

# **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS**

**ADRIANA CASALLAS ARÉVALO  
AHIXA PAOLA MARTINEZ FERRIN  
NELSON ORLANDO PARRA SALAMANCA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS, FACULTAD DE DERECHO  
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL  
BOGOTA  
2006**

# **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS**

**ADRIANA CASALLAS ARÉVALO  
AHIXA PAOLA MARTINEZ FERRIN  
NELSON ORLANDO PARRA SALAMANCA**

**Trabajo de grado**

**Asesor de Investigación:  
Dr. Manuel Guillermo Torres Zambrano  
Director de Especialización:  
Dr. Fernando Palacios Sánchez**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS, FACULTAD DE DERECHO  
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL  
BOGOTA  
2006**

**DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD:**

**Rector: Dr. Obdulio Velásquez Posada**  
**Vicerrectora Académica: Dra. Laura Elvira Posada Nuñez**  
**Vicerrector Administrativo: Dr. Mauricio Rojas**  
**Directora de Registro Académico: Dra. Sonia Noreña**  
**Director General del Instituto: Dr. Salomón Frost González**  
**Decano Facultad de Derecho: Dr. Luis Gonzalo Velásquez Posada**  
**Director de Area de Ciencias Sociales: Dr. Cristancho Quiroga Otálora**  
**Asesor(a) de Investigación: Dr. (a) Manuel Guillermo Torres Zambrano**

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C. Mayo 31 de 2006

## DEDICATORIA

Queremos dedicar esta investigación a Aon Colombia S.A. por permitirnos realizar la especialización en Seguros y Seguridad Social lo cual ha contribuido de manera importante en nuestra formación profesional; los conocimientos aprendidos y las experiencias vividas en esta etapa serán utilizadas para nuestro propio beneficio y para el mejoramiento continuo de la empresa a la que nos sentimos orgullosos de pertenecer



## **AGRADECIMIENTOS**

El finalizar la especialización de Seguros y Seguridad Social es dar un paso más en el largo camino profesional que deseamos recorrer, hoy queremos agradecer a Aon Colombia S.A. por habernos apoyado en esta etapa.

Al mismo tiempo queremos agradecer a nuestro docente y amigo Gabriel Jaime Vivas quien nos brindó un apoyo incondicional, a todos los docentes de la especialización y especialmente al Dr. Arturo Nájera quien se interesó y apoyó a través de Fasecolda el desarrollo de nuestro tema de trabajo.

A las compañías de seguros Chubb, Colpatria, Colseguros y Liberty que nos abrieron sus puertas y transmitieron todos sus avances y conocimientos.

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Participación mundial en el mercado asegurador por región	28
Figura 2. Distribución de gastos de los colombianos	29
Figura 3. Demanda de seguros por estratos en Colombia	30
Figura 4. Curva S – Teoría de la saturación.	31
Figura 5. Curva S para los ramos de vida	32
Figura 6. Curva S para los ramos de No vida	32

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. OBJETIVOS	1
1.1. OBJETIVO GENERAL	1
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2. EL RIESGO Y SU ADMINISTRACIÓN	2
3. LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y EL RIESGO, DEBIDO A SU ESTRUCTURA Y A LAS OPERACIONES QUE REALIZAN	4
4. EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE RIESGOS EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS	6
5. INVENTARIO DE RIESGOS EN LAS ASEGURADORAS	9
5.1 RIESGOS DE SUSCRIPCIÓN	9
5.1.1 Riesgo Actuarial	9
5.1.2 Riesgo asociado al Factor G	9
5.1.3 Riesgo generado por los suscriptores	10
5.1.4 Riesgo relacionado con los ajustadores	11
5.1.5 Riesgo relacionado con el área de indemnizaciones	11
5.1.6 Riesgo relacionado con la intermediación	12
5.1.7 Riesgo relacionado con el área de ingeniería	13
5.1.8 Riesgo por Coaseguro	13
5.1.9 Riesgo relacionado con el tipo de ramo	13
5.1.10 Riesgo relacionado con los productos nuevos	14
5.1.11 Concentración de los riesgos asumidos	14
5.1.12 Diferencias en condiciones	14
5.2 RIESGOS FINANCIEROS	15
5.2.1 Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas	15
5.2.2 Riesgos de liquidez	16



5.2.3 Riesgo de crédito	16
5.2.4 Riesgo de mercado	17
5.3 RIESGO OPERACIONAL	17
6. HERRAMIENTAS SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS	19
6.1 SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO CREDITICIO SARC	19
6.2 SISTEMA ESPECIAL DE ADMINISTRACIONES DE RIESGOS EN SEGUROS – SEARS	21
6.3 SISTEMA INTEGRAL PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL LAVADO DE ACTIVOS (SIPLA)	22
6.4 VALUE AT RISK (VAR)	23
6.5 RISK BASED CAPITAL (RBC)	23
6.6 BASILEA	24
6.7 SOLVENCY	25
6.8 CATASTROPHE RISK EVALUATING AND STANDARDISING TARGET ACCUMULATIONS (CRESTA)	25
6.9 DYNAMIC FINANCIAL ANALYSIS (DFA)	26
6.10 BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT - BCM	27
7. TENDENCIAS FUTURAS DE RIESGOS	28
8. ORGANIZACIÓN PARA EL MANEJO DEL RIESGO	

EN LAS ASEGURADORAS	35
9. DESARROLLO ACTUAL DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN COLOMBIA	37
10. CONCLUSIONES	41
ANEXO A	42

## INTRODUCCIÓN

Siempre que se hace referencia a la Administración de Riesgos se piensa en las diferentes estrategias que utilizan las compañías de seguros para evaluar los riesgos que suscriben, es decir, los de sus clientes. Adicional a este enfoque existen los riesgos propios de la operación de las aseguradoras, los cuales son objeto de investigación de este trabajo.

La administración de los riesgos propios de las compañías de seguros es un proceso que se está iniciando en Colombia, con la misma importancia con que este se da en países más desarrollados, no solamente a nivel económico sino en cuanto a cultura de seguro se refiere y es este el motivo por el cual se hace interesante dar una visión sobre el desarrollo del sector asegurador colombiano frente a este tema en particular.

La identificación de los riesgos que preocupan principalmente a las compañías de seguros y el análisis de las herramientas que éstas pueden llegar a utilizar para el manejo del mismo hacen parte de esta investigación, como también la posición actual de las principales compañías del sector frente a algunas disposiciones legales que se han dado en torno al tema que nos ocupa.

Esta investigación contribuye a la creación y promoción de una cultura de riesgo propio en las compañías de seguros y en el sector como tal, pues definitivamente el riesgo propio existe y todas las personas que se encuentran vinculadas con la organización hacen parte de él y pueden controlarlo mediante el conocimiento detallado del mismo y el establecimiento de procesos claramente definidos para su manejo.

La creación de una cultura de riesgos propios dentro de la organización puede iniciarse con la lectura de este documento, el cual se considera un manual que le permite al lector introducirse en un tema tan específico. Es importante resaltar que dicho manual es el producto no solo de los conceptos y opiniones emitidas por diferentes autores, sino el resultado de nuestra experiencia de más de 10 años en el mercado asegurador colombiano.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Presentar un análisis de los riesgos a los que se encuentra expuesta una compañía de seguros en Colombia y la forma como estos son administrados.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los riesgos que preocupan a las compañías de seguros en consideración a sus actividades y a la actual situación del mercado.
- Realizar un análisis y evaluación conceptual de los riesgos identificados.
- Presentar las diferentes herramientas que se utilizan para el manejo del riesgo en las compañías de seguros.
- Presentar una visión de la situación actual del manejo de riesgo interno de las aseguradoras en el mercado.

## 2. EL RIESGO Y SU ADMINISTRACIÓN

El riesgo se puede definir como la probabilidad de que un peligro (causa inminente de pérdida) ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas. Los riesgos en general se pueden clasificar en riesgos puros y riesgos especulativos, siendo este último aquel en el cual existe la posibilidad de ganar o perder, el riesgo puro es aquel donde existe la posibilidad de perder y nunca de ganar, y este es el riesgo que es asegurable.<sup>1</sup>

Como se puede ver en la definición planteada, el riesgo normalmente se ha circunscrito a la ocurrencia de pérdidas que afectan los resultados esperados, sin embargo su concepto es más amplio que eso pues es este un atributo, una característica que al igual que otros atributos, como son por ejemplo el color o la forma, son inherentes a la esencia del objeto u operación en cuestión.

Teniendo en cuenta lo anterior, es imposible considerar un objeto u operación sin su riesgo, así es que se debe aprender a considerar este atributo en la toma de cualquier decisión asociada al elemento. Siendo esta la definición, se debe expresar que en la mayoría de los casos el riesgo es el atributo olvidado, razón por la que contemplar su manejo es algo que ha quedado de lado en muchos casos, este olvido parcial o total es sin duda lo que ha contribuido a ver el riesgo como algo nocivo, algo perjudicial y por lo tanto la aversión al riesgo es creciente.

Es indispensable dejar de lado esa concepción del riesgo como algo no benéfico y elevar el pensamiento a la idea de que el riesgo también es efectivamente oportunidad, pues de hecho entre los factores de mayor importancia en una decisión además de las finanzas son los riesgos, guardándose incluso en muchas ocasiones una relación directamente proporcional, es decir a mayor beneficio posible corresponde mayor riesgo.

Para la identificación de riesgos en una empresa es indispensable fijarse que es necesario involucrar a todas las personas que están en ésta, lo cual muestra claramente que el riesgo está presente en todas las situaciones y por lo tanto todas las personas participan del manejo de los mismos. Esta idea nos lleva a la concepción de que el trabajo en gerencia de riesgos es integral, pues se debe alinear el manejo de riesgos con independencia de cual es el área que lo realizará.

La anterior alineación requiere de tres elementos básicos, que son: una estrategia para ponerla en práctica, una organización que lo ejecutará y una cultura que permitirá llevar a exitoso término la implementación de la estrategia.

---

<sup>1</sup> BELMAR M, Víctor. Prevención de riesgos – Implantación de un sistema efectivo de control del riesgo operacional en la empresa. ([www.sappiens.com](http://www.sappiens.com)) Abril 10 de 2006

La gerencia de riesgos tiene bajo su cargo el diseño, implementación y control de diferentes planes enfocados a la administración de todos los posibles riesgos a los que se puede enfrentar la organización, es por esto que se considera de gran importancia que el gerente de riesgos tenga una interrelación permanente con todas las áreas de la organización y conozca el negocio de manera global.

En general se debe citar que una de las finalidades y objetivos de la administración de riesgos es proteger sus activos de la mejor manera posible y crear un programa de seguridad óptimo y adecuado a sus intereses.

### **3. LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y EL RIESGO, DEBIDO A SU ESTRUCTURA Y A LAS OPERACIONES QUE REALIZAN**

Para incursionar en el tema de riesgos dentro de las aseguradoras no es suficiente con remitirse a la esencia de su actividad, pues hay que considerar además las actividades que respaldan a esta función principal, como son el manejo de unos recursos financieros mediante inversiones y la necesidad de emplear una infraestructura operativa para la administración misma de la entidad, este último implicando riesgos comunes a cualquier empresa.

De estas consideraciones surgen las tres grandes clasificaciones de riesgos a tener en cuenta para el estudio en las aseguradoras, son los riesgos de suscripción, los riesgos financieros y los riesgos operativos.

