



trébol

Publicación de **MAPFRE** | RE
www.mapfrere.com

AÑO IX // JULIO 2004

NÚMERO
32

sumario:

- 01 editorial
- 02 El mapa de riesgos de una empresa
- 05 El cambio climático y el seguro
- 11 entrevista:
Carlos Martínez de Albornoz
Director general corporativo del Real Madrid Club de Fútbol
- 16 agenda

La evolución de los mecanismos de control de la solvencia y los avances producidos en materia normativa por los distintos organismos reguladores europeos, constituye uno de los asuntos de mayor actualidad en el sector financiero internacional. Los proyectos Basilea II, aplicable a la banca, y Solvencia II, relativo al seguro, introducen el concepto del riesgo asociado a la actividad particular de cada empresa; los requisitos de capital que deriven de su aplicación marcarán un rumbo distinto al hasta ahora establecido, pudiendo significar importantes cambios en la configuración de ambos sectores. En este número se publica un interesante artículo que describe con claridad las implicaciones de este nuevo método de supervisión y control.

Objeto de intensas discusiones a lo largo de los últimos años, el cambio climático acapara la atención tanto de la comunidad científica mundial, como de los distintos estamentos políticos nacionales e internacionales. Si bien ambas comunidades no se han puesto de acuerdo en todos los detalles, la inquietud generada se ha extendido a todos los niveles de la sociedad. Entender el fenómeno y analizar los posibles riesgos asociados al mismo, y su probable impacto para el sector asegurador, es el objetivo de uno de los artículos que TRÉBOL publica en este número.

Con más de cien años de historia, designado por la FIFA como el mejor club del siglo XX, el Real Madrid, Club de Fútbol representa una de las marcas españolas más conocidas. Aparte de los éxitos futbolísticos, y de las enormes pasiones que levanta, el club realiza una importante y compleja actividad empresarial en la que el seguro representa un rubro importante. En la entrevista con el director general corporativo de la entidad, se describe con precisión esa otra dimensión, menos pasional pero no menos importante, que sostiene a una de las instituciones deportivas más conocidas del mundo ■



El mapa de riesgos de una empresa

Fernando Utrilla Agüero

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y en Ciencias del Seguro
Director de Auditoría Interna de MAPFRE RE
Madrid (España)

“Los escándalos contables detectados en grandes multinacionales, la explosión de la burbuja tecnológica, de las telecomunicaciones y de la bolsa en general, las necesidades de capital de aseguradoras y reaseguradoras de primera línea y la ralentización de las economías mundiales pueden indicar que algo se está haciendo mal, poniendo en tela de juicio la eficacia de los sistemas de control interno de las empresas. La nueva normativa relativa al buen gobierno corporativo y transparencia, Basilea II y Solvencia II, son claros ejemplos que tratan de mejorar este aspecto, obligando a las compañías a reforzar su control interno, con el objetivo de conocer y evaluar los riesgos a los que está expuesta la empresa y actuar en consecuencia.”

La responsabilidad de garantizar un adecuado y eficaz sistema de control interno corresponde al Consejo de Administración, que marcan las directrices a la Dirección de la entidad para su implantación. Ambos, Dirección y Consejo, determinan el grado de riesgo aceptable para la organización, tratando de evitar la volatilidad en la empresa. Es función de Auditoría supervisar que los procesos de control son adecuados y efectivos.

El control interno y la gestión de riesgos son conceptos muy cercanos. Entendemos el riesgo como cualquier acontecimiento o suceso que pueda afectar negativamente a la empresa, bien vía resultados, como en su imagen, en los clientes e inversores, etc. El riesgo forma parte de la vida empresarial y debemos aprender a convivir con él, ya que resulta imposible eliminarlo en su totalidad.

El sector asegurador europeo va a vivir una revolución en los próximos años debido al proyecto Solvencia II (transposición al mundo del seguro del proyecto Basilea II para la banca). Los requisitos actuales de solvencia en la Unión Europea se basan en un ratio fijo en función del importe de las primas o de los siniestros, siendo totalmente insensible al perfil de riesgo específico de cada entidad y sin tener en cuenta la diversificación de la cartera de inversión.

