

Ri Gerencia de Riesgos y Seguros

FUNDACIÓN MAPFRE

116

AÑO XXX

SEGUNDO CUATRIMESTRE 2013



Edwin V. Meyer y Juan Carlos López Porcel

«Creemos en el valor de la aseguradora»

General Manager y Manager de Riesgos y Seguros de ArcelorMittal



Los riesgos del 'Designated Person Ashore'

Aproximación a sus funciones y responsabilidades

CÉSAR GARCÍA



Modelo de clasificación de riesgos estratégicos

Un nuevo reto de la Gerencia de Riesgos

RAFAEL PASCUAL



Gobierno corporativo en las aseguradoras latinoamericanas

Estado de la situación en la región

PABLO SOUTO



La reconstrucción tras el terremoto del 27-F en Chile

El papel del sector asegurador

PÍA MORA E ISABEL BRAIN

Impulso para mejorar e innovar

Los aniversarios son una oportunidad para hacer balance del pasado y medir fuerzas ante el futuro. Hace tres décadas que la revista *Gerencia de Riesgos y Seguros* vio la luz. Si nos miramos en el espejo de nuestro proyecto fundacional, podemos sentirnos orgullosos del camino recorrido.

Un grupo de directivos de MAPFRE coincidió a comienzos de los ochenta en la conveniencia de lanzar una publicación especializada en la, por aquel entonces, novedosa disciplina de Gerencia de Riesgos para divulgar y desarrollar su conocimiento. Desde el principio contamos con el aliento y la fidelidad crítica de un colectivo de lectores especializados que no ha hecho sino crecer y que sustenta la historia de éxito de esta revista. A ellos debemos gran parte de lo que somos.

Después de estos treinta años lo cierto es que, ante unas pobres perspectivas económicas a corto plazo, el número de artículos y estudios que tratan sobre la crisis sigue creciendo. Todo indica que tal aluvión de noticias desalentadoras parece disponernos a ceder ante la nostalgia y dejarnos llevar por el fatalismo.

Es cierto que la crisis se está prolongando tanto que empezamos a notar cierto agotamiento y pérdida de fe. Ya no sabemos cuándo vamos a salir.

Pero, ¿por qué parecemos tanto más profundos cuando más pesimistas somos? Este prestigio de lo negativo se debe al contraste con el pensamiento positivo de los tan denostados «brotes verdes». Sin embargo, la razón más profunda para no rendirnos es que, si bien las cosas no siempre resultan como uno se las imagina, estamos viendo que una situación política, un hecho social, puede traer como efecto un mayor impulso para mejorar e innovar. Nunca podemos dejar de pensar que lo mejor está por llegar.

Nuestra modesta contribución en este número consiste en la presentación de nuestra habitual entrevista recogiendo, en esta ocasión de forma simultánea, la visión corporativa y opinión de Edwin V. Meyer, Director General y responsable mundial de Riesgos y Seguros de ArcelorMittal, y de Juan Carlos López Porcel, responsable local para el Sur de Europa, Norte de África y México de la misma empresa. ArcelorMittal es la mayor compañía siderúrgica mundial, con presencia en más de 60 países, productor global de acero que apuesta por la innovación y el desarrollo sostenible y que ha conseguido reducir, considerablemente, su consumo energético y las emisiones atmosféricas de dióxido de carbono.

El primero de los artículos que abre esta sección describe la figura de la persona designada en tierra (DPA) como responsable en la supervisión de determinados aspectos operacionales de los buques, siendo el enlace entre los equipos de a bordo y los de tierra, y cuya misión es garantizar la seguridad operacional de la embarcación.

En el segundo artículo, el autor, docente del Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE, desarrolla un interesante modelo de clasificación de riesgos estratégicos –aquellos que están asociados a la formulación de los planes estratégicos de las organizaciones–, concluyendo que hoy en día «ya no vale solamente con gestionar el ‘qué’, sino que también hay que gestionar el ‘cómo’».

El tercer y último artículo de este número presenta desde la perspectiva de su autor, Profesor en el Departamento de Economía y en la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina, una aproximación al estado de situación del Gobierno Corporativo de las aseguradoras latinoamericanas, recogiendo las iniciativas existentes y dibujando un panorama de la situación actual en esa región a través del cálculo de un índice de transparencia y difusión.

En el Observatorio de Siniestros se recogen las consecuencias del terrible sismo de 8,8 grados ocurrido en Chile el 27 de febrero de 2010, que supuso un fuerte golpe para la economía del país, aunque no llegó a dejarla fuera de combate. Así, se puede ver cómo existe una fuerte correlación entre desastres y desarrollo. El desarrollo juega un papel importante en cuanto a acrecentar o reducir el riesgo de desastres. Hoy en día y después de tres años de ocurrido, se ha cumplido en gran medida la etapa de recuperación de la infraestructura principal y la actividad económica. El desafío futuro es avanzar hacia la reconstrucción definitiva de las zonas dañadas y renovar la vida cotidiana de la población.

Con las habituales secciones de libros y el apartado de noticias sobre Agers cerramos este número, que, como de costumbre, esperamos resulte de su agrado. |

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

PRESIDENTA: Mercedes Sanz Septián

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, César López López, Jorge Luzzi, Francisco Martínez García, Ignacio Martínez de Baroja y Ruíz de Ojeda, Eduardo Pavelek Zamora, M^a Teresa Piserra de Castro, César Quevedo Seises, Daniel San Millán del Río, François Settembrino.

DISEÑO Y REALIZACIÓN EDITORIAL: Comark XXI. Consultores de Comunicación y Marketing del Siglo XXI S.L.

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
<p>Novedades legislativas. Asamblea General de IGREA. Biblioteca FM. XXIII Jornadas Internacionales MAPFRE Global Risks. Monetización de daños por accidentes. Víctimas mortales por accidentes en España 2012. Más responsabilidad para las petroleras. Propuesta para el nuevo Código Mercantil. El FIDAC y las reclamaciones del «caso <i>Prestige</i>». Etiquetado de la industria alimentaria.</p>	
Agenda 2013	13
En opinión de...	14
<p>Edwin V. Meyer y Juan Carlos López Porcel, General Manager y Manager de Riesgos y Seguros de ArcelorMittal <i>«Creemos en el valor de la aseguradora»</i></p>	
Estudios	
Los riesgos del ‘Designated Person Ashore’ CÉSAR GARCÍA	26
Modelo de clasificación de riesgos estratégicos RAFAEL PASCUAL	36
Gobierno corporativo en las aseguradoras latinoamericanas PABLO SOUTO	48
Informe	
Ranking de los mayores grupos aseguradores europeos No Vida 2012 CENTRO DE ESTUDIOS.....	60
Observatorio de siniestros	
La reconstrucción tras el terremoto del 27-F en Chile PÍA MORA E ISABEL BRAIN	74
Libros	89
Noticias AGERS	92

LEGISLACIÓN

Novedades

- **Reglamento (UE) n° 462/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo**, de 21 de mayo de 2013, por el que se modifica el Reglamento (CE) n° 1060/2009 sobre las agencias de calificación crediticia. D.O.U.E. núm. L 146/1, de 31 de mayo de 2013.
- **Circular 2/2013, de 9 de mayo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores**, sobre el documento con los datos fundamentales para el inversor y el folleto de las instituciones de inversión colectiva. B.O.E. núm. 124, de 24 de mayo de 2013.
- **Real Decreto 270/2013, de 19 de abril**, sobre el certificado del seguro o la garantía financiera de la responsabilidad civil en el transporte de pasajeros por mar en caso de accidente. B.O.E. núm. 111, de 9 de mayo de 2013.
- **Resolución de 11 de abril de 2013, del Congreso de los Diputados**, por la que se ordena la publicación del Acuerdo de convalidación del Real Decreto-ley 6/2013, de 22 de marzo, de protección a los titulares de determinados productos de ahorro e inversión y otras medidas de carácter financiero. B.O.E. núm. 92, de 17 de abril de 2013.
- **Resolución de 21 de enero de 2013, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones**, por la que se publican las cuantías de las indemnizaciones por muerte, lesiones permanentes e incapacidad temporal que resultarán de aplicar durante 2013 el sistema para valoración de los daños y perjuicios causados a las personas en accidentes de circulación. B.O.E. núm. 26, de 30 de enero de 2013.



Asamblea General y elecciones a la Junta Directiva de IGREA

El 4 de junio se celebró en Madrid la Asamblea General de IGREA y la elección de miembros de su Junta Directiva.

Los cargos de presidente, vicepresidente y secretario general de la Asociación fueron elegidos en la Junta Directiva que se celebró el pasado 10 de junio, donde se definieron las directrices para los tres próximos años.

Además, la Asamblea General aprobó por unanimidad las cuentas del ejercicio 2012 y el presupuesto operativo para el año 2013. También se acordó el programa de próximas actividades para los asociados durante el transcurso del presente año 2013, que se centrará en reuniones periódicas sobre la cobertura de riesgos emergentes como la Pérdida de Beneficios Contingente, así como el análisis de la situación actual del mercado en lo referente al riesgo político y los seguros de caución, especialmente el *bonding* en Estados Unidos

Además, en relación al

desarrollo de la profesión, se programarán otras dos reuniones de carácter más estratégico, destinadas a analizar la posición del gerente de riesgos en las empresas y la potenciación de la función en las mismas. Destaca también una sesión exclusiva para gerentes de riesgos, el próximo 12 de noviembre, donde se analizará desde el punto de vista legal la cláusula de «interés financiero» en los programas internacionales emitidos en España, así como la cláusula *follow form* en los programas colocados mediante capas de exceso. Se contará con la opinión de dos prestigiosos despachos de abogados especialistas en derecho asegurador y se cerrará la sesión con un debate con los gerentes de riesgos asistentes al evento.

Elecciones en la Junta Directiva de IGREA

El 18 de junio se eligieron los cargos ejecutivos en la Junta Directiva de IGREA para los próximos tres años:

- *Presidente:*
Daniel San Millán. Ferrovial
- *Vicepresidente:*
Elisa María Rojo. Grupo DIA
- *Secretario General:*
Vicente Martín. Endesa
- *Tesorera:*
Cristina San Sebastián.
Iberdrola

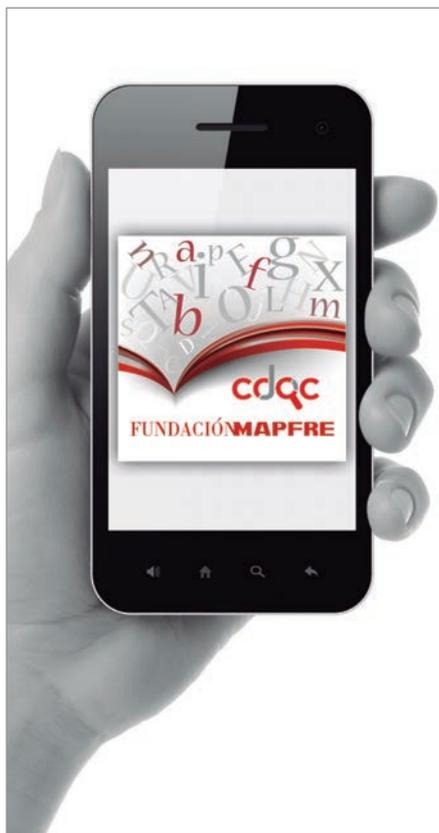
La jornada de Tendencias de Mercado para 2014 se celebrará en noviembre. |



Ya puedes acceder gratis al Centro de Documentación desde tu móvil o tablet

FUNDACIÓN MAPFRE acaba de lanzar «Biblioteca FM», una aplicación para dispositivos móviles que permite a todos los interesados acceder de forma gratuita al servicio de información especializada en seguros, Gerencia de Riesgos, seguridad y medio ambiente que ofrece el Centro de Documentación.

La nueva aplicación, disponible para tabletas y teléfonos inteligentes (IOS y Android),



permite a los usuarios consultar el catálogo general de publicaciones, que cuenta con más de 135.000 referencias bibliográficas, el catálogo de revistas y la sección de «novedades».

«Biblioteca FM» también permite realizar búsquedas relacionadas con las materias anteriormente citadas, de forma cómoda y rápida, y ofrece la posibilidad a los interesados de descargarse documentos de acceso libre para posteriormente leerlos desde su dispositivo sin necesidad de tener conexión a Internet.

Puedes descargarte la aplicación a través de la *app* Store o Google Play o escaneando con el móvil los siguientes códigos QR. |



XXIII Jornadas Internacionales MAPFRE Global Risks

El Presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, clausuró la 23ª edición de las Jornadas Internacionales MAPFRE GLOBAL RISKS, que reunieron durante dos días en Sevilla a más de 500 expertos en Gerencia de Riesgos procedentes de 15 países. Durante su intervención, Antonio Huertas destacó que el grupo asegurador ha acompañado a las empresas españolas en su proceso de internacionalización, «apoyando su éxito y dando respuesta a todas

sus necesidades», y subrayó que MAPFRE GLOBAL RISKS, además de consolidar las relaciones con los grandes corredores mundiales, analizará otros países de la región en los que iniciar nuevos negocios.

Además, presentó públicamente en este foro el posicionamiento estratégico de MAPFRE, que pretende convertir al Grupo en la aseguradora global de confianza, basando su actividad en los valores de solvencia, integridad, vocación de servicio e innovación para el liderazgo, con un equipo comprometido. «Queremos transmitir confianza en todas nuestras operaciones en el mundo, siendo un grupo global. Nuestro trabajo al servicio de grandes grupos multinacionales y en los sectores globales de actividad es una buena carta de presentación», aseguró el Presidente de MAPFRE.

Alfredo Castelo, Presidente de MAPFRE GLOBAL RISKS, fue el encargado de inaugurar este foro,

en el que presentó la evolución de la entidad, que desde su creación en el año 2009 ha consolidado su presencia en España y América Latina y casi ha duplicado en ese periodo su volumen de negocio. Asimismo, avanzó los nuevos retos a los que se enfrenta, que pasan por incrementar la presencia y el volumen de negocio en Europa y en otras regiones, como Estados Unidos o Asia.

El Alcalde de Sevilla, Juan Ignacio Zoido, también tomó parte en estas jornadas, que se han convertido en un referente para los profesionales de la Gerencia de Riesgos. Durante las mismas se debatió, entre otros aspectos de interés, la gestión de los riesgos catastróficos basándose en las experiencias obtenidas tras el terremoto de Fukushima y las inundaciones en Tailandia. También se celebró un módulo de seguridad, en el que se han tratado temas como los ciberriesgos en las empresas globalizadas. |

Monetización de daños por accidentes

En la evaluación de la intensidad de los daños potenciales de los riesgos de siniestros se suele enfrentar la dificultad de la asignación de valores económicos de personas y activos intangibles afectados. Resulta más normal y tasado con precios de mercado en el caso de la valoración de daños de activos materiales: terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones y productos.

Cuando se trata de valorar los términos económicos de los daños personales, en España se dispone de una herramienta muy útil, la resolución de 21 de enero de 2013, por la que se publican las cuantías de las indemnizaciones por muerte, lesiones permanentes e incapacidad temporal por accidentes de tráfico, que actualiza y promulga a comienzos de cada año la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Este baremo es utilizado como referencia de base en los accidentes de tráfico por parte de los jueces y las entidades aseguradoras a la hora de establecer las indemnizaciones por daños personales, corporales y morales. También es ampliamente utilizado en los accidentes de trabajo y, en menor medida, en otros ámbitos en los que fácilmente se pueden trasladar y





adaptar las valoraciones del baremo de accidentes de tráfico.

Sin embargo, en el bloque de los activos intangibles de empresa (imagen, marca, reputación, investigación, finanzas, informaciones críticas, entre otras y, en general, el medio ambiente) no se cuenta con baremos ampliamente reconocidos nacional o internacionalmente que permitan asignar valores aceptados en la técnica aseguradora.

Desde principios de año y a efectos de la aplicación de la Ley 26/07 de Responsabilidad Medio Ambiental, el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente ha puesto en marcha la página MORA (Monetización del Riesgo Ambiental), que proporciona una metodología y precios unitarios para la valoración monetaria de los daños medioambientales. La valoración económica del riesgo facilita el establecimiento de la garantía

financiera (una de ellas el seguro de responsabilidad civil), que tienen que constituir las empresas afectadas. **I**



Víctimas mortales por accidentes en España 2012

De nuevo encabeza la lista de víctimas mortales por accidentes

en 2012 el tráfico vial, que a nivel mundial se estima que alcanzó la cifra de 1,24 millones de personas fallecidas, con una tasa de mortalidad de 176 muertes por cada millón de habitantes. Las cifras correspondientes a España se sitúan en 2.060 fallecidos y una tasa de 44, siendo en la Unión Europea de 30.200 y 60, respectivamente.

Merece ser destacado que en la Unión Europea y España la mayor accidentalidad se produce en las actividades en el hogar y el ocio, con una estimación de 100.000 y 6.418 fallecidos y una tasa de mortalidad de 199 y 137, respectivamente. En el caso de España, multiplica por diez a las de accidentes de trabajo y triplica a las de tráfico vial, si bien apenas se presta atención a la dimensión de los riesgos y los accidentes en el hogar y el ocio, ni se despliegan campañas de prevención correspondientes a su gravedad, como sí se llevan a cabo en los espacios laboral y vial. **I**

Tabla 1. Causas de accidentes con víctimas mortales y tasa de mortalidad resultante (número de muertes por millón de habitantes).

Accidente	Mundo	España	Unión Europea
Tráfico vial	1.240.000 (176)	2060 (44)	30.200 (60)
Hogar y ocio	900.000 (141)	6.418 (137)	100.000 (199)
Homicidios y asesinatos	678.000 (88)	363 (7,6)	4.280 (10)
Accidentes de trabajo	321.000 (112)	585 (43)	7.500 (36)
Incendios	75.000 (11)	148 (3)	3.850 (8)
Catástrofes naturales	8.950 (1,3)	-	-



Más responsabilidad para las petroleras

Algo más de tres años después del accidente sufrido por la plataforma Deepwater Horizon de British Petroleum en el golfo de México (véase número 113 de la *Revista Gerencia de Riesgos y Seguros*, Observatorio de siniestros. 2012), la Unión Europea ha aprobado una nueva normativa que endurece la concesión de licencias a las plataformas petrolíferas que operan en alta mar y responsabiliza a los operadores petrolíferos y gasísticos de los daños medioambientales causados

en el mar hasta los 370 kilómetros más allá de la costa, en lugar de los 22 kilómetros actuales.

Para la obtención de las licencias, las compañías, antes de iniciar las perforaciones, deberán presentar planes de emergencia que cubran todos los riesgos y aportar soluciones a los órganos competentes de los Estados miembros en caso de que ocurran tales daños. También comunicarán los incidentes graves en que hayan estado implicadas. Antes de iniciar las perforaciones, los órganos competentes de los Estados miembros, que deberán ser independientes y tendrán competencias para poner multas y paralizar las extracciones, deben asegurar que los operadores tienen

capacidad técnica y financiera suficiente para garantizar la seguridad de sus actividades en alta mar y la protección del medio ambiente del lugar donde perforen. |



Propuesta para el nuevo Código Mercantil

Casi siete años después de haber recibido el encargo, la Sección Segunda de la Comisión General de Codificación ha presentado un texto completo que moderniza y actualiza el Código de Comercio vigente desde 1885 con el que se pretende favorecer la actividad económica mediante normas que garantizan la unidad de mercado. La propuesta de los expertos para el nuevo Código Mercantil recopila e integra en un único texto toda la legislación mercantil existente e incorpora materias que hasta ahora carecían de regulación legal alguna pero que son ya totalmente habituales en las relaciones mercantiles.

En la propuesta han colaborado más de 60 expertos en la materia. Ha sido dirigido por Alberto Bercovitz, que explica que



entre los más de 1.900 artículos que integran este nuevo Código, dividido en siete libros y un título preliminar, se han introducido materias que hasta ahora quedaban fuera de la regulación legal. Así ha ocurrido, por ejemplo, con los contratos electrónicos, turísticos, de distribución o financieros mercantiles que no estaban respaldados por una ley.

Se ha incorporado la regulación sobre la transmisión de las empresas y las modalidades modernas de contratación, como la realizada en subasta pública o la automática.

En definitiva, este texto, cuya propuesta estudiará el ministerio y debatirá en distintos ámbitos hasta elaborar su propio proyecto, pretende asegurar la unidad de mercado en las relaciones jurídicas privadas de los empresarios y restantes operadores económicos mediante la renovación y puesta al día de una regulación que necesitaba una adaptación a la realidad del siglo XXI. ■

Prestige, reclamaciones no admitidas por el FIDAC

El Fondo Internacional de Indemnización de Daños debidos a la Contaminación por Hidrocarburos (FIDAC) no ha admitido la inclusión de



reclamaciones por daños morales y medioambientales puros ocurridos en el hundimiento del *Prestige*.

El FIDAC considera que las cantidades reclamadas por los Estados español y francés superan el límite máximo fijado para indemnizaciones por estos siniestros en el momento que ocurrió. Francia reclama 67,5 millones de euros y el FIDAC le reconoce 38,5; España solicita 970 millones de euros frente a los 300 millones reconocidos.

Los peritos del FIDAC han declarado que conceptos como daños morales, medioambientales puros o la repercusión en el turismo no pueden incluirse como «admisibles» atendiendo a los criterios del Fondo.

Desde el FIDAC también se indica que varios municipios franceses no han aclarado por qué reclaman estos gastos tan diferentes de las cuantías invertidas en la lucha contra la contaminación y por existir diferencias con el coste real asumido.

En cuanto a la Xunta de Galicia, el director del FIDAC ha declarado que ha presentado facturas, pero no ha dado casi explicaciones, e insistió en que las facturas presentadas nunca fueron acompañadas de justificaciones pese a que fueron requeridas en diversas ocasiones, incurriendo en falta de rigor a la hora de determinar la pérdida.

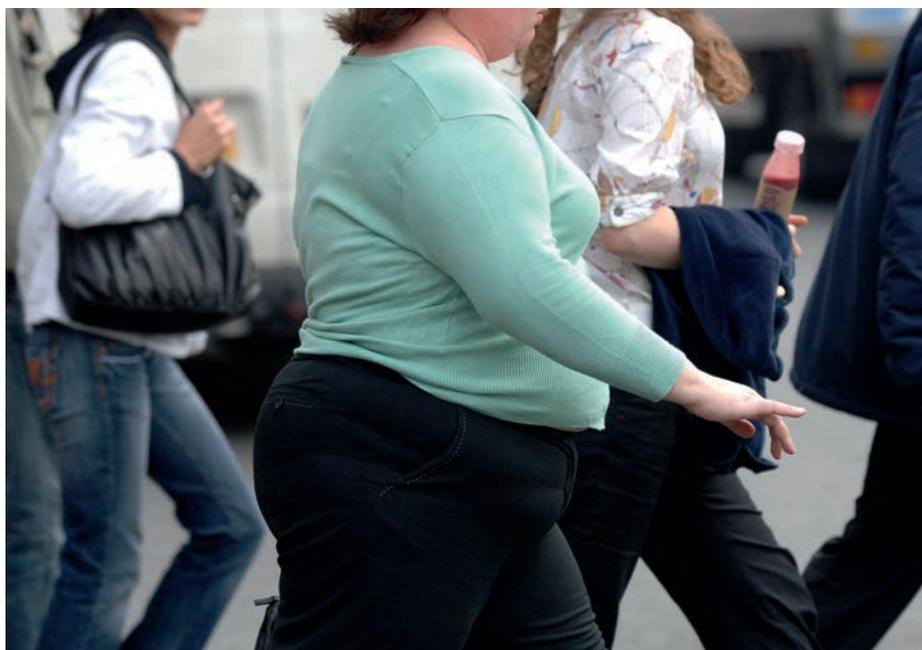
El Fondo ya ha abonado 114 millones de euros para daños y tiene pendientes de distribuir algo menos de 40 millones. En el momento del siniestro del *Prestige* el límite de indemnización estaba fijado en 115 millones de euros. ■

Etiquetado en la industria alimentaria

En los años 90, el equipo de abogados norteamericanos de Don Barret demandó a las grandes compañías tabaqueras y obtuvo una indemnización de 240.000 millones de dólares por daños y perjuicios causados a los fumadores enfermos de cáncer. Ahora prepara demandar a 30 multinacionales de la industria alimentaria.

El equipo jurídico, especializado en grandes pleitos colectivos, no quiere demostrar que ciertos alimentos son perjudiciales para la salud o que su publicidad es engañosa; su objetivo es demostrar que la información que proporcionan en las etiquetas es falsa o ilegal.

Don Barret relaciona los problemas de sobrepeso y obesidad de los estadounidenses directamente con la alimentación, y fija en 300 millones de dólares anuales el coste para la Seguridad Social. Pero no solo la obesidad, también la diabetes, el cáncer, patologías coronarias y accidentes cardiovasculares están entre las 10



enfermedades que más muertes causan. Para evitar contraer dichas enfermedades, propone que los consumidores reciban una información precisa sobre lo que comen, lo que hará cambiar sus hábitos alimenticios.

En declaraciones a la BBC, Barret ha afirmado: «Tenemos pruebas irrefutables de que los fabricantes ocultan la verdadera cantidad de azúcares y grasas presentes en sus alimentos. Nos engañan respecto a los ingredientes supuestamente naturales y suelen mentir respecto al número de calorías que contiene un producto. Si el producto es ilegal, entonces no se puede vender. Las empresas responsables deberán retirar de la venta los productos mal etiquetados e indemnizar a los consumidores que los compraron».

La mayoría de las demandas se dirigen a los productos que en sus

etiquetas indican que contienen ingredientes «naturales, no transgénicos o sabores artificiales; de estar elaborados de forma artesanal, comercializarse como alimento saludable». Barret añade que «se sigue etiquetando mal porque los consumidores son más propensos a comprar un producto que supuestamente sea saludable y los fabricantes podrán subir el precio por ello».

La celebración del juicio está prevista para finales de este año. **I**

AGENDA 2013			
CONGRESOS Y JORNADAS			
JORNADA	FECHAS	LUGAR	CONVOCANTE
Conferencia Anual	4-7 agosto	Washington (EE.UU.)	ARIA
Simposio 2013	5 septiembre	Múnich (Alemania)	DVS
Rendez-Vous	7-12 septiembre	Montecarlo (Mónaco)	RVS
2013 Western Regional Conference	15-18 septiembre	Park City, UT (EE.UU.)	RIMS
VII Stress Testing & Operational Risk	25-26 septiembre	Londres (Reino Unido)	INFOLINE
Forum 2013	29 septiembre-2 octubre	Maastricht (Holanda)	FERMA
XXXI ENTRE	2-4 octubre	Madrid (España)	INESE
Congreso 2013 ERM y BCM	3-4 octubre	México DF (México)	Risk México
XXIX Conferencia Anual	6-9 octubre	Victoria (Canadá)	RIMS Canadá
Conferencia Seguro de Arte	17-18 octubre	Budapest (Hungría)	IFASIC
Congreso Riesgo y Seguro. RIESGO 2013	17-18 octubre	Las Palmas de Gran Canaria (España)	Univ. de Las Palmas de Gran Canaria
Congreso ERM	3-5 noviembre	San Francisco, CA (EE.UU.)	RIMS
IX Asamblea CRO	5-7 noviembre	Zúrich (Suiza)	Asociación de Ginebra
Conferencia Anual	8-11 diciembre	Baltimore, MD (EE.UU.)	SRA

La visión de la Gerencia de Riesgos en ArcelorMittal consiste en proteger la continuidad de las operaciones y la cuenta de resultados, o más bien, dice Meyer, «buscar un beneficio a través de un abordaje equilibrado de la mitigación, la retención y la transferencia de riesgos». Desde España, tratan de minimizar los riesgos mediante «la adopción de protecciones y políticas de prevención adecuadas», añade López Porcel.



Edwin V. Meyer

GENERAL MANAGER, RISK AND INSURANCE
MANAGEMENT, ARCELORMITTAL GROUP

«Creemos en el valor de la aseguradora y en el establecimiento de relaciones de confianza a largo plazo»

Texto: ALICIA OLIVAS Fotos: ALBERTO CARRASCO

Juan Carlos López Porcel

MANAGER, RISK AND INSURANCE
MANAGEMENT, ARCELORMITTAL ESPAÑA



«El éxito es posible, siempre y cuando el riesgo sea mensurable y esté controlado»

¿Qué valor otorgan a la Gerencia de Riesgos en un grupo como ArcelorMittal, la empresa siderúrgica más importante a nivel mundial, con presencia en más de 60 países de cuatro continentes y 245.000 empleados en todo el mundo? En líneas generales, ¿cómo es el sistema de risk management implantado en su grupo?

Edwin V. Meyer (en adelante EVM): ArcelorMittal lleva años incorporando la Gerencia de Riesgos en su estructura operativa y en la empresa. Hemos creado un Co-

mité de Gestión de Riesgos con miembros de todas las unidades operativas de la empresa bajo la presidencia de Sudhir Maheshwari, miembro de nuestro Comité de Dirección. El comité responde directamente ante el subcomité de Gerencia de Riesgos del consejo de ArcelorMittal y se reúne con regularidad.