Antes de entrar al análisis detallado de los riesgos que componen estas clasificaciones es conveniente enfatizar en la importancia del manejo de cada una de estas categorías, esto es posible dimensionarlo de la siguiente manera:

- En lo referente a la suscripción se debe considerar que por principio es este el negocio mismo de la aseguradora, consiste en la transferencia de las pérdidas de un asegurado a la compañía de seguros a cambio de una contraprestación que es la prima. El fundamento de esta actividad como negocio es que las primas recibidas de los asegurados generen el capital suficiente para que básicamente se puedan compensar los gastos operativos, las pérdidas transferidas por los asegurados que hayan tenido siniestros y se obtenga utilidad.

De este modo, el manejo de los riesgos de suscripción es de suma importancia, sin este manejo el objetivo del negocio de seguros propiamente dicho no se lograría. Al revisar los conceptos a compensar, antes mencionados, se destaca el hecho de que un manejo adecuado de la transferencia de pérdidas es precisamente no permitir que se presenten pérdidas en los asegurados, lo cual se puede lograr evitando incluir asegurados con riesgo considerable o contribuyendo en el mejoramiento de riesgos de los asegurados incluidos; esta última situación aumenta el trabajo necesario en gestión de riesgos para la aseguradora, pues no solo atendería sus propios riesgos sino los de otros.

- En cuanto a los riesgos financieros, estos corresponden básicamente a riesgos derivados del manejo de unos recursos de capital para obtener un rendimiento económico, su manejo es muy importante dado que en la práctica el resultado técnico de la actividad de suscripción es en muchos casos insuficiente para

compensar los gastos y pago de pérdidas a asegurados, y por lo tanto el negocio depende de los rendimientos financieros.<sup>2</sup>

Respecto al tema concreto de las inversiones hay especiales medidas por parte de los organismos de supervisión de las aseguradoras en todos los países, pues con los recursos captados se debe garantizar la existencia de unas reservas mínimas para responder a la obligación propia de la aseguradora, por esto lo normal es que siempre se obtengan rendimientos de las inversiones, aunque aún queda como uno de los riesgos principales el no obtener el nivel de rendimiento esperado.

Otro punto a tener en cuenta para las aseguradoras, y en general para todas las empresas, es el manejo de las finanzas de la compañía con un mínimo nivel de incertidumbre, por esto elementos tales como: información oportuna y confiable; adecuado recurso tecnológico; personal bien capacitado e idóneo; y mecanismos de monitoreo y control de los riesgos, son imprescindibles para su manejo.

- Acerca de los riesgos operativos, riesgos propios de cualquier empresa por el hecho de poseer una infraestructura que soporta las actividades administrativas y financieras, sin embargo, se debe destacar el hecho que surge como riesgo importante dentro de esta clasificación el relacionado con la necesidad de incurrir en gastos que por su magnitud afectan considerablemente el negocio de la empresa. Esto último tiene que ver además con el tamaño y eficiencia en el uso de los recursos de la misma.

---

<sup>2</sup> FASECOLDA, Lecciones para balancear los riesgos de inversión. Revista Fasecolda Año 2003 – No. 106 – Pag 18 -20.



#### 4. EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE RIESGOS EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Las aseguradoras son empresas que tradicionalmente han estado muy ocupadas en el diseño y mejoramiento de productos que cubran en forma adecuada las pérdidas derivadas de los riesgos de sus clientes, es decir en la prestación de un servicio adecuado, lo cual ha implicado que incluso sea desplazada la preocupación por sus propios riesgos.

Para conocer la evolución del concepto de administración de riesgos en compañías de seguros es indispensable citar algunos aspectos de la evolución misma del mercado de seguros, lo cual se presenta a continuación referido a las clasificaciones de riesgo antes mencionadas:

- La suscripción de los seguros es un concepto que no existió desde un comienzo como se conoce en la actualidad, ya que los primeros seguros surgieron como respuesta conjunta de parte de los miembros de algunas “sociedades” a las pérdidas individuales de éstos, mediante la constitución de un fondo común para compensar pérdidas. Los aportes regulares de los miembros para este fondo no estaban basados en ningún cálculo relacionado con las pérdidas a cubrir, razón por la que los primeros afectados por el riesgo de suscripción fueron muchas de estas sociedades, que desaparecieron debido a que su fondo no alcanzaba a cubrir los reclamos.

Posteriormente, en el siglo XVII surgieron formalmente las aseguradoras, que ya eran compañías que basaban la protección de sus asegurados en un calculo matemático para estimar las pérdidas que se podían esperar en un período, es decir apareció el concepto de manejo de riesgo de suscripción, el cual ha seguido evolucionando hasta su actual forma de ciencia actuarial empleando recursos tecnológicos, cada vez mejores y más sofisticados e información estadística, que en conjunto generan mayor confiabilidad en la estimación de las pérdidas.

Desde el punto de vista de la regulación y control en el manejo del riesgo de suscripción por parte de las entidades de vigilancia, se tiene por ejemplo como uno de los primeros hitos el reconocimiento en Estados Unidos, a mediados del siglo XX, del seguro en algunos casos como una transacción comercial con lo cual se inició la supervisión de este concepto como negocio, lo cual ha ido evolucionando hasta nuestros días, aunque en forma heterogénea en los diferentes países.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Insurance History – [www.answers.com/topic/insurance](http://www.answers.com/topic/insurance)

- Respecto a los riesgos de inversiones, éstos comenzaron a constituir una preocupación mayor hacia el final del siglo XX, específicamente debido a las crisis que se presentaron en los años 80 en Estados Unidos, con más de 80 bancarrotas de aseguradoras en la segunda mitad de la década mencionada, y en Japón, donde 6 aseguradoras han ido a la bancarrota y las 7 compañías más grandes de ese país han estado registrando pérdidas cuantiosas. Así mismo, en Europa la exposición a riesgo de inversión aún en nuestro tiempo se considera alta por la tendencia a invertir en acciones, lo cual se califica de inadecuado porque la venta forzosa de acciones en los mercados al portador no es buena idea.

Las situaciones mencionadas se presentaron debido a que las compañías esperaron a que los ingresos financieros de las inversiones compensaran los resultados técnicos negativos de la suscripción, circunstancia que no se dio según la expectativa y que por lo tanto generó la alarma de mejorar no solo la suscripción sino también las prácticas de inversión.<sup>4</sup>

Específicamente, en Estados Unidos la Asociación Nacional de los Comisionados de Seguros (NAIC por sus siglas en inglés) reforzó las reglas sobre las inversiones, logrando que las inversiones en acciones no fueran atractivas, y además desarrolló el sistema de monitoreo actual para detectar deficiencias financieras, que es la adopción del modelo de Risk Based Capital (RBC) desde 1993. El cálculo del RBC es teóricamente un sistema de cálculo de solvencia en proporción a los riesgos a los cuales está expuesto el asegurador.

En la comunidad europea (CE) la regulación relacionada con el manejo de los recursos de las aseguradoras para responder a sus clientes proviene de la Primera Directiva de 1973, en la que no solo se trataban las reservas técnicas calculadas a través de una evaluación actuarial, sino también las disposiciones para diversificación de los activos en respuesta a la preocupación por el riesgo de pérdida de los recursos. Actualmente se adelanta la revisión de las regulaciones de la CE sobre el seguro, bajo el proyecto Solvencia II, que está en fase de adopción.<sup>5</sup>

En Latinoamérica, el trabajo en manejo de riesgos de inversión está reflejado en una parte del Sistema Especial de Administración de Riesgos de Seguros (SEARS), el cual es un sistema con varias similitudes frente a los criterios definidos en el modelo RBC. No obstante, este trabajo es relativamente

---

<sup>4</sup> FASECOLDA, Lecciones para balancear los riesgos de inversión. Revista Fasecolda Año 2003 – No. 106 – Pag 18 -20

<sup>5</sup> MUNICH RE GROUP. Towards a better reflection of risks. ([www.munichre.com](http://www.munichre.com)) Abril 10 de 2006

reciente y su adopción en todos los países de América Latina no se da en forma uniforme, de tal modo que para el 2003 en países como Argentina no se tenía mayor impulso para su adopción mientras que en México ya se habían formulado criterios para la administración integral de riesgos para entidades de seguros.

En Colombia, el SEARS viene liderado por la Superintendencia Financiera, este trabajo se encuentra aún en una fase primaria como exigencia de esta entidad, aunque un buen número de compañías de seguros ya han trabajado en sus esquemas de administración de riesgos. No obstante cifras que llevan a una legítima preocupación por este riesgo en Colombia son las que evidencian la pérdida de patrimonio sufrida por el sector asegurador en el período 1990 a 2002, que se estima en 5.2 billones de pesos.<sup>6</sup>

- El riesgo operativo es considerado también en las disposiciones generales de las agencias reguladoras, pero su tratamiento o manejo realmente viene dado en función de las disposiciones internas de las empresas aseguradoras, mediante la formulación de estrategias tales como los planes de continuidad del negocio. Esto es particularmente notorio en las empresas aseguradoras multinacionales, que por su distribución geográfica han tenido que ser víctimas de eventos graves.

---

<sup>6</sup> FASECOLDA, Acertijo Regulatorio. Revista Fasecolda Año 2004 – No. 100 – Pag 2

## 5. INVENTARIO DE RIESGOS EN LAS ASEGURADORAS

A continuación se presenta un listado en el que se ha intentado hacer una relación exhaustiva de los riesgos a los que se ven sometidas las compañías de seguros de acuerdo al criterio y a la experiencia de los autores:

### 5.1 RIESGOS DE SUSCRIPCIÓN

Los riesgos que componen esta categoría se definen en función de los actores que intervienen en su proceso, por lo tanto es conveniente mencionar el papel que cada uno desempeña y así enmarcar su influencia en los riesgos de la aseguradora.

**5.1.1 Riesgo Actuarial.** Los actuarios son las personas responsables de establecer la tasa pura de riesgo de cada uno de los ramos para las aseguradoras, esto lo realizan mediante el manejo de información y herramientas estadísticas.

Los riesgos de esta actividad se generan en la confiabilidad de la información y en la suficiencia de la misma para generar datos precisos, un error en esta actividad puede desestabilizar a la aseguradora financieramente ya que la tasa calculada podría no ser suficiente para asumir las pérdidas de los asegurados; en caso contrario se afectaría la competitividad en el mercado.

Para prevenir el riesgo en mención es necesario crear mecanismos de control que garanticen que la fuente de información que está utilizando el actuario sea confiable y considere datos sobre períodos suficientes para realizar el análisis requerido.

**5.1.2 Riesgo asociado al Factor G.** El precio del producto de seguros o prima comercial se establece de la siguiente manera:

Tasa Comercial = Tasa Pura de Riesgo /  $1 - (\text{Factor G})$

Factor G = (Costo de Intermediación o gasto comercial y mantenimiento) +  
( Gastos generales que incluyen suscripción y siniestros) +  
( Utilidad)

Esta fórmula es una de las más simples para explicar como se obtiene la tasa comercial de un producto.<sup>7</sup>

De acuerdo con lo anterior se puede establecer la importancia de realizar el calculo correcto de la tarificación pues el no hacer este ejercicio adecuadamente pone en riesgo a la compañía de seguros en diferentes aspectos como son el financiero, pues se podrían llegar a presentar pérdidas importantes y a nivel comercial la imagen de la compañía podría verse muy deteriorada si no existiese la capacidad de pagar los gastos comerciales que demanda la colocación de un producto.

Adicionalmente, se puede asociar como riesgo del factor G el manejo inapropiado de los gastos de la compañía, pues estos inciden directamente en su resultado.

El determinar el margen de utilidad de cada producto también afecta el factor, aunque esta decisión es de la alta dirección se basa completamente en la información de índole financiero que se suministre, y aquí nuevamente se debe tener en cuenta el control de gastos mediante la optimización de los procesos.

