

> Industrialización 4.0, ciberriesgos y nuevas preocupaciones
> 153 millones de euros para el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes
> Entrevista con Agustín Fernández (E2000 Asociación)

→ OBSERVATORIO EXPANSIÓN-ASEGURANZA: SEGUROS DE SALUD

ASEGURANZA

#207

julio-agosto
2015

LA REVISTA DE LOS
PROFESIONALES DEL SEGURO

**DANIEL SAN MILLÁN,
PRESIDENTE DE IGRÉA**

«ESTE ES
EL GRAN
MOMENTO
DE LOS
GERENTES
DE RIESGOS»



REPORTAJE
ESPECIAL
CIBERRIESGOS

> AUTOS: LA MISIÓN COMÚN DE ASEGURAR Y AUMENTAR LA SEGURIDAD

DANIEL SAN MILLÁN, presidente de Igreá

LA FUNCIÓN DE GERENTE DE RIESGOS ESTÁ MUY SANA, CRECIENDO TANTO EN LAS ORGANIZACIONES COMO EN SOFISTICACIÓN, AVANCES TÉCNICOS Y POSICIÓN EN LAS COMPAÑÍAS. PARA DANIEL SAN MILLÁN, PRESIDENTE DE IGREA Y GERENTE DE RIESGOS DE FERROVIAL, EN LA SALIDA DE LA CRISIS LA AVERSIÓN AL RIESGO DECRECERÁ Y PODRÍA SUPONER MENOS PESO PARA LA FUNCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, ASÍ QUE EN LAS MANOS DE LOS GERENTES DE RIESGOS ESTÁ MANTENER LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN Y DE LA PROFESIÓN. Y CREE QUE UNA ASOCIACIÓN COMO IGREA ES EL FORO ADECUADO PARA EMPUJAR A LA FUNCIÓN MÁS ARRIBA. ESE ES SU RESUMEN.

«Este es el gran momento de los gerentes de riesgos»

La internacionalización nos está ayudando a consolidar nuestra posición y a hacer la función más importante, con más visión y con más peso en la casa. Crisis e internacionalización, para mí, positivas para el gerente de riesgos

En tu tribuna en el especial por el nº 200 de Aseguranza preguntabas a los reguladores mundiales de seguros cuándo habrá una regulación internacional razonable y homogénea que abra la puerta del compliance a los programas internacionales. ¿De verdad lo consideras un ruego inocente y utópico? ¿'Nunca' será posible?

Yo diría que todos los grandes logros se basan en proyectos utópicos. Aquí hay que apuntar alto: si quieres que te diga mi opinión real, es complicado. Los reguladores de cada país tienen sus propios criterios y su propia visión, normalmente proteccionista y, a mi modo de ver, claramente equivocada. Tratan de proteger a sus compañías locales poniendo trabas a la cobertura de riesgos en ese país por aseguradores fuera del mismo. Es el entorno en el que nos movemos y yo lo veo complicado. Pero ya hay iniciativas para luchar contra este grave problema en el que, sorprendentemente, aseguradores, asegurados y brokers estamos de acuerdo. Por ejemplo, Zurich ha lanzado una iniciativa liderada por su gente de Compliance y regulación que está intentando poner de acuerdo a distintas asociaciones, entre ellas Ferma, para intentar que esto sea un poco más razonable. Pero no va a ser fácil.

En esa línea, ¿es imposible diseñar programas mundiales eficientes y 'fully compliance'? ¿Qué alternativas o soluciones existen?