El responsable de Gerencia de Riesgos de nuestro grupo es el secretario del Comité de Gerencia de Riesgos, encargado de facilitar, documentar y analizar diversos datos sobre riesgos recibidos de los distintos departamentos corporativos y operativos de la empresa. Esta información incluye los riesgos empresariales detectados en el marco del plan anual de la empresa por áreas especializadas: Salud y Seguridad, Riesgos Medioambientales, Gerencia de Riesgos de Activos, Gestión de Proyectos, Tesorería, Finanzas, Jurídica y Seguros.

Los informes trimestrales de Gerencia de Riesgos corporativos ponen de manifiesto los riesgos, ordenados por gravedad y probabilidad, es decir, la posibilidad de que ocurran. En líneas generales, en nuestro registro de riesgos predominan los provenientes de factores económicos, financieros, legales y geopolíticos, riesgos similares a los de otras empresas internacionales. Asimismo, existen riesgos estratégicos y de explotación para la compañía, en general, y específicos para cada unidad de negocio.

En el área de riesgos asegurables estudiamos aquellos relacionados con nuestras responsabilidades, nuestros activos y nuestro personal. Como compañía global dedicada a la siderurgia y la minería, contamos con activos muy voluminosos en todo el mundo, lo que incluye riesgos por interrupciones significativas de la actividad, por la responsabilidad relacionada con nuestras opera-

«SIEMPRE HEMOS ABORDADO LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS ADQUISICIONES COMENZANDO POR DETECTAR LOS RIESGOS» (EVM)

ciones, por nuestras cotizaciones en bolsa y por nuestros productos. Contamos además con una plantilla de aproximadamente 245.000 personas en todo el mundo, lo cual puede generar responsabilidades de carácter médico, en caso de accidentes y de pensiones.

Riesgos y Seguros se encarga de proponer la retención de riesgos más económica, de su transferencia y de recomendar las solicitudes de autoseguro a través de nuestra compañía de seguros cautiva.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de riesgos en España?

Juan Carlos López Porcel (en adelante JCLP): Gerencia de Riesgos en España colabora con el departamento de Riesgos y Seguros de la corporación, definiendo los perfiles de riesgos, analizando las situaciones locales para pérdidas catastróficas e incluyendo las interdependencias de las compañías del grupo.

Tratamos de minimizar nuestros riesgos mediante la adopción de protecciones y políticas de prevención adecuadas, asesorando a nuestras compañías con las mejores ideas y comentarios utilizados en nuestro grupo en términos globales, aprovechando la experiencia pasada y buscando la mejor solución posible. Igualmente, desempeñamos una función de representación de ArcelorMittal en cuanto a relaciones con las autoridades legisladoras en España (Dirección General de Seguros) para garantizar el respeto de la legislación local.

Por último, cabe señalar que la cúpula directiva está plenamente involucrada a diario, recibiendo información constante, asistiendo a las reuniones de los comités de riesgos y participando a través de propuestas y decisiones, lo que proporciona el respaldo adecuado a nuestra área de trabajo.



RIESGO, OPORTUNIDAD Y AMENAZA

El riesgo está en el corazón de toda actividad empresarial. ¿Sin riesgo es posible la gloria?

EVM: De hecho, consideramos el riesgo como una oportunidad, por un lado, y como una amenaza, por otro. Por ejemplo, todas nuestras grandes inversiones de nueva cons-

«ES IMPRESCINDIBLE ADOPTAR UN PLANTEAMIENTO ESTRUCTURADO DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES» (EVM)

trucción y de remodelación deben someterse a un exhaustivo proceso de evaluación y de análisis de detección de riesgos, desde los puntos de vista financiero y de riesgos de explotación. Es preciso detectar, medir y evaluar los riesgos, particularmente con respecto a ciertos parámetros de rendimiento financiero.

Seguros participa en el proceso y recomienda el equilibrio más rentable entre retención y transferencia de riesgos. Asimismo, colaboramos con la aseguradora para instaurar medidas adecuadas de control del riesgo al inicio del proyecto, y se efectúa un seguimiento a través de visitas regulares al centro.

¿Cuál es la perspectiva sobre el riesgo en España?

JCLP: Desde el punto de vista de España, nos sentimos cómodos evaluando posibles situaciones de riesgo y pensando cómo evitarlas. Es también una cuestión de motivación, aunque asumir riesgos no significa buscar emociones extremas, ya que poseemos un carácter notablemente preventivo.

Como ejemplo de una experiencia diferente para entender esta cuestión, tenemos el récord obtenido recientemente por Felix Baumgartner, con un salto de 36,3 kilómetros desde la estratosfera, alcanzando una velocidad de 1.365 kilómetros por hora. Parece un riesgo extraordinario, pero si se conocen los detalles, el mismo se ha minimizado de manera considerable tras cinco años de preparación en cuanto a medios técnicos y equipos. Por tanto, el éxito es posible, siempre y cuando el riesgo sea mensurable y esté controlado.



ADQUISICIONES, EVALUACIÓN DE RIESGOS

Desde su creación, ArcelorMittal ha crecido rápidamente a través de importantes adquisiciones. ¿Cómo miden, desde la Gerencia de Riesgos, los riesgos de compras o la entrada en nuevos países, principalmente en mercados emergentes?

EVM: ArcelorMittal es, en términos de capacidad de producción, la mayor compañía siderúrgica y una de las mayores dedicadas a la minería del hierro, así como uno de los principales productores de carbón de coque en el mundo. Realizamos operaciones industriales en 20 países y estamos presentes en más de 60. Siempre hemos abordado la incorporación de nuevas adquisiciones comenzando por detectar los riesgos y evaluando las amenazas en cuanto a activos y responsabilidad. Cumplimos estrictamente la normativa y la reglamentación del país sobre seguros a la hora de incorporar nuevas adquisiciones a nuestros programas internacionales.

Desde el punto de vista legal, ¿qué obstáculos plantean algunos de los países de su área de actuación (Europa del Sur, México y África del Norte)?

JCLP: En ocasiones ha sido interesante descubrir las diferencias que existen entre las legislaciones de cada país. Debido a la siniestralidad histórica, Argelia cuenta con una legislación obligatoria en términos de daños catastróficos nacionales similar al Consorcio de Compensación de Seguros en España, y en México necesitamos obligatoriamente apoyarnos en una aseguradora local para poner en marcha nuestros programas, por lo que siempre existe una posible diferencia que

«BUSCAR EL EQUILIBRIO CORRECTO ENTRE EL AUTOSEGURO Y LA TRANSFERENCIA DE RIESGOS AL MERCADO DE SEGUROS ES UNO DE NUESTROS COMETIDOS CLAVE» (EVM)

estudiar y que tener en cuenta antes de tomar cualquier decisión.

¿Tiene España algún riesgo diferente respecto al resto de países donde están presentes?

JCLP: Desde el punto de vista de una empresa multinacional, el mapa de riesgos es uniforme. Los riesgos específicos se regulan mediante la legislación local en los países desarrollados. En España tenemos algunos ejemplos reales, como la legislación medioambiental, más amplia que la simple transposición de la directiva europea. Igualmente, existen conceptos exclusivos del mercado español vinculados a la legislación local, como la responsabilidad civil patronal, además de otras estructuras que proporcionan soluciones particulares, como la cobertura que brinda el Consorcio de Compensación de Seguros.

Una adecuada gestión del riesgo ha de tener un claro enfoque preventivo. ¿Cómo se consigue implicar a toda la organización en este objetivo?

EVM: Nuestra visión de la gestión del riesgo y de la contribución que tiene que hacer Riesgos y Seguros consiste en última instancia en proteger la continuidad de las operaciones y de nuestra cuenta de resultados, o más bien buscar un beneficio a través de un abordaje equilibrado de la mitigación, la retención y la transferencia de riesgos. Tanto los departamentos corporativos como todas las unidades operativas deben detectar todos los riesgos empresariales dentro de su plan de negocio.

JCLP: Además, creemos que el proceso de comunicación es primordial en nuestro cometido, ya que es necesario involucrar

previamente a los equipos internos para obtener sus opiniones en la búsqueda de la mejor solución.

OBJETIVO: LA SEGURIDAD

Su objetivo es ser la empresa más segura del sector. ¿En qué consiste el programa Journey to Zero?

EVM: El primer objetivo de ArcelorMittal es mantener a nuestros empleados seguros e indemnes, es decir, la salud y la seguridad son el objetivo número uno de los empleados de ArcelorMittal, y este reto se halla plenamente integrado y contemplado en nuestras evaluaciones del rendimiento individual. El programa de salud y seguridad Journey to Zero da fe de nuestra creencia de que se puede conseguir un entorno de trabajo sin accidentes dentro de una empresa industrial multicultural con operaciones diversificadas en todo el mundo.

Por otra parte, consideramos que la formación es un aspecto importante en nuestro ámbito, ya que ejerce una influencia real en los resultados de nuestra empresa. Por este motivo, tratamos de poner en común los conocimientos sobre riesgos y seguros internamente en nuestra organización, participando en cursos y seminarios organizados por la Universidad ArcelorMittal, donde Juan Carlos (en España) y yo mismo (en Luxemburgo) estamos acreditados como docentes.

Asimismo, colaboramos con asociaciones profesionales del sector. En términos generales, formo parte de la Junta Directiva de FERMA (Federación Europea de Asociaciones de Gerencia de Riesgos), mientras que en España Juan Carlos es miembro de la Junta Directiva de AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y de Seguros), lo que

«DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL, EL MAPA DE RIESGOS ES UNIFORME» (JCLP)

nos permite obtener una panorámica completa sobre las tendencias de nuestro sector gracias al intercambio de experiencias.

SINIESTROS, MITIGACIÓN DE LOS DAÑOS

¿Y qué hacen en ArcelorMittal si los mecanismos de prevención fallan y los riesgos se materializan en siniestros?

EVM: Los siniestros forman parte del área de Riesgos y Seguros, y se tienen en cuenta a la hora de guiar nuestras actividades de mitigación a través de las conclusiones extraídas e influyen en nuestra estrategia de retención y transferencia de riesgos. Creemos en la retención de nuestras cadenas de baja gravedad y alta frecuencia y en el aseguramiento de las de alta gravedad y baja frecuencia, así como en asegurar los siniestros graves que puedan resultar catastróficos.

Buscar el equilibrio entre la retención directa, el autoseguro a través de nuestra empresa cautiva y la transferencia de riesgos al mercado de seguros es uno de nuestros cometidos clave. Creemos firmemente en el valor de la aseguradora y en el establecimiento de relaciones de confianza a largo plazo.

ArcelorMittal es una compañía bastante joven surgida en 2006 tras la fusión de Mittal Steel y Arcelor, cuyos programas de seguros no se unificaron hasta principios de 2007, por lo que únicamente posee un historial de siniestros de siete años. A lo largo de los años hemos tenido una serie de siniestros de PD/BI (Daños materiales/Pérdida de Beneficios), ninguno de los cuales ha dado lugar a disputas insalvables con la aseguradora. Nuestro equipo de seguros ha sido muy estable en estos años, y MAPFRE GLOBAL RISKS ha sido uno de nuestros socios más importantes.

¿Podrían poner un ejemplo reciente?

EVM: En cuanto al reciente fallo producido en nuestra planta transformadora de acero sudafricana de Vanderbijlpark, de nuevo hemos podido demostrar que uno de nuestros puntos fuertes es mitigar las pérdidas por lucro cesante. Mediante el envío de planchas de acero desde México y Brasil, y el incremento de la producción de acero en otras de nuestras plantas de Sudáfrica, pudimos reducir considerablemente el impacto económico del periodo de inactividad de la transformadora.

PAPEL DEL SEGURO

¿Podrían describir cuál es la política de ArcelorMittal en cuanto a transferencia y retención de los riesgos y qué papel otorgan al Seguro?

EVM: La transferencia de riesgos es el paso siguiente a la reducción de los mismos, en un proceso que consiste en establecer el grado de retención por unidades de negocio y el nivel de autoseguro a través de nuestra estructura de compañías aseguradoras cautivas.

Creemos en la contratación de seguros por tres motivos:

- El seguro como facilitador de las operaciones de negocio. Ejemplo de ello son las áreas Marítima y de Mercancías, de Responsabilidad logística y de Seguros de Crédito, donde el apoyo a las operaciones que proporciona la aseguradora es más importante que la propia transferencia del riesgo.
- El seguro como proveedor de servicios. Ejemplos de ello son los Seguros de Automóviles, de



Asistencia, de líneas financieras distintas de la responsabilidad de D&O y los seguros relacionados con la plantilla, donde la atención al cliente es más importante que la transferencia del riesgo.

- El seguro como protección de la cuenta de resultados de la empresa. Ejemplos de ello son nuestro seguro de PD/BI, de responsabilidad civil y productos, de responsabilidad sobre fletadores, y los seguros para D&O.

Aquí, la transferencia de riesgos y, por tanto, la protección de nuestra cuenta de resultados y del *cash flow* adquieren la máxima importancia.

Para las líneas de seguros mencionadas, establecemos el nivel de seguro basado en aspectos técnicos en el caso de PD/BI y aplicando criterios de referencia tanto en Responsabilidad Civil y Productos como en D&O, a la hora de establecer los límites de las pólizas. Asimismo, en función de nuestro interés por asumir riesgos establecemos el nivel de deducibles en las pólizas locales y la reten-

«BUSCAMOS UN EQUILIBRIO ENTRE CASH OUT O PRIMA DE SEGUROS PAGADA Y CASH EXPOSED EN TÉRMINOS DE DEDUCIBLE EN PÓLIZA Y RETENCIÓN AUTOASEgurADA» (EVM)

ción autoasegurada en nuestra compañía cautiva.

Siempre tratamos de encontrar un equilibrio entre *cash out* o prima de seguros pagada y *cash exposed* en términos de deducible en póliza y retención autoasegurada. Nos apoyamos en cálculos actuariales basados en nuestras estadísticas de siniestros por línea de seguros y en decisiones comerciales basadas en las condiciones del mercado de seguros.

¿Han encontrado dificultades en el mercado asegurador? ¿Creen que la utiliza-

EDWIN V. MEYER



De profesión ingeniero, Meyer comenzó su carrera como asegurador de riesgos industriales en Milwaukee (EE. UU.). Posteriormente trabajó en Europa, donde llegó a ser director del IRI para Europa, Oriente Medio y África. Más tarde se incorporó a la correduría de seguros Sedgwick en Ámsterdam (Países Bajos), donde fue responsable de implementar los servicios de Gestión de Riesgos a nivel europeo, y después se trasladó a Colonia (Alemania), como director general responsable del segmento de clientes a nivel global de Sedgwick.

Su vuelta a la actividad de seguros se produjo con su nombramiento como responsable de Negocios en St Paul International Insurance Company en los Países Bajos; para después unirse a la correduría de seguros Marsh y convertirse en director general de Marsh Inc., con responsabilidad sobre la

Gestión de Riesgos de clientes en los Países Bajos.

A lo largo de su carrera, Meyer ha trabajado a nivel internacional, enfocado a la gestión de riesgos y seguros, y para atender las necesidades de los clientes globales. Ha sido director de varias compañías cautivas de seguros en distintos territorios y ahora también dirige la cautiva de ArcelorMittal. También es el presidente del Comité de Seguros de la Wirtschaftsvereinigung Stahl en Alemania, miembro de la junta directiva del Comité de Seguros de la Asociación de la Industria Alemana (BDI) y de la Asociación alemana de gerentes de riesgo. En su tiempo libre le gusta cocinar y, con su esposa Suzanne, navegar; esto último le proporciona muchos desafíos impredecibles al igual que ocurre en la gestión de riesgos y seguros.

Como director general de Riesgos y Seguros de ArcelorMittal S. A. en

ción de cautivas o fórmulas alternativas de transferencia del riesgo son vitales en grandes corporaciones como Arcelor-Mittal?

EVM: Creo firmemente en la eficiencia del mercado de seguros. En último término debe existir cobertura aseguradora, dado que el riesgo se puede detectar, y alcanzar un acuerdo si los términos, las condiciones y el precio se hallan en línea con la exposición.

Uno de los problemas que existen con los nuevos productos puede ser que están relacionados con amplios sectores. Creíamos

«ES NECESARIO INVOLUCRAR A LOS EQUIPOS INTERNOS PARA OBTENER SUS OPINIONES EN UN PROCESO DE BÚSQUEDA DE LA MEJOR SOLUCIÓN» (JCLP)

que las catástrofes naturales eran sucesos localizados, pero como han demostrado el incidente de ETN en Japón y las inundaciones de Tailandia, pueden afectar a la cadena de suministro a escala mundial. Aunque parezca que el sector de seguros sea capaz de capear con solvencia tormentas catastróficas como Sandy, la globalización continua de la cadena de suministro y de los desencadenantes de siniestros asociados podría llevar al sector de seguros al límite.

El otro proceso que puede tener un impacto general es la continua segmentación por parte del sector de seguros para diferenciar entre líneas privadas, pymes y grandes empresas comerciales. En este último segmento se está produciendo una diferenciación de los sectores farmacéutico, químico, petroquímico, minero y siderúrgico. En mi opinión, aunque tal vez tenga sentido desde el punto de vista del análisis financiero, va en contra de la idea original de mutualización del riesgo y de la ley de los grandes números. Si cada grupo industrial o cada riesgo situado en una zona catastrófica tuviera que pagar una prima sin los efectos de la mutualización y sin beneficiarse de la ley de los grandes números, los seguros acabarían siendo demasiado caros, hasta el punto de que la mutualización de los riesgos propios en una aseguradora cautiva resultaría aún más interesante.

El motivo por el cual este problema todavía no ha afectado plenamente al comprador de seguros ni a la aseguradora puede estar relacionado con la expansión hacia los mercados emergentes. La comunidad de riesgos está aumentando, por lo que la mutualización del riesgo y la ley de los grandes números pueden funcionar, al menos, hasta que se produzca un gran siniestro debido a interdependencias de carácter mundial.

Luxemburgo, Meyer es el responsable a nivel mundial del establecimiento, la puesta en práctica y la supervisión de la estrategia de riesgos asegurables del grupo. Para desempeñar su cargo cuenta con la ayuda de varios colegas, como Juan Carlos López Porcel, director de Riesgos y Seguros, que es el responsable directo de instaurar y de revisar las políticas locales de los programas internacionales para España. Asimismo, es la persona encargada de todas las políticas locales adicionales, en particular las regulatorias. «Me ayuda también en la coordinación de nuestros productos internacionales y en nuestro programa de Responsabilidad Civil Internacional Global, así como en la coordinación nacional de México, Italia, Argelia, Portugal y Marruecos», dice Meyer.

Existen otros colegas con responsabilidades similares en Chicago, para EE. UU. y Canadá; en Belo

Horizonte (Brasil) para Latinoamérica, y en Vanderbijlpark para Sudáfrica. «El resto del mundo se coordina fuera de Luxemburgo. Los equipos locales responden jerárquicamente ante la cúpula directiva financiera y funcionalmente ante mí. Hay además un grupo mundial específico de colegas para Riesgos y Seguros cuyo equipo central se ubica en Luxemburgo».

Meyer depende jerárquicamente del vicepresidente de Impuestos y Seguros, que es miembro del Comité Corporativo de Finanzas e Impuestos (CCFI) del grupo ArcelorMittal, presidido por su director financiero, Aditya Mittal. El CCFI es «mi foro de debate y orientación, así como la instancia encargada de aprobar los asuntos relacionados con los seguros». La estructura de Gerencia de Riesgos dentro del grupo ArcelorMittal cuenta con varias áreas tanto a escala corporativa como local.

¿Qué valor aportan las cautivas al mercado español?

JCLP: Desde el punto de vista de España, quiero recalcar el valor que aportan las empresas cautivas. Esto es una circunstancia que no aprecian plenamente nuestros clientes internos, los destinatarios finales de las indemnizaciones. Para mí, esta figura posee diversas funciones y permite el acceso a otros mercados asumiendo internamente la parte de retención. Vemos a la aseguradora cautiva como una compañera de viaje que entiende nuestros problemas y conoce nuestras ventajas, por lo que sin duda constituye un instrumento esencial que participa en la solución de conjunto al mejor coste posible.

AVERSIÓN AL RIESGO

¿Está mejorando la aversión al riesgo dentro de las empresas? ¿Hacia dónde debe ir la Gerencia de Riesgos para aportar el máximo valor a una compañía?

EVM: La Gerencia de Riesgos debe formar parte integrante de cualquier empresa que analice los riesgos estratégicos, financieros, operativos y, lo que no es menos importante, la decisión sobre aquellos que se consideren asegurables. El riesgo siempre tiene la posibilidad de afectar positiva o negativamente a los resultados deseados. Es imprescindible adoptar un planteamiento estructurado de la gestión de riesgos empresariales, y con el tiempo no debe considerarse de manera distinta que la gestión financiera o de explotación, sino que debe formar parte integrante del proceso empresarial en su conjunto.

Como directores de Riesgos y Seguros con un claro interés por la financiación del

JUAN CARLOS LÓPEZ PORCEL

Licenciado en Derecho, López Porcel comenzó su carrera en la empresa siderúrgica Ensidesa (Asturias, España), donde siguió un programa de desarrollo, trabajando en las áreas Operacional, Financiera y Comercial para alcanzar la disciplina de Riesgos y Seguros. Durante sus 25 años de experiencia ha participado en varios procesos de fusiones y adquisiciones en la industria del acero: Aceralia en España (Ensidesa, Altos Hornos de Vizcaya, Altos Hornos de Sagunto, Aristrain, Marcial Ucin, Laminados Velasco), después Arcelor en Europa (Aceralia, Usinor, Arbed) y finalmente la

actual ArcelorMittal con perspectiva mundial.

Tiene, además, un Executive MBA y un máster en Derecho Marítimo. También es corredor acreditado en España (DGS), experto en Gerencia de Riesgos por MAPFRE, miembro de la Junta Directiva de AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros) y profesor asociado de FUNDACIÓN MAPFRE y la Universidad de ArcelorMittal.

López Porcel es el responsable local de establecer las estrategias de riesgo asegurable en ArcelorMittal, del desarrollo de normas y procedimientos

«VEMOS A LA ASEGURADORA CAUTIVA COMO UNA COMPAÑERA DE VIAJE QUE ENTIENDE NUESTROS PROBLEMAS Y CONOCE NUESTRAS VENTAJAS» (JCLP)

riesgo en el sentido más amplio de la expresión, contribuimos a detectar los riesgos, a analizarlos y a evaluarlos, intervenimos en las actividades de nuestras unidades de negocio para mitigarlos y somos los responsables directos de la transferencia de riesgos, ya sea hacia una aseguradora externa o a nuestra propia aseguradora cautiva. Tenemos que tratar de apreciar el verdadero coste total del riesgo y que sea transparente dentro de la organización en favor de todo el proceso de gestión de riesgos en su conjunto.

En este contexto, ¿qué papel debe asumir el gerente de riesgos?

EVM: En mi opinión, el papel del director de Riesgos y Seguros de una gran compañía industrial con presencia en todo el mundo consiste en encontrar el difícil equilibrio entre mitigación del riesgo, retención



para su área de actuación (Europa del Sur, México y África del Norte), de acuerdo a la filosofía establecida a nivel corporativo por ArcelorMittal. Por tanto, «nuestro cometido en España consiste en formar parte de esta cadena, siguiendo la estrategia y la filosofía sobre Riesgos y Seguros establecida por la corporación en Luxemburgo, además de las especificaciones locales para cumplir con la legislación y establecer programas y medidas que permitan a las compañías sobrevivir en caso de siniestros importantes». «En nuestro país –prosigue– existe un reducido equipo regional con dedicación plena que presta

servicio a las compañías del grupo que gestionamos. Asimismo, contamos con el apoyo de una persona en cada entidad local que trabaja a tiempo parcial para nuestra área, lo que nos permite disponer de una estructura razonable y eficiente para un grupo de nuestras dimensiones».

En términos de dependencia, según López Porcel, existen dos situaciones: «dependemos funcionalmente del director general de Riesgos y Seguros de Luxemburgo (Edwin Meyer) y, al mismo tiempo, respondemos jerárquicamente ante el Director General en España (José Enrique de la Rubiera)».

y transferencia de este, la diversidad de nuestras empresas y del personal, y las culturas asociadas, así como la experiencia de aprendizaje a lo largo de la vida que brinda el sector de seguros.

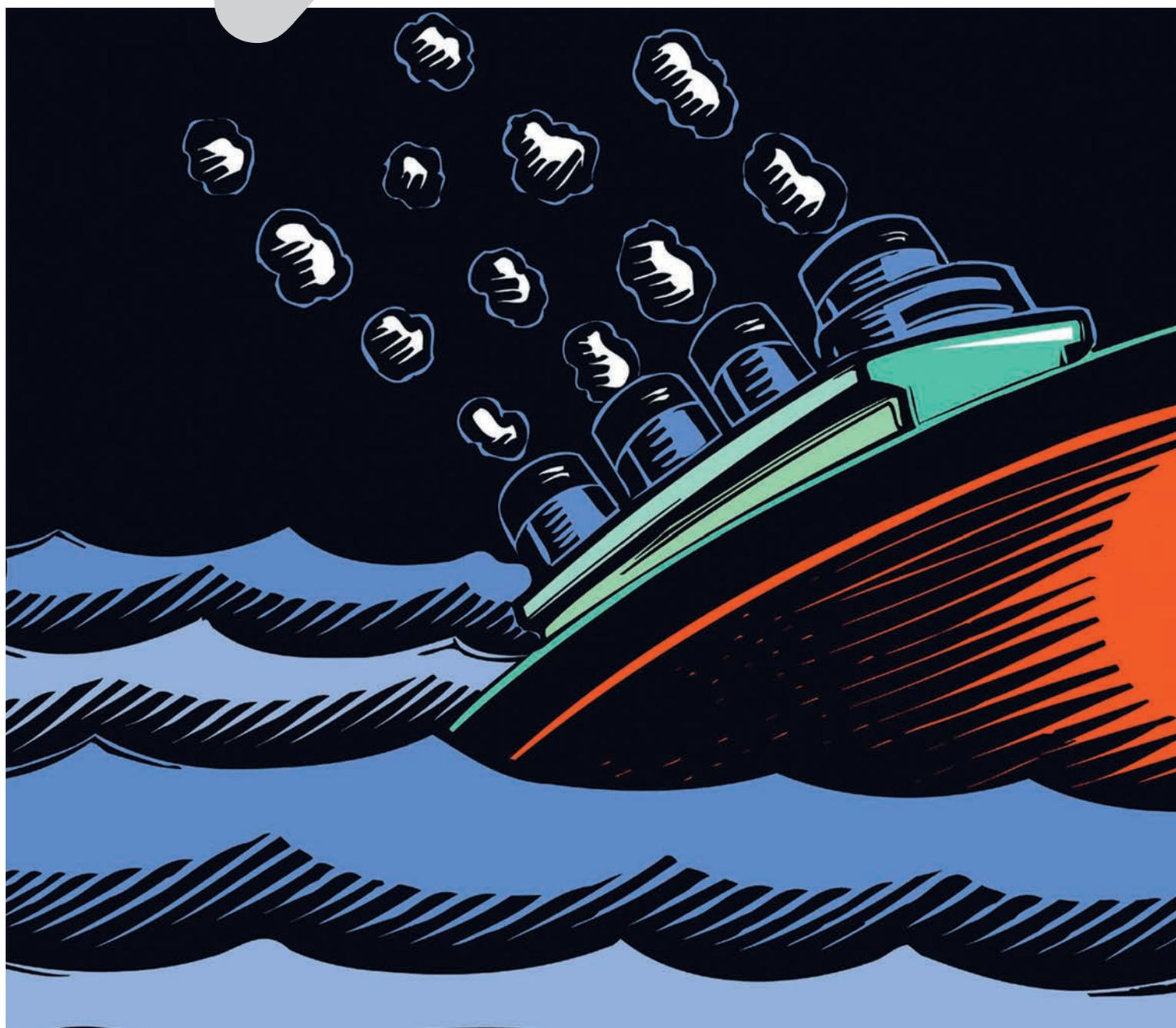
¿Qué es lo que más les atrae de su profesión?

EVM: Para mí, uno de los aspectos más atractivos de nuestra profesión es la interacción con las personas, el establecimiento de relaciones de confianza y nuestra aportación profesional a la continuidad de la empresa y a la protección de la cuenta de resultados de nuestras compañías.

JCLP: En términos generales, coincido plenamente con los comentarios anteriores. Desde el punto de vista personal, puedo decir

que disfruto con la incertidumbre de lo que suceda cada día. Iniciar la jornada con una planificación previa que hay que modificar por diferentes circunstancias resulta algo muy fructífero. Podemos comenzar gestionando un siniestro ocurrido en España relativo al Consorcio de Compensación de Seguros, recibir la notificación de un problema en un barco con destino a Argelia, comprobar las cifras de Daños y Pérdida de Beneficios en nuestras instalaciones de Marruecos, atender las peticiones de nuestro equipo corporativo desde Luxemburgo y terminar el día colaborando con nuestros colegas de México. La sucesión de acontecimientos hace que me sienta a gusto en este ámbito debido a las distintas culturas involucradas y a la flexibilidad requerida para entender los problemas y plantear soluciones efectivas a los mismos. **I**

Los riesgos del **Designated Per**



son Ashore (DPA)



ILLUSTRATION STOCK

El presente estudio es una aproximación desde el punto de vista de análisis de las funciones y responsabilidades del DPA, es decir, de la persona designada en tierra como responsable en la supervisión de determinados aspectos operacionales de los buques, así como del apoyo a la embarcación en tierra y el aseguramiento de este riesgo. Posteriormente analizaremos cuál es el riesgo que asumen tanto el DPA como la compañía¹, para finalmente determinar el alcance de la transferencia del mismo y bajo qué parámetros.

