

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS ASEGURADORAS



LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS ASEGURADORAS

1. Las compañías de seguros en Colombia no solo gestionan los riesgos de sus clientes, sino que están expuestas a un conjunto complejo de riesgos propios (de suscripción, financieros y operacionales) cuya adecuada administración es condición de supervivencia y competitividad. La investigación muestra que, a partir de la regulación (especialmente el SEARS), el sector ha iniciado un tránsito desde un enfoque fragmentado y reactivo hacia un modelo más integral, sistemático y estratégico de gestión de riesgos, aunque con importantes brechas en cultura, capacidades técnicas y estandarización metodológica.

2. Ideas principales

- El riesgo es un atributo estructural del negocio asegurador, no solo una fuente de pérdidas. La visión tradicional del riesgo (probabilidad de pérdida) se define como un atributo inherente a cualquier operación, comparable al color o la forma. Por tanto, es imposible separar la operación aseguradora del riesgo; el reto no es eliminarlo sino decidir conscientemente cuánto asumir, cómo mitigarlo y cómo capitalizarlo como oportunidad.
- Las aseguradoras enfrentan tres grandes categorías de riesgo propio: suscripción, financiero y operacional.
 - Suscripción: es el corazón del negocio; si se tarifica mal, se seleccionan mal los riesgos o se concentra exposición en ciertos ramos o segmentos, la compañía compromete su viabilidad técnica.
 - Financiero: como muchas veces el resultado técnico es insuficiente, el negocio descansa en los rendimientos de inversión; un manejo inadecuado de reservas, liquidez, crédito y mercado puede llevar a pérdidas patrimoniales significativas.
 - Operacional: errores humanos, procesos deficientes, tecnología vulnerable o infraestructura débil pueden generar pérdidas directas, sanciones, afectación reputacional y ruptura de continuidad del negocio.
- La gestión de riesgos en aseguradoras ha evolucionado empujada por crisis y regulación, no por pura iniciativa estratégica.
- Históricamente, el foco estuvo en diseñar productos para clientes, no en gestionar el riesgo propio. Las grandes quiebras en EE. UU., Japón y Europa, y la insuficiencia de resultados técnicos, impulsaron sistemas como RBC, Solvencia II y III y SEARS, que obligan a ligar requerimientos de capital al perfil real de riesgo.
- Existe un inventario amplio y específico de riesgos en aseguradoras, que va mucho más allá de la “siniestralidad”.

- El riesgo de suscripción se desglosa en subriesgos: actuarial, factor G, suscriptores, ajustadores, área de indemnizaciones, intermediación, ingeniería, coaseguro, tipo de ramo, productos nuevos, concentración de riesgos y diferencias en condiciones con reaseguradores. Igualmente, riesgos financieros (insuficiencia de reservas, liquidez, crédito y mercado) y operacionales (infraestructura, personas, fraude, errores, continuidad del negocio).
- Las herramientas modernas de gestión de riesgo son múltiples y están parcialmente implementadas.
SARC, SEARS, SIPLA, VaR, RBC, Basilea, Solvency II y III, CRESTA, DFA y BCM como instrumentos técnicos y normativos que permiten cuantificar, monitorear y mitigar riesgos de crédito, mercado, seguros, lavado de activos y continuidad del negocio. Colombia adopta estas prácticas con rezago y heterogeneidad, pero avanza impulsada por la Superintendencia Financiera.
- Las tendencias del mercado amplifican los riesgos y exigen nuevas estrategias de crecimiento. La participación de América Latina en el mercado mundial de seguros es marginal (2%), y Colombia ocupa apenas el sexto lugar de la región. El análisis de la Curva S muestra que el país está en una fase intermedia (Etapa 2), con mayor penetración en seguros generales que en vida; el crecimiento requiere bajar a estratos medios y bajos, con productos sencillos y canales masivos, lo que trae nuevos riesgos comerciales, técnicos y operacionales.
- La organización del manejo de riesgos al interior de las aseguradoras está en transición hacia modelos más centralizados e integrales.
 - Se pasa de un esquema disperso (cada área gestiona “lo suyo”) a estructuras con un área o gerencia de riesgos, mapas de riesgo, matrices de criticidad y metodologías inspiradas en normas internacionales (AS/NZS 4360, corporativas, etc.). Sin embargo, persisten diferencias marcadas entre compañías en madurez y profundidad.
- El desarrollo del concepto de administración de riesgos en Colombia es reciente, desigual y fuertemente dependiente de la circular 052 (SEARS).
A partir de entrevistas a aseguradoras y Fasecolda, se evidencia que:
 - El impulso es claramente regulatorio.
 - La organización, estrategia y cultura de riesgo varían entre compañías.
 - Falta formación académica especializada y existe dependencia de firmas de auditoría para metodologías.
- La cultura de riesgo sigue siendo un cuello de botella.
Aunque la alta dirección está comprometida y el área de riesgos suele depender de presidencia, el sistema aún no permea todos los niveles. Predomina una cultura más reactiva que preventiva, y se requiere mayor divulgación interna, formación y alineación de incentivos.

