

# LA GERENCIA DE RIESGOS: MERCADO DE SEGUROS Y POLITICA DE RETENCIÓN EN LAS EMPRESAS

López Porcel, J.C  
Gerencia de Riesgos - Aceralia Corporación Siderúrgica, S.A.

## Resumen

*Según los últimos datos conocidos en el mundo del seguro, los atentados cometidos contra el World Trade Center de Nueva York el 11.09.01 supondrán un desembolso de 10 billones de pesetas para las Compañías que cubrirían estos riesgos, cifra que no puede considerarse definitiva en el momento actual.*

*Desde el punto de vista de la protección patrimonial, el espectáculo televisivo en directo de los sucesos mencionados y sus consecuencias posteriores resulta un elemento decisivo para la mentalización de los equipos directivos de las empresas en este aspecto. Si bien hasta ahora la Gerencia de Riesgos, como disciplina de actuación, había pasado en España por una etapa de aproximación y asentamiento, no parece existir dudas sobre su próximo desarrollo y potenciación, no sólo en las grandes Corporaciones (que ya disponían de las mismas), sino en otros ámbitos donde la sensibilidad a las posibles "sacudidas" de la cuenta de resultados debe de ser prevista y remediada en lo posible.*

## La Gerencia de Riesgos

En cuanto a datos económicos, según prensa especializada en negocios, indicar que el Gobierno de Estados Unidos, una vez ocurrido el ataque y con el apoyo de las dos Cámaras, ordenó en un primer momento la aprobación de una partida presupuestaria de 40.000 MIO/USD como ayuda de emergencia. Posteriormente, el sector de la aviación civil recibió 15.000 MIO/USD del Congreso. Finalmente se han concedido 3.000 MIO/USD para cubrir seguros sanitarios y complementar el subsidio de desempleo de los nuevos parados, que se extenderán con cargo a los fondos federales de las 26 semanas regulares a 39, en Estados cuyas tasas de paro sufrirán incrementos superiores al 30 % como consecuencia de lo ocurrido. Al mismo tiempo, tratando de evitar la recesión económica mundial, reactivar la economía y tranquilizar a los mercados inquietos, la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) ha rebajado en Noviembre el precio oficial del dinero hasta el 2 % (hacia 40 años que no se alcanzaba este porcentaje); el Banco Central Europeo (BCE) ha seguido su estela fijando tasas del 3,25 % y lo mismo ocurre con el Banco de Inglaterra (4%).

No sólo por estas magnitudes, sino por el resto de las variables que las acompañan, podemos decir sin temor, y nunca el término se ha usado con mas propiedad, que el mundo va a cambiar desde todos los puntos de vista: economía, relaciones sociales, laborales, aplicaciones tecnológicas, prevención, previsión, etc; todo ello con la finalidad de obtener mayor seguridad como concepto estrella, con la

expectativa de la formación y el conocimiento como soporte de los sectores anteriores, de forma que cuanto mayor sea el grado de preparación desde la perspectiva individuo-organización mayor será el rendimiento y beneficio que se obtendrá, pudiendo afirmar que nos encontramos en el Siglo del Riesgo.

De acuerdo con las opiniones de los profesores Irving Pfeffer y David R. Clock el seguro es una de las instituciones comerciales más antiguas, desarrolladas como una forma de eliminación de la ansiedad y el temor de los hombres ante determinados peligros a los que se ven expuestos. De esta manera se idean formas de reparto y distribución de los riesgos que les garantizan seguridad. Sus orígenes se asientan en Babilonia, su desarrollo teórico en Europa, su estructura moderna en Gran Bretaña y su total expansión en Estados Unidos, tratándose desde el punto de vista docente como una disciplina objeto de estudio del Derecho Mercantil.

La leyenda cuenta que los comerciantes chinos que navegaban por el río Yantgsé tomaban la precaución de distribuir sus mercancías entre varios juncos en lugar de transportarlas sobre uno solo. En cada junco había mercancías de diferentes propietarios. Si uno de los juncos naufragaba, cada comerciante estaba expuesto a perder una pequeña parte de su embarque, por lo tanto, el moderno concepto de transferencia de riesgos operaba en todo su esplendor.