A raíz del incremento en el número de las insolvencias en el sector asegurador, Estados Unidos comenzó en los años 94/95 una reforma del control de la

solvencia en las compañías aseguradoras, introduciendo modelos de capital más sensibles al riesgo (“Risk based Capital”), pero todavía con bajo poder predictivo ante la insolvencia.

El objetivo buscado por los organismos reguladores europeos es la revisión y homogeneización de la normativa que valore la situación financiera global de la entidades aseguradoras, desarrollando un nuevo esquema para la medición del riesgo y la valoración de las exigencias de capital en función de su perfil de riesgos: riesgos asumidos así como la gestión que se realice sobre ellos.

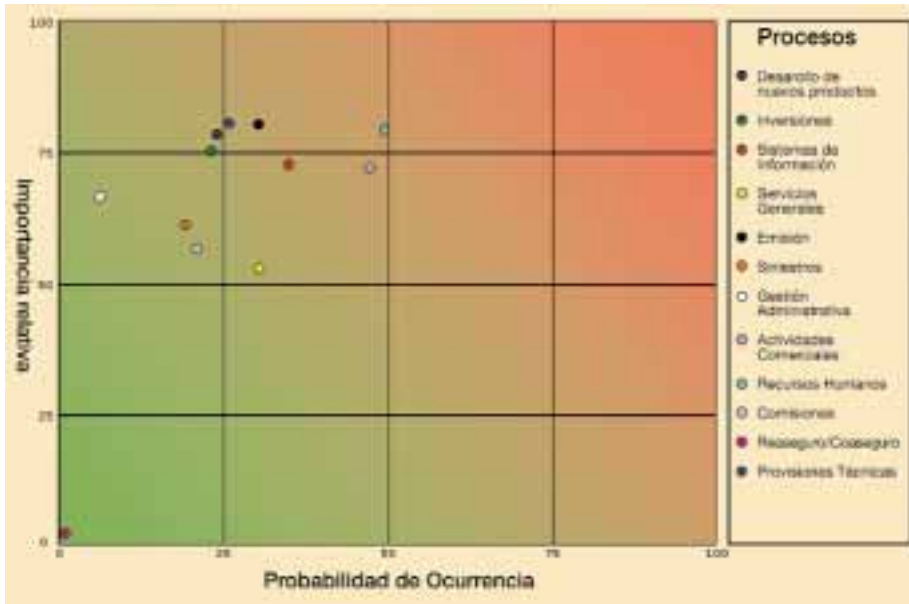
¿Qué es el mapa de riesgos de una empresa?

Para gestionar el riesgo adecuadamente se debe comprender y conocer con exactitud a qué riesgos se enfrenta la empresa y el posible impacto que cada uno de ellos puede tener en la misma. La mejor forma de obtener una clara y rápida visión del riesgo cualitativo es elaborar un mapa de riesgos. También se debe analizar cuantitativamente el riesgo utilizando simulaciones extremas (stress testing) y otras herramientas que determinan la probabilidad y el valor de los posibles beneficios y pérdidas a los que se expone la entidad.

Actualmente la legislación siempre hace referencia a un correcto control interno, pero no obliga a desarrollar mapas de riesgos. Poco a poco las compañías comienzan a tomar conciencia de la necesidad de controlar sus riesgos y empiezan a invertir en el desarrollo de



Gráfico del Mapa de riesgos



Mapa elaborado por Riskm@p

procesos de detección y gestión de riesgos más perfeccionados, por considerarlo una ventaja competitiva que añade valor tanto al accionista como a la propia organización y que permite poder hacer un mejor uso del capital a su disposición.