3. Ideas secundarias

3.1 Sobre el concepto de riesgo y su gestión

- El riesgo no debe verse solo como algo “perjudicial”; también es fuente de oportunidad, especialmente en decisiones donde mayor rentabilidad suele asociarse a mayor riesgo.
- La gestión efectiva requiere: estrategia, organización y cultura alineadas.
- El gerente de riesgos debe tener visión transversal del negocio, interactuar con todas las áreas y proteger activos mediante programas de seguridad y control.

3.2 Sobre riesgos de suscripción

- Riesgo actuarial ligado a calidad y suficiencia de datos; errores impactan solvencia o competitividad.
- Factor G (comisiones, gastos, utilidad) es crítico para la rentabilidad del producto; descuentos excesivos o gastos mal controlados deterioran resultados.
- Riesgo de suscriptores: decisiones de aceptación fuera de parámetros, delegaciones mal calibradas, falta de especialización por ramo.
- Riesgos de ajustadores: estimaciones erróneas de pérdida, reservas insuficientes, incumplimiento de términos legales, afectación de relación con el cliente.
- Área de indemnizaciones: “momento de la verdad” para el asegurado; errores aquí destruyen imagen y generan costos financieros.
- Intermediación: retención de primas, mala asesoría, inspecciones delegadas sin controles.
- Ingeniería de riesgos: errores en PML, riesgos críticos no identificados, garantías mal definidas.
- Coaseguro: dependencia del criterio de la compañía líder.
- Diferencias en condiciones con reaseguradores: brechas de cobertura que dejan a la aseguradora expuesta a pagar sin respaldo.

3.3 Sobre riesgos financieros

- Insuficiencia de reservas técnicas (riesgos en curso, matemáticas, siniestros avisados, IBNR, desviación de siniestralidad) puede desequilibrar totalmente la compañía.
- Riesgo de liquidez: incapacidad de atender siniestros, obligaciones con proveedores o ajustes de reservas.
- Riesgo de crédito: reaseguradores, intermediarios, financiadores de primas, coaseguradoras.
- Riesgo de mercado: sensibilidad a tasas de interés, tipo de cambio, acciones y otros instrumentos financieros.

3.4 Sobre herramientas y marcos normativos

- SARC: metodologías para calificar riesgo de crédito, estimar pérdidas esperadas y provisiones.
- SEARS: marco específico para aseguradoras; exige cuantificación, cubrimiento y control de riesgos con políticas explícitas.