CÉSAR GARCÍA GONZÁLEZ.

DOCTOR EN DERECHO DE SEGUROS. ABOGADO Y CONSULTOR.

¹ En este artículo, el término «compañía» hace referencia no a la aseguradora, sino «al propietario del buque o cualquier otra organización o persona, por ejemplo el gestor naval o el fletador a casco desnudo, que al recibir del propietario la responsabilidad de la explotación del buque haya aceptado las obligaciones y responsabilidades estipuladas en este Código» (regla IX/1.2 del Convenio SOLAS 74/78 y art. 1.1.2 del Código IGS). En nuestro marco jurídico se utiliza el vocablo «empresa naviera» (vide. Art.10 RDLegislativo 2/2011).

EL POR QUÉ DEL DPA

Si bien es cierto que el primer hundimiento de un superpetrolero fue el del *Torney Canyon* al sur de Inglaterra, allá por el año 1967, durante los años 80 y 90 del pasado siglo acaecieran varios accidentes de buques que conllevaron la pérdida de un gran número de vidas humanas y daños colaterales de gran alcance económico para las zonas damnificadas y de relevancia social por el daño producido al entorno².

Al igual que ocurrió con el movimiento antinuclear surgido tras el desastre de Three Mile Island y, en recientes fechas, tras el tsunami de Japón de 2011 y los daños de la central nuclear de Fukushima, los accidentes en la mar, en menor medida, han creado una cierta opinión pública contraria a este modo de transportar determinados tipos de mercancía o, por lo menos, han obligado a tomar todas las medidas que, con la tecnología actual, sea posible adoptar. Y ello, entre otras cosas, porque en no pocas ocasiones el factor humano es el responsable del desastre³.

De otro lado, aun a pesar de la actual crisis, el comercio marítimo viene experimentando un aumento constante a nivel mundial⁴. De hecho, en este entorno, navieras como la norteamericana Maersk y la francesa CMA CGM han encargado la construcción de megabuques como el *Marco Polo*, con una capacidad de carga de 15.500 contenedores de 33 metros cúbicos⁵, con lo que eso puede implicar, en caso de siniestro, de daño ambiental y perjuicio económico, amén de vidas humanas, para lo que es necesaria una regulación internacional mucho más exigente y dinámica.

Pero el ámbito del margen de mejora no se ciñe únicamente a los medios no humanos empleados, es decir, al desarrollo de la tecnología, aplicación de

nuevos materiales, conocimiento de las corrientes y flujos marinos, desarrollo de las telecomunicaciones, etc., sino que se venía entendiendo por la experiencia en los hundimientos antes referidos, que pusieron de manifiesto la carencia del personal asignado en tierra así como la necesidad de mejorar la coordinación entre los equipos en la mar y en puerto.

Esta situación se reflejó en la sentencia de la Court of Formal Investigation de 1990, donde se analizó la catástrofe del ferry británico *Herald of Free Enterprise*, ocurrida el 6 de marzo de 1987 (operado por la compañía Townsend-Thoresen). Este fallo judicial fue el banderazo de salida para incluir en la gestión de la seguridad operacional no solo los avatares a bordo, sino también en el seno de la naviera, es decir, en tierra.

² *Herald of Free Enterprise* (hundido en aguas de Bélgica en 1987), *Exxon Valdez* (se fue a pique en las costas de Alaska en 1989), *Mar Egeo* (hundido frente a la costa gallega en 1992) y *Erika* (hundido al suroeste de Francia en 1999).

³ Aunque parece ser que este fue el elemento fundamental en el caso del *Prestige*, al estar la investigación *sub iudice* no podemos afirmarlo categóricamente; no obstante, sí fue el factor clave en el caso del hundimiento del *Herald of Free Enterprise* el 6 de marzo de 1987, debido en un principio a que el ferry zarpó con las puertas de proa abiertas (tanto la interior como la exterior).

⁴ Wally Mandryk *et al.*; «Review of Maritime Transport 2012», Report by UNCTAD Secretariat, Geneva, 2012. Pág. 5.

⁵ La norteamericana Maersk tiene encargados 20 buques de más de 18.000 toneladas. Vide Landauro, I.; Los superbuques de carga reducen la velocidad [Consulta web 1 de abril de 2013] <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323936804578230022208424336.html> [Consulta marzo de 2013]



LOS ACCIDENTES EN LA MAR HAN CREADO UNA CIERTA OPINIÓN PÚBLICA CONTRARIA A ESTE MODO DE TRANSPORTAR DETERMINADOS TIPOS DE MERCANCÍA O, POR LO MENOS, HAN OBLIGADO A TOMAR TODAS LAS MEDIDAS QUE, CON LA TECNOLOGÍA ACTUAL, SEA POSIBLE ADOPTAR



La sentencia produjo un cambio normativo que se circunscribió inicialmente a los *ferries* de bandera británica, hasta que se produjo otro desastre marítimo, el hundimiento del *Scandinavian Star*, que derivó posteriormente en las directrices sobre dirección para la operación de salvamento de barcos y para prevención de contaminación⁶.

Fruto de ello, más tarde, fue el Código Internacional de Gestión de la Seguridad (IGS)⁷, donde finalmente se recoge toda una pléyade de normativas y requisitos a cumplir para evitar fallecimientos de pasajeros y daños al entorno marino. Así pues, dado que la seguridad incumbe a todos los niveles jerárquicos de la compañía, en la misma quedará incluido el personal en tierra.

Dentro de las medidas de seguridad a adoptar se establece en el Código IGS la necesidad de identificar a una o varias personas en tierra directamente ligadas a la dirección, cuya responsabilidad y autoridad les permita supervisar los aspectos operacionales del buque que afecten a la seguridad y la prevención de la contaminación, así como garantizar que se habiliten recursos suficientes y el debido apoyo en tierra.

Esta persona designada es el enlace entre el personal de a bordo y el equipo de tierra, coordinando la comunicación entre las diferentes partes de la compañía y emitiendo informes al respecto; también es el responsable de la gestión de la seguridad operacional.

Se ha de entender por sistema de seguridad operacional la estructuración documental que permita al personal de la compañía implantar de forma eficaz la política de seguridad y protección ambiental de la misma; es decir, lo que antes se conocía como «buena práctica marinera», añadiendo la protección medioambiental.

Por lo tanto, el *Designated Person Ashore* (DPA) se configura como una garantía más no solo de que se llevarán a cabo las labores durante el flete conforme a la normativa internacional y el mantenimiento de la embarcación, sino también frente a los posibles perjudicados o víctimas, donde no solo se exige a la naviera que tenga una filial o su sede en España⁸, o en cualquier otro país de la Unión Europea⁹, sino que ahora también deben designar a una persona en tierra para responder por determinados aspectos.

MARCO JURÍDICO

Mencionado el rechazo social de determinado tipo de transporte marítimo y de sus consecuencias en caso de siniestro, la normativa internacional de este sector busca el equilibrio entre el desarrollo humano y la

⁶ Resolución A.680 de la decimosexta Asamblea de la Organización Marítima Internacional.

⁷ En inglés, International Safety Management Code (Code ISM). Aprobado en la Resolución A.741 de la decimoctava Asamblea de la Organización Marítima Internacional.

⁸ STAP Barcelona, Sección 4ª, nº recurso 589/1989, de 13 de mayo.

⁹ Art. 3.1 del Reglamento (CEE) 3577/92, del Consejo, de 7 de diciembre, por el que se aplica el principio de libre prestación de servicios a los transportes marítimos dentro de los Estados miembros (cabotaje marítimo).

sostenibilidad ambiental, con normas que impulsen el desarrollo de técnicas que implementen medidas de eficiencia energética¹⁰.

Igualmente se han buscado normas de obligado cumplimiento donde se delimita la responsabilidad de los operadores en el comercio internacional de transporte marítimo, estableciendo los principios por los que cada parte deberá responder¹¹ y las cuantías a las que deban hacer frente¹².

El DPA tiene su regulación inicial en el Código Internacional de Gestión de la Seguridad (IGS) operacional del buque y la prevención de la contaminación, aprobado por la Organización Marítima Internacional (OMI) el 4 de noviembre de 1993, como anexo a la Resolución A.741 (18), entrando en vigor el 1 de julio de 1998.

No obstante, se han producido adendos y excepciones en su aplicación, hasta llegar al Reglamento (CE) 336/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de febrero de 2006, sobre la aplicación en la Comunidad del Código Internacional de Gestión de la seguridad y por el que se deroga el Reglamento (CE) 3051/95 del Consejo. El reglamento es de obligatorio cumplimiento dentro del EEE¹³.

El artículo 4 del Código IGS de la Parte A del Reglamento define el objetivo y finalidad de la persona designada en tierra de la siguiente forma: «A fin de garantizar la seguridad operacional del buque y proporcionar el enlace entre la compañía y el personal de a bordo, cada compañía designará, en la forma que estime oportuna, a una o varias personas en tierra directamente ligadas a la dirección, cuya responsabilidad y autoridad les permita supervisar los aspectos operacionales del buque que afecten a la seguridad y la prevención de la contaminación, así como garantizar que se habilitan recursos suficientes y el debido apoyo en tierra».

Desde nuestro punto de vista, la regulación de esta figura en la aplicación del Reglamento debería haber conllevado una modificación del Código de Comercio en lo relativo al seguro marítimo, concretamente –y como mínimo– en el deber de consignación



de los datos y «domicilio» del capitán del buque¹⁴, puesto que, lógicamente, también se deberían consignar los datos del DPA¹⁵.

La figura del DPA queda configurada como el enlace entre los equipos de a bordo y los equipos en tierra, para así garantizar la seguridad operacional de la embarcación, pudiendo coordinar la dotación de los medios precisos y el apoyo en tierra. También deberá supervisar todos los aspectos operacionales del buque en lo referido a la seguridad y la contaminación me-

¹⁰ Mahin Faghfoury y Stochniol, A.; «Review of Maritime Transport 2012», Report by UNCTAD Secretariat, Geneva, 2012. Pág.96 y ss.

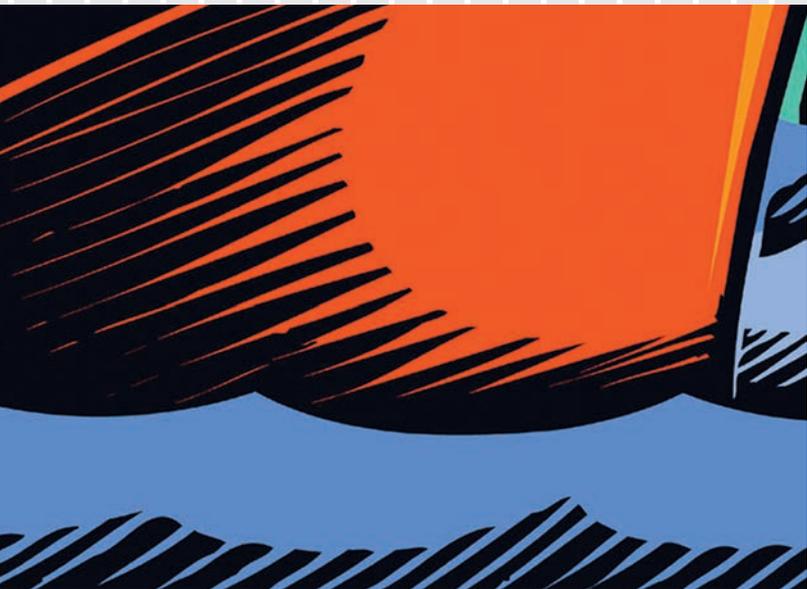
¹¹ Para ahondar sobre la responsabilidad de los armadores, vide. Reynolds, BWB y Tsimplis MN; «Shipowners limitation of liability», Wolters Kluwer, Volumen II, London, 2012.

¹² Nos referimos, entre otros, a la Convention on Limitation of Liability for Maritime Claims (LLMC) de 1996, que es una enmienda de la firmada en 1976. En este sentido, la limitación de las cuantías aparece claramente recogida en los artículos 6 y 7 de la Convención de 1976, conforme redacción del artículo 3 de la enmienda del 1996. Un caso semejante, pero referido al transporte aéreo de pasajeros, lo encontramos en el Convenio de Montreal.

¹³ La existencia de este reglamento comunitario no quiere decir que la Resolución A.71 (18) no sea aplicable en el resto de países miembros de la OMI, sino que para el instrumento jurídico por el cual se articula en el EEE es por la vía de reglamento.

¹⁴ Art. 738.5 CCo.

¹⁵ Art. 6.7 Código IGS de la Parte A del Reglamento (CE) 336/2006.



dioambiental. Tal persona designada debe cumplir unos requisitos de cualificación, formación y experiencia, que aparecen recogidos en la resolución MSC-MEPC.7/Circular 6¹⁶.

Pero parte de las funciones específicas del DPA son las de verificación de la embarcación para saber si cumple con las normas propias en función del tipo de buque, por lo que, en lo referido concretamente a las competencias para poder desempeñar esta labor de verificación, el DPA deberá conocer y demostrar que conoce:

- El Código IGS.
- Las normas y reglas de navegación obligatorias.
- Los parámetros que las compañías han de tener en cuenta, según las prescripciones del Código IGS.
- Las técnicas de valoración de exámenes, preguntas, evaluaciones e informes.
- Los aspectos técnicos y operacionales de la gestión de la seguridad.
- Los conocimientos básicos del transporte marítimo y de las operaciones de a bordo.

Paralelamente, la persona que haya sido designada como DPA deberá participar en, al menos, una

auditoría de un sistema de gestión relacionado con el sector marítimo¹⁷.

Pero esta persona designada en tierra también tendrá que verificar si el sistema de gestión de seguridad de la compañía se adecúa, y en qué grado, al Código IGS¹⁸.

Deberá ser la compañía, bien por sí misma o a través de su representante legal en cada puerto, quien anualmente notifique a las autoridades portuarias los DPA relacionados con cada buque, indicando la forma de contacto con ellos¹⁹.

EL RIESGO DPA

Se ha producido cierta polémica sobre si la responsabilidad civil del seguro marítimo está regulada o no en la normativa española²⁰. Desde nuestro punto de vista, y circunscribiéndonos exclusivamente al DPA, es cierto que en la regulación actual del seguro marítimo no se recoge expresamente el riesgo del DPA como asegurable²¹, pero parece palmario que el riesgo en el

¹⁶ Nos referimos a la «Guidance on the qualifications, training, and experience necessary for undertaking the role of the designated person under the provisions of the International Safety Management (ISM) Code»

¹⁷ Art. 4.1 del Anexo II Parte B del Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo 336/2006.

¹⁸ Art. 4.2 del Anexo II Parte B del Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo 336/2006.

¹⁹ Art. 3.3 del Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo 336/2006.

²⁰ Linaza Lacalle, J.; «La acción directa en el seguro de Protección e Indemnización en torno a la sentencia de la Sala 1ª del Tribunal Supremo de 2 de Julio de 2003», Diario La Ley, Nº 5.890, Año XXIV, 2003.

²¹ Art.743 CCo.



LA FIGURA DEL DPA QUEDA CONFIGURADA COMO EL ENLACE ENTRE LOS EQUIPOS DE A BORDO Y LOS DE TIERRA. SU MISIÓN ES GARANTIZAR LA SEGURIDAD OPERACIONAL DE LA EMBARCACIÓN Y SUPERVISAR TODOS LOS ASPECTOS OPERACIONALES DEL BUQUE RELATIVOS A SEGURIDAD Y CONTAMINACIÓN MEDIOAMBIENTAL

caso del DPA se puede encuadrar dentro de los seguros contra daños, toda vez que consiste en que nazca una deuda patrimonial frente a posibles víctimas y/o beneficiarios²².

Igualmente entendemos que por la propia naturaleza del riesgo y del tomador, quedará encuadrado dentro los grandes riesgos²³.

Dado que será la consumación de los riesgos que asume el DPA lo que derive en la obligación de indemnizar²⁴, ¿en qué casos será responsable?

El Código IGS delimita las funciones de esta figura sobre tres aspectos principales, a saber:

- La gestión medioambiental.
- La gestión del mantenimiento de los buques.
- La gestión de la seguridad.

No será baladí contemplar la posibilidad de prestar cauciones y fianzas.

Por ello, entendemos que el riesgo concreto del DPA ha de quedar delimitado a estos aspectos, bien en la esfera de la responsabilidad civil, bien en la esfera de la responsabilidad penal.

Hemos de reseñar que si bien es cierto que en el Reino Unido el DPA puede tener responsabilidades penales²⁵, tanto en el Código IGS como en el Reglamento comunitario no se detalla la naturaleza de sus responsabilidades.

No obstante, hemos de entender que no estaremos nunca ante un caso de culpa objetiva, y por ende, hablaremos de supuestos de responsabilidad subjetiva²⁶.

En España, para el caso del capitán de la nave, sí se establece expresamente que puede ser responsable penal en los casos que sufran daños la mercancía por negligencia grave²⁷, por lo que podríamos aplicar análogamente este principio al DPA cuando los daños se produzcan por negligencia a él imputable en sus funcio-

nes, a saber, en la gestión ambiental y de la conservación de los buques, amén de los operativos de seguridad.

Eso sí, el DPA responderá extracontractualmente por negligencia y por culpa. Es decir, tanto por la asunción de decisiones con resultados contrarios a los esperados como por la dejación o relajación en su labor de supervisión y auditoría. Por ello, es importante acreditar las verificaciones periódicas, conforme a los certificados *ad hoc* aprobados por el Reglamento comunitario, y la certificación formativa requerida específicamente.

Pero la responsabilidad del DPA será siempre subsidiaria, toda vez que la directa será de la naviera y del propietario del buque, salvo que el DPA se extralimite en sus funciones²⁸, lo cual es bastante difícil, dado que sus funciones son clave en la vida del buque,

²² Martínez Sanz, F., «El contrato de Seguro (II): Los seguros de Daños», en Manual de Derecho Mercantil Volumen II, Tecnos, Madrid, Decimocuarta edición, 2008, Pág. 351.

²³ Art. 107.2 LCS. En el proyecto de modificaciones a la LCS el encuadre sería el mismo.

²⁴ STS 700/03, Sección Civil, de fecha 14 de Julio. Vide STS 872/2003, Civil, de fecha 19 de septiembre.

²⁵ Regulación 8(2) del Statutory Instrument 1998/51. Las sanciones serán las recogidas en el art. 19, Sección 4ª del Statutory Instrument 1998/1561.

²⁶ Art.8 Ley 22 de diciembre de 1949, de Transporte Marítimo de mercancías en régimen de conocimiento de embarque.

²⁷ Art. 618.1 CCo.

²⁸ Entendemos sea de aplicación análogica el tenor recogido en los arts.586 y ss del CCo. Respecto de la analogía de distintas figuras en el comercio marítimo tenemos el precedente del agente consignatario como «naviero» de la mercancía. Cif. González- Lebrede, R.A.; «El agente consignatario de buques»; Diario La Ley, Tomo 2, 1993. Pp 842 y ss.



LA RESPONSABILIDAD DEL DPA SERÁ SIEMPRE SUBSIDIARIA, TODA VEZ QUE LA DIRECTA SERÁ DE LA EMPRESA NAVIERA Y DEL PROPIETARIO DEL BUQUE, SALVO QUE EL DPA SE EXTRALIMITE EN SUS FUNCIONES

puesto que no deja de ser el responsable en tierra de lo que pueda ocurrir en alta mar.

Dado que la función del DPA es de enlace entre el personal en la mar y el personal en tierra, no es irrelevante que entre sus funciones deba estar la de notificar al asegurador cualesquiera circunstancias que durante la navegación (o no) puedan surgir y derivar en alguna responsabilidad²⁹.

Dicho lo anterior, si bien no es está claro cuál es el marco regulador de la RC en el transporte marítimo³⁰, a nuestro entender podríamos afirmar que la responsabilidad de la naviera y del propietario del buque será siempre subsidiaria de la del asegurador, y por ende, del DPA.

Y ello porque en el ámbito del seguro de RC «(...) el asegurador se obliga, dentro de los límites es-

tablecidos en la Ley y en el contrato, a cubrir el riesgo del nacimiento a cargo del asegurado de la obligación de indemnizar a un tercero los daños y perjuicios causados por un hecho previsto en el contrato de cuyas consecuencias sea civilmente responsable el asegurado, conforme a derecho»³¹, con independencia de la actividad del tomador y de la naturaleza de su actividad.

Sí se deberá tener en cuenta la naturaleza del riesgo y la actividad del tomador para los riesgos intrínsecos del comercio marítimo, con la salvedad de las exclusiones concretas de la normativa aseguradora especial³².

Sobre la gestión medioambiental, y el riesgo que asume el DPA, ya hemos apuntado que desde los organismos internacionales se tiende a la conservación del medio ambiente y a la eficiencia energética en todas las rutas. Es por ello que los armadores están construyendo megabuques que pudiendo desarrollar mayores velocidades aminoran la marcha, contribuyendo con ello tanto a la sostenibilidad ambiental como a la reducción de los costes en el transporte³³, con lo que eso supone de impacto en la cuenta de resultados de las navieras y de competitividad en el precio del porte frente al cliente.



²⁹ Art. 756 CCo. No obstante, para el cambio de ruta, si es para salvar vidas o bienes, el porteador no será responsable de ninguna pérdida o daño que de ello resulte (art. 9. Ley 22 de diciembre de 1949, de Transporte Marítimo de mercancías en régimen de conocimiento de embarque).

³⁰ STS Sala 1ª, 688/2003, de 3 de julio.

³¹ Art. 73 LCS.

³² Vgr. El seguro de protección jurídica. Art. 2.2 de la Directiva del Consejo 87/344/CEE, de 22 de Junio de 1987. Cf. García, C.; Origen, situación actual y futuro del Seguro de Protección Jurídica. Colección Cuadernos de FUNDACIÓN MAPFRE, Madrid, 2012. Pág.8.

³³ Landauro, I.; Los superbuques de carga reducen la velocidad [Consulta web 1 de abril de 2013 <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323936804578230022208424336.html> [Consulta marzo 2013]

Lógicamente, las navieras, de cara a minimizar el coste de la primas, podrán implantar sistemas de gestión avalados por normas internacionales, como son la ISO 14.000 o el Reglamento EMAS de la UE, para el riesgo ambiental, así como las certificaciones de calidad (la correspondiente a la serie ISO 9.000).

Si el DPA en lugar de cubrir sus riesgos en un asegurador convencional optara por cubrirlos dentro de un *Protection & Indemnity Club's* (P&Ic), solo quedará cubierto si la pérdida patrimonial a la que se enfrenta el miembro del club está dentro de las reglas del mismo³⁴. En caso contrario, serán el resto de miembros los que decidirán excepcionalmente si le cubren o no³⁵.

CONCLUSIONES

La regulación actual del DPA viene de la mano del Reglamento (CE) 336/2006, un reglamento que pasa a formar parte del derecho nacional sin necesidad de trasposición.

No obstante, entendemos que se deba reformar no ya solo el Código de Comercio, sino también la normativa del transporte marítimo y, más concretamente, la Ley Transporte Marítimo de mercancías en régimen de conocimiento de embarque de 1949.

Respecto del riesgo, aun a pesar de que en el caso del P&I para el TS prevalece la naturaleza del tomador frente a la naturaleza del ramo, a nuestro entender no debería ser así, al menos en la figura ahora analizada.

Se puede apelar al principio de que la ley especial prevalece sobre la ley general, pero en este caso es difícil determinar cuál es la ley general o la especial.

Dicho lo cual, en nuestra opinión, como respaldo para aplicar la LCS, tenemos la propia definición del seguro de responsabilidad civil ya apuntada, la cual es aplicable con independencia de la naturaleza jurídica del tomador.

Pero además, en cualquier caso, se podrán aplicar también las reglas que las partes asuman, a raíz del artículo 107.2 de la LCS en relación con el 1.091 CC, por lo que en las pólizas se podrá delimitar el concepto y alcance de la RC.

Por lo tanto, será de aplicación el Código de Comercio únicamente en los riesgos intrínsecos a la navegación³⁶, a saber:



³⁴ Albors, E. y Portales, J.; «La acción directa en el seguro de Protección e Indemnización (P&I). Comentario a la sentencia del Tribunal Supremo de 3 de julio de 2003». Diario la Ley. Nº 5850, Año XXIV. 2003.

³⁵ García, C.; Origen, situación actual y futuro del Seguro de Protección Jurídica. Colección Cuadernos de FUNDACIÓN MAPFRE, Madrid, 2012. Pág.35.

³⁶ Art. 743 CCo.



ESTAMOS ANTE UNA FIGURA CON CIERTAS LAGUNAS, QUE SURGE POR LA NECESIDAD DERIVADA DE LAS CATÁSTROFES PRODUCIDAS POR HUNDIMIENTOS IMPUTABLES AL FACTOR HUMANO, CON EL OBJETIVO DE REFORZAR LA SEGURIDAD EN EL TRANSPORTE MARÍTIMO

- El casco del buque en lastre o cargado, en puerto o en viaje.
- El aparejo.
- La máquina, siendo el buque de vapor.
- Los pertrechos y objetos que constituyen el armamento.
- Víveres y combustibles.
- Las cantidades dadas a la gruesa.

- El importe de los fletes y el beneficio probable.
- Todos los objetos comerciales sujetos al riesgo de navegación cuyo valor pueda fijarse en cantidad determinada.

En el resto de riesgos, como la RC del DPA, muy bien podríamos estar en el tenor de la Ley del Contrato de Seguro, salvo actualización del Código de Comercio.

Respecto de las variables a tener en consideración a la hora de determinar la prima, hemos de tener en cuenta que será el factor «suma asegurada» el más determinante; es decir, el límite de la responsabilidad económica que deseemos que el asegurador deba asumir por la compañía del DPA.

Esta suma asegurada o la cuantía de la responsabilidad civil de la compañía irá de la mano principalmente del tipo de mercancías que transportemos³⁷, así como del grado de cumplimiento de la norma de gestión de seguridad, incluida la operacional, tanto en temas ambientales como del mantenimiento de los buques³⁸.

Estamos, por lo tanto, ante una figura con ciertas lagunas, que surge por la necesidad derivada de las catástrofes producidas por hundimientos imputables al factor humano, con la idea de reforzar la seguridad en el transporte marítimo, un elemento clave en el desarrollo del comercio internacional y de nuestro modelo productivo. |

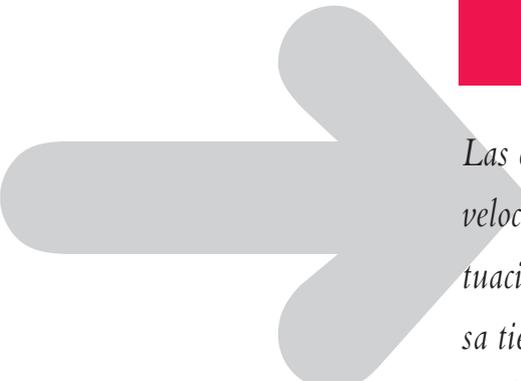
³⁷ El tipo de mercancía transportada determinará el tipo de buque (gasero, petrolero, granelero, pasaje, pasaje gran velocidad, transbordador de carga rodada, carguero de gran velocidad, unidad móvil de perforación mar adentro).

³⁸ Otros elementos a tener en cuenta son frecuencia de navegación (fletes y expectativa de vida útil de la embarcación), bandera, puertos base, tránsito y destino, formación y experiencia del DPA, etc.



Nuevos retos de la GERENCIA DE RIESGOS:

un modelo de clasificación de riesgos estratégicos



Las empresas desarrollan su actividad en un entorno que cambia a gran velocidad por la acción de las tecnologías de la comunicación. La nueva situación genera una diversidad de riesgos estratégicos a los que la empresa tiene que hacer frente para sobrevivir. En este estudio se desarrolla un modelo ampliado y detallado de clasificación de riesgos estratégicos en función de su origen.

RAFAEL PASCUAL CAMINO
MAPFRETECH

Introducción

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ACTUAL

Vivimos en un mundo que evoluciona constantemente, con cambios cada vez más rápidos y consecuencias que afectan cada vez más a las unidades económicas. Cualquier empresa, organización, familia o individuo es una unidad económica que maneja una corriente de ingresos para hacer frente a unos gastos con los que alcanzar sus objetivos.

Pero aquí comienza el cambio del paradigma en el que nos encontramos. Al igual que

en otras épocas pasadas, los cambios que se están produciendo van a desencadenar escenarios diferentes: nuevos productos, nuevos mercados, nuevos núcleos de poder. En definitiva, el término «nuevo» resume la actual situación. Los pilares sobre los que se consolidó la etapa iniciada en los años 80 del pasado siglo han cambiado y 30 años después se está produciendo otro gran cambio económico y social.