Hay una cosa bastante clara: el compliance y la eficiencia son términos inversamente proporcionales. Es decir, cuanto más compliance quieras ser, probablemente menos eficiente serás. Hay que buscar el equilibrio. Evidentemente hay que ser compliance. No puedes ir hoy en día saltándote la regulación. ¿La fórmula? Yo creo que también depende del apetito de riesgo de cada compañía. El gerente de riesgos tiene que valorar hasta dónde quiere llegar. El sistema ahora más extendido y el más operativo, eficiente y que además es compliance, es la emisión de pólizas locales primarias, y luego el establecimiento de programas internacionales de excesos o de DIC/DIL que no se emiten en las pólizas locales pero que actúan allí con una cláusula de interés financiero. Es la fórmula más habitual y que tenemos los gerentes de riesgos para ser compliance y lo más eficientes posibles. No pretendemos que de repente todos los reguladores otorguen libertad total de cobertura de riesgos y de emisión de pólizas. No, nosotros lo que vamos buscando es que los reguladores locales sean comprensivos con los programas de exceso, enten-



Llevamos un **ciclo blando larguísimo** y el que crea que es eterno se equivoca. **Va a cambiar**

demos que tiene que haber pólizas locales que cumplan con su regulación, con su sistema jurídico, con las costumbres del mercado, pero queremos los excesos y que las pólizas que puedas tener en diferencia en límites y condiciones sobre esas locales sean aplicables en otros países.

Porque ahora mismo con la cláusula de interés financiero se cubren esos riesgos pero no permiten cobrar la indemnización en el país donde se produce el siniestro. No es perfec-

to, pero es una solución. Soluciones existen. Nosotros estamos empujando y desde aquí ruego a los reguladores que sean razonables, que apliquen el sentido común. ¿Pólizas locales? Sí, también las queremos los gerentes de riesgos, no podemos funcionar solo con una póliza emitida en Madrid o en Londres, porque cada país tiene sus particularidades a las que solo se puede responder mediante pólizas locales, pero los excesos, las DIC/DIL y su tratamiento, eso es lo que debería cambiar.

¿Cuál es el diagnóstico de la internacionalización de las multinacionales españolas?

Para mí es clarísimo: internacionalización salvaje en los últimos años, con grandes y excelentes resultados. Y estamos muy bien posicionados en el mundo, todo el Ibex está internacionalizado. Habrá muy pocas que tengan más del 50% de su P&L en España, y hay algunas como Ferrovial que tiene el 80% fuera. Es salvaje la internacionalización porque no nos ha quedado más remedio, que es buena, pero la

El momento posterior al siniestro

¿Consideras que en la contratación de pólizas para grandes riesgos preocupa más la capacidad que otros aspectos, por ejemplo, que el momento posterior a un siniestro?

La capacidad para los grandes riesgos siempre ha sido, no te voy a decir que un problema, pero digamos que uno de los factores a los que más atención hay que prestar. Ahora mismo sobra capacidad. Llegará un momento en que se restrinja, seguro, esto son ciclos. Pero es que estoy de acuerdo contigo en la pregunta: es que a veces nos centramos demasiado en la capacidad, en el precio. Pero es el momento del siniestro cuando realmente se testa el contrato de seguro. Le prestamos poca atención. Y el gran siniestro es el momento de la verdad para el gerente de riesgos, ese es el punto de inflexión. Si tu programa es bueno, si está bien hecho, ganarás mucho peso y mucha confianza en tu casa. Ahora, si es malo y no responden las pólizas, si están mal diseñadas, puede ser tu declive o, directamente, tu defunción.

En mi casa, en Ferrovial, intentamos hacer un seguimiento de los siniestros ya cerrados. Cómo ha sido el proceso, en qué hemos acertado y en qué ha fallado, porque los siniestros, por definición, son momentos a veces de mucha tensión. Hay un momento de tensión en la relación aseguradora-asegurado, que son las renovaciones (y no siempre), y sobre todo en la gestión de los siniestros.

Curiosamente el mercado de seguros paga mejor los grandes siniestros que la frecuencia. Se vuelcan más en el gran siniestro y por lo que he hablado con los colegas y por mi propia experiencia, se tratan de forma más fluida que la frecuencia.

