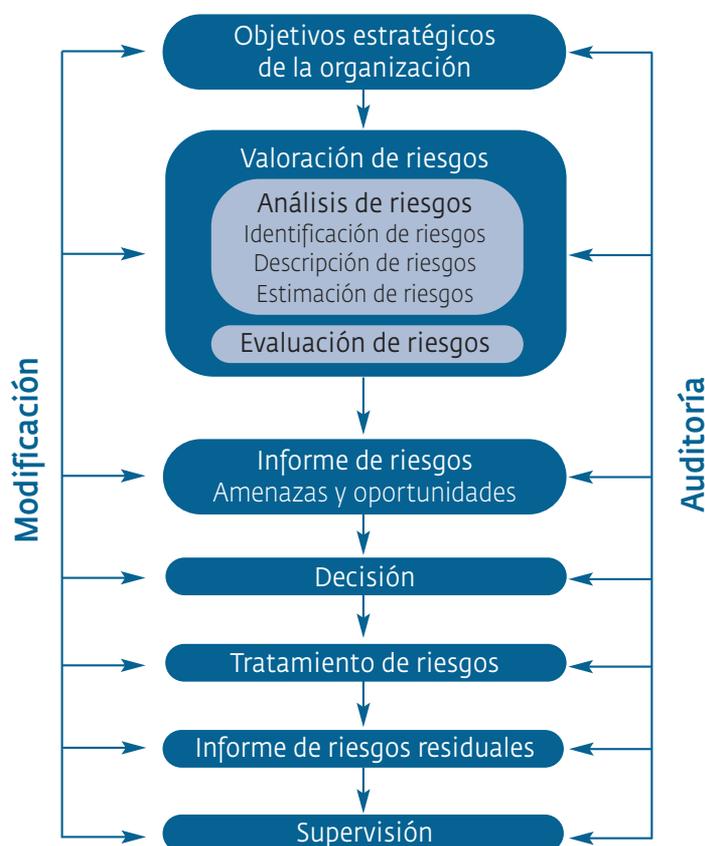
Para llevar a cabo esta función es necesario contar con personal experto en gestión o Gerencia de Riesgos y/o en seguros, personal no habitual en las unidades de seguridad. Circunstancia que, por otra parte, no representaría más problema que incorporar a profesionales de estas características o apoyarse en otras áreas de la empresa expertas en esta materia.

Pero sea cual sea la solución que se adoptase, conviene hacer hincapié en que la gestión del riesgo en toda su extensión debe considerar su transferencia. Y por otra parte, en que para transferir el riesgo de seguridad y medio ambiente de forma óptima y eficaz debe incardinarse en el proceso de gerencia.

Esta última afirmación se hace considerando la relación estrecha que debe existir, en cualquier caso, entre las unidades de seguridad, como auténticos expertos en los riesgos de su competencia, y las que, desde dentro o externas, tengan la responsabilidad de su aseguramiento o cualquier otra alternativa de transferencia. En general y desde el punto de vista metodológico, no se puede concebir la transferencia sin la valoración del riesgo, para lo que habrá que contar con su gestor directo, o sea, en nuestro caso, con la unidad de seguridad. Debiendo tener en cuenta, por otra parte, que la adopción de medidas de control preventivas puede tener repercusión directa en el aseguramiento modificando la prima, de igual forma que puede repercutir el descenso del número de siniestros, aspectos en los que la labor de seguridad resulta decisiva.

⁶ Aún a riesgo de personalizar, cabe mencionar que MAPFRE cuenta con una unidad para transferencia de riesgos patrimoniales asegurables, encuadrada en el área de Seguridad y Medio Ambiente.

PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS



Fuente: FERMA. Estándares de gerencia.

Breve esbozo de la relación entre la gestión del riesgo operativo y la seguridad

Si se analiza la gestión del riesgo operativo que, generalizando, se viene realizando en las empresas, se puede extraer lo siguiente:

Habitualmente, la gestión del riesgo operativo en las empresas se encuadra junto a la gestión del resto de

riesgos, próximo a las áreas financieras y económicas o incluso a las de auditoría.

Acorde con su propio concepto, entre los riesgos operacionales suelen incluirse los derivados de la gestión administrativa, de recursos humanos, comisiones, comerciales, atención al cliente, tecnológicos, etc. No es habitual contemplar, entre estos, los riesgos de seguridad, al menos en toda su extensión, ni incluso los de medio ambiente; más allá de meras referencias puntuales en los cuestionarios de riesgo, sobre todo en cuanto a los riesgos de información. Y, desde luego, no suelen incorporarse al conjunto de la gestión del riesgo operativo mediante los procesos de gerencia implantados.

Lo anterior no deja de parecer un tanto contradictorio, teniendo en cuenta la importancia de estos riesgos de seguridad y medio ambiente y la necesidad legal de controlar todos los riesgos de forma integral en los ámbitos sobre los que se centra este análisis.

En menor medida suele considerarse la gestión que tradicionalmente se hace desde esas otras áreas de riesgo, con el fin de lograr esa auténtica gerencia integral demandada por la normativa y de la optimización de recursos, lo que pasaría por el aprovechamiento de sinergias entre las diferentes áreas que gestionan riesgos.

Se puede constatar que desde las áreas responsables de la Gerencia de Riesgos de las grandes empresas se es consciente de esta situación y de la importancia de estos riesgos. Cabe entonces preguntarse el motivo por el que la relación de éstas con las unidades de seguridad se limita las más de las veces a meras colaboraciones puntuales, sin llegar a abordar auténticos procesos de gerencia que consideren también los riesgos de seguridad y medio ambiente, y sin incluirlos en la gestión del resto de riesgos de la empresa.

La respuesta puede venir desde varias partes. Por un lado, puede estar motivada por el desconocimiento que se tiene, en la empresa en general, de sus propias



LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS EMPRESAS SE ENCUADRA HABITUALMENTE JUNTO A LA GESTIÓN DEL RESTO DE RIESGOS, PRÓXIMO A LAS ÁREAS FINANCIERAS Y ECONÓMICAS O INCLUSO A LAS DE AUDITORÍA

unidades de seguridad; a lo que contribuye la necesaria confidencialidad que envuelve muchos de los asuntos tocantes a seguridad, unido a que son riesgos muy específicos y, por lo general graves; lo que lleva a que sean tratados por personal muy especializado y quizá un tanto endogámico. Pero, curiosamente, por otro lado, estas mismas características casi pueden aplicarse también a las unidades sobre las que recae la gestión del riesgo en la empresa. El resultado es que la posible colaboración entre estas áreas, funcionalmente alejadas, puede resultar a priori difícil y casi contra natura. Dificultades que habrá que superar en aras de una colaboración que se hace necesaria para gestionar adecuadamente los riesgos.

CONSIDERACIONES PARA UNA INTEGRACIÓN REAL DE RIESGOS

Parece claro que es necesario aunar esfuerzos y aprovechar las sinergias entre las diferentes áreas con responsabilidad en la gestión de riesgos en las empresas, procurando así una efectiva gerencia integral y superando las dificultades funcionales o de cualquier tipo que entorpezcan esta colaboración.