Viajando en el tiempo comprobamos que en el ámbito de la protección patrimonial tradicionalmente las Empresas han dispuesto de Departamentos de Seguros, asesorados por corredores, que se encargaban de comprar seguros en el mercado con el fin de amortiguar las posibles pérdidas ocasionadas por un siniestro de carácter accidental. Posteriormente, importada de Estados Unidos, aparece la Gerencia de Riesgos como disciplina encargada de gestionar estos riesgos, identificando y analizando los mismos, procediendo a su evaluación y sometiendo a tratamiento según su naturaleza pudiendo, en este aspecto, adoptarse diversas decisiones sobre el particular: reducción y control, retención financiera o transferencia financiera (mediante contrato de seguros y otros instrumentos).

La Gerencia de Riesgos (Risk Management) es pues, el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de la Empresa para minimizar los efectos adversos de los sucesos accidentales que afecten a la misma al menor coste posible.

En este aspecto, la Compañía Telefónica resultó pionera en esta materia en España, ya que un atentado terrorista contra la Central de Ríos Rosas en Madrid en el año 1981 supone un cambio de mentalidad en la Dirección de la Empresa, siendo conscientes de la necesidad de proteger sus riesgos a través del establecimiento de una política de seguros que llevó posteriormente a la creación de la primera Sociedad Cautiva formada por una Empresa española en el año 1988, domiciliada en Luxemburgo y con el rating A+ de la Compañía de Calificaciones Standard & Poor.

También hay que destacar algunas organizaciones dedicadas a la difusión y el estudio de la Gerencia de Riesgos como la Fundación MAPFRE Estudios y la Asociación Española de Gerentes de Riesgos y Seguros (AGERS), esta última creada en 1984 y cuyo presidente Eduardo Romero en recientes declaraciones comentaba sobre el particular: *“el auténtico desafío está en incorporar a nuestras*

*actuaciones teorías del Buen Gobierno de la Empresa y hacer que la Gerencia de Riesgos se constituya en un puntal de la Empresa para incrementar su valor para el accionista y para responder a las exigencias de los clientes, los proveedores y la sociedad".*

El Gerente de Riesgos, conocedor del ámbito generalista de su Empresa, debe también tener en cuenta las disposiciones legales españolas en materia de seguros, establecidas fundamentalmente en la Ley 50/80 de 8 de Octubre de Contrato de Seguro y la Ley 30/95 de 8 de Noviembre de Ordenación y Supervisión del Seguro Privado, además de otras disposiciones derivadas de estas como la Ley 13/96 de 30 de Diciembre de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social, la cual introduce el Impuesto sobre las Primas de Seguros que comenzó a aplicarse a partir del 01.01.97. Asimismo, señalar que el órgano de regulación y control de los servicios aseguradores en España es la Dirección General de Seguros, creada en 1976 y dependiente del Ministerio de Economía.

Con la información como soporte fundamental de su gestión, las tendencias de la Gerencia de Riesgos se dirigen a mantener la preocupación por la incidencia de los riesgos en el negocio (Corporate Governance), estudiar las opciones de financiación alternativa del riesgo (Alternative Risk Transfer), observar las evoluciones del mercado de seguros para tomar decisiones acertadas y articular su conexión interna, cada vez mas íntima, con otras parcelas de la Empresa (Seguridad, Finanzas, etc). Todo esto le permitirá, no sólo hacer frente a los peligros habituales y evitar casos desbordantes, sino prevenir riesgos inminentes y futuros, en algunos casos desconocidos, como pueden ser: enfermedades y trastornos laborales, bioingeniería genética, comercio electrónico, alimentación, cambios climáticos, etc, cumpliendo con el objetivo encomendado de la protección patrimonial en el mas amplio sentido de este concepto.

## **Perspectivas del Mercado de Seguros**

Como consecuencia de los atentados producidos recientemente que superan con mucho otros siniestros ocurridos hasta ahora de gran magnitud como los huracanes Andrew, Hugo, etc, se generarán las pérdidas que se muestran a continuación entre las Compañías del sector (indicadas en MIO/USD), esperando una subida de las primas de seguros que podemos calificar de escandalosa, consecuencia también del endurecimiento de este mercado en los dos últimos años que ha cerrado una fase de ciclo blando:

Allianz Re	900	Hannover	365
AXA	500	Lloyd	2.500
Gerling	250	Mapfre	100
Munich Re	2.000	Scor	200
Swis Re	1.300	Zurich	400
AIG	500	Generalli	2.200

\*.- Las cifras indicadas no pueden considerarse aún definitivas.