El tema de los siniestros es fundamental. Y hacer un análisis post siniestro te puede aportar mucho valor para procesos futuros.

¿Qué importancia tiene la comunicación en la gestión de los siniestros?

Es absolutamente clave. Lo es en todo, pero en los siniestros más. Tanto interna como externa, tanto con tus clientes internos como con tus socios aseguradores, es fundamental. Yo en la gestión de los siniestros lo tengo claro: transparencia en la información y rigor, mucho rigor.

Entiendo e incluso invito a los aseguradores que pidan toda la información que requieran para sentirse cómodos en sus decisiones pero no puedo esperar meses para saber si el asegurador acepta o no cobertura en un siniestro.

Yo creo que en ese sentido los grandes riesgos estamos más protegidos. Pero cuando llegas al nivel de pymes donde no hay gerentes de riesgos, no hay especialistas, yo creo que ahí la posición dominante, de abuso del asegurador, puede ser fea.

otra parte de la foto es el cambio en los riesgos, en la forma de gestionarlos que hemos tenido que asumir. Esta internacionalización te lleva a países nuevos que no conoces, con regulación, costumbres, choques culturales, y todo eso hay que manejarlo.

Así que por eso siempre digo que este es el gran momento de los gerentes de riesgos. La internacionalización nos está ayudando a consolidar nuestra posición y a hacer la función más importante, con más visión y con más peso en la casa. Crisis e internacionalización, para mí, positivas para el gerente de riesgos y para la función. Ahora depende de nosotros cuando lleguen las vacas gordas, que llegarán, todos nos solemos olvidar de los riesgos, es nuestro deber mantenernos donde estamos. Y seguir creciendo. En España el paso ha sido importantísimo. Y aún llevamos retraso con otros países como Reino Unido, Francia o Países Bajos, donde la función está más arriba.

Cambio de ciclo, pero sin histerismos

En un reciente encuentro decías que en seguros corporativos el ciclo es demasiado largo y está asquerosamente blando. ¿Cómo debería ser el cambio de ciclo?

Todos recordamos el 11-S, y el cambio de ciclo que se produjo de la noche a la mañana. El mercado de seguros es muy maduro pero suele tener reacciones históricas. Llevamos un ciclo blando larguísimo y el que crea que es eterno se equivoca. Va a cambiar. ¿Cómo nos gustaría que cambiase? Pues de una forma no traumática, no histórica. Llegará un momento en que la curva se tendrá que invertir. No puede pasar lo que ocurrió después del 11-S, tiene que ser una curva sostenida y un cambio de ciclo racional

Mi diagnóstico es claro. Ahora mismo hay dos factores que explican y soportan un mercado tan blando. Uno, los tipos de interés tan bajos que motivan que muchos productos financieros no ofrezcan un retorno adecuado con lo cual hay muchos inversores que están llevando su di-

nero al mercado de reaseguro. Este entorno se mantendrá así mientras no suban los tipos. El segundo factor es que los resultados técnicos de las compañías son buenos. En 2011, que fue el peor año de catástrofes de la historia, los aseguradores tuvieron beneficios porque técnicamente las compañías han mejorado mucho: tienen sistemas de control de cúmulos,



“ El gran siniestro es el momento de la verdad para el gerente de riesgos, ese es el punto de inflexión ”

modelizaciones de catástrofes... Esas inversiones que han hecho los aseguradores y reaseguradores se reflejan en sus resultados.

Esos son factores que explican por qué el mercado está tan blando. Yo lo que quiero es que el mercado no sea histórico, cuando llegue el momento de que esto se endurezca, que sea una curva razonable y que nosotros podamos explicar en nuestros consejos que se acabó el mercado blando de forma razonable. Y que no se produzca una reacción como ocurrió después del

11-S. Una compañía tiene una buena siniestralidad, un eficiente sistema de gestión de riesgos pero una subida en la prima un 30%. ¿Por qué? No puede ser, tienen que evaluar, mirar tu sistema de gestión de riesgos, cómo es tu performance, cómo lo has hecho, cuáles son tus sistemas de mitigación, de control. Y eso es a lo que yo le tengo miedo y que rechazo e plano

Hablemos de las cautivas. Muchas de las grandes empresas cuentan con cautivas. No se espera que Solvencia II suponga cambios traumáticos para las cautivas, pero ¿su implantación que va a implicar?