Si todo cambia, ¿cómo tienen que actuar las unidades económicas? Evolucionando, adaptándose al nuevo marco de actuación y a las nuevas variables que definen la siguiente etapa. Pero hay un factor que caracteriza esta nueva etapa, la tecnología, que es el multipli-



ILLUSTRATION STOCK

gador que está acelerando los cambios. Las telecomunicaciones, la informática, la información, el conocimiento y las nuevas combinaciones de estos factores suponen la llegada de nuevos modelos.

LA GERENCIA DE RIESGOS

El artículo *Estándares de Gerencia de Riesgos*, publicado en 2002 por AIRMIC, ALARM e IRM, fue un magnífico trabajo cuyo objeti-

vo era unificar las definiciones de la Gerencia de Riesgos. Esta disciplina comenzó a generar abundante información y a despertar el interés de muchos sectores económicos, coleccionando múltiples definiciones sobre unos conceptos elementales, por lo que el trabajo fue muy oportuno.

Una de los primeros conceptos fue el de «la gestión de riesgos como parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa». Así, se definen dentro de la gestión de riesgos un

PARA EL PROFESOR ROBERT S. KAPLAN, LA GESTIÓN DE RIESGOS TIENE TRES ESCENARIOS PRINCIPALES: RIESGOS EVITABLES, RIESGOS ESTRATÉGICOS Y RIESGOS EXTERNOS

conjunto de «riesgos a los que se enfrenta la empresa y sus operaciones, que pueden resultar de factores tanto internos como externos a la empresa». Recordamos en este punto que el concepto de empresa es ampliable a entidades públicas y privadas, corporaciones, instituciones y cualquier unidad económica.

Por último, este trabajo anota unas categorías para clasificar los riesgos en operacionales, financieros y estratégicos. Dentro de los riesgos estratégicos se enuncian algunos ejemplos como competencia, cambios en los clientes, cambios en la industria y demandas de los clientes.

NUEVOS ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

El profesor Robert S. Kaplan explica, en el artículo publicado en *Harvard Business Review* en 2012, que la gestión de riesgos tiene tres escenarios principales:

- Riesgos evitables, principalmente riesgos internos, que pueden ser identificados y gestionados.
- Riesgos estratégicos, que pueden ser identificados pero no pueden ser gestionados.
- Riesgos externos, que no pueden ser identificados ni gestionados, al estar fuera del control de la empresa.

Es evidente que este enfoque pone sobre la mesa de los directivos la necesidad de incorporar la gestión de riesgos al proceso de toma de decisiones estratégicas, clasificando los riesgos en función de la capacidad de influencia de la empresa.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio es la aportación de un modelo ampliado y detallado de

gestión de riesgos estratégicos, con una clasificación en función del origen del riesgo.

Riesgos estratégicos

¿Qué son los riesgos estratégicos? Son los riesgos que pueden impedir lograr los objetivos estratégicos. De esta sencilla respuesta obtenemos un elemento de gran importancia: cumplir los objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos. Son los puntos de referencia que guían la actuación de una empresa. Están asociados a un periodo de ejecución largo, ya que las condiciones en las que se actúa no permiten un logro en el corto plazo.

Es habitual observar que las empresas fijan objetivos respecto a:

- Dimensión (cifra de ventas, beneficio).
- Liderazgo (cuota de mercado, posicionamiento).
- Prestigio (reconocimiento, respeto).

En la situación económica actual en la que se encuentran inmersas las economías occidentales, muchas unidades económicas tienen que renunciar a estos objetivos y centrarse, casi exclusivamente, en la propia supervivencia.

Para conseguir los objetivos, la empresa dispone de los siguientes medios:

- Materiales (maquinaria, edificios, tecnología).
- Financieros (liquidez, crédito).
- Humanos (aptitudes y capacidades).

Pero, ¿es suficiente todo esto? La actuación a largo plazo requiere también:

- Ideas (Soluciones, innovación, adaptación).
- Identidad (marca, carácter, actitud).
- Valores (principios de actuación).

Con estos medios, creemos que una empresa está preparada para competir, pero aun así existen elementos que no están bajo su control y que pueden afectar en mayor o menor medida a la consecución de los objetivos.

TIPOS DE ESTRATEGIA

El término «estrategia» ha adquirido un protagonismo creciente en el vocabulario empresarial. En griego, *stratos* significa ejército y *agein* es conducir, dirigir ejércitos. Del mundo militar se han ido incorporando diferentes vocablos a la gestión empresarial: estrategia, táctica, logística. Como en otros ámbitos humanos, el excesivo uso de este término ha hecho que pierda significado en su principal destino, los objetivos de la empresa. Ahora a cualquier asunto se le añade el adjetivo estratégico para destacar su importancia y lograr un resultado a corto plazo.

Una clasificación de los planteamientos estratégicos de las empresas es:

■ **Estrategia corporativa.** Según Robert Grant, consiste en el diseño del marco de actuación de la empresa, corporación o grupo de empresas, en uno o varios sectores de actividad en el/los que existen ventajas competitivas que permitan la obtención de beneficios, frente a la incursión en otros sectores que tengan unas menores expectativas de beneficios. Esta estrategia debe permitir a la empresa tomar decisiones a muy largo plazo, ya que las inversiones a realizar, la aportación de recursos y la especialización del personal no pueden ser alteradas con facilidad. Los costes de incursión en un sector son altos, y la decisión debe ser tomada por la alta dirección, pues implica a todas las



unidades de negocio o divisiones de la compañía o corporación.

Algunos ejemplos de estrategia corporativa son diversificación de actividades, integración vertical, adquisiciones y creación de nuevas empresas, asignación de recursos entre las diferentes actividades de la empresa e incluso desinversiones cuando una actividad deja de ser rentable.

■ **Estrategia competitiva.** Según Kotler y Singh, hay cuatro formas de actuación competitiva en un mercado: —Estrategia de líder: el líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado, situación reconocida por el resto de las empresas. —Estrategia de retador: consiste en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. —Estrategia de seguidor: el seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado.

**LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS
SON LOS PUNTOS
DE REFERENCIA
QUE GUÍAN LA
ACTUACIÓN DE
UNA EMPRESA, Y
ESTÁN
ASOCIADOS A UN
PERIODO DE
EJECUCIÓN
LARGO**

**IDENTIFICAMOS
QUE LA ENTIDAD
TIENE UN
ENFOQUE
CORPORATIVO
Y OTRO
COMPETITIVO,
QUE DEBEN
COEXISTIR**

—Estrategia de especialista: el especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente beneficio.

En función de su posición actual y de los objetivos planteados a largo plazo, la estrategia competitiva elegida supondrá un enfoque y un conjunto de decisiones diferente.

De esta forma confirmamos que la entidad tiene un enfoque corporativo y un enfoque competitivo. Ambos coexisten y la identificación y gestión es muy importante para el futuro de la empresa, debido a los diferentes escenarios de toma de decisiones que hay que adoptar.

Clasificación de los riesgos estratégicos

La dificultad de realizar una clasificación de elementos consiste en identificar cuál es el criterio para elaborarla. En la doctrina de la Gerencia de Riesgos se acepta que los riesgos se clasifiquen en función de la probabilidad de ocurrencia y de las consecuencias que tendrán en una unidad económica, introduciendo matrices donde se cruzan ambos factores.

En este estudio la dificultad viene dada por la heterogeneidad de sucesos que pueden afectar a una empresa. Si bien muchos tienen una probabilidad baja de suceder, o su impacto puede ser incluso nulo, se considera oportuna su inclusión para su gestión.

RIESGOS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

El entorno social y político

Las empresas e instituciones forman parte de un conjunto superior, el entorno con el que interactúan, que tiene unas características y normas de actuación determinadas. Los individuos se asocian de forma voluntaria para crear un colectivo que permita lograr objetivos superiores. Estos grupos utilizan códigos y reglas de actuación que son de obligado cumplimiento para todos los individuos y que disponen de mecanismos de control.

Estas reglas de actuación no son estáticas, sino que varían a lo largo del tiempo. Estas variaciones pueden beneficiar o perjudicar a las empresas.

Los riesgos relacionados con el entorno social y político pueden tener origen en:

- El grado de estabilidad social.
- El grado de estabilidad política.
- La madurez del modelo social.
- La frecuencia y el impacto de los cambios de legislación y normativa.



—La identificación de los componentes de la sociedad con el modelo existente.

El ámbito operativo de la empresa: regional, nacional, internacional

Cuanto más amplio sea el ámbito operativo, más se verá afectada la empresa por los diferentes entornos sociales y políticos en los que opera. Hay que analizar todos y cada uno de los grupos sociales, su normativa, cultura, modelos, etc., para ver en qué grado impactan en la actuación competitiva.

Incluso existen organismos supranacionales que aportan normativa a sus componentes, un hecho a tener también en cuenta. Por ejemplo, en Europa, la Unión Europea es un escenario donde los países adheridos tienen la obligación de incorporar a su normativa aquellas nuevas reglas que son consensuadas, entendiendo que son beneficiosas para el conjunto de los individuos.

Los riesgos de la diversificación del ámbito operativo aumentan según se opera en un mayor número de grupos sociales. Por otra

parte, la dispersión permite también diversificar el riesgo en el conjunto de inversiones.

Riesgos globales

En las últimas décadas se ha dedicado un esfuerzo importante al estudio de determinados riesgos que pueden afectar al conjunto de colectivos, con independencia del lugar en el que se encuentren ubicados en el mundo.

El «Informe sobre riesgos globales» del Foro Económico Mundial de 2013 analiza decenas de sucesos y su posible impacto, agrupados en torno a la economía, el medio ambiente, los riesgos geopolíticos, sociales y tecnológicos. De todos ellos destacamos los que identifican un mayor número de encuestados:

—**Economía.** Fallo sistémico importante del sistema financiero, graves diferencias de renta, desequilibrios fiscales crónicos, extrema volatilidad de los precios de la energía y la agricultura.

—**Medio ambiente.** Falta de adaptación al cambio climático, aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero, urbanización mal gestionada, persistencia de climas extremos.

—**Riesgos sociales.** Crisis de abastecimiento de agua, insostenible crecimiento de la población, falta de alimentos, incremento de fanatismo religioso, mala gestión del envejecimiento de la población.

—**Riesgos geopolíticos.** Fallo generalizado del funcionamiento de los gobiernos, corrupción arraigada generalizada, fallo de la diplomacia en la resolución de conflictos, terrorismo.

—**Riesgos tecnológicos.** Fallo crítico del sistema, ciberataques, fallos

LOS RIESGOS DE LA DIVERSIFICACIÓN DEL ÁMBITO OPERATIVO AUMENTAN SEGÚN SE OPERA EN UN MAYOR NÚMERO DE GRUPOS SOCIALES



LAS PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES DE HACE UNA DÉCADA HAN CAMBIADO, POR LO QUE HAY QUE PREGUNTARSE SI EXISTEN CLIENTES PARA LOS PRODUCTOS DEL PORTFOLIO Y ACTUAR EN CONSECUENCIA

no considerados de la mitigación del cambio climático, vulnerabilidad de la oferta de minerales, desinformación digital generalizada.

Todos los grupos e individuos, sea cual sea el país en el que se encuentran, están expuestos a los efectos de estos riesgos. No existe posibilidad de transferirlos, pero es necesario atender a sus impactos y consecuencias posibles.

RIESGOS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

La empresa lleva a cabo sus actividades en uno o varios mercados. El entorno competitivo, en función de su situación geográfica y de la forma en que le empresa plantea atender las demandas de los consumidores, determina múltiples escenarios.

Cientes, mercados, productos y servicios

En este punto es donde la empresa tiene *a priori* una mayor capacidad de actuación. Sin embargo, algunos de los principales cam-

bios que se están produciendo tienen el foco de atención en la forma de relacionarse con el cliente, o mejor dicho, la forma en la que el cliente quiere relacionarse con una empresa.

La situación actual de exceso de oferta en la mayoría de los mercados, unida al incremento exponencial de la información y al conocimiento que los clientes tienen de los productos y los servicios, hace que sea el cliente de forma individual, y también en grupos y asociaciones, quien pase a liderar la relación con el proveedor.

Es necesario realizar un ejercicio continuo de investigación del mercado para conocer las principales tendencias respecto a las preferencias de los consumidores. En este punto, las redes sociales han creado un nuevo paradigma en cuanto a información del cliente, donde en tiempo real se expresan opiniones, críticas, recomendaciones y propuestas, que deben ser tenidas en cuenta por las empresas a la hora de conceptualizar los productos y servicios que van a atender estas demandas.

La velocidad de los cambios obliga a la empresa a realizar un ejercicio periódico de revisión de su portfolio de productos y a decidir si es rentable o no mantener alguno de ellos, así como a reducir los tiempos de puesta en el mercado de los nuevos productos.

Es demostrable entonces que las preferencias (basadas en las propias circunstancias económicas y sociales) de los clientes de hace una década han cambiado, por lo que hay que cuestionar si existen clientes para los productos del portfolio y actuar en consecuencia.

Por último, el acceso generalizado a Internet permite acceder a un surtido casi ilimitado a lo largo del mundo. Este hecho presenta amenazas y oportunidades.

Los principales riesgos a los que se enfrentan las empresas en este punto son:



- Ciclo de vida del producto muy corto, de forma que la empresa deberá adaptarse a la velocidad exigida por el mercado.
- Necesidad de mayores inversiones en investigación del mercado; de lo contrario, las decisiones pueden ser erróneas y con consecuencias no deseadas.
- Excesiva exposición a los efectos de las redes sociales y asociaciones de consumidores, tanto de forma negativa, con perjuicios, como de forma positiva, lo que podría generar un exceso de demanda de nuestros productos que no seamos capaces de atender.
- Mercados globales, con riesgo de que aparezcan competidores y posibilidad de atender a nuevos clientes.

Este escenario obliga a las empresas a un cambio en la estrategia en su relación con los clientes.

Estrategias de distribución

En el punto anterior explicábamos cómo es el cliente el que elige la forma de relacionarse con la empresa. Por ello, la empresa debe tomar importantes decisiones respecto a los canales de distribución que va a utilizar para hacer llegar sus productos a los consumidores.

Internet, la tecnología en general y las herramientas que se ponen a disposición están configurando un nuevo canal de distribución, con códigos de mercado propios, que si bien no está siendo adoptado por todos los productos y servicios, permite primero informar y posteriormente realizar transacciones. En algunos sectores, esta distribución no presencial está adquiriendo un fuerte protagonismo frente a la distribución presencial, donde cliente y proveedor coinciden físicamente.

Los riesgos que podemos identificar en este punto son:

- Adecuada elección de la combinación de canales que permitan hacer llegar los productos a los clientes.
- Encontrar aliados sólidos entre los distribuidores que acompañen las acciones estratégicas respecto a los clientes.
- Equilibrar el valor añadido que aporta un canal con el coste que incorpore a los productos, de forma que el encarecimiento del precio no suponga una desventaja competitiva de nuestro producto respecto de los competidores.

El impacto de la competencia en la estrategia de la empresa

La competencia puede definirse como «todo aquel que es capaz de atender a un cliente en las mismas condiciones que nuestra empresa». Así definido, puede venir de cualquier parte: del mismo sector de actividad, de otro sector que oferte productos sustitutivos al nuestro, e incluso puede estar en nuestro entorno geográfico o ubicarse en cualquier parte del mundo.

Es evidente que en un mercado con exceso de demanda no habría competencia, porque todos los proveedores tendrían clientes de sobra, pero en un mercado con exceso de oferta aquel competidor que no tenga éxito, además de no cumplir sus objetivos, puede verse obligado a desaparecer.

La competencia tiene los mismos problemas que tiene «nuestra empresa» y, por tanto, planificará qué acciones van a permitirle lograr sus objetivos. Por lo tanto, todas las empresas deben considerar en su planificación estratégica los impactos de las acciones de sus competidores.

**INTERNET Y LA
TECNOLOGÍA EN
GENERAL ESTÁN
CONFIGURANDO
UN NUEVO
CANAL DE
DISTRIBUCIÓN,
CON CÓDIGOS DE
MERCADO
PROPIOS**

EL CONOCIMIENTO ES UN VALOR MUY IMPORTANTE; ES NECESARIO GESTIONAR QUE NO SE VAYA CON LOS EMPLEADOS QUE ABANDONAN LA EMPRESA Y LA CORRECTA TRANSFERENCIA ENTRE LOS EMPLEADOS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Algunos de los riesgos que origina la competencia son:

- El impacto de una innovación, que puede colocar rápidamente a un competidor en una posición de ventaja.
- La mayor agresividad en las acciones de venta, que permiten lograr más clientes.
- La mejora en los procesos de gestión de ventas, que permiten hacer más eficaces sus acciones.

RIESGOS INTERNOS DE LA EMPRESA

En este apartado encontraremos las situaciones de riesgo sobre las que la empresa tiene mayor capacidad de acción, tanto para prevenir como para actuar en caso de que tengan lugar los sucesos.

Gestión de recursos y capacidades

Las empresas y/o instituciones disponen de un conjunto de medios que permiten realizar las acciones de producción y/o prestación de servicios que ofertan al mercado. Sintetizando son:

Recursos financieros. Flujos monetarios con los que adquirir bienes y pagar deudas. Identificamos dos riesgos principales:

- No disponer de suficiente liquidez o crédito para poder llevar a cabo las acciones previstas para el cumplimiento de los objetivos, como la compra de bienes, materias primas, recursos humanos, etc.
- No gestionar adecuadamente las necesidades de liquidez, de forma que no se atiendan las deudas que la empresa contrae con los acreedores y entidades financieras, lo que puede

conducir a una situación de insolvencia o de quiebra.

Recursos materiales. Edificios, maquinaria, herramientas, tecnología en general. El hecho de no disponer de los materiales óptimos o en cantidades insuficientes supone el siguiente riesgo:

- No fabricar productos o prestar servicios con suficiente calidad, lo que a largo plazo se puede traducir en una reducción de las cifras de ventas.

Recursos humanos. La capacidad de un recurso es el rendimiento potencial que tiene. Así, hablando de recursos humanos, el mayor activo de una empresa o institución es la capacidad de sus empleados y colaboradores de dar soluciones de forma continua a los diferentes problemas y necesidades que las actividades precisan para el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario elaborar una política adecuada de gestión de los recursos humanos, más allá del coste para la empresa que supone la retribución, en términos del modo en que la empresa va a relacionarse con sus empleados y colaboradores, y el grado de exigencia mutua, de forma que el acuerdo de las partes suponga un escenario sólido de actuación.

El conocimiento es un valor muy importante, es necesario gestionar que no se vaya con los empleados que abandonan la empresa. Pero también es necesario gestionar cómo se realizará la transferencia de conocimiento para que la continuidad quede garantizada.

Podemos identificar en este punto los siguientes riesgos:

- Existencia de escenarios de relación irregulares u opacos, que pueden motivar la desincentivación y reducción de las capacidades.
- Pérdida del talento, con el coste humano y económico que supone.

Riesgos	Qué	Cómo
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y adaptación de la normativa en la actuación de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los organismos públicos y legisladores
Acreedores financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de servicios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los acreedores financieros, mercados de capitales, etc.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de los requerimientos y establecimiento de los estándares de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los proveedores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la demanda y adaptación de los productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los clientes
Empleados y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de los servicios y retribución por ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de relación con los empleados y colaboradores

—Inadecuada transferencia del conocimiento, provocando rupturas generacionales y descapitalizando la empresa.

permita prepararse para las nuevas situaciones.

LA EMPRESA TIENE QUE DEDICAR ESFUERZOS A ORGANIZAR EL CAMBIO; DE LO CONTRARIO, LA PÉRDIDA DE EFICACIA, CONOCIMIENTO Y TALENTO PUEDE SUPONER SU PROPIA DESAPARICIÓN A MEDIO PLAZO

La transformación de la empresa: gestión del cambio

Una de las características de las empresas actuales es la necesidad de realizar modificaciones continuas para adaptarse rápidamente a los cambios de la demanda. Esto supone cambios en los productos, en los equipos de trabajo, en las herramientas tecnológicas.

Las empresas tienen que dedicar esfuerzos a organizar adecuadamente el cambio, ya que de lo contrario la pérdida de eficacia, conocimiento y talento puede suponer a medio plazo la propia desaparición de la empresa. Los riesgos que podemos detectar son:

- Efectos negativos del cambio continuo, en los procesos, en las personas, en la tecnología.
- No disponer de un plan de gestión de cambio, conocido por todos los integrantes de una organización, que

Conclusiones

En la introducción repasamos las características del mundo en que vivimos, con cambios cada vez más rápidos y consecuencias que afectan cada vez más a las unidades económicas. La tecnología es el multiplicador que está acelerando las características para los nuevos escenarios. Las telecomunicaciones, la informática, la información y el conocimiento son los elementos que deben tenerse en cuenta dentro del proceso evolutivo.

Hemos repasado algunos de los principales riesgos que pueden impactar en los objetivos estratégicos de la empresa. La relación no es exhaustiva y cada empresa e institución tendrá un perfil de riesgo diferente. Uno de los rasgos comunes de estos riesgos es que ya no vale solamente con gestionar el «qué», sino que también hay que gestionar el «cómo». Algunos ejemplos pueden verse en la tabla superior.



Estos ejemplos ponen de manifiesto que la diferencia competitiva no se encuentra en el «qué», puesto que todos los competidores actúan de forma parecida. La verdadera diferencia está en «cómo» la empresa quiere relacionarse con su entorno y con los grupos que lo componen. Esto es un auténtico reto y un riesgo estratégico.

El papel de la Gerencia de Riesgos continúa

adquiriendo, por tanto, un protagonismo creciente, puesto que es cada vez más necesario gestionar riesgos por parte de la dirección de las empresas e instituciones. No transferir, puesto que no siempre se puede. Desde el liderazgo interno que debe tener la Gerencia de Riesgos, el conjunto de la organización debe ser sensible a la existencia de riesgos y situaciones que pueden conducir incluso a la desaparición de la entidad. ■

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- AIRMIC, ALARM, IRM (2002). «Estándares de Gerencia de Riesgos». Translation copyright Federation of European Risk Management Associations FERMA (2003).
- Cuervo García, José Álvaro (1995). «La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno». Coord. por José Emilio Navas López, págs. 51-70.
- Grant, Robert M. (1995). «Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones». Editorial Civitas, Madrid.
- Kaplan, Robert S., Mikes, Anette (2012). «Managing risks: a new framework». Harvard Business Review.
- Kotler, Phillip, Sing, Ravi. «Marketing warfare in

the 1980s» (Journal of Business Strategy, Winter 1981).

- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A (2002), «La dirección estratégica de la empresa». Editorial Civitas. Madrid.
- Porter, M.E. (1982). «Estrategia competitiva». CECSA, México.
- World Economic Forum (2013). «Global Risk 2013, eighth edition».
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros, número 100 (abril 2008). «En opinión de ... Filomeno Mira Candel, Vicepresidente de MAPFRE».
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros, Número 100 (Abril 2008). «Retos estratégicos en el mundo del seguro», Patrick M. Liedtke, The Geneva Association.

Gobierno corporativo y estándares internacionales:

*una aproximación al estado
de situación de las*

ASEGURADORAS

en América Latina

Pese a la existencia de avances importantes, la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas latinoamericanas está todavía lejos de ser generalizada, particularmente en el sector asegurador. En este artículo se da cuenta de las iniciativas existentes en este ámbito y se dibuja un panorama de la situación actual a escala regional.

PABLO SOUTO

CENTRO PARA LA ESTABILIDAD FINANCIERA (ARGENTINA)

A finales de la década de los 90 se produjo una combinación de crisis financieras en países emergentes (particularmente asiáticos) y quiebras de grandes empresas en el mundo desarrollado, que compartían como factor común en sus causas las debilidades en la gestión de los conflictos de interés hacia dentro de las propias empresas como respecto de otros interesados o incumbentes, lo que se conoce como gobierno corporativo (GC). Aun cuando la temática de GC viene de antiguo (Berle y Means, 1933), no fue sino hasta esa década que la cuestión pasó al primer plano del debate público.

La presencia de esquemas ineficientes para la resolución de los conflictos de interés entre gerentes, accionistas y acreedores impactó adversamente sobre la rentabilidad empresarial y las condiciones de costo, plazo y monto del financiamiento, entre otros. Estos nocivos efectos al nivel de la firma se trasladan al contexto macroeconómico a través de mayores costos de capital, ineficiente asignación de recursos, inestabilidad de los mercados financieros, efectos riqueza por quiebras, etc., amenazando la estabilidad financiera y el crecimiento económico de los países.

Esto motiva la preocupación global sobre deficiencias en el GC, que da pie a una serie de novedosas regulaciones a nivel nacional que intentan promover buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas (gobierno corporativo institucional); asimismo, las propias empresas reconocen la importancia de abordar el problema y comienzan a incorporar mejores prácticas (gobierno corporativo contractual). En ambos casos, muchas de las regulaciones y adopciones se basan en principios y/o estándares internacionales elabora-



ILLUSTRATION STOCK

dos por diversas instituciones multilaterales. Así, aparecen los principios de gobierno corporativo preparados por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE, 1999), las guías de buen gobierno corporativo para instituciones bancarias elaboradas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, 1999), las guías para entidades aseguradoras (2005), para empresas estatales (2005) y para fondos de pensiones (2002), todas preparadas por la OCDE, y los principios y prácticas generalmente aceptados para fondos de riqueza soberana publicados por el IWG en 2008, entre otros.

INDUSTRIA ASEGURADORA Y CRISIS

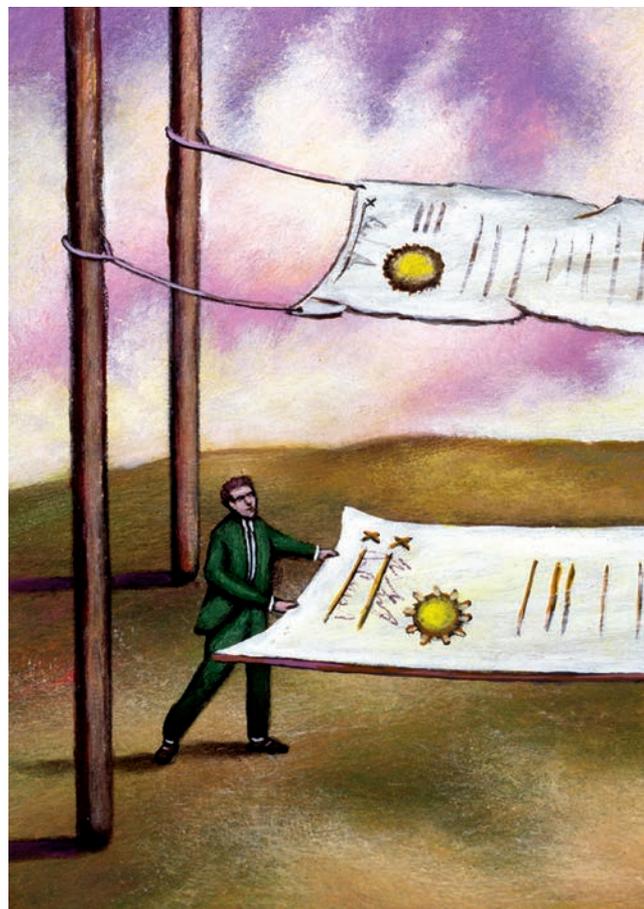
Debido a la naturaleza de las crisis mencionadas y a los actores relevantes, el foco de atención pública y privada se circunscribió mayoritariamente a instituciones bancarias y empresas del sector real de la economía. En el caso de la industria aseguradora, su evolución en este sentido había sido menos dinámica por haber estado mayormente ajena a las crisis mencionadas, y en muchos casos obedecía a cierto «efecto demostración» por los desarrollos en otras áreas que penetraban en el sector asegurador.

Esto cambia a partir de la crisis internacional de 2008 al incorporarse un nuevo elemento en esta dinámica, que fue la presencia de instituciones aseguradoras en el centro de la crisis. Inadecuada gestión de riesgos, falta de transparencia en ciertas operaciones y procesos, transacciones con empresas vinculadas dentro de un conglomerado financiero, directorios ineficaces o arbitraje regulatorio son algunos de los elementos que la crisis de 2008 hizo aparecer con toda crudeza dentro del sector asegurador, como ya había ocurrido con los otros sectores.

Diversos autores muestran que los errores en los sistemas de GC fueron un elemento central en el desencadenamiento y propagación de la crisis (Becht (2009), Mülbart (2010), OCDE (2009)) Así, la temática de GC toma una dinámica propia dentro del sector asegurador que merece una análisis más exhaustivo da-

das sus particularidades. Aun cuando parte del involucramiento de las empresas aseguradoras en la crisis respondió a riesgos derivados de actividades fuera del núcleo del negocio asegurador o de actividades cuasi-bancarias (Geneva Association (2010)), no puede obviarse que los fallos en las estructuras de GC permitieron este tipo de estrategias.

En el caso particular de la industria aseguradora—además de las guías mencionadas, que fueron elaboradas por la OCDE en 2005 y revisadas en 2011—, los *Insurance Core Principles* (ICPs), preparados por la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS) en el año 2000 y luego revisados en 2003 y 2011, incorporan las cuestiones de GC, en particular en el ICP 7, pero también en los ICP 5, ICP 6, ICP 8, ICP 19 e ICP 20. Asimismo, las nuevas directivas sobre requerimientos de capital y administración de riesgo para empresas aseguradoras emitidas por la Unión Europea



(conocidas como Solvencia II) incorporan como elementos fundamentales cuestiones que hacen al buen GC. Esto se manifiesta tanto en el Pilar II, a través de requerimientos cualitativos específicos en la estructura de gobierno, como en el Pilar III, donde se establecen prácticas de difusión y transparencia en la información a ser brindada por las empresas aseguradoras.