Las perspectivas en cuanto al **Ramo de Daños y Perdida de Beneficios (Property & Business Interruption)** son las siguientes: Antes de los atentados del WTC, debido a la tendencia del mercado de seguros, se esperaban subidas en las primas del 15 %; actualmente existen verdaderas complicaciones para obtener determinadas coberturas. Ejem: la cobertura de terrorismo en USA está excluida ya en todas las pólizas, apreciando modificaciones y tendencias similares en Europa. Es de destacar de forma positiva en este aspecto, la figura del Consorcio de Compensación de Seguros en España, como mecanismo de compensación de esta y de otro tipo de pérdidas, las cuales en un futuro pueden no ser asumidas definitivamente por el mercado tradicional. Las renovaciones producirán, para cuentas con siniestralidad manifiesta, subidas de primas que en algunos casos alcanzarán el 300 %, complementando además el aumento de franquicias con un descenso de los límites de indemnización pactados. A fecha actual (Noviembre 2001), para el resto de cuentas con aceptable siniestralidad, se estiman subidas entre el 30 % y 60 %.

Dado que el mercado en la actualidad ya no es de asegurados ni de aseguradores sino de reaseguradores, que debido a los acontecimientos manifiestan tendencias muy conservadoras en cuanto a posibles coberturas, se prevén problemas para asegurar posibles pérdidas consecuencia de huracanes, terremotos, terrorismo, inundaciones, etc, que ya han causado en otras ocasiones daños económicos muy elevados. Además la figura del broker o mediador sufrirá modificaciones al necesitar ahora mas que nunca aportar su valor añadido para la gestión de la empresa asegurada. De forma crítica, se puede decir que en los últimos años se ha buscado, en ocasiones, la obtención de programas de seguros para las empresas al mejor precio posible del mercado, sin tener en cuenta otros factores importantes como puede ser la solvencia. Habrá que revisar las Pérdidas Máximas Probables (Probable Maximum Loss) estimadas, comprobando que los cálculos realizados son correctos matizando, por otra parte, que en el contexto actual no resulta apropiado forzar las quiebras de algunas Compañías de Seguros, como puede suceder, ya que nos lleva a un proceso de falta de capacidad por una parte y oligopolio por otra que no favorece el juego del libre mercado.

En el ramo de **Responsabilidad Civil (Liability)** las subidas esperadas circulaban en torno al 10 %. Actualmente, para cuentas con siniestralidad moderada se esperan incrementos del 50 %. El juego de las "umbrellas" (segundas capas), puede paliar en parte las subidas, ya que proporcionalmente no han manifestado aún este tipo de aumentos.

Respecto a la **Responsabilidad Civil de Administradores y Directivos (Directors & Officers)**, señalar que el mercado en el último año ha sido especialmente duro con esta cobertura por la gran cantidad de demandas contra empresas que cotizaban en bolsa y por operaciones de inversiones en compañías del tipo punto-com. Se esperan subidas del 15 % para buenas cuentas y existirán incrementos superiores en sectores como telecomunicaciones, salud y tecnología, por tratarse de Compañías que pueden recibir gran número de reclamaciones de forma potencial.

Finalmente, indicar que el sector de los **Transportes (MARINE)** reflejará también subidas generalizadas, manteniendo las Compañías de Seguros actualmente la exclusión para la cobertura de guerras en todos los contratos, nominando relación

expresa de países en los cuales esta cobertura no será operativa caso de siniestro, a no ser que previamente se haya negociado la misma con aceptación y pago de la prima estipulada.

Vistos los apartados anteriores, parece lógico buscar soluciones internas en la Empresa que permitan proteger económicamente lo que el mercado tradicional de seguros no va a soportar. Será necesario realizar previsiones y planes de futuro por los Gerentes de Riesgos, ya que las recientes declaraciones de George W. Bush, señalando que la guerra iniciada puede durar años influirá en este aspecto. Por todo ello no atrevemos a vaticinar el auge de las Gerencia de Riesgos y las Sociedades Cautivas (como instrumento de retención de las Empresas), en toda su extensión.

