

**FORO  
EUROPEO DE GESTIÓN DE RIESGO**

**1999**

**SOLUCIONES DE GESTIÓN DE RIESGO  
INTEGRADAS Y EMPRESARIALES**

**Hotel Maritim Pro-Arte**

**Berlin, Alemania**

**26 de octubre de 1999**

**William J. Kelly**

*Managing Director*  
**J.P. Morgan**

**Presidente**  
*International Federation  
of Risk and Insurance Management  
Associations ([www.rims.org/ifrima](http://www.rims.org/ifrima))*

## WILLIAM J. KELLY

William J. Kelly es un *Managing Director* de J.P. Morgan, una empresa líder de servicios financieros a nivel mundial con sede en Nueva York. Sus responsabilidades incluyen la gestión de riesgo y seguros, y varias otras áreas de recursos corporativos. Antes de incorporarse a J.P. Morgan hace catorce años, el Sr. Kelly fue director de la Gestión de Riesgo y Seguros de Merrill Lynch.

Actualmente, el Sr. Kelly es presidente de la Federación Internacional de Asociaciones de Gestión de Riesgo y Seguros\* (IFRIMA), una federación mundial de 30 asociaciones provenientes de más de 20 países en todo el mundo y también de es miembro del directorio del *Global Risk Management Institute*. En el ejercicio 1995-96 fue presidente de la *Risk and Insurance Management Society* (RIMS), la organización más grande de ese tipo en el mundo, cuyos miembros son 4.500 entidades en los EE.UU. y Canadá, las cuales emplean a 8.000 delegados que son miembros a título individual. El Sr. Kelly es miembro del Consejo de Asesoramiento sobre Gestión de Riesgo de Allianz Insurance Company, director de la *Spencer Educational Foundation* y ha ejercido como miembro del Consejo Ejecutivo de Gestión de Riesgo de Protection Mutual Insurance Company. También recibió en 1995 el Premio Matthew Lenz para la Gestión de Riesgo, otorgado por el Capítulo de Nueva York de la CPCU. Frecuentemente ha hablado sobre gestión de riesgo y seguros en conferencias en todo el mundo y ha publicado varios artículos sobre esos temas.

El Sr. Kelly fue Presidente del Comité de Seguros de la *American Bankers Association* (ABA), ejerció como Presidente de la Conferencia Nacional sobre Seguridad y Gestión de Riesgo de la ABA en 1993 y como Co-Presidente del Foro de Gestión de Riesgo en Monte Carlo en 1995.

El Sr. Kelly empezó su carrera en el área de los seguros como asegurador con la INA en 1972 y más tarde ejerció como funcionario en el Departamento de Gestión de Riesgo del Chase Manhattan Bank, y como Vice Presidente del Bankers Trust Company.

El Sr. Kelly recibió un B.A. en literatura inglesa de Fordham University en la ciudad de Nueva York y una maestría en administración de empresas (M.B.A.) de Fordham Graduate School of Business en Lincoln Center

\* [www.rims.org/ifrima](http://www.rims.org/ifrima)

Guten Morgen,  
BUENOS DÍAS

Nos hemos reunido aquí hoy para hablar sobre programas de gestión de riesgo integrada y empresarial. El tema a tratar realmente es la evolución de la gestión de riesgo y seguros. Al igual que en la naturaleza, la evolución produce un entorno cada vez más complejo. Los resultados de las primeras etapas de la evolución no necesariamente desaparecen, sino que a menudo continúan coexistiendo con formas de vida más recientes, adaptadas a diferentes fines o entornos. Este es un punto de suma importancia. Las nuevas maneras de abordar la gestión de riesgo y seguros no necesariamente eliminan o invalidan los métodos ya establecidos. Para mí, el valor real de la gestión de riesgo integral y empresarial no yace en alternativas radicales a los seguros, sino más bien en metodologías adicionales que se centran en exposiciones y necesidades financieras que nunca antes se han abarcado, a niveles jamás alcanzados. Como gestor de riesgo, mi tarea como último orador en este panel es poner a prueba y cuestionar a los que nos venderían estos productos.