Dentro del Factor G también se encuentra el pago de comisiones a los intermediarios el cual no debe estar relacionado únicamente con el mercado sino con la verdadera capacidad financiera de la aseguradora para asumir este rubro.

Por otro lado, el establecimiento de descuentos inadecuados sobre las primas también se convierte en un factor de riesgo para la aseguradora.

**5.1.3 Riesgo generado por los suscriptores.** El suscriptor de seguros es la persona que selecciona el tipo de riesgo y las condiciones con las que éste será suscrito. Esta persona debe tener conocimiento integral de aspectos relevantes del negocio, como: evaluación de riesgos, políticas de suscripción de la compañía, capacidades y características de los contratos de reaseguros, comportamiento del mercado (competencia directa e indirecta) y técnicas de negociación.

La responsabilidad del suscriptor en la gestión de riesgos de la empresa es de alto impacto pues podría aceptar riesgos que no se encuentren dentro de los parámetros de la compañía, de lo que se desprende la posibilidad de que un evento ponga en riesgo la condición financiera de la empresa.

El control de este riesgo debe comprender: Una adecuada selección de los funcionarios responsables de dicha actividad, su capacitación permanente, la actualización constante en las tendencias del mercado, una asignación de

---

<sup>7</sup> RODRIGUEZ C, Luis Eduardo. Introducción a los Seguros – Clase Magistral – Especialización Seguros y Seguridad Social – Universidad de la Sabana – Bogotá – Junio 2005

delegaciones acorde a la capacidad de cada suscriptor y la especialización de los mismos por ramo.

**5.1.4 Riesgo relacionado con los ajustadores.** El ajustador es un proveedor de servicios que tiene varias funciones dentro de un proceso de reclamación: establecer las causas del siniestro, la relación de las mismas frente a la cobertura de la póliza, el valor de la pérdida y de la indemnización acorde a las condiciones del contrato de seguro. Los conceptos emitidos por el ajustador son de libre aceptación por parte de la aseguradora, adicionalmente se considera importante aclarar que el ajustador no es un representante de la compañía de seguros, no hace parte del contrato y no cuenta con un ente regulador de su actividad.

Los posibles riesgos que se derivan son:

- Inadecuado cálculo de las reservas por siniestros, pues el ajustador es quien estima el valor de la pérdida con base en la cual la compañía establece la reserva para atender el siniestro, cifra que de resultar insuficiente podría ocasionar problemas de liquidez para la compañía y problemas con los reaseguradores que respaldan el pago de la indemnización.
- Incumplimiento de los términos establecidos por la ley para el pago de siniestros, generando costos financieros a la compañía.
- Afectación de las relaciones de la compañía con el asegurado en el caso de emitir un concepto de cobertura erróneo.

El manejo de este riesgo debe considerar estrategias como: adecuada selección de proveedores, considerando sus áreas de especialización y su experiencia; un procedimiento de revisión de los aspectos principales del trabajo de ajuste, estableciendo puntos de control críticos.

**5.1.5 Riesgo relacionado con el área de indemnizaciones.** Esta área es la responsable del manejo integral del proceso de reclamación al interior de la compañía, desde el momento mismo del aviso de siniestro hasta el pago de la obligación y el manejo del salvamento. La importancia de esta área radica en que la atención del reclamo es el momento de verdad para el cliente, pues él ha comprado un intangible el cual se materializa con la reclamación.

En la atención de las reclamaciones se pueden presentar errores que pongan en riesgo la estabilidad financiera de la compañía y la imagen de la misma ante el cliente, por ejemplo: objeciones no fundadas por desconocimiento de cláusulas particulares, gastos financieros por incumplimiento de términos, pérdida de beneficio por una no óptima disposición del salvamento.

El control de los riesgos de esta área comprende: Una verificación de las cargas de trabajo de sus funcionarios, para conocer si la dedicación de tiempo a cada reclamación es suficiente para el análisis; la realización de auditorías; doble chequeo de los puntos críticos de la actividad; la delegación de capacidad del manejo de siniestros acorde a su cuantía; una adecuada comunicación con el área de suscripción para determinar las fallas que se puedan presentar en esa área y que se reflejen en mayor número de siniestros a asumir por la compañía.

**5.1.6 Riesgo relacionado con la intermediación.** Los intermediarios de seguros pueden ser personas naturales o jurídicas dedicadas a la comercialización de los productos de las aseguradoras.

Las personas naturales se conocen como Agentes de Seguros y pueden ser dependientes, es decir, empleados de las compañías de seguros y por lo tanto las representan y comercializan exclusivamente los productos de la compañía a la que pertenecen; también existen agentes de seguros independientes los cuales trabajan con diferentes compañías, no las representan como tal pero si son vigilados por las mismas.

Las personas jurídicas pueden ser agencias o corredores de seguros. Las agencias representan a las aseguradoras quienes a su vez las vigilan. Los corredores de seguros únicamente pueden tener el carácter de ser sociedad anónima y son vigilados por la Superintendencia Financiera. Esta clasificación de intermediarios también se formula con base en los ingresos que se perciben por concepto de comisiones.

Uno de los riesgos que se presenta con los intermediarios de seguros es la retención de primas, entendida como el no traslado oportuno de las primas pagadas por los asegurados a la compañía de seguros. Otro riesgo importante es la posibilidad de brindar una mala asesoría al asegurado en cuanto a las características y servicios del producto, generando expectativas en los clientes que no podrán ser satisfechas en el momento de la reclamación, afectando la reputación de la compañía. Por otro lado, existen algunas compañías de seguros que delegan la inspección de riesgos a los intermediarios abriendo de esta forma la posibilidad de incurrir en errores al momento de la suscripción.

Las estrategias para el tratamiento de los riesgos asociados a la intermediación pueden comprender: Procesos de selección de proveedores según su experiencia, presencia de personal idóneo, credibilidad y prestigio; auditoría a la expedición de pólizas y recaudo oportuno de primas; capacitación de intermediarios sobre los productos, así como apoyo técnico y comercial.

**5.1.7 Riesgo relacionado con el área de ingeniería.** Esta área tiene como función la identificación y análisis de riesgos, que es información básica para la suscripción, así como también la formulación de recomendaciones para mejoramiento de riesgo de los asegurados y de garantías para definir las condiciones de seguridad bajo las cuales se aceptan los riesgos.

Los problemas que puede traer esta actividad para la aseguradora son la aceptación de riesgos inadecuadamente dimensionados, por una mala estimación de la pérdida máxima probable o por la no identificación de un riesgo crítico; el no establecimiento de garantías adecuadas, con lo cual la compañía aceptaría riesgos que no tienen un nivel mínimo de protección.

Para prevenir este tipo de riesgos es necesario contar con un alto nivel de capacitación para los ingenieros del área y generar especializaciones por tipo de riesgo o actividad (energía, petroquímicas, etc) tal como incendio, rotura de maquinaria, etc.

Adicionalmente es importante establecer una metodología estándar de evaluación de riesgos con el uso de formatos y listas de chequeo que permitan verificar condiciones mínimas de seguridad y al mismo tiempo detectar los aspectos críticos de cada riesgo.

**5.1.8 Riesgo por Coaseguro.** Varias compañías de seguros pueden asumir un mismo riesgo bajo el esquema de coaseguro, el cual puede ser aceptado o cedido. Cuando este es aceptado se genera un riesgo importante derivado de la misma aceptación del esquema de suscripción de la compañía líder.

**5.1.9 Riesgo relacionado con el tipo de ramo.** Existe una gran diferencia entre los ramos de vida y No Vida, pues en estos últimos normalmente se tiene la posibilidad de evaluar el negocio anualmente e implantar los correctivos necesarios si su rentabilidad no esta siendo la esperada. En el caso de vida su actividad es más compleja por tratarse de la asunción de compromisos de largo plazo, los cuales pueden llegar a ser inalcanzables (dada la diferencia que se puede presentar en las tasas de interés pactadas y las del mercado) y de hecho sin ningún margen de rentabilidad, tal como sucede hoy día en algunos mercados internacionales.

De acuerdo con lo anterior las compañías de vida tienen un nivel de riesgo más alto por las características inherentes del negocio.



**5.1.10. Riesgo relacionado con los productos nuevos.** Las necesidades del mercado llevan a la creación de nuevos productos que permitan responder a las expectativas de los clientes, generándose así un riesgo asociado con la definición de las condiciones de cobertura que podrían no delimitar adecuadamente la responsabilidad de la compañía, de igual forma al ser un nuevo riesgo no existen argumentos estadísticos que permitan establecer una tarifa adecuada para la aseguradora, en este caso sin pensar en el cliente. Una situación que se presenta en la actualidad es la incursión de las aseguradoras en productos de ahorro adicional a la cobertura del riesgo como tal, lo que implica asumir riesgos financieros que no son propios de la actividad aseguradora.

**5.1.11 Concentración de los riesgos asumidos.** La concentración inadecuada de riesgos se puede ver desde dos enfoques: la diversidad de ramos con los cuales trabaja una compañía de seguros y el cúmulo de los mismos.

Las aseguradoras deben establecer diversidad en sus riesgos y por lo tanto ofrecer diferentes productos en cada uno de sus ramos para que de esta manera puedan manejar diferentes rangos de utilidad y de exposición tanto en frecuencia como en severidad; por ejemplo una compañía dedicada a la suscripción de todo riesgo en grandes empresas industrializadas puede llegar a verse afectada más por la severidad de un siniestro que por la frecuencia, en el caso de que una compañía se dedique a la suscripción de automóviles únicamente, su exposición es más por frecuencia que por severidad.

Con relación al cúmulo las compañías de seguros dentro de sus políticas de suscripción deben tener en cuenta los sectores donde asumen los riesgos dado que éstos hacen que el índice de exposición sea mayor o menor, lo anterior se maneja con una adecuada política de suscripción la cual debe contemplar los tipos de riesgos, la tarificación de los mismos y la aceptación o no de estos. Por esto encontramos tarifas diferentes para un mismo riesgo, dependiendo de su zona de ubicación, utilización y el manejo específico de cada uno.

**5.1.12 Diferencias en condiciones** Existe la posibilidad de que las aseguradoras amparen riesgos en condiciones específicas, las cuales no sean amparadas o aceptadas en los contratos de reaseguro. Lo anterior puede ocasionar un importante riesgo para la aseguradora, pues en caso de presentarse un siniestro esta se encontraría desprotegida ya que debe asumir el siniestro completamente y esto puede ocasionar un impacto importante en la situación financiera de dicha compañía.

Otra situación que puede presentarse es la obtención de un respaldo parcial por parte de los aseguradores con lo cual la aseguradora tendría que asumir de cuenta neta el porcentaje no amparado, esta situación se presentó después de los

acontecimientos del 11 de Septiembre, cuando los límites de terrorismo se redujeron de forma drástica en algunos casos en la mitad de la vigencia del contrato afectando directamente al cliente y a la compañía.

## 5.2. RIESGOS FINANCIEROS

Dentro de los riesgos financieros existen dos aspectos relevantes para estudiar, el primero de ellos es que el capital de la compañía no sea suficiente para cubrir sus obligaciones y el segundo es el manejo de la inversión del capital y sus resultados.