Como se ha visto, desde Solvencia se establece la necesidad de contar con una política de Gerencia de Riesgos. Disponer de esta política, aplicable a todas las áreas de riesgos, es requisito necesario para abordar un proceso de gerencia coherente con los principios empresariales y con la apetencia del riesgo de la organización.

Por otra parte, se observa que muchos de los términos habituales en Gerencia de Riesgos, ya sea en las áreas financieras, en las de negocio, en las de operacional o en las de seguridad, no responden a los mismos

conceptos. Esta situación provoca cierta confusión, dificultando el establecimiento de criterios y procedimientos comunes. Es importante unificar criterios conceptuales al menos a nivel de la misma organización, siendo deseable que esta unificación alcanzase niveles superiores, extendiendo su aplicación a todo un sector. Por supuesto, lo óptimo sería que en el ámbito de la Gerencia de Riesgos se utilizase un lenguaje común.

No se cuenta con procedimientos para evaluar el riesgo operacional en toda su extensión

Las directivas analizadas no establecen criterios específicos para llevar a cabo esta valoración; valoración que, por otra parte, consideran imprescindible.

En el mundo de la Gerencia de Riesgos en general no es fácil encontrar modelos genéricos para llevar a cabo una evaluación cuantitativa del riesgo operacional.

Esta situación lleva a considerar la necesidad de abordar o profundizar en el estudio o diseño de procedimientos de evaluación del riesgo operacional en toda su extensión, que lleguen incluso, y en tanto en cuanto sea posible, a la cuantificación del riesgo.

Bases de datos de incidentes derivados del riesgo operacional

Solvencia también establece la necesidad de contar con estadísticas fiables y adecuadas para efectuar los cálculos de riesgo. Pero la realidad es que, en general, no se dispone de estadísticas de riesgos operacionales de cierta entidad y con la fiabilidad necesaria.

Sería conveniente disponer de estas bases de datos, tanto a nivel sectorial de las empresas de seguros, como a un nivel más amplio o intersectorial. |



AUNQUE SOLVENCIA ESTABLECE LA NECESIDAD DE CONTAR CON ESTADÍSTICAS FIABLES Y ADECUADAS PARA EFECTUAR CÁLCULOS DE RIESGO, LO CIERTO ES QUE, EN GENERAL, NO SE DISPONE DE ESTADÍSTICAS DE RIESGOS OPERACIONALES DE CIERTA ENTIDAD Y CON LA FIABILIDAD NECESARIA



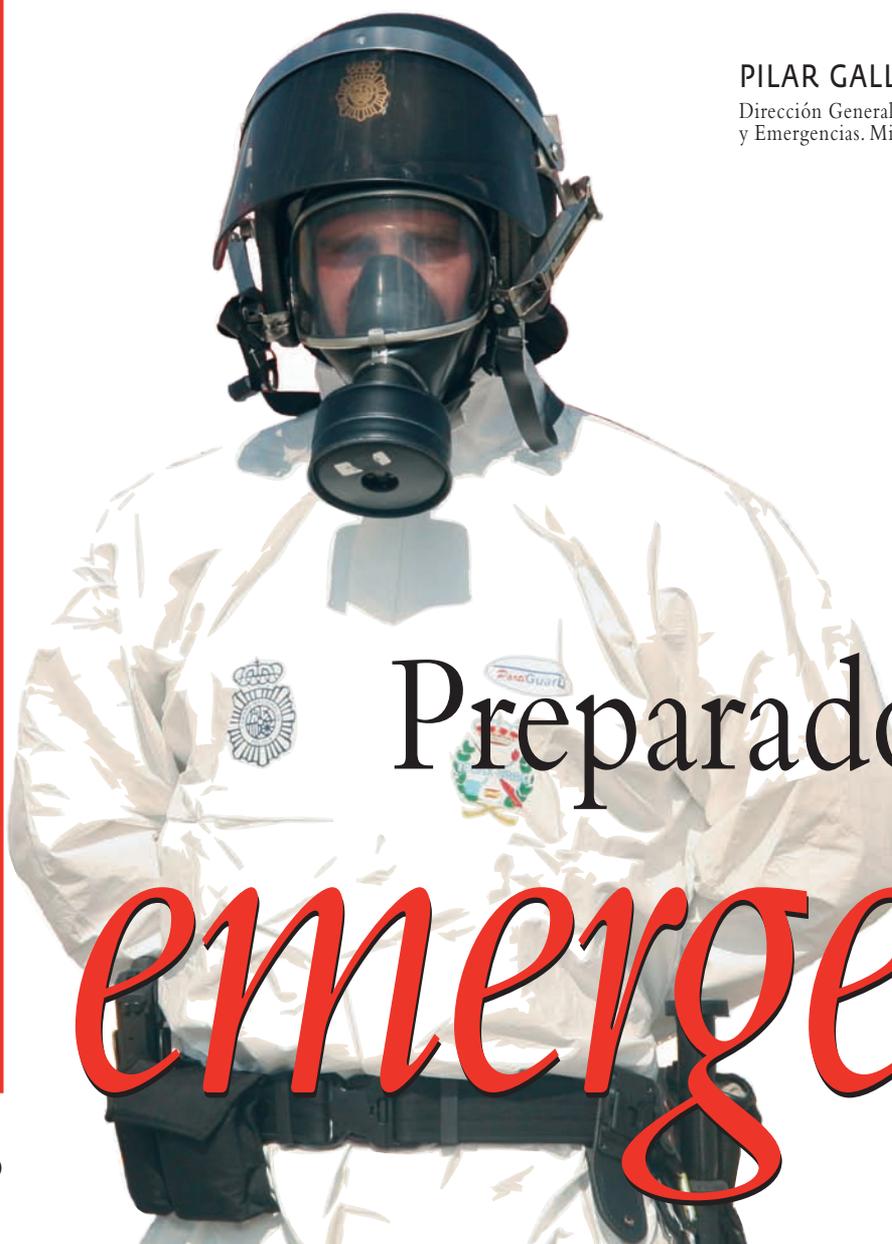
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kolluru, Rao; Bartell, Steven; Pitblado, Robin; Stricoff, Scott. «Manual de evaluación y administración de riesgos». Editorial Mc Graw Hill, 1998.
- Martínez García, Cristina. Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural. Madrid: FUNDACIÓN MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro, Cuadernos de la Fundación, 2009.
- Rodríguez Trigo, Vicente (coordinador). Manual para el director de seguridad. Madrid: Editorial E.T. Estudios Técnicos, S.A., 1996.
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA). Estándares de Gerencia de Riesgos.
- UNESPA; Ernst & Young. Solvencia II: Visión general. Septiembre 2002. http://intranet.icea.es/solvencia/Documentos/31102002_Monografico_SolvenciaII%20UNESPA.pdf (Consulta, 21 junio 09).
- FUNDACIÓN MAPFRE Estudios. Instrucciones técnicas de seguridad integral. Volúmenes 1 y 2 de las «Instrucciones técnicas del concepto y gestión de la seguridad integral». 2003. Colección.
- Jiménez Rodríguez, Enrique José; Martín Marín, José Luis. «El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional». *Universia Business Review* – Actualidad Económica. Tercer trimestre 2005. <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032005054.pdf> (Consulta, 15 de octubre 09).
- Nieto Giménez-Montesinos, María Ángeles. El tratamiento del riesgo operacional en Basilea II. Banco de España. Estabilidad Financiera, núm 8. 2005. <http://www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/be/estfin/numero8/estfin0807.pdf> (Consulta, 18 de junio 09).
- Nieto Giménez-Montesinos, María Ángeles; Gómez Fernández, Inmaculada. Riesgo operacional. Aspectos relevantes de los métodos de indicador básico y estándar. Cuestiones esenciales de la validación de los modelos AMA. Banco de España. R. Operacional Definición y medición. Seminario sobre Basilea II. Madrid, septiembre de 2006. http://www.bde.es/webbde/Agenda/Eventos/06/Nov/Fic/10_II_Seminario_BII_MAN-IGF_RO.pdf (Consulta, 16 de octubre 09).
- Ibáñez, Jesús. Basilea II: Efecto sobre el SGR,s. Banco de España. Instituciones Financieras. X Foro Iberoamericano de sistemas de garantías. Valladolid, septiembre de 2005. <http://www.iberpymeonline.org/XFORO/BasileaII.pdf> (Consulta, 15 octubre 09).
- Gil, Gonzalo. Subgobernador BE. Los retos de la supervisión bancaria y las nuevas perspectivas del Acuerdo de Basilea II. Septiembre de 2003. http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/intervenpub/archivo/gonzalo_gil/sub100903.pdf (Consulta, 3 de diciembre 09).

