



# **LA GERENCIA DE RIESGOS**

**(Las Compañías Cautivas como alternativa y  
tendencia en el Risk Management)**

Estudio realizado por: Marco Antonio Payo Aguirre

Tutor: Marjorie Verbal  
(Suscriptora – Departamento de Líneas Financieras –  
ACE European Group Limited – Barcelona)

Tesis del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2006/2007

Esta tesis es propiedad del autor.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente.

# Presentación

Las organizaciones se enfrentan cada día a constantes cambios, y éstos a su vez conllevan a la asunción de distintos tipos y niveles de riesgos, mismos que adecuadamente estimados pueden favorecer la consecución de los objetivos trazados y en su defecto conllevar a pérdidas considerables.

La gerencia de riesgos constituye uno de los pilares fundamentales en las organizaciones, sean pequeñas, medianas o grandes empresa multinacionales, ya que el adecuado análisis, identificación y evaluación de los riesgos se puede convertir en una ventaja competitiva. Cuando hablamos de Gerencia de Riesgos no es sólo el riesgo de mercado y de operaciones el que reocupa a las empresas y sus directivos, sino el riesgo en todos sus aspectos, tratando así el de personal, de los activos, de terceros, de los recursos, de los beneficios esperados, etc.

La Gerencia de Riesgos o Risk Management que puede definirse como el conjunto de medidas que toma una entidad para hacer frente a posibles contingencias futuras, entendiendo a una entidad como una persona natural o jurídica, buscando de la mejor manera brindar soluciones a los distintos niveles de riesgos.

El presente trabajo ilustra de manera general en qué consiste la gerencia de riesgos y cuáles son las tendencias de las mismas, destacando como alternativas y base de este trabajo a la creación de las Compañías Cautivas. Espero que el mismo sea útil a futuras investigaciones para el mayor desarrollo de la gerencia de riesgos y los conceptos que aquí se citan.

Lo dedico especialmente mi esposa y a mis padres, por comprender y aguardar con paciencia mis momentos de ausencia. Agradezco a Dios por hacer posible el inicio y conclusión de este emprendimiento. Asimismo a todos aquellos que me apoyaron para seguir adelante el Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona; entre ellos: familiares, amigos, compañeros de trabajo de Petrobras Bolivia Inversiones y Servicios, ex compañeros del sector asegurador boliviano y, por supuesto, a ACE European Group Limited, en especial a mis compañeros de Barcelona que durante mi estadía han sido más que compañeros, una gran familia. Igualmente, agradezco a la Dirección de dicho Master, a mi Tutora, a mis compañeros de estudio y amigos que colaboraron con mi investigación.



## Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo en primer lugar, *identificar* los procesos de administración de riesgos que se pueden utilizar en una entidad, dependiendo de cada tipo de estructura y visión de riesgos que tenga; en segundo lugar, *conocer* algunas de las distintas alternativas que presenta la industria aseguradora, como elementos de toma de decisiones para la gerencia de riesgos; y finalmente, *informar* sobre las ventajas de las Compañías de Seguro Cautivas en la Gerencia de Riesgos, como una tendencia de mercado a la hora de optimizar una de las Alternativas de Transferencia de Riesgos (A.R.T.) que se pueden utilizar.

Este estudio, de carácter ilustrativo e informativo, se ha enfocado en tres pilares fundamentales, destacando: El Riesgo y su Administración, La Industria Aseguradora y La Gerencia de Riesgos.

Al final del mismo concluyo sobre los beneficios y tendencias de las compañías cautivas en la gerencia de riesgos (sean éstas cautivas de seguros, de reaseguros, o corredurías), planteando a las mismas como una alternativa de gestión, que nos permita ampliar aún más el panorama de actuación del Risk Management, enfatizando que el mismo no puede verse limitado por las alternativas del mercado tradicional de seguros, viéndose obligado a la constante innovación de nuevas técnicas de Transferencia de Riesgos.

## Resum

El present treball té per objectiu en primer lloc, identificar els processos d'administració de riscos que es poden utilitzar en una entitat, depenent de cada tipus d'estructura i visió de riscos que tingui; en segon lloc, conèixer algunes de les diferents alternatives que presenta la indústria asseguradora, com elements de presa de decisions per a la gerència de riscos; i finalment, informar sobre els avantatges de les Companyies de Assegurances Captives en la Gerència de Riscos, com una tendència de mercat a l'hora d'optimitzar una de les Alternatives de Transferència de Riscos (A.R.T.) que es poden utilitzar.

Aquest estudi, de caràcter il·lustratiu i informatiu, s'ha enfocat en tres pilars fonamentals, destacant: El Risc i la seva Administració, La Indústria Asseguradora i La Gerència de Riscos.

Finalment i com conclusió sobre els beneficis i tendències de les companyies captives en la gerència de riscos (siguin aquestes captives d'assegurances, de reassegurances, o corredories), plantejant aquestes com una alternativa de gestió, que ens permeti ampliar encara més el panorama d'actuació del Risk Management, emfatitzant que el mateix no pot veure's limitat per les alternatives del mercat tradicional d'assegurances, veient-se obligat a la constant innovació de noves tècniques de Transferència de Riscos.

## Summary

The present work has for aim first, identify the processes of administration of risks that can be in use in an entity, depending on every type of structure and vision of risks that has; secondly, to know some of the different alternatives that the insurance industry presents, as elements of capture of decisions for the management of risks; and finally, to report on the advantages of the Captive Companies of Assurance in the Management of Risks, as a trend of market at the moment of optimizing one of the Alternatives of Transfer of Risks (A.R.T.) that can be in use.

This study, of illustrative and informative character, has focused in three fundamental props, standing out: The Risk and the Administration, The Insurance Industry and The Management of Risks.

Finally I conclude on the benefits and trends of the captive companies in the management of risks (be captive these of assurances, of reinsurances, or brokerages), raising the same ones as an alternative of management, which allows us to extend furthermore the panorama of action of the Risk Management, emphasizing that the same one cannot turn limited by the alternatives of the traditional market of assurances, meeting obliged to the constant innovation of new technologies of Transfer of Risks

# Indice

- 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS ..... 9
- 2. EL RIESGO Y SU ADMINISTRACIÓN ..... 11
  - Riesgo ..... 11
  - Riesgo Soberano..... 12
  - Riesgo País ..... 14
  - El riesgo en la empresa..... 16
  - El riesgo para el individuo ..... 18
  - Proceso de administración de los riesgos..... 19
  - Tipos de riesgos ..... 21
  - Proceso de Administración de Riesgos, del tipo Fragmentado (visión de “silos”)..... 23
    - Proceso de Administración de Riesgos Puros..... 23
    - Proceso de Administración de Riesgos Especulativos ..... 24
  - Del tipo Integrado (Holístico) o “Enterprise Risk Management” ..... 25
    - Proceso de administración de riesgos integrados (tipo amplio) ..... 25
    - Proceso de administración de riesgos integrados (restringido)..... 26
- 3. LA INDUSTRIA ASEGURADORA ..... 28
  - El seguro ..... 28
  - El reaseguro ..... 29
  - Alternativas de Transferencia de Riesgos (A.R.T.)..... 30
  - Transferencia de carteras de siniestros ..... 31
  - Auto seguro ..... 31
  - Aseguradoras mutuales ..... 32
  - Grupo de retención de riesgo..... 32
  - Riesgo finito, seguro y reaseguro financiero..... 33
  - Distribución de riesgos “spread loss” ..... 33
  - Aseguradoras cautivas..... 33
- 4. LA GERENCIA DE RIESGOS..... 35

Concepto de Gerencia de Riesgos .....	35
Etapas de la Gerencia de Riesgos.....	38
Agentes implicados en la Gerencia de Riesgos.....	43
La Gerencia de Riesgos como política de empresa. (De amenaza a oportunidad) .....	45
Las Compañías Cautivas como Alternativas de la Gerencia de Riesgos.....	45
Fines y Objetivos de las Compañías Cautivas .....	47
Consideraciones antes de emprender la creación de una Compañía Cautiva .....	48
5. CONCLUSIONES.....	50
El futuro del seguro .....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53



# LA GERENCIA DE RIESGOS

## (Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management)

### 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La Gerencia de Riesgos o Risk Management, conocida así por sus siglas en inglés, al igual que muchas disciplinas, está en plena evolución. Tiene como pilar fundamental la responsabilidad de conocer, identificar, controlar y mitigar todos los riesgos a los que se expone una entidad.

Esta función en muchas ocasiones se ha estancado en la administración de medidas de seguridad industrial o empresarial, y en otras ha evolucionado un poco más allá hasta el tratamiento integral de los riesgos. Sin embargo, el día a día de la actividad en que se encuentra cada entidad no aseguradora, muchas veces es causa de que los Gerentes de Riesgos o quienes se dediquen a ejercer esta función se limiten a tratar con elementos tradicionales de gestión de riesgos, limitándose a la cesión que permite el mercado de seguros tradicional.

Por su parte el mercado asegurador continúa evolucionando y nos presenta una serie de alternativas para la Gerencia de Riesgos, que bien pueden beneficiar a una pequeña o mediana empresa así como también a un grupo de empresas o entidades multinacionales.

El objetivo del presente trabajo, de corte estrictamente ilustrativo e informativo, tiene por finalidad, en primer lugar, *identificar los procesos de administración de riesgos* que se pueden utilizar en una entidad, dependiendo de cada tipo de estructura y visión de riesgos que tenga; en segundo lugar, *conocer algunas de las distintas alternativas que presenta la industria aseguradora*, como elementos de toma de decisiones para la gerencia de riesgos; y finalmente, *informar sobre las ventajas de las Compañías de Seguro Cautivas en la Gerencia de Riesgos*, como una tendencia de mercado a la hora de optimizar una de las Alternativas de Transferencia de Riesgos (A.R.T.) que se pueden utilizar.

En este sentido, he estructurado el presente trabajo en tres pilares fundamentales:

- El riesgo y su administración,
- La industria aseguradora, y
- La Gerencia de Riesgos

Esta estructura nos permitirá conocer primero: lo que entendemos como *Riesgo* a nivel general y desde el punto de vista empresarial, para luego entrar a *identificar* los distintos tipos de *Administración de Riesgos* dependiendo de la visión de riesgo que tenga la empresa.

La *Industria Aseguradora* nos ayudará a *conocer* algunas de las alternativas que se pueden encontrar en este sector, permitiendo así que quien se encargue de la

gerencia de los riesgos de una entidad pueda luego acceder a cada uno de ellos según el tipo de estructura y recursos con que disponga.

El estudio de la *Gerencia de Riesgos* nos permitirá *informar* con mayor detalle en qué consiste su gestión y cuáles son los elementos o partes que intervienen en la misma. Es en este apartado donde analizaremos y citaremos las ventajas y consideraciones que se deben tener al momento de evaluar la creación de una *Compañía de Seguros Cautiva* en una determinada entidad.

## 2. EL RIESGO Y SU ADMINISTRACIÓN

La Gerencia de Riesgos o Risk Management puede definirse como el conjunto de medidas que toma una entidad para hacer frente a posibles contingencias futuras, entendiendo a una entidad como una persona natural o jurídica.

En muchas ocasiones la tarea de gerenciar los riesgos puede ser tan simple como contratar una póliza de seguros contra incendio para una pequeña tienda de ropa o un guardia de seguridad para la misma y en otras puede llegar a ser tan compleja como la elaboración de medidas de prevención de riesgos industriales, pasando por la definición de políticas de seguridad, elaboración de programas de seguros, programas de contingencias, simulacros, etc. La definición de las tareas y responsabilidades del Gerente de Riesgos y su equipo de trabajo dependerá de las dimensiones de la empresa.

Lo importante es que quien se sitúe en la posición de gerenciar los riesgos de una entidad conozca las bases de identificación, análisis y cuantificación de los riesgos, qué medidas se pueden tomar frente a los posibles riesgos y qué alternativas de transferencias de riesgos existen, entre otras.

La gerencia de riesgos está en pleno desarrollo y existen muchos puntos de vista sobre cómo se debe llevar adelante y qué beneficios tiene. Sin embargo es indudable que antes de hablar de gerencia de riesgos primero debemos definir o tener claros algunos conceptos de lo que entendemos como riesgo.

A continuación daremos un breve repaso sobre los conceptos de lo que en general podemos definir como *Riesgo*, pasando por algunos conceptos de riesgo a nivel macroeconómico como es el *Riesgo Soberano*, (y dentro de éste el *Riesgo Económico*, *Riesgo Político*, *Riesgo Social* y *Riesgos Internacional*), así como el *Riesgo País*, para posteriormente adentrarnos en el *riesgo desde el punto de vista empresarial y del individuo* o las personas que trabajan en una determinada entidad.

### Riesgo

De manera general, el riesgo puede definirse como la probabilidad de ocurrencia de un evento cuya consecuencia pueda derivar hecho no deseado.

El concepto que un matemático tenga sobre el riesgo no será el mismo que el que tenga un asegurador o un empresario de una pequeña empresa. Incluso este concepto será distinto entre un empresario y otro, dependiendo de las dimensiones de la empresa que dirigen. Sin embargo es importante que al evaluar los riesgos se tengan, como mínimo, conocimiento de los principios fundamentales, métodos de identificación y valoración de riesgos, así como las alternativas de acción frente al riesgo.

Existen muchas maneras de valorar los riesgos pero como base todas parten de una adecuada identificación de los mismos.

Siendo más técnicos, una definición matemática del riesgo puede ser la siguiente: el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida. Si consideramos un suceso con una probabilidad de ocurrencia P y un daño o severidad S, el riesgo vendrá definido por el producto de esta probabilidad por el efecto o magnitud del daño<sup>1</sup>. Es decir:

$$R = P \times S \text{ (siendo } 0 \leq P \leq 1)$$

Una definición equivalente y de uso más extendido se obtiene sustituyendo la probabilidad por la frecuencia:

$$R = F \times S$$

En este caso, F representa la esperanza matemática de la pérdida en un determinado periodo de tiempo, o lo que es lo mismo, la probabilidad de ocurrencia de la pérdida en dicho periodo<sup>2</sup>.

Existen multitud de definiciones que intentan dejar claro este concepto tan etéreo y subjetivo, pero tal vez la que mejor expone el significado del riesgo para la gerencia es la se da en la guía ISO/CEI 73: *Riesgo es la combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia*; pero también es muy importante que queden muy claras las diferencias existentes entre dos conceptos que normalmente se confunden: el riesgo y el peligro. Peligro es la contingencia inminente de que suceda algún mal, mientras que el riesgo se diferencia por la mayor incertidumbre respecto a que el hecho pueda suceder o no<sup>3</sup>.