**5.2.1. Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas.** Este riesgo se basa en la probabilidad de pérdida como consecuencia de una subestimación en el cálculo de las reservas técnicas (conjunto de obligaciones que una aseguradora tiene con sus asegurados)<sup>8</sup> y otras obligaciones contractuales, este es un riesgo de gran relevancia para las aseguradoras dado que al llegar a afectarse este factor pone en total desequilibrio la estabilidad de la compañía teniendo en cuenta que las reservas son las bases que solventan la organización. Existen varios tipos de reservas en seguros los cuales se explican brevemente:

- Reservas de riesgos en curso: A nivel técnico se puede definir como un valor a deducir del monto de la prima neta retenida con el propósito de proteger la porción de riesgo correspondiente a la prima no devengada.
- Reserva matemática: La reserva se basa en el principio de equivalencia, se define como la esperanza matemática de los pagos del asegurado iguales a la esperanza matemática de los pagos del asegurador.
- Reserva de siniestros pendientes: Se define como el valor estimado de la indemnización que correspondería a la entidad, por cuenta propia, por cada siniestro avisado, dentro de este tipo de reserva se encuentran:
  - Reserva de siniestros no avisados - IBNR (Incurred By Not Reported): Son reservas de siniestralidad que protegen a la organización de eventos desconocidos. Generalmente se toma un % representativo de las primas fruto de la experiencia estadística actuarial.
  - Reserva de Siniestros Avisados

---

<sup>8</sup> NAJERA A, Arturo. Análisis Financiero – Clase Magistral – Especialización Seguros y Seguridad Social – Universidad de la Sabana – Bogotá – Agosto 2005

- Reserva de desviación de siniestralidad; Reserva de carácter especial que debe ser constituida en ramos que usualmente tienen una siniestralidad catastrófica. Dicha reserva es acumulativa y su monto debe elevarse hasta lograr la suficiencia razonable para cubrir el riesgo objetivo.

**5.2.2. Riesgo de liquidez.** Este riesgo hace referencia a la imposibilidad de adquirir u obtener los fondos necesarios para el pago de obligaciones de corto plazo de la compañía, tales como:

- Pago de siniestros
- Ajuste de reservas inadecuadamente calculadas
- Pago a terceros y/o proveedores

Una de las formas de controlar este tipo de riesgos es la proyección y revisión periódica del flujo de caja para así evidenciar el comportamiento operativo de la compañía y la relación existente con el movimiento de inversiones de tesorería.

**5.2.3. Riesgo de crédito.** Se considera como riesgo crediticio la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia del no pago o pago inoportuno de las obligaciones contraídas por sus deudores.<sup>9</sup>

Este tipo de riesgo puede tener varios enfoques desde el punto de vista de las aseguradoras:

- Reaseguradores: La posibilidad de que el pago de siniestros por parte de éstos no sea oportuno.
- Intermediarios: Probabilidad de retención de primas
- Financiación de primas: Posibilidad de que el deudor – asegurado no cancele oportunamente su obligación, pues pese a la posibilidad de cancelación ya se ha incurrido en gastos de tipo administrativo.
- Otras compañías de seguros: En el caso de coaseguro puede existir la probabilidad del no pago de primas por parte de la compañía líder.

Para minimizar los riesgos mencionados anteriormente las aseguradoras deben adoptar unas políticas claramente definidas, en el caso de los reaseguradores debe existir una directriz emitida por la alta gerencia en la cual se especifiquen las calificaciones que debe tener el reasegurador para poder trabajar con la empresa.

---

<sup>9</sup> SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular Externa No. 052 de 2002

Respecto a los intermediarios debe existir un mecanismo de control de cartera para cada uno de ellos, adicionalmente la compañía debe facilitarle al asegurado el pago de sus primas a través de diferentes medios, inclusive contar con mecanismos de financiación para así evitar el recaudo por parte del intermediario, adicionalmente, es necesario establecer un estricto proceso de reclutamiento para intermediarios en el cual se pueda constatar el manejo idóneo de la operación durante el tiempo laborado e incluso su desempeño en otras aseguradoras.

**5.2.4 Riesgo de mercado.** Este se puede definir como el riesgo en que se incurre por las posibles variaciones de los diferentes instrumentos financieros que mantengan posiciones dentro o fuera del balance de la compañía, algunos de éstos pueden ser tasas de interés en moneda legal o extranjera, operaciones pactadas en UVR, tipo de cambio, acciones entre otras.<sup>10</sup>

Para las compañías de seguros, este riesgo se puede generar por el hecho de invertir en un mercado sujeto a variaciones externas, las cuales se encuentran estrechamente relacionadas con el comportamiento económico del país. Realizar operaciones en moneda extranjera es otro riesgo evidente para la empresa.

Las compañías de seguros deben realizar un seguimiento a los indicadores financieros y a la proyección de los mismos con objeto de minimizar el riesgo de mercado, pues mediante el análisis anterior se pueden estimar las pérdidas máximas esperadas y obviamente definir las estrategias de inversión.

### **5.3 RIESGO OPERACIONAL**

Este riesgo se deriva de la necesidad de contar con una infraestructura física y otra de recurso humano, cada una de estas expuesta a diferentes situaciones que pueden afectar la operación de la compañía.

Con relación a la infraestructura física se pueden presentar eventos tales como la pérdida de información, imposibilidad de acceso al sitio por inestabilidad estructural de la instalación, entre otros.

La mejor herramienta para prevenir y protegerse contra este tipo de riesgo es la elaboración de un plan de continuidad del negocio mediante el cual se garantiza que aun en el peor de los casos las funciones críticas de la compañía subsistirán.

Respecto a los posibles riesgos que se puedan presentar con el recurso humano se encuentran el fraude, los errores y omisiones que generen los empleados e impliquen un costo para la empresa.

---

<sup>10</sup> SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Criterios y procedimientos para medición de riesgos de mercado – Capítulo XXI

En cuanto herramientas para el manejo de este tipo de riesgos se pueden citar el modelo Commission of Sponsoring Organization (COSO) y en general los estándares para revisión y control de los procesos financieros y contables, así como también los procesos de auditoría.

## 6. HERRAMIENTAS SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

A través del tiempo se ha presentado un sin número de eventos en las aseguradoras y en el sector en el cual éstas se encuentran, que es el financiero, lo cual ha generado la necesidad de establecer metodologías y/o normas que permitan desarrollar un mayor conocimiento sobre los posibles riesgos y la manera de establecer mecanismos de prevención y protección para minimizar cada vez más las posibles pérdidas.

De acuerdo con lo anterior se han desarrollado metodologías a nivel internacional por tipo de riesgo las cuales han sido adoptadas por diferentes países, su implementación se ha realizado teniendo en cuenta la cultura y al entorno de cada región.

En el caso específico de Colombia la Superintendencia Financiera (ente regulador) ha contribuido de manera importante en esta implementación con normas tales como: Sistema de administración del riesgo crediticio (SARC), Sistema especial de administración de riesgos en seguros (SEARS), Sistema integral para la prevención y control del lavado de activos (SIPLA).

A nivel mundial las herramientas de gestión de riesgos han sido desarrolladas principalmente por la Comunidad Europea y Estados Unidos, algunas de estas son: Value at Risk (VAR), Risk based capital (RBC), Basilea, Solvency. Así mismo el sector asegurador ha creado herramientas específicas tales como Catastrophe Risk Evaluating and Standardising Target Accumulations (CRESTA) y Dynamic Financial Analysis (DFA). Otro tema que se ha trabajado en varios sectores es el Business continuity management (BCM).

### 6.1 SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO CREDITICIO – SARC

El SARC es una herramienta desarrollada específicamente para el sector financiero y tiene como objetivo establecer unas políticas claras y precisas que definan los criterios bajo los cuales la organización evaluará, calificará y controlará los riesgos de crédito.<sup>11</sup> Para tal efecto ha establecido algunos principios y criterios generales que las entidades deben adoptar y mantener, algunos de éstos son:

- *Principios y criterios generales para la evaluación del riesgo crediticio:*

---

<sup>11</sup> SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA – Circular Básica Contable – Capítulo II  
Gestión del Riesgo de Crédito - 1995

Las entidades deben evaluar permanentemente el riesgo crediticio de sus activos mediante una metodología interna que debe contemplar por lo menos dos elementos:

- Probabilidad de deterioro o de cambio en la calificación de riesgo del crédito (probabilidad de no pago o tasa de morosidad esperada)
- Estimación de la pérdida esperada en caso de que se produzca el evento anterior.

Para evaluar los elementos mencionados anteriormente se debe tener en cuenta la capacidad de pago del deudor y las garantías que respaldan la operación.

- *Información previa al otorgamiento de un crédito*

La entidad debe velar porque el deudor potencial tenga completamente claros y entendidos los términos y condiciones del crédito, para tal efecto deberá suministrar información sobre tipo de tasa de interés a utilizar, la base del capital sobre el cual se aplicará dicha tasa, plazo del préstamo, condiciones de prepago, derechos de la entidad en caso de incumplimiento por parte del deudor, derechos del deudor, tasa de interés de mora, recargos y comisiones que se aplicarán entre otros.

- *Modalidades de crédito*

Los créditos se clasifican en cuatro modalidades, para efectos de información, evaluación de riesgo, aplicación de normas contables y constitución de provisiones, éstas son: Vivienda, microcrédito, consumo y comercial.

- *Calificación del riesgo crediticio*

El SARC establece cinco categorías para calificar el riesgo crediticio de una entidad, las cuales van desde un riesgo normal hasta un riesgo de incobrabilidad.

- *Disponibilidad y requisitos de reporte de la información sobre evaluación de riesgo crediticio*

Los resultados de las evaluaciones totales y de las actualizaciones de calificación de riesgo deben incorporarse en los informes trimestrales de operaciones de crédito activas que se remiten a la Superintendencia Financiera en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

Al mismo tiempo se deben hacer reportes trimestrales sobre los créditos y deudores reestructurados.

## **6.2 SISTEMA ESPECIAL DE ADMINISTRACIONES DE RIESGOS EN SEGUROS – SEARS**

El SEARS es una herramienta diseñada por la Superintendencia Financiera exclusivamente para el sector asegurador y busca garantizar la continuidad del negocio frente a sus contingencias. De acuerdo con lo establecido en la circular 052 de 2002, las aseguradoras debían adoptar una estructura general de sistema de riesgos y aplicar una metodología de cuantificación de los mismos.

Cada compañía de seguros de acuerdo con su tamaño y complejidad debe tener en cuenta los siguientes elementos en el momento de desarrollar el sistema:

- a. Políticas sobre asunción de riesgos
- b. Infraestructura adecuada para la gestión de los riesgos de seguros
- c. Metodologías especiales para la medición de los riesgos de seguros
- d. Procesos de control de riesgos
- e. Mecanismos de control de los procesos

Adicionalmente e independiente del sistema que cada compañía de seguros escoja debe tener como mínimo las siguientes características:

- Cuantificación del riesgo: Hace referencia al poder estimar o cuantificar las posibles pérdidas por la exposición a riesgos cuantificables.
- Cubrimiento del riesgo: Se debe determinar el procedimiento mediante el cual se mejoraran los procedimientos de control, mitigación de riesgos y niveles adecuados de reservas técnicas, provisiones o patrimonio que se requieran para mantener la exposición a un riesgo de niveles aceptables.
- Control de riesgos: Se debe garantizar el establecimiento de mecanismos permanentes y eficaces de control de riesgos para monitorear los existentes e identificar los nuevos.

Dentro de esta metodología también se establece la adopción de políticas sobre la asunción de los riesgos, las cuales deberán tener en cuenta aspectos tales como:

- Riesgo de crédito
- Riesgo de mercado
- Riesgo de liquidez
- Riesgo de suscripción: Este incluye el riesgo de tarificación, descuentos sobre primas, concentración y diferencias en condiciones.
- Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas
- Riesgo legal
- Riesgo operacional



- Riesgo estratégico
- Riesgo reputacional

Por ultimo cada compañía de seguros deberá establecer los procesos y mecanismos que empleará luego de haber cuantificado sus riesgos, para eliminar, atenuar, trasladar o retener cada uno de estos.