Un accidente aéreo en el aeropuerto de Madrid-Barajas, en el que un avión choca contra un hangar y provoca decenas de víctimas y riesgo de escapes radiactivos, ha sido el simulacro desarrollado para el primer ejercicio internacional de protección civil en España. El ejercicio ha servido a las autoridades para evaluar el grado de efectividad y coordinación de los equipos de intervención de las tres administraciones españolas y de unidades internacionales movilizadas en el marco del Mecanismo Europeo de Protección Civil de la Unión Europea ante una emergencia de esta magnitud.

PILAR GALLEGO

Dirección General de Protección Civil y Emergencias. Ministerio del Interior



Preparados para las *emergencias*



Son las 10,30 horas. En el aeropuerto de Madrid-Barajas los aviones despegan y aterrizan al ritmo habitual. De repente, la aeronave B727-200, número de vuelo XX-4536, con 132 personas a bordo, avisa a la torre de control de ciertas irregularidades en el tren de aterrizaje...

Justo en la maniobra de aterrizaje, la aeronave se sale de la pista e im-

**EQUIPOS DE INTERVENCIÓN
NRBQ SE DESPLEGARON
EN LA ZONA PARA
NEUTRALIZAR EL RIESGO
DE ESCAPES
RADIATIVOS Y
DESCONTAMINAR AL
PERSONAL AFECTADO**

pacta contra un hangar destinado a almacén de carga, al final de la zona de rodadura. A consecuencia del impacto, el avión sufre daños considerables en la parte delantera de la cabina y se produce un incendio que afecta al interior del edificio, así como la destrucción de fuentes radiactivas almacenadas, con liberación de material radiactivo.

Hay cerca de un centenar de víctimas mortales y heridos de diversa consideración, entre quienes se encuentran pasajeros de distintas nacionalidades, miembros de la tripulación y personal del aeropuerto.

Comienza el ruido de sirenas y la llegada de equipos de socorro...

SE INICIA LA EVACUACIÓN

Tras el accidente, el personal de la tripulación inicia la evacuación de la aeronave. «¿Por qué me ha tenido que ocurrir a mí?», gritaba una de las víctimas.

Un empleado del almacén incendiado, que ha logrado salir del mismo por sus propios medios, informa a los bomberos del aeropuerto de la permanencia de diecinueve compañeros en el interior del almacén y advierte sobre la posible presencia de mercancías peligrosas. La situación es desoladora. En pocos minutos, llegan los bomberos y penetran en el interior del almacén para realizar las labores de extinción. Observan embalajes etiquetados como material radiactivo sin poder precisar más debido a la presencia de gran cantidad de humo y a la intensidad del fuego.

En el exterior, hasta un total de 71 personas van abandonando paulatinamente la aeronave. Cuando todo parecía estar controlado, un miembro de la tripulación comunica al puesto de mando la permanencia de al menos 50 personas en el interior del avión. Los nervios están a flor de piel, pero los bomberos consiguen extinguir el

incendio, aunque el humo en el interior del edificio es muy denso e impide la visibilidad.

Al final, la fuente radiactiva es recuperada y aislada. Se accede a los contenedores y se verifica que los correspondientes a productos con CO-60 han sufrido roturas pero no se ha producido dispersión de la fuente, mientras que casi todos los paquetes de viales con I-131 en fase líquida han quedado completamente destruidos.

Con la llegada de la Guardia Civil, la Policía Nacional y la Unidad Militar de Emergencias, se establece el dispositivo de seguridad. Los TEDAX-NRBQ montan las bases donde serán descontaminadas las personas. Nadie puede acercarse a menos de 40 metros del avión. Los heridos que han sobrevivido a la tragedia comienzan a pasar por las «duchas» en las que se descontaminarán para evitar efectos posteriores de la radiación.

En apenas cuatro horas han quedado descontaminadas las áreas, instalaciones y vehículos que estaban situados dentro del perímetro y los heridos han sido trasladados al hospital Gregorio Marañón, el centro de referencia para este tipo de emergencias.



LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL Y EMERGENCIAS ORGANIZA SIMULACROS DE FORMA PERIÓDICA CON OBJETO DE CREAR UNA CULTURA PREVENTIVA DE RIESGOS

Pero no, no es un accidente. Se trata de un simulacro, uno de los numerosos ejercicios prácticos que se realizan con el fin de estar preparados para las emergencias reales.

CULTURA PREVENTIVA DE RIESGOS

La Dirección General de Protección Civil y Emergencias del Ministerio del Interior organiza simulacros con objeto de conocer *in situ* la realidad de los diferentes sucesos que pueden afectar a bienes y personas, y elaborar los protocolos necesarios a la vista de las conclusiones de cada ejercicio. Se pretende con ello crear una cultura preventiva de riesgos, tanto en lo que se refiere a su análisis como a la organización de los sistemas de información y alerta.

En este caso, tras el choque, se simularon actividades de socorro a los afectados sobre el terreno, así como la coordinación en extinción de incendios y salvamento, la actuación sanitaria de emergencia, la intervención Nuclear, Radiológica, Biológica y Química (NRBQ), la evaluación radiológica y la descontaminación, la seguridad y la intervención psicosocial.

Estas actividades se realizaron por grupos de actuación integrados por los servicios de emergencia del propio aeropuerto, por el personal especializado de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, Fuerzas Armadas-Unidad Militar de Emergencias y por equipos del Ayuntamiento y la Comunidad de Madrid.