Solvencia II a mí me recuerda al famoso cuento 'que viene el lobo'. Al principio estábamos todos preocupadísimo. Luego es verdad que el regulador está tardando en definir el régimen de Solvencia II para cautivas porque evidentemente no se las puede tratar igual que a un reasegurador comercial. Hay un principio de proporcionalidad que establece la directiva de reaseguro en vigor que queremos que se aplique en Solvencia II para cautivas. Pero respondiendo a tu pregunta: ¿va a suponer un cambio importantísimo en nuestra vida Solvencia II? No. Pero sí hay cambios importantes y nuevos retos que tendremos que afrontar.

¿Solvencia II es bueno? Sí, para mí lo es. Para empezar, por el método de cálculo del margen de solvencia y de capital, es un método mucho más realista que el anterior. Con Solvencia el margen de solvencia se calcula en base a un porcentaje de las primas o de los siniestros sin tener en cuenta si retrocedes, a quién retrocedes, cuál es tu política de retención, etc... Es ciega. De hecho, hay cautivas que el 31 de diciembre están cerca del 100% del margen de solvencia y el día 1 de enero van a pasar al 400%. Porque el sistema actual no valora tu retrocesión. Es, bajo mi punto de vista, absurdo, y prefiero el método de cálculo Solvencia II sin ninguna duda. Con Solvencia II las cautivas mal capitalizadas desaparecerán. A nadie le interesa tener compañías cautivas mal capitalizadas en el sector, así que eso es bueno porque las buenas se reforzarán.

Luego tenemos el Pilar II y III, de gobernanza, control y reporting, que aumentan muchísimo los requisitos. Esto va a generar mayores costes administrativos para las cautivas. Pero yo creo que es la evolución normal del sistema financiero, más regulación, más control, más reporting, así que tampoco lo veo con malos ojos.

Eres partidario de la creación de cautivas. ¿Qué ventajas os suponen como grandes gerentes de riesgos?

Las cautivas son una poderosa herramienta de gestión de riesgos. Lo que no tiene sentido es decir que las cautivas son la panacea, que te van a arreglar la vida. Son una herramienta potente para hacer una gerencia de riesgos más eficiente y más efectiva. Son útiles por ejemplo a la hora de llevar a la práctica la estrategia y política de retención de una multinacional. Cada compañía tiene una tolerancia y un apetito de riesgo particular, definida por su balance y por su estrategia. Uno de los problemas que enfrentamos hoy los gerentes de riesgos de multinacionales que operan en ciertas actividades, como por ejemplo, construcción y operación de grandes infraestructuras, es que los pliegos de licitación establecen ya unos requerimientos de aseguramiento tan detallados que nos encorsetan excesivamente y no nos permiten hacer nuestro trabajo de la forma más eficiente. Por ejemplo, estos contratos nos exigen a veces franquicias absurdas para empresas de nuestro tamaño, con las cautivas puedes solucionar y aplicar tu política de retención en la parte del reaseguro y a la vez ser compliance con las pólizas exigidas por autoridades y lenders.

Otra gran ventaja es que aseguradores y reaseguradores te ven como uno más, es decir, en tanto en cuanto estás reteniendo una parte del riesgo tus acompañantes están más cómodos y generas mejores términos y condiciones en las colocaciones. Luego están riesgos no asegurables en el mercado: la sociedad cautiva puede abrir esa puerta. Nadie conoce mejor el riesgo que uno mismo.