### **6.3 SISTEMA INTEGRAL PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL LAVADO DE ACTIVOS (SIPLA)**

El asegurar bienes procedentes de fuentes ilícitas o que serán utilizados en causas relacionadas con el terrorismo, se constituye en un verdadero riesgo legal y reputacional para las compañías de seguros; con el fin de evitar esta situación se creó el Sistema Integral para la Prevención y Control de Lavado de Activos - SIPLA, el cual regula el conocimiento de clientes y establece la obligación de reportar las operaciones sospechosas.

“Inicialmente las operaciones de legitimación de capitales o lavado de dinero y activos en el sector seguros se concentraron especialmente en el pago de las pólizas con dinero procedente de actos ilícitos, para luego recuperarlo con apariencia de legalidad, igualmente creando empresas de fachada y asegurando productos inexistentes en las llamadas exportaciones ficticias o comprando acciones de aseguradoras ilícidas con dinero sucio, para apoderarse administrativamente de ellas”<sup>12</sup>.

El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Artículo 102 a 107, prevención de actividades delictivas), Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Bancaria (mecanismos de control y prevención), Circulares Externas 005 de 1998, 024 de 1999 y 046 de 2002 (instrucciones en materia de requisitos para la vinculación de clientes a través de contratos de seguros y capitalización), reglamentan la obligación, por parte de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, de adoptar medidas de control orientadas a evitar que en la realización de sus operaciones, éstas puedan ser utilizadas como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión y aprovechamiento en cualquier forma de dinero y otros bienes provenientes de actividades delictivas, o para dar apariencia de legalidad a las transacciones y fondos vinculados con las mismas.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Administración del Riesgo de lavado de dinero y activos en Aseguradoras [www.interamericanusa.com/Cursos-Talleres/CursPrevAsegur.htm](http://www.interamericanusa.com/Cursos-Talleres/CursPrevAsegur.htm)- Mayo 1 2006

<sup>13</sup> Sistema Integral para la Prevención y Control de lavado de activos – SIPLA, [www.previsora.gov.co](http://www.previsora.gov.co) - Abril 28 2006

Actualmente y en razón de los nuevos estándares internacionales, se han visto instituciones de seguros sancionadas, por no conocer al cliente y su actividad, prestando servicios de seguros individuales a personas naturales dedicadas a actividades ilícitas o que figuran en listas negras como la lista Clinton.

De acuerdo con lo anterior, las instituciones y funcionarios que no demuestren debida diligencia para detectar y reportar esta clase de operaciones se ven expuestas a ser penalizadas por este delito.

#### **6.4 VALUE AT RISK (VAR)**

La necesidad de tomar decisiones financieras bajo incertidumbre crea riesgos a las aseguradoras, en particular a la hora de decidir el portafolio de inversiones de la compañía, este es un proceso cuyas etapas deben ser optimizadas con el propósito de reducir el riesgo de no obtener los resultados esperados al invertir.

Value at risk es una metodología para optimizar la etapa de cuantificación del riesgo, ésta corresponde al calculo del límite superior de un intervalo de confianza para las pérdidas asociadas a un portafolio de inversiones a un determinado nivel de probabilidad.<sup>14</sup>

Este no es un concepto nuevo, pero los desarrollos prácticos modernos datan de 1994 cuando se lanzo al mercado un producto denominados Risk Metrics y entonces el uso del VAR se convirtió en un estándar de la ingeniería financiera moderna.

Específicamente, para las aseguradoras la importancia del VAR va más allá de la simple medida de los riesgos, su aplicación apoya el cumplimiento de la regulación de la Superintendencia Financiera.

#### **6.5 RISK BASED CAPITAL (RBC)**

El sistema denominado Risk Based Capital – RBC fue introducido por la National Association of Insurance Commissioners – NAIC a principios de los años noventa como un proyecto de racionalización y armonización de las normas aplicables a las compañías de seguros en Estados Unidos, ya que antes de este las exigencias de solvencia diferían según los Estados.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Measuring Value-at-Risk. ([www.riskglossary.com](http://www.riskglossary.com)) Abril 12 de 2006

<sup>15</sup> COMISION EUROPEA, Nota a la atención del subcomité sobre solvencia. Markt/2085. Año 2001

El principio del RBC consiste en asociar a cada uno de los principales riesgos que tienen las aseguradoras con la necesidad de capital, es decir los métodos de cálculo utilizados tienen en cuenta las características de cada empresa. Al final se obtiene una necesidad global de fondos propios que se comparan con los fondos de la empresa para determinar las posibilidades de actuación de la autoridad de control, que pueden ir desde correcciones hasta el hecho de que la autoridad tome el control de la empresa.

Este sistema formula el estudio de cuatro grandes categorías de riesgo, así: Riesgo de los activos, que hace referencia a la probable pérdida del valor de un activo financiero o del interés que este genera; riesgo de crédito, que se refiere a la pérdida que se puede esperar al no recibir dinero de los acreedores; riesgo de suscripción, son los relacionados propiamente con el negocio; riesgo por las responsabilidades contingentes de la empresa u otros aspectos que no se reflejan en el balance general de la empresa.

Se anota que el RBC sirvió de base para iniciar el trabajo en Latinoamérica de lo que se ha denominado el Sistema especial de administración de riesgos – SEARS.

## **6.6 BASILEA**

El Acuerdo de Capitales de Basilea tiene como propósito mejorar el manejo del riesgo de solvencia de las entidades financieras, este entro en vigor en 1992 (Basilea I), siendo empleado actualmente para la regulación de capital en entidades de más de 100 países. Posteriormente, este Acuerdo fue actualizado (Basilea II), a fin de corregir el desalineamiento creciente entre sus anteriores disposiciones y las prácticas de las entidades financieras, que en los últimos años han evolucionado excediendo la normatividad.<sup>16</sup>

El esquema de supervisión basada en riesgos, adoptado por la Superintendencia Financiera en los últimos años, se enmarca en los principios de administración de riesgos promovidos por este Acuerdo de Basilea. Como parte del esquema se introdujeron a la gestión de las entidades vigiladas estándares mínimos y la obligación de establecer sistemas de identificación, medición y control de riesgos.

Este Acuerdo tiene tres pilares:

- Requerimientos de capital ajustados a los riesgos a los que realmente se enfrenta la entidad, teniendo en cuenta la capacidad de cada entidad para medir y gestionar el riesgo.

---

<sup>16</sup> BBVA, Basilea II: Retos y oportunidades. Año 2004

- Asignación a los supervisores de la tarea de evaluar el riesgo global de la entidad y de las herramientas, sistemas y procedimientos de lo que se dispone para gestionar el riesgo.
- Mayor transparencia en el reporte sobre el riesgo y el capital de cada entidad.

## **6.7 SOLVENCY**

La regulación de seguros en Europa, Solvencia II, tiene sustancialmente el mismo enfoque de Basilea, es decir es la aplicación del Acuerdo a un sector específico del medio financiero.

Al igual que en el Acuerdo de Basilea se contemplan tres pilares<sup>17</sup>:

- Primer pilar. Requerimientos cuantitativos en cuanto a solvencia y capital mínimo, que exige un completo y detallado estudio del impacto cuantitativo de los riesgos. Se propone un estándar para estos cálculos pero se da la libertad de crear un modelo interno propio que debe exceder al estándar.
- Segundo pilar. Actividades de supervisión. Este busca incrementar el nivel de armonización de los métodos y herramientas de supervisión por medio del desarrollo de estándares.
- Tercer pilar. Reporte armonizado de las compañías de seguros a sus supervisores y uso de la información sobre riesgos con discreción, considerando también la transparencia de la misma.

## **6.8. CATASTROPHE RISK EVALUATING AND STANDARDISING TARGET ACCUMULATIONS (CRESTA)**

CRESTA es una herramienta desarrollada por el sector asegurador para el análisis de la distribución de valores asegurados dentro de una zona, considerando la división política de la misma para facilidad de estudio. Esta información es de gran importancia para el mercado de seguros en el manejo de la concentración de los riesgos asumidos.

Esta herramienta fue originalmente desarrollada como un proyecto conjunto de Swiss Reinsurance Company (Zurich), Gerling-Konzern Globale Reinsurance Company (Cologne) and the Munich Reinsurance Company (Munich).<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> CEA-MERCER OLIVER WYMAN, Solvency Assessment Models Compared Año 2005

<sup>18</sup> Catastrophe Risk Evaluating and Standardising Target Accumulations – [www.cresta.org/about.html](http://www.cresta.org/about.html)

El uso de CRESTA permite ahorrar tiempo al visualizar y analizar información de riesgos una manera ágil, manejar información más precisa, y lo más importante reducir la exposición del mercado de seguros a los eventos catastróficos.

Las decisiones que se pueden tomar considerando la información de CRESTA son por ejemplo la de no aceptación de riesgos, ajuste de tarifas, entre otras.

## **6.9. DYNAMIC FINANCIAL ANALYSIS (DFA)**

El objetivo del análisis financiero dinámico no es el de predecir el futuro, sino aportar luz sobre el posible impacto que determinadas decisiones, cambios estratégicos o variaciones en el entorno pueden tener sobre la posición financiera futura de un asegurador.

La obtención de resultados confiables con esta herramienta exige la construcción y parametrización de un modelo que refleje de la forma más precisa posible la situación de la entidad. Algunos beneficios que se pueden obtener con la aplicación de los modelos dinámicos a la planificación estratégica del negocio de una aseguradora son:

- Conocer la variabilidad esperada de las principales magnitudes (tales como el beneficio, la tasa de siniestralidad o el margen de solvencia); lo que podría ser de gran interés a la hora de realizar el plan de negocio.
- Simular de manera clara el efecto esperado sobre la futura posición financiera de la compañía derivado de la toma de decisiones tales como:
  - Intensificar la presencia en un mercado conocido
  - Disminuir la nueva producción en una línea de negocio o producto
  - Modificar estrategias de inversión
  - Modificar la estrategia de reaseguro

El uso de esta metodología tiene como fin minimizar el riesgo en la toma de decisiones de la aseguradora teniendo como base un panorama del comportamiento actual y de lo que podría llegar a suceder mas adelante.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> DFA Como herramienta de planificación estratégica – [www.watsonwvatt.com/simulum](http://www.watsonwvatt.com/simulum) - Mayo 2006

## **6.10. BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT - BCM**

La administración de la continuidad del negocio (BCM, por sus siglas en inglés) es el nombre que se ha dado al proceso mediante el cual se diseña, implementa y mantiene un conjunto de estrategias para garantizar la permanencia de la empresa; el BCM esta orientado al manejo del riesgo operacional, según se definió en el numeral 5.3.

Esta herramienta es de importancia particular para las aseguradoras que son empresas multinacionales y que por lo tanto tienen sus propiedades distribuidas en varias regiones geográficas, sometidas a diferentes riesgos de la naturaleza (terremotos, huracanes, tsunamis, otros).

La metodología para desarrollo del BCM fue formulada por el Disaster Recovery Institute International – DRII de Estados Unidos y el Bussines Continuity Institute - BCI con sede en Londres, esta contempla básicamente la elaboración de cuatro planes:

- El plan de emergencia que contiene las acciones para seguir inmediatamente después de un evento con el propósito de proteger la vida humana y reducir la afectación de la infraestructura.
- El plan de manejo de crisis que sirve para determinar la estructura organizacional que se encargará de la administración de la empresa hasta la recuperación de la operación normal, en términos sencillos es habilitar la función cerebral de la empresa.
- Los planes de continuidad del negocio que vienen formulados por área y cuya intención es determinar para las funciones críticas del negocio la forma en que su operatividad será restablecida.
- El plan de recuperación de desastres que atiende específicamente los temas relacionados con la recuperación de la infraestructura y servicios tecnológicos.

