

# LA CRISIS SILENCIOSA DE LAS RESERVAS EN SEGUROS:

EL RIESGO QUE PUEDE QUEBRAR COMPAÑÍAS SIN QUE NADIE LO VEA VENIR



## La crisis silenciosa de las reservas en seguros: el riesgo que puede quebrar compañías sin que nadie lo vea venir

### Resumen ejecutivo

En la industria aseguradora, pocas variables concentran tanto poder financiero, técnico y estratégico como las reservas de siniestros. Sin embargo, paradójicamente, también son uno de los componentes menos comprendidos por quienes no participan directamente en la gestión actuarial, contable, técnica y operativa del negocio asegurador. Una reserva mal constituida no es simplemente un error contable: es una distorsión de la realidad económica de la compañía.

La reserva de siniestros representa la estimación del valor futuro que una aseguradora deberá pagar por eventos ya ocurridos, reportados o no reportados. En teoría, parece una función técnica. En la práctica, es un punto de convergencia entre suscripción, claims, ajuste, actuaría, contabilidad, auditoría, reaseguro, regulación y gobierno corporativo.

El problema es que la reserva no falla de manera ruidosa. No explota el día en que se constituye mal. No aparece de inmediato en los indicadores. No siempre genera una alerta temprana. Muchas veces se oculta bajo una aparente normalidad financiera hasta que la severidad del siniestro, la inflación judicial, la evolución médica, la demora procesal, el deterioro probatorio, el reaseguro o el auditor externo revelan la verdad.

Y cuando la verdad aparece, normalmente ya es tarde.

### 1. Introducción: el riesgo que no grita

El mayor riesgo de una aseguradora no siempre está en vender mal una póliza. Tampoco está únicamente en aceptar riesgos deficientemente tarifados. Muchas veces el riesgo más peligroso está después: en cómo la compañía mide, actualiza, interpreta y gobierna sus reservas de siniestros.

Una aseguradora puede parecer solvente mientras sus reservas están técnicamente subestimadas. Puede mostrar rentabilidad mientras sus pasivos reales crecen silenciosamente. Puede presentar un índice combinado aceptable mientras acumula obligaciones futuras mal medidas. Puede incluso celebrar cierres financieros exitosos mientras posterga un deterioro que tarde o temprano se manifestará.

Ese es el drama técnico de la reserva: no es un número muerto. Es una hipótesis viva sobre el futuro.

Bajo estándares internacionales, la valoración de activos y pasivos en seguros debe reflejar flujos de caja futuros ajustados por riesgo, valor temporal del dinero y transparencia metodológica. La IAIS, en sus Insurance Core Principles, establece que la valoración de activos y pasivos debe realizarse con base económica y reflejar el valor presente ajustado por riesgo de los flujos de caja futuros.

Esto significa que una reserva no debería ser una cifra política, comercial ni cosmética. Debería ser una representación técnica, prudente y verificable de la obligación económica esperada.

Pero en la realidad del mercado, especialmente en líneas de Property & Casualty, responsabilidad civil, automóviles, salud, riesgos laborales, ingeniería, construcción, cumplimiento, transporte, cyber y

grandes pérdidas industriales, las reservas suelen estar sometidas a presiones que van mucho más allá del cálculo actuarial.

Ahí empieza la crisis silenciosa.

## 2. Aspectos teóricos fundamentales de las reservas de siniestros

### 2.1. Naturaleza económica de la reserva

La reserva de siniestros es un pasivo técnico. Representa la obligación estimada que tiene una aseguradora frente a reclamaciones ocurridas antes de la fecha de corte, aunque su pago definitivo pueda ocurrir meses o años después.

Desde una perspectiva económica, la reserva busca responder una pregunta crítica:

**¿Cuánto costarán realmente los siniestros ya ocurridos cuando finalmente sean pagados o cerrados?**

Esa pregunta contiene incertidumbre técnica, jurídica, financiera, operacional y temporal. No se trata simplemente de sumar facturas conocidas. Se trata de estimar una obligación futura bajo información incompleta.

Las reservas pueden incluir, entre otras:

- Reservas de siniestros avisados.
- Reservas de siniestros ocurridos pero no reportados.
- Reservas de gastos de ajuste.
- Reservas de litigios.
- Reservas de siniestros catastróficos.
- Reservas de siniestros reabiertos.
- Reservas de recuperaciones inciertas.
- Reservas netas de reaseguro.