Con esta idea general de lo que definimos como riesgo (aquel producto entre una probabilidad asociada a un nivel de severidad), entraremos a repasar algunos conceptos macro económicos del riesgo que son muy utilizados por los inversionistas a la hora de decidir inyectar sus capitales en la economía de un determinado país.

## Riesgo Soberano

El riesgo soberano es la probabilidad de que acciones del gobierno soberano puedan afectar, directa y/o indirectamente, la capacidad del deudor para enfrentar sus obligaciones de manera oportuna<sup>4</sup>.

La calificación de riesgo es la opinión de una entidad independiente especializada en estudios de riesgo sobre la calidad crediticia de una emisión de valores de otras empresas y de los gobiernos, y no constituye una sugerencia o recomendación para comprar, vender o mantener un determinado valor, ni un aval o garantía de una emisión o su emisor, sino la opinión de un especialista como un factor complementario para la toma de decisiones de inversión<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad.

<sup>2</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad.

<sup>3</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad.

<sup>4</sup> [www.legiscomex.com/Bancoconocimiento](http://www.legiscomex.com/Bancoconocimiento)

<sup>5</sup> [www.legiscomex.com/Bancoconocimiento](http://www.legiscomex.com/Bancoconocimiento)

Los componentes del Riesgo Soberano son el Riesgo Económico, el Riesgo Político, el Riesgo Social y el Riesgo Internacional. A continuación damos un breve repaso de lo que se define con cada uno de estos conceptos:

**Riesgo Económico<sup>1</sup>**, es uno de los elementos más importantes del análisis, ya que es la base Cuantitativa para establecer la capacidad de pago de un País. Parte de un estudio histórico del desarrollo económico, del crecimiento obtenido, de las fuentes de crecimiento, de la distribución de la riqueza y de las oportunidades del País.

Dentro del riesgo económico se analizan los siguientes temas entre otros:

- Estructura económica del País: tamaño de las empresas, y su estructura patrimonial, presencia del estado en las decisiones empresariales.
- Estructura del mercado laboral: índice de desocupación, legislación, conquistas sociales.
- Nivel de ahorro e inversión del País: doméstica, extranjera, debilidades, desequilibrios, proyecciones.
- Calidad en el manejo económico y financiero: historial, calidad del equipo económico, política fiscal y estructura de las cuentas públicas, nivel de déficit del gobierno central y del sector público.
- Manejo de la política monetaria:
  - Inflación, tasas de interés, mercado cambiario.
  - Calidad y solvencia del Sistema Financiero: Riesgos sistémicos, fortalezas y debilidades.
- Posición externa del país:
  - Balanza comercial, balanza de la cuenta corriente, fuentes externas de ingresos.
  - Deuda externa: nivel y composición, pública y privada, plazos, servicio de la deuda, capacidad de pago del sector público y privado.

**Riesgo Político<sup>2</sup>**, Comprende entre otros:

El contexto en el que se desenvuelve el País en cuanto a los principales actores e instituciones políticas. Tipo de liderazgo mantiene el Régimen y su estructura. Estructura y funcionamiento de la oposición, influencia. Calidad de las instituciones y el personal que conforman el Régimen de turno. Grado de madurez de las instituciones y capacidad de adaptación a las crisis. Si se dieran cambios radicales en la estructura política del País ¿quienes podrían ser los que tomen el poder y cuales sus tendencias y posiciones sobre honrar las obligaciones? El rango de inquietudes analizando el riesgo político, es indefinible por lo que el análisis tendría que adaptarse a las condiciones del País.

**Riesgo Social<sup>3</sup>**, Comprende:

Conflictos regionales, intereses grupales, étnicos, religiosos. Grado de

---

<sup>1</sup> [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

<sup>2</sup> [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

<sup>3</sup> [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

consensos sociales y políticos. Nivel de vida de la población, expectativas populares. Características de la población, en cuanto a distribución, densidad, crecimiento, edad promedio

**Riesgo Internacional<sup>1</sup>**, Comprende:

Dentro del contexto internacional se torna de gran importancia el conocer las leyes y condiciones internacionales que influyen a cada País. Conocer de que organismos internacionales es el País miembro ( OPEC, MERCOSUR, PAISES ANDINOS, UNIÓN EUROPEA, ETC.), qué alianzas políticas mantiene, cómo son las relaciones con los vecinos, que grado de conflicto podría tener, si existen influencias foráneas en las decisiones de políticas del País (FMI, BM, BID, CAF etc.)

## Riesgo País<sup>2</sup>

Otro concepto o indicador muy utilizado es el de Riesgo País, en realidad se suele conocer más que el Riesgo Soberano. El Riesgo País tiene su significado desde el punto de vista de que cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él.

Este riesgo es específico de ese grupo de condiciones y se lo conoce como Riesgo País, mismo que es evaluado de acuerdo con el conocimiento que cada inversionista tenga de dichas condiciones.

Cualquier evaluación de riesgo expresará el nivel de probabilidad de sufrir una pérdida, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de dicha pérdida.

Cuando el riesgo se refiere a un país, y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero allí, ya sea como inversión financiera (préstamos) o productiva, dicha entidad buscará reconocer, a través de la rentabilidad, el nivel de riesgo en ese país. Si la rentabilidad que espera obtener al invertir no supera a la recompensa por asumir el riesgo de no poder recuperar su inversión, entonces la entidad buscará otra alternativa para invertir.

Al incrementarse el nivel de riesgo se generan dos efectos: primero, existirán menos inversionistas dispuestos a asumir el riesgo, y quienes estén dispuestos a invertir, buscarán una alta rentabilidad (representada como una tasa de interés más alta) y; segundo, el inversionista buscará recuperar sus recursos más rápidamente, puesto que los dos componentes usualmente reconocidos en una tasa de interés son el premio a la espera (hasta hacerse de nuevo con el capital invertido) y el premio por incertidumbre de pago (es decir el riesgo de no recobrar el capital).

Luego de haber conocido las principales definiciones de lo que se conoce como riesgo desde el punto de vista macroeconómico, a continuación, de manera ilustrativa, se exponen los rating de calificación que utilizan las principales entidades

---

<sup>1</sup> [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

<sup>2</sup> <http://es.wikipedia.org>

calificadoras de riesgo para definir el nivel de riesgo que tiene un determinado título valor:

**Cuadro 2.1. Definiciones de los rating de las calificadoras de riesgo<sup>1</sup>**

Moody's	S&P	Fitch	IBCA	Significado
				Grado de inversión
Aaa	AAA	AAA		Muy alta capacidad de pago de capital e intereses. Calificación máxima. Factores de riesgo inexistentes.
Aa1	AA+	AA+		Alta capacidad de pago de capital e intereses. Riesgo moderado bajo.*
Aa2	AA	AA		Difiere muy poco de las obligaciones con calificaciones más altas. La capacidad del emisor para cumplir con sus compromisos financieros relacionados con la obligación es muy fuerte.
Aa3	AA-	AA-		*
A1	A+	A+		Buena capacidad de pago de capital e intereses. Riesgo moderado alto. *
A2	A	A		Es un poco más susceptible a condiciones económicas adversas y a cambios coyunturales que las obligaciones en categorías con calificaciones más altas. Sin embargo, la capacidad del emisor para cumplir con sus compromisos financieros relacionados con la obligación todavía es fuerte.
A3	A-	A-		*
Baa1	BBB+	BBB+		Suficiente capacidad de pago de capital e intereses .Calificación media superior. Riesgos altos susceptibles a debilitarse ante cambios en la economía, sector o emisor. *
Baa2	BBB	BBB		Una obligación calificada como BBB exhibe parámetros de protección adecuados. No obstante, condiciones económicas adversas o cambios coyunturales probablemente conducirán a una reducción de la capacidad del emisor para cumplir con sus compromisos financieros relacionados con la obligación.
Baa3	BBB-	BBB-		*

Por debajo de grado de inversión				
Ba1	BB+	BB+		Variable capacidad de pago. Calificación media. Riesgo alto, la empresa puede retrasarse en el pago de intereses y capital. *
Ba2	BB	BB		Una obligación calificada BB es menos vulnerable al no pago que otras emisiones. Sin embargo, enfrenta mayores incertidumbres o exposición a condiciones adversas de negocios, financieras o económicas que pueden llevar al emisor a incumplir con sus obligaciones.**
Ba3	BB-	BB-		*
B1	B+	B+		Capacidad mínima de pago. Calificación media. Riesgo alto, la empresa quizás no puedan cancelar el pago de intereses y capital. *
B2	B	B		Una obligación calificada como B es más vulnerable al no pago que las calificadas BB, pero el emisor tiene actualmente la capacidad de cumplir con sus obligaciones. Condiciones adversas de negocios, financieras o económicas probablemente deteriorarán la capacidad o la voluntad de pago por parte del emisor. **
B3	B-	B-		*
Caa1	C+	C+		*
Caa2	C	C		La calificación C puede ser usada para identificar una situación donde se ha hecho una petición de bancarrota, pero los pagos de la obligación continúan haciéndose.**
Caa3	C-	C-		*

\* Las calificaciones de la AA a la CCC pueden ser modificadas por la adición de un signo + o - para mostrar una situación relativa con respecto a las categorías principales.

\*\* Las obligaciones que reciben calificaciones BB, B, CCC, CC y C se consideran como obligaciones que presentan características especulativo más bajo, mientras que C representa el más alto

<sup>1</sup> [www.legiscomex.com/Bancoconocimiento//Indicadores\\_macroeconomicos1/Indicadores\\_macroeconomicos1.asp](http://www.legiscomex.com/Bancoconocimiento//Indicadores_macroeconomicos1/Indicadores_macroeconomicos1.asp)

Ahora que hemos identificados los riesgos desde un punto de vista macroeconómico, nos adentraremos en los riesgos que afectan a la microeconomía, como ser la empresa o industria y los individuos particulares.

Antes de avanzar al apartado mencionado, me gustaría aclarar que hoy en día muchos países se ven amenazados por el Terrorismo, riesgo que bien podría ser considerado dentro de los Riesgos Internacionales, Políticos o Sociales del Riesgo Soberano, o como un concepto independiente en su análisis.

## El riesgo en la empresa<sup>1</sup>

El riesgo de empresa, negocio o industria es la amenaza de que un evento o una acción puedan afectar adversamente a una organización en su función principal, que no es otra que aumentar al máximo su valor para los grupos de interés y lograr sus objetivos de negocio.

Por tanto, un riesgo de negocio supone:

- Una posibilidad de que las amenazas se materialicen.
- Una posibilidad de que las oportunidades no se alcancen.
- La existencia de incertidumbres que afecten a los procesos de decisión.

Para la empresa, riesgo es todo aquello que pueda afectar negativamente al interés del accionista, que a grandes rasgos, no es otra cosa que el valor de la acción. Obviamente este incremento del valor de la acción es también producto de la función económica social que desempeña una empresa, por lo tanto cuando hablamos de incrementar el valor de las acciones se supone que esto va acompañado de un bienestar en sus trabajadores y sociedad en su conjunto.

Con esta aclaración, los riesgos a los que se enfrenta la empresa se pueden clasificar básicamente en cuatro grandes grupos:

- Riesgo social.
- Riesgo societario.
- Riesgos de responsabilidades civiles y penales.
- Riesgos patrimoniales.

Un Riesgo es, desde el punto de vista empresarial, toda aquella posible ocurrencia que pueda ocasionarnos una afectación económica<sup>2</sup>. De manera general podríamos identificar todos los riesgos de una entidad sólo observando sus cuentas de balance y resultados.

A continuación la figura 2.2 nos ilustra sólo algunos ejemplos de cómo identificar los riesgos en nuestra estructura de cuentas anuales:

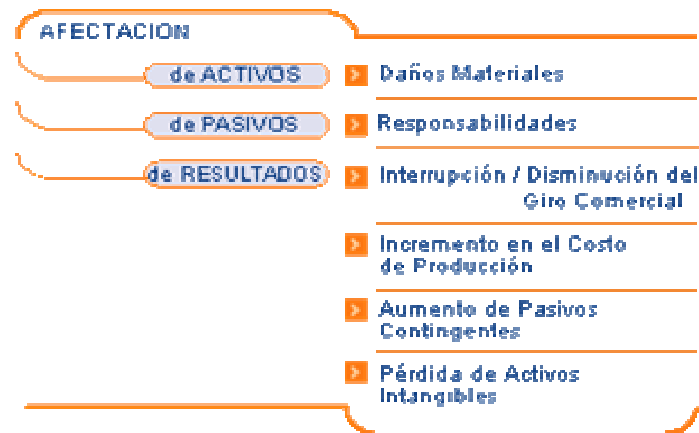
---

<sup>1</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad.

<sup>2</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar)



## **Figura 2.2<sup>1</sup>: EL RIESGO REFLEJADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**



Al esquema anterior podríamos añadir el riesgo de crédito, reflejado en las cuentas por cobrar; riesgos de responsabilidad civil de administradores y directivos, reflejados en las cuentas de gastos de personal, al igual que el riesgo de accidente, salud, muerte, paro, etc. de todos los empleados; y así podemos continuar enumerando todos los riesgos a los que se expone una entidad, sólo con mirar sus cuentas anuales o memoria del ejercicio.

Según FERMA<sup>2</sup> los factores a los que se puede enfrentar una empresa, se podrían clasificar tanto en internos como externo, y de manera ilustrativa se exponen en el siguiente gráfico:

<sup>1</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar)

<sup>2</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

## Gráfico 2.1<sup>1</sup>: FACTORES INTERNOS y EXTERNOS DE RIESGO



## El riesgo para el individuo<sup>2</sup>

En la sociedad actual, el individuo en su vida diaria se encuentra expuesto a sufrir multitud de daños (robos, incendios, accidentes, enfermedades, fallecimiento...).

Los riesgos que hoy en día, por lo general, más preocupan a la sociedad son los siguientes:

- Personales:
  - La falta de salud.
  - La muerte (terrorismo, accidentes, delincuencia...).
- Patrimoniales:
  - Inseguridad de los bienes (delincuencia, estafas, accidentes, catástrofes naturales...).
  - Indemnizaciones por responsabilidad civil frente a terceros.

<sup>1</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

<sup>2</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad.

Como vemos, tanto empresa como individuo están expuestos a diferentes tipos de riesgos que, en última instancia, llegan a amenazar su propia supervivencia, por lo que no pueden quedar ajenos y deben tomar medidas no sólo para evitar sufrir daños, sino también para asegurarse de que nada pueda evitar que alcancen sus objetivos.