## 7. TENDENCIAS FUTURAS DE RIESGOS

Después de haber analizado los riesgos existentes para una compañía de seguros se hace necesario pensar en los futuros riesgos que se pueden presentar debido al comportamiento del mercado de los seguros en las diferentes regiones del hemisferio, cada una de las características que se presenten conducirán a las aseguradoras a realizar un análisis sobre las tendencias del mercado y esto conllevará el desarrollo de nuevas estrategias que les garanticen la participación y sostenibilidad en el negocio.

De acuerdo con lo anterior es importante observar que la participación de América Latina en el mercado mundial de seguros no es significativa, pues es tan solo del 2% al igual que Oceanía, mientras que en otros continentes se pueden tener los resultados que se indican en la figura No. 1:

**PARTICIPACION MUNDIAL EN EL MERCADO ASEGURADOR POR REGION**

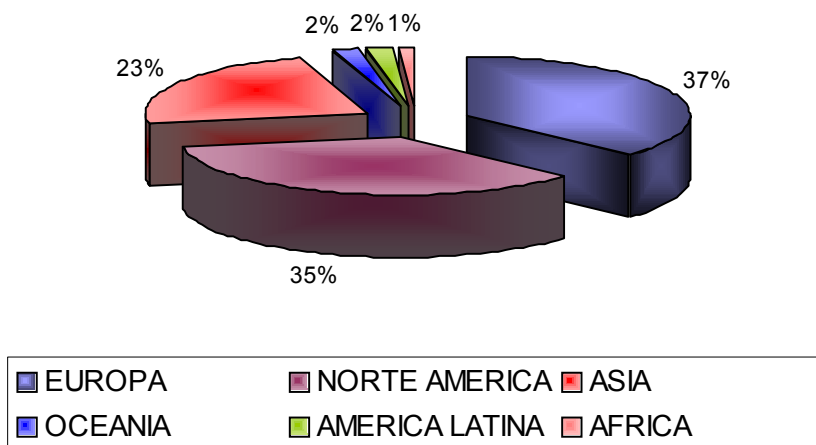


Figura No. 1

Dentro del 2% América Latina, Colombia ocupa el sexto lugar en cuanto a participación se refiere, con un 4,58% del mercado, siendo superado por países como Brasil, México, Argentina, Chile y Venezuela en su orden.<sup>20</sup>

Teniendo en cuenta las cifras anteriores es importante analizar el crecimiento económico de nuestro país frente a la demanda existente por seguros, pero antes se considera importante detallar un poco cuál es la distribución de gastos de la población colombiana.

De acuerdo con un estudio realizado por la firma Invamer Gallup, la distribución de gastos de los colombianos en las principales ciudades, clasificados por sector y estrato es como se muestra en la figura No. 2.<sup>21</sup>

SECTOR	ESTRATOS				
	1	2	3	4	5 y 6
Vivienda	21.7	24.1	24.3	21.3	27.8
Alimentación	37.2	26.7	23.7	21.6	16.2
Transporte	12.5	13.1	11.2	10.4	10.3
Educación	3.7	7.7	8.5	13.6	6.1
Entretenimiento	4.3	4.5	5.3	11.7	11.2
Vestuario	8.3	5.9	6.3	4.2	3.5
Deudas	1.4	5.5	7.4	2.7	3.1
Otras Actividades	2.8	3.9	4.3	5.0	5.5
Seguros	1.3	2.1	2.2	5.1	9.2
Servicios Medicos	3.8	4.4	3.8	2.0	4.6
Comunicaciones	2.8	2.0	3.1	2.4	2.4

Figura No.2

Estos gastos pueden ser clasificados de acuerdo con las prioridades existentes en cada estrato, por ejemplo en los estratos 1 y 2 es muy notorio que un alto porcentaje de sus ingresos es dedicado a satisfacer las necesidades básicas como son alimentación, vivienda, transporte y vestido.

En el estrato 5 y 6 efectivamente existe una distribución importante de los ingresos en las necesidades básicas, pero al mismo tiempo se encuentran otros sectores que se destacan como es el caso del sector seguros, pues para estos estratos existe la necesidad de protección bajo los conceptos de asegurabilidad, tal y como se muestra en la figura No. 3.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> FASECOLDA. Impacto del TLC en el sector asegurador. Presentación Roberto Junguito – Jimmy Martínez. Febrero de 2006

<sup>21</sup> DINERO. ¿En qué gastan los colombianos? Revista No. 212 – Agosto de 2004 – Pag. 32 - 42

<sup>22</sup> DINERO. ¿En qué gastan los colombianos? Revista No. 212 – Agosto de 2004 – Pag. 32 - 42



## DEMANDA DE SEGUROS POR ESTRATO EN COLOMBIA

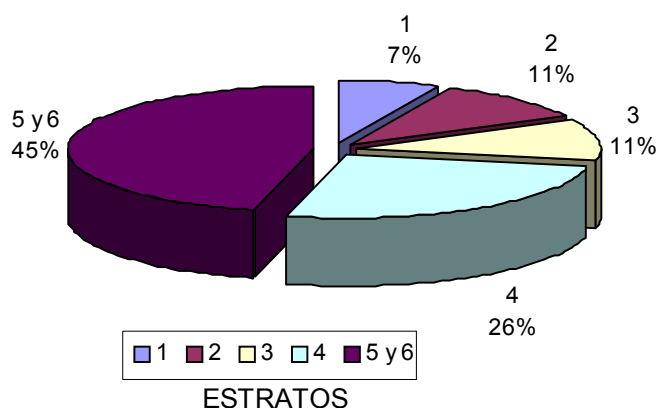


Figura No. 3

Teniendo una visión más clara de cual es la participación de Colombia en el mercado asegurador y cual es la demanda de seguros en Colombia, se puede hablar de la Teoría de la Saturación ( Curva S) con la cual se busca capturar la relación existente entre el crecimiento económico y la demanda por seguros.

Se pueden definir dos tipos de demandas, una la *natural* la cual hace referencia al riesgo al que se ve enfrentada la sociedad y la demanda *efectiva* que hace referencia al poder adquisitivo de los individuos.

La demanda efectiva se relaciona estrechamente con el concepto de voluntad y capacidad de las personas para adquirir seguros, la voluntad se asocia a la aversión al riesgo de cada individuo pero al mismo tiempo esta se limita de acuerdo al poder adquisitivo que se tenga, lo anterior nos permite establecer una relación entre la demanda por seguros y el crecimiento económico, la cual consta de varias etapas:

**Etapa No. 1:** Se caracteriza por tener un bajo nivel de ingresos y unas condiciones de vida adversas. En este rango encontramos un grupo de individuos con necesidades básicas insatisfechas lo cual limita la demanda de otro tipo de necesidades dentro de las cuales se encuentra la protección: seguros.

**Etapa No. 2:** Se caracteriza por tener un ingreso suficiente para cubrir las necesidades básicas, permitiendo dedicar recursos a otro tipo de necesidades, dentro de las cuales se podrían mencionar los seguros.

**Etapa No. 3:** Se caracteriza por tener altos ingresos y mayores niveles de estabilidad, en esta etapa se encuentran individuos con mayor cantidad de activos

los cuales deben ser protegidos, al mismo tiempo existe un mayor grado de conciencia por la protección individual lo cual permite una mayor participación a los seguros.

Si graficamos estas tres etapas obtendremos la "Curva S" (Figura No. 4) donde se puede apreciar que la penetración de seguros tiene diversas etapas y esta no puede aumentar indefinidamente.

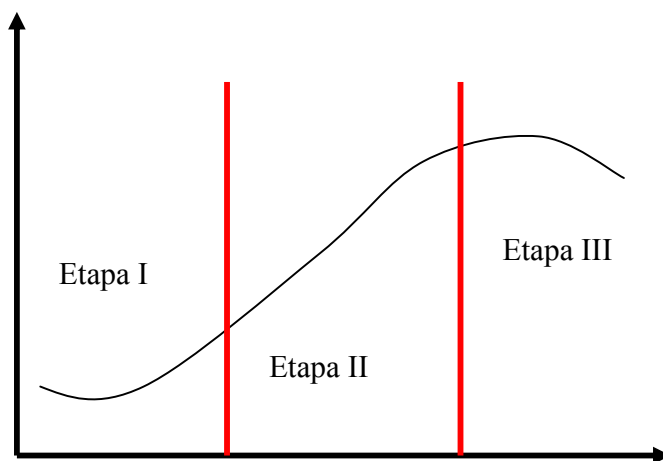


Figura No. 4

Este tipo de análisis se ha establecido para los ramos de Vida y No Vida para los diferentes países lo cual permite dilucidar un poco el comportamiento de los diferentes ramos de seguros.

De acuerdo con la metodología anterior se podría establecer la Curva S para los ramos de vida (figura No. 5) y ramos de generales (figura No. 6 ), teniendo una participación más activa en Colombia los seguros generales que los seguros de personas.