## **Política de Retención: Sociedades Cautivas**

Para financiar los riesgos de una Empresa podemos utilizar diferentes mecanismos. Uno de ellos es el de la Retención, definida por Gonzalo Fernández Isla como: *"la elección de la(s) alternativa(s) o mecanismos mas adecuados en cada momento y en cada circunstancia, orientados a la obtención y/o disposición de los recursos necesarios, cuando se ha producido un daño o pérdida en una empresa, con el objetivo de disponer lo antes posible de los elementos o bienes dañados, en condiciones similares a las existentes antes de que se hubiera producido la pérdida o llegado al caso mantener la capacidad productiva o reemprender la actividad, minimizando los costes totales para la empresa, asignando de la forma mas eficiente posible los recursos disponibles y teniendo como objetivo principal mantener y/o garantizar tanto el patrimonio o resultado de la misma como sus fines y objetivos"*.

El Gerente de Riesgos debe de analizar estas cuestiones y establecer una política de retención basada en estudios previos que determinen el óptimo adecuado, valorando los niveles de riesgo asumido deseado y la estimación de pérdidas posibles así como la disponibilidad de fondos para hacer frente a este apartado y la influencia general en la Empresa de las decisiones en materia de retención, teniendo en cuenta la visión de conjunto y los aspectos globales. Existen modelos matemáticos para ayudar al Gerente de Riesgos a calcular estos datos que nos limitamos a enumerar a continuación:

- Franquicia anual óptima de Hershbarger
- Retención global máxima de Formisano
- Coste ajustable del riesgo de Cozzolino

\*.- Para mayor detalle de estos modelos se propone consultar la Revista Gerencia de Riesgos Nº 4 - Trimestre 1º - 1984 - Editorial Mapfre - Madrid.

Una parte importante del proceso de Gerencia de Riesgos en el ámbito de la Retención se manifiesta en la posibilidad de utilizar varias técnicas como pueden ser los conceptos de: fondo de autoseguro, líneas de crédito, pólizas de administración de siniestros, pertenencia a "pools" especializados, uso de coaseguros, establecimiento de franquicias o deducibles, Sociedades Cautivas, etc.

Las Sociedades Cautivas (en adelante Cautivas) contribuyen a hacer efectivo el programa de financiación de riesgos de un grupo industrial o comercial. Una

definición muy simple de la misma señala que es aquella Compañía creada por una organización para asegurar sus riesgos propios.

Históricamente, siguiendo las explicaciones de Javier Navas Óloriz, la constitución de la primera Cautiva se remonta al año 1919 en Dinamarca, continuando con esta tendencia en Inglaterra y Estados Unidos. A continuación se ha manifestado una obsesión por dirigirse hacia los paraísos fiscales como domiciliación de las mismas, pero no con la finalidad de evadir impuestos, sino con la de obtener una rápida capitalización. El término Cautiva aparece por vez primera en 1960 y en 1962 se acuña en la revista "Risk Management", produciéndose un crecimiento espectacular de las mismas entre los años 60 a 80.

Los analistas consideran que este mercado de seguros cautivos (diferente del habitual y al que va sustrayendo cuota de forma paulatina) sigue creciendo en la actualidad. A finales de los años 90 existían al menos 4.000 Cautivas, esperando que a partir de ahora se produzca una explosión de las mismas debido a los incrementos de precios y a la inexistencia de coberturas o baja calidad de las mismas.

En un principio se puede considerar a las Cautivas como instrumentos fiscales-financieros, pero desde hace algunos años desaparece de su concepción el término fiscal, ya que no disponen de las ventajas iniciales de este tipo, tratándose únicamente de un instrumento técnico-financiero que ayuda a los programas de las Compañías multinacionales custodiados por las Gerencias de Riesgos. El aspecto característico más importante de la Cautiva en la actualidad, consiste en mentalizar al grupo industrial sobre la necesidad de incidir especialmente en la prevención, y consecuentemente en las ventajas que se pueden obtener a través de esta vía, manifestadas en la bajada de los ratios de siniestralidad que influyen en su seguridad y salud financiera.