Un mapa de riesgos es un sencillo diagrama o matriz donde se representan todos los riesgos a los que se ve expuesta una compañía, mostrando su probabilidad de ocurrencia, el grado de control y el impacto o importancia de los mismos. Generalmente se representa en varios colores, siendo la zona roja la más «peligrosa» o más expuesta al riesgo y la zona verde la más «benévola».

Proceso de elaboración del mapa de riesgos

En la elaboración de un mapa de riesgos podemos diferenciar las siguientes etapas:

1. Identificación y definición de los riesgos. En esta etapa es necesaria la participación de todo el personal, principalmente de los responsables de cada proceso por ser los que realmente conocen los riesgos existentes.

"Un mapa de riesgos nos permite tener una visión clara y rápida de los riesgos cualitativos de una empresa."

2. Valoración de los riesgos identificados en función de su probabilidad de ocurrencia, controles establecidos e impacto o importancia del mismo.

3. Elaboración de planes de acción que mejoren la eficacia de los controles existentes o la creación de nuevos controles sobre los riesgos detectados, principalmente los que se encuentran

en la zona roja o más peligrosa para la compañía.

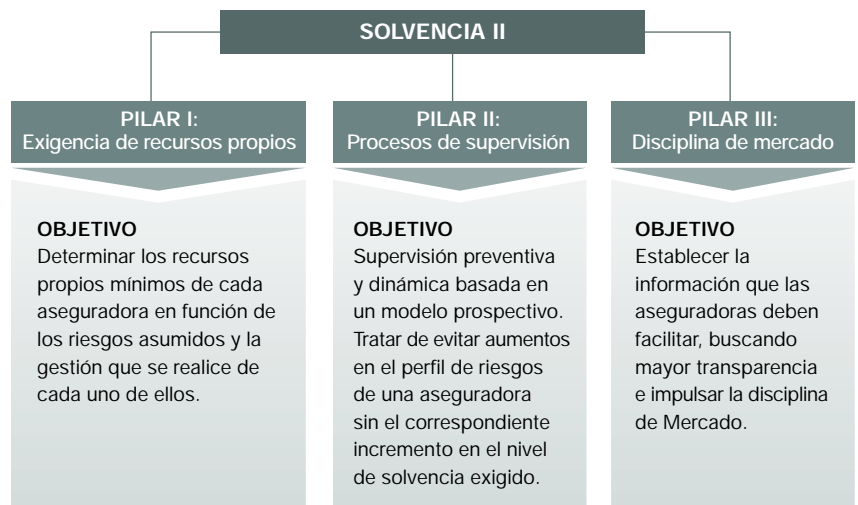
4. Actualización periódica del mapa de riesgos, supervisando el cumplimiento de los planes de acción y analizando el movimiento o evolución de los principales puntos de riesgo.

"Un buen sistema de gestión de riesgos influye positivamente en los resultados, ratios financieros y en la valoración de la sociedad."

Tipos de riesgos

Aunque en los próximos años la normativa de Solvencia II regulará los tipos de riesgos de una entidad aseguradora, podemos realizar una clasificación válida basada en:

- ▶ **Riesgos de mercado:** riesgo de pérdida por variaciones del entorno económico ajenos al control de la entidad (tipos de interés, tipos de cambio, inflación, ciclo económico).
- ▶ **Riesgos propios del sector de seguros:** siniestralidad, riesgo de crédito por el reaseguro, riesgos actuariales (cálculo de provisiones técnicas, tarificación insuficiente).



- ▶ **Riesgos gerenciales:** derivan de las políticas estratégicas de la empresa (objetivos de crecimiento, política de inversiones, política de suscripción, liquidez).
- ▶ **Riesgos operacionales:** riesgo directo o indirecto de sufrir pérdidas debido a fallos en los procesos internos, humanos, en los sistemas o por eventos externos.