En la lógica moderna de información financiera, IFRS 17 establece principios para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de contratos de seguro, buscando que la información represente fielmente los efectos de dichos contratos sobre la posición financiera, desempeño financiero y flujos de caja de la entidad.

Esto no es menor. La reserva deja de ser solo una estimación interna y se convierte en un instrumento de transparencia hacia accionistas, reguladores, auditores, reaseguradores y mercado.

### 2.2. Reserva como frontera entre técnica y juicio

Toda reserva combina dos dimensiones:

**Dimensión cuantitativa:** modelos actuariales, datos históricos, severidad, frecuencia, inflación, triángulos de desarrollo, métodos estadísticos, simulaciones y tendencias.

**Dimensión cualitativa:** juicio experto, conocimiento del ramo, calidad documental, complejidad jurídica, experiencia del ajustador, comportamiento del asegurado, posición de cobertura, estrategia de defensa y probabilidad de litigio.

El error grave consiste en creer que la reserva es exclusivamente actuarial o técnica. En realidad, es una construcción interdisciplinaria.

Un actuario puede estimar tendencias agregadas, pero puede no conocer la debilidad probatoria de un siniestro específico. Un ajustador puede conocer perfectamente el daño, pero puede no cuantificar adecuadamente el desarrollo futuro del reclamo. Un abogado puede advertir exposición judicial, pero no necesariamente traducirla a impacto actuarial. Un financiero puede analizar resultado, pero no entender la dinámica viva del siniestro.

Por eso, la reserva bien gobernada exige integración. Sin integración, cada área mira una parte del elefante. Y en seguros, el elefante casi siempre termina pesando más de lo que decía el primer informe.

### 3. Evolución histórica de la reservación en seguros

#### 3.1. Etapa tradicional: reservas empíricas y prudentiales

Históricamente, muchas aseguradoras constituyeron reservas con base en experiencia práctica, criterios conservadores y reglas internas relativamente simples. En mercados menos sofisticados, la reserva dependía en gran medida del criterio del área de siniestros o del valor inicial reportado por el ajustador.

El problema era evidente: la reserva inicial muchas veces reflejaba el daño visible, pero no el costo total final.

En siniestros complejos, el costo final puede cambiar por:

- Nuevos daños identificados.
- Mayores costos de reparación.
- Inflación de materiales.
- Honorarios de expertos.
- Costos de defensa.
- Intereses.
- Lucro cesante.
- Pérdida de beneficios.
- Subrogación fallida.
- Reclamaciones de terceros.
- Reaperturas.
- Deterioro probatorio.
- Judicialización.

En esa etapa, la reserva era muchas veces reactiva: se actualizaba cuando el problema ya era evidente.

#### 3.2. Etapa actuarial moderna

Con el desarrollo de la ciencia actuarial, la industria incorporó métodos más sofisticados para estimar obligaciones futuras. Entre los métodos más conocidos se encuentran:

- Chain Ladder.
- Bornhuetter-Ferguson.
- Cape Cod.
- Expected Loss Ratio.
- Frequency-Severity Models.

- Generalized Linear Models.
- Bootstrap reserving.
- Stochastic reserving.
- Bayesian methods.
- Machine learning aplicado a severidad y desarrollo.

Estos modelos permitieron pasar de una lógica puramente caso a caso hacia una lógica estadística agregada. El objetivo era identificar patrones de desarrollo, rezagos, inflación, desviaciones y comportamiento histórico por ramo, cohorte, año de ocurrencia, canal, jurisdicción y tipo de cobertura. La ventaja fue enorme: mayor objetividad, trazabilidad y consistencia.

La limitación también fue clara: los modelos son tan buenos como los datos, los supuestos y la gobernanza que los alimenta.

Un modelo sofisticado alimentado con datos pobres produce errores sofisticados. Y no hay nada más peligroso que un error mal calculado con apariencia científica.

### 3.3. Etapa regulatoria y de transparencia

La regulación internacional ha empujado a las aseguradoras hacia una visión más robusta de capital, solvencia, medición económica y revelación. Solvency II, por ejemplo, es el régimen prudencial aplicable a aseguradoras y reaseguradoras de la Unión Europea, vigente desde enero de 2016, orientado a asegurar una adecuada protección de tomadores y beneficiarios.