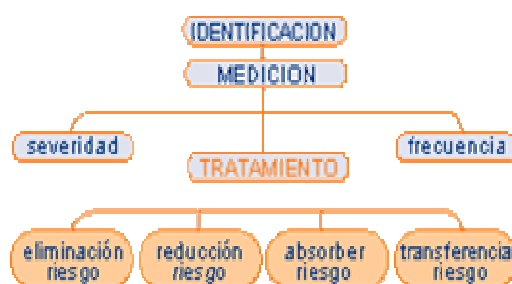
Luego de haber repasado algunos conceptos sobre los riesgos es importante que se considere que existen muchas maneras de abordar e identificar los riesgos. El objetivo de haber recordado conceptos sobre El Riesgo Soberano, Riesgo País, Riesgo Empresarial y Riesgo para el Individuo, se debe a que es muy importante que un Gerente de Riesgos tenga en consideración los riesgos que afectan a niveles más macro y que incluso están fuera de su control, hasta los riesgos que afectan a niveles individuales y que son susceptibles de ser fácilmente minimizados, para así luego elaborar un adecuado programa de seguros.

De esta manera, una vez asimilados los conceptos de riesgo, entraremos a desarrollar algunas de las funciones generales del Gerente de Riesgos, así como los diferentes procesos de administración de riesgos que podemos definir según la tipología del riesgo, no sin antes dar una breve clasificación de los mismos.

## Proceso de administración de los riesgos<sup>1</sup>

Esquemáticamente, entre los conceptos de administración de riesgos que debe manejar un Gerente de Riesgos, se encuentran la identificación, medición, así como su evaluación (severidad y frecuencia) para posteriormente definir cómo tratarlos (eliminarlos, reducirlos, absorberlos o transferirlos), tal como lo podemos ilustrar en el siguiente esquema:

**FIGURA 2.3<sup>2</sup>: TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS**



Se define al proceso de Administración de Riesgos dentro de las organizaciones como un proceso de toma de decisiones en relación con el manejo de los riesgos a los que están expuestas las mismas. Este proceso de toma de decisiones consta de 7 etapas:

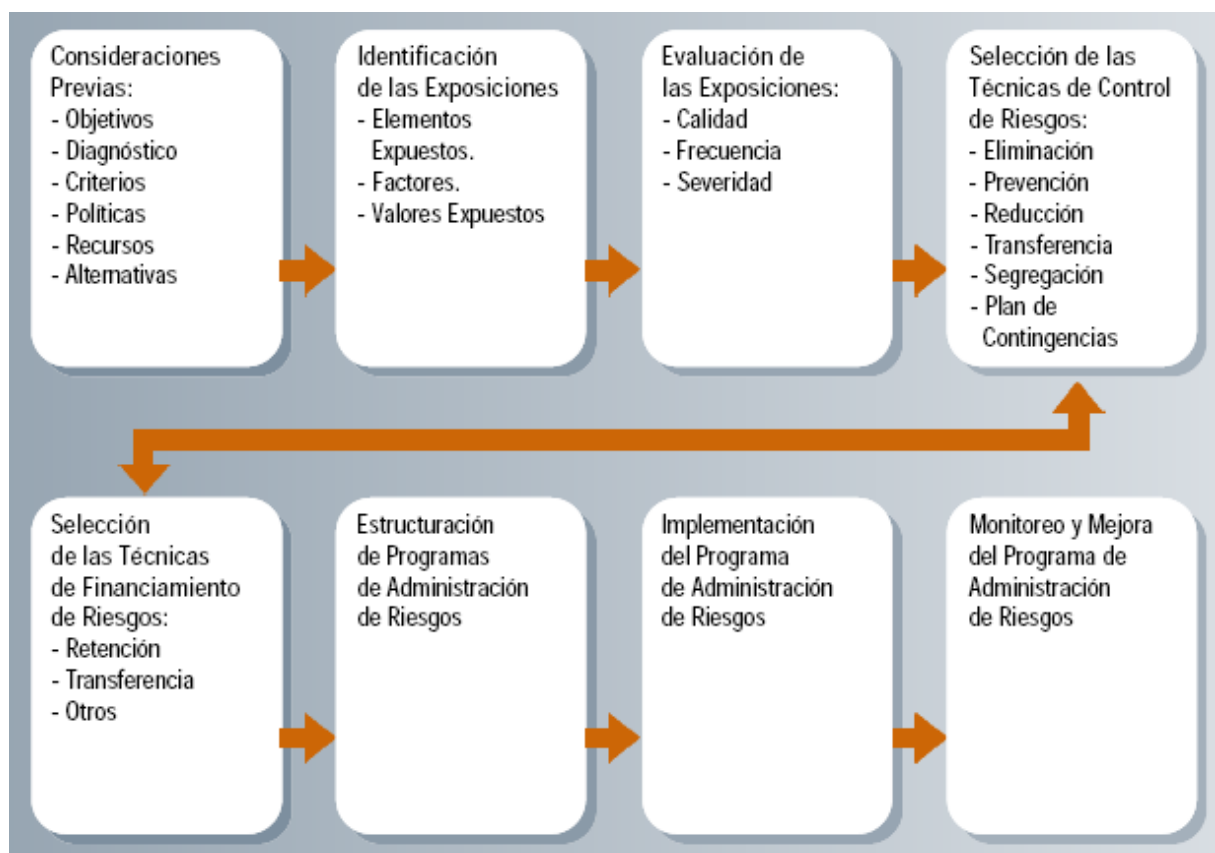
<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

<sup>2</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar).

- Identificación de las Exposiciones.
- Evaluación de las Exposiciones.
- Selección de las Técnicas de Control Riesgos.
- Selección de las Técnicas de Financiamiento de Riesgos.
- Estructuración del Programa de Administración de Riesgos.
- Implementación del Programa de Administración de Riesgos.
- Monitoreo y Mejora del Programa de Administración de Riesgos.

Si esquematizamos las etapas anteriormente mencionada, tendríamos un proceso de administración según se ilustra a continuación:

### **CUADRO 2.2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS<sup>1</sup>**



Tal como hemos visto, cada etapa tiene su importancia relativa al momento en que se encuentra, sin embargo si desde un inicio no se hacen las consideraciones previas y se evalúa adecuadamente los riesgos, será imposible llevar adelante con éxito las siguientes etapas.

Cabe destacar que la tarea de gerenciar riesgos o el proceso mismo de su administración, es una labor continúa, donde no sólo se avanza hacia delante, sino que se retrocede y se avanza constantemente, evaluando e identificando factores críticos que permitan perfeccionar toda la gestión.

<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

Me permito hacer un breve paréntesis, ya que antes de entrar de lleno a conocer los distintos tipos de Procesos de Administración de Riesgos, primero debemos definir, para este punto en particular, una clasificación de riesgos que no hemos tocado en los apartados anteriores, como ser: el *Riesgo Puro* y el *Riesgo Especulativo*, desde los cuales se derivan una serie de conceptos que iremos desarrollando aunque sin profundizar demasiado, pues nuestro interés es sólo el de conocer sus características principales.

## Tipos de riesgos<sup>1</sup>

La teoría clásica del riesgo clasifica a los riesgos, según su tipo de resultado, en dos categorías:

- Riesgo Puro
- Riesgo Especulativo

### Riesgo Puro

Se define al riesgo puro (también conocido como riesgo de accidentes o *Hazard Risk*) como aquel asociado a exposiciones o pérdidas *originado por eventos accidentales* que, al materializarse, sólo pueden tener dos posibles resultados:

1. Pérdidas
2. No pérdidas

Utilizando la clasificación del Insurance Institute of America (AICPCU-IIA), éstos a su vez se dividen en 4 grupos:

- Propiedades
- Personas
- Responsabilidades
- Beneficio

### Riesgo Especulativo

Por su parte el riesgo especulativo (también conocido como riesgo financiero o riesgo de incertidumbre) se define como aquel asociado a eventos que, al materializarse, pueden tener tres tipos posibles de resultados:

1. Pérdida
2. Ni pérdida ni ganancia
3. Ganancia

Utilizando la clasificación de la International Organization of Securities Commissions (IOSCO), estos se sub-dividen en 7 grupos:

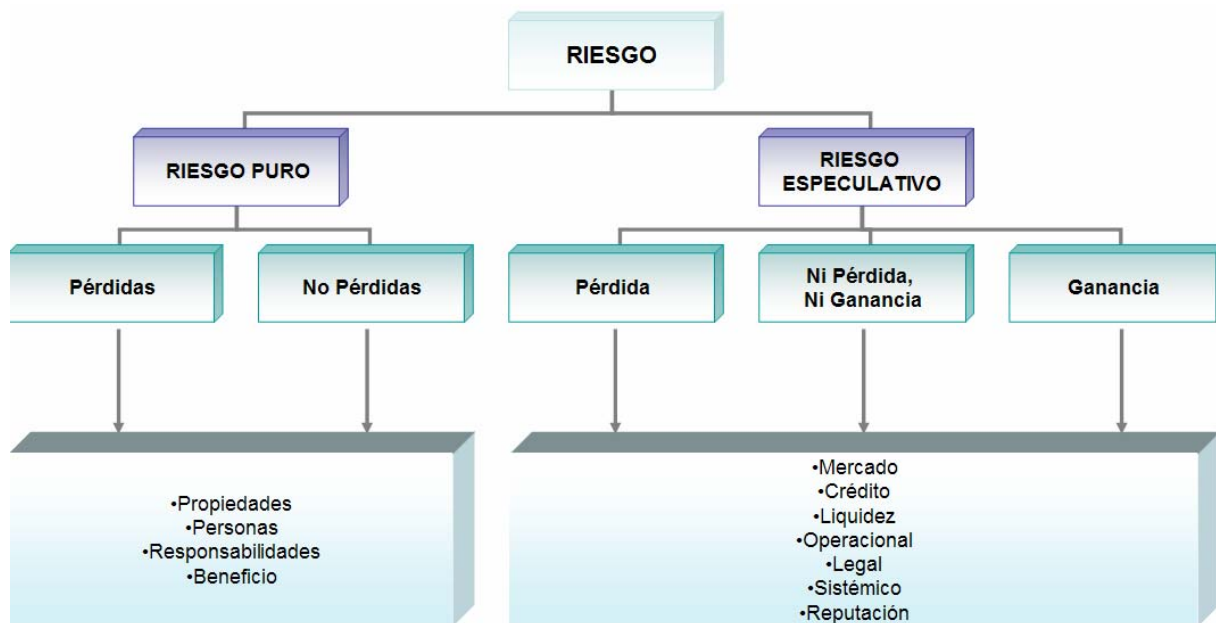
---

<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

- Mercado
- Crédito
- Liquidez
- Operacional
- Legal
- Sistémico
- Reputación

Resumiendo lo mencionado anteriormente, podemos ilustrar esta clasificación de Riesgos con el siguiente esquema:

### Esquema 2.1: TIPOS DE RIESGO



Elaboración propia

Este cuadro es bastante ilustrativo, ya que del mismo podríamos concluir que la principal diferencia que se encuentra entre los dos tipos de riesgos (*Puro* y *Especulativo*) radica en los objetivos finales.

Luego de haber identificado los tipos de riesgos que nos interesan para nuestro conocimiento de los distintos procesos de administración de riesgos, pasaremos a conocer cada uno de ellos desde la perspectiva de su administración, tal como se describe a continuación.

De la clasificación de los riesgos antes descritos<sup>1</sup> (*Riesgo Puro* y *Riesgo Especulativo*), se derivan 2 tipos diferentes de procesos de Administración de Riesgos, como son:

- los del Tipo Fragmentado o Visión de Silos, y

<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

- los del Tipo Integrado (Holístico) o Enterprise Risk management.

A continuación se ilustra este esquema para posteriormente entrar en la definición de cada proceso de administración de riesgos según su característica.

### **Esquema 2.2: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**



Elaboración propia

### **Proceso de Administración de Riesgos, del tipo Fragmentado (visión de “silos”)**

- Proceso de Administración de Riesgos de los riesgos puros.
- Proceso de Administración de Riesgos de los riesgos especulativos.

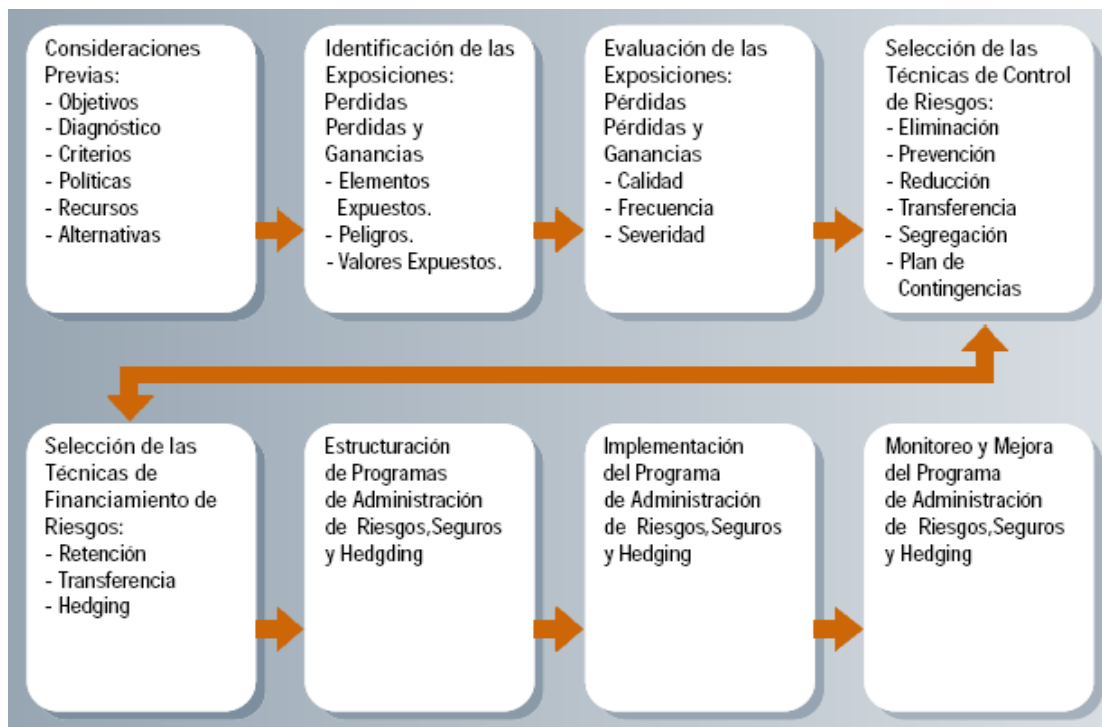
### **Proceso de Administración de Riesgos Puros<sup>1</sup>**

Se define al proceso de Administración de Riesgos de los riesgos puros (también conocido como el de los eventos accidentales) como al proceso de toma de decisiones y el aseguramiento de que estas decisiones son puestas a funcionar, en relación con la mitigación de los efectos adversos que en la organización pudiera tener la materialización de eventos accidentales a los cuales la organización está expuesta y que, por lo tanto, pudieran comprometer el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Es el proceso manejado generalmente por los departamentos de riesgos y seguros de la organización (manejo del programa de retención, administración del programa de seguros, etc.), el departamento de recursos humanos (riesgo del personal asociados al programa de beneficios de los empleados, etc.), el departamento de seguridad y protección (seguridad física, riesgos ocupacionales ,etc.), la consultoría jurídica (contratos, marco jurídico), y cualquier otro departamento con responsabilidades en el proceso.