Los aspectos técnicos relativos a la evaluación del riesgo radiológico se llevaron a cabo por el Consejo de Seguridad Nuclear. Por su parte, la Empresa Nacional de Residuos (Enresa) colaboró en las actividades de descontaminación de la zona afectada.

En el simulacro se contó con la cooperación de módulos de intervención del Mecanismo de Cooperación Europea de Protección Civil de la Unión Europea procedentes de Bélgica, Grecia, Italia, Alemania, Francia y Portugal.

50.000 m² Y 600 PERSONAS

En un escenario de 50.000 metros cuadrados, cerca de 600 personas, entre medios operativos y recursos nacionales e internacionales, figurantes, organización y apoyo de todos los órganos implicados, han participado en este primer ejercicio internacional de protección civil en España.

El ejercicio, cofinanciado por la Comisión Europea, ha contado con la participación de los ministerios de Fomento (AENA y Aeropuerto de Madrid-Barajas), Interior (las direcciones generales de Policía y Guardia Civil y de Protección Civil y Emergencias) y Defensa (a través de la Unidad Militar de Emergencias, UME), junto con la Delegación del Gobierno en Madrid.

También participaron en el mismo la Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento de Madrid, a través del SAMUR y SAMUR Social, respectivamente.

TRES ADMINISTRACIONES ENSAYAN JUNTAS UNA EMERGENCIA, POR PRIMERA VEZ, CON EQUIPOS INTERNACIONALES

Por parte del Estado, expertos de diversos órganos de tres ministerios, dos entidades públicas y la Delegación del Gobierno, así como de la Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento de Madrid, ensayaron por primera vez una emergencia junto a equipos internacionales de seis países de la Unión Europea.

La participación de los distintos organismos en el simulacro ha sido la siguiente:

- Más de 100 personas de diferentes colectivos del aeropuerto de Madrid-Barajas

El aeropuerto de Madrid-Barajas participó con el objetivo de comprobar y evaluar los procedimientos de actuación y coordinación establecidos

en su plan de autoprotección, analizar su eficacia y el grado de conocimiento e integración de todos los colectivos implicados en la atención de una emergencia aeroportuaria.

Formaron parte del dispositivo más de 100 personas de diferentes colectivos de Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), como el Servicio de Extinción de Incendios, el servicio médico, el Centro de Gestión Aeroportuaria, señaleros, agentes de atención al pasajero y usuario, torre de control, así como otros colectivos que, habitualmente, prestan sus servicios en el aeropuerto, como el servicio de seguridad aeroportuaria, los *chaquetas verdes* y personal de empresas de *handling*.

- La Dirección General de Protección Civil y Emergencias coordinó la ayuda operativa internacional, el apoyo psicológico a las víctimas y la activación de los medios estatales





A la vista del riesgo para la población y de las dimensiones que adquirió el suceso, la Dirección General de Protección Civil y Emergencias del Ministerio del Interior, a través del Mecanismo Europeo de Protección Civil, del que es punto de contacto en España, coordinó el envío de los medios humanos y recursos necesarios procedentes de diversos países de la Unión Europea.

Numerosos países respondieron a la solicitud de España a través del citado Mecanismo y se aceptaron las ofertas de Bélgica, Grecia, Italia, Alemania, Francia y Portugal.

Bélgica y Grecia trabajaron en temas radiológicos con el Centro de

EL SIMULACRO REUNIÓ AL PERSONAL DE LAS FUERZAS Y CUERPOS DE SEGURIDAD DEL ESTADO, FUERZAS ARMADAS, TRES MINISTERIOS Y EQUIPOS DEL AYUNTAMIENTO Y DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Seguridad Nuclear; Italia y Alemania aportaron bomberos para rescatar víctimas; Francia participó en el simulacro a través de la unidad de recuperación de material radiactivo y descontaminación, y Portugal colaboró en el operativo con tres técnicos de su unidad de psicólogos.

Asimismo, la Dirección General de Protección Civil y Emergencias colaboró en el dispositivo activado por el Ministerio de Fomento, por razones humanitarias, para que los afectados en el accidente aéreo recibieran la atención psicológica necesaria y paliar en lo posible las consecuencias sufridas por un gran número de ciudadanos.



Coordinados por el equipo de psicología de catástrofes de la dirección general y en estrecha cooperación con los psicólogos de la Policía Judicial de la Guardia Civil, el Grupo de Intervención Psicosocial ha estado compuesto por efectivos de SAMUR-Protección Civil, Cruz Roja y SAMUR Social. Este grupo de actuación contó también con la colaboración de un equipo de psicólogos portugueses.

- La Policía Científica y el Servicio de Criminalística de la Guardia Civil realizaron tareas de inspección ocular, identificación de víctimas e intervención en equipos 'ante mortem'

**BÉLGICA, ITALIA, ALEMANIA,
GRECIA, FRANCIA Y
PORTUGAL TOMARON
PARTE CON EQUIPOS
ESPECIALIZADOS EN
DIVERSAS LABORES
DE EMERGENCIA**

Por parte del Cuerpo Nacional de Policía participaron la Comisaría General de Policía Científica y la Brigada Provincial de Policía Científica de Madrid, con un equipo compuesto por un total de 14 personas. Su misión principal fue realizar tareas de inspección ocular en el lugar del si-

niestro, identificación de víctimas e intervención en equipos *ante mortem*. En esa tarea colaboraron también trece efectivos del Servicio de Criminalística de la Guardia Civil.

En el lugar del accidente desplegaron los medios técnicos necesarios y esperaron las indicaciones para entrar en la zona *caliente* con los equipos de protección adecuados a la situación NRBQ generada.

Se utilizó un camión L.A.E (Laboratorio de Actuaciones Especiales) dotado con equipos de identificación de cadáveres y recogida de muestras, mesa de autopsias portátil, equipos de fotografía y vídeo, equipos de inspecciones oculares, dos furgonetas L.A.E



totalmente equipadas y dos vehículos todoterreno.

Otro equipo de la Policía Científica se trasladó a la sala de familiares e ilesos, donde desarrolló las tareas *ante mortem*, tales como obtención de datos relacionados con las personas fallecidas, el establecimiento de líneas de consanguinidad y tomas de muestras de perfiles genéticos.

- La Guardia Civil redujo los efectos derivados de las sustancias nucleares, radiológicas, biológicas y químicas

La Guardia Civil participó en el ejercicio a través del Servicio de Desactivación de Explosivos y Defensa (SEDEX-NRBQ), cuya misión

específica es la organización, gestión y ejecución de las tareas de búsqueda, detección, neutralización y desactivación de los artefactos de naturaleza explosiva, incendiaria, radiológica, biológica o química.

La Guardia Civil aportó adicionalmente otros equipos: una unidad técnica NRBQ, compuesta por cuatro personas y un vehículo de intervención rápida en emergencias; otra de primera intervención NRBQ del Grupo de Reserva y Seguridad número 1 de Madrid, formada por cinco personas, una estación de descontaminación y vehículos de transporte; un camión laboratorio del Servicio de Criminalística, en el que intervienen

ron diez personas; y la unidad funcional NRBQ de la Comandancia de Madrid, con siete personas y vehículos de transporte.