Bajo estos enfoques, las reservas no son un simple ejercicio contable. Son parte esencial del cálculo de solvencia, suficiencia patrimonial, capital requerido y capacidad real para cumplir obligaciones futuras. En Estados Unidos, la práctica de opinión actuarial sobre reservas de Property & Casualty mantiene una función crítica de revisión, análisis y soporte regulatorio. La American Academy of Actuaries publicó en 2025 una nota de práctica sobre Statements of Actuarial Opinion en reservas P/C, orientada a asistir a actuarios en prácticas comúnmente empleadas para opiniones sobre reservas de pérdidas y gastos de ajuste.

Esto muestra una tendencia clara: el mundo se mueve hacia mayor disciplina, revelación, trazabilidad y responsabilidad profesional sobre las reservas.

## 4. Fundamentos científicos y técnicos de la reservación

### 4.1. La reserva como estimación probabilística

La reserva no debe entenderse como un valor único, sino como una distribución de posibles resultados.

El valor registrado puede ser una mejor estimación, pero alrededor de ella existe incertidumbre.

Esa incertidumbre proviene de factores como:

- Variabilidad de frecuencia.
- Variabilidad de severidad.
- Incertidumbre jurídica.
- Incertidumbre médica.
- Incertidumbre técnica.

- Cambios en inflación.
- Cambios normativos.
- Cambios jurisprudenciales.
- Comportamiento del asegurado.
- Tiempo de cierre.
- Calidad de la información.
- Posible fraude.

Por ello, una reserva moderna debería considerar escenarios. No basta con preguntar: “¿cuánto creemos que vamos a pagar?”. La pregunta correcta es:

**¿Cuál es el rango probable de pérdida y qué tan expuestos estamos a desviaciones adversas?**

#### 4.2. Métodos determinísticos

Los métodos determinísticos utilizan patrones históricos para estimar el desarrollo futuro de los siniestros. Son útiles, transparentes y ampliamente utilizados.

El método Chain Ladder, por ejemplo, asume que los patrones históricos de desarrollo pueden proyectarse hacia el futuro. Es simple, poderoso y explicable. Sin embargo, puede fallar cuando hay cambios estructurales en el portafolio, inflación anormal, cambios regulatorios, modificación de políticas de claims, variaciones en retención, cambios de reaseguro o eventos catastróficos no comparables.

El método Bornhuetter-Ferguson combina experiencia histórica con una expectativa previa de siniestralidad. Es útil cuando los datos de desarrollo son inmaduros o cuando los primeros reportes no son suficientemente confiables.

La gran fortaleza de estos métodos es su claridad. Su gran debilidad es que pueden asumir continuidad en un mundo discontinuo.

Y el mercado asegurador actual es cada vez menos lineal.

#### 4.3. Métodos estocásticos

Los métodos estocásticos permiten estimar no solo un valor esperado, sino una distribución de resultados posibles. Esto facilita análisis de percentiles, volatilidad, capital económico y suficiencia bajo escenarios adversos.

Entre sus ventajas están:

- Medición explícita de incertidumbre.
- Simulación de escenarios extremos.
- Evaluación de suficiencia de reservas.
- Mejor integración con modelos de capital.
- Análisis de desviaciones adversas.

En términos estratégicos, los métodos estocásticos permiten pasar de una pregunta contable a una pregunta de supervivencia:

**¿Qué pasa si la realidad cae en el percentil adverso de la distribución?**

Esta pregunta es fundamental porque muchas compañías no colapsan por el escenario medio. Colapsan por la cola de la distribución.

#### 4.4. IFRS 17 y el ajuste por riesgo

IFRS 17 incorporó una visión más explícita del riesgo y de la incertidumbre en los contratos de seguro. El ajuste por riesgo representa la compensación que la entidad requiere por soportar la incertidumbre asociada a flujos de caja futuros derivados de riesgos no financieros. Estudios actuariales recientes sobre IFRS 17 destacan que el risk adjustment informa a los usuarios de estados financieros sobre el valor que la entidad asigna a la incertidumbre y variabilidad de los flujos de caja de seguros.

Este punto es crucial. Bajo un marco moderno, no basta con estimar cuánto se pagará. También debe reconocerse cuánto riesgo existe alrededor de esa estimación.

En términos simples: dos reservas por el mismo valor nominal pueden tener riesgos completamente distintos.