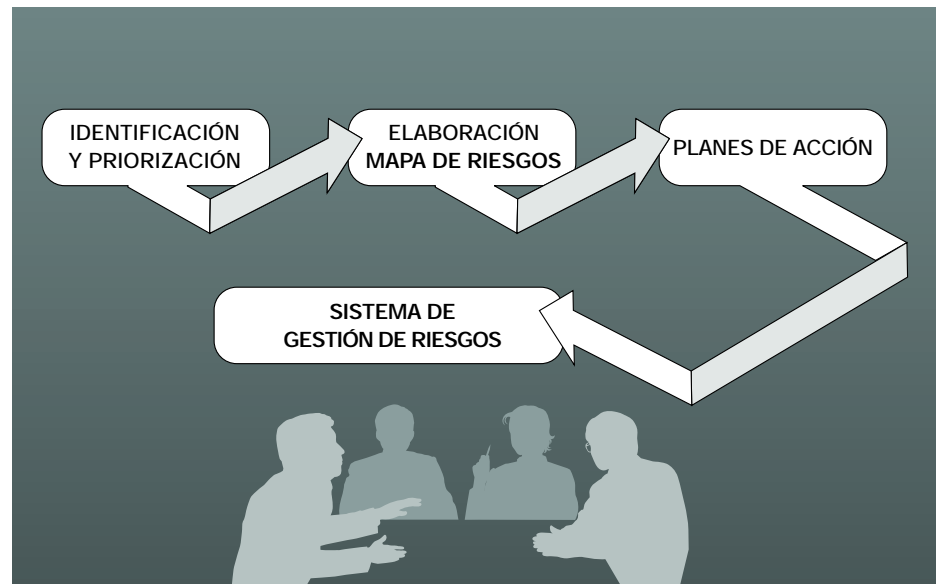
Es importante realizar una valoración objetiva de todos los riesgos en función de su importancia, la probabilidad de ocurrencia y los controles que existen para mitigarlos. Una escala de valoración podría ser: muy alta, alta, media, baja o muy baja, siendo válida cualquier otra medición similar.

"Un mapa de riesgos es un sencillo diagrama o matriz donde se representan todos los riesgos a los que se ve expuesta una compañía, mostrando su probabilidad de ocurrencia o grado de control y el impacto o importancia de los mismos."

Representación gráfica

Una vez identificados, valorados y clasificados los riesgos se procede a la representación gráfica del mapa de riesgos. Aunque el objetivo buscado es común: entender la naturaleza (causas, efectos, probabilidad) e importancia de los riesgos que afronta una empresa, el gráfico puede realizarse según diferentes formatos:

Sistema formal de evaluación de riesgos



- ▶ Matriz que muestre la importancia relativa y la probabilidad de ocurrencia.
- ▶ Diagrama de barras horizontales de los distintos procesos y su exposición al riesgo.
- ▶ Gráfico de burbujas cuya altura muestra el control ejercido y el volumen la importancia del riesgo.

Conocidos y analizados todos los riesgos, la empresa debe decidir si asume el riesgo (financiándolo por cuenta propia o ajena) y trata de controlarlo o lo cede a un tercero. Se estima que sólo un tercio de los riesgos de las empresas europeas son transferidos (principalmente a compañías de seguros, entidades bancarias y demás mercados financieros), mientras que los dos tercios restantes son retenidos por las empresas. Está demostrado que una adecuada gestión de los riesgos asumidos tiene un impacto directo en el resultado y en los principales ratios financieros de las compañías, y a su vez una influencia positiva en su valoración.

"Entendemos «el riesgo» como cualquier acontecimiento que pueda afectar negativamente a la empresa, vía resultados, imagen, clientes o inversores, principalmente."