Las cautivas hay que utilizarlas cuando realmente tiene sentido, no por sistema. Yo aconsejo a todos mis cole-

gas que tengan una cautiva bien capitalizada como una herramienta más para la gerencia de riesgos y lista para jugar cuando cambie el ciclo, porque el gran sentido que tienen este tipo de herramientas es que te permiten suavizar los ciclos de mercado duro.

¿Y la incorporación de una entidad de fronting?

Aquí hay dos asuntos clave. Uno, todo lo que rodea la administración y



Curiosamente
el mercado
de seguros
paga mejor
los grandes
siniestros que la
frecuencia

emisión de pólizas. Y luego está el tema del rating. No hay que olvidar que en prácticamente todos los contratos de administraciones públicas y de clientes importantes están ya exigiendo un rating mínimo de tus aseguradores. Resumiendo, necesitas aseguradores globales capaces de dar un buen servicio en cualquier país del mundo y además que tengan un rating de 'A' para arriba. Ambos asuntos son fundamentales.

Ahora, ¿dónde está nuestra lucha? En los costes. Son excesivos. Por un lado negociamos la prima técnica y luego están los costes asociados. Si analizas las tripas de una colocación compleja, en ocasiones podrías escandalizarte de todo el dinero que se queda por el camino, del total de la prima cuánto va destinado a cubrir el riesgo y cuánto va destinado a intermediarios, frontings, brokers de reaseguro, etc. Es impactante y requiere gestión y control por parte del gerente de riesgos,

¿Aseguradores globales, o no?

En el plano internacional, ¿cuáles son los principales problemas para implantar los programas diseñados en España con aseguradores y brokers globales?

Yo diría que son dos. Uno es la regulación, que los programas sean compliance, no nos podemos permitir no ser compliance. Me fastidia que no haya una palabra española que defina el término amplio que utilizan los anglosajones. En regulación, hay que ir país por país y adaptarte, no siempre las recetas deben ser las mismas. Esa distinción que hacen algunos asesores de 'admitted' y 'non admitted' es muy simple y no aporta soluciones eficientes en todos los casos. Cada país requiere su propio estudio y decisiones adecuadas 'ad hoc'.

Otro tema muy importante que ya he analizado en otras ocasiones es que nosotros los clientes, los grandes compradores, estamos totalmente internacionalizados y necesitamos que los grandes jugadores aseguradores y brokers sean globales. ¿Es verdad que son globales o no? Ahí es donde se la juega una compañía de seguros. No sirve con ponerte el apellido, tienes que ser global de verdad. Y el problema que encontramos a veces es que en esos grandes programas internacionales que te venden como globales se interponen intereses del centro de beneficios de cada país o región. Una gran compañía de seguros, un gran bróker, cuando vas a implantar ese programa de seguros colocado en España, en Londres o donde quiera que sea no se interponen en el camino intereses de país. Es verdad que

estamos viendo cambios positivos. Yo veo y percibo a brokers y aseguradores esforzándose. Pero queda un largo camino por recorrer y ni yo ni mis colegas nos cansaremos de empujar a que nos nuestros socios aseguradores nos den un servicio global cada vez más eficiente.

¿Cuál es la problemática de las cláusulas 'follow form' en los programas de exceso que incluyen las multinacionales?

Otro de mis temas favoritos Guillermo. Todos los gerentes de riesgos de grandes multinacionales compramos muchísima capacidad para proteger los balances de nuestras compañías y subimos a nuestros Consejos a explicar que, con nuestros 200-300 ó 500 millones de euros de límite colocados por capas nos podemos ir tranquilos a la cama y dormir a pierna suelta. Las colocaciones por capas son las más eficientes y como los contratos se relacionan mediante las cláusulas llamadas 'follow form', que básicamente vienen a decir que las capas de arriba siguen a la primaria... Mismo condicionado, mismos términos, con lo cual, en teoría, estás tranquilo.