Una reserva de 10 millones en un siniestro de daño material con soporte técnico completo no tiene el mismo riesgo que una reserva de 10 millones en un litigio de responsabilidad civil con jurisprudencia cambiante, peritajes contradictorios y posibilidad de condena extracontractual.

El valor puede ser igual. El riesgo no.

### 5. La crisis silenciosa: cómo se deterioran las reservas

#### 5.1. Subreservación inicial

La subreservación inicial ocurre cuando la reserva constituida al inicio del siniestro no refleja adecuadamente su severidad probable. Puede deberse a falta de información, optimismo técnico, presión financiera o desconocimiento de la cobertura.

Es especialmente frecuente en siniestros donde el daño inicial parece controlado, pero luego se expande por:

- Lucro cesante.
- Afectación a terceros.
- Costos de mitigación.
- Pérdida de producción.
- Costos ambientales.
- Daños ocultos.
- Fallas estructurales.
- Judicialización.

El problema es que una reserva inicial baja puede contaminar todo el ciclo del siniestro. Si el caso nace mal medido, muchas decisiones posteriores se toman sobre una ficción económica.

#### 5.2. Reservas que no se actualizan

Un siniestro no es estático. Evoluciona. La reserva también debería evolucionar.

Sin embargo, en muchas operaciones de claims la reserva se actualiza tarde, solo cuando aparece un evento crítico: demanda, nueva pericia, requerimiento del reasegurador, auditoría, conciliación fallida o cierre contable.

Esto genera un fenómeno peligroso: la compañía cree que tiene controlado el pasivo hasta que el pasivo demuestra lo contrario.

La reserva debe ser dinámica. Cada nuevo documento, visita, informe, dictamen, factura, cotización, concepto jurídico o cambio de posición de cobertura debería activar una revisión.

### 5.3. Cierres prematuros

El cierre prematuro de reservas puede generar una falsa mejora de resultados. A corto plazo, libera pasivos. A mediano plazo, puede crear reaperturas, deterioro de indicadores y pérdida de credibilidad.

Un cierre prematuro puede responder a:

- Presión por reducir pendientes.
- Incentivos mal diseñados.
- Falta de seguimiento.
- Confusión entre cierre operativo y cierre técnico.
- Ausencia de revisión jurídica.
- Débil auditoría interna.
- Deficiente trazabilidad documental.

Este es uno de los errores más costosos porque produce una ilusión de eficiencia. Y en seguros, la eficiencia ficticia casi siempre termina facturándose con intereses.

### 5.4. Inflación de siniestros

La inflación de siniestros no es solo inflación económica. Incluye inflación social, judicial, médica, tecnológica, ambiental y de reparación.

La inflación de siniestros puede provenir de:

- Aumento del costo de repuestos.
- Escasez de materiales.
- Mano de obra especializada más costosa.
- Mayor litigiosidad.
- Mayores expectativas indemnizatorias.
- Mayor sofisticación de reclamantes.
- Costos médicos crecientes.
- Tecnología más cara en bienes asegurados.
- Interrupciones de cadena de suministro.
- Devaluación.
- Aumento de honorarios legales y periciales.

Una reserva basada en costos históricos puede quedarse corta en un entorno inflacionario acelerado. El problema no es solo que el siniestro cueste más. El problema es que la compañía tarde demasiado en reconocerlo.

## 6. Riesgos estratégicos derivados de reservas insuficientes

### 6.1. Riesgo de solvencia

La subreservación deteriora la lectura real de solvencia. Una compañía puede cumplir indicadores regulatorios con base en pasivos subestimados. Eso equivale a conducir con el tablero apagado y celebrar que no aparecen alertas.

Cuando la reserva se corrige, puede afectar:

- Patrimonio.
- Resultado técnico.
- Capital disponible.
- Capital requerido.
- Ratio de solvencia.
- Calificación crediticia.
- Confianza del regulador.
- Capacidad de crecimiento.

La crisis no ocurre porque la reserva suba. Ocurre porque la reserva debió haber subido antes.

### 6.2. Riesgo de resultado técnico

Una reserva insuficiente maquilla temporalmente el resultado. Puede hacer parecer rentable un ramo que no lo es. Puede sostener artificialmente una política de suscripción deficiente. Puede ocultar una mala selección de riesgos.

Esto afecta decisiones estratégicas como:

- Tarifación.
- Renovación de cuentas.
- Retención.
- Reaseguro.
- Apetito de riesgo.
- Comisiones.
- Bonificaciones.
- Crecimiento comercial.