Antes de considerar hacia dónde se dirige la gestión de riesgo, saquemos un momento para examinar de dónde venimos. Es importante señalar primero que no existe una única manera de ejecutar la gestión de riesgo y seguros, igual que no existe una única manera de diseñar una cartera de inversiones. Todo depende del tipo y de las metas del cliente. Dicho esto, la mayoría de las empresas cuentan con los mismos programas básicos de seguros: propiedad, accidentes, responsabilidad profesional, actos delictivos, responsabilidad de directores y funcionarios y ciertos otros.

En un mercado de seguros flojo, con crecimiento nulo o negativo, claramente existe una motivación para las aseguradoras y corredores de vender un seguro novedoso. Además, los gestores de riesgo desean ser innovadores. Dentro de este contexto, se introdujo el concepto de cobertura integrada. Habiendo presenciado, a través de los años, la introducción de varios productos que nacieron antes de ser concebidos, todos sabemos que cualquier nueva propuesta debe considerarse con mucho cuidado.

Los programas integrados toman varios o todos los programas de seguros ya existentes y los reúnen en una póliza; algunas veces también añaden nuevas coberturas. Los motivos que justifican esta consolidación son simples y aparentemente lógicos. ¿No es acaso más eficaz tener una sola póliza que se renueva de una vez en vez de tener que renovar varias pólizas? ¿No es mejor tener una aseguradora solvente que tener varias cuya estabilidad debe ser vigilada? Con la consolidación de coberturas también se puede lograr una reducción en los costos. A primera vista, el concepto parece atractivo, y para ciertas compañías, especialmente para las que tienen dificultades en obtener cobertura, quizá realmente lo sea.

Sin embargo, las compañías que mantienen una relación estable con sus aseguradoras primarias deben plantearse varias preguntas antes de entrar en programas integrados, especialmente con respecto a las para calcular los ahorros proyectados.

Cuando se introdujeron, los programas integrados estaban redactados en base a reclamos presentados, en vez de basarse en incidencias. Esta es una diferencia muy importante. Las pólizas de responsabilidad pública redactadas en base a incidencias cubren daños que ocurren mientras las pólizas están en vigor. Por lo tanto, un asegurado puede beneficiarse de la agregación de todas las coberturas mantenidas por décadas, como sucedió con los reclamos por asbesto. En el caso de cobertura basada en reclamos presentados, el asegurado sólo se beneficia del límite de la póliza única que estaba en vigor en el momento en que se presenta el reclamo .

Una de las razones principales para la reducción de prima en los programas integrados es una reducción radical en la cobertura disponible. En una estructura tradicional, cada programa tiene su propio límite de cobertura global, a menudo en una base anual. Un programa integrado reduce la cobertura de tres formas. Primero, todos los previos límites independientes de cobertura se reducen a uno solo. Segundo, puesto que los programas integrados están diseñados para cubrir varios años, los límites anuales de cobertura global se extienden por 36 meses. Un límite anual de \$100 millones representa \$300 millones por tres

años. Convertir una cobertura anual global de \$100 millones en cobertura de \$100 millones por 36 meses reduce en \$200 millones la cobertura disponible . Si bien los límites se pueden volver a establecer, esto conlleva un costo.

Cuando se trata de una cobertura particular como en el caso de la responsabilidad de los directores y funcionarios, la suficiencia de la cobertura puede vigilarse cuidadosamente y se puede negociar con anterioridad la revalidación automática de la cobertura. En un programa integrado que cubre múltiples áreas, los problemas son más complejos. Cuando se introdujeron los programas integrados, no estaba claro cómo se iba a tratar el agotamiento por agregación de los límites de cobertura, la aplicación de coberturas suplementarias ni la revalidación de pólizas.

La tercera forma en la que la cobertura se reduce significativamente es la implementación de un autoseguro o deducible importante. Esto es especialmente difícil de justificar frente a la cobertura relativamente barata disponible en una base primaria. Dado todo lo anterior, no es sorprendente que los programas integrados reduzcan costos ... siempre y cuando no hayan siniestros significantes.