<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

## **CUADRO 2.3: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PUROS<sup>1</sup>**



## **Proceso de Administración de Riesgos Especulativos<sup>2</sup>**

Se define al proceso de Administración de Riesgos de los riesgos especulativos (también conocido como de riesgo financiero) como al proceso de toma de decisiones y el aseguramiento de que estas decisiones son puestas a funcionar, en relación con el manejo y control del impacto que en la organización pudiera tener la variación en los resultados esperados, de todos aquellos eventos que presenten un posible resultado de pérdida-ganancia y a las cuales la organización está expuesta, por lo que, o se pudiera comprometer el cumplimiento de sus objetivos estratégicos o se pudieran ofrecer oportunidades que pueden ser explotadas como ventajas competitivas para la organización.

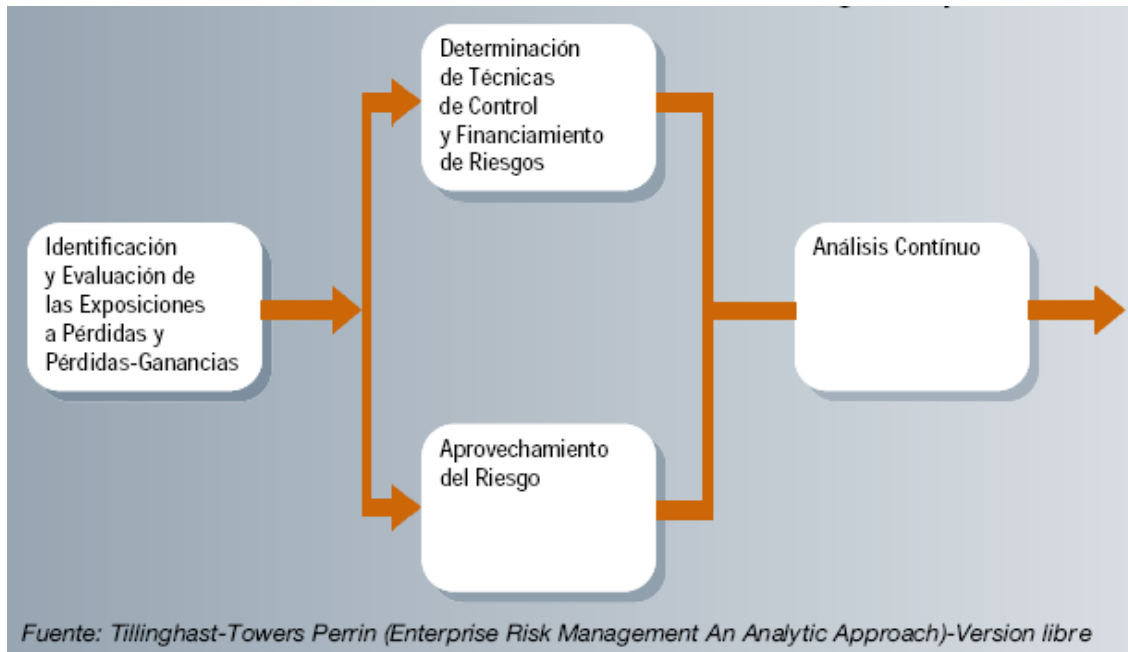
Es el proceso manejado generalmente por las direcciones de finanzas, tesorería, trading, y mercadeo y que suele estar relacionado con las estrategias de posicionamiento o hedging vía instrumentos financieros “derivados” y otros (Forward, Swaps, Futuros, Opciones, Productos estructurados, etc.). Cabe señalar que las características y el uso de estos instrumentos financieros está regulado tanto por el IAS 39 (Internacional Accounting Standard 39, Financial Instruments: Recognition and Measurement) como por el FAS-133 (Financial Accounting Standard Board Statement No.133 –Accounting Derivative Instruments and Hedging Activities).

<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

<sup>2</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004



## CUADRO 2.4: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ESPECULATIVOS<sup>1</sup>



### Del tipo Integrado (Holístico) o “Enterprise Risk Management”

- Proceso de administración de los riesgos integrados (tipo amplio).
- Proceso de administración de los riesgos integrados (tipo restringido).

### Proceso de administración de riesgos integrados (tipo amplio)<sup>2</sup>

Se define al proceso de administración de los riesgos integrados o “Enterprise Risk Management”(ERM) como al proceso de toma de decisiones y el aseguramiento de que estas decisiones son puestas a funcionar, en relación con el manejo y control del impacto que en la organización pudiera tener tanto la materialización de un evento, o una serie de eventos, como sus consecuencias. Entendiendo por evento a todo hecho, acción, situación o condición que puede generar una potencial inconsistencia o desviación de un resultado esperado, no existiendo diferencia entre si el riesgo es puro o especulativo.

Es el proceso manejado generalmente por la dirección corporativa de riesgos a cargo del director de Administración de Riesgos o Chief Risk Officer (CRO.) Cabe señalar que lo antes expresado, está de acuerdo con lo estipulado tanto en la norma ISO 73 (ISO-IEC Guide 73-Risk Management Vocabulary-

<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

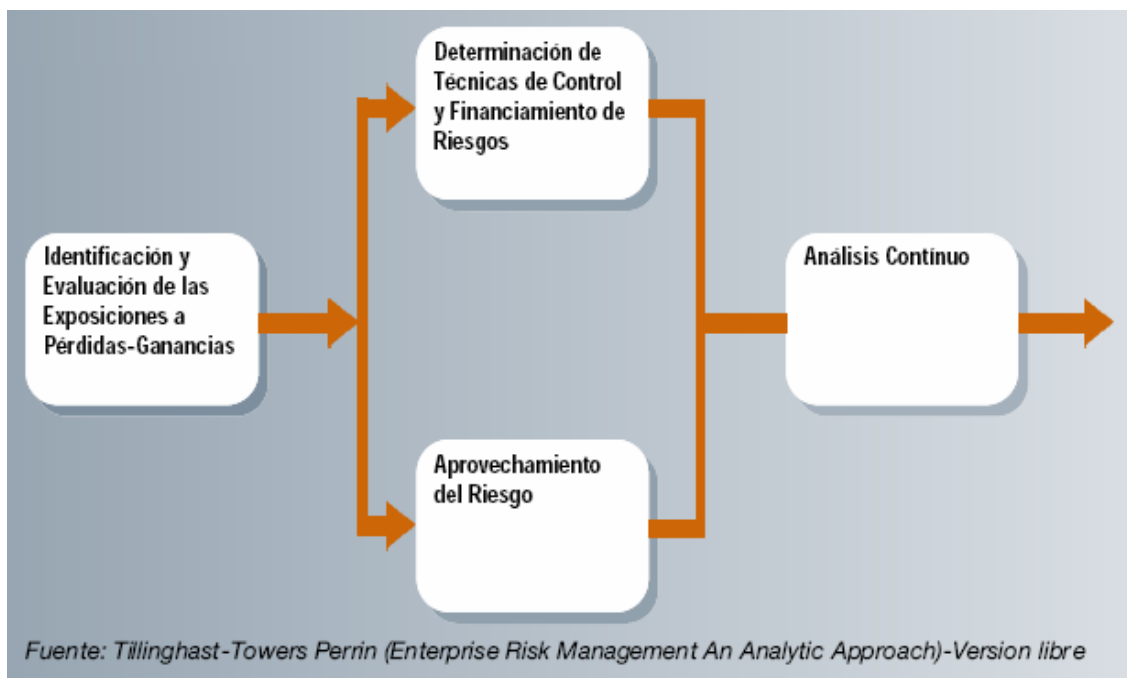
<sup>2</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

Guidelines for use in standards) como en los estándares, tanto el Australiano-Neocelandés (AS/NZS 4360-1999-Risk Management) como el del Reino Unido (IRMAIRMIC- ALARM-Risk Management Standard ) en relación con la integración del proceso de administración de riesgos en las organizaciones.

En la práctica, el proceso de riesgos integrados (ERM) se consigue en las organizaciones aplicado de dos maneras: del tipo amplio y del tipo restringido.

Proceso de administración de los riesgos integrados (tipo amplio) Se manejan tanto los escenarios positivos como los negativos de los eventos a los que está expuesta la organización.

### **CUADRO 2.5: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INTEGRADOS (tipo amplio)**



### **Proceso de administración de riesgos integrados (restringido)<sup>1</sup>**

Se manejan solamente los escenarios de resultados negativos asociados a los eventos a los que está expuesta la organización. Se integran solamente con los riesgos puros la parte de resultados negativos de los riesgos especulativos (downside).

Esto permite que las organizaciones puedan generar una estrategia defensiva “integrada” contra eventos (sean accidentales o no) que, de materializarse, producen un efecto negativo en dicha organización.

<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

## **CUADRO 2.6: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INTEGRADOS** **(tipo restringido)**



En este apartado hemos dado un repaso a lo que es el riesgo, desde su punto de vista administrativo. En una primera parte entramos a conocer algunas definiciones y conceptos de Riesgo que se manejan a nivel macro y micro económico, para luego entrar de lleno en lo que son algunos de los distintos procesos de administración de riesgos, dependiendo del enfoque o tipo de riesgo con que se esté trabajando.

Ahora aquí se nos plantea una interrogante, qué proceso de administración utilizar?, pues en respuesta a esta pregunta, el Standard de Administración de Riesgos Australiano-Neocelandés y del Reino Unido, y el COSO (The Comité of Sponsoring Organizations of The Tradeway Comisións), luego de definir el riesgo y sus objetivos, ya han incorporado como práctica la Visión Integral de Riesgos o Enterprise Risk Management<sup>1</sup>.

Cabe destacar que sobre el riesgo y su teoría podríamos hablar bastante, ya que mucho se ha escrito sobre el mismo, tanto desde el punto de vista matemático, estadístico, económico e incluso médico, político, social y así en muchas ramas, sin embargo valga la aclaración de que nuestro objetivo en este trabajo y apartado en particular, es el de enmarcar el tratamiento del riesgo desde un punto de vista administrativo y genérico, ya que esto nos permitirá introducirnos en los apartados siguientes donde profundizaremos en la función de la Gerencia de Riesgos. Sin embargo, y antes de entrar al apartado mencionado, daremos un repaso sobre algunas de las características generales o alternativas con que cuenta un Gerente de Riesgos en el mercado asegurador, entrando directamente a mencionar los elementos de la misma y a muy grandes rasgos su funcionamiento, para luego conocer las características y alternativas que presenta el Risk Management y, dentro de éste, las compañías cautivas.

<sup>1</sup> Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

### 3. LA INDUSTRIA ASEGURADORA

#### El seguro

La definición exacta de seguro no existe, pues desde el punto de vista jurídico, económico, estadístico, actuarial, se han esbozado diferentes conceptos, entre los cuales podríamos citar los siguientes:

Alfredo Manes:

“El seguro es la protección mutua de numerosas existencias económicas, análogamente amenazadas, ante necesidades fortuitas y tasables de dinero”.

Lucena V. Cranford: (Seguro Generales-Magee)

“El seguro es un contrato por el cual una de las partes, en consideración a un precio, que a ella se le pagó, adecuado al riesgo, da seguridad a la otra parte de que ésta no sufrirá pérdidas, daño o perjuicio por el acaecimiento de los peligros especificados sobre ciertas cosas que pueden estar expuestas a tales peligros”.

Willet A.H. (Seguros Generales-Magee)

“El seguro es un instrumento social por el que se hacen acumulaciones que sirven para enfrentarse a pérdidas inciertas de capital, lo que se lleva a cabo transfiriendo los riesgos de muchos individuos sobre una persona o sobre un grupo de personas. Siempre que haya una acumulación para pérdidas inciertas o una transferencia de riesgo, tendremos uno de los dos elementos del seguro; solamente cuando estos dos elementos se han reunido, al combinarse los riesgos de un grupo, tendremos el seguro”.

Raúl Semien

“La noción del seguro es simple, es más fácil soportar colectivamente las consecuencias dañosas de los riesgos individuales que dejar al individuo solo expuesto a consecuencias provenientes de siniestros o de responsabilidad en que puede incurrir”.

Han sido formuladas muchas definiciones similares y todas contienen el concepto correcto, pero, la mayoría es simplista o demasiado detallista según sea el punto de vista de la profesión a que se dedique quien lo define.

El seguro no es el único medio de cubrir pérdidas, también existen otras posibilidades como:

- El ahorro, que constituido por los propios medios, tiene la desventaja que puede ocurrir la pérdida antes de contar con los fondos necesarios para hacer frente al siniestro, por lo que el fondo previsto para esta cobertura será insuficiente.
- Asistencia ajena, en muchos casos prestada por el Estado, sociedades de beneficencia, autoridades locales y por último la familia, sin embargo éste medio de protección está totalmente dependiente de la voluntad de

terceros, por lo que el individuo siempre estará a expensas de que la ayuda que reciba no será producto de un derecho sino de un acto humanitario. Está claro que esta segunda alternativa no se enmarca en los principios de una empresa moderna, aunque siempre existe la opción de no tomar ninguna medida.

El seguro como institución le da a la persona pleno derecho a recibir una prestación, producto de un pacto o convenio bilateral, consensual y oneroso que a su vez también lo sujeta a cumplir ciertas obligaciones.

Expresado en otra forma, el seguro es la institución técnica, jurídica, económica por la que el asegurado en razón del pago de una prima, es indemnizado por el asegurador por los daños o mermas económicas sufridas en su patrimonio, recibiendo una suma, bien sea capital o renta, en lugar y tiempos determinados, al producirse ciertas eventualidades, independientes de la propia voluntad y previamente pactadas, por lo que es un contrato celebrado entre dos partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, las que deben respetar y cumplir a cabalidad.

El seguro es una actividad de servicio con marcado acento financiero y económico, no sólo porque se percibe un precio (prima) cuya contraprestación consiste generalmente en una retribución económica (indemnización) sino también y principalmente porque desempeña la importante tarea financiera de lograr una redistribución de capitales al evitar que un elevado número de unidades patrimoniales puedan ser afectadas por las pérdidas (siniestros) que se produzcan en cualquiera de ellas.