Hubo un momento durante el ciclo de mercado blando de seguros donde parecía que las Cautivas no ofrecían una aportación excesiva a la gestión de la Empresa. Dada la situación del mercado era más barato y sencillo transferir todo lo que este pudiera asumir que crear mecanismos internos más o menos complejos. Sin embargo, se puede constatar que el volumen de negocio actual en este aspecto supera los 20 MIO/USD con 1.600 Cautivas domiciliadas en Bermudas, 500 en las Islas Cayman y 300 en Luxemburgo entre otras. Se pronostica que el experto en esta materia dispondrá en el futuro de un trabajo atractivo, demandado, especializado y por lo tanto bien remunerado.

Destacar, a modo de ejemplo y en conexión con los comentarios anteriores, los problemas existentes en otros sectores de Estados Unidos. La Responsabilidad Civil Profesional es origen de un gran número de reclamaciones, por lo que se han creado Compañías Cautivas que complementan al mercado de seguros y que se distinguen del concepto tradicional de Mutualidad (ejem: Cautivas de asociaciones de dentistas, abogados, etc). Igual ocurre en la actualidad en España con sectores que pueden ser en el futuro objeto de reclamaciones como el medio ambiente o la salud, donde las coberturas habituales pueden no amparar las reclamaciones futuras.

En cuanto a la volatilidad de los periodos de suscripción se puede afirmar que ha terminado definitivamente, existiendo precios elevados y duras condiciones de suscripción. La Cautiva, con una gestión adecuada, ayudará a obtener presupuestos anuales empresariales ajustados, evitando errores debido a las fluctuaciones del mercado. Por otra parte, asegurará la inseguridad de los seguros, ya que actualmente podemos decir, usando un juego de palabras, que se está poniendo en duda la propia seguridad de los que venden seguridad en el mercado.

Los objetivos de las Cautivas son fundamentalmente de orden financiero, y dentro de los mismos se pueden apreciar algunos de carácter fiscal, existiendo dos modelos en este aspecto, según el país donde se establezcan, y un tercero mixto que pasamos a comentar de forma muy simple:

#### A - Modelo Luxemburgo:

Los ingresos aportados a la Sociedad Cautiva (similares a las primas tradicionales), menos los gastos o salidas (similares a los pagos de siniestros), producen una pérdida o ganancia. En el caso de que, tras una adecuada gestión, exista un excedente en las condiciones manifestadas, el mismo no estará sujeto al Impuesto de Sociedades como ocurre en España, y por lo tanto la Cautiva se capitalizará año tras año al no pagar estos impuestos y pasar por resultados, pero con la condición de no retirar los fondos de Luxemburgo y dejarlos en la provisión de siniestros catastróficos. Si se quiere disponer de los mismos y trasladarlos a la Sociedad Matriz, se abonará el porcentaje correspondiente (equivalente al Impuesto de Sociedades), con lo que se pierde la noción de paraíso fiscal tradicional.

#### B - Modelo Islas Cayman:

Es el modelo tradicional denominado paraíso fiscal. El procedimiento es igual al mencionado anteriormente con la exclusividad de poder retornar el dinero capitalizado a la Sociedad Matriz sin pagar ningún tipo de impuesto.

#### C - Modelo Mixto (Irlandés):

Se forma por la combinación de los dos anteriores. En el caso de retorno de la cifra capitalizada a la Sociedad Matriz se abonará un 10 % en concepto de impuestos. Como problemática fundamental, el argumento señalando que no existe seguridad jurídica de que este sistema vaya a continuar en un largo plazo de tiempo ya que estaba sometido a periodicidad.

Las opciones para elegir entre un modelo u otro dependerán de la política de la Sociedad Matriz. Empresas como Telefónica argumentan motivos de imagen para mantener su Cautiva en Luxemburgo unidos a otros como: país de la Unión Europea, sin sistemas de evasión Fiscal, avanzado en la prestación de servicios financieros, etc.