Todas estas novedades regulatorias hacen de la cuestión de gobierno corporativo en el sector asegurador un asunto de alta prioridad dentro de las compañías. Y no solo por el efecto sobre su negocio derivado de dichas regulaciones, sino también por la abundante evidencia empírica que muestra los efectos benéficos que el buen gobierno corporativo tiene sobre la rentabilidad de las empresas (particularmente en mercados emergentes, Black (2001)), a través de mejoras en el ambiente de control interno y manejo de riesgo, y de mejores condiciones para acceder al crédito (Claessens y Yurtoglu (2012)). Finalmente, y no por ello menos importante, la estabilidad financiera sistémica se ve mejorada en la medida que las unidades constitutivas se desenvuelven en un mejor ambiente de gobierno corporativo (Acharya y Volpin (2010)). Por tanto, está también en el interés de las autoridades propiciar un marco que promueva sanas prácticas en esta área.

En América Latina se han dado algunos avances en esta materia, particularmente a través de nuevas regulaciones, pero todavía no existe una preocupación generalizada en los distintos actores del mercado en la región respecto de esta temática, en los niveles que ocurre por ejemplo en el sector bancario. Prueba de ello es también el reducido número de publicaciones sobre este tema en América Latina, tanto oficiales como de instituciones empresariales o académicas. Más aún, no hemos podido encontrar estudios que aborden

empíricamente este problema a nivel regional, siendo así este trabajo novedoso al respecto. Por ello, es necesario concienciar aún más en nuestra región para así poder estar mejor preparados a medida que nuevos estándares o regulaciones desarrollados en los principales mercados se vayan introduciendo en nuestros marcos normativos.

A nivel general, la literatura considera principalmente dos conflictos de interés en la compañía: por un lado, los que surgen en el modelo de capital disperso o atomizado entre la gerencia y los accionistas, y, por otro lado, los que surgen en el modelo de capital concentrado entre los accionistas mayoritarios o controlantes *versus* los minoritarios. En ambos casos el conflicto se relaciona con la presencia de un diferencial de información entre los agentes que controlan o manejan la empresa y aquellos que no participan directamente en las decisiones de la misma. La maximización privada de beneficios por parte de los grupos beneficiados por la asimetría informativa puede llevar a una mala asignación de recursos en detrimento de los grupos menos informados.

En el caso particular de los intermediarios financieros, estos presentan características distintivas en relación a las empresas no financieras que implican un abordaje diferencial en ciertas cuestiones en lo que respecta al GC (Levine (2003)). Como se señala en CEF (2006), las principales diferencias entre ambos tipos de entidades radican en: a) Estructura de financiación (mayor apalancamiento, del orden del 80%-90%); b) Atomización de pasivos (depositantes, asegurados); c) Complejidad del negocio y asimetrías informativas (dificultades de valuación de carteras, opacidad, conglomerados financieros); d) Implicación sistémica (externalidades negativas, contagio); y e) Focalización de los conflictos de interés (mayor relevancia del conflicto acreedor atomizado *vs.* accionistas).



EN AMÉRICA LATINA SE HAN DADO AVANCES EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO, SOBRE TODO A TRAVÉS DE NUEVAS REGULACIONES, PERO AÚN NO EXISTE UNA PREOCUPACIÓN GENERALIZADA EN LOS ACTORES DEL MERCADO SOBRE ESTE ASUNTO AL MISMO NIVEL QUE EN EL SECTOR BANCARIO

Dentro de los intermediarios financieros, una diferencia importante entre las instituciones bancarias y aseguradoras radica en la disponibilidad de pasivos, ya que en el caso de las aseguradoras depende de la ocurrencia de factores cuantificables actuarialmente, mientras que en el caso bancario (aun cuando puede estimarse su demanda por parte de los depositantes) están sujetos a eventos inesperados.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Al abordar la cuestión del GC en la industria aseguradora, la IAIS y la OCDE (2009) enfatizan la importancia de que se defina y monitorice un sistema que contenga determinados aspectos tendentes a las buenas prácticas de GC que faciliten la gestión de los conflictos de interés más relevantes. En esa línea, los elementos más relevantes son el establecimiento de directorios efectivos y bien definidos (con presencia de directores independientes y comités relevantes), la transparencia y difusión de la información, los controles internos, la gestión de riesgos eficiente, la ética y la responsabilidad social empresaria, y las auditorías independientes.

Ello, complementado con un sistema que defina los roles, responsabilidades y rendiciones de cuenta en un marco de equilibrio de poderes. Una correcta estructura de GC debería clarificar quién tiene el poder para actuar por parte de la compañía y en qué instancias establecer los requerimientos necesarios para documentar decisiones y acciones, determinando y justificando con fundamentos e informes destinados a los accionistas, promoviendo acciones correctivas en casos de incumplimientos o por presencia de debilidades en los sistemas de supervisión, control o administración.

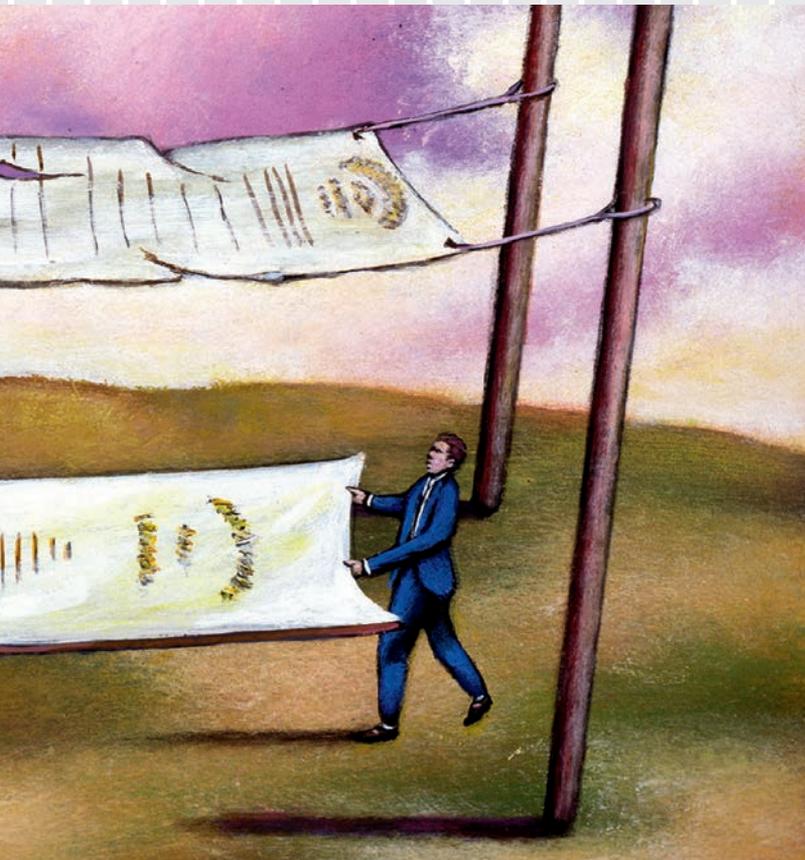
Un aspecto extremadamente relevante dentro de la estructura de GC en la industria aseguradora es la presencia de un efectivo marco de gestión de riesgos (Lester, R. y Reichart, O., 2009). Este debería llegar a identificar de forma sistemática todos los riesgos que afronta la organización, debería desarrollar estrategias para mitigarlos y gestionarlos de forma permanente. Para alcanzar dicha robustez, el marco de gestión de



riesgos debe tener: mecanismos de advertencia efectivos, miembros de sus directorios que sean calificados e independientes, actuarios que sean legalmente responsables por sus acciones y departamentos de auditoría interna que informen de manera independiente a la administración.

La agencia de supervisión y la agencia de auditoría externa (incluyendo su independencia y rotación) también son importantes para asegurar un nivel adecuado de gobierno corporativo. Adicionalmente, y para asegurar una correcta monitorización y rendición de cuentas, la información financiera presentada por la compañía debe estar en concordancia con normas internacionales.

Más allá de este marco conceptual general para la industria aseguradora, existen importantes diferencias según el ramo en el que operen las compañías en lo relativo a una adecuada y efectiva estructura de gobierno corporativo. A modo de síntesis (ya que no es el objeto de este trabajo) podemos mencionar las cuestiones relacionadas con la gestión de riesgos entre empresas aseguradoras de Vida y/o retiro, que son distintas en el caso de los Seguros Generales; el tipo de información relevante y su frecuencia es otro elemento distintivo entre rubros; por su parte, los diferentes horizontes



temporales de la relación contractual en el caso de Vida/retiro y Generales crea también asimetrías en cuanto al tipo de conflicto de interés relevante en cada caso. Asimismo, en muchos países las empresas aseguradoras de retiro tienen una relación societaria directa con empresas que proveen servicios de administración de fondos de pensión, lo cual crea nuevos conflictos de interés que no han sido abordados en el presente trabajo. Este es el caso, por ejemplo, de los sistemas de pensión del tipo de contribución definida, obligatorios y de administración privada de los fondos acumulados.

EL CASO LATINOAMERICANO

América Latina se caracteriza, en general, por presentar un relativo subdesarrollo del mercado asegurador. Mientras que la región representó en el año

2011 el 8,6% del PIB mundial y reúne al 8,1% de la población global, el sector asegurador dio cuenta de solo el 3% de las primas emitidas mundialmente. Aunque las causas de este fenómeno son variadas (institucionales, macroeconómicas, regulatorias), su superación representa un desafío para estos países, a la vez que muestra un mercado con amplias posibilidades de expansión y crecimiento.

En ese sentido, la brecha de los países de la región con las economías desarrolladas es notoria en la mayoría de los indicadores relacionados con la intermediación financiera, aunque resalta aún más en el sector asegurador. Sin embargo, al considerar el grado de desarrollo relativo de las economías observamos una situación menos desfavorable. Por un lado, existe un grupo de países (Brasil, Chile, Colombia y Venezuela) donde la profundidad del sector asegurador es superior a lo esperable en función de su ingreso per cápita, mientras que en otro grupo (Argentina, México y Perú) ocurre exactamente lo contrario. La evolución en el tiempo de este indicador para una muestra seleccionada de países de la región (Argentina, Chile, Colombia, México y Perú) se muestra dispar ya que, salvo en el caso de Perú (y de Chile en menor medida), el ratio primas brutas emitidas y PIB se ha mantenido relativamente estable en la última década.

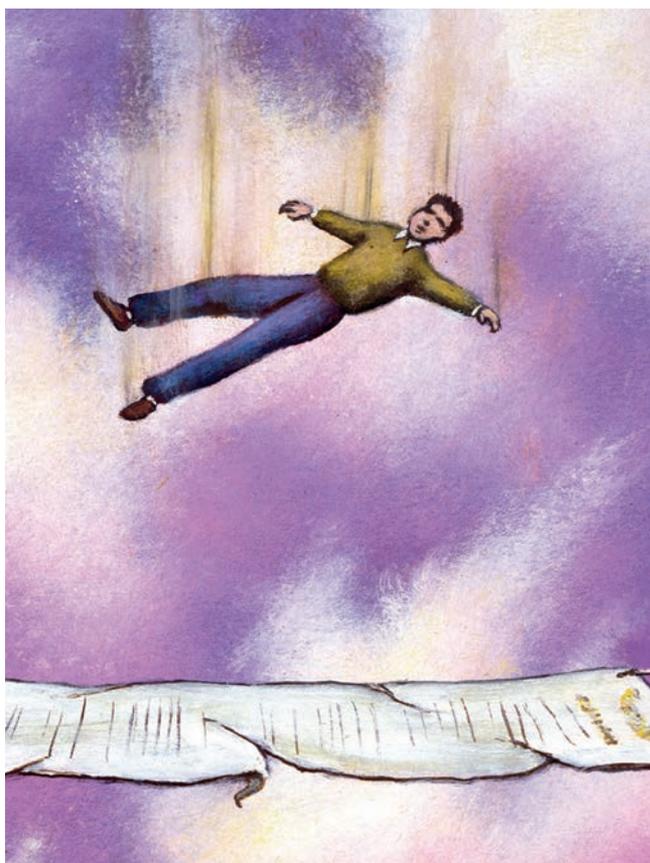
En lo referente a la estructura de propiedad y al funcionamiento de los directorios, en Argentina se observa una alta preponderancia de entidades aseguradoras establecidas bajo la forma de sociedades anónimas; aun así, no es menor el rol que tienen las aseguradoras establecidas como cooperativas o mutuales en el negocio en Argentina. Es más, aunque las mismas representan poco más del 10% del mercado, algunas de ellas se encuentran entre las 25 aseguradoras más relevantes de Argentina. A la vez, este número está en cierta medida subestimado, ya que algunas aseguradoras es-



EL GC EN LA INDUSTRIA ASEGURADORA DEBE REUNIR ELEMENTOS COMO DIRECTORIOS EFECTIVOS Y BIEN DEFINIDOS, TRANSPARENCIA Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN, CONTROLES INTERNOS, GESTIÓN DE RIESGOS EFICIENTE, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, Y AUDITORÍAS INDEPENDIENTES

tablecidas como sociedades anónimas cuentan a una cooperativa o mutual como su accionista principal. Este tipo de entidades presenta particularidades muy específicas en lo que hace a su estructura de gobierno y los conflictos de interés relevantes, tal como lo reconoce el IAIS en sus Principios Básicos (PBS 7.0.7).

La estructura de propiedad de las aseguradoras en Argentina se muestra extremadamente concentrada. Tomando como referencia a las 30 empresas más importantes (excluyendo cooperativas o mutuales) que operan en el mercado argentino (que representan aproximadamente el 70% de la producción total), los niveles de



concentración —medidos a través del índice de concentración Herfindahl-Hirschmann (HHI)— en la estructura accionaria alcanzan el 0,729. En esa misma muestra se analizó el tamaño de los directorios. En este caso, el relevamiento arroja una notoria similitud entre todas las empresas, independientemente de su composición accionaria. La media resulta ser de 5,5 directores, mientras que la mediana y la moda se ubican en 5.

En el caso chileno, y en términos de su forma societaria, las empresas están mayoritariamente constituidas como sociedades anónimas, no operando sucursales de entidades extranjeras y siendo muy limitada la presencia de entidades cooperativas o mutuales (solo tres tienen esta forma societaria). En términos de la estructura de propiedad de las empresas, se tomó una muestra con las 10 primeras empresas en cada rama (por activos), las que dan cuenta del 88% del total del mercado en el caso de aseguradoras generales y del 80% en el caso de las aseguradoras de Vida. Los niveles de concentración accionaria se muestran relativamente altos, con un promedio del HHI de 0,878. En cuanto a los directorios, el tamaño promedio indica 6,15 directores por empresa, mientras que la mediana y la moda registran valores de 6 y 5 respectivamente.

Por último, el caso peruano muestra un reducido número de empresas (en comparación con otros países de la región) que están establecidas en su totalidad como sociedades anónimas, y además bajo el régimen de oferta pública de sus acciones. A los fines del análisis, se utilizó la información del total de empresas (14 aseguradoras). Los resultados muestran que existe una mayor variabilidad en la concentración de la propiedad accionaria, aunque los niveles son en promedio altos: el HHI medio es de 0,705. Por su parte, los directorios tienden a ser más numerosos que en el resto de países analizados, registrando un tamaño promedio de 7,07, la mediana de 6 y la moda de 5.



LA UTILIZACIÓN DE UN ÍNDICE DE TRANSPARENCIA Y DIFUSIÓN COMO «PROXY» DE LA CALIDAD DE GC SE BASA EN LA IDEA DE QUE LA TRANSPARENCIA Y DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN ES UNO DE LOS COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

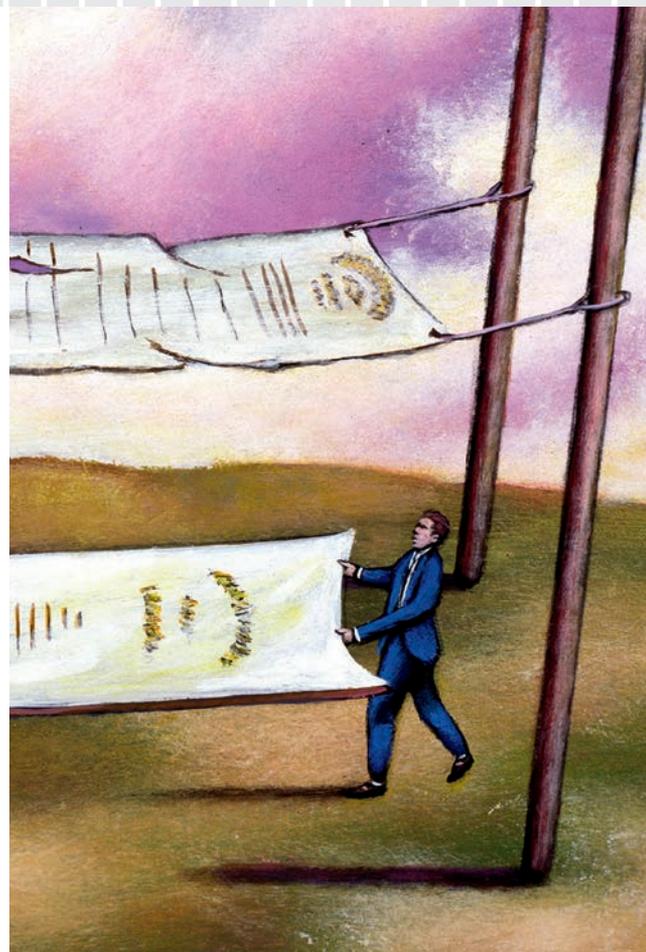
ÍNDICE DE TRANSPARENCIA Y DIFUSIÓN

Como se mencionó, la calidad del GC de cualquier entidad no es directamente observable, principio que aplica particularmente a las entidades financieras, por ejemplo empresas aseguradoras. Asimismo, el GC en el caso de las empresas aseguradoras incluye diferentes aspectos, uno de los cuales es la difusión de información hacia el mercado en general y los asegurados en particular. Este aspecto de transparencia puede obedecer tanto a la difusión de información por parte de las propias aseguradoras como a requisitos regulatorios. Dentro de este último conjunto existe tanta información que el organismo regulador difunde públicamente como información que no es divulgada al mercado.

La utilización de un índice de transparencia y difusión (ITD) como «proxy» de la calidad de GC se basa en la idea de que la transparencia y difusión de información es uno de los componentes principales del buen gobierno corporativo, dado que posibilita un mejor control y seguimiento de la empresa, de la gerencia y los accionistas de control por parte de los accionistas minoritarios, agentes con interés legítimo e inversores en general. Es así entonces que el cálculo sistemático del ITD permite al público contar con una herramienta que registra la evolución de las prácticas de transparencia por parte de las empresas a lo largo del tiempo, identificando así los desarrollos ocurridos y las áreas que requerirían mayor trabajo por parte de ellas.

El ITD desarrollado y calculado por el Centro para la Estabilidad Financiera (2005) contiene las siguientes características generales:

- Se basa en el estudio de la documentación oficial y públicamente disponible de las empresas a través de Internet; esto incluye las páginas web de las empresas, de los reguladores locales involucrados (tanto del sector asegurador como del mercado de valores), así como también de los reguladores extranjeros en el caso de que la empresa tenga cotización pública fuera de su país.



- Es una medida cuantitativa que permite realizar un seguimiento de la evolución de un aspecto que hace al GC de las empresas.
- Refleja tanto información voluntariamente difundida como obligatoria, demostrando así mayor variabilidad entre las empresas.
- No incluye aquellos procesos/políticas que contribuyen a desarrollar un esquema eficiente de GC dentro de las empresas, pero que estas han decidido no estudiar abiertamente.

De acuerdo a lo anterior, y considerando la estrecha relación entre el apego a las buenas prácticas de GC y la transparencia, se realizó un análisis del nivel de transparencia y la calidad de la información diseminada por una muestra seleccionada de empresas aseguradoras en América Latina, teniendo en cuenta las mejores prácticas en la materia y los estándares internacionales.

Para ello se seleccionó una muestra de cuatro países latinoamericanos, a saber: Argentina, Chile, Colombia y Perú. Dentro de este grupo se seleccionaron las cinco compañías de seguro más significativas del mercado de cada país, excluyendo aquellas entidades registradas bajo la forma mutual o cooperativa y bus-

cando un balance en la presencia de compañías según el rubro en el que operan en cada país. El estudio consiste en el análisis de 30 ítems correspondientes a tres grupos de información que incluyen: la estructura del directorio y sus procedimientos (13 indicadores), la difusión de la información (11 indicadores) y la información vinculada con los accionistas (seis indicadores). La información utilizada para la construcción de un primer Índice de Transparencia y Difusión (ITD) para empresas aseguradoras proviene de aquellos documentos difundidos en el periodo 2011-2012.

El modelo de respuesta propuesto en este estudio es binario, asignando el número 1 en caso de que un ítem dentro del cuestionario haya sido estudiado y hallado dentro de las fuentes públicas disponibles, en el periodo antes mencionado. Caso contrario se asigna el número 0. En este supuesto no se asignan ponderadores diferenciales a cada uno de los ítems a los fines del cálculo del resultado final. Así resulta un rango de puntaje final de 0 a 30 puntos.

Los ítems analizados tratan de reflejar de la mejor manera aquellos elementos que han sido identificados en las secciones anteriores como los más relevantes a los fines de transparentar la información mínima que permitiría un mejor funcionamiento de la disciplina de mercado y, por ende, una gestión más eficiente de los diversos conflictos de interés.

Por un lado, se ha identificado que el funcionamiento de un directorio efectivo es crucial para la estabilidad de la propia firma y para asegurar un adecuado manejo de riesgos. En este sentido, la presencia de directores independientes es un elemento que fortalece el funcionamiento de los directorios. Por eso, el ITD contiene un grupo de información específicamente dedicado a evaluar aspectos relevantes de los directorios,

como son su composición, los comités creados y su funcionamiento, la presencia de directores independientes, su antigüedad, sus procesos de nominación y un aspecto fundamental como es el de la forma en que son remunerados (de forma fija o variable), dada la estrecha relación existente entre remuneración y alineación de incentivos, y el impacto sobre exposición al riesgo de las firmas.

Como se mencionó anteriormente, en países donde el GC institucional se presenta relativamente más débil (economías emergentes) cobra especial relevancia la adopción de códigos de GC y/o ética por parte de los directorios de las compañías (GC contractual) como mecanismo interno de las firmas para un mejor funcionamiento de los directorios, y por ello su presencia ha sido incluida dentro del ITD en este grupo de información.

Por otra parte, los mecanismos de disciplina de mercado descansan fuertemente en la cantidad y calidad de la información puesta a disposición de aquellos incumbentes que no son parte de las firmas y que están particularmente expuestos a los problemas de asimetría de información (asegurados, accionistas minoritarios). Por ello se ha incluido un capítulo específico para evaluar este aspecto del GC. Aun cuando la información relevante para los diversos incumbentes es diferente, y también lo es en función del rubro asegurados al que nos referimos, cierto conjunto mínimo de información a ser divulgada ha sido evaluada en el ITD. Asimismo, y para asegurar que la información divulgada es oportuna, relevante y certera, se ha incluido en el ITD el estudio del dictamen de auditor externo, que, en cierta medida, cumple ese propósito.

Finalmente, y dada la estrecha relación entre la estructura de propiedad y el costo de capital de las firmas, es importante que las empresas aseguren una adecuada protección de los accionistas minoritarios. El



PARA QUE LOS MAYORES NIVELES DE TRANSPARENCIA Y LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GC GENEREN UN MAYOR IMPACTO SOBRE LAS EMPRESAS, ES ESENCIAL QUE LOS INTERESADOS ACCEDAN NO SOLO A LA INFORMACIÓN, SINO QUE TAMBIÉN TENGAN ELEMENTOS PARA SU CORRECTA INTERPRETACIÓN

Tabla 1. Resultados del ITD (agregado y por países)

Estadístico	Total muestra	Argentina	Chile	Colombia	Perú
Promedio	11,24	4,60	8,80	11,40	20,15
Máximo	21	7	12	18	21
Mínimo	4	4	7	5	19

Tabla 2. Resultados del ITD (% de respuestas positivas por grupo de información - agregado y por países)

Grupo de información	Total muestra	Argentina	Chile	Colombia	Perú
Estructura directorio	37%	8%	32%	40%	69%
Difusión información	36%	22%	24%	35%	63%
Accionistas	41%	20%	33%	40%	70%

tercer grupo de información del ITD intenta aproximar esta variable a través del estudio de diversos ítems sobre esta protección. En particular, en cuanto a la estructura de propiedad, a la existencia de acciones con voto múltiple (práctica no recomendada ya que permite vulnerar derechos de los accionistas minoritarios) y, finalmente, a diversos aspectos relacionados con las políticas de dividendos.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos muestran, en general, bajos niveles de transparencia y difusión. Sin embargo, la dispersión obtenida a nivel países es muy notoria, con las empresas peruanas mostrando claramente el mejor desempeño. En la Tabla 1 se presentan los datos obtenidos del estudio a nivel agregado y por país analizado. Asimismo, la variabilidad en los resultados resulta la más alta en el caso colombiano, evidenciando un mayor rol de la difusión voluntaria de las empresas como elemento diferenciador.

En cuanto a los porcentajes de puntajes positivos grupos de información del ITD, en el capítulo Accionistas es donde se registran mayormente los mejores desempeños para todos los países y, por ende, en el

agregado. En la Tabla 2 se presentan dichos resultados. Adicionalmente, el grupo Difusión de Información es el que presenta en general menores valores.

Siguiendo las mejores prácticas internacionales en la materia, de nuestro estudio se observa un nivel de desarrollo importante en términos de buenas prácticas de transparencia en la industria aseguradora en Perú, seguido luego por Chile y Colombia, y finalmente Argentina. Estos resultados muestran que, además de la acción regulatoria, resulta decisiva la internalización por parte de la propia industria de los beneficios derivados de la adopción de buenas prácticas en materia de GC. Chile ha sido pionero en este sentido, pero resulta muy revelador el avance registrado en el último lustro tanto por Colombia y Perú.

Para que los mayores niveles de transparencia y las mejores prácticas de GC generen un mayor impacto sobre las empresas, la industria y la economía, es esencial que los interesados no solo puedan acceder de forma simple a dicha información, sino que también dispongan de los elementos básicos para la correcta interpretación de los mismos. Así, el mecanismo disciplinador de mercado funcionaría de forma más efectiva. En este sentido, los programas de educación financiera por parte de la industria y las autoridades son de

suma importancia. Ya existen iniciativas en este sentido en los países estudiados.

La estructura accionaria de las empresas aseguradoras en la región presenta características que implican un abordaje particular al tema de GC. Los altos niveles de concentración en la propiedad accionaria y la importante participación de accionistas extranjeros conllevan oportunidades y desafíos. Por un lado, el hecho de que empresas locales sean controladas por empresas radicadas en mercados desarrollados facilita la adopción de buenas prácticas en la forma de «efecto derrame» que tiene desde las matrices en países desarrollados hacia sus subsidiarias; por el otro, es justamente la concentración la que debilita los mecanismos de rendición de cuentas hacia aquellos incumbentes que no son los accionistas mayoritarios. Es en ese delicado equilibrio que la industria y la regulación se han ido moviendo en la última década en la región; el caso peruano es un ejemplo interesante para analizarlo con detalle.

El estudio muestra que la presencia de conglomerados financieros en América Latina es importante, siendo dichos conglomerados tanto de capital local como internacional, y dentro de los cuales las empresas aseguradoras son un componente más. Esta presencia plantea desafíos importantes tanto para las propias compañías como para las autoridades regulatorias y de supervisión. En el primer caso, para asegurar la protección de los intereses de los diversos incumbentes (por ejemplo, a través de transacciones con partes relacionadas realizadas en términos de mercado o *arm's length*), una adecuada gestión de los riesgos y una correcta difusión de datos relevantes de la compañía en forma individual y del grupo. En el segundo caso, aunque no existe una estructura óptima para lidiar con estos conflictos desde la regulación (sea a través de la



unificación de los entes o bien del establecimiento de mecanismos efectivos de colaboración e intercambio de información entre ellos), es llamativa la asimetría existente en este sentido en los países estudiados. Por un lado, en Colombia existe una autoridad regulatoria y de supervisión unificada; en Chile el regulador de seguros lo es también del mercado de valores; en el caso de Argentina el regulador es solo del sector asegurador; y en el caso de Perú el regulador tiene a su cargo —además de las aseguradoras— a los bancos y fondos privados de pensiones (además, las aseguradoras se encuentran bajo el régimen de oferta pública y, por tanto, bajo regulación y supervisión del regulador del mercado de valores).