Si ocurre un siniestro significativo en una estructura tradicional, éste afecta sólo un programa y la relación con una aseguradora. En un programa integrado, una pérdida significativa, de cualquier naturaleza, puede poner en riesgo a la estructura completa, tal como descubrieron algunas empresas que cambiaron a programas integrados. ¿Es prudente exponer a la aseguradora que protege los activos personales de los directores y funcionarios a la experiencia de pérdidas general de la empresa entera ?

También está la cuestión del grado de especialización y experiencia que una aseguradora tiene en todas las áreas de cobertura. Por ejemplo, las aseguradoras de propiedad que ofrecen cobertura para riesgos altamente protegidos representan un mercado especializado que ofrece una protección muy eficiente en cuanto a los costos. Asimismo, existen relativamente pocas aseguradoras con gran experiencia y especialización en asuntos de responsabilidad de los directores y funcionarios.

Un programa integrado puede resultar una proposición atractiva para empresas con ciertos perfiles de riesgo e historiales de siniestros, pero los asuntos arriba indicados necesitan ser abordados a cabalidad.

Como dije al principio, el valor de un programa integrado no es que sea una alternativa a los métodos tradicionales, sino una metodología adicional que se centra en exposiciones y necesidades financieras que no se habían abordado anteriormente.

En el caso concreto de la empresa donde yo trabajo, hemos aplicado el concepto de integración de riesgo para lograr un nuevo nivel de protección y también cubrir exposiciones operativas previamente inasegurables; dejando todas nuestras relaciones y programas primarios intactos, y sindicando un programa suplementario anticatástrofe por \$400 millones. Como suplemento, la póliza entra en juego a partir del límite de la póliza preexistente de responsabilidad de directores y funcionarios y de nuestro seguro contra actos delictivos. Como programa anticatástrofe, entra en juego a partir del autoseguro de \$100 millones y provee cobertura de responsabilidad profesional corporativa y lo que en 1997 representaba la primera póliza de seguros en proveer cobertura para todo acto no autorizado, incluyendo sin limitación negociación bursátil no autorizada. Este programa es un ejemplo de la integración de riesgo sin ninguno de los efectos potencialmente negativos. La razón principal para esto es que los conceptos de riesgo integrado no se aplicaron como una alternativa a los programas primarios existentes, sino como un perfeccionamiento a un nivel más alto, y de esta manera se provee un nivel más sólido de protección de los resultados. También nos permitió eliminar ciertas coberturas suplementarias de concentración más limitada y más caras.

Unos cuantos meses después de que la póliza entrara en vigor, Lloyds introdujo una cobertura sólo para pérdidas producto de negociación por cuenta propia no autorizada. Esta cobertura estaba diseñada para entrar en juego condicionada a un autoseguro más bajo, pero con una prima mucho más alta. Esta cobertura mucho más limitada se conoce como seguros SVB.

De la misma forma que la evolución en la naturaleza resulta en algunas criaturas muy extrañas, algunas combinaciones raras de exposiciones se han introducido en nombre del riesgo integrado. Una empresa, por ejemplo, decidió combinar sus programas de propiedad y accidente, incluyendo cobertura por daños físicos, responsabilidad pública y compensación de los empleados en una póliza que también cubría el riesgo de operaciones de cambio. Puesto que por décadas los bancos han ofrecido a los clientes cobertura contra la exposición al riesgo de cambio, el beneficio de abordar tales exposiciones bajo un contrato único de seguros no es inmediatamente aparente.

Se ha propuesto la teoría que ya que las exposiciones están tan poco relacionadas no se verán afectadas por los mismos sucesos. Esto es verdad. De hecho, están tan poco relacionadas que fácilmente pueden cubrirse separadamente. Parecería más ventajoso combinar dos riesgos que guarden una relación inversa entre ellos, de manera que el movimiento ascendente de uno sirva para compensar el movimiento descendente del otro, creando una cobertura (*hedge*) automática.