## El reaseguro

El reaseguro vendría a ser el seguro del seguro, y para la generalidad de las compañías aseguradoras es un factor crítico del negocio, ya que sin reasegurarse, una compañía de seguros corre el riesgo de volverse rápidamente insolvente<sup>1</sup>. En este sentido, el reaseguro es útil por varias razones, entre ellas<sup>2</sup>:

- Permite a un asegurador, asegurar riesgos por encima de sus capacidades.
- Evita efectos adversos de concentración de riesgos.
- Es una especie de capital disponible para la aseguradora para suscribir riesgos sin tener que solicitar incrementos de capital a sus accionistas.

Esta actividad, puede ser desempeñada por aseguradores especializados dedicados exclusivamente a la labor de reaseguro, o por compañías de seguros que a su vez aceptan riesgos de otras compañías de seguros, convirtiéndose así en reaseguradores de un determinado riesgos.

Cabe destacar que la naturaleza del reaseguro es diferente a la del seguro, pues mientras en este existe una relación contractual entre el tomador del seguro y el asegurador por la cual este asume la totalidad del riesgo, en el reaseguro es el

---

<sup>1</sup> Gestión de Seguros No-Vida, Luis Portugal

<sup>2</sup> Gestión de Seguros No-Vida, Luis Portugal

asegurador quien establece la relación directa con el reasegurador mediante la cual éste se hace cargo de una parte del riesgo o bien de una determinada cuantía del siniestro<sup>1</sup>.

En realidad el objetivo del reaseguro es la atomización del riesgo, de manera tal que cada asegurador asuma sólo una proporción del riesgo, logrando así no poner en peligro toda su solvencia.

Según José Luis Pérez Torres<sup>2</sup>, podríamos distinguir los siguientes tipos o métodos de reaseguro, a saber:

- **Según el método de contratación** puede ser:
  - Reaseguro Obligatorio o Contractual y,
  - el Reaseguro Facultativo.
- **Según sus bases técnicas** podría ser:
  - Reaseguro a Condiciones Originales y,
  - el Reaseguro a Condiciones No Originales.
- **Según la clase de reasegurados** podría ser:
  - Reaseguro Profesional,
  - Reaseguro No Profesional y,
  - el “Pool”
- **Según el contenido de las cesiones** podría ser:
  - Reaseguro de Riesgos o Proporcional, que a su vez se subdivide en:
    - Reaseguro de cuota,
    - Reaseguro de excedente y,
    - Reaseguro mixto de cuota y de excedente.
  - Y por otro lado encontramos al Reaseguro de Siniestros o No Proporcional, que a su vez se subdivide en:
    - Reaseguro de exceso de siniestro (también conocido como: *excess-loss*) y,
    - Reaseguro de siniestralidad (también conocido como: *stop-loss*).
- Finalmente, además de las modalidades expuestas, podríamos identificar una modalidad más, como es la del **Reaseguro de Cúmulos y de Catástrofes**.

Es importante que un Gerente de Riesgos conozca los distintos tipos de reaseguro con que se puede contar al momento de elaborar un programa de seguros y ceder parte de sus riesgos, ya que el tipo de reaseguro a utilizar dependerá de la particularidad de los riesgos a los que está expuesta una determinada entidad.

## Alternativas de Transferencia de Riesgos (A.R.T.)

La innovación en la financiación de riesgos ha sido una constante en los últimos años, prueba de ello son los conocidos como sistemas de transferencia alternativa de riesgos, los A.R.T. (Alternative Risk Transfer)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Conociendo el Seguro – Teoría general del Seguro, José Luis Pérez Torres

<sup>2</sup> Conociendo el Seguro – Teoría general del Seguro, José Luis Pérez Torres

<sup>3</sup> <http://www.marsh.es/service/art/index.php>

Los programas A.R.T. son aquellos que cumplen, al menos, una de las siguientes condiciones<sup>1</sup>:

Proporcionan coberturas de seguros a riesgos que tradicionalmente el mercado asegurador no acepta

El periodo de cobertura suele ser superior a 12 meses

La prima final se ajustará en base a la siniestralidad liquidada por el programa

Algunos de los sistemas A.R.T. más conocidos son los autoseguros, pólizas de administración, compañías cautivas, riesgos finitos, etc<sup>2</sup>.

## Transferencia de carteras de siniestros<sup>3</sup>

El uso de la transferencia de cartera de siniestros es un método conocido para usar el reaseguro a efectos de descontar o suplir efectivamente sus siniestros.

Dichas coberturas conllevan asunciones acerca del nivel de reclamos y el período por el cual se van a desarrollar. Exigen un grado muy alto de administración y control y es necesario un cuidadoso "**Due dilligence**" para definir el alcance del programa. Es muy usual para la "**novación**" en carteras de Aseguradoras compradas o en *run-off*.

## Auto seguro<sup>4</sup>

Como lo mencionábamos anteriormente, otra forma de hacer frente a los riesgos es auto asegurándose.

Por definición es un acto conciente, un reconocimiento de que algunos o todos los riesgos pueden ser financiados a través de recursos financieros propios de la organización. El razonamiento para el auto-seguro es la eliminación de los "costos" de los aseguradores (gastos y beneficios). A causa del tiempo a transcurrir entre el pago de prima y el pago de los reclamos, habrá una ventaja financiera más allá del uso temporario de los fondos de prima.

Se suele hacer una distinción entre

- **Siniestros pequeños, frecuentes y casi corrientes** que podrían ser considerados como una forma de costo de "mantenimiento". A menudo es posible un grado de precisión al determinar este costo.
- **Siniestros más grandes, menos frecuentes** donde no hay ningún patrón para predecir y donde los siniestros pueden tener un impacto considerable en los resultados financieros en la organización.

Está claro y aquí damos por supuesto el hecho de que una vez tomada la decisión de auto asegurarse, ésta viene acompañada con una serie de medidas de

---

<sup>1</sup> <http://www.marsh.es/service/art/index.php>

<sup>2</sup> <http://www.marsh.es/service/art/index.php>

<sup>3</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar)

<sup>4</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar).



protección y reducción de riesgos, sean planes de contingencia, medidas de prevención de incendios, cámaras de video vigilancia, guardias de seguridad, etc.

## Aseguradoras mutuales<sup>1</sup>

Cuando hablamos de aseguradoras mutuales, nos referimos a la modalidad de seguros en la que los miembros que la componen ponen sus primas en un "pool" en el que se compensan los reclamos y los gastos. Cualquier déficit de fondos es tratado a través de una "llamada" entre los miembros; de manera similar los miembros comparten un excedente, si existieran ganancias.

Las típicas mutuales incluyen

- **Las mutuales marítimas** formadas por dueños de embarcaciones.
- **Mutuales formadas por compañías de una industria particular** que tuvieron dificultad en encontrar coberturas a un precio razonable. Tomando medidas para controlar el riesgo por medio del intercambio de conocimiento pudieron asegurarse mutuamente (OIL).
- **Asociaciones Profesionales** que comparten esquemas similares de Responsabilidades ante exposiciones específicas.

## Grupo de retención de riesgo<sup>2</sup>

Por su parte, un grupo de retención de riesgo es una compañía de seguros donde los dueños deben ser accionistas y deben operar ya sea en negocios similares o que involucren una responsabilidad similar.

Como en todos los casos de creación de compañías de seguros, es necesario un estudio de factibilidad o un plan de negocios con detalles de:

- Coberturas ofrecidas
- Deducibles (excesos)
- Límites de cobertura
- Tasas, incluyendo clasificación

Las principales ventajas de los grupos de retención de riesgo son similares a aquellos que presenta una cautiva (cuyas características definiremos más adelante), así como la habilidad de los miembros para determinar su propio programa de seguros, asegurar las ventajas de su propio trabajo de control del riesgo, obtener una tarificación de seguro más estable y tener acceso directo a los mercados de reaseguro. Si bien no gozan de las mejoras impositivas cuentan con una mayor distribución del riesgo.

---

<sup>1</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar)

<sup>2</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar)



## Riesgo finito, seguro y reaseguro financiero<sup>1</sup>

Otro tipo de contrato que puede ser muy útil dependiendo del tipo o característica del riesgo, es la definición de programas con riesgo o límite de cobertura finita.

Un concepto fundamental de los programas finitos es un límite último en la responsabilidad del tomador del riesgo en una transacción dada, no hay restricciones reales como las exposiciones que pueden ser cubiertas o la duración de sus compromisos y entre sus características más comunes podríamos citar:

- Un compromiso contractual multianual
- Naturaleza de cobertura multiriesgo o agregada
- Alineamiento de intereses con el cliente, usualmente a través de mecanismos de "profit sharing" que explícitamente reconocen el retorno de la inversión sobre las primas pagadas
- Límite agregado de responsabilidad

Es la combinación de estas y otras protecciones tradicionales en una estructura única, innovadora, "hecha a medida para el cliente", que haya transformado al enfoque de "Riesgo Finito" en un éxito.

## Distribución de riesgos "spread loss"<sup>2</sup>

Como el nombre lo sugiere, son mecanismos contractuales utilizados para administrar la siniestralidad sobre un período de tiempo, siendo los más típicos de tres a cinco años.

Mientras que estos acuerdos pueden llevar un número diferente de formas, en la práctica, fue en general la intención del asegurador que se le devuelva el pago por cualquier balance negativo que haya resultado durante el término de la cobertura.

Históricamente había muy poca transferencia de riesgo bajo estas coberturas. El riesgo real del asegurador o reasegurador era el riesgo crediticio del cedente. El concepto ha evolucionado (por necesidad o regulación) para que exista una proporción significativa de transferencia efectiva de riesgo.

## Aseguradoras cautivas<sup>3</sup>

Una compañía "cautiva" es una empresa de seguros o reaseguros, según la naturaleza de su actividad, organizada por un grupo económico y para beneficio de las empresas que conforman el mismo, constituida de conformidad con una legislación extranjera especial, domiciliada y con oficinas en el país de constitución, desde donde opera, ya sea con infraestructura propia o a través de las facilidades que le brinda una empresa administradora de compañías de seguros o reaseguros cautivas debidamente reconocida y acreditada, con el fin de asegurar o reasegurar, desde el exterior, riesgos del propio grupo económico o empresarial al que pertenece la aseguradora o

---

<sup>1</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar)

<sup>2</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar).

<sup>3</sup> [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar).

reaseguradora cautiva<sup>1</sup>.

El objetivo de constituir una compañía de seguros o reaseguros "cautiva" responde principalmente a la necesidad de un grupo económico en reducir los costos que se pagan en primas de seguros y obtener una mejor administración de sus riesgos, persiguiendo las ventajas fiscales que ofrecen algunas legislaciones<sup>2</sup>.

A través de esta figura o instrumento jurídico, los grupos económicos procuran manejar o administrar sus propios riesgos y, a la vez, retener las primas que se pagan por los seguros.

Los riesgos a ser asegurados por la compañía "cautiva" son seleccionados, y los riesgos de importancia son asegurados por compañías de seguros ajenas al grupo económico.

Las primas las fija la propia compañía "cautiva" perteneciente al mismo grupo económico al que pertenece la empresa o empresas contratantes del seguro. Dicha prima es pagada a la compañía de seguros o reaseguros "cautiva" en el exterior, donde ésta se encuentra domiciliada y desde donde asegura el riesgo.

El gasto en que incurren las empresas tomadoras del seguro y que forman parte del mismo grupo corporativo al que pertenece la empresa "Cautiva", en muchos países es deducible del Impuesto Sobre la Renta por considerarse que el pago de primas de seguros resulta ser un gasto necesario para la generación de ingresos<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.marsh.es/service/art/index.php>

<sup>2</sup> <http://www.marsh.es/service/art/index.php>

<sup>3</sup> <http://www.marsh.es/service/art/index.php>

## 4. LA GERENCIA DE RIESGOS

Luego de haber conocido los conceptos y teorías sobre el riesgo, así como algunas de las distintas alternativas que presenta la industria aseguradora, entraremos a conocer lo que se conoce como Risk Management o más propiamente dicho Gerencia de Riesgos.

En realidad la Gerencia de Riesgos nos es más que el conjunto de medidas que toma una persona o entidad para hacer frente a los riesgos a los que se expone, basándose en toda la teoría expuesta anteriormente e incluso otras no citadas y por qué no, innovando según las características particulares de la industria o negocio.

En este apartado definiremos algunos conceptos de la Gerencia de Riesgos, las etapas que lo comprende, así como algunos criterios de asegurabilidad a tomar en cuenta a la hora de gerenciar riesgos y los agentes implicados en su gestión, para finalmente definir el papel de la Gerencia de Riesgos en la Empresa y su relación con las compañías cautivas.

### Concepto de Gerencia de Riesgos<sup>1</sup>

Partiremos diciendo que al igual que sucede con el riesgo, existen multitud de definiciones de lo que es o debe ser la gerencia de riesgos, pero tal vez la siguiente forma de definirla es la que mejor muestra el carácter de omnipresencia que ésta debe tener a todos los niveles de cualquier organización y del conjunto de la sociedad:

#### **La gerencia de riesgos es:**

- Un conjunto de métodos que permite:
  - Identificar los riesgos.
  - Analizar los riesgos.
  - Evaluar los riesgos.
  
- ¿De quién?:
  - Esfera individual o familiar.
  - Riesgos industriales de la pequeña y mediana empresa.
  - Grandes riesgos industriales.
  - Grandes corporaciones públicas y privadas.
  - Actividades de servicios.
  - Mega grupos aseguradores.
  
- Determinando las medidas para su minoración:
  - Eliminación.
  - Reducción.
  - Control de calidad.
  
- Optimizando las medidas en términos económicos (financiación):
  - Retención/Autoseguro.

---

<sup>1</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad

- Transferencia /Aseguramiento.
  - Cautivas.
  - Otras formas de transferencia alternativa (ART).
- Con la finalidad de preservar y/o mantener los activos:
    - Materiales.
    - Inmateriales.
    - Personales.
    - Del medio ambiente.
  - En la posición óptima para el desempeño de sus objetivos.
  - Definición de la política de Gerencia de Riesgos.  
Necesidad de compromiso e involucración por parte de la alta dirección.
  - Identificación y análisis de riesgos.  
Creación de un “inventario de riesgos” que amenazan a la empresa clasificados según:
    - Su naturaleza (personales, patrimoniales, de responsabilidad, etc).
    - El sujeto activo.
    - La actividad empresarial.
    - Los posibles daños.
- Midiendo sus posibles consecuencias.
- Evaluación de los riesgos.  
  