## Curva S a nivel mundial para ramos de Vida.

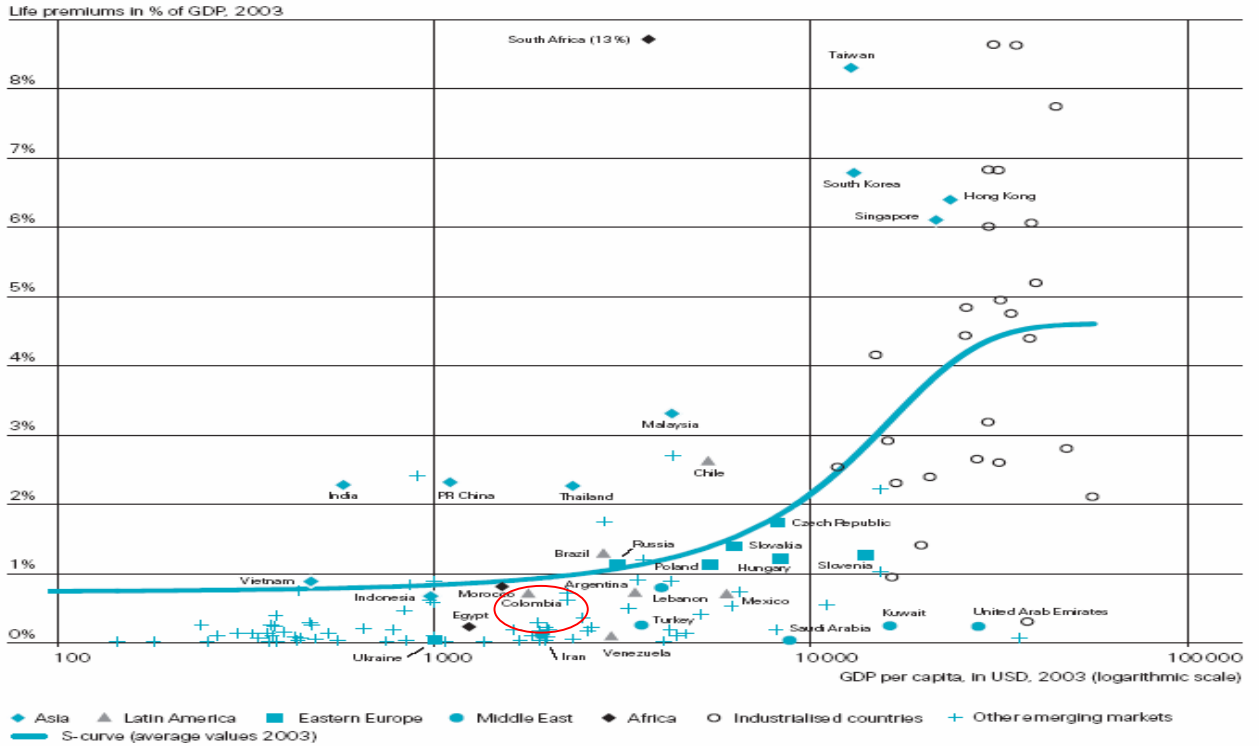


Figura No. 5

## Curva S a nivel mundial para ramos de No Vida

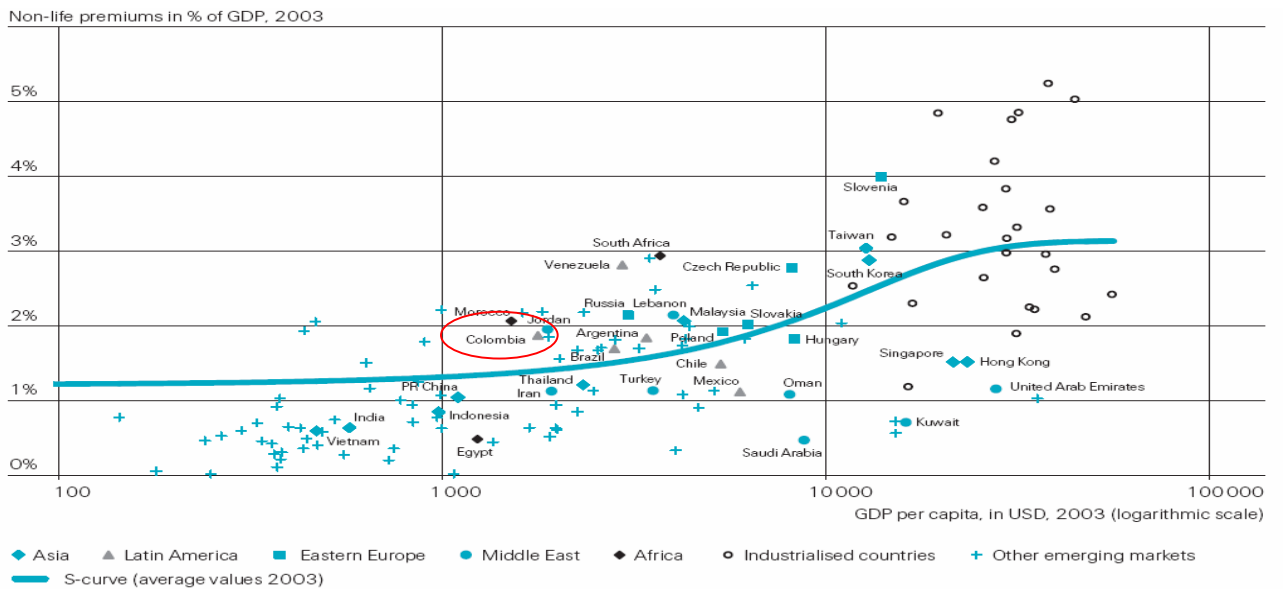


Figura No. 6

Tanto en los ramos de Vida y No Vida Colombia se encuentra en la etapa No. 2, siendo mucho más activa la participación en Seguros de No Vida (Generales) que en Seguros de Vida.

Las diferentes desviaciones de la Curva S no corresponden únicamente al PIB, también se han podido identificar otros factores que afectan la demanda de seguros los cuales se pueden clasificar de manera general y específica tanto para los ramos de Vida como los de No Vida.

### **Factores Generales:**

- Religión, cultura
- Educación
- Derechos de propiedad
- Productos Ofrecidos
- Canales de distribución
- Conciencia del riesgo
- Regulación
- Imagen y confianza en el sector

### **Vida**

- Estabilidad Macroeconómica
- Tasa de Ahorro
- Demografía
- Beneficios tributarios
- Sistema de pensiones

### **No Vida**

- Seguros obligatorios
- Exposiciones a desastres naturales

Si se revisa el tema basado en números de póliza se puede afirmar que por ejemplo en el ramo de automóviles la demanda ha ido creciendo de manera importante, sin embargo en las primas no se observa el mismo comportamiento lo cual se asocia a las reducciones en los precios y a la competencia en el mercado, esta situación no es puntual del ramo mencionado pues en el año 2005 las primas en el sector asegurador crecieron al mismo ritmo de la inflación, lo que significa que no se presentó crecimiento en términos reales.

Esta situación ha llevado a las compañías de seguros a replantearse los esquemas de comercialización y los nichos de mercado a los cuales se desea ingresar, pues como se mencionó anteriormente seguros es un ejemplo clásico de

consumo optativo de los estratos altos y las aseguradoras deben extender su acción hacia abajo, para abarcar estratos inferiores.<sup>23</sup>

Esta modificación para algunas empresas puede implicar modificaciones a nivel estructural, ya que existen casos donde el riesgo corporativo representa el 80% de los ingresos. Para enfrentar esta nueva estrategia las compañías de seguros deben buscar aliados multitarget, como empresas de servicios públicos y cajas de compensación familiar que servirán como canales de distribución.

Basados en la estrategia anterior surge un nuevo reto a nivel de riesgo para las aseguradoras y es el de desarrollar productos blandos, es decir, productos que sean fácilmente comprendidos en una factura o en un correo directo para que el cliente potencial pueda tomar una decisión favorable rápidamente.

Es importante aclarar que existen compañías que tienen el 80% de su cartera en líneas personales, pero esto no implica que no exista la necesidad de diseñar nuevos productos e implementar nuevos esquemas de distribución que les permita mantenerse estable ante sus competidores.

En Colombia existe una mayor penetración en seguros generales que en seguros de personas, lo anterior se debe a la obligatoriedad de tomar algunos seguros, lo cual hace que la variable ingreso no sea determinante. Al mismo tiempo la falta de cultura hacia el seguro incide en la baja penetración en los seguros de vida.

Se puede concluir que de acuerdo a la relación existente entre el crecimiento económico y la demanda por seguros, existe una mayor disposición de compra hacia los seguros generales. Al mismo tiempo las aseguradoras han detectado la posibilidad de penetrar en nuevos mercados y desarrollar nuevos productos lo que genera un nuevo riesgo desde todo punto de vista.

---

<sup>23</sup> DINERO. ¿En qué gastan los colombianos? Revista No. 212 – Agosto de 2004 – Pag. 32 - 42

## 8. ORGANIZACIÓN PARA EL MANEJO DEL RIESGO EN LAS ASEGURADORAS

Antes de que se formulara el sistema de administración de riesgos en seguros, Sears, el manejo de riesgos en las compañías obedecía a un esquema funcional, es decir relacionado con la división de las funciones de éstas, por ejemplo: el área de sistemas con los riesgos de tecnología, el área de tesorería con los riesgos financieros, y el área administrativa con los riesgos de infraestructura física.

De este modo, la prevención y protección de riesgos estaba dispersa en las diferentes áreas de la compañía; los riesgos de la aseguradora derivados del hecho de ser una empresa, que como cualquiera tiene una infraestructura y percibe unos ingresos por su operación, se ven incrementados por la misma esencia del negocio, que es la de asumir las pérdidas derivadas de los riesgos de sus clientes. Los primeros eran manejados por el área administrativa mediante los seguros de propiedad, lucro y demás ramos relacionados con la actividad, y los últimos por el área de suscripción y reaseguro.

A raíz del sistema especial para la administración de riesgos en seguros (SEARS) se podría formular más de un esquema para la administración de los riesgos, ya sea por divisiones según las funciones que deben cumplirse dentro de un programa de administración de riesgos o según los tipos de riesgo que serán manejados.

En la primera alternativa se tendría en cuenta divisiones como: Prevención y protección de riesgos, Transferencia y financiación de riesgos; mientras que en la segunda alternativa las divisiones contempladas serían: Riesgo de suscripción, Riesgo de inversiones, Riesgo operativo.

Además de lo anterior, en cualquiera de los dos casos se debe considerar áreas de apoyo específicas para el sistema, básicamente estadística y manejo de siniestros. Otra característica común a estos esquemas es la necesidad de contar con un Gerente que maneje en forma integral las divisiones, el cual debe poseer principalmente conocimientos de seguros, economía, finanzas y derecho.<sup>24</sup>

De acuerdo con lo anterior, la evolución se debe presentar no solo en el concepto mismo de administración de riesgos en las aseguradoras sino también en la organización que lleva a cabo este manejo. Una de las implicaciones más importantes de esta evolución es la centralización del manejo de información de

---

<sup>24</sup> MAPFRE – Fundación de Estudios – Curso de Gerencia de Riesgos y Seguros en la empresa – Unidad Didáctica 6 – El departamento de gerencia de riesgos y seguros.

riesgos en un área específicamente creada para tal fin, reconociendo así al riesgo como un aspecto de gran relevancia para la empresa y el logro de sus objetivos.

## **9. DESARROLLO ACTUAL DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN COLOMBIA**

El trabajo en administración de riesgos en las aseguradoras inició a partir de las disposiciones formuladas a través de la circular externa 052 de diciembre de 2002 de la entonces Superintendencia Bancaria, hoy día Superintendencia Financiera.

Con el objetivo de conocer la forma en que se desarrolló el tema en las compañías de seguros se llevaron a cabo entrevistas en Colseguros, Chubb, Colpatria, Liberty y Fasecolda, las cuales fueron guiadas empleando el temario que se presenta en el Anexo A.

Como resultado de las entrevistas se obtuvo información sobre aspectos relevantes del sistema de administración de riesgos propio de cada compañía, estos aspectos fueron clasificados en consideración a los conceptos expuestos en el numeral dos de este trabajo, acerca de la gerencia integral de riesgos, es decir organización, estrategia y cultura.<sup>25</sup>

### **Organización**

La organización es la forma en que el recurso humano esta dispuesto para la ejecución de las tareas que hacen parte del proceso de administración de riesgos, de ésta depende la implementación de la estrategia diseñada por la compañía. Los aspectos más importantes a mencionar respecto a este elemento son las funciones originales de las personas asignadas a esta área, la forma en que éstas están organizadas actualmente, cuáles son sus responsabilidades y la capacitación recibida.

- Las nuevas estructuras para la administración de los riesgos en las aseguradoras fueron conformadas con funcionarios de la misma empresa, considerando la afinidad que algunos cargos podían tener con el tema de manejo de riesgos, es así como personas de Auditoría interna (control), Reaseguros (transferencia) e Ingeniería de riesgos (análisis, control de pérdidas) están actualmente a cargo de esta nueva área.

También se encontró que algunas compañías además de lo anterior contrataron profesionales recién egresados con el fin de especializarlos en esta labor.

- Respecto a la forma en que las áreas están organizadas, vale la pena mencionar que no existe una estructura homogénea, por cuanto existen

---

<sup>25</sup> SIERRA, Hernán Darío. Administración – Clase Magistral – Especialización Seguros y Seguridad Social – Universidad de la Sabana – Bogotá – Marzo 2006



compañías que tienen una sola persona que dentro de sus funciones tiene además esta responsabilidad, hasta compañías que tienen más de cuatro funcionarios dedicados tiempo completo al monitoreo y actualización del sistema.