Cuando las reservas son malas, el negocio toma decisiones sobre datos falsos.

### 6.3. Riesgo de reaseguro

Las reservas también afectan la relación con reaseguradores. Un informe de ajuste deficiente, una reserva tardía o una mala documentación pueden comprometer recuperaciones.

En contratos de reaseguro facultativo y proporcional, la trazabilidad del siniestro, la cobertura, la cuantificación y el cumplimiento de condiciones son esenciales. Un reasegurador no solo observa el monto pagado. Observa cómo se llegó a ese monto.

Una reserva mal gobernada puede generar:

- Disputas de cobertura.

- Cuestionamientos de recuperabilidad.
- Demoras en pagos.
- Objeciones técnicas.
- Deterioro de confianza.
- Mayor costo futuro de reaseguro.
- Restricciones de capacidad.

En grandes siniestros, la reserva no es solo una cifra interna. Es una señal hacia el mercado internacional.

#### 6.4. Riesgo regulatorio

Los supervisores internacionales están fortaleciendo el enfoque sobre valoración económica, suficiencia de provisiones, transparencia y capacidad institucional de supervisión. La IAIS resalta que la transparencia facilita la comprensión y comparabilidad de la valoración de activos y pasivos, y exige información suficiente sobre los enfoques utilizados.

Esto implica que las compañías deben poder explicar sus reservas, no solo registrarlas.

Un supervisor sofisticado puede preguntar:

- ¿Qué metodología se usó?
- ¿Qué supuestos se aplicaron?
- ¿Qué evidencia soporta la reserva?
- ¿Quién la revisó?
- ¿Cuándo se actualizó?
- ¿Qué cambios ocurrieron?
- ¿Qué desviaciones históricas existen?
- ¿Qué controles internos operan?
- ¿Cómo se integra la opinión del ajustador, actuario y abogado?
- ¿Qué rol tuvo el reaseguro?

La reserva sin soporte es una vulnerabilidad regulatoria.

#### 7. El papel crítico del ajustador en la suficiencia de reservas

El ajustador de siniestros es una pieza central en el proceso de reservación, aunque muchas veces su impacto financiero se subestima.

Un informe de ajuste no solo describe un daño. Orienta decisiones de reserva, cobertura, pago, defensa, recobro, salvamento, reaseguro y cierre.

Un mal informe puede inducir a:

- Subestimar la severidad.
- Ignorar exclusiones.
- Omitir daños potenciales.
- Desconocer agravaciones.
- No identificar terceros responsables.
- Perder oportunidades de subrogación.
- No alertar riesgo judicial.

- No proyectar lucro cesante.
- No diferenciar daño reclamado vs. daño indemnizable.
- No advertir reservas complementarias.

La calidad del informe de ajuste es, en muchos casos, la primera línea de defensa de la reserva.

Pero aquí aparece una tensión estructural: el ajustador suele ser evaluado por tiempos, volumen y cierre. No siempre por la calidad predictiva de sus estimaciones. Ese es un error de gobierno corporativo.

El KPI relevante no debería ser únicamente cuánto tarda en cerrar un informe. También debería medirse:

- Exactitud de reserva inicial.
- Variación entre reserva inicial y pago final.
- Calidad de soporte documental.
- Identificación temprana de riesgos.
- Detección de fraude.
- Alertas de cobertura.
- Recuperaciones por subrogación.
- Calidad narrativa.
- Reclamaciones reabiertas.
- Observaciones de auditoría.
- Impacto en reaseguro.

El ajustador moderno no debe ser solo un inspector de daños. Debe ser un analista económico del siniestro.

## 8. Metodologías modernas para gestionar reservas

### 8.1. Reservas dinámicas

La reserva dinámica consiste en actualizar la estimación conforme evoluciona el siniestro. Esto exige activar revisiones ante eventos críticos:

- Recepción de demanda.
- Nueva prueba técnica.
- Cambio en diagnóstico médico.
- Fallo de reparación.
- Incremento de cotización.
- Concepto jurídico adverso.
- Cambio de cobertura.
- Reclamación de tercero.
- Aviso de reasegurador.
- Pérdida de oportunidad de recobro.
- Incumplimiento de SLA.
- Nueva reclamación complementaria.