En cuanto a la domiciliación de la Cautiva, debe de realizarse un estudio previo de viabilidad de la misma por parte del corredor encargado o los técnicos especializados en el cual, entre otras cuestiones, se recomienda el país de ubicación referenciado en términos de solvencia. Es necesario realizar un análisis de los requisitos y condiciones para la domiciliación de la Cautiva (diferente según cada país), que se pueden resumir de la forma siguiente:

1. Situación geográfica: continente, países fronterizos, estado de las comunicaciones e infraestructuras.
2. Legislación aplicable: leyes, reglamentos, circulares, etc.
3. Autoridad competente en materia de seguros.
4. Moneda.
5. Dirección requerida, número de directores así como detalles sobre su cualificación y nacionalidad en el caso de que se requieran.
6. Capital mínimo a desembolsar establecido por ley.
7. Margen de solvencia.
8. Informes financieros (auditorías legales, etc).
9. Tributación.
10. Control de cambios.
11. Gastos de constitución (legales, registro, publicación, notaría e impuestos sobre el capital).
12. Costes anuales (tasa gubernamental, registro, gastos de dirección, auditoría, gestión y otros).
13. Consideraciones especiales (forma del gobierno del país seleccionado, tratamiento de la Provisión por Fluctuación de la Siniestralidad, etc).

Una referencia de los países o zonas más utilizadas para este tipo de operaciones es la siguiente:

- Luxemburgo
- Isla de Guernsey (Canal de la Mancha)
- Isla de Man
- Dublín
- Bermuda
- Cayman
- Barbados
- Vermont
- Singapur

Otros aspectos a tener en cuenta son los siguientes:

1. Debe de estudiarse el tipo de riesgo (como mencionamos anteriormente no todo ha de asegurarse en una Cautiva y menos aún durante el primer año donde se aconseja provisionar con cautela).
2. Se analizará el nivel de retención, tipo de reaseguro previsto, capital necesario en función del ramo objeto de cobertura (sujeto a la legislación del país determinado), juego de ingresos/gastos, excedentes, etc.
3. Política de suscripción de riesgos elaborada por un experto. Punto éste de vital importancia para la salud financiera de la Cautiva.

4. Manejo de la información asimétrica disponible. Generalmente el propio asegurado dispone de más información que el asegurador, aunque en ocasiones éste último crea lo contrario. Es necesario canalizar esta información para tomar decisiones sobre el particular.

Es importante señalar que no es lo mismo crear una Cautiva para asegurar riesgos ubicados en determinados países, como puede ser España, en comparación con otras zonas geográficas como por ejemplo América Latina. Debe de existir un análisis previo del programa actual de aseguramiento, teniendo en cuenta la dispersión del riesgo, sector al que nos dedicamos, etc, resultando importante también la elección del Gerente de la Cautiva, siendo su capacidad de actuación tan compleja o simple como la Sociedad Matriz decida.

Por otra parte es necesario contar con servicios externos de apoyo a la misma como pueden ser los siguientes:

- Servicios contables.
- Servicios bancarios: con la adecuada eficiencia y experiencia en estas materias, estableciendo de forma conjunta y común las diferentes políticas, obteniendo en este ámbito de negociaciones ventajas como el establecimiento de mínimas comisiones, sobre todo en transferencias que se realizarán con asiduidad.
- Servicios legales: con conocimiento de la legislación nacional e internacional, sobre todo en materia fiscal. Un error en este aspecto puede provocar la pérdida de la licencia obtenida.
- Adecuada infraestructura del país elegido, estabilidad política, sistema legal claro de igualdad de oportunidades con reglas de juego homogéneas para los participantes respaldadas por la actividad del Parlamento correspondiente, dotado de calidad de vida, mano de obra cualificada y fiscalidad clara y transparente que será necesario estudiar de forma previa, debido a las diferencias existentes en este aspecto entre los diversos países.

En cuanto a la normativa fiscal aplicable en España, hay que mencionar que el legislador ha estado pendiente de las ventajas fiscales que produce una Sociedad Cautiva ubicada en otro Estado con tributación más favorable, por lo que se intentó dar un tratamiento uniforme a este aspecto surgiendo la Ley 42/1994 de 30 de Diciembre de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social (más conocida como Ley de Acompañamiento de los Presupuestos de 1995), cuyos artículos 2 y 10 introdujeron la nueva mecánica fiscal de inclusión en la base imponible del Impuesto sobre Sociedades de determinadas rentas positivas obtenidas por entidades no residentes.

Esta Ley afectaba en su momento al Impuesto sobre Sociedades vigente, el cual fue modificado posteriormente por la Ley 43/1995 de 27 de Diciembre del Impuesto sobre Sociedades.