Se proponía que esta combinación resultaba en una reducción de costos. Al igual que otras propuestas de riesgo integrado, esta aseveración tendría que ser analizada en términos del grado en que la cobertura general se reduciría y el monto del autoseguro aumentaría. Se informó que este programa se estructuró con retenciones anuales a nivel global de \$25 a \$35 millones de dólares.

Ciertamente hay potencial para más combinaciones de riesgos creativas y gente de mucho talento está explorando las posibilidades. Pero cualquier propuesta debe ser puesta a prueba en términos de las alternativas disponibles y se debe determinar que combinar estos riesgos representa mayor valor que cubrirlas separadamente. La totalidad debe realmente ser mayor que la suma de sus partes y, como hemos demostrado, la alegada reducción de costos puede ser ilusoria.

El concepto de riesgo empresarial es mucho más amplio que el de riesgo integrado, en el que la integración se centra mayormente en la combinación de lo que ya existe. El riesgo empresarial pretende abordar el espectro completo de riesgo que enfrenta una empresa comercial, incluyendo riesgo de mercado, riesgo crediticio y riesgo operativo. Estratégicamente, vale la pena considerar el riesgo holísticamente, pero en términos de soluciones tácticas es necesario distinguir entre los diferentes tipos de riesgo. Con respecto al riesgo de mercado y el riesgo crediticio, ya existen varias maneras de financiar y cubrir estas exposiciones. Además, existen empresas de servicios financieros para las cuales la gestión de riesgo de mercado y riesgo crediticio es su especialidad y principal fuente de ingresos. Esto no significa que nuevos participantes y métodos no tengan valor, sino que el valor no puede evaluarse sin un entendimiento completo de las alternativas existentes.

Las primeras versiones de las propuestas para cubrir el riesgo empresarial no reconocieron las diferencias entre los riesgos. Se describían como programas de protección del “balance”. No se centraban en la causa específica de siniestro, sino en el impacto de cualquier tipo de pérdida en el balance .

Las primeras propuestas de este tipo usualmente requerían que un grupo de empresas combinara activos a largo plazo para crear una cobertura de \$500 millones a \$1,000 millones, que entraría en juego tal vez al nivel de los \$100 millones. Estas primeras propuestas eran extremadamente caras para los asegurados potenciales, pero altamente lucrativas para los intermediarios involucrados. La solvencia proyectada de tales estructuras obedecía a modelos con una base estadística cuestionable y limitada.

Como ya he dicho, el problema básico con estas propuestas era que todavía se presentaban como una alternativa a los seguros. Los límites que se ofrecían y el punto de entrada en juego podrían fácilmente igualarse - y a un costo menor - usando una amplia cobertura de seguros, tal como el programa anticatástrofes que ideamos en J.P. Morgan.

Desde entonces, los conceptos de gestión de riesgo empresarial se han desarrollado bastante. El factor determinante es comprender que los programas de gestión de riesgo no están en competencia con los seguros, los cuales permanecen baratos y eficaces. Mientras que las propuestas iniciales de protección del balance intentaban cubrir todos los riesgos centrándose en el impacto en el balance como el elemento desencadenante, las discusiones más recientes ahora tienden a centrarse más específicamente en el riesgo operativo. Como ya he indicado, existen varios vehículos financieros disponibles para cubrir el riesgo de mercado y el riesgo crediticio y los modelos usados se fundan sólidamente en la estadística. Sin embargo, el riesgo operativo ha permanecido como una amenaza relativamente vaga. Los datos disponibles sobre las pérdidas operativas reales han sido bastante limitados y por lo tanto ha sido virtualmente imposible cuantificar esta exposición.

Las propuestas para la financiación del riesgo operativo, actualmente en sus primeras etapas de introducción, ya no se presentan como alternativas a los seguros, sino como herramientas de asignación de capital y se basan en más amplios datos respecto al historial de las pérdidas operativas. El universo estadístico de tales pérdidas todavía es relativamente limitado, y los continuos cambios en el entorno tecnológico subyacente hace que la experiencia histórica sirva de poco para predecir el futuro. Sin embargo, estas limitaciones son reconocidas por las aseguradoras realistas quienes consideran la base de datos del riesgo operativo como una herramienta adicional que necesita perfeccionarse.