Valoración de los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia (frecuencia) y el impacto que ocasionarían (intensidad).
  - Minoración y control de riesgos.  
  
Conjunto de medidas orientadas a eliminar o al menos reducir el impacto de los riesgos, empleando medidas de:
    - Prevención.
    - Protección.
    - Control de Calidad.
    - Planes de contingencia.
    - Medidas de salvamento.

En definitiva, el objetivo principal de la Gerencia de Riesgos es la optimización de todos y cada uno de los recursos disponibles, para minimizar las consecuencias negativas de los riesgos y maximizar las positivas, así como sus respectivas probabilidades.

A diferencia de lo que hemos visto en el capítulo 2, (donde citamos los procesos de administración de Riesgos Puros y Especulativos, con sus respectivos procesos de administración de riesgos), La Federation of European Risk Management

Associations (FERMA), en su Estándar de Gerencia de Riesgos describe el siguiente esquema que aparentemente contrasta con lo que ya hemos visto pero que sin embargo se asemeja mucho y lo único que busca es establecer un común denominador ante las distintas alternativas que se pueden presentar a la hora de establecer un proceso de aceptación común.

**CUADRO 4.1: SEGÚN FERMA EL PROCESO DE LA GERENCIA DE RIESGOS<sup>1</sup>**



El proceso anteriormente ilustrado y algunos de los ejemplos y Estándares de Gerencia de Riesgos que citaremos en este apartado, son el resultado del trabajo de un equipo formado por las principales organizaciones de gerencia de riesgos del Reino Unido: El Institute of Risk Management (IRM), la Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) y ALARM el National Forum for Risk Management in the

<sup>1</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

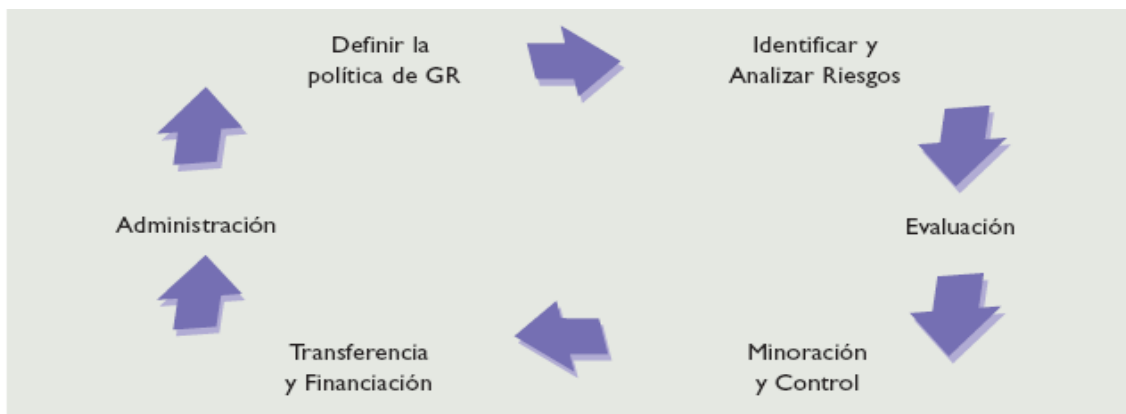
Public Sector<sup>1</sup>.

Valga la aclaración de que los estándares han usado la terminología de gerencia de riesgos, establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en su reciente documento Guía ISO/CEI 73 Gestión de riesgos - Terminología - Líneas directrices para el uso en las normas<sup>2</sup>.

## Etapas de la Gerencia de Riesgos<sup>3</sup>

La Gerencia de Riesgos marca las pautas que debemos seguir para actuar frente al riesgo de la manera más óptima posible, minimizando sus consecuencias negativas y maximizando las positivas. La siguiente figura nos ilustra las fases o etapas fundamentales en que se puede dividir la Gerencia de Riesgos, a saber:

**CUADRO 4.2: FASES DE LA GERENCIA DE RIESGOS<sup>4</sup>**



- Identificar y analizar riesgos.

Cada fase de la Gerencia de Riesgos es fundamental, ya que como vemos en el gráfico unas se van relacionando con otras como si se tratara de los eslabones de una cadena. Sin embargo, la fase de identificación de análisis de los riesgos es crítica ya que omitir algún riesgo aumenta considerablemente las probabilidades de sufrir algún daño o pérdida.

Al identificar los riesgos debemos al mismo tiempo analizarlos desde una perspectiva bastante objetiva sobre su posible impacto en la empresa o individuo, así como en el entorno.

- Evaluación.

Una vez que hemos identificado los riesgos y les hemos dedicado el análisis correspondiente, conviene evaluar sus características en detalle. Es en esta etapa donde finalmente definiremos su impacto, la máxima pérdida que podríamos sufrir en caso de ocurrir algún siniestro, las medidas que

<sup>1</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

<sup>2</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

<sup>3</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad

<sup>4</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad

podríamos encontrar para reducirlos, transferirlos o financiarlos, etc. Todo esto con el objetivo de conocer el impacto económico y social que podría tener.

- **Minoración y control**

Principalmente en esta etapa decidiremos con qué medios reducir el riesgo y cómo controlarlo, teniendo en cuenta distintas alternativas entre las que destacaríamos: extintores de incendio, guardias de seguridad, cámaras de video vigilancia, simulacros, planes de contingencia, por citar algunos.

- **Transferencia y financiación de los riesgos.**

La Financiación de Riesgos es la fase o etapa de la Gerencia de Riesgos que aborda la “elección de la(s) alternativa(s) o mecanismos más 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 el caso mantener la capacidad productiva o reemprender la actividad, minimizando los costes totales para la empresa, asignando de la forma más eficiente posible los recursos disponibles y teniendo como objetivo principal mantener y/o garantizar tanto el patrimonio y resultados de la misma, como sus fines y objetivos.

Con este fin, las diferentes alternativas existentes son las siguientes:

- Retención.
- Autoseguro.
- Transferencia (a las Cías. aseguradoras a través de contratos de seguro).
- Transferencia relativa (establecimiento de franquicias en las pólizas de seguro).
- Creación de cautivas.
- ART (Transferencia Alternativa de Riesgos).

- **Administración.**

Conjunto de recursos y medidas dirigidas a que la empresa esté siempre en condiciones de afrontar cualquier riesgo que se le presente.

- **Definir la política de la Gerencia de Riesgos.**

La política de gerencia de riesgos es el último paso en este proceso, y debe definirse en la alta gerencia, decidiéndose aquí el éxito o fracaso de toda la gestión de riesgos, pues sin el compromiso y cumplimiento estricto de la misma, de nada sirve el mejor programa para reducir los riesgos, pues gerenciar riesgos es muy distinto de tener contratada una póliza de seguros. Muchos consideran que una vez suscrito el contrato de seguros la gestión de riesgos ya está concluida. La Gerencia de Riesgo involucra mucho más que

esto, incluye una política de seguros, de inversiones, de seguridad patrimonial, personal, de información, de contrataciones, por citar algunos.

A continuación, se describen algunos de los criterios que se pueden tomar en cuenta y que servirán de mucha ayuda para elaborar un mapa de riesgos.

## Criterios de asegurabilidad

Un Gerente de Riesgos y su equipo de trabajo deben tener muy claro qué riesgos son asegurables y cuáles no lo son. Esta es una tarea fundamental durante el proceso de gerenciamiento de los riesgos.

La siguiente tabla, basada en Beliner (1982), recoge once criterios de asegurabilidad<sup>1</sup>:

**TABLA 4.1: CRITERIOS DE ASEGURABILIDAD**

	Categoría	Criterio	Característica
(1)	Actuariales	Riesgo/inseguridad	Cuantificable
(2)		Ocurrencia de siniestros	Independiente
(3)		Máxima pérdida	Controlable
(4)		Siniestro medio	Moderado
(5)		Frecuencia de siniestros	Alta
(6)		Riesgo moral, selección adversa	No excesivo
(7)	Determinados por el mercado	Prima de seguro	Adecuada
(8)		Límites de cobertura del seguro	Aceptable
(9)		Capacidad del sector	Suficiente
(10)	Sociales	Usos y costumbres	Consistente con cobertura
(11)		Sistema legal	Permite la cobertura

Fuentes: Baruch Berliner, *Limits of Insurability of Risks*, Prentice-Hall, 1982; Swiss Re Economic Research & Consulting.

En realidad esta tabla nos ayuda a identificar el origen de los riesgos, cuyo objetivo posterior es el de describirlos para poder estructurarlos y posteriormente tratarlos de la manera más adecuada.

La siguiente tabla, tomada de los Estándares de la Gerencia de Riesgos de FERMA - Federation of European Risk Management Associations – facilita claramente la descripción y valoración de los riesgos.

<sup>1</sup> Sigma, No.4/2005 – Innovar para asegurar lo Inasegurable – Swiss Re



**TABLA 4.2: DESCRIPCIÓN DE RIESGOS<sup>1</sup>**

1. Nombre del riesgo	
2. Alcance del riesgo	Descripción cualitativa de los sucesos, su tamaño, tipo, número y dependencias.
3. Naturaleza del riesgo	Ej. Estratégicos, operacionales, financieros, de gestión del conocimiento y de conformidad.
4. Interesados	Interesados y sus expectativas
5. Cuantificación del riesgo	Importancia y probabilidad
6. Tolerancia del riesgo / Apetito	Potencial de pérdida e impacto financiero del riesgo Valor en riesgo Probabilidad y tamaño de las pérdidas/ganancias potenciales Objetivo(s) del control de riesgo y nivel deseado de rendimiento
7. Tratamiento del riesgo y mecanismos de control	Medios primarios por los que se gestiona el riesgo actualmente Niveles de confianza en el control existente Identificación de protocolos de supervisión y revisión
8. Acción potencial de mejora	Recomendaciones para reducir riesgos
9. Política y estrategia a desarrollar	Identificación del responsable de la función de desarrollo de la política y la estrategia.

No basta sólo con la identificación de los riesgos, sino que se deberá hacer una estimación de los mismos, de una manera cuantitativa y cualitativa, y en algunos casos semi-cuantitativa, evaluando su probabilidad de ocurrencia y posibles impactos.

FERMA cita un par de ejemplos, en los cuales las **consecuencias** en términos de amenazas (riesgos negativos) y oportunidades (riesgos positivos) pueden dividirse en Altas, Medias y Bajas, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

---

<sup>1</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

**TABLA 4.3: CONSECUENCIAS: AMENAZAS - OPORTUNIDADES<sup>1</sup>**

Altas	El impacto financiero en la empresa es susceptible de superar €x. Fuerte impacto en la estrategia o en la operatividad de la empresa. Alta preocupación de los interesados.
Medias	El impacto financiero en la empresa es susceptible de situarse entre €x y €y. Impacto moderado en la estrategia o en la operatividad de la empresa. Moderada preocupación de los interesados.
Bajas	El impacto financiero en la empresa es susceptible de situarse por debajo de €y. Bajo impacto en la estrategia o en la operatividad de la empresa. Baja preocupación de los interesados.

De igual manera en el Estándar de FERMA se clasifica a la **probabilidad** como: Alta, Media y Baja, con definiciones distintas respecto a las Amenazas – Oportunidades citadas anteriormente, a saber:

**TABLA 4.4: PROBABILIDAD OCURRENCIAS – AMENAZAS<sup>2</sup>**

Estimación	Descripción	Indicadores
Alta (Probable)	Susceptible de ocurrir cada año o más del 25% de probabilidad de que ocurra.	Posibilidad de que suceda varias veces en el período de tiempo (por ejemplo, diez años). Ha ocurrido recientemente.
Media (Posible)	Susceptible de ocurrir en un período de diez años o menos del 25% de probabilidad de que ocurra.	Podría suceder más de una vez en el período de tiempo (por ejemplo, diez años). Podría ser difícil de controlar debido a varias influencias externas. ¿Hay un historial de ocurrencia?
Baja (Remota)	No es susceptible de ocurrir en un período de diez años o menos del 2% de probabilidad de que ocurra.	No ha sucedido. Poco probable que suceda.

<sup>1</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

<sup>2</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

**TABLA 4.6: PROBABILIDAD OCURRENCIAS – OPORTUNIDADES<sup>1</sup>**

Estimación	Descripción	Indicadores
Alta (Probable)	Es probable que se alcancen resultados favorables en un año o más del 75% de probabilidad de que ocurra.	Oportunidad clara, que se puede barajar con razonable certeza y conseguir a corto plazo basándose en los procesos de gestión actuales.
Media (Posible)	Perspectivas razonables de resultados favorables en un año o del 25% al 75% de probabilidad de que ocurra.	Oportunidades alcanzables pero que requieren una gestión cuidadosa. Oportunidades que pueden surgir fuera de lo previsto
Baja (Remota)	Cierta posibilidad de resultados favorables a medio plazo o menos del 25% de probabilidad de que ocurra.	Oportunidad posible que aún tiene que ser investigada completamente por la dirección. Oportunidad en la que la probabilidad de éxito se considera baja, partiendo de los recursos de gestión que se están aplicando en este momento.

## Agentes implicados en la Gerencia de Riesgos<sup>2</sup>

Es muy importante que todas y cada una de las personas que conforman la empresa sean conscientes no sólo de los riesgos que les amenazan directamente, sino que deben estar especialmente sensibilizados sobre la importancia que tiene la colaboración y la creación de vínculos interdepartamentales enfocados a fomentar la lucha conjunta frente al riesgo.

Para que todo esto sea posible, no sólo es necesaria la completa involucración de todos y cada uno de los miembros de la empresa, empezando fundamentalmente por la dirección, sino que todos y cada uno de sus componentes, deben tener claro cuál es su papel dentro de la lucha contra el riesgo, qué es lo que se espera de él (antes, durante y después de que éste aparezca) y con qué medios cuenta para enfrentarse a él, o al menos, con cuáles debería contar.

En la figura 5.2, mostramos el círculo que G. Hamilton presentó en 1975. Aunque en la actualidad debería adaptarse a los grandes cambios sufridos por la industria hasta llegar a la actual sociedad del conocimiento, este círculo, muestra de una forma muy sencilla y didáctica, todas las relaciones existentes entre todos los departamentos y sus diferentes responsables con los diferentes tipos de riesgos a los que se puede enfrentar una empresa, incluyendo medidas de prevención que se podrían aplicar en cada caso, haciendo referencia a la labor de coordinación que debe ser llevada a cabo por la unidad de Gerencia de Riesgos.