- Dos equipos de búsqueda y rescate de la Unidad Militar de Emergencias

La Unidad Militar de Emergencias (UME) participó en el simulacro con dos equipos de búsqueda y rescate, compuestos por 18 militares, para llevar a cabo las labores de evacuación de fallecidos y heridos del avión accidentado.

Asimismo, la participación de la UME se centró en las capacidades NRBQ. Esta cooperación se materializó en la instalación de dos líneas



EL SIMULACRO HA

**EVIDENCIADO LA BUENA
COMUNICACIÓN Y
OPERATIVIDAD DE LOS
EQUIPOS, ASÍ COMO LA
IMPORTANCIA DE
CONTAR CON
PROCEDIMIENTOS
OPERATIVOS
ADECUADOS**

de descontaminación, una para personal y otra para vehículos, con un total de 16 personas y cinco vehículos, más dos oficiales de enlace integrados en la Comisión de Incidencias y en el Centro de Coordinación respectivamente.

-El Consejo de Seguridad Nuclear

El Consejo de Seguridad Nuclear (CSN) realizó un seguimiento integral del simulacro, tanto sobre el terreno como desde su Sala de Emergencias (SALEM), fundamentalmente proporcionando asesoramiento técnico a todos los grupos de intervención en materia de protección radiológica y recomendando las medidas de protección radiológica que debían adoptarse.

Durante el ejercicio, el CSN activó su unidad de intervención y trasladó a la zona del accidente un equipo de efectivos que realizó medidas de radiación ambiental y de identificación de los radioisótopos presentes, en función de los cuales delimitó la zona en la que se establecieron los controles de acceso. Además, el Consejo llevó a cabo las medidas de detección de una posible contaminación, tanto de los actuantes de los distintos grupos operativos como de los accidentados, así como la comprobación de la efectividad de la descontaminación.

- Los Servicios de Emergencia Sanitaria del Ayuntamiento

de Madrid aportaron 114 efectivos

Los Servicios de Emergencia Sanitaria del Ayuntamiento de Madrid (SAMUR-Protección Civil) participaron en el ejercicio con un total de 114 efectivos, entre médicos, enfermeros y técnicos de emergencia en labo-

res de atención y coordinación del dispositivo sanitario, descontaminación de pacientes a cargo de los equipos NRBQ y atención del dispositivo psicosocial.

SAMUR-Protección Civil trabajó con cuatro ambulancias convencionales, tres UVI móviles, dos camiones y dos furgones con material NRBQ, así como dos vehículos de intervención rápida.

-La Comunidad de Madrid participó con 35 profesionales sanitarios

El SUMMA de la Comunidad de Madrid activó su camión de catástrofes (un vehículo-hospital de campaña con capacidad para 18 pacientes), el vehículo especial de catástrofes, seis UVI móviles, la línea de descontaminación NBQ y un vehículo oruga 8x8, además del vehículo del jefe de guardia. Un total de 35 profesionales sanitarios del Servicio de Urgencias de la Comunidad tomaron parte en el ejercicio.

Por otro lado, el hospital Gregorio Marañón se mantuvo en alerta tras el incidente, ya que tiene el único centro de radiopatología y radioprotección de España para la asistencia sanitaria de las personas que pudieran

resultar contaminadas o expuestas a radiaciones ionizantes como consecuencia de cualquier accidente nuclear o radiológico que tuviera lugar en cualquier punto de España. El centro hospitalario dispone de una unidad de hospitalización para albergar a personas irradiadas o contaminadas por radiaciones.

LECCIONES APRENDIDAS

Este ejercicio ha representado, por una parte, la posibilidad de cooperar y ensayar la coordinación de los diversos equipos de intervención de las tres Administraciones españolas y las correspondientes unidades internacionales y, por otra, la oportunidad para incrementar los conocimientos y el intercambio de experiencias de los diferentes actores, en un escenario ambicioso y realista.

En concreto, ha servido para divulgar entre los distintos servicios operativos nacionales el modelo modular de colaboración entre los distintos Estados de la Unión Europea para asistencia a los países que pudieran verse afectados por una situación de estas características, tanto dentro como fuera de la Unión.

Esta práctica ha puesto de manifiesto la buena comunicación y operatividad de los equipos intervinientes, la importancia de contar con los adecuados procedimientos operativos, así como el interés de este tipo de simulacros donde poder ensayarlos, con el fin de estar *«preparados para las emergencias»*, como refleja el título del reportaje. |

Gestión del riesgo: responsabilidad ambiental y estrategia empresarial

MIGUEL ÁNGEL DE LA CALLE
AGUDO/SERGIO SIMÓN
QUINTANA

Wolters Kluwer España, 2010

390 páginas

ISBN 978-84-87670-73-2

Los autores exponen su tesis sobre la necesidad de considerar la gestión de riesgos ambientales dentro de los riesgos operacionales para conseguir una mejor relación entre las empresas y el medio ambiente. Los riesgos ambientales pueden producir graves daños en nuestro entorno además de enormes perjuicios económicos.

El libro se ha estructurado en tres partes: la primera, de contenido muy didáctico, analiza ampliamente el concepto del riesgo en general y del riesgo ambiental en particular.

La segunda parte aborda el análisis, evaluación y gestión del riesgo ambiental. Para ello, se analiza la norma UNE 150008, los Modelos de Informes de Riesgos Ambientales Tipo (MIRAT) e incluso los autores han desarrollado un método propio al que han bautizado como DMERA, siglas en inglés correspondientes a Modelo Determinístico para el Análisis de Riesgos Ambientales.



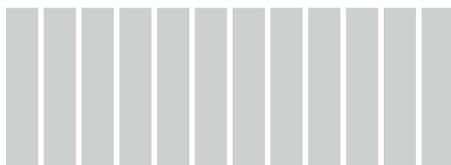
La tercera parte trata el Análisis del Riesgo Financiero de componente Ambiental (ARFA). La obra incluye también cuatro apéndices sobre la probabilidad clásica, la metodología DMERA, la contabilidad ambiental y el análisis de causas y consecuencias, completándose con un anexo normativo.

La obra comienza con una aclaración por parte de los autores, que afirman que esta publicación debe considerarse una base a partir de la cual se pueda construir lo que puede llegar a ser una disciplina propia: la gestión del riesgo ambiental y su consideración en el ámbito empresarial.

Para ello, han creado dentro de www.edirectivos.com una comunidad dedicada a los conceptos del riesgo y del medio

ambiente, actuando los autores como dinamizadores del grupo.