Para las grandes empresas, los seguros tradicionales todavía ofrecen un método eficaz de protección de los resultados, especialmente en combinación con programas anticatástrofe integrados suplementarios. Sin embargo, el monto y el alcance de la cobertura disponible nunca han sido suficientes para proteger a tales entidades contra pérdidas provenientes de los riesgos operativos y que amenazan su existencia.

Una aseguradora que intenta cubrir el riesgo operativo es SWISS RE. SWISS RE está en proceso de introducir un nuevo seguro de riesgo operativo para instituciones financieras, conocido como FIORI por

sus siglas en inglés. La aseguradora entiende que el riesgo operativo proviene de las siguientes categorías: personal, tecnología, planta física, relaciones y factores externos.

- Personal – Las exigencias comerciales no se cumplen a causa de problemas de falta de motivación, fraude o políticas inadecuadas provenientes del departamento de recursos humanos.
- Tecnología – Indisponibilidad de los sistemas, calidad de datos deficiente, errores del sistema, problemas con los programas informáticos
- Planta física – La continuidad del negocio se ve adversamente afectada por daños o pérdidas de planta física
- Relaciones – Relaciones inadecuadas, prácticas comerciales, problemas con los clientes, etc.
- Factores externos – Riesgo de que una transacción no se pueda hacer valer ahora o en el futuro, así como cambios en las leyes o las normas aplicables.

SWISS RE quisiera desarrollar una protección contra el riesgo operativo que mejorara significativamente la percepción que los reguladores, accionistas y tenedores de bonos tienen del asegurado. La dificultad radica en encontrar suficiente capacidad para proveer un nivel significativo de protección. Para las instituciones financieras más grandes, en mi opinión, esto podría requerir una capacidad total de cerca de \$10 mil millones. SWISS RE ha manifestado, como pionera en esta área, que las aseguradoras y los bancos deben trabajar juntos para crear un mercado común en el que aquellas actúen primero como proveedoras de capital y liquidez y al largo plazo se conviertan en creadores de mercado para capital adicional que pueda obtenerse de otras fuentes tales como gestores de activos.

El surgimiento de tales programas de riesgo empresarial que se centran en los riesgos operativos representa un reto importante para los que se dedican a la gestión tradicional de riesgo y seguros. Existen dos aspectos principales de los programas de riesgo operativo empresarial: El primero es financiero, en el sentido que estos programas se diseñan como herramientas de gestión de capital y el segundo es

tecnológico, puesto que la tecnología es quizá la mayor fuente de riesgo operativo para varias empresas. Por estas razones, el desarrollo de la función del gestor de riesgo empresarial podría, dependiendo de la naturaleza de la empresa, favorecer a personas con mucha experiencia financiera y/o tecnológica. En mi opinión, esto no describe a la mayoría de los que actualmente se dedican a la gestión de riesgo y seguros. Tales profesionales se verán obligados a desarrollar sus capacidades para estar a la altura de estas oportunidades o se arriesgan a ser relegados a una función de gerencia intermedia, como especialistas en funciones limitadas, centrados en una estrecha banda asegurable dentro del amplio espectro del riesgo operativo. Esta opinión se confirma por el hecho de que actualmente un creciente número de aseguradores principales tienen experiencia en asesoría bancaria y financiera en lugar de seguros.

Continuando con el tema de la evolución y el proceso de selección natural, esos profesionales de riesgo y seguros que puedan adaptarse y contribuir en este entorno cambiante a establecer la mejor combinación disponible de alternativas, son los que saldrán adelante.

Igual que en la naturaleza, la evolución resulta en un entorno que es cada vez más complejo. Los productos de las primeras etapas de la evolución no necesariamente desaparecen, pero a menudo continúan coexistiendo con formas de vida más recientes, adaptados a diferentes fines o entornos.

Dankeschön.

Gracias.