La distribución de las responsabilidades del área también varía en cada empresa, desde las que cuentan con mayor disponibilidad de recurso humano y en las que hay personas dedicadas al manejo exclusivo de un riesgo, como es el caso del riesgo de crédito mediante el SARC, hasta aquellas que tienen un solo funcionario a cargo del manejo de riesgo integral de la compañía. Un factor común a estas estructuras es la existencia de un gerente que maneja en forma integral el área, que como se mencionó en el numeral octavo es una figura indispensable.

- La capacitación que los funcionarios de las áreas de administración de riesgo han recibido esta basada en gran parte en el autoestudio con textos de otros países que tienen más desarrollado el tema, para algunos temas específicos como el manejo del riesgo financiero se ha encontrado formación en las universidades.

Es importante destacar que en Colombia solo existe educación formal universitaria a nivel de especialización en administración de riesgos en una institución del país (Eafit), en otras se tienen diplomados y cursos, pero en general faltan programas educativos en esta área, lo cual se convierte en una limitante al momento de buscar personas especialmente formadas para el manejo de riesgo.

Un aspecto importante del área de administración de riesgos es que sus funciones se relacionan con otras áreas de las aseguradoras, como son calidad, productividad, contraloría y auditoría; lo cual ha generado algunos inconvenientes al delimitar su responsabilidad.

## **Estrategia**

La estrategia es la manera en que las compañías de seguros han decidido implementar su sistema de administración de riesgo.

Respecto al inicio de este trabajo, se emplearon diferentes métodos, cada uno con sus ventajas y desventajas, como se describe a continuación:

- Algunas compañías contrataron una firma de auditoría experta para el desarrollo de las políticas y mapas de riesgo de la empresa y la formulación de los planes de acción para mejoramiento de riesgo, esto brindó como beneficio el uso de una metodología que permitió realizar el trabajo en forma adecuada y

en un lapso relativamente corto. Sin embargo, se considera como desventaja que con la metodología utilizada la transferencia de conocimiento fue parcial al no ser este un objetivo específico del trabajo que realizó la firma externa.

- Otras compañías contrataron la asesoría de una firma de auditoría experta (como KPMG, Deloitte) para que orientara a su personal en el desarrollo del trabajo, con lo que se consiguió formar una estructura para mantener y actualizar el sistema.
- Otras aseguradoras trabajaron en su sistema con recurso propio, lo cual demoró la implementación del mismo, sin embargo el beneficio que generó esta alternativa fue la especialización de personal, lo cual garantizó la continuidad y desarrollo del sistema, permitiendo incluso llevar los resultados del trabajo a servir como apoyo a la gestión estratégica de la empresa.

En general todas las compañías cumplieron con los requerimientos de la circular 052 de 2002 de Superintendencia, sin embargo debido a que las estrategias para hacer esto fueron variadas, igualmente fueron variados los alcances logrados con el trabajo.

Específicamente, la metodología para elaboración de los mapas de riesgo comprendió la realización de entrevistas con cada una de las áreas de la compañía con el fin de identificar los riesgos a que estaban expuestos, se generó además una matriz de riesgos en la que se muestra la calificación de severidad y probabilidad de cada riesgo, en forma complementaria se definió una matriz para evaluar los controles, donde se tiene en cuenta parámetros como la efectividad del control y la implementación del mismo. De la interacción de las matrices de riesgo y de control se elaboró una matriz de criticidad de riesgos, donde es posible definir prioridades en manejo de los mismos.

En aquellas aseguradoras donde la estrategia adoptada tuvo mayor éxito, el trabajo se está extendiendo a nivel de sus sucursales, es decir se está llevando a un mayor nivel de detalle.

Es importante mencionar que las Compañías de seguros se basaron en metodologías o conceptos ya existentes para dar cumplimiento a lo planteado por la Superintendencia Financiera, algunas se mencionan a continuación:

- Norma AS/NZS 4360, la cual es el estándar de mayor aceptación internacional para manejo de riesgos. Esta se caracteriza por formular un procedimiento para definir las políticas y objetivos de la administración de riesgos; y un proceso para estructurar las diferentes etapas de estudio de un riesgo.

- Normas corporativas emitidas por las diferentes casas matrices, algunas de ellas con un alcance superior al que se plantea en el SEARS y por lo tanto constituyeron una guía mas completa y clara sobre el procedimiento a seguir.

## **Cultura**

Gracias al compromiso de los diferentes niveles directivos de las aseguradoras se logró la participación de su personal desde el inicio de la implementación del sistema, esto se hizo mediante la formulación y puesta en práctica de políticas de administración de riesgos. Este compromiso además se puede evidenciar al observar que el área de administración de riesgos en todos los casos tiene dependencia directa de la presidencia de la compañía.

Respecto a la respuesta del personal, como es natural existe una resistencia al cambio (al cambio que se dio en la forma en que se maneja el riesgo), sin embargo, en aquellas aseguradoras donde el trabajo ha tenido continuidad los beneficios se han notado en varios niveles logrando una aceptación por parte de los funcionarios, que ahora manifiestan una mayor convicción por las bondades del sistema.

No obstante lo anterior, el sistema no ha alcanzado en ningún caso a todos los niveles de la empresa, pues su difusión no ha sido completa, lo que hace notar que aún en los sistemas de administración de riesgo de las aseguradoras que han tenido mayor avance todavía falta trabajo para crear una verdadera cultura.

Es de anotar que una entidad que ha promovido la aplicación del SEARS mediante difusión y capacitación es Fasecolda sin llegar a participar en la formulación de metodologías para el desarrollo de este sistema. De hecho las aseguradoras han solicitado la creación de una cámara de riesgo con el fin de contar con un área especializada en el tema.

## 10. CONCLUSIONES

- A pesar de su importancia la administración del riesgo propio dentro de las compañías de seguros no era formalmente objeto de estudio en Colombia, hasta la aparición de la circular 052 de la Súper Financiera la cual plantea el establecimiento de un plan de trabajo que comience a dar la importancia que se requiere sobre este tema y que en otros países se encuentra en un nivel muy superior de desarrolló comparado con Colombia.
- Las compañías de seguros han empezado a generar conciencia sobre la administración de riesgos gracias a las instrucciones impartidas por la superintendencia financiera, lo anterior se puede evidenciar en el compromiso existente por parte de las directivas de la organización.
- Se considera importante realizar una mayor divulgación dentro de la empresa sobre la administración de riesgos propios de la actividad y el papel que cada individuo puede llegar a desempeñar dentro de la misma.
- En Colombia no existe un alto grado de especialización sobre el tema de la referencia, lo anterior se evidencia en la estructuración de los departamentos de riesgos en las compañías de seguros los cuales son presididos por funcionarios que han tenido un desempeño destacado en áreas que de una u otra forma tienen relación con el manejo de riesgo.  
Lo anterior se evidencia aun más con el hecho de que en nuestro país no existen diversas posibilidades de formación académica en este tema.
- No existe homogeneidad en las metodologías empleadas para la identificación y evaluación de riesgos, esto se debe a que cada compañía se vio en la necesidad de diseñar e implementar una metodología basada en las directrices establecidas por el SEARS; cuyo alcance se limito a establecer la obligatoriedad para las aseguradoras de contar con un sistema de riesgos y definió los mismos de acuerdo a estándares internacionales.
- Las firmas de auditoria en Colombia han brindado un soporte importante a las aseguradoras en la implantación de los sistemas de administración de riesgos gracias a su experiencia y conocimiento en las metodologías internacionales dedicadas al mantenimiento y control del riesgo.
- Definitivamente la administración de riesgos cobra vigencia gracias a los eventos que se han presentado en varios mercados de seguros a nivel mundial, lo que demuestra que no existe una cultura de prevención sino de reacción frente a situaciones que han podido ser controladas, detectadas o minimizadas.

## ANEXO A

### ENTREVISTA – COMPAÑÍAS DE SEGUROS

1. ¿Existe una política de administración de riesgos en la compañía?  
¿Cuál es el grado de difusión de la misma a nivel general?
2. ¿Como esta estructurado el departamento de administración de riesgos en la compañía?
3. ¿Qué tipo de riesgos maneja este departamento?
  - Riesgos de suscripción (incluye manejo de reservas técnicas)
  - Riesgos de Inversión
  - Riesgos Operativos
  - Riesgo Legal
  - Riesgo Reputacional
4. ¿Qué herramientas o metodologías utilizan para la evaluación de riesgos de la compañía? Cuenta la compañía con mapas de riesgo definidos?
5. ¿Se han presentado eventos importantes en la compañía que hayan generado modificaciones en la política de administración de riesgos?
6. ¿Qué tipo de controles se han implementado para los riesgos identificados en la compañía?
7. ¿En el desarrollo de nuevos productos se tiene en cuenta el manejo de los posibles riesgos que genera el mismo para la compañía?  
¿Quién realiza este análisis?
8. ¿Existe un plan de continuidad del negocio establecido para la empresa?
  - Desde cuando se esta desarrollando
  - Cual es el alcance del mismo
9. ¿Existen varias disposiciones legales para la Administración de Riesgos, a cuales de ellas dan ustedes estricto cumplimiento?

## BIBLIOGRAFIA

- BELMAR M, Víctor. Prevención de riesgos – Implantación de un sistema efectivo de control del riesgo operacional en la empresa. ([www.sappiens.com](http://www.sappiens.com)) Abril 10 de 2006
- FASECOLDA, Lecciones para balancear los riesgos de inversión. Revista Fasecolda Año 2003 – No. 106 – Pag 18 -20.
- Insurance History – [www.answers.com/topic/insurance](http://www.answers.com/topic/insurance)
- MUNICH RE GROUP. Towards a better reflection of risks. ([www.munichre.com](http://www.munichre.com)) Abril 10 de 2006
- FASECOLDA, Acertijo Regulatorio. Revista Fasecolda Año 2004 – No. 100 – Pag 2
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular Externa No. 052 de 2002
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Criterios y procedimientos para medición de riesgos de mercado – Capítulo XXI
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA – Circular Básica Contable – Capítulo II Gestión del Riesgo de Crédito - 1995
- Administración del Riesgo de lavado de dinero y activos en Aseguradoras [www.interamericanusa.com/Cursos-Talleres/CursPrevAsegur.htm](http://www.interamericanusa.com/Cursos-Talleres/CursPrevAsegur.htm)- Mayo 1 2006
- Sistema Integral para la Prevención y Control de lavado de activos – SIPLA, [www.previsora.gov.co](http://www.previsora.gov.co) - Abril 28 2006
- Measuring Value-at-Risk. ([www.riskglossary.com](http://www.riskglossary.com)) Abril 12 de 2006
- COMISION EUROPEA, Nota a la atención del subcomité sobre solvencia. Markt/2085. Año 2001
- BBVA, Basilea II: Retos y oportunidades. Año 2004
- CEA-MERCER OLIVER WYMAN, Solvency Assessment Models Compared Año 2005

- Catastrophe Risk Evaluating and Standardising Target Accumulations – [www.cresta.org/about.html](http://www.cresta.org/about.html)
- DFA Como herramienta de planificación estratégica – [www.watsonwyatt.com/simulum](http://www.watsonwyatt.com/simulum) - Mayo 2006
- FASECOLDA. Impacto del TLC en el sector asegurador. Presentación Roberto Junguito – Jimmy Martínez. Febrero de 2006
- DINERO. ¿En qué gastan los colombianos? Revista No. 212 – Agosto de 2004 – Pag. 32 - 42
- MAPFRE – Fundación de Estudios – Curso de Gerencia de Riesgos y Seguros en la empresa – Unidad Didáctica 6 – El departamento de gerencia de riesgos y seguros.

## **LISTA ANEXOS**

	Pág.
Anexo A. Entrevista – Compañías de Seguros	42