Es por tanto un libro imprescindible, un manual didáctico y completo sobre el riesgo ambiental, tanto para profesionales (gerentes, técnicos, consultores) como para investigadores o estudiantes de la materia. **I**



El deber de aminorar las consecuencias del siniestro en el contrato de seguro

AMALIA RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Madrid, Editorial Dykinson, 2009

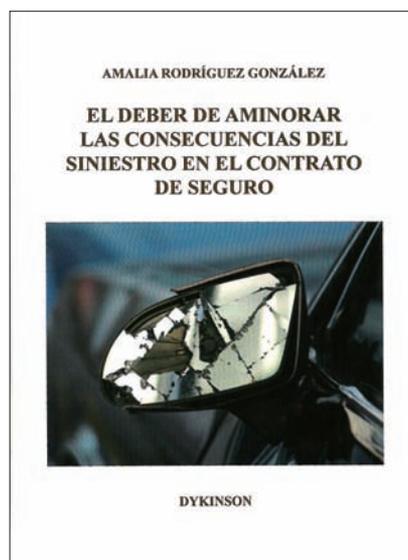
142 páginas

ISBN 978-84-9849-722

El tema central de la presente monografía se refiere a los problemas que surgen alrededor del deber de aminorar las consecuencias del siniestro en el contrato de seguro, como se recoge expresamente en el propio título, y más en concreto lo que se conoce como deber de salvamento, en

conexión con el artículo 17 de la Ley de Contrato de Seguro, de 8 de octubre de 1980.

A partir de este tema, el desarrollo que se lleva a cabo analiza cuidadosamente diversos aspectos, desde su concepto y naturaleza, enlazando con su propio fundamento, hasta la interpretación sistemática de los presupuestos y de



los elementos personales. Para ello, como se resalta en el prólogo escrito por el eminente catedrático de Derecho Mercantil Justino F. Duque Domínguez, se tienen en cuenta «los antecedentes normativos de la figura y su regulación actual en la Ley de Contrato de seguro, en el marco ofrecido por el Derecho español, pero sin perder de vista el Derecho comparado», estudiándose igualmente el reembolso de los gastos de

salvamento, con una mención al régimen del salvamento en diferentes ramas del seguro.

Remitiéndonos de cara a la profundización en cada uno de estos aspectos a la lectura del libro, hay que destacar la labor de la autora por su profundidad de tratamiento, que no en vano constituyó tema de investigación para la obtención de la plaza de profesora contratada doctora en julio de 2008. Se ubica en este sentido dentro de un proceso investigador en el que la Dra. Rodríguez González ya se había iniciado brillantemente con anterioridad, tanto en publicaciones en revistas prestigiosas en el ámbito general de Derecho Mercantil, como en su tesis doctoral sobre la amortización de acciones en la sociedad anónima y el principio de igualdad de los accionistas, que obtuvo en su día la máxima calificación.

Igualmente merece ser resaltado que la Dra. Rodríguez no se queda en el mero análisis sistemático del tema planteado, con ser importante en el sentido antes indicado, sino que incluso se permite, poniendo de manifiesto su notable vocación investigadora y profundizando en

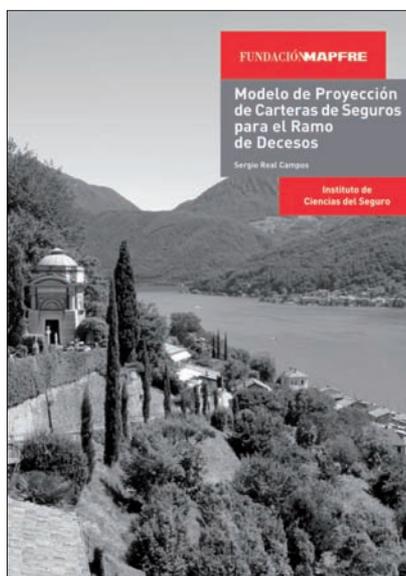
la propia construcción de la disciplina, el planteamiento de alguna propuesta de *lege ferenda*, advirtiendo de la posible mejora que podría representar una modificación normativa en la que, sin desmerecer la valoración positiva de lo expuesto, pudiera incorporarse de modo claro la prevención dentro del deber de salvamento.

Junto a todo ello es apreciable la bibliografía utilizada, que se recoge ordenada al final de la propia monografía, y que denota también un habitual contacto con la materia, fruto de un trabajo constante, con participaciones y estancias constatadas de diverso tipo que permiten una formación polivalente.

En suma, nos encontramos ante una monografía en la que la autora pone de manifiesto su profundo conocimiento del tema, desarrollando lo específicamente abordado de un modo claro y bien sistematizado, perfectamente fundamentado e innovador. Por todo ello debe ser un punto de referencia dentro de este ámbito, tanto en su vertiente teórica más reflexiva como incluso de aplicación práctica. |

FUNDACIÓN MAPFRE

Instituto de Ciencias del Seguro



Modelo de proyección de carteras de seguros para el ramo de decesos

SERGIO REAL CAMPOS

Madrid, FUNDACIÓN MAPFRE, 2011

341 páginas

ISBN: 978-84-9844-222-9

El ramo de decesos es un seguro muy peculiar, casi exclusivo de nuestro país y con una fuerte implantación en el mercado asegurador español.

Las características *sui generis* de este seguro chocan con la globalización y armonización aseguradora que se vive en la Unión Europea. Un paso previo, necesario para conseguir adaptar este seguro a la normativa europea de Solvencia II, es conocerlo tanto en su técnica y gestión aseguradora, como en su regulación legislativa actual, que supuso una revolución del ramo y donde hay numerosas cuestiones actuariales que se plantean. El Reglamento de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados

de 1998 (ROSSP) marcó en el tratamiento técnico-actuarial del seguro de decesos un punto de inflexión que se podría catalogar en este ramo como «reconversión aseguradora».

La tesis profundiza en los elementos jurídicos, técnicos actuariales y de gestión de este seguro, diferenciando las peculiaridades de tratamiento que tenía hasta la entrada en vigor del ROSSP, lo que en el informe se denomina cartera, y la nueva producción que se genera a partir de 1999. De esta manera, se profundizará en determinados elementos técnicos del seguro, primas y provisiones, a la vez que se presentarán las lagunas técnicas que se dan en la regulación jurídica actual sobre dichos elementos. También se elabora un modelo de proyección de primas y siniestros de una cartera de asegurados que demuestra que la provisión del 7,5% es insuficiente para salvaguardar los intereses de los asegurados. **I**

Métodos estocásticos de estimación de las provisiones técnicas en el marco de Solvencia II

IRENE ALBARRÁN LOZANO /
PABLO ALONSO GONZÁLEZ
Madrid, FUNDACIÓN MAPFRE,
2010

Cuaderno 158

213 páginas

ISBN: 978-84-9844-218-2

Una de las tareas básicas del actuario consiste en la determinación de los importes necesarios para hacer frente a futuras contingencias, lo que se conoce como cálculo de provisiones o reservas. Dentro de éstas, una de las que adquiere mayor relevancia es la referida a los IBNR, siglas de *Incurred But Not Reported*, o siniestros que han ocurrido antes de finalizar el ejercicio pero que aún no se han comunicado a la compañía. Esta tarea también se ha visto afectada por el cambio que supone la directiva de Solvencia II, por cuanto que ya no solo importa el valor promedio a dotar, sino también la evaluación de la incertidumbre ligada a ese cálculo.