Conclusión

A modo de conclusión conviene resaltar la importancia de un buen sistema de control interno y gestión de riesgos, tanto internamente para el Consejo de Administración, Dirección y empleados en general, por reducir el impacto provocado por acontecimientos inesperados; como desde una óptica externa por ser positivo para: los asegurados y clientes (que redundará en una mayor fidelidad de los mismos), los órganos de supervisión (en el futuro, con Solvencia II, de no existir un adecuado control interno las necesidades de capital serán superiores), accionistas e inversores (mayor confianza por la rentabilidad del capital a disposición de la compañía) y en general para el mercado (mayor valoración con menor volatilidad) ■



El cambio climático y el seguro

Mónica Chao

Economista y Máster en Gestión Medioambiental
División Medio Ambiente ITSEMAP S.T.M
Madrid (España)

"El cambio climático es percibido como el gran problema medioambiental del siglo XXI. Hace ya algo más de un par de décadas comenzó a hablarse del fenómeno. En un principio, el debate se planteaba exclusivamente en términos científicos. La comunidad económica veía lejana cualquier implicación que afectara al PIB nacional o a la cuenta de resultados de las empresas. El sector asegurador, por su parte, es un agente fundamental de adaptación, garantizador del bienestar económico. Por ello, la alteración de las variables que determinan la valoración de los riesgos puede tener implicaciones para el sector y, en consecuencia, para toda la sociedad."

Antecedentes

Después de años de intensos debates, una pequeña parte de la comunidad científica todavía tiene cierta incertidumbre sobre la veracidad del cambio climático. Alegan éstos que no se dispone de datos históricos suficientes y que podría tratarse de un fenómeno puntual que no persista en el tiempo.

Sin embargo, en el ámbito político se ha llegado al consenso de que es urgente aplicar medidas para la mitigación de los

riesgos asociados, a la vista de evidencias tales como el incremento de la temperatura media global durante los últimos treinta años, o el aumento del nivel del mar.

En este contexto, los organismos internacionales más relevantes tratan de impulsar la acción de los gobiernos nacionales y del sector privado; los gobiernos nacionales han creado gabinetes especiales para el análisis del fenómeno y los riesgos asociados, y las grandes empresas y asociaciones sectoriales estudian estrategias para la gestión de las variables que pueden tener implicaciones en su negocio.

No obstante, el logro de un acuerdo político internacional es complicado. En la ratificación del Protocolo de Kyoto ha habido reticencias por parte de países, con elevada cuota de emisión de gases de efecto invernadero, como EE.UU o Rusia. En Europa, los Estados Miembros tienen ante sí ahora el reto de aplicar la Directiva 87/2003, aprobada en octubre de 2003, por la que se establece un régimen para el comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero.

Este artículo presenta el cambio climático como relevante para el sector asegurador, en un entorno donde con la recientemente aprobada Directiva 2004/35 sobre Responsabilidad Medioambiental, la variable medioambiental cobra mayor relevancia para el seguro. El artículo expone, en primer lugar, los conceptos clave para entender el fenómeno y, a continuación, se presenta un análisis de posibles riesgos asociados al cambio climático que podrían generar impactos para el

sector asegurador. El artículo concluye con una reflexión sobre el mercado de seguros frente a los riesgos climáticos.

El efecto invernadero y el cambio climático

El efecto invernadero es un fenómeno natural gracias al cual la temperatura del planeta se mantiene en unos 30 °C, la temperatura esencial para la vida, tal como la conocemos.