Estrechamente relacionado con el punto anterior, la globalización de los mercados financieros y los desafíos que la competencia internacional presenta a los propios mercados en cuanto a su eficiencia y calidad de servicios prestados han llevado en los últimos años a un proceso de integración de los mercados a ni-



LAS POTENCIALIDADES DE DESARROLLO DEL SECTOR ASEGURADOR EN AMÉRICA LATINA IMPLICARÁN UN MAYOR ESCRUTINIO DE LA INDUSTRIA POR PARTE DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS, POR LO QUE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO SE VOLVERÁN UNA NECESIDAD INDELUDIBLE



vel regional. Estos procesos se ven asimismo potenciados por la presencia de conglomerados financieros que operan en los diversos países. Así, la adopción de estándares internacionales en materia de GC, normas contables y de auditoría, regulación financiera, etc. y de códigos de buenas prácticas con elementos comunes se presenta como un mecanismo eficiente para facilitar estos procesos de convergencia e integración en los países de nuestra región. Iniciativas regionales en este sentido tendrían un impacto positivo en dicho proceso.

En síntesis, se observan avances importantes en varios de los países estudiados, lo que responde a iniciativas de la industria y a acciones regulatorias. Así, las potencialidades de desarrollo del sector asegurador en América Latina (que muestra aún bajos niveles de penetración) implicarán un mayor escrutinio de la industria por parte de los actores involucrados, por lo que la adopción de mejores prácticas de GC se volverá una necesidad ineludible. **I**

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Acharya, V. y Volpin, P. (2010). «Corporate Governance externalities». *Review of Finance*, Vol. 14 (1–33).
- Becht, M. (2009). «Corporate Governance and the credit crisis». Presentation Paper, Centre for Economic Policy Research.
- Berle, A. y Means, G. (1933). «The modern corporation and private property». New York: Macmillan.
- Black, B. (2001). «Does Corporate Governance matter? A crude testing using Russian data». *University of Pennsylvania Law Review* Vol. 149 Number 6 (2131–2150).
- CEF (2005). «El Gobierno Corporativo en Argentina». CEF Nota de Política N° 5.
- CEF (2006). «El Gobierno Corporativo de los bancos en Argentina». CEF Nota de Política N° 6.
- Claessens, S. y Yurtoglu, B. (2012). «Corporate Governance and development: An update». *Focus 10*, Global Corporate Governance Forum.
- Geneva Association (2010). «Systemic risk in insurance: An analysis of insurance and financial stability». Special Report of the Geneva Association Systemic Risk Working Group.
- IAIS (2002). «Guidance paper on public disclosure by insurers».
- IAIS and OECD (2009). «Issues paper on Corporate Governance».
- Lester, R. y Reichart, O. (2009). «Insurance Governance and Risk Management». *World Bank Primer Series on Insurance*, Issue 11.
- Levine, R. (2003). «The Corporate Governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence». Discussion Paper No. 3, Global Corporate Governance Forum.
- Mülbert, P. (2010). «Corporate Governance of banks after the financial crisis - Theory, evidence, reforms». Working Paper Series in Law 151, European Corporate Governance Institute.
- OECD (2009). «Corporate Governance lessons from the financial crisis».
- OECD (2011). «Guidelines on insurer governance».

RANKING

mayores grupos aseguradores europeos No Vida

2012

FUNDACIÓN MAPFRE presenta la novena edición del «Ranking de los mayores grupos aseguradores europeos No Vida 2012». La clasificación se ha elaborado en función del volumen de primas que cada uno de los grupos ingresó en el año 2012 en dicho segmento de negocio, procedente de todos los países en los que operan. Como fuente de información se han utilizado los informes anuales que publican las propias compañías. Además, el estudio proporciona información sobre el ratio combinado, comentarios sobre los hechos más destacables del ejercicio y un cuadro con el resultado obtenido por cada grupo en los ramos No Vida.



ILLUSTRATION STOCK

MAYORES GRUPOS ASEGURADORES EUROPEOS NO VIDA 2012

Ranking por volumen de primas brutas

Nº	GRUPOS	PAÍS	Primas No Vida		%Δ	Ratio combinado ¹ %		RANKING 2011
			2011	2012		2011	2012	
1	ALLIANZ	ALEMANIA	44.772	46.889	4,7	97,8	96,3	1
2	AXA	FRANCIA	30.003	31.359	4,5	97,9	97,6	2
3	ZURICH	SUIZA	24.729	27.559	11,4	98,9	98,4	3
4	GENERALI	ITALIA	22.765	22.803	0,2	96,5	95,7	4
5	ACHMEA ²	HOLANDA	16.219	17.235	6,3	96,1	99,6	5
6	MAPFRE	ESPAÑA	14.473	15.479	7,0	96,9	95,4	6
7	AVIVA	REINO UNIDO	11.195	11.749	4,9	96,8	97,0	8
8	RSA	REINO UNIDO	10.485	11.579	10,4	94,9	95,4	10
9	ERGO	ALEMANIA	12.402	11.323	-8,7	98,3	97,2	7
10	COVÉA	FRANCIA	9.844	10.466	6,3	99,0	99,0	11

Total 5 primeros	138.488	145.845	5,3
Total 10 primeros	196.886	206.441	4,9

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

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

² Nueva denominación de Eureko. Ratio combinado segmento No Vida Holanda.

COMENTARIOS GENERALES

El año 2012 estuvo marcado por las tensiones derivadas de la crisis en Europa y por las expectativas de creciente debilidad del ciclo económico a nivel global. Los países con dificultades económicas realizaron avances en sus programas de saneamiento del sector financiero y de reformas estructurales, aunque estas políticas acarrearán un descenso en el crecimiento de la actividad económica.

Respecto a la industria aseguradora europea, los ingresos por primas de los seguros No Vida crecieron en algunos de los mercados más maduros debido a la subida de tarifas en las líneas personales y comerciales,

lo que compensó una menor matriculación de vehículos o la contratación de menos coberturas. En los mercados más afectados por un entorno económico desfavorable, las primas decrecieron.

En lo que se refiere a los siniestros, la industria aseguradora mundial experimentó por segundo año consecutivo cuantiosas pérdidas por catástrofes naturales, con unos costes aproximados de 71.000 millones de dólares¹. Aunque los daños fueron menores que los de 2011, estuvieron por encima de la media de los últimos años. Norteamérica fue la región más afectada. La

¹ Fuente: Sigma nº 2/2013.

mayoría de los daños fueron causados por el huracán Sandy, que azotó la costa noreste de Estados Unidos en el mes de octubre tras dejar una estela de devastación en el Caribe. Otros eventos que causaron importantes pérdidas para el seguro en Estados Unidos fueron la sequía veraniega que afectó a la región agrícola más productiva del país y las fuertes tormentas que se produjeron en los meses de marzo y abril.

En Europa, los daños asegurados por catástrofes naturales tuvieron un coste aproximado de 5.500 millones de dólares, la mayoría de los cuales fueron provocados por el terremoto que en el mes de mayo sacudió la región de Emilia Romagna en el norte de Italia, causando daños en numerosas instalaciones industriales y edificios históricos. Además, el continente se vio afectado de nuevo por graves fenómenos meteorológicos, como las temperaturas extremadamente bajas e intensas nevadas que paralizaron gran parte de Europa a principios de año y las lluvias torrenciales que causaron fuertes pérdidas por inundaciones en Reino Unido.

En este entorno, los diez mayores grupos aseguradores europeos del segmento No Vida aumentaron sus ingresos un 4,9%, hasta los 206.441 millones de euros, con alzas en los volúmenes de primas en euros de todos los grupos, a excepción del alemán Ergo, cuyas primas decrecieron un 8,7%, debido sobre todo a la venta de alguna de sus filiales. Para explicar algunos crecimientos es conveniente tener en cuenta el efecto que ha tenido sobre ellos el tipo de cambio. Los mayores incrementos, los de Zurich y RSA, han estado influidos por la apreciación del dólar estadounidense y la libra esterlina frente al euro (estos grupos publican sus informes en dichas monedas). En dólares y libras, el



volumen de primas No Vida de estos grupos creció un 3,0% y un 2,9%, respectivamente. Esta misma circunstancia es la que hace que el grupo Aviva tenga un alza del 4,9% en sus ingresos expresados en euros, mientras que en libras las primas registraron un decrecimiento del 2,2%.

Allianz incrementó un 4,7% sus ingresos por primas en 2012, gracias principalmente a la buena evolución de sus filiales de América Latina y Australia y al crecimiento del negocio de Allianz Global Corporate & Specialty, y sigue liderando el *ranking* con más de 15.000 millones de euros de diferencia con su inmediato seguidor, el grupo Axa. Las siguientes posiciones las ocupan en este orden Zurich, Generali, Achmea y MAPFRE. Los seis primeros grupos no han variado su posición respecto al *ranking* de 2011. Los ingleses



LA INDUSTRIA ASEGURADORA MUNDIAL EXPERIMENTÓ POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO CUANTIOSAS PÉRDIDAS POR CATÁSTROFES NATURALES, CON UNOS COSTES APROXIMADOS DE 71.000 MILLONES DE DÓLARES

GRUPO	% RATIO DE SINIESTRALIDAD		% RATIO DE GASTOS		% RATIO COMBINADO	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
RSA	66,3	65,9	28,6	29,5	94,9	95,4
MAPFRE	69,2	67,4	27,7	28,0	96,9	95,4
GENERALI	69,0	68,2	27,6	27,5	96,5	95,7
ALLIANZ	69,9	68,3	27,9	28,0	97,8	96,3
AVIVA ¹	64,4	64,2	32,4	32,8	96,8	97,0
ERGO	62,9	62,2	35,4	35,0	98,3	97,2
AXA	70,9	70,8	27,0	26,8	97,9	97,6
ZURICH	72,0	70,3	26,9	28,1	98,9	98,4
COVÉA	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	99,0	99,0
ACHMEA ²	69,7	72,9	26,4	26,7	96,1	99,6

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

Nota: Ordenado por el ratio combinado 2012, en orden ascendente.

¹Operaciones continuadas. ²Segmento No Vida Holanda.

Aviva y RSA ocupan el séptimo y octavo lugar, respectivamente, mejorando su posición en la clasificación a costa del alemán Ergo y del francés Groupama. Este último grupo deja de estar entre los diez primeros aseguradores europeos del segmento No Vida y es sustituido por el también francés Covéa, que se posiciona en el décimo lugar con un volumen de primas de 10.466 millones de euros.

En términos generales, el crecimiento de los ingresos se ha debido tanto al incremento de los volúmenes (número de pólizas) como a la subida de tarifas en los mercados desarrollados y al impulso de los mercados emergentes de Asia-Pacífico y América Latina. Por el contrario, los descensos de primas se han debido a

políticas de suscripción más restrictivas, pero también a los bajos niveles de actividad económica en algunos mercados.

El ratio combinado mejoró en seis de los diez grupos debido, sobre todo, a una menor tasa de siniestralidad, ya que en 2011 la mayoría de ellos se vieron especialmente afectados por la ocurrencia de grandes eventos catastróficos. Como ya se ha comentado anteriormente, los mayores siniestros se debieron a la tormenta tropical Sandy, los terremotos de Italia y a la mala climatología que afectó al continente europeo. RSA y MAPFRE presentan el mejor ratio combinado.

Esta mejora del resultado técnico contribuyó a un fuerte aumento de los resultados del segmento No Vida antes de impuestos, ya que los resultados financieros fueron por lo general menores a los del ejercicio anterior. La suma de resultados de ocho de los diez grupos



EL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS DE LOS GRANDES GRUPOS ASEGURADORES EUROPEOS SE HA DEBIDO TANTO AL INCREMENTO DE VOLÚMENES COMO A LA SUBIDA DE TARIFAS EN LOS MERCADOS DESARROLLADOS Y AL IMPULSO DE LOS MERCADOS EMERGENTES

Millones de euros

RESULTADO NO VIDA ¹ 2011/2012			
GRUPO	2011	2012	% VAR. 2011/10
ALLIANZ	4.017	4.901	22,0
AXA	2.702	3.170	17,3
ZURICH	1.808	2.360	30,5
MAPFRE	1.182	1.247	5,5
COVÉA	583	821	40,8
AVIVA	699	782	11,9
GENERALI	955	747	-21,8
RSA	704	590	-16,1
TOTAL	12.651	14.618	15,6

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

¹ Resultado antes de impuestos y minoritarios.

que forman parte de esta clasificación² fue de 14.618 millones de euros en 2012, que supone un alza del 15,6% respecto a 2011.

Los tres primeros grupos del *ranking*, Allianz, Axa y Zurich, son también los de mayores resultados, seguidos de MAPFRE y Covéa, el sexto y décimo grupo por volumen de primas, respectivamente. Destacan los crecimientos de Covéa (40,8%), Zurich (30,5%) y Allianz (22,0%). Este excelente comportamiento provino, en el caso de Covéa y Zurich, del resultado de las inversiones, y en el caso del grupo alemán se debió principalmente a la mejora del resultado operativo.

Se produjeron descensos en los grupos Generali y RSA. El decrecimiento de Generali se debió a un empeoramiento del resultado no operativo, debido al aumento de las pérdidas por deterioros de activos financieros. En el caso de RSA, se produjo un ligero incremento del ratio combinado en 0,5 p.p., consecuencia de la mala climatología en el Reino Unido y los terremotos de Italia en el mes de mayo, y un descenso de los resultados financieros.

² La segmentación de los grupos Ergo y Achmea no permite calcular el resultado de los ramos No Vida.

COMENTARIOS POR GRUPOS

ACHMEA

En 2012, las primas brutas emitidas del segmento No Vida ascendieron a 3.764 millones de euros, un 1,4% menos que el año anterior. El decrecimiento se debió en gran medida a unos menores ingresos en el seguro de Protección de pagos, que no fueron suficientemente compensados con el crecimiento de los ramos de Incendios y Responsabilidad civil.

Las primas brutas emitidas del seguro de Salud crecieron un 8,6% hasta los 13.471 millones de euros, debido principalmente a la fusión con De Friesland Zorgverzekeraar (DFZ).

Las cifras anteriores incluyen el negocio Internacional, cuyas primas disminuyeron en 2012 como consecuencia de una suscripción más estricta, por las contracciones de los mercados locales y por los efectos negativos del tipo de cambio.

El resultado del segmento No Vida en Holanda disminuyó desde los 329 millones de euros del ejercicio 2011 hasta los 207 millones de euros. Esto se debió principalmente a inversiones en IT, a una mayor siniestralidad y a una menor liberación de provisiones en comparación con 2011. Una provisión adicional de 180 millones de euros en el seguro de Incapacidad a largo plazo impactó de forma significativa en el resultado, a

Primas y resultado en millones de euros

ACHMEA			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas	16.219	17.235	6,3%
Salud	12.400	13.471	8,6%
No Vida	3.819	3.764	-1,4%
Ratio combinado ¹ (%)	96,1	99,6	3,5 p.p.
Siniestralidad (%)	69,7	72,9	3,2 p.p.
Gastos (%)	26,4	26,7	0,3 p.p.
Ratio combinado ² (%)	94,7	95,1	0,4 p.p.
Siniestralidad (%)	85,2	84,6	-0,6 p.p.
Gastos (%)	9,5	10,5	1,0 p.p.

Nota: p.p. = puntos porcentuales.
¹ No Vida Holanda. ² Salud Holanda.

lo que hay que añadir los costos relacionados con la venta de Achmea Vitale.

El resultado antes de impuestos del seguro de Salud en Holanda disminuyó un 5%, hasta los 286 millones de euros, incluyendo la contribución de DFZ. El decrecimiento se debió a la asignación excepcional de gastos relacionados con servicios prestados en años anteriores.

El resultado antes de impuestos del segmento Internacional, incluyendo el seguro de Vida, fue de -83 millones de euros (2011: -70 millones de euros), debido principalmente a una serie de medidas excepcionales.

ALLIANZ

Las primas brutas crecieron un 4,7% hasta los 46.889 millones de euros gracias principalmente a la buena evolución de sus filiales de América Latina y Australia y al crecimiento del negocio de Allianz Global Corporte & Specialty. El tipo de cambio tuvo un efecto positivo como consecuencia de la apreciación del dólar estadounidense, el dólar australiano y la libra esterlina frente al euro.

El resultado técnico mejoró gracias a la disminución del ratio de siniestralidad, por unas menores reclamaciones por catástrofes naturales y por un favorable entorno de precios. Las pérdidas por catástrofes naturales tuvieron un impacto importante sobre las cuentas de 2011 por los terremotos de Japón y Nueva Ze-



landa y por las inundaciones de Tailandia. El mayor impacto en el ejercicio 2012 fue la tormenta Sandy. Sin embargo, se produjo una mayor siniestralidad en el seguro de cosechas en Estados Unidos, debido a la sequía, y en el seguro de Crédito. El ratio de gastos aumentó ligeramente, 0,1 p.p., por el efecto de las nuevas adquisiciones.

El resultado financiero disminuyó debido a los bajos tipos de interés y a menores ingresos por dividendos. A pesar de ello, el resultado antes de impuestos del segmento Property&Casualty aumentó un 22%, hasta los 4.901 millones de euros.

AVIVA

Una estricta política de suscripción y unas condiciones económicas adversas influyeron en el decrecimiento del volumen de primas en Reino Unido, su principal mercado, e Irlanda. En Canadá las primas crecieron, debido a la mejora de los niveles de retención de clientes y al aumento de las tarifas, tanto en las líneas personales como en las comerciales. Los ingresos por primas decrecieron en mercados como Francia, Italia y Turquía, y mostraron una importante subida en Asia, principalmente en Singapur e Indonesia.

Primas y resultado en millones de euros

ALLIANZ			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas	44.772	46.889	4,7%
Ratio combinado (%)	97,8	96,3	-1,5 p.p.
Siniestralidad (%)	69,9	68,3	-1,6 p.p.
Gastos (%)	27,9	28,0	0,1 p.p.
Resultado	4.017	4.901	22,0%
Operativo	4.196	4.719	12,5%
No operativo	-179	182	-

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

Primas y resultado en millones de euros

AVIVA			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas (€)	11.195	11.749	4,9%
Primas (£)	9.750	9.535	-2,2%
Ratio combinado(%)	96,8	97,0	0,2 p.p.
Siniestralidad (%)	64,4	64,2	-0,2 p.p.
Gastos (%)	32,4	32,8	0,4 p.p.
Resultado (€)	699	782	11,9%
Resultado (£)	609	635	4,3%
Resultado operativo (€)	1.074	1.100	2,5%
Resultado operativo (£)	935	893	-4,5%

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

El resultado operativo de las operaciones continuadas en seguros Generales y Salud decreció un 4,5% hasta los 893 millones de libras. Excluyendo RAC (compañía de asistencia a vehículos en carretera que el grupo vendió en 2011 a Carlyle), el resultado operativo se incrementó un 4% debido al buen desarrollo de sus negocios en Canadá y en el Reino Unido, junto con una mejora en Italia.

El ratio combinado de seguros Generales se mantuvo estable en el 97,0%, con un ligero decrecimiento del ratio de siniestralidad y un pequeño aumento del ratio de gastos.

Los rendimientos de la inversión a largo plazo de los activos de las operaciones continuadas de seguros Generales y de Salud disminuyeron en comparación con el ejercicio anterior.

AXA

Los ingresos brutos de los segmento Property & Casualty aumentaron un 4,7%, hasta los 28.499 millones de euros, como resultado del incremento de tarifas en los mercados maduros y mayores volúmenes en mercados de alto crecimiento. Las líneas personales crecieron especialmente en Alemania, Reino Unido e Irlanda y en el Mediterráneo y América Latina. Las líneas comerciales se incrementaron principalmente en las regiones del Mediterráneo y América Latina, así como en Reino Unido e Irlanda, Francia y Asia.

En marzo de 2012 AXA y HSBC anunciaron que habían llegado a un acuerdo por el cual el grupo francés adquiriría los negocios de HSBC P&C en Hong Kong, Singapur y México. Además, AXA se beneficiaría de un acuerdo de bancaseguros exclusivo a 10 años con HSBC en estos países y en la India, Indonesia y China. El noviembre de 2012 AXA anunció que había completado la adquisición de los negocios de HSBC P&C en Hong Kong y Singapur.

Los ingresos brutos del segmento Internacional aumentaron un 2,5%, principalmente como resultado de la evolución positiva de la cartera y por los aumentos de tarifas, contrarrestado parcialmente por la no renovación de un contrato de gran envergadura de Responsabilidad civil y el descenso de tarifas en aviación.

Los resultados de Property & Casualty crecieron debido a una mejora del ratio de siniestralidad –por los aumentos de tarifas, una menor frecuencia siniestral y una menor carga por catástrofes naturales– y por la disminución del ratio de gastos. El resultado de la inversión se redujo debido principalmente a los menores ingresos de los activos de renta fija en Francia y Alemania.

Los resultados de Seguros Internacionales decrecieron debido principalmente a los menores resultados de AXA Liabilities Managers y de AXA Global P&C, y por unas menores ganancias en las carteras *run-off* de P&C.

Primas y resultado en millones de euros

AXA			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas	30.003	31.359	4,5%
Property & Casualty	27.212	28.499	4,7%
Seguro Internacional	2.791	2.860	2,5%
Ratio combinado P&C(%)	97,9	97,6	-0,3 p.p.
Siniestralidad (%)	70,9	70,8	-0,1 p.p.
Gastos (%)	27,0	26,8	-0,2 p.p.
Resultado	2.702	3.170	17,3%
Property-Casualty	2.288	2.858	24,9%
Seguro Internacional	414	312	-24,6%

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

COVÉA

Las primas No Vida del grupo Covéa ascendieron a 10.466 millones de euros en 2012, lo que representa una subida del 6,3% respecto al año anterior, con una evolución positiva tanto en el negocio doméstico como en el internacional. En el caso del negocio internacional el incremento se debió principalmente a la consolidación de todo el ejercicio 2012 de la filial británica, adquirida en 2011. En Francia, Covéa sigue creciendo en todos los ramos No Vida, incluyendo Automóviles.

El resultado de explotación del segmento No Vida mejoró de forma significativa gracias a la recuperación del resultado financiero. El ratio combinado no varió y se mantuvo en el 99,0%, con un descenso de la frecuencia siniestral en Autos y un deterioro del ratio de siniestralidad en Hogar debido a la mala climatología de principios de año.

Primas y resultado en millones de euros

COVÉA			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas	9.844	10.466	6,3%
Ratio combinado (%)	99,0	99,0	0,0 p.p.
Resultado No Vida	583	821	40,8%

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

ERGO

Las primas de los ramos No Vida ascendieron en 2012 a 11.323 millones de euros, con un decrecimiento del 8,7%, como resultado de la evolución de los diferentes segmentos:



EL VOLUMEN DE PRIMAS DE LOS RAMOS NO VIDA DEL GRUPO ERGO ASCENDIÓ EN 2012 A 11.323 MILLONES DE EUROS, CON UN DECRECIMIENTO DEL 8,7% COMO RESULTADO DE LA EVOLUCIÓN DE LOS DISTINTOS SEGMENTOS

Primas y resultado en millones de euros

ERGO			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas	12.402	11.323	-8,7%
Salud	5.795	4.932	-17,4%
Property&Casualty Alemania	3.087	3.138	1,6%
Internacional	2.428	2.318	-4,5%
Seguro de viaje	485	460	-5,2%
Seguro venta directa	427	475	11,3%
Ratio combinado P&C(%)	98,3	97,2	-1,1 p.p.
Siniestralidad (%)	62,9	62,2	-0,7 p.p.
Gastos (%)	35,4	35,0	-0,4 p.p.

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

- El segmento de Salud registró una caída del 17,4% en el volumen de primas, debido a que a finales de 2011 Ergo vendió sus participaciones en el negocio internacional de seguro de Salud a Munich Health Holding, otra compañía del grupo Munich Re. El negocio en Alemania registró una leve subida del 0,5%.
- Los ingresos por primas del segmento Property & Casualty en Alemania se incrementaron un 1,6%. El principal impulsor del crecimiento fue de nuevo el negocio de riesgos Comerciales e Industriales. Por el contrario, Defensa jurídica y Accidentes mostraron un ligero decrecimiento.
- El volumen de primas del seguro de Asistencia en viaje registró un descenso del 5,2% por la no renovación de contratos deficitarios.
- El segmento de Venta Directa registró un crecimiento del 11,3%, impulsado sobre todo por el ramo de Salud.

- Las primas No Vida del negocio Internacional disminuyeron un 4,5% debido a la venta de su filial portuguesa y de la compañía surcoreana Ergo Daum Direct.

GENERALI

En el segmento No Vida el volumen de primas mostró un ligero crecimiento del 0,2% gracias sobre todo a Alemania (7%), donde hubo una notable mejora en la línea de Accidentes y Salud tras el lanzamiento de un nuevo producto en este mercado. Automóviles también tuvo un comportamiento muy positivo, beneficiado por un incremento de la prima media y de la cartera. El comportamiento también fue excelente en los países de Europa central y oriental (9,8%), especialmente en las distintas líneas de Autos. La disminución de ingresos en Italia (-2%) estuvo influenciada por la debilidad de la demanda interna, especialmente en el ramo de Automóviles, mientras que en el resto de los ramos No Vida solo hubo crecimiento en las líneas individuales (2%). Francia (0,2%) reportó crecimiento en todas las líneas de negocio distintas de Autos.

El resultado operativo registró un incremento del 6,6% como consecuencia de la mejora del resultado técnico y, sobre todo, del ratio de siniestralidad, a pesar de un impacto significativo de los eventos catastróficos. Los resultados de las inversiones disminuyeron por los menores ingresos de las inversiones inmobilia-



rias como consecuencia de la reducción del peso de estos activos en el segmento No Vida.

El resultado no operativo empeoró hasta los -916 millones de euros (-606 en 2011) debido al aumento de pérdidas por deterioros de activos financieros, principalmente en la cartera de renta variable, y a la caída de las ganancias netas realizadas. Finalmente, el resultado del ejercicio 2012 ascendió a 747 millones de euros, lo que supone un decrecimiento del 21,8% respecto al ejercicio anterior.

Primas y resultado en millones de euros

GENERALI			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas	22.765	22.803	0,2%
Ratio combinado (%)	96,5	95,7	-0,8 p.p.
Siniestralidad (%)	69,0	68,2	-0,8 p.p.
Gastos (%)	27,6	27,5	-0,1 p.p.
Resultado	955	747	-21,8%
Operativo	1.561	1.664	6,6%
No operativo	-606	-916	-

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

MAPFRE

El grupo MAPFRE incrementó sus ingresos por primas un 7,0%, hasta los 15.479 millones de euros, gracias al buen comportamiento del negocio exterior, sobre todo en Brasil y en Estados Unidos. En España las primas No Vida superaron los 4.427 millones de euros, un 5% menos que el año anterior, debido a la fuerte caída de la demanda interna. En los países de América Latina se produjo un fuerte crecimiento de todos los ramos como resultado principalmente de la conso-

Primas y resultado en millones de euros

MAPFRE			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas	14.473	15.479	7,0%
Ratio combinado (%)	96,9	95,4	-1,5 p.p.
Siniestralidad (%)	69,2	67,4	-1,8 p.p.
Gastos (%)	27,7	28,0	0,3 p.p.
Resultado No Vida	1.182	1.247	5,5%

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

lidación de los negocios con Banco do Brasil. Además, se han alcanzado incrementos en prácticamente todos los países de la zona. Del resto de países donde el grupo mantiene operaciones aseguradoras destacan los crecimientos de Estados Unidos y Turquía.

El ratio combinado mejoró 1,5 puntos porcentuales y se situó en el 95,4%, reflejo de la evolución favorable de la siniestralidad del reaseguro y del negocio internacional, que en 2011 se vieron especialmente afectados por los terremotos y la climatología adversa. El aumento del ratio de gastos refleja el mayor peso del negocio internacional, mitigado parcialmente por un efecto positivo, en Brasil, de la incorporación de algunas líneas de negocio anteriormente incluidas en el Seguro de Vida. Como consecuencia, el resultado del negocio No Vida mejoró un 5,5% respecto al ejercicio anterior y ascendió a 1.247 millones de euros.

RSA

El volumen de primas brutas de RSA ascendió a 9.397 millones de libras en 2012, un 2,9% más que el año anterior, gracias al fuerte crecimiento de los ingresos en los mercados emergentes y en Canadá. En este último país se produjo un sólido crecimiento orgánico en las líneas personales y comerciales, complementado por la consolidación de L'Union Canadienne, cuya adquisición se completó en el mes de octubre. Las primas se mantuvieron estables en el Reino Unido y Europa Occidental. En Escandinavia las primas netas decrecieron por el efecto del tipo de cambio.

El resultado técnico se mantuvo estable en 375 millones de libras, con un ratio combinado de 95,4%, lo que supone un aumento de 0,5 puntos, consecuencia de la mala climatología en el Reino Unido y los terremotos de Italia en el mes de mayo.

El resultado de las inversiones decreció un 11%, debido principalmente a menores rendimientos de los bonos soberanos y corporativos. Por todo lo anterior, el beneficio antes de impuestos fue de 479 millones de libras (590 millones de euros), un 21,9% inferior al del ejercicio anterior (-16,1% en euros).