La reserva dinámica exige sistemas, cultura y disciplina. No basta con tener una política escrita. Se necesita una arquitectura operativa que obligue al caso a “hablar” cuando cambia su riesgo.

## 8.2. Auditoría técnica de reservas

Toda compañía debería tener una auditoría periódica de reservas con enfoque técnico, jurídico, actuarial y financiero.

La auditoría debe revisar:

- Coherencia entre póliza, informe y reserva.
- Suficiencia de soporte documental.
- Evolución histórica del caso.
- Razonabilidad de supuestos.
- Alertas de judicialidad.
- Riesgo de fraude.
- Posible recuperabilidad de reaseguro.
- Subrogación.
- Salvamento.
- Gastos de ajuste.
- Riesgo de reapertura.
- Desviación frente a casos similares.

Esto no debe hacerse únicamente sobre siniestros grandes. Muchos siniestros medianos mal reservados pueden ser más peligrosos que un gran siniestro visible. El gran siniestro recibe atención. El siniestro mediano se esconde en la masa.

## 8.3. Reserving analytics

El reserving analytics utiliza herramientas estadísticas, actuariales y de ciencia de datos para detectar patrones anómalos.

Puede analizar:

- Casos con reservas estancadas.
- Casos con múltiples cambios de valor.
- Ramas con alta desviación pago/reserva.
- Ajustadores con sesgos de estimación.
- Abogados con mayor severidad judicial.
- Zonas geográficas con inflación superior.
- Clientes con mayor reapertura.
- Tipologías con deterioro recurrente.
- Casos con documentación incompleta.
- Reclamos con señales de fraude.

El gran valor no está solo en calcular reservas, sino en identificar dónde la reserva está mintiendo.

## 8.4. Inteligencia artificial aplicada a reservas

La inteligencia artificial puede transformar radicalmente la gestión de reservas. No porque reemplace el juicio experto, sino porque puede detectar inconsistencias que el ojo humano no ve a escala.

Una arquitectura moderna puede combinar:

- OCR para lectura documental.

- NLP para análisis de informes.
- Modelos predictivos de severidad.
- Reglas técnicas de cobertura.
- Modelos de detección de fraude.
- Análisis de desviación histórica.
- Scoring de calidad del informe.
- Scoring de suficiencia de reserva.
- Alertas de judicialización.
- Comparación entre casos similares.
- Auditoría automática de cambios de reserva.
- Integración con reaseguro.

La IA puede responder preguntas como:

- ¿La reserva es coherente con la descripción del daño?
- ¿El informe menciona lucro cesante pero no existe reserva para BI?
- ¿Hay exclusiones potenciales no analizadas?
- ¿La reserva actual está por debajo de casos similares?
- ¿El caso tiene señales de judicialización?
- ¿El ajustador omitió variables críticas?
- ¿La liquidación es consistente con la póliza?
- ¿El caso requiere notificación al reasegurador?
- ¿La reserva no se actualiza hace demasiado tiempo?
- ¿El cierre fue prematuro?

El futuro no será simplemente “IA en seguros”. Será **claims intelligence**: inteligencia técnica integrada al ciclo completo del siniestro.

## 9. Riesgos y desafíos técnicos

### 9.1. Calidad de datos

La principal barrera para una reservación avanzada es la calidad de datos. Muchas aseguradoras tienen datos fragmentados, incompletos o inconsistentes.

Problemas frecuentes:

- Códigos de causa mal clasificados.
- Fechas inconsistentes.
- Reservas modificadas sin justificación.
- Pagos registrados sin categoría técnica.
- Informes en PDF no estructurados.
- Falta de conexión entre póliza y siniestro.
- Ausencia de datos de reaseguro.
- Información jurídica separada.
- Sistemas heredados.
- Bases históricas no normalizadas.

Sin datos confiables, la IA no genera inteligencia: genera ruido con traje de gala.

## 9.2. Sesgo humano

Las reservas también reflejan sesgos humanos:

- Optimismo del ajustador.
- Presión del área comercial.
- Conservadurismo excesivo del área jurídica.
- Incentivos de cierre.
- Evitación de malas noticias.
- Presión por resultado trimestral.
- Cultura de no escalar problemas.
- Subestimación de siniestros pequeños.
- Exceso de confianza en experiencia previa.

El problema no es que exista juicio humano. El problema es que el juicio no sea auditado.