- SIPLA: responde al riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo; exige conocimiento del cliente y reporte de operaciones sospechosas.
- VaR: cuantificación de pérdidas potenciales en portafolios de inversión a cierto nivel de confianza.
- RBC, Basilea, Solvency II y III: alinean capital requerido con perfil real de riesgo y aumentan transparencia y supervisión basada en riesgos.
- CRESTA: zonificación y agregación de valores para analizar concentración y exposición catastrófica.
- DFA: simulación dinámica para evaluar impacto de decisiones estratégicas sobre posición financiera futura.
- BCM: conjunto de planes (emergencia, crisis, continuidad, recuperación de desastres) para asegurar operación mínima tras eventos severos.

3.5 Sobre tendencias de mercado y demanda de seguros

- Europa (37%) y Norteamérica (35%) concentran el mercado asegurador, mientras América Latina y Oceanía tienen solo entre el 2% y 3% cada una.
- En estratos 1 y 2 el gasto se concentra en necesidades básicas (vivienda, alimentación, transporte), con muy baja asignación a seguros.
- La mayor demanda de seguros está en estratos 5 y 6 (45% de la demanda), confirmando que el seguro es hoy consumo optativo de estratos altos.
- Las *curvas S* posicionan a Colombia en la Etapa 2, con mayor penetración en ramos de No Vida, lo que revela espacio para crecer tanto en vida como en generales, pero con estrategias diferenciadas.

3.6 Sobre organización, estrategia y cultura de riesgo en Colombia

- Se usan recursos internos existentes (auditoría, reaseguro, ingeniería de riesgos) y, en algunos casos, profesionales nuevos para estructurar áreas de riesgo.
- Hay desde compañías con una sola persona encargada hasta estructuras con varios analistas dedicados por tipo de riesgo (ej. riesgo de crédito vía SARC).
- Estrategias de implementación del SEARS:
 - Outsourcing total a firmas de auditoría (implementación rápida, poco aprendizaje interno).
 - Asesoría parcial (co-construcción de metodología y mayor transferencia de conocimiento).
 - Desarrollo 100% interno (más lento, pero genera capacidades propias robustas).
- Metodologías: entrevistas por área, matrices de probabilidad y severidad, matrices de controles, matrices de criticidad y priorización de riesgos.

4. Estructura lógica del escrito

- Del concepto al contexto

- Se define el riesgo y se desmonta la visión puramente negativa.
- Se explica por qué en aseguradoras el riesgo es estructural: por su modelo de negocio (suscripción), por la gestión de inversiones y por la infraestructura operativa.
- De la tipología de riesgos a su evolución histórica
 - Se clasifican riesgos en suscripción, financieros y operacionales.
 - Se muestra cómo la historia del seguro y las crisis financieras activan la necesidad de regulación y sistemas formales de gestión (RBC, Solvency, SEARS).
- Del inventario de riesgos a las herramientas de gestión
 - Se construye un inventario detallado de riesgos específicos del negocio asegurador.
 - Seguidamente se describen metodologías y marcos normativos que responden a cada tipo de riesgo (crédito, mercado, lavado de activos, solvencia, catástrofes, continuidad).
- Del entorno de mercado a los retos estratégicos futuros
 - Se analizan cifras globales y regionales, Curva S y factores de demanda, mostrando baja penetración y alta concentración en estratos altos.
 - Se derivan implicaciones: necesidad de expandirse a nuevos segmentos, utilizar canales masivos y diseñar productos simples, con el consecuente aumento en la complejidad de riesgos.
- De la teoría al diagnóstico del caso colombiano
 - Se estudian compañías reales bajo los ejes organización, estrategia y cultura.
 - Se identifican avances (estructuras, mapas de riesgo, dependencia de presidencia) y brechas (cultura insuficiente, falta de formación, heterogeneidad metodológica).
- Conclusión: necesidad de una gerencia integral de riesgos propia del asegurador
 - Se cierra argumentando que, aunque el avance ha sido importante, el sistema es incipiente y debe evolucionar hacia una cultura preventiva, integral y profesionalizada.