Primas y resultado en millones de euros

RSA			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas (€)	10.845	11.579	10,4%
Primas (£)	9.131	9.397	2,9%
Ratio combinado (%)	94,9	95,4	0,5 p.p.
Siniestralidad (%)	66,3	65,9	-0,4 p.p.
Gastos (%)	28,6	29,5	0,9 p.p.
Resultado (€)	704	590	-16,1%
Resultado (£)	613	479	-21,9%

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

ZURICH

En 2012 las primas brutas de seguros Generales aumentaron un 3%, hasta los 35.610 millones de dólares estadounidenses. El aumento de las primas fue fuerte en los mercados internacionales, tanto por el crecimiento orgánico como por las adquisiciones, así como en América del Norte. En Europa los ingresos continúan estando afectados por los niveles más bajos de actividad económica, sobre todo en algunos de los mercados más grandes, como Reino Unido, España e Italia.

El resultado operativo decreció un 6,7%, afectado de forma negativa por dos causas. Por un lado, por segundo año consecutivo se produjeron catástrofes naturales y pérdidas relacionadas con el clima por encima del promedio, incluyendo la tormenta tropical Sandy.

Primas y resultado en millones de euros

ZURICH			
PRINCIPALES INDICADORES	2011	2012	VARIAC.
Primas (€)	24.729	27.559	11,4%
Primas (USD)	34.572	35.610	3,0%
Ratio combinado(%)	98,9	98,4	-0,5 p.p.
Siniestralidad (%)	72,0	70,3	-1,7 p.p.
Gastos (%)	26,9	28,1	1,2 p.p.
Resultado (€)	1.808	2.360	30,5%
Resultado (USD)	2.528	3.049	20,6%
Resultado operativo (€)	1.607	1.623	1,0%
Resultado operativo (USD)	2.247	2.097	-6,7%

Nota: p.p. = puntos porcentuales.

Por otro lado, el Grupo revisó las cifras del negocio en Alemania y reforzó las provisiones de siniestros correspondientes a ciertos negocios de cola larga. Un mejor resultado de las inversiones no incluidas en el resultado operativo del negocio compensó dicha disminución y dio lugar a un resultado neto de 3.049 millones de dólares, un 20,6% superior al ejercicio 2011.



PARTICIPACIÓN DEL NEGOCIO NO VIDA

Figura 1. Participación del negocio No Vida sobre las primas totales

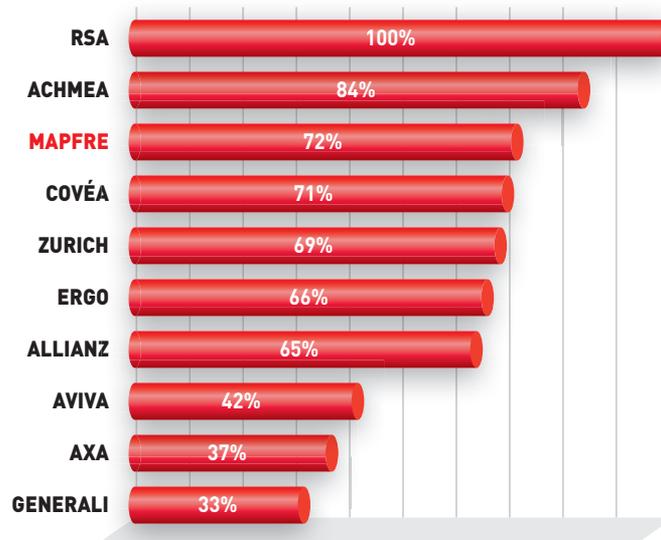
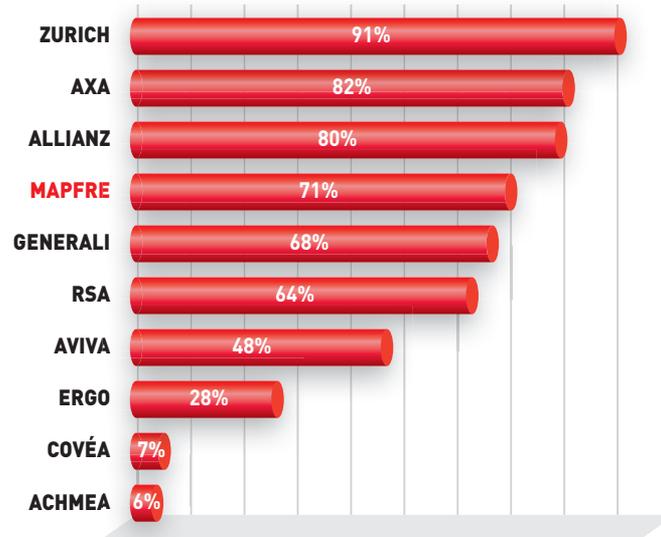


Figura 2. Participación del negocio No Vida en el exterior



SOLVENCIA

Como complemento a los datos sobre el negocio No Vida, se ha considerado interesante añadir información sobre el nivel de solvencia. Es importante advertir:

- Ergo no publica el ratio de solvencia del grupo porque al ser parte del grupo Munich Re es este último el que está sujeto a presentar dicha información a nivel de grupo. Por este motivo, se muestra el dato de todas las compañías del *ranking*, a excepción de Ergo.
- La información se refiere al nivel de solvencia de la totalidad de operaciones de cada grupo.

MAYORES GRUPOS ASEGURADORES EUROPEOS NO VIDA 2012		
Nivel de solvencia		
GRUPO	2011	2012
COVÉA	3,27	3,92
MAPFRE	2,87	2,61
AXA	1,88	2,33
ACHMEA	2,04	2,07
ALLIANZ	1,79	1,97
RSA	2,00	1,90
ZURICH ¹	1,83	1,78
AVIVA	1,30	1,72
GENERALI	1,17	1,50

¹Enero 2012 y julio 2012, respectivamente, según Swiss Solvency Test.



EL GRUPO MAPFRE INCREMENTÓ SUS INGRESOS POR PRIMAS UN 7,0% HASTA LOS 15.479 MILLONES DE EUROS, GRACIAS AL BUEN COMPORTAMIENTO DEL NEGOCIO EXTERIOR, SOBRE TODO EN BRASIL Y ESTADOS UNIDOS

- La información no es homogénea, pues la forma específica de determinar el capital regulatorio depende de la normativa establecida en cada país.

El dato mostrado mide el número de veces que el grupo cumple el capital de solvencia obligatorio. En 2012, los grupos aseguradores europeos que forman parte del estudio siguen estando bien capitalizados. El grupo Covéa presenta el mayor nivel de solvencia, con un valor de 3,9 veces el mínimo exigido por el legislador.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

- Para la elaboración del *ranking* se ha tenido en cuenta el volumen de primas brutas (seguro directo más reaseguro aceptado) de los ramos No Vida. Conviene aclarar que en el *ranking* no constan las primas de Salud que están asignadas al ramo de Vida³, pero sí aquellas que están clasificadas en No Vida o expresamente diferenciadas.
- Debido a la aplicación de la NIIF 8, algunos grupos han variado los segmentos operativos sobre los que presentan información por separado, lo que ha ocasionado alguna dificultad para obtener parte de la información analizada en anteriores ediciones del *ranking*. No obstante, siempre que ha sido posible se ha mantenido el criterio utilizado otros años.

³De forma global, en aquellos casos en los que el seguro de Salud genera provisiones matemáticas, el ramo se clasifica junto al de Vida.



- No se incluyen en este *ranking* los grupos cuya actividad principal sea el Reaseguro. Se mantiene el criterio de incluir las primas de reaseguro aceptado en aquellos grupos con filiales reaseguradoras, pero sin que esta actividad sea la principal.
- Los datos de resultados se refieren al segmento No Vida, antes de impuestos y minoritarios.
- En el informe se utiliza la expresión «resultado operativo» para aludir al resultado proveniente del negocio asegurador, incluyendo el resultado de las inversiones asociadas al negocio. Las pérdidas o ganancias procedentes de otras inversiones se incluyen en el «resultado no operativo».

- La información sobre el nivel de solvencia se refiere a la totalidad de operaciones de cada grupo. El dato representa el número de veces que el grupo cumple el capital de solvencia obligatorio.
- A efectos comparativos, se han actualizado los importes de ingresos y resultados de 2011 publicados por los grupos aseguradores en sus informes anuales de 2012. ■

TIPO DE CAMBIO MEDIO UTILIZADO ¹			
DIVISA	2010	2011	2012
Libra esterlina (GBP)	1,169	1,148	1,232
Dólar (USD)	0,758	0,715	0,774

¹ Cotización directa.

CHILE

pre y post-catástrofe:

ALGUNAS CLAVES PARA APROXIMARSE A LOS DESAFÍOS DE LA RECONSTRUCCIÓN

El terremoto y posterior tsunami ocurrido en la zona central y costera de Chile el 27 de febrero de 2010 fue uno de los mayores desastres naturales de la historia, produciendo daños equivalentes al 18% del PIB nacional. En este artículo se describen los efectos de la catástrofe en el país y la eficaz respuesta del sector asegurador en la reconstrucción, especialmente en el sector residencial.



CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS DE CHILE

Chile se ubica al suroeste de América del Sur, limitando al norte con Perú y Bolivia, al este con Argentina –separados por la cordillera de los Andes– y al oeste y sur con el océano Pacífico. El país tiene una superficie de 756.096 km² y una longitud de 4.270 kilómetros. Su anchura solo alcanza los 180 kilómetros de promedio.

Las características geográficas de Chile conllevan un complejo escenario en términos

PÍA MORA E ISABEL BRAIN
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE.



**CHILE SE SITÚA EN
UNA REGIÓN CON
INTENSA ACTIVIDAD
SÍSMICA QUE, POR
SU CERCANÍA A LA
COSTA PACÍFICA, ES
TAMBIÉN
ALTAMENTE
VULNERABLE A LOS
TSUNAMIS**

de riesgos naturales: no solo se ubica en el denominado «cinturón de fuego del Pacífico» que atraviesa la cordillera de los Andes —una zona con intensa actividad sísmica y volcánica—, sino que también posee una condición eminentemente costera que, combinada con lo anterior, convierte a este territorio en altamente vulnerable a tsunamis. Algunos de estos riesgos pueden anticiparse y minimizarse a través de obras de mitigación, educación de la población, condiciones especiales de construcción o una adecuada planificación que restrinja o condicione determinados

usos, entre otras medidas; otros, en cambio, son muy difíciles de prever.

SISTEMA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO CHILENO

En términos políticos, Chile es una república presidencialista donde existe división de poderes entre el legislativo, judicial y ejecutivo, siendo el presidente de la República el jefe de Gobierno y de Estado.

El país se divide administrativamente en 15 regiones, cada una de ellas con presencia



**LA GRAN DIVERSIDAD
EN DISTRIBUCIÓN
DE RECURSOS Y
CAPACIDADES
ENTRE NIVELES DE
ADMINISTRACIÓN
DEL TERRITORIO
GENERA UNA
DISPAR COBERTURA
Y CALIDAD DE LOS
SERVICIOS**

de representantes de los distintos ministerios establecidos a nivel central. Estos representantes, las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI), integran un gabinete regional presidido por el intendente, que es el delegado directo del presidente de la República en el respectivo territorio. Las regiones, a su vez, se subdividen en provincias (54 a nivel nacional) a cargo de un gobernador, las cuales se componen de comunas, contabilizándose un total de 345 en todo el país. Las comunas son administradas por los municipios, corporaciones autónomas de derecho público a cuya cabeza se encuentran un alcalde y un concejo municipal elegidos mediante votación popular.

Como ha sido ampliamente difundido en distintos estudios sobre la materia, en Chile existe una gran diversidad en términos de los recursos y capacidades entre los distintos niveles de administración del territorio —especialmente entre comunas—, lo que genera dispares resultados en términos de cobertura y calidad de los servicios que proporcionan a la población, lo que, por ende, afecta a la calidad de vida de sus habitantes y al nivel de desarrollo de las regiones.



Tradicionalmente, Chile ha sido un país altamente centralista, tanto en términos territoriales y poblacionales como en la administración de los recursos y la toma de decisiones. De los aproximadamente 17 millones de habitantes proyectados para 2012 (INE-CEPAL), más de la tercera parte se concentra en la Región Metropolitana (RM), donde se ubica la capital del país, Santiago. Asimismo, esta región concentra por sí sola poco menos de la mitad del PIB del país¹, además de ostentar el primer lugar a nivel nacional en términos de desarrollo humano, ocupación y escolaridad, entre otros indicadores de bienestar (SUBDERE 2011).

ECONOMÍA CHILENA

Chile vive hoy un positivo escenario económico, con tasas de crecimiento en torno al 5% anual y un ingreso per cápita que supera los 15.000 dólares. En concordancia con el progreso material y con las medidas adoptadas por el Estado para que los beneficios lleguen a los más desfavorecidos, los niveles de pobreza han disminuido sistemáticamente. De un 45% de población del país que se encontraba en situación de pobreza en 1987 se pasó a un 15,1% en 2009, según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN). Como contrapartida, la clase media se ha ampliado, no obstante lo cual una parte importante de la misma es muy vulnerable a caer nuevamente en pobreza (30% aproximadamente).

¹ Específicamente, la RM concentraba el 42,5% del PIB nacional en el año 2006 (Estadísticas del Banco Central de Chile. Participación regional en el Producto Interno Bruto Total, 2003-2006. Disponible en: <http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/aeg07.htm>)



POLÍTICAS PÚBLICAS EN MATERIA HABITACIONAL Y URBANA

A nivel de políticas públicas, el Estado ha operado en las tres últimas décadas bajo el principio de la subsidiariedad, esto es, cubriendo aquellas áreas que los individuos por sí solos no pueden satisfacer en el marco de la libre actividad económica. Este fundamento, consagrado en la Constitución Política de 1980, cristaliza la acción del Estado a través del otorgamiento de diversos subsidios o *vouchers* a la demanda, focalizándose muy especialmente en los grupos de ingresos bajos y medios bajos (aunque también apoyando en menor medida a la clase media), bajo el supuesto de que la oferta no solo garantizará cobertura, sino también calidad de los bienes y servicios proporcionados a estos grupos. Uno de los ámbitos donde este principio ha operado ampliamente es el habitacional y urbano, que revisamos con cierta profundidad a continuación, porque es precisamente aquí donde los efectos del terremoto se dejaron sentir con mayor fuerza.

El sistema institucional chileno en esta materia tiene un carácter centralizado. El

EL ESTADO CHILENO ACTÚA BAJO EL PRINCIPIO DE LA SUBSIDIARIEDAD, CUBRIENDO AQUELLAS ÁREAS QUE LOS INDIVIDUOS POR SÍ SOLOS NO PUEDEN SATISFACER EN EL MARCO DE LA LIBRE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MIN-VU), creado en 1965, es el encargado tanto de diseñar las distintas políticas y programas, como de definir el presupuesto anual para cubrir estas funciones². Las Secretarías Ministeriales (SEREMIs) y los Servicios de Vivienda y Urbanismo (SERVIUs) son brazos ejecutores del ministerio a nivel regional, siendo responsabilidad de las primeras la planificación, evaluación y control, y de los segundos la ejecución.

Una característica distintiva del sistema chileno es el hecho de que las familias más vulnerables deben aportar una muy baja cantidad para la obtención de su vivienda (menos de un 5% del valor total). Asimismo, es destacable el hecho de que a menor ingreso del hogar, mayor es el apoyo estatal para la obtención de una vivienda.

Otro factor clave de la política habitacional ha sido el énfasis otorgado a la entre-

² En 2011 el presupuesto de este ministerio alcanzó los \$1.667.845 millones, equivalente a poco menos del 10% del gasto público social de ese año.

ga de vivienda en propiedad para los grupos beneficiarios de ésta, lo que ha contribuido a contar con una mayoritaria proporción de propietarios a nivel nacional (70% según el Censo de Población y Vivienda 2002) y a explicar la bajísima presencia de asentamientos informales (las personas que viven en esa condición representan alrededor del 0,7% de la población nacional).

Un dato útil para entender el peso que ha tenido el Estado en el sector inmobiliario y en la construcción es el aportado por la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, que calculó que entre 1990 y 2006 ocho de cada diez viviendas construidas recibieron aportaciones del Estado. Por otra parte, para el periodo 2000-2010, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) declara haber otorgado en promedio un total de 108.597 subsidios para vivienda por año (www.observatoriohabitacional.cl).

Dentro de los mayores logros asociados a la política habitacional chilena destaca la sistemática disminución del déficit cuantitativo de vivienda, que a comienzo de los años 90 bordeaba el millón de unidades, y que hoy representa menos de la mitad de esa cifra. Como efecto no esperado, en tanto, se han generado vastas zonas homogéneamente pobres ubicadas en la periferia deficientemente servidas de las principales ciudades (allí donde el suelo es más barato), generando problemas para las familias allí residentes, que van desde largos tiempos de desplazamiento al trabajo hasta la extendida presencia de fenómenos asociados a la guetización, tales como embarazo adolescente, inactividad juvenil y delincuencia.

En mayo de 2013 se acaba de aprobar una nueva Política Nacional de Desarrollo Urbano que, pese a no ser vinculante, se espera oriente de mejor manera el desarrollo de nuestras ciudades.



**EL TERREMOTO Y
POSTERIOR
TSUNAMI AFECTÓ
AL 69% DE LAS
COMUNAS DE
CHILE, EN LAS QUE
HABITA EL 75% DE
LA POBLACIÓN DEL
PAÍS**

CARACTERÍSTICAS DEL DESASTRE

El 27 de febrero de 2010, justamente el año en el que se conmemoraban 200 años de la independencia de Chile, el país afrontó uno de los mayores desastres naturales de su historia. A las 3:34 de la madrugada, un terremoto de 8,8 grados en la escala de Richter y un posterior tsunami sacudieron fuertemente la zona central del país, muy especialmente a las regiones de Libertador General Bernardo O'Higgins, Maule y Biobío. En menor medida afectó también a las regiones de Valparaíso, Araucanía y Metropolitana de Santiago. En total, fueron 239 comunas las afectadas por el terremoto y tsunami, lo que abarca a 12.800.000 personas. En otras palabras, el desastre natural, cuyo epicentro se situó en la Región del Biobío, afectó al 69% de las comunas de Chile, en las que habita el 75% de la población del país.

A modo de contexto, este terremoto fue el segundo más importante de la historia de Chile desde que se tienen registros (el más



**LA CATÁSTROFE
NATURAL SUPUSO
CUANTIOSAS
PÉRDIDAS PARA EL
PARQUE
RESIDENCIAL
CHILENO: AL MES
DE OCURRIDO SE
CONTABILIZABAN
370.000 VIVIENDAS
DAÑADAS O
DESTRUIDAS**

relevante fue en la ciudad de Valdivia en 1960), y uno de los cinco mayores registrados en todo el mundo.

Una de las consecuencias más graves fue la pérdida de vidas humanas, con 525 personas fallecidas y 23 desaparecidas, según informes oficiales de enero de 2011. Sin embargo, pese a lo dramático del hecho, se estima que el número de víctimas fatales podría haber sido mucho más alto —cabe recordar que el terremoto y tsunami afectó a las zonas más pobladas de Chile— de no haber contado el país con un marco legal que incluye especificaciones antisísmicas de alto estándar para las construcciones.

Otros factores que podrían haber contribuido a que la cifra de víctimas no fuera mayor son la localización y profundidad del epicentro, la «cultura sísmica» existente en la población y la fuerte presencia de vivienda social formal —que garantiza viviendas con un estándar de seguridad adecuado para todos los sectores de la población, incluyendo a los de más bajos ingresos—. Adicionalmente, un

número importante de las viviendas destruidas corresponde a segundas viviendas localizadas en los balnearios de las regiones afectadas.

La emergencia vivida tuvo implicaciones sustantivas para los hogares en términos de daños sufridos en su patrimonio. Según el primer catastro proporcionado por la Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI), al 25 de marzo de 2010 se registraban 370.000 viviendas dañadas o destruidas; al 27 de agosto del mismo año, en tanto, 285.000 familias se habían inscrito en el registro de damnificados, de las cuales luego se determinó que 220.000 eran elegibles para la obtención de un subsidio de reconstrucción (Iacobelli, 2010). Particularmente dramática fue la situación vivida por quienes residían en zonas patrimoniales y en el borde costero, que en muchos casos sufrieron la pérdida total de sus viviendas por razones de materialidad de las mismas —frecuentemente construidas en adobe y en mal estado de conservación—, sumado a usos residenciales inadecuados o en zonas de riesgo.



**EL SEÍSMO DAÑÓ
PRÁCTICAMENTE A
TODOS LOS
SECTORES DE LA
ECONOMÍA, CON
LAS MAYORES
PÉRDIDAS
REGISTRADAS EN
INDUSTRIA, PESCA
Y TURISMO**

En materia patrimonial, el Consejo de Monumentos Nacionales registró un total de 260 monumentos históricos inmuebles y zonas típicas dañadas en cinco de las regiones más afectadas (Valparaíso, O'Higgins, Maule, Biobío y Metropolitana), con una estimación de que el daño habría afectado al 30% del patrimonio monumental nacional (www.monumentos.cl).

El desastre tuvo, además, graves consecuencias económicas para el país. Sobre un *stock* de capital total que ascendía a 278.494 millones de dólares, hubo una pérdida de un 11%.

Según el Plan de Reconstrucción, la catástrofe dañó prácticamente a todos los sectores de la economía. El sector más afectado en términos económicos fue el industrial, seguido por la pesca y el turismo, con pérdidas equivalentes a 5.340 millones de dólares, todas atribuibles al sector privado. Les siguieron los sectores de vivienda y educa-

ción, con 3.943 y 3.015 millones de dólares, respectivamente. En el primer caso, la mayoría de las pérdidas se imputaron al sector público (3.258 millones de dólares, equivalente a casi un 83% del total), mientras que en educación los costos tendieron a distribuirse de forma más equitativa entre ambos sectores. Por su parte, el Ministerio de Obras Públicas constató que 1.554 kilómetros de caminos, 211 puentes y nueve aeródromos resultaron con daños (Gobierno de Chile 2010). Otros problemas detectados se refirieron a la suspensión y cortes en los servicios de agua y luz eléctrica.

La expresidenta Michelle Bachelet, quien en esos días finalizaba su mandato, decretó las cinco regiones más afectadas como zona de catástrofe para flexibilizar los procedimientos destinados para su atención. Adicionalmente, fue necesario establecer el estado de excepción constitucional de catástrofe por calamidad pública en las regiones





EN SU PRIMER DISCURSO, EL NUEVO PRESIDENTE DEL PAÍS CIFRÓ EL DAÑO BRUTO TOTAL, TANTO PÚBLICO COMO PRIVADO, EN 30.000 MILLONES DE DÓLARES, EL EQUIVALENTE AL 18% DEL PIB

del Maule y Biobío, con objeto de poder controlar adecuadamente los desórdenes y saqueos que allí se registraban.

En este escenario de crisis asumió el poder el nuevo Gobierno, liderado por el presidente Sebastián Piñera, de la coalición que llegaba al poder tras 20 años de haber conformado el bloque opositor. Un primer desafío radicó en la estimación preliminar de los devastadores efectos del terremoto y tsunami con miras a poder trazar las primeras líneas del plan de reconstrucción y aproximarse lo más cercanamente posible a los costos asociados a la asistencia de los damnificados y a la reparación y reposición de los bienes dañados. En su primer discurso presidencial del 21 de mayo del mismo año, el presidente informó que el daño bruto total, tanto público como privado, ascendía a 30.000 millones de dólares, equivalente al 18% del PIB³. Agregó en esa ocasión que el desafío de levantar Chile requeriría una inversión pública de 8.400 millones de dólares.

El Plan de Reconstrucción incluyó diversas fuentes de financiación, siendo las principales: 1) reasignaciones y ahorro por parte del Gobierno central; 2) modificaciones legales para aumentar ingresos tributarios; 3) aumento de recaudación tributaria por menor evasión, por crecimiento económico y por elevado precio del cobre; 4) creación

del Fondo Nacional de Reconstrucción; 5) Fondo de la Ley Reservada del Cobre; y 6) venta de activos prescindibles, endeudamiento interno y externo, y uso del Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES).

EL ROL DE LOS SEGUROS EN LA RECUPERACIÓN POST-CATÁSTROFE

En el ámbito privado, la emergencia fue cubierta en una parte importante por el sector asegurador. La cantidad desembolsada en concepto de siniestros de viviendas, empresas privadas e infraestructura concesionada, de acuerdo a datos de la industria aseguradora, fue de 6.235 millones de dólares, lo que lo convirtió en el desastre natural más costoso para las aseguradoras entre los ocurridos en el mundo durante el año 2010 (SIGMA 2011).

Los seguros, por tanto, jugaron un rol importante en la recuperación de viviendas y del sector productivo. De acuerdo a cifras de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), a fines del 2011 se habían pagado casi la totalidad de las 222.416 denuncias por siniestros recibidos por las aseguradoras —el 86% de los cuales correspondía a viviendas—, escenario que se contrapone con la mayor lentitud en la reconstrucción de viviendas encabezada por la Administración pública. A un año de ocurrido el desastre natural, el 99% de los siniestros habitacionales habían sido liquidados (a finales de 2011 también los no habitacionales, comerciales e industriales).

La activación expedita del sistema de seguros se debe a varios factores que jugaron a

³ Coincidentemente, la aportación al PIB realizado por las regiones del Maule, Biobío y O'Higgins representa aproximadamente un 18% del total (CEPAL 2010).

favor de una respuesta eficiente. El primero fue la decisión tomada por las aseguradoras de dar prioridad a las denuncias de personas naturales –correspondientes a cerca de 190.299– antes que a los requerimientos de las empresas y sus instalaciones que habían sido severamente dañadas, aun cuando estos representaban 32.117. A esto se suma la exigencia de la SVS de que todos los siniestros fuesen liquidados para agosto de 2010.

Otro factor que jugó a favor de la rapidez de la respuesta fue la existencia de la cláusula, presente en la mayoría de los contratos de seguros de inmuebles, que establece que la denuncia por un siniestro se debe presentar al seguro correspondiente dentro de un margen de cinco días. Ello permitió a la industria aseguradora dimensionar la carga de trabajo, las cantidades a desembolsar e idear una estrategia *ad hoc* para atender las demandas de sus clientes. No obstante lo anterior, cabe destacar que para el caso de los damnificados del terremoto y tsunami del 27 de febrero las aseguradoras tomaron la decisión de flexibilizar este plazo hasta dos meses después de ocurrida la catástrofe (AON Benfield 2011).

Vinculado al punto anterior, los contratos de seguros también establecen que las aseguradoras o liquidadores de seguros tienen un plazo de tres días hábiles desde que se hizo la denuncia para contactar con la persona que la presentó con objeto de acordar los trámites, coordinar la inspección y presentar los antecedentes requeridos, entre otros.

Un tercer elemento favorable a la respuesta rápida es el hecho de que el plazo para que la aseguradora pague el monto de indemnización es de un máximo de 90 días desde la fecha en que se hizo la denuncia. Pese a esto, cabe mencionar que del total de denuncias de vivienda, un porcentaje relevante



**LA INDUSTRIA
ASEGURADORA
DESEMBOLSÓ POR
SINIESTROS DE
VIVIENDAS 6.235
MILLONES DE
DÓLARES, LO QUE
CONVIRTIÓ A ESTE
DESASTRE NATURAL
EN EL MÁS
COSTOSO DE LOS
OCURRIDOS EN EL
MUNDO EN 2010**

no fue acogido por las aseguradoras pues el seguro contratado no cubría el daño o bien porque la pérdida indemnizable era menor que la deducible. Lo mismo ocurrió en el segmento empresas. Todo ello revela un problema importante en el nivel de información que los asegurados manejan respecto a los seguros que contratan y la vigencia de estos.

El modo en que operan los seguros de vivienda y comerciales en Chile permite clarificar bastante el no pago de un porcentaje importante de los daños denunciados. Los seguros contra terremotos ofrecen tres tipos de servicios: cobertura de los daños estructurales de la propiedad; cobertura de las pérdidas que implican los daños del bien afectado (su inhabilitación); y cobertura del interior de la vivienda. La compensación por daños puede hacerse de dos formas. Una de ellas es traspasar el monto estimado del daño al damnificado para que sea este quien contrate o ejecute las reparaciones. La otra consiste en que la empresa de seguros haga las reparaciones directamente por medio de contratistas.

Ocurre que muchas veces las personas no manejan en detalle las características del seguro que han contratado o su vigencia. Por esta razón, los asegurados realizan denuncias por tipos de daños que muchas veces no están cubiertos por su póliza.

En definitiva, la experiencia chilena en materia de respuesta de las aseguradoras al desastre natural vivido permite extraer importantes lecciones.

En primer lugar, si bien hubo muchas viviendas que pudieron reconstruirse o repararse gracias a los seguros, la mayor parte de estas correspondieron a propietarios que se encontraban pagando un crédito hipotecario. El 76% de las viviendas no tenían seguro contra terremotos o crecidas/salidas del mar, siendo principalmente las viviendas que estaban siendo pagadas por medio de créditos hipotecarios entregados por la banca privada las que contaban con este tipo de seguros.

En Chile, al contratar un seguro hipotecario existe la obligación de contar con seguros de desgravamen e incendio, siendo la cobertura de sismo o terremoto –llamado Daños Materiales Causados por Sismo– un adicional. A pesar de que no es obligatorio, cerca del 95% de quienes tienen créditos cuentan con esta cobertura, lo que explica el hecho de que del 24% del total de viviendas


**LAS ASEGURADORAS
PRIORIZARON LAS
DENUNCIAS DE
PERSONAS ANTES
QUE LAS DE
EMPRESAS, LO QUE
AGILIZÓ EL PAGO DE
INDEMNIZACIONES
A LA POBLACIÓN
AFECTADA**

que sí contaba con seguro contra terremoto e incendio en las regiones afectadas, casi el 90% eran propiedades hipotecadas y solo el 10% tenían contratados seguros de manera independiente (Business Chile 2010).