La obra preparada por los profesores Albarrán y Alonso aborda, desde una perspectiva práctica, los diferentes métodos



que, con una base estocástica, se emplean frecuentemente en el cálculo del valor de las provisiones. Para ello el trabajo se estructura en dos partes muy diferenciadas. La primera recoge lo que podría denominarse los antecedentes del cálculo estocástico de provisiones técnicas y abarca los dos primeros capítulos del libro. En ellos se comienza pasando revista a la normativa previa a Solvencia II hasta llegar a ella, haciendo especial hincapié en concepto tales

como *Best Estimate* o *Risk Margin*. Esta parte finaliza con la descripción de los métodos tradicionales de cálculo, algunos tan conocidos en la práctica actuarial como el *Chain Ladder* o el *Link Ratio*.

El resto de la obra se centra en el estudio de técnicas y métodos de naturaleza estocástica que, además de estimar el nivel medio previsto de reservas, permiten evaluar el nivel de incertidumbre ligado a la estimación del volumen de provisiones. Así, en el capítulo 3 se recoge el método conocido como de la distribución libre de Mack para calcular el error asociado al cálculo. El capítulo 4 se centra en exponer los fundamentos de los modelos lineales generalizados. Esta técnica es ampliamente utilizada tanto en las tareas de estimación de provisiones como en las de tarificación de primas. El capítulo 5 aborda la estimación del nivel de reservas mediante la utilización de un cierto número de modelos, cada uno de los cuales supone que los datos siguen una determinada distribución de probabilidad. El capítulo 6 está dedicado al cálculo de reservas mediante la técnica del remuestreo o *bootstrapping*. Tras pasar revista a los principales aspectos teóricos de esta técnica, se

aborda el estudio de dos modelos de amplia difusión, como son los de England y Verrall y la modificación del anterior, planteada por England pocos años después. A diferencia de los modelos anteriores, en este caso se hace un uso intensivo de las técnicas de simulación. Finalmente, el capítulo 7 trata de recoger otros modelos susceptibles de ser utilizados basados en la teoría de la credibilidad, la cual goza de un amplio predicamento y una extensa utilización en el ámbito actuarial.

En definitiva, se trata de un trabajo que aúna los fundamentos teóricos con los ejemplos, lo que le hace especialmente atractivo no solo para todos aquellos estudiosos que pretendan profundizar en el tema, sino también para los actuarios profesionales cuya actividad diaria esté centrada en el cálculo de reservas. |



Introducción al Reaseguro

Madrid, FUNDACIÓN MAPFRE, 2010

Cuaderno 157

209 páginas

ISBN: 978-84-9844-213-7

Es un libro de carácter práctico que puede suponer una aproximación bastante asequible al mundo del Reaseguro para todo tipo de lectores. Posee un carácter eminentemente didáctico, de manera que nos va introduciendo de forma progresiva en los conceptos técnicos del ámbito del Reaseguro, desde los más básicos a los más complejos. Estructurado en doce capítulos, versa sobre los actores del Reaseguro, las clases y las modalidades de los distintos contratos, así como los aspectos técnicos y económicos a considerar. |

Encuentro internacional sobre la historia del Seguro

Madrid, FUNDACIÓN MAPFRE, 2010

Cuaderno 156

469 páginas

ISBN: 978-84-9844-210-6

Este libro facilita la comprensión de la evolución de la actividad aseguradora en el mundo. Explica y analiza los modos, costumbres, organización y legislación en Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, España, Suecia, Estados Unidos y Japón, así como en el emergente mercado latinoamericano.

El profesor británico Robin Pearson describe y analiza cómo su país ha tenido históricamente una gran relevancia. En el caso alemán, el profesor Peter Borscheid destaca la más tardía evolución del sector del seguro en Alemania, seriamente afectado por ambas guerras mundiales. El profesor francés André Straus pormenoriza el progreso del seguro en su país, destacando el importante avance introducido por Pascal en 1662 con el cálculo de probabilidades y por Deparcieux, junto con los suizos Euler y Bernoulli, con los primeros trabajos de estadística que sirvieron para calcular la esperanza de vida basada en los cálculos



realizados por actuarios. El profesor Tommaso Fanfani, en la historia del Seguro en Italia, resalta el temprano inicio en el periodo romano y cómo en el siglo XX destacaron grandes empresas aseguradoras.

La historia del Seguro en España la desarrollan los profesores Jerònia Pons, Leonardo Caruana y José Luis García Ruiz, que explican la presencia de las empresas extranjeras en el inicio, con gran relevancia del seguro de Vida. En el siglo XX apareció el seguro de accidentes de trabajo, en un primer momento para los asalariados en la actividad industrial, que luego se extendió al sector agrario en el decenio de los treinta. En los sesenta adquirió relevancia el seguro de automóvil. La llegada de la democracia y la apertura del mercado intensificaron la presencia de las grandes multinacionales del sector. De Suecia el profesor Mikael Lönnborg destaca la elevada intervención del Estado, que

expulsó del mercado nacional a las empresas extranjeras. El profesor Robert Wright, al analizar el Seguro en los Estados Unidos, recoge un proceso más complejo, en donde se evidencia el poder de la regulación y de la presión fiscal como elementos que influyeron poderosamente en el mercado norteamericano. El profesor Takau Yoneyama explica la evolución del Seguro en Japón. La evolución en Latinoamérica es presentada por el profesor Carmelo Mesa y el expresidente de Fasescolda, William Fadul. El primero realiza un cabal análisis de la Seguridad Social y el segundo describe la evolución del mercado del Seguro en Latinoamérica. Finalmente, el profesor Gabriel Tortella sintetiza la historia de la empresa líder en España, MAPFRE.

Este recorrido por la evolución del Seguro en los países mencionados pone de manifiesto que no existe una única manera de hacer las cosas, pero que han existido elementos comunes a grandes rasgos, tales como el origen o la visión del mercado. Pero probablemente la clave está en que, más que existir un modelo idóneo de empresa del seguro, existe un modelo idóneo de adaptación a necesidades cambiantes en cada sociedad. |

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.gerenciaderiesgosysegueros.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.

La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) y FUNDACIÓN MAPFRE celebraron el pasado 24 de marzo en Madrid una jornada sobre la reforma del Código Penal y su impacto en el sector asegurador.

En la jornada participaron casi doscientos asistentes, que analizaron las repercusiones en el seguro de la reforma del Código Penal (Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio) que entró en vigor el pasado 23 de diciembre de 2010. Esta reforma incorpora como novedad destacada la responsabilidad penal de las personas jurídicas ante determinados delitos cometidos dentro del ámbito empresarial, que «llevará consigo su responsabilidad de forma solidaria con las personas físicas condenadas por los mismos hechos».

La jornada, iniciada con la intervención de Filomeno Mira, Presidente del Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE, y clausurada con la de Ignacio Martínez de Baroja, Presidente de AGERS, tuvo diversas intervenciones. La primera, a cargo de Vicente Magro, Presidente de la Audiencia Provincial de Alicante, abordó el tema de la responsabilidad criminal de las personas jurídicas. La abogada de Davis Arnold Cooper, Ana Empananza, expuso seguidamente la repercusión en las pólizas de seguro de administradores y directivos (D&O). A continuación, el experto en seguros de responsabilidad civil Eduardo Pavelek centró su intervención en la incidencia en el seguro de RC General y en relación con el delito ambiental.