Referente a su operativa las Cautivas se caracterizan por obtener precios muy reducidos en las coberturas solicitadas, al eliminar comisiones de intermediación, asumiendo riesgos que el mercado no desea, presentando al mismo la colocación de un programa más noble y menos impactante. También hay que tener en cuenta

que por sus costes de gestión resulta un instrumento atractivo, ya que si se encuentra bien instrumentada no existirá una plantilla estable, evitando gastos de Seguridad Social, suscriptores, etc, entre otras cuestiones. El broker o las compañías especializadas en este tipo de gestiones pueden ofrecer sus servicios cobrando una tarifa anual (fee) o similar, aunque desde otros sectores se matiza, como contrapartida, que la Sociedad Matriz pierde independencia al introducir al asesor en el programa promoviendo el conocimiento de las cuestiones internas de la empresa.

Las moderna concepciones sobre el particular sitúan a la Cautiva no como un centro de beneficios sino como un puro instrumento de gestión que crea reservas para situaciones desfavorables. El negocio de los seguros debe basarse en la solvencia y no en el atractivo del bajo precio. La Gerencia de Riesgos ha de ser capaz de trasladar esta cuestión al Directo Financiero y al Director General, tendencia que debe de ser seguida también por los corredores en su estrategia de captación de negocio.

Una vez puesto en funcionamiento el juego de la Cautiva la filosofía de cada empresa en cuanto a su gestión puede ser diferente. La más apropiada y razonable, una vez que han transcurrido algunos años desde su formación, sería aquella que equipare ingresos a gastos de la manera más ajustada. Desde luego, no será posible realizar esta aproximación en los primeros años de funcionamiento donde la dotación de la misma evitará realizar otro tipo de política. Es importante señalar que los siniestros de frecuencia nunca deban de ser contemplados en el ámbito de una Cautiva, ya que en este caso el coste de administración de la misma sería excesivo, al ser necesario disponer de personal propio convirtiéndose en un asegurador directo, no siendo éste el fin perseguido. Técnicamente podemos afirmar que la Cautiva debe de cubrir la capa intermedia de siniestralidad de la Empresa, quedando la capa inferior fuera de la misma en un concepto de autoseguro con la finalidad de someterla a prevención y a extinción. Habiendo estructurado internamente el riesgo se trasladará la capa superior al mercado, que la aceptará de buen grado asumiendo el tipo de siniestro que afectaría gravemente a la cuenta de resultados.

Por otra parte, una vez introducidos de esta forma en el mercado, se producirá un acceso directo al ámbito del reaseguro que observará la aproximación en este contexto como la de un colega que entiende sus problemas, comparte riesgos, beneficios, etc. Como ejemplo, señalar que muchas cautivas asumieron el riesgo del cambio de milenio (Y2K) sirviendo para que los analistas financieros no penalizaran a las Empresas Matrices al tener programas de seguros adecuados. Se demuestra la importancia de manifestar, en determinados momentos, la existencia de una política de aseguramiento seria, solvente y fiable, que aumente el valor de las Empresas mediante el conocimiento de la existencia de planes financieros que protegen el patrimonio de las mismas.

Por supuesto la Cautiva no está exenta de posibles problemas que se manifiestan principalmente en la mala gestión de la misma. Se trata de un negocio que, como comentamos anteriormente, necesita especialistas. La Cautiva puede entrar en quiebra al igual que ocurre con cualquier otra empresa siendo fundamental, para evitar este tipo de riesgos, el estudio y elaboración de una política de suscripción. Como anécdota que demuestra el peligro existente, señalar el supuesto en el que el

suscriptor de la Cautiva, recibiendo su remuneración por objetivos, asume todo tipo de riesgo sin análisis previo ni respeto a la política establecida en este sentido, produciendo finalmente la quiebra técnica.

## Conclusiones

Cada Empresa debe conocer sus problemas y ayudarse de todas las técnicas posibles para mitigarlos pudiendo constituir, como una opción más, una Cautiva en el marco en que la precise, teniendo en cuenta sectores (Vida, Daños, Responsabilidad Civil), riesgos geográficos, áreas de negocio, etc, con visión de futuro y atendiendo a los nuevos riesgos y peligros que nos acechan.