Son diversos los casos de damnificados que quedaron fuera del ámbito de aplicación de los seguros, que debieron o deberán enfrentar costos importantes en la reconstrucción de sus viviendas (con y sin apoyo del Estado). Uno de ellos, corresponde a quienes terminaron de pagar su vivienda. Otro grupo sin cobertura son aquellos damnificados que residían en viviendas muy antiguas, construidas generalmente con adobe –muchas de ellas con un enorme valor patrimonial–, material que se encuentra excluido de las coberturas de seguros.

Otro segmento de la población que no cuenta con seguros contra terremoto son los hogares más pobres que habitan una vivienda social, esto es, construida con subsidio estatal. Este tipo de familias obtiene una vivienda que no exige el pago de dividendo y, por tanto, no se inserta en el sistema de créditos hipotecarios otorgados por la banca privada que obliga al pago de seguros que los protejan en caso de ocurrir siniestros. Aquí cabe preguntarse por el rol que juega el Estado para asegurar una recuperación postcatástrofe de las viviendas dañadas.

Una segunda lección obtenida a partir de la activación del sistema de seguros es que permitió acotar la carga del sector público en la tarea de reconstrucción. Los dineros desembolsados por parte del Estado se focalizaron de esta manera en la reconstrucción de viviendas para aquellos no asegurados y que no cuentan con los recursos suficientes para recuperar sus condiciones de vida y de la vivienda previa al desastre natural. Igualmente, se financió la reparación y reconstruc-



ción de la infraestructura pública afectada como hospitales y escuelas.

Respecto al punto anterior, el desastre mostró la diferencia que existía en términos de protección de la infraestructura pública concesionada respecto de aquella que está bajo administración directa del Estado. Las primeras, por ley, deben contratar seguros, pero no las segundas. Esta situación se hizo evidente en el momento de recuperar y reconstruir la infraestructura dañada por el terremoto y tsunami. Por otra parte, las grandes empresas se encontraban aseguradas, situación que contrasta con la baja cobertura de seguros de las empresas medianas y pequeñas.

Es por esta razón por la que dentro de las alternativas que la SVS evalúa actualmente figura la de ampliar la cobertura de se-



**UNA SEGUNDA
LECCIÓN OBTENIDA
A PARTIR DE LA
ACTIVACIÓN DEL
SISTEMA DE
SEGUROS ES QUE
PERMITIÓ ACOTAR
LA CARGA DEL
SECTOR PÚBLICO
EN LA TAREA DE LA
RECONSTRUCCIÓN**

guros junto con la proyección de mecanismos de financiación pública para la recuperación tras catástrofes naturales.

Una tercera lección respecto a los seguros en condiciones de catástrofe se refiere a la robustez del mercado de seguros chileno. Las aseguradoras mostraron capacidad para responder eficientemente ajustándose a las normas y regulaciones del sector. Bien es sabido que la confianza por parte de los asegurados es clave para el desarrollo del mercado de seguros, siendo la garante de dicha confianza la SVS. Esta institución regula el mercado de aseguramiento chileno con la finalidad de aportar seriedad y respaldo a los asegurados y de velar tanto por la competencia del mercado como por la solvencia de estas compañías para responder en caso que los seguros sean cobrados.



De acuerdo a la ley que regula las agencias de seguro, la SVS tiene las atribuciones para exigir solvencia y además para fiscalizar. Entre las exigencias, la SVS establece que las compañías de seguros deben mantener un margen de solvencia que supone un comportamiento técnico determinado que es equivalente al de las aseguradoras internacionales. Además, la SVS establece un límite al endeudamiento. Para el caso de las compañías cuyo giro de negocio está en la otorgación de seguros de riesgo de pérdida o deterioro en los bienes o en el patrimonio, no pueden endeudarse más de cinco veces por sobre su patrimonio, y la deuda total con terceros –que no cuenten con reservas técnicas de seguros– no puede ser superior a una vez el patrimonio de la compañía.

En cuanto a la fiscalización de las compañías de seguros, la Superintendencia de Valores y Seguros tiene la facultad de realizar las siguientes acciones sin previo aviso: solicitar informes a las aseguradoras y reaseguradores; inspeccionar oficinas; revisar todo tipo de documentos de propiedad de la compañía; encargar la presentación de balances, situación financiera y sistema de contabilidad; encargar a auditores externos el análisis del estado de las compañías. Dependiendo de los resultados de las acciones fiscalizadoras, la SVS tiene a su disposición una serie de herramientas para aplicar sanciones en función del nivel de gravedad en el incumplimiento de las cláusulas que especifica la ley de seguros. Estas sanciones van desde la fijación de multas hasta la revocación de la autorización para su operación.

Por último, la relación entre aseguradoras y reaseguradoras está también regulada. La SVS regula tanto las compañías reaseguradoras chilenas como extranjeras, establece normas de inversión y reservas técnicas, entre



EL TERREMOTO REFLEJÓ LA ROBUSTEZ DEL MERCADO DE SEGUROS CHILENO. LAS ASEGURADORAS MOSTRARON CAPACIDAD PARA RESPONDER DE FORMA EFICIENTE AJUSTÁNDOSE A LAS NORMAS Y REGULACIONES DEL SECTOR.

otras, que permiten dar unas mayores garantías de solvencia y seriedad en la formación y operación de este tipo de instituciones.

Existe, por lo tanto, un marco regulatorio y fiscalizador que da garantías a asegurados y aseguradoras de que el sistema funciona sobre bases sólidas, transparentes y competitivas, cuestión que quedó en evidencia en la respuesta de este sector tras el desastre del 27 de febrero de 2010.

Finalmente, transcurridos dos años del desastre natural, es posible observar un cambio en el comportamiento de la población respecto a los seguros. La contratación de seguros de inmuebles aumentó en un 36% entre los años 2009 y 2010.

Más allá de las lecciones para el sector de los seguros, también es posible observar innovaciones que se han producido tras la catástrofe del 27-F, innovaciones que contemplan cambios normativos, un nuevo sistema de monitorización sísmica y el desarrollo de un plan de acción que contenga los principales estrategias para atender futuras catástrofes. |

El libro *Emergencia y reconstrucción: el antes y el después del terremoto y tsunami del 27-F en Chile. Aprendizajes en materia habitacional, urbana y de seguros*

A finales del año 2010, el Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE decidió llevar a cabo un estudio sobre la experiencia del terremoto de Chile del 27 de febrero de 2010. El objetivo era extraer una serie de lecciones que sirvieran para establecer recomendaciones prácticas de cara a la ocurrencia de futuros terremotos no solo en Chile, sino también en otros países vulnerables a este tipo de eventos, especialmente en América Latina.

Para la realización del estudio el Instituto solicitó la colaboración de la Pontificia Universidad Católica de Chile, la cual cuenta con académicos expertos en temas de patrimonio, vivienda, construcción y planificación, que han desarrollado los temas propuestos no solo a través de la investigación, sino también mediante trabajo de campo. En lo referente al seguro, a partir del trabajo de un experto en la materia, se hace una reflexión acerca del rol que ha desempeñado el sector en la recuperación de la capacidad productiva y las condiciones de vida del país. El resultado fue un trabajo multidisciplinar –el libro *Emergencia y reconstrucción*– que aborda diferentes aspectos relacionados con la ocurrencia de catástrofes naturales.

Este libro no hubiera sido posible sin el importante apoyo de Mauricio Robles, a quien agradecemos de manera especial su colaboración.

A continuación resumimos los principales contenidos de los distintos capítulos, invitando a su lectura, difusión y debate.

■ **Institucionalidad.** En Chile la amenaza de desastres es una constante. Sin embargo, la institucionalidad pública para afrontar procesos de

emergencia y reconstrucción –Oficina Nacional de Emergencia, comités interministeriales extraordinarios y equipos especiales dentro del MINVU, entre otras entidades– parece no ser suficiente. El artículo, a cargo del académico Luis Eduardo Bresciani, de la Pontificia Universidad Católica (UC), establece tanto buenas prácticas como debilidades del proceso de reconstrucción tras el 27-F, extrayendo aprendizajes que puedan ser útiles para la gestión de futuras emergencias y procesos de reconstrucción.

■ **Patrimonio.** Muchas de las localidades afectadas por el terremoto fueron los llamados pueblos de barrio de la zona central de Chile, los cuales presentaban hasta entonces características espaciales y de construcción muy particulares, de alto valor histórico y patrimonial (aunque no siempre reconocido formalmente). Los autores –los académicos Alejandro Crispiani, Francisco Díaz, Francisco Prado y Claudio Vázquez, de la UC– exponen alternativas de política y problemas enfrentados para la reconstrucción de un caso concreto: el pueblo de Curepto en la Región del Maule, donde un equipo de la UC elaboró un plan piloto para la recuperación de su eje histórico.

■ **Normativa de construcción.** Los autores de este artículo –los académicos de la UC Hernán Santa María y Diego López-García– observaron que la mayoría de las viviendas fuertemente dañadas o colapsadas eran de adobe, un tipo de construcción que no está sujeta a la aplicación de normas



técnicas para su diseño y construcción. En cambio, los edificios sometidos a exigencias de normas de diseño y construcción tuvieron un comportamiento mucho más satisfactorio, aunque de todas formas se apreció un daño importante en estructuras de hormigón armado y de albañilería. Frente a esta situación, los autores ponen de manifiesto la reacción de las autoridades a través de la introducción de una nueva norma de diseño sísmico de edificios y otra norma de diseño de edificios de hormigón armado, definidas por comités técnicos cerrados y revisadas por comités ampliados, las cuales son de uso oficial en la actualidad.

■ **Diseño urbano y operaciones de suelo.** Hoy en Chile no existen instrumentos para trabajar adecuadamente el diseño urbano, que es el espacio intermedio entre regulación (planificación territorial) y proyecto (construcción de obras singulares), tema crítico en contextos de reconstrucción. El artículo –a cargo del académico de la UC Julio Poblete– parte contextualizando el escenario tras el desastre de febrero de 2010, para luego revisar los instrumentos de diseño disponibles, identificando sus fortalezas y debilidades. En este contexto se expone el valor del diseño urbano (cuyo producto específico son los planes maestros) y las operaciones de suelo (como por ejemplo, el reajuste de tierras), con miras a extraer aprendizajes.

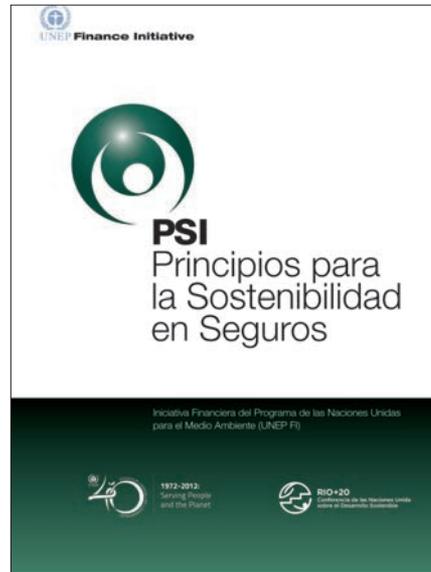
■ **Planificación territorial.** La creación y actualización de planes reguladores, mapas de riesgo y planes maestros fue otro de los desafíos enfrentados por el MINVU y los municipios. El terremoto y posterior tsunami evidenció un profundo déficit en el ámbito de la planificación urbana, en particular respecto a la consideración de las amenazas naturales de los lugares y de las condiciones de vulnerabilidad de la población y sus asentamientos a la hora de establecer las distintas zonificaciones en el territorio. Sobre este aspecto, los académicos de la UC Federico Arenas, Marcelo Lagos y Rodrigo Hidalgo ayudan a comprender la vinculación entre esta carencia y los efectos del terremoto, al tiempo que arrojan luces sobre cómo resolver estos vacíos en el futuro.

■ **Seguros.** Para cerrar este artículo, cabe mencionar el papel jugado por la industria aseguradora en la recuperación del país tras la catástrofe del 27-F, un asunto que es analizado por el destacado abogado Javier Carvallo. Junto con la identificación de los logros y aciertos del caso chileno, se hace una especial referencia a aquellas materias donde es preciso –y posible– avanzar en mejoras, como son la reducción de la brecha entre no asegurados y asegurados y el aumento de información para estos últimos, entre otros.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- AON Benfield, 2011. Chile: One year on. Disponible en: http://www.aon.com/attachments/reinsurance/201102_chile_one_year_on_report.pdf
- Business Chile, 2010 (5 de mayo). Las Aseguradoras de Chile saldan las cuentas. Disponible en: <http://www.businesschile.cl/es/noticia/terremoto/las-aseguradoras-de-chile-saldan-las-cuentas>
- Business News Americas, 2011. Gobierno contrata póliza para proteger infraestructura y vivienda contra desastres naturales.
- CEPAL, 2010. Terremoto en Chile. Una primera mirada al 10 de marzo de 2010. Disponible en <http://www.eclac.cl/noticias/paginas/4/35494/2010-193-Terremoto-Rev1.pdf>
- Centro de Políticas Públicas UC, 2010. Estudio sobre los efectos del subsidio a la localización. Sin publicar.
- Chile Transparente, 2009. Evolución de Chile en el índice de Percepción de la Corrupción. Disponible en www.chiletransparente.cl
- Mora, P. y Brain, I. (eds.). Emergencia y reconstrucción: el antes y el después del terremoto y tsunami del 27-F en Chile. FUNDACIÓN MAPFRE, 2012.
- El Mostrador, 2010 (5 de marzo). Carmen Fernández admite que Onemi no tiene capacidad para enfrentar «eventos de esta naturaleza».
- Gobierno de Chile, 2010. Plan de reconstrucción terremoto y maremoto del 27 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/e60b893eb66a10139bfe68d2c6005636.pdf>
- Iacobeli, A., 2010. Plan de Reconstrucción y Nueva Política Habitacional. Presentación del Subsecretario de Vivienda.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sin fecha. CHILE: Proyecciones y estimaciones de población. Total país 1950-2050. Serie de la publicación (CEPAL), OI 208.
- Ministerio de Obras Públicas (MOP), 2001. La inversión en infraestructura 1990-1999 y su proyección 2000-2009.
- Ministerio de Obras Públicas (MOP), 2009. Cuenta pública participativa año 2009.
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), 2009. Déficit urbano-habitacional. Una mirada integral a la calidad de vida y el hábitat residencial en Chile. Santiago: Alvimpress Impresores Ltda. Disponible en: http://www.minvu.cl/opensite_20070411164536.aspx
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), 2010. Plan de Reconstrucción MINVU. Disponible en: http://www.minvu.cl/opensite_20111122105648.aspx
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2011. Informe de Desarrollo Humano. Sostenibilidad y equidad: un mejor futuro para todos. México: Ediciones Mundi-Prensa.
- Sabatini, F., Salcedo, R. y Wormald, G., 2008. Barrios en crisis y exitosos producto de la política de vivienda social en Chile. Proyecto Anillos de Investigación Social, CONICYT.
- SIGMA, 2011. Catástrofes de la naturaleza y grandes siniestros antropógenos en 2010: un año de eventos devastadores y costosos. Economic Research & Consulting, 1.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), 2011. Masa crítica de condiciones para el desarrollo de las regiones en Chile. Disponible en: http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83100_archivo_fuente_0.pdf



PRINCIPIOS PARA LA SOSTENIBILIDAD EN SEGUROS UNEP FI

El Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE ha traducido al español el documento *Principios para la sostenibilidad en seguros* (PSI por sus siglas en inglés).

Los Principios de Sostenibilidad en Seguros, que cumplen en estos días un año desde su creación, han sido promovidos a través de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEPFI, United Nations Environment Programme Finance Initiative).

El seguro sostenible tiene como objetivo reducir el riesgo, desarrollar soluciones innovadoras, mejorar los resultados comerciales y contribuir a la sostenibilidad ambiental, social y económica.

La traducción cuenta con la validación de FIDES, ya que será la versión de referencia para todos los países de habla hispana.

Puede acceder al documento completo a través de la siguiente dirección: www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro |

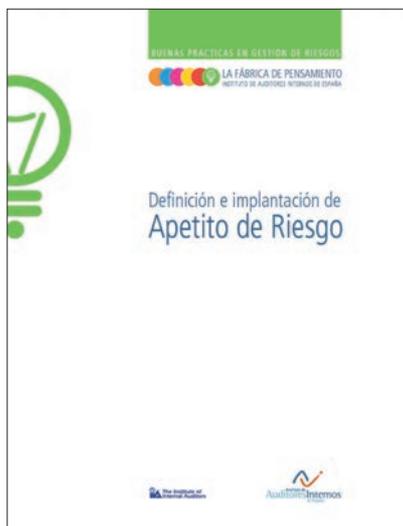
DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE APETITO DE RIESGO

Madrid: Instituto de Auditores Internos de España, 2013
ISBN: 978-84-940290-3-5
Depósito legal M-17989-2013

La Fábrica del Pensamiento, iniciativa del Instituto de Auditores Internos (IAI), nace con el objetivo de generar conocimiento útil para los consejos de administración y la alta dirección de las empresas en la toma de decisiones en materia de gobierno y gestión de riesgos. Este *think tank* del IAI elaborará informes técnicos que servirán para canalizar el talento de los profesionales españoles expertos en estas materias.

El primero de estos informes es la guía *Definición e implantación de apetito de riesgo*, un informe a través del que se pretenden estudiar temas relacionados con el buen gobierno y la gestión de riesgos de las empresas. El documento expone conceptos y propuestas sobre cómo implantar el apetito de riesgo en una organización.

La guía parte de la premisa de que toda empresa lleva a cabo sus operaciones con el propósito de crear valor. Pero este objetivo no puede alcanzarse sin asumir ciertos riesgos: dirigir una empresa implica gestionar



riesgos, y para poder hacerlo con garantías las empresas deben definir su sistema de gestión de riesgos.

Una pieza relevante de este sistema es la fijación de apetito de riesgo, definida como la cantidad de riesgo que la empresa debe asumir en la consecución de sus objetivos. La fijación de este umbral permite optimizar el binomio riesgo-rentabilidad y mantener los riesgos en los niveles deseados.

En la elaboración de este informe han participado once profesionales expertos en auditoría interna, en gestión de riesgos y en otras materias procedentes de diferentes empresas españolas. El trabajo, patrocinado por MAPFRE, es el fruto de las comisiones técnicas formadas en el año 2012 por el Instituto de Auditores Internos de España.

Para acceder al documento visite la página www.auditoresinternos.es |

INSURERS' CONTRIBUTIONS TO DISASTER REDUCTION: A SERIES OF CASE STUDIES

EDITADO POR MEGHAN ORIE Y WALTER R. STAHEL

Geneva: The Geneva Association, 2013

(The Geneva Reports Risk and Insurance Research; n° 7, May 2013)

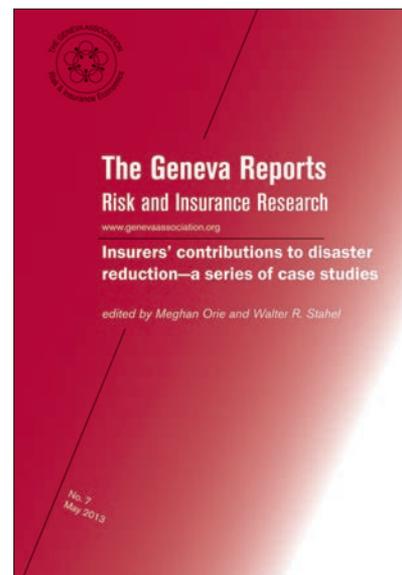
La frecuencia y la gravedad de las catástrofes naturales (NatCats) ha aumentado radicalmente desde el cambio de siglo, causando grandes pérdidas humanas y económicas. Mitigar las pérdidas y proteger a la población se ha convertido en uno de los mayores desafíos para la sociedad.

La magnitud y el alcance de estos eventos requieren la participación y cooperación de múltiples actores con objeto de fortalecer la capacidad de resistencia social.

Los impactos de las catástrofes de origen humano (fallos técnicos) también han aumentado en los últimos años, lo que ha producido un mayor número de víctimas y grandes pérdidas económicas. Como resultado de ello, las demandas de responsabilidad contra los agentes económicos que se perciben como culpables han crecido en número y complejidad.

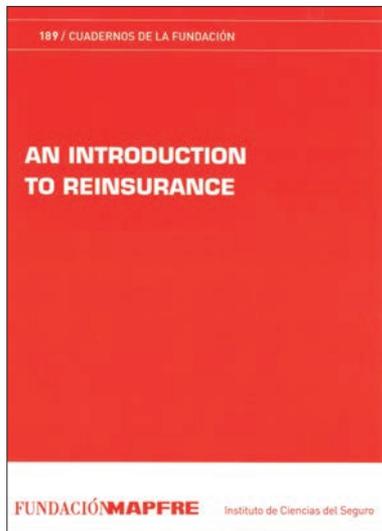
La Asociación de Ginebra ha incluido en esta obra una serie de

estudios de casos para ilustrar las diferentes formas en las que el seguro puede potencialmente contribuir a la reducción del riesgo de desastres. Se destaca la evidencia de que la ausencia de seguro ha tenido un efecto negativo en los resultados de los desastres tanto para las personas como para las empresas. El informe insta a los gobiernos a trabajar en medidas de reducción del riesgo de desastres y para aprovechar los conocimientos disponibles en la industria aseguradora. |



FUNDACIÓN MAPFRE

Instituto de Ciencias del Seguro



AN INTRODUCTION TO REINSURANCE

FUNDACIÓN MAPFRE, 2013
ISBN: 978-84-9844-372-1
Precio 25 €. Cuaderno 189

Este libro es la traducción al inglés del Cuaderno 157 *Una Introducción al Reaseguro*, publicado en 2010 por FUNDACIÓN MAPFRE. El trabajo, de carácter práctico, supone 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. Estructurada en 12 capítulos, la publicación abarca los actores del Reaseguro, las clases y las modalidades de los distintos

contratos, así como los aspectos técnicos y económicos a considerar. Este libro también ha sido publicado en portugués. |



EL CONTROL INTERNO Y LA RESPONSABILIDAD PENAL EN LA MEDIACIÓN DE SEGUROS PRIVADOS

JAIME GÓMEZ-FERRER RINCÓN / JULIÁN LIÑÁN LAFUENTE

FUNDACIÓN MAPFRE, 2013
ISBN: 978- 84-9844-414-8
Precio: 25 €. Cuaderno 188

La obra analiza las principales áreas de riesgo de los mediadores y su responsabilidad tanto con las entidades aseguradoras como con los consumidores. La publicación está firmada por Jaime Gómez-Ferrer (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones) y Alfredo Liñán (CMS Albiñana & Suárez de Lezo).

El libro refleja la situación actual de los canales de distribución de seguros y analiza la responsabilidad que los mediadores y las entidades aseguradoras tienen en función del uso que hacen de sus canales de distribución.

Se trata de una guía útil, necesaria y exhaustiva para los operadores del sector,



especialmente porque, según los autores, los mediadores deben conocer los riesgos a los que se enfrentan así como los posibles conflictos de interés.

Los autores también hacen hincapié en que los principales retos de los mediadores consisten en retener y fidelizar a los clientes, así como en el desarrollo del negocio a través de nuevas herramientas de distribución.

Según el estudio, a estos desafíos del mercado se une un riesgo regulatorio incipiente ante los numerosos proyectos legislativos europeos que afectarán a la distribución de seguros y que exigirán una mayor profesionalización del sector.

También se exponen en la publicación los sistemas que el sector asegurador ha implantado en materia de prevención del blanqueo de capitales, así como el borrador de directiva de 5 de febrero de 2013 y el próximo reglamento de desarrollo de la actual Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo. |

Éxito del XXIV Congreso de AGERS

Más de 300 gerentes de riesgos, directivos de compañías aseguradoras y brokers de seguros participaron el pasado mes de mayo en el XXIV Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros. El encuentro, centrado en los riesgos actuales y emergentes, ha sido considerado por su interés y actualidad como uno de los más interesantes de los últimos años.

La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) celebró el pasado 30 de mayo en Madrid su XXIV Congreso, que en esta ocasión analizó los riesgos actuales y los riesgos emergentes, que concitan un gran interés ante las incertidumbres que genera la presencia de nuevas potencias globales y nuevos canales de comunicación e influencia social. El Congreso finalizó al día siguiente con el Encuentro de gerentes de riesgos.

La inauguración del Congreso corrió a cargo del Presidente de AGERS, Ignacio Martínez Baroja, los Vicepresidentes de la asociación, Miguel Ángel Zarandona y Ubaldo Llorente, y el Secretario General, Gonzalo Iturmendi. La conferencia de apertura fue pronunciada por Pablo Muelas, Subdirector

General de Seguros y Política Legislativa de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. En su intervención, reconoció el retraso regulatorio europeo ante la demora de la directiva Solvencia II, que en su opinión «está

afectando de manera negativa a Europa por la incapacidad de que se logren los acuerdos regulatorios en esta materia».

Cuatro paneles

El primero de los cuatro paneles del Congreso trató sobre *riesgos económicos, políticos y de la internacionalización*. Los cuatro expertos que participaron en el mismo coincidieron en destacar la oportunidad que significan los mercados globales para afrontar la actual coyuntura económica mundial, pero advirtieron de la necesidad de implementar programas internacionales adecuados en su





SEGÚN LOS EXPERTOS, EL RIESGO CIBERNÉTICO ES UN RIESGO «REAL Y CRECIENTE ANTE EL QUE HAY QUE DEFENDERSE»: UN MILLÓN DE PERSONAS SON VÍCTIMAS DE LOS CIBERATAQUES QUE SE PRODUCEN A DIARIO EN EL MUNDO

valoración y cobertura de riesgos. En este sentido, Alfredo Arán (MAPFRE GLOBAL RISKS) reclamó a las empresas que «aseguren con compañías con experiencia en la internacionalización». También advirtieron a los organismos gubernamentales y transnacionales sobre los vacíos legales existentes en los programas de seguros internacionales y en la cobertura.

El interés por el segundo panel, *Riesgos cibernéticos*, quedó reflejado por los datos aportados por los participantes, que destacaron la cifra de un millón de personas que son víctimas de los ciberataques que se producen a diario en el mundo, provocados por *hackers* (30%) o errores humanos (50%). Los ponentes coincidieron en advertir a pequeñas y medianas empresas de la magnitud que puede alcanzar un ataque cibernético. De sus intervenciones se deduce que

una correcta arquitectura informática y una buena gestión de estos riesgos son esenciales para afrontar «este riesgo real y creciente, ante el que hay que protegerse».

En el tercer panel se disertó sobre *riesgos reputacionales*, considerados como los más trascendentes y con mayor capacidad de impacto en la actividad de las empresas en una sociedad globalizada y abierta a los medios de comunicación social y al activismo ciudadano. Según los intervinientes en este panel, las compañías líderes están creando la figura del *Chief Reputational Office* para gestionar unos riesgos que pueden afectar a la financiación, al valor, a la captación de talento y a la propia actividad de la empresa.

Finalmente, en el último panel, *Riesgos medioambientales*, se presentaron las aportaciones que el Grupo de Trabajo sobre Medio Ambiente de AGERS ha hecho a las modificaciones de la Ley de

Responsabilidad Medioambiental, cuya aprobación está prevista para finales del año 2013.

En los meses de mayo y junio, AGERS ha impartido los siguientes programas de formación: «Las renovaciones de las pólizas de seguros de compromisos por pensiones y su fiscalidad para el año 2013» y «La gestión de riesgos tecnológicos».

Miembro honorífico

Por otro lado, en mayo, la Junta Directiva de AGERS acordó por unanimidad designar a Pedro Tomey como miembro honorífico de AGERS, en virtud de sus méritos y de los servicios prestados durante los años que ha pertenecido a la Junta como responsable de la Comisión de Actos y de Relaciones Institucionales de la asociación. |

El Área de Gerentes de Riesgos de AGERS crea un grupo de trabajo de ciberriesgos



El Área de Gerentes de Riesgos de AGERS (Spanish Risk Managers Community) ha creado un grupo de trabajo exclusivamente integrado por *risk managers*, destinado a convertirse en el punto de encuentro y debate relativo al ciberriesgo para este grupo de interés y con objeto de desarrollar un *networking* de las empresas del que resultará un documento de trabajo.

Paralelamente, AGERS tiene previsto poner en su página web a disposición exclusiva de los asociados una biblioteca de información técnica, legal, regulatoria y de mercado que será periódicamente actualizada para aportar el máximo valor añadido en la gestión de su ciberriesgo a las empresas asociadas y especialmente al colectivo de gerentes de riesgo. |

Colaboración con ASIS International

Esta colaboración persigue promover el estudio de cuestiones de interés común, el fomento de relaciones y el intercambio de experiencias y conocimientos entre ambas asociaciones. Juntas van a promover la organización de programas de

formación y la elaboración de materiales didácticos centrados en la gestión integral de riesgos, los seguros, la seguridad integral, la gestión de crisis y la resiliencia organizacional, áreas que tienden a converger dentro de las empresas y organizaciones. |