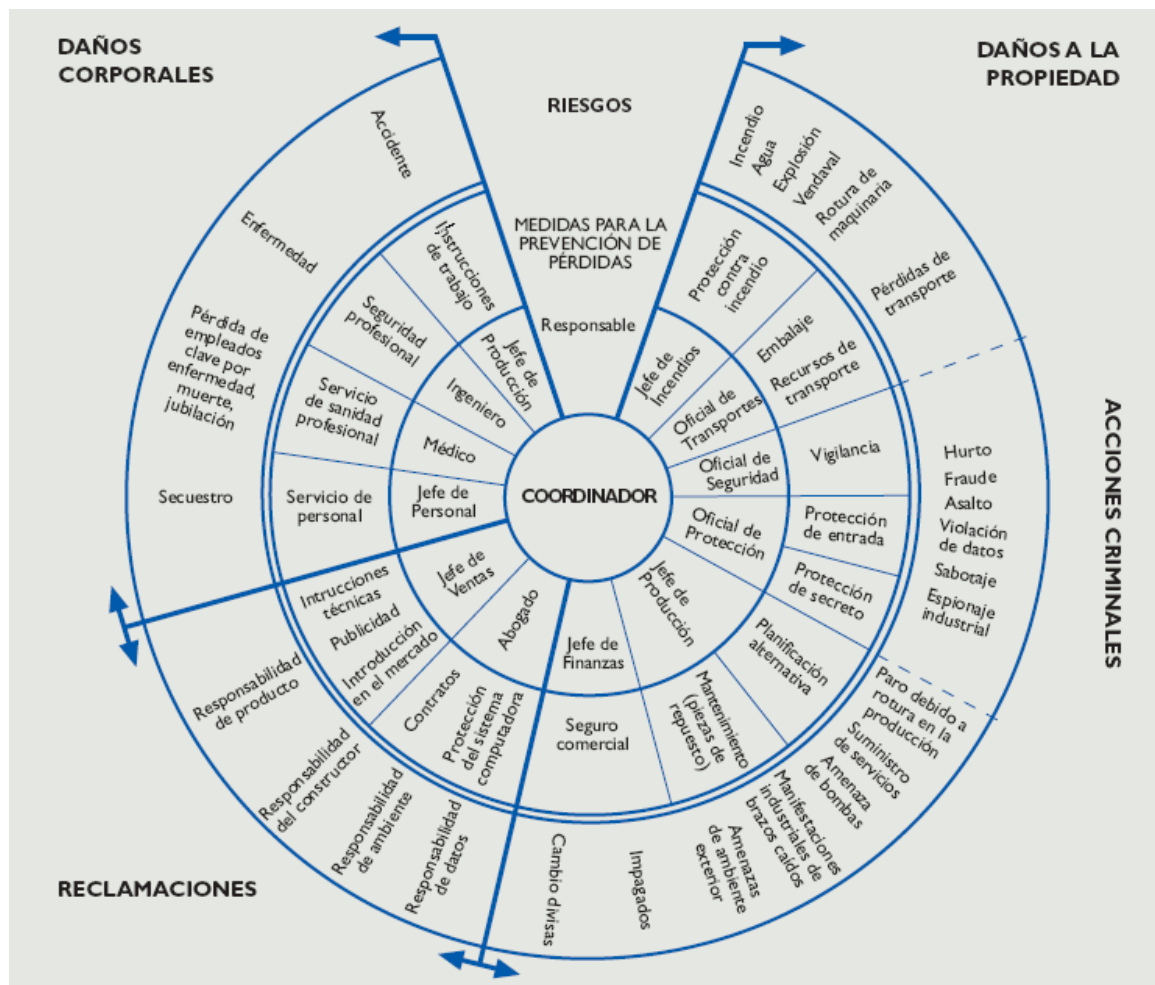
<sup>1</sup> Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos

<sup>2</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad

Aparte del trabajo y colaboración interna de la empresa, en la lucha contra el riesgo, nunca se debe olvidar la ayuda y asesoramiento que podemos obtener del exterior, a través de las compañías de seguros y sobre todo, de los mediadores de seguros, quienes no sólo pueden facilitar a la empresa la elaboración, contratación y el mantenimiento de un programa de seguros que se adapte a sus necesidades, sino que además, facilitarán asesoramiento especializado en temas tales como la identificación y el análisis de los riesgos, medidas de seguridad, opciones para la minoración de los daños y salvamento en caso de siniestro, prestando todo el apoyo necesario para la resolución de los mismos, etc.

A esto podemos sumarle la lista de opciones que hemos citado en el capítulo 3, donde encontramos una serie de Alternativas de Transferencia de Riesgos que bien relacionadas con la Política de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente de una entidad, cualquiera que sea, pueden ayudar a minimizar al máximo las posibles pérdidas producto de un probable siniestro.

**FIGURA 4.1.: CÍRCULO DE MANEJO DE RIESGOS<sup>1</sup>, de G. Hamilton**



El Círculo de Manejo de Riesgos de Hamilton, si bien fue elaborado en 1975, es una herramienta muy útil y una excelente base para esquematizar los riesgos de una

<sup>1</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad

entidad. Está pensado para una entidad con una política de riesgos bastante desarrollada, aunque bien se puede extrapolar a una pequeña o mediana empresa, adaptándolo según sean las dimensiones de la empresa.

## La Gerencia de Riesgos como política de empresa. (De amenaza a oportunidad)<sup>1</sup>

Desde que la Gerencia de Riesgos comenzó a formar parte de las organizaciones, muchas empresas lo han entendido tan sólo como una herramienta destinada a la reducción de los costes que supone la existencia de riesgos que amenazan la buena marcha de la empresa, viendo el riesgo únicamente como algo negativo. El concepto de Gerencia de Riesgos dentro de la organización debe ir mucho más allá.

Dado que en los últimos años se ha estado estableciendo el VAR (Valor Ajustado al Riesgo), como uno indicadores más empleados para valorar la rentabilidad de las empresas, una correcta Gerencia de Riesgos puede llegar a convertirse en un elemento generador de valor añadido para el accionista, que además aporte ventajas competitivas para la empresa al poder ofrecer a los clientes unas garantías de estabilidad y seguridad frente al riesgo, superiores a las que aportan actualmente las normas de calidad existentes.

Queda claro entonces que, para poder explotar al máximo las ventajas competitivas que puede poner a nuestro alcance la Gerencia de Riesgos, es necesario que cuenten con todo el apoyo y compromiso por parte de la dirección de la empresa. Pero la Gerencia de Riesgos no sólo necesita disponer de una serie de recursos, sino que además necesita ser impulsada desde la propia Dirección General hacia todos y cada uno de los estamentos que componen la empresa.

Es por esto, que el concepto de “Gerencia de Riesgos” debe ser integrado dentro del plan de negocio de la empresa como política para ser adoptado desde ahí por toda la organización.

## Las Compañías Cautivas como Alternativas de la Gerencia de Riesgos

Las compañías cautivas presentan una serie de ventajas y desventajas, sin embargo es indudable que son una gran alternativa para la Gerencia de Riesgos, cuya viabilidad dependerá de cada entidad o grupo empresarial, según sea su característica.

Como consecuencia del gran incremento en los impuestos, algunas corporaciones multinacionales buscaron la forma de reducir sus impuestos. El establecimiento de una compañía de seguros en un paraíso fiscal permite resolver el problema de su competitividad global y el costo del comercio y el seguro.

Un informe del FMI (OFCs. IMF Background paper. June 23, 2000) nos indica que las corporaciones transnacionales establecen en los paraísos fiscales offshore una

---

<sup>1</sup> Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad

compañía de seguros “cautiva” (exclusiva para el propio grupo empresarial) para gestionar los riesgos del negocio, minimizando la tributación, reasegurando los riesgos con unos requisitos mínimos (mínimos costes) de capital y reservas, mucho menos rigurosos que los previstos en el país de la casa matriz.<sup>1</sup>

Sin embargo, existen otras razones para este tipo de aseguradoras cautivas

- Mientras que la colocación de los fondos de la compañía a la espera de siniestros auto asegurados no es deducible de los impuestos, las primas razonables pagadas a las aseguradoras cautivas son generalmente deducibles de los impuestos.
- El uso de una aseguradora cautiva le permite al comprador de seguros acceso al mercado de reaseguros. Esto ofrece una tarificación individual y generalmente preferencial.
- Uno de los gastos de mayor consideración en que incurre toda empresa, lo constituye el pago de primas de seguro para cubrir los distintos riesgos que se derivan de su actividad comercial e industrial, en cumplimiento de requerimientos de acreedores para garantizar compromisos adquiridos y que, generalmente, se incrementan cada año.

Para obtener una ventaja o utilidad con la generación de dicho gasto en concepto de primas de seguro y procurar que el mismo revierta a la empresa como un beneficio económico y fiscal, la industria aseguradora de algunos centros financieros internacionales, principalmente de Europa, han implementado la figura de las compañías de seguro y reaseguro “Cautivas”, mejor conocidas en los círculos financieros de Londres como “Captive Insurance Companies”, con el objeto de redistribuir y colocar los riesgos de una manera más efectiva y beneficiosa para las empresas, reduciendo sus costos y procurando utilidades con el pago de las primas.<sup>2</sup>

Hoy en día son muchas las empresas o grupos industriales que cuentan con una compañía de seguros cautiva. Son un instrumento de financiación alternativo del riesgo que permite la retención y transferencia al mercado asegurador de los riesgos de un grupo empresarial. Son compañías de seguros o de reaseguros que suscriben exclusivamente los riesgos de su propio grupo, tanto en su país de origen como en el extranjero<sup>3</sup>.

Entre las diferentes razones para constituir una compañía Cautiva, podemos destacar las siguientes<sup>4</sup>:

El establecimiento de una estrategia de gerencia de riesgos.

La optimización del coste total del riesgo.

La creación de programas locales a la medida.

---

<sup>1</sup> <http://www.attacmadrid.org/d/5/041215224304.php>

<sup>2</sup> FABREGA BARSALLO MOLINO & MULINO, 1999 - Juan Pablo Fabrega

<sup>3</sup> <http://www.marsh.es/service/art/index.php>

<sup>4</sup> <http://www.marsh.es/service/art/index.php>



Acceso directo al mercado reasegurador.

La dotación de reservas para riesgos no convencionales.

Fuente alternativa de financiación.

Una compañía cautiva de seguros es una compañía establecida para asegurar los riesgos de su matriz.

Se trata de una sociedad de servicios nacional y en teoría no acepta riesgos de partes externas. Los beneficios que se deriven de una compañía cautiva de seguros off-shore están debidamente dirigidos. Las primas pagaderas a la compañía de seguros son deducibles a efectos fiscales en las cuentas de la sociedad matriz, pero no se someten a impuesto sobre la renta en la cautiva offshore. Los ingresos por primas se invierten posteriormente para obtener la exención fiscal o un tipo impositivo mínimo<sup>1</sup>.

## Fines y Objetivos de las Compañías Cautivas<sup>2</sup>

Con la creación y operación de una compañía de seguros "Cautiva", un grupo económico persigue lograr los fines y objetivos siguientes:

1. Reducción en el costo de las primas y hacer que los pagos efectuados se mantenga dentro del patrimonio empresarial al ser percibidas las primas por la compañía de seguros y reaseguros "cautivos". Como es conocido, toda compañía de seguros o reaseguros dentro del mercado asegurador debe cubrir y sufragar una serie de costos administrativos y operativos que son traspasados a sus clientes. Al asegurarse los riesgos con una empresa "cautiva", relacionada con el grupo empresarial, tales costos se pueden disminuir considerablemente, al no tener que cubrir una serie de gastos superfluos de los cuales el asegurado no toma parte. Adicionalmente, el hecho de que la "cautiva" forma parte del mismo grupo corporativo, las primas se mantienen dentro de los ingresos del mismo patrimonio.

Por otro lado, en el mundo del seguro convencional, las compañías de seguros, generalmente, no tienen consideración especial alguna con los asegurados al momento de renovar las pólizas por razón del buen comportamiento en el riesgo asegurado. A través de la aseguradora o reaseguradora "cautiva", se puede procurar un ajuste en la prima por razón de la baja siniestralidad.

2. Sirve como vehículo para la repatriación de recursos financieros del grupo, al ser destinados a la compañía de seguros o reaseguros "cautiva". En muchos países, resulta difícil la repatriación de fondos al exterior por razón de los controles existentes. Por vía de la prima, una empresa puede legítimamente sustentar la remesa de fondos al exterior, siendo éstos conservados por una empresa relacionada al mismo grupo económico.
3. Sirve de instrumento para una adecuada administración de riesgos. Al formar parte la aseguradora o reaseguradora "cautiva" al mismo grupo empresarial, el

---

<sup>1</sup> [http://www.fiduciarygroup.com/spanish/offshore\\_captive\\_insurance\\_company.htm](http://www.fiduciarygroup.com/spanish/offshore_captive_insurance_company.htm)

<sup>2</sup> FABREGA BARSALLO MOLINO & MULINO, 1999 - Juan Pablo Fabrega

riesgo puede ser mejor administrado por cuanto que se conocen mejor las necesidades de las empresas aseguradas.

4. Las primas pagadas pueden ser deducidas fiscalmente por la empresa asegurada, en atención a lo que disponga su legislación fiscal interna, por tratarse de un gasto necesario para la producción o conservación de su fuente de su renta. En la mayoría de los países, antes de la determinación del monto o renta objeto del impuesto, el contribuyente fiscal puede deducir de su renta o ingreso bruto los costos de los seguros por considerar que éstos son un requerimiento para salvaguardar o proteger la actividad empresarial de todo riesgo y que en caso de siniestro afectaría la fuente de producción.
5. Las primas pagadas a la compañía "Cautiva", no están sujetas al pago de Impuesto Sobre la Renta en el domicilio de la "Cautiva" y las utilidades o dividendos que pague ésta tampoco está sujeta a deducción fiscal. En virtud de lo anterior, las utilidades o dividendos que distribuya la aseguradora "Cautiva" a sus accionistas, tampoco es objeto de impuesto.
6. Permite acceso directo al mercado de reaseguros, ahorrándose costos de intermediación. Por el hecho de que la aseguradora "Cautiva" forma parte del mismo grupo económico, puede gestionar directamente los reaseguros de los riesgos de sus empresas relacionadas, sin tener éstas que asumir los costos de intermediación de unas empresas de seguros no relacionada.
7. Brinda flexibilidad en la creación de coberturas a la medida. El hecho de que la aseguradora "Cautiva" forme parte de un mismo grupo económico permite la elaboración de pólizas de seguro de acuerdo con las necesidades precisas de sus aseguradas.
8. Mejora el flujo de fondos. Dada la relación existente entre las aseguradas y la compañía de seguros "Cautiva", se da una mayor celeridad en el pago de las primas, al igual que del siniestro. Al quedar las primas dentro del mismo patrimonio corporativo, permite que dichas primas puedan ser utilizadas por las aseguradoras "Cautivas" en inversiones propias, redundando en beneficio propio del grupo al maximizar el rendimiento de sus recursos. De igual forma, al pagar las "Cautivas" los siniestros que pudieran ocurrir, mejora la posición de recuperación de sus empresas aseguradas relacionadas.
9. Reducción de Regulaciones Gubernamentales y Disminución de Fiscalización. El hecho de que no se esté tratando con una empresa aseguradora o reaseguradora regular implica que no se den las tradicionales y burocráticas regulaciones de las superintendencias de seguros, ni las fiscalizaciones comunes de una compañía de seguros.