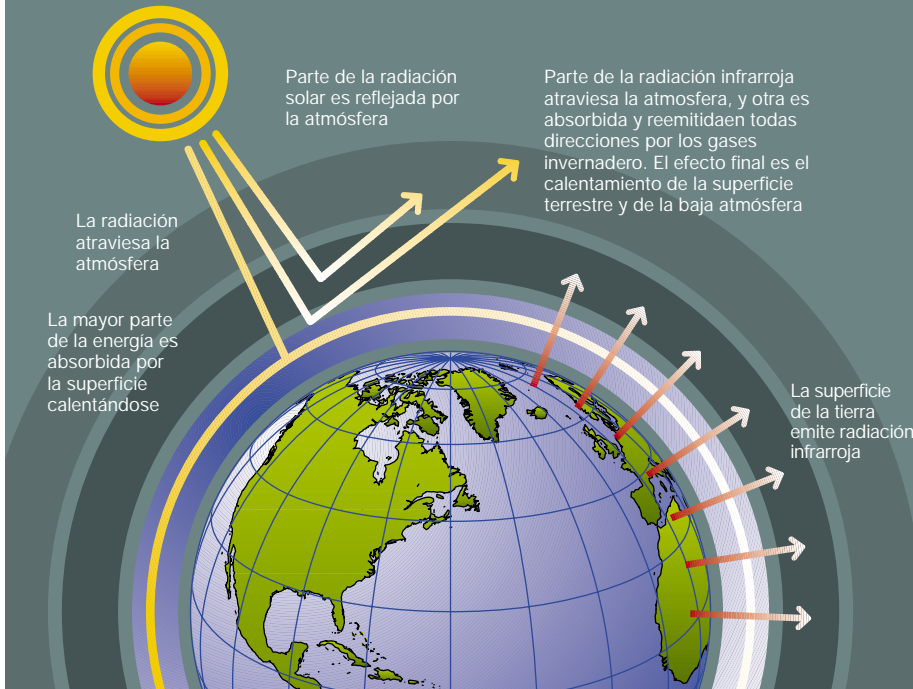
Los gases que propician este efecto invernadero natural son:

- ▶ el vapor de agua
- ▶ el dióxido de carbono
- ▶ el ozono
- ▶ el metano
- ▶ los óxidos de nitrógeno
- ▶ los compuestos fluorocarbonados, y
- ▶ otros gases industriales.

Estos gases se generan de forma natural como consecuencia por ejemplo, de la erupción de volcanes, por los incendios, y por la actividad humana.

En el último siglo, la concentración de los gases de efecto invernadero en la atmósfera ha ido creciendo constantemente debido a la actividad humana. A comienzos de siglo, la quema de grandes masas de vegetación para ampliar las tierras de cultivo y, en las últimas décadas, el uso masivo de combustibles fósiles como petróleo, carbón y gas natural han constituido hitos relevantes.

EL EFECTO INVERNADERO ¿Cómo se origina?



El efecto invernadero se origina por la diferencia de frecuencia entre la energía que llega desde el sol y la energía remitida desde la tierra hacia el exterior.

La energía que llega del sol, al proceder de un cuerpo de muy elevada temperatura, está formada por ondas de frecuencias altas. Sin embargo la energía reemitida hacia el exterior desde la Tierra, al proceder de un cuerpo mucho más frío, está formada por ondas de frecuencias más bajas.

Esta energía reemitida por la tierra es absorbida por los gases denominados de 'Efecto Invernadero', de forma que la energía se devuelve de forma más lenta que se recibe del sol. Por ello se crea una retención de energía que hace que la temperatura sea más alta. No obstante, en condiciones normales, la cantidad de energía que llega a la Tierra es igual que la cantidad de energía que emite la tierra. Si no fuera así, la temperatura de nuestro planeta habría ido aumentando continuamente.

El incremento de la concentración de estos gases potencia el efecto invernadero, de forma que se incrementa la temperatura media del planeta y origina lo que se ha dado en llamar cambio climático.

Prevención ante los indicios

La existencia o no de cambio climático ha sido objeto de fuerte controversia en la última década. La comunidad científica internacional puso en alerta a los responsables de la elaboración de políticas sobre hechos tales como el aumento de la temperatura global media en la superficie terrestre, el aumento de la frecuencia de fenómenos climáticos extremos, el retroceso en la extensión de la nieve o los glaciares y la subida del nivel del mar.

La comunidad científica no se pone de acuerdo en confirmar si las series

históricas de que disponemos sobre estos fenómenos no permiten emitir un juicio sobre la existencia de un cambio que pueda persistir en el tiempo. Sin embargo, para la mayoría no se puede esperar a disponer de más datos y es necesario comenzar a tomar medidas para el conocimiento de las variables que podrían determinar la aparición de riesgos asociados al cambio climático, y para mitigar el problema.