5. Conceptos clave y términos técnicos

- Riesgo puro vs. riesgo especulativo: el puro solo admite pérdida (asegurable), el especulativo admite ganancia o pérdida.
- Riesgos de suscripción: riesgos inherentes a la selección, tarificación y administración de las pólizas.
- Factor G: componente de la prima comercial que agrupa gastos de intermediación, gastos generales y utilidad esperada.
- Reservas técnicas: pasivos que reflejan obligaciones futuras con asegurados (riesgos en curso, matemáticas, siniestros pendientes, IBNR, desviación de siniestralidad).
- Riesgo de liquidez: incapacidad de contar con fondos para obligaciones de corto plazo.

- Riesgo de crédito: pérdidas por incumplimiento o mora de deudores (reaseguradores, intermediarios, clientes, coaseguradoras).
- Riesgo de mercado: pérdidas por variaciones en tasas de interés, tipo de cambio, acciones u otros instrumentos.
- Riesgo operacional: pérdidas derivadas de procesos, personas, sistemas o eventos externos.
- SARC: Sistema de Administración del Riesgo Crediticio.
- SEARS: Sistema Especial de Administración de Riesgos en Seguros.
- SIPLA: Sistema Integral para la Prevención y Control del Lavado de Activos.
- VaR (Value at Risk): medida del valor máximo que podría perder un portafolio con una probabilidad dada en un horizonte de tiempo.
- RBC (Risk Based Capital): modelo que vincula requerimientos de capital al perfil de riesgo de la aseguradora.
- Solvencia II: marco europeo para medir y supervisar la solvencia de aseguradoras con enfoque de tres pilares.
- CRESTA: estándar de zonificación para evaluar acumulaciones de riesgo catastrófico.
- DFA (Dynamic Financial Analysis): simulación financiera para evaluar resultado futuro bajo distintos escenarios.
- BCM (Business Continuity Management): metodología para asegurar continuidad de funciones críticas tras eventos disruptivos.

6. Insights

- “regulación como gatillo”: El sector suele avanzar en gestión de riesgos solo después de crisis o exigencias regulatorias, no por iniciativa estratégica preventiva.
- “doble exposición”: La aseguradora es, simultáneamente, gestora del riesgo de otros y “paciente” de sus propios riesgos; si no gestiona lo segundo, pierde credibilidad en lo primero.
- Contradicción entre sofisticación técnica y baja cultura de riesgo: Coexisten herramientas avanzadas (VaR, DFA, SEARS) con baja difusión interna y resistencia cultural; hay islas de excelencia en un mar de prácticas tradicionales.
- Insight clave: El verdadero riesgo estructural para las aseguradoras colombianas no es solo un terremoto, un colapso financiero o una quiebra de reasegurador, sino la subestimación sistemática del riesgo propio, la dependencia de consultores externos y la falta de talento especializado que asegure continuidad y evolución del sistema.
- Otra tensión relevante: El movimiento estratégico hacia masificación (estratos bajos, canales multitarget, productos blandos) aumenta la exposición a riesgos operativos, de crédito, reputacionales y de cumplimiento, justo cuando los sistemas internos aún son inmaduros.

7. Mapa conceptual del escrito

Piense en la compañía de seguros como un sistema nervioso de riesgos:

- En el núcleo está el negocio de suscripción: actuarios, suscriptores, intermediarios, ajustadores, área de indemnizaciones e ingeniería interactúan para seleccionar riesgos, fijar primas, atender

siniestros y gestionar salvamentos. Allí se generan riesgos técnicos (tarifación, selección, concentración, condiciones contractuales).

- Ese núcleo se alimenta y se sostiene en una plataforma financiera: reservas técnicas adecuadas, liquidez suficiente, gestión del crédito con reaseguradores, intermediarios y clientes, y un portafolio de inversiones expuesto a tasas de interés, mercado accionario y tipo de cambio. Aquí viven los riesgos financieros.
- Todo lo anterior descansa sobre una infraestructura operativa: procesos, sistemas, personal, tecnología, edificios, comunicaciones. De allí surgen riesgos operacionales, fraudes, errores, fallas de sistemas y eventos que amenazan la continuidad del negocio.
- En la periferia se encuentran los marcos normativos y herramientas: SARC, SEARS, SIPLA, Basilea, Solvency II y III, VaR, CRESTA, DFA, BCM. Funcionan como “órganos reguladores” que calibran la exposición y definen límites, reportes, requerimientos de capital y prácticas mínimas.
- Todo este sistema opera en un entorno de mercado con baja penetración de seguros, alta concentración en estratos altos, y presión competitiva por crecer vía nuevos productos, segmentos y canales. Esto introduce nuevas fuentes de volatilidad y estrés al sistema nervioso de riesgos.
- Finalmente, integrando todo, debe existir una Gerencia Integral de Riesgos, reportando a presidencia, que articule núcleo, plataforma financiera, operación, marcos normativos y estrategia comercial, asegurando alineación entre apetito de riesgo, capital disponible y ambición de crecimiento.

Cuando alguno de estos nodos falla (por ejemplo, reservas mal calculadas, controles operativos débiles o cultura inexistente), el sistema completo se vuelve vulnerable a choques internos o externos.

8. Conclusiones

- El riesgo propio ya no es opcional ni secundario: su gestión es parte integral del modelo de negocio asegurador y debe ser tratada con la misma rigurosidad que la suscripción de clientes.
- La regulación (SEARS, SARC, SIPLA, etc.) ha sido el motor del cambio, pero el verdadero salto cualitativo vendrá cuando las aseguradoras asuman la gestión de riesgos como ventaja competitiva y no solo como requisito de cumplimiento.

- La profesionalización del rol de riesgo es crítica: se requieren perfiles multidisciplinarios (seguros, finanzas, derecho, estadística) y programas académicos robustos que hoy son escasos en Colombia.
- Sin una cultura de riesgo transversal, las herramientas se convierten en “checklists” estéticos: el valor del sistema depende de que todos los colaboradores entiendan su rol en la gestión de riesgos.
- La heterogeneidad metodológica entre compañías representa tanto un riesgo como una oportunidad: riesgo, porque hay jugadores con sistemas débiles; oportunidad, porque los líderes que consoliden modelos sólidos podrán diferenciarse y ganar confianza del mercado y del regulador.
- La estrategia de crecimiento (masificación, nuevos productos, nuevos canales) debe estar alineada con la capacidad de gestión de riesgos; de lo contrario, el crecimiento puede ser destructivo en términos de valor.
- El futuro de la solvencia aseguradora estará marcado por modelos cuantitativos integrados (tipo DFA) y supervisión basada en riesgos, donde capital, reservas, modelos internos y gobierno corporativo se evalúan como un todo.

9. Síntesis ejecutiva

Las aseguradoras colombianas enfrentan una doble exposición: gestionar el riesgo de sus clientes mientras lidian con un complejo sistema de riesgos propios (suscripción, financieros y operacionales). La regulación reciente (especialmente SEARS) ha forzado la creación de áreas, políticas y herramientas formales de gestión de riesgos, pero el desarrollo sigue siendo incipiente, heterogéneo y dependiente de consultores externos. El mercado, con baja penetración y concentración en estratos altos, presiona a las aseguradoras a expandirse hacia segmentos masivos y nuevos productos, aumentando la complejidad del riesgo. La clave estratégica está en evolucionar hacia una gerencia integral de riesgos con capacidades cuantitativas, cultura organizacional sólida y alineación entre apetito de riesgo, capital y ambición de crecimiento. Sin esto, el sector seguirá reaccionando a las crisis en lugar de anticiparlas.



Juan Carlos Lancheros Rueda // CILA, B.B's P.E Mech, B.B's BA, EGS, PMS, FMS
CEO