La repercusión de la reforma en los seguros de actividades profesionales fue planteada por Gonzalo Iturmendi, Director del bufete G. Iturmendi y Asociados y Secretario General de AGERS. Posteriormente, José María Elguero, Subdirector de Marsh, S.A., se refirió al alcance y límites del aseguramiento de las sanciones y multas. Más adelante, Marta Grande, Directora de ERM y Cumplimiento Normativo del grupo Aon, resaltó en su intervención la necesidad de desarrollar un plan de prevención de delitos en la empresa. Finalmente, José Antonio Badillo, Jefe de Siniestros del Consorcio de Compensación de Seguros, analizó el dolo y el seguro tras la reforma penal.

Entre las conclusiones de la jornada cabe destacar que, ante la aparición de nuevos escenarios de responsabilidad penal y civil directa para las empresas, es necesario revisar los condicionados de los seguros de responsabilidad civil para adecuar las novedades legales a los contratos de seguro con suficientes garantías para las partes, evitando así efectos indeseados. Por otro lado, hubo coincidencia al considerar la necesidad de concurrencia de culpa por parte de la empresa para que pueda encausarse a las personas jurídicas por los nuevos delitos imputables, que se darán por omisión y requerirán ser realizados por



orden, cuenta y en beneficio de la empresa y cuando ésta carezca de un plan de prevención de delitos. Las experiencias recientes nos enseñan que las medidas de control en las organizaciones son necesarias pero no suficientes; por ello deben posibilitar el control y la prevención de actuaciones delictivas en el seno de la organización.

ACTIVIDADES DE AGERS

Los pasados 23 y 24 de marzo se impartió el curso «Los riesgos en el transporte internacional, con especial incidencia en el seguro de mercancías», bajo dirección de Lourdes Aguanell, Directora del Departamento de Transportes y RC Marítima para Iberia, de Chartis.

El 13 y 14 de abril se celebró un seminario sobre «Caso práctico de la gestión eficaz de los riesgos (ISO 31010)», dirigido por Ángel Escorial, Director General de Riskia, S.A.

El 4 y 5 de mayo se impartirá un seminario sobre la «Gerencia de riesgos asegurables y el seguro en la empresa», dirigido por Enrique Zárraga.

A finales de mayo está previsto un nuevo curso sobre «El tratamiento de siniestros según la visión del asegurado, el corredor, el perito y el asegurador».

La entrega de la II edición del Premio de Investigación Julio Sáez se celebrará el 23 de mayo en la Real Gran Peña de Madrid.

Por otro lado, el XXII Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros de AGERS tendrá lugar el 9 de

junio en el Auditorio de Mutua Madrileña (Paseo de la Castellana, 33), bajo el lema «Gestión de riesgos catastróficos, políticos y en las reformas estructurales». Como complemento al congreso, el 10 de junio, de 9:30 a 12:00 horas, tendrá lugar en las instalaciones de la CEIM una sesión dirigida exclusivamente a gerentes de riesgos, donde se debatirá sobre las principales conclusiones planteadas el día anterior en el congreso.

La Asamblea General anual de la asociación se desarrollará el 10 de junio a partir de las 12:00 horas en la CEIM. |

normas

para la publicación de artículos

Gerencia de Riesgos y Seguros se edita cuatrimestralmente a través del Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE

Los trabajos que se remitan para su publicación deben cumplir las siguientes normas:

TEXTO

Los originales deberán ser inéditos y se entregarán mecanografiados preferiblemente en formato electrónico (MS Word o formato compatible) y con las páginas numeradas.

El tamaño de página debe ser Din A4, fuente arial, cuerpo de tipo 12 puntos con interlineado de uno y medio.

Se presentará un breve resumen como introducción.

Deberán ser remitidos a:

Revista *Gerencia de Riesgos y Seguros*
FUNDACIÓN MAPFRE
Monte del Pilar, s/n
El Plantío- 28023
Madrid

Igualmente, pueden remitirse al siguiente buzón electrónico:

publicaciones.ics@mapfre.com

PRESENTACIÓN DE ORIGINALES

Los artículos deben contener en su primera página

la siguiente información:

1. Título del artículo
2. Nombre del autor
3. Dirección postal, electrónica y teléfono
4. Institución a la que pertenece

Las referencias bibliográficas deben seguir la norma UNE 50-10494 o su equivalente ISO 690-1987, de la que se reproducen algunos ejemplos:

Libros

Autor (apellidos, nombre). Título de la obra. Lugar de edición: editorial, año de publicación.

Ejemplo:

Casado García, Raúl. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. Madrid: FUNDACIÓN MAPFRE, 2007

Artículo de revista

Autor/autores del artículo (apellidos, nombre). Si son varios autores se separan por punto y coma, como para los libros.

Título del artículo (en cursiva o subrayado). Título de la revista donde se ha publicado el artículo, año, volumen, n°, páginas del artículo.

Ejemplo:

Fernández, Enrique. La fianza electrónica. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2007, vol.98, n° 2, 43-53

Un documento electrónico disponible en Internet

Autor (apellidos, nombre). [tipo de soporte]. Título del documento. Lugar de edición: editorial, año de publicación. Dirección en Internet [fecha de consulta].

Ejemplo:

Núñez, A. Métodos estadísticos [Web] 2005.
<http://www.mspt.edu.ch/swiss/zclient.s.html> [Consulta: 6 mayo 2006]

Fotografías o imágenes

En el caso de que el artículo cuente con fotografías en papel o en formato electrónico, éstas deberán acompañarse del permiso correspondiente para su reproducción, señalando la procedencia. La resolución mínima será de 300 puntos por pulgada y en un tamaño mínimo de 10 x 10 cm; se entregarán en ficheros con formatos estandarizados tipo (TIFF, JPEG).

PROCESO DE SELECCIÓN

Los artículos serán seleccionados para su publicación por el consejo editorial, que analizará la posibilidad de publicación de los originales que le sean remitidos.

En el plazo máximo de tres meses se contestará al autor o autores sobre la aceptación o la no aceptación del trabajo.

La aceptación del trabajo supone que los derechos de autor para su publicación se ceden a la revista *Gerencia de Riesgos y Seguros* tanto para su versión impresa en castellano, portugués e inglés como para su versión electrónica.

POLÍTICA EDITORIAL

FUNDACIÓN MAPFRE no se hace responsable del contenido de ningún artículo, ni el hecho de publicarlos indica conformidad o identificación con los contenidos de los artículos o con los autores de los mismos.

FUNDACIÓN **MAPFRE**

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

www.fundacionmapfre.com

DICCIONARIO MAPFRE DE SEGUROS

Julio Castelo Matrán y Antonio Guardiola Lozano
Edición ampliada por María Luisa Castelo Marín
Tutelada por Julio Torralba Martínez.

Además ahora resuelve tus dudas de una manera
práctica y rápida con la versión online:
www.diccionariomapfredeseuros.com

Para más información:
Tel: +34 91 581 20 08
Fax: +34 91 581 84 09





MAPFRE

GLOBAL RISKS

XXII JORNADAS INTERNACIONALES

Toledo, 16 y 17 de Junio de 2011