## Consideraciones antes de emprender la creación de una Compañía Cautiva

Luego de haber visto los objetivos que presenta la creación de una compañía cautiva, debemos también tener algunas consideraciones previas, y entre ellas podríamos citar los siguientes<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> El Risk Management – Nueva Estrategia Empresarial, Gabriel Verger



- Cargarse excesivamente con riesgos de sus miembros o propietarios, sobre todo si los riesgos no están atomizados o desconcentrados.
- Malos resultados al inicio, aunque esta situación es similar en muchos emprendimientos, en el sector asegurador pueden ser resultados que se arrastren durante todo el periodo de vida de la cautiva si es que no se cuenta con reservas adecuadas o con un adecuado programa de reaseguro o transferencia de siniestros o riesgos.
- El mercado reasegurador puede ser más sensible al tipo de riesgo por lo que puede verse incrementado el coste de reaseguro.
- La corta experiencia es una de las principales dificultades para el establecimiento de unas reservas correctas que puedan estar basadas en datos estadísticos fiables sobre la siniestralidad.
- Puede existir una tendencia errónea por parte de la empresa creadora (matriz) para romper vínculos con los aseguradores clásicos y los agentes o intermediarios.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo nos hemos centrado en el riesgo y su administración para luego pasar a hablar de su gestión o gerenciamiento. Es en este momento cuando se vuelve determinante la decisión de crear o no una compañía cautiva. Como hemos visto, en todo momento hablo de compañías cautivas, sean estas de seguros o reaseguros, sin embargo hay un campo que también vale la pena citar y que quizás es muy importante si se desea incursionar en este mercado, y es el de las corredurías de seguro y reaseguros cautivas.

Una correduría de seguros cautivas tiene la ventaja de que su propietario o propietarios no asumen riesgos significativos, simplemente se permiten ingresos por la colocación de las pólizas de seguros, familiarizándose así con el lenguaje y los términos utilizados por la industria aseguradora. Este quizás podría ser el primer paso en la creación de compañías cautivas, ya que luego de tener un poco de experiencia en el sector e ir recopilando información estadística de los siniestros, además de perfeccionar las coberturas, las personas implicadas o responsables de la gerencia de riesgos tienen un mayor conocimiento del sector asegurador y sus beneficios.

Como lo decía anteriormente, la creación de una correduría cautiva no presenta los riesgos de inviabilidad, obviamente si hablamos de un número considerable de primas por parte del propietario, ya que esto permitirá cubrir los costos administrativos de la misma. En lo dicho, obviamente damos por entendido que quienes operen la correduría cautiva serán personas idóneas y conocedoras del mercado y los beneficios que este presenta.

Sea cual sea el tipo de cautiva que se cree, es importante que la dirección de la matriz delegue en la misma las responsabilidades que le competen al departamento de siniestros, es decir que se incluya dentro de su estructura, esto por el tipo de información que se maneja y por la especialización que se requiere. Un gerente de riesgos si bien conoce toda la gestión de riesgos de su entidad, requiere del apoyo de personal especializado, y éste personal deberá conocer muy bien el programa de seguros de la entidad así como sus medidas de prevención pero sobre todo los contratos que se administran y, siendo así, podríamos tener los ejemplos de Compañías Cautivas de Seguros, Cautivas de Reaseguro, Corredurías de Seguros Cautivas y Corredurías de Reaseguro Cautivas, por citar las principales.

Por lo tanto, cabe destacar y sobre todo aclarar, que la creación de una cautiva no podrá cubrir todos los riesgos y que por lo tanto siempre necesitará la colaboración o cesión de sus riesgos al mercado asegurador y/o reasegurador tradicional.

Considero que lo más importante de las Compañías Cautivas es su concepto, la evolución misma del sector asegurador que no sólo permite nuevos elementos en la industria aseguradora, sino que la misma se ve obligada a evolucionar en su conjunto. Es en esta línea de evolución de mercado cuando vemos a Compañías de Seguros Tradicionales brindar asesorías exclusivas en Gerencia de Riesgos, Gestión de Siniestros y otros, así como también vemos a Corredores de Seguros incursionar más en este campo, brindando a sus clientes opciones conocidas como

Transferencias Alternativas de Riesgos – A.R.T. (Alternative Risk Transfer), diversificando así su oferta de servicios.

Por otro lado me permito citar una información de prensa que quizás es importante destacar en la conclusión de este trabajo, y es el caso de la oposición de la Federación Europea de Asociaciones de Gerencia de Riesgos (FERMA) ante la propuesta de la International Organization for Standardization (ISO), de crear una norma estándar ISO de gerencia de riesgos para 2009. FERMA considera que una norma internacional en firme sobre gerencia de riesgos ni es deseable ni beneficiaría a las compañías europeas y que resultaría demasiado inflexible para la gerencia de riesgos, una disciplina tan amplia que además es muy compleja y variada en su aplicación. Ante la propuesta, FERMA recomienda encarecidamente el uso de términos tales como "guía de referencia, marco, principios generales o lista de mejores prácticas" para describir el documento que está desarrollando la ISO.

FERMA cita como desventajas de una normativa ISO, a la cuantía de los recursos internos y externos necesarios para aplicar y mantener la norma; situación que podría afectar seriamente a la competitividad, resultar en una mayor burocracia y sin grandes ventajas a cambio. (Véase *Boletín Diario de Seguros – BDS – de fecha 09 de Julio de 2007 – Madrid – [internet@inese.com](mailto:internet@inese.com)* ).

La gerencia de riesgos no es algo nuevo y las compañías cautivas nos escapan a esta afirmación, sólo que aún se cree que su creación está destinada o reservada a grandes compañías o multinacionales, sin embargo como hemos visto a lo largo de este trabajo, existen muchas alternativas en el sector asegurador que pueden permitir beneficios a pequeñas y medianas empresas, con las distintas formas de cautivas que se pueden presentar.

Como dato, el diario Expansión – Madrid – publicó en fecha 06 de Agosto de 2007, un artículo en el que según estudio realizado por AON, el 47% de las 1.500 empresas más grandes del mundo (conocidas como G-1.500) cuentan con una aseguradora o reaseguradora propia de las denominadas cautivas, ya que sólo trabajan para el grupo al que pertenecen. El informe de AON destaca que entre los beneficios se encuentran mejores coberturas de seguros y reducción de costos entre un 10% y un 15%, gracias al uso eficiente del capital, mejor apalancamiento y tiempo de los altos directivos.

Está claro que en este campo aún hay mucho por hacer, y que la flexibilidad y constante cambio impiden establecer una estandarización tal como lo propone la ISO, por lo tanto corresponde a cada gerente o responsable de riesgos, elaborar el esquema que más se ajuste a los requerimientos, dimensiones y posibilidades de su empresa, aplicando los conceptos aquí expuestos.

## El futuro del seguro

La historia del seguro está conformada por un proceso gradual de adaptación a nuevas condiciones y nuevas necesidades de los compradores. Comenzando por un modelo simple de "risk sharing", donde las contribuciones de una mayoría han pagado los siniestros de unos pocos.

- **El auto- seguro** conciente provino del deseo de minimizar el desembolso de seguro y de mejorar el uso de los fondos (ahorrados) en el negocio. El auto-seguro, las mutuales y las cautivas se encaminan hacia un mayor entendimiento y aprovechamiento del mecanismo del seguro. El impacto colectivo ha sido una gran reducción en el volumen del negocio tradicional y comercial.
- Adicionalmente, un número de **mutuales y cautivas** han pasado de manejar los riesgos de sus miembros a un rol más amplio en el mercado principal de seguro.

Por su parte, cada vez más se puede ver una convergencia de los mercados de Seguros y de Capitales.

Significativamente, la reconsideración del seguro con un énfasis financiero está llevando a la integración del financiamiento de riesgo con las necesidades financieras de una compañía o grupo. De manera similar, la administración de riesgos puede conducir a programas integrales de risk management que manejan riesgos financieros (como tasa de interés, moneda e inversión), políticos y otros, lo que conduce a decisiones de seguro más perceptivas. Concepto de "**Integrated Risk**".

- **El seguro y reaseguro** de riesgo finito refleja la aproximación integral. Muchos de los contratos son previamente conversados y luego hechos a medida de las necesidades de los clientes, mientras que gran parte del seguro tradicional está basado en productos estandarizados.
- **Los reaseguradores y aseguradores** más grandes han reconocido la importancia de las técnicas de riesgo finito, y muchos han establecido subsidiarios especiales para participar en este negocio. Algunas de las subsidiarias se han establecido para manejar otro tipo de actividades de financiamiento de riesgo como opciones de comercio derivativas y futuras.
- La principal tendencia hoy es unir el reaseguro convencional y de riesgo finito y otras técnicas alternativas de financiamiento de riesgo para proveer un servicio integrado y para servir a las necesidades del cliente que el mercado convencional no puede atender ya sea por capacidad o por otras razones.

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros

- Paz Cobo, Sonia de – 2005 – La Transferencia Alternativa de Riesgos - Editorial Civitas S.A.
- Verger, Gabriel – *El Risk Management*. Colección ESADE
- Perez Torres, José Luis: *Conociendo el Seguro*. – 2002
- Portugal, Luis – Gestión de Seguros No-Vida – Instituto de Formación Actuarial – 2007
- Monchón Morcillo, F. Isidro Aparicio, R. Fernández Isla, G. “Diccionario de Términos de Seguros, Reaseguros y Financieros” . Ed: Mc-Graw-Hill. 2004

## Revistas especializadas

- Sigma, No.4/2005 – Innovar para asegurar lo Inasegurable – Swiss Re
- Sigma, No.7/2004 – Repercusiones de las NIIF en el sector de seguros – Swiss Re
- Sigma, No.2/2004 – El corretaje de seguros comerciales y reaseguros – Un sector en plena evolución – Swiss Re
- Sigma, No.7/2003 – Los mercados de seguros emergentes: Lecciones aprendidas de las crisis financieras – Swiss Re
- Sigma, No.5/2003 – EL reaseguro ¿Un riesgo Sistémico? – Swiss Re
- Sigma, No.1/2003 – Panorama de la Transferencia Alternativa de Riesgos – Swiss Re
- Iberoamericana, Año 1, No.1, Abril de 2004 – La Auditoría Interna y la Administración de Riesgos – Administración de Riesgos y Seguros (ARS)
- Federation of European Risk Management Associations – FERMA – Estándares de la Gerencia de Riesgos - AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003

## Boletines y publicaciones de prensa

- Diario EXPANSIÓN - Entidades Cautivas – de 06 de Agosto de 2007
- BOLETÍN DIARIO DE SEGUROS (BDS). ISSN: 1697-4182 – 09 de Julio de 2007

## Estudios y monografías

- Gerencia de Riesgos, Félix Gonzalo Alonso, Canales de mecánica y electricidad – Mayo – Junio de 2005
- FERMA, Ernst & Young and AXA CS, 2006 - Risk Management Practices in 2006: Are you ready for change?
- FABREGA BARSALLO MOLINO & MULINO, 1999 - Juan Pablo Fabrega
- Ivorra Valero, José – La Gerencia de Riesgos: Factor Crítico de Éxito – III Congreso Iberoamericano de Gerencia de Proyectos – Julio de 2002
- Resultado de la Encuesta: Práctica de la Financiación Alternativa de Riesgos “ART” – Fundación MAPFRE Estudios, Centro de Estudios Superiores FELIPE II - 2005
- Agostini, Andrés - - GERENCIA DE RIESGOS TRANSFORMATIVA (GRT): ¿CÓMO EXTRAER PELIGROS, AMENAZAS Y VULNERABILIDADES PARA CAPTURAR LA RENTABILIDAD SUSTENTABLE QUE ALLÍ SUBYACE?” – Arlington, Virginia, EE.UU. (Enero 2006)
- Clavijo, María Gabriela – Gigantes del Riesgo: Catástrofes Naturales – (Foro FERMA 2005 y 4ta. Conferencia de IFRIMA) – Lisboa 2005

## Páginas Web

- @ [www.legiscomex.com/Bancoconocimiento](http://www.legiscomex.com/Bancoconocimiento)
- @ [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)
- @ <http://es.wikipedia.org>
- @ [www.riskgroup.com.ar](http://www.riskgroup.com.ar)
- @ <http://www.marsh.es/service/art/index.php>
- @ <http://www.attacmadrid.org/d/5/041215224304.php>
- @ <http://www.marsh.es/service/art/index.php>
- @ [http://www.fiduciarygroup.com/spanish/offshore\\_captive\\_insurance\\_company.htm](http://www.fiduciarygroup.com/spanish/offshore_captive_insurance_company.htm)

## **Marco Antonio Payo Aguirre**

Licenciado en Auditoria y Finanzas, **Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra** (Bolivia). Contador Público Autorizado miembro del Colegio de Auditores de Bolivia.

Su experiencia en el sector asegurador se inicia en el departamento de siniestros y posteriormente en el área comercial de la compañía de seguros y reaseguros **La Boliviana Ciacruz, Miembro del Grupo Zurich Financial Services**. Fue Gerente Comercial de la correduría de seguros **Sudamericana SRL**. - Sucursal Santa Cruz. Tiene experiencia en el Departamento de Suscripción de Productos de Líneas Financieras de **Ace European Group Limited – Sucursal España**. Llegó a la industria petrolera como asesor del ramo salud para la empresa **Petrobras Bolivia Inversiones y Servicios S.A.**, donde actualmente desempeña funciones en la administración de los seguros de personas.

Cuenta con un curso de especialidad en Gerencia y Finanzas, culminó exitosamente y fue graduado con honores en el Master en Gerencia y Finanzas Corporativas de la **Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra** – Bolivia. Asimismo culminó la especialidad como Asesor Tributario otorgada por la **Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Santa Cruz de la Sierra** y la firma de consultoría tributaria **Impositiva SRL**.

Por último, ha culminado exitosamente los estudios de la quinta edición del “Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras” de la **Universidad de Barcelona** (2006-2007).