Resulta ilustrativa la encuesta bianual que realiza uno de los corredores importantes (AON) en el Reino Unido, donde se muestran los diez principales riesgos de los últimos años, observando que en 1997 los tres primeros puestos estaban ocupados por riesgos derivados de incendios, pérdidas consecuenciales y riesgos laborales; en 1999 las preocupaciones se centran en las pérdidas consecuenciales, los daños materiales y la responsabilidad civil de productos, mientras que en el año 2001 la evolución se manifiesta al ocupar estos puestos la pérdida de reputación, el fracaso en el cambio y de nuevo las pérdidas consecuenciales, apareciendo otros riesgos nuevos en puestos inferiores como el fraude informático, fidelidad de los empleados, responsabilidad civil de la alta dirección, etc.

Estos riesgos pueden precipitar la caída de valor de las Empresas y ponerlas en peligro en caso de siniestro por lo que es necesario anticiparse a los mismo con los mecanismos disponibles tratando de innovar en este aspecto y descubrir nuevas técnicas de gestión. Las tendencias y prácticas empresariales respecto a la Gerencia de Riesgos mostradas por Ramón Álvarez-Pedrosa en las Jornadas sobre Seguros y Seguridad organizadas por la Compañía de Seguros Musini en León (Octubre 2001) indican que nos dirigimos hacia el denominado "*Enterprise Risk Management*" (ERM) como modelo de gestión integral y comprensiva de todos los riesgos a los que se enfrenta una organización empresarial. No sólo se incluyen los riesgos tradicionales, accidentales y financieros, sino también los denominados de carácter operacional (derivados de las personas, sistemas o procesos) y estratégicos (amenazas competitivas, valor de la marca, propiedad intelectual, etc).

Tratando de implementar este concepto en sus organigramas, algunas empresas han puesto bajo la responsabilidad de un alto directivo las funciones tradicionales de Gerencia de Riesgos, Tesorería y Auditoría Interna, en lo que se ha venido a denominar en terminología inglesa CRO (Chief Risk Officer). Incluso existen empresas que desarrollan ERM con enfoques diferentes: Danone (coordinación central pero con CFO's locales), Intel (puesta a prueba en un área funcional o de negocio) o British American Tobacco (coordinación centralizada de forma exclusiva).

Finalmente, señalar que en los tiempos actuales el Gerente de Riesgos no sólo debe mostrar un perfil adecuado basado en conocimientos, formación, sentido de la anticipación, valoración adecuada de la prevención, etc, sino que, con grandes dosis de innovación y sentido de la oportunidad debe complementar estas características con la posibilidad de utilizar diferentes técnicas para obtener el adecuado coste óptimo del riesgo. Por ello, el componente humano jugará también un componente muy importante desde el punto de vista de la racionalidad. Trasladando estas

cuestiones al campo filosófico, una frase de E. Kant puede aplicarse para definir muy bien el trabajo a realizar por el Gerente de Riesgos de la moderna empresa en el tratamiento de los riesgos y búsqueda de nuevas soluciones: *"Los conceptos sin intuiciones están vacíos, las intuiciones sin conceptos están ciegas"*.

Crear una Empresa y obtener beneficios en la misma produciendo riqueza colateral es un objetivo ambicioso que en algunas ocasiones se cumple, no sin un esfuerzo previo mayúsculo. La necesidad de protección debe de ser vista por los responsables de la misma no como un coste sino como una inversión y para ello debemos ayudarnos de las herramientas disponibles en virtud del tamaño de nuestra Compañía. La Gerencia de Riesgos bien organizada será, desde este punto de vista, la encargada de vigilar determinados acontecimientos externos e internos cuya manifestación puede poner en peligro la solvencia y en ocasiones la propia existencia de la Compañía.

## Referencias

- [Nav01] Navas J., Fernández Isla G.: "Seminario Retención Financiera de Riesgos". Mapfre. Madrid 2001.
- [Álv01] Álvarez-Pedrosa R.: "Gestión Global del Riesgo Empresarial". XVII Jornadas MUSINI. León 2001.
- [Mar98] Martínez F. y otros: "Gerencia de Riesgos y Seguridad en la Empresa". Mapfre. Madrid 1998.
- [Rub95] Rubin H.W.: "Dictionary of Insurance Terms". Third Edition. Barron's Educational Series Inc. New York 1995.
- [Pfe74] Pfeffer I., Clock D.: "Perspectivas del Seguro". Mapfre. Madrid 1974