Riesgos asociados al cambio climático

Un cambio climático implica:

- ▶ aumento de la temperatura media global
- ▶ subida del nivel del mar
- ▶ cambios en los patrones de precipitaciones y regímenes de vientos

- ▶ mayor presencia de dióxido de carbono en la atmósfera.

Estos factores determinan que se incremente la probabilidad de que se produzcan fenómenos naturales como:

- ▶ olas de calor
- ▶ granizo
- ▶ tornados
- ▶ tormentas
- ▶ avalanchas
- ▶ inundaciones de la zona costera actual.

Todo ello se traduce en daños a los bienes y actividades asegurados y cambios en las estructuras productivas, como por ejemplo, disminución de la actividad pesquera o variaciones en las tasas de productividad agrícola.



La manifestación de estos hechos, de forma individual o sinérgica, supondría un amplio abanico de riesgos.

Sector primario e industrias asociadas

El aumento térmico y el incremento de la disponibilidad de agua tendrían un efecto positivo, en primer término, en la productividad agrícola y forestal. No obstante, este efecto positivo se reflejaría sólo en el Norte, pues en el Sur el incremento de la temperatura podría traducirse en estrés hídrico y consecuentemente, en una caída de la productividad de las cosechas. Asistiríamos por tanto, a un cambio en los patrones de distribución productiva.

Derivado de estos impactos, las industrias manufactureras asociadas, que habitualmente se asientan próximos a los lugares de producción de materias primas, podrían cambiar su ubicación. Ello incidiría de forma directa en el incremento del coste asociado al transporte de materias primas e, indirectamente, en el sector servicios y en las características sociodemográficas de las áreas afectadas.

Turismo y ocio

La subida del nivel del mar es el riesgo más severo para el sector del turismo y el ocio, pues supondría un incremento de la vulnerabilidad de los asentamientos costeros frente a la pérdida de suelo ocasionada por la erosión o inundación.

Los impactos del cambio climático en el turismo y el ocio se manifestarán de formas diferentes en función de las características geológicas y climáticas locales.

Como ejemplo de la relevancia de las características locales, podemos destacar las diferentes consecuencias de un

incremento de 1 °C de la temperatura media que podría ocasionar en España una disminución en la recepción de turismo de "sol y playa", mientras que en el Norte y Centro de Europa este incremento de la temperatura podría revalorizar su oferta turística.

Salud humana

Otros efectos no desdeñables son las posibles consecuencias en la salud humana. En principio, cabría esperar una disminución en el número de decesos y enfermedades que originan las bajas temperaturas. Sin embargo, también podría ocurrir que se incrementara la frecuencia de aparición de enfermedades epidémicas que se propagan a determinadas temperaturas, como por ejemplo la legionelosis, o la aparición de olas de calor severas. En España se ha asistido a este fenómeno en el verano de 2003 y ha sido impactante la severidad con la que se ha manifestado.

Asentamientos urbanos

En casos extremos, inundaciones de zonas costeras por el incremento del nivel de mar, podrían suponer desplazamientos de poblaciones. Este dato para Europa, cobra mayor relevancia si cabe, considerando la elevada densidad demográfica de estas zonas.

Pero realmente los efectos más severos se manifestarán en las islas, especialmente en las más pequeñas, y en el continente africano. Las islas pueden perder una parte significativa de su territorio e incrementar su vulnerabilidad frente a las catástrofes naturales. Para África, un incremento neto del nivel del mar, que requiera la financiación de la recolocación de sus escasas infraestructuras, supondría un aumento de su ya elevada deuda externa.

Algunas evidencias

- ▶ La temperatura global se ha incrementado en 0,6 °C en el pasado siglo. Los modelos de previsión del comportamiento climático estiman que la temperatura global se incrementará entre 1,4 y 5,8 °C para el año 2100. De ser así, este cambio sería mucho mayor que los cambios registrados en los últimos 10.000 años.
- ▶ Se espera que el nivel medio del mar se incremente entre 9 y 88 cm para el año 2100. Actualmente el incremento del nivel de