## 9.3. Model risk

Los modelos pueden fallar. Especialmente cuando:

- Cambia el entorno económico.
- Cambia la jurisprudencia.
- Aparece un evento catastrófico.
- Cambia la política de claims.
- Hay poca historia.
- Hay datos atípicos.
- El portafolio se transforma.
- Se incorporan nuevas coberturas.
- El modelo no se recalibra.
- Nadie entiende cómo funciona.

Por eso, la gobernanza de modelos es esencial. Un modelo de reservas debe tener documentación, validación, backtesting, monitoreo y revisión independiente.

## 9.4. Gobernanza insuficiente

La reserva no debería depender de una sola persona ni de una sola área. Debe existir un marco de gobierno claro:

- Comité de reservas.
- Política formal.
- Roles definidos.
- Límites de autoridad.
- Trazabilidad de cambios.
- Auditoría interna.
- Revisión actuarial.
- Revisión jurídica.
- Integración con reaseguro.
- Indicadores de suficiencia.
- Escalamiento de casos críticos.

Sin gobierno, la reserva se convierte en una negociación interna. Y un pasivo técnico no debería negociarse: debería estimarse con disciplina.

## 10. Comparación internacional

### 10.1. Europa: Solvency II y visión económica

Europa ha avanzado hacia un enfoque prudencial integrado. Solvency II combina requerimientos cuantitativos, gobierno corporativo, gestión de riesgos y revelación. Su objetivo central es proteger adecuadamente a tomadores y beneficiarios bajo un régimen de solvencia robusto.

El enfoque europeo obliga a pensar las reservas como parte de una arquitectura de capital y riesgo. No se trata solo de cumplir contabilidad. Se trata de demostrar que la compañía puede absorber desviaciones adversas.

Además, la revisión de Solvency II continúa evolucionando. Análisis de Deloitte sobre la revisión de 2025 indican que el marco busca equilibrar resiliencia, proporcionalidad, gobernanza, riesgos de sostenibilidad y reporte, con transposición esperada por los Estados miembros hacia enero de 2027.

Esto muestra que la regulación europea no está congelada. Está adaptándose a nuevos riesgos.

### 10.2. Estados Unidos: opinión actuarial y disciplina regulatoria

El modelo estadounidense enfatiza la opinión actuarial, el análisis de reservas y la documentación profesional. La NAIC mantiene guías regulatorias para opiniones actuariales sobre reservas de Property/Casualty, incluyendo elementos sobre alcance, reconciliación y fecha de revisión de información material considerada por el actuario.

Este enfoque resalta una idea poderosa: la reserva debe tener responsable técnico, evidencia y opinión profesional.

La diferencia frente a mercados menos desarrollados es clara. En entornos maduros, una reserva no es solo un registro. Es una conclusión técnica defendible.

### 10.3. IFRS 17: transparencia global

IFRS 17 introdujo una transformación profunda en la forma de presentar contratos de seguro. Su objetivo es que los estados financieros brinden información relevante que represente fielmente los contratos de seguro y permita evaluar su efecto sobre posición financiera, desempeño y flujos de caja.

En la práctica, IFRS 17 presiona a las aseguradoras a mejorar datos, procesos, modelos y revelaciones. También hace más visible la incertidumbre y la rentabilidad de los contratos.

El impacto no es solo contable. Es cultural. Obliga a que la compañía entienda mejor su negocio técnico.

### 10.4. América Latina: brecha de madurez

En América Latina, la gestión de reservas suele enfrentar desafíos estructurales:

- Sistemas heterogéneos.
- Dependencia alta del juicio manual.
- Menor integración entre claims y actuaría.

- Judicialidad creciente.
- Inflación económica.
- Volatilidad cambiaria.
- Falta de datos limpios.
- Débil trazabilidad documental.
- Menor madurez en analítica avanzada.
- Presiones comerciales y financieras.

Esto no significa que la región esté rezagada en talento. Al contrario, existe enorme experiencia técnica. El problema es que muchas veces esa experiencia no está suficientemente sistematizada.

La oportunidad para la región es enorme: combinar conocimiento experto local con tecnología avanzada, auditoría inteligente, modelos predictivos y mejor gobierno corporativo.

## 11. Tendencias futuras

### 11.1. Reservas en tiempo real

El futuro será la actualización permanente de reservas con base en eventos del caso. Cada nuevo documento, visita, informe, demanda o cotización podrá modificar automáticamente una estimación preliminar.