Ahora, llega el siniestro, el gran siniestro, que afecta a varias capas. Y llegan los nervios. Una cosa es tener una cláusula 'follow form' y otra es tener en cada capa dos, tres o cuatro reaseguradores y que cuando llega el siniestro todo el mundo quiere opinar y nombrar a su perito. Puedes tener un programa perfecto en cuanto a diseño de capas con sus 'follow form' pero si cada capa nombra a su perito y su abogado y te interpreta el siniestro de forma distinta en función de sus intereses empiezan los problemas. Hay que tener en cuenta que el gerente de riesgos se juega su carrera en el gran siniestro.

Hay mucha diferencia en que una capa interprete que hay un siniestro o dos si la colocación se basa en un límite por siniestro y no en agregado. Si el de

La trabajosa certificación del gerente riesgos

¿Cuál es tu valoración sobre el proyecto de certificación de la profesión del gerente de riesgos y su titulación necesaria que se impulsa desde Ferma?

¿Cómo certificas a un gerente de riesgos? El problema de la profesión y la función es que, aun estando muy afianzada y pese a tener una posición cada vez más alta en las organizaciones, no tiene certificación ni título que la avale. Ferma y Julia Graham (presidenta), a la que yo agradezco su esfuerzo, han conseguido diseñar y lanzar un proceso de certificación ahora vamos a testar. Yo voy a ser uno de los que van a testar, y en el congreso de Venecia aparecerán las primeras titulaciones.

El proceso es imparable. He escuchado muchas opiniones de gerentes de riesgos a favor. En contra, pocas, pero sí he escuchado a algún colega que no cree que aporte valor. Yo creo que sí aporta en el sentido de darle valor a la función, que se reconozca. Es muy difícil evaluar a un gerente de riesgos porque hacemos muchas cosas y muy distintas y no va a ser fácil. Es un camino que empieza ahora y que va a tener recorrido y desarrollo. Se ha trabajado muchísimo, y ha costado mucho esfuerzo pero espero que se vea recompensado.

Por otra parte, ¿en qué aspectos o proyectos pueden trabajar juntos Igea y Ferma?

Ferma es muy activa. Trabajan, no están solo para figurar. Hay muchos proyectos en los que Igea está implicada y que nos parecen muy interesantes. Las asociaciones apoyamos a Ferma y hacemos lobby, en el buen sentido, con los reguladores en toda aquella legislación que nos afecta

En todo lo que sea influir en los reguladores en Europa, estamos de su parte y apoyando. En el 'board' de Ferma hay dos españolas, una de Agers y otra de Igea, lo que me llena de orgullo y da idea del gran papel que juegan en Europa los Risk Managers españoles y el peso que vamos ganando.

arriba interpreta que son dos siniestros, todo se quedaría en la capa de abajo. Si el de abajo dice que solo es un siniestro, saltaría. Y este es el juego que puede llegar a convertirse en perverso.

En Igea ya hemos dedicado jornadas enteras para analizar este asunto y he llegado a la siguiente conclusión: no se puede arreglar en póliza. Se tiene que arreglar mediante un protocolo de siniestros anexo firmados por todos y cada uno de los aseguradores de todas las capas.. Y deben regular dos asuntos clave: un solo perito y un solo

abogado para todos, y un líder con el que me voy a comunicar en cada capa. Cuando sufres un siniestro no puedes tener delante a un panel con siete interlocutores distintos; es mucho dinero, yo lo entiendo, y acepto tener un interlocutor por cada capa, un líder, pero el resto tienen que seguirlo.

La casuística de un siniestro es infinita, no hay un siniestro igual. Todos tienen sus matices. Y aunque tengas 'follow form' luego hay que interpretar el siniestro y es cuando vienen los problemas.

La **casuística** de un **siniestro** es **infinita**, no hay un siniestro igual. **Todos tienen sus matices**