La reserva dejará de ser una foto mensual y se convertirá en una película en tiempo real.

### 11.2. Ajustadores aumentados por IA

El ajustador no desaparecerá. Pero el ajustador que no use IA competirá contra otro que sí la usa.

El ajustador aumentado podrá:

- Revisar pólizas más rápido.
- Detectar exclusiones.
- Comparar daños con casos similares.
- Estimar severidad esperada.
- Generar alertas de reserva.
- Validar liquidaciones.
- Identificar fraude.
- Estructurar mejores informes.
- Mejorar trazabilidad.

El valor humano se desplazará hacia criterio, interpretación, negociación, ética y estrategia.

### 11.3. Auditoría autónoma de informes

Los informes de ajuste serán auditados automáticamente antes de ser enviados o aceptados.

La IA podrá revisar:

- Cobertura.
- Exclusiones.
- Modo, tiempo, lugar y causa.
- Coherencia documental.

- Liquidación.
- Redacción.
- Ortografía.
- Trazabilidad.
- Reserva recomendada.
- Riesgo de reaseguro.
- Riesgo judicial.
- Posible fraude.
- Subrogación.
- Salvamento.

Esto elevará el estándar de calidad del mercado.

#### 11.4. Scoring técnico de reservas

Las compañías no solo tendrán una reserva. Tendrán un scoring de confiabilidad de la reserva.

Por ejemplo:

- Reserva altamente confiable.
- Reserva razonable con incertidumbre moderada.
- Reserva insuficiente probable.
- Reserva crítica con alta desviación esperada.
- Reserva contaminada por falta de información.
- Reserva con riesgo judicial no incorporado.
- Reserva con reaseguro vulnerable.

Este scoring permitirá priorizar auditorías y evitar sorpresas.

#### 12. Análisis crítico profundo

La crisis de reservas no es simplemente un problema técnico. Es un problema de verdad corporativa. Una reserva insuficiente puede ser producto de error, falta de información o complejidad legítima. Pero también puede ser producto de una cultura empresarial que prefiere diferir malas noticias.

El punto crítico es este:

**La reserva revela qué tan dispuesta está una compañía a reconocer la realidad antes de que la realidad la obligue.**

Las organizaciones maduras reservan con disciplina, aunque duela. Las inmaduras reservan con optimismo hasta que el balance se rompe.

La diferencia entre ambas no está solo en los modelos. Está en la cultura.

Una aseguradora con mala cultura puede manipular cualquier modelo. Una aseguradora con buena cultura puede mejorar incluso con herramientas imperfectas.

La gobernanza de reservas debe entenderse como una función estratégica, no como un proceso administrativo. Debe estar conectada con:

- Apetito de riesgo.
- Estrategia de suscripción.
- Gestión de capital.
- Reaseguro.
- Auditoría interna.
- Cumplimiento.
- Tecnología.
- Calidad de informes.
- Experiencia del cliente.
- Defensa judicial.
- Rentabilidad real.

En el fondo, la reserva es una prueba de honestidad técnica.

### 13. Conclusiones


La crisis silenciosa de las reservas en seguros no ocurre de un día para otro. Se construye lentamente, caso por caso, cierre por cierre, omisión por omisión, reserva por reserva.

Empieza cuando se subestima un siniestro. Continúa cuando no se actualiza. Se agrava cuando nadie lo audita. Se institucionaliza cuando los indicadores premian cierres rápidos y no exactitud técnica. Y explota cuando el reasegurador, el auditor, el regulador, el juez o el mercado obligan a reconocer la pérdida real.

La industria aseguradora del futuro no podrá gestionar reservas con lógica del pasado. La inflación de siniestros, la judicialidad, los riesgos emergentes, la complejidad contractual, el cambio climático, el cyber risk, la presión regulatoria y la inteligencia artificial están transformando el estándar de exigencia. Las compañías que sobrevivan y lideren no serán necesariamente las que tengan más datos, sino las que conviertan esos datos en gobierno técnico, transparencia y decisiones oportunas.

La reserva no es un número. Es una declaración de realidad.

Y en seguros, quien no reconoce la realidad a tiempo, termina pagándola con capital.



**Juan Carlos Lancheros Rueda – CILA, BC's Mech Eng, BC's B.A, M.I.A, P.M.S, F.M.S.  
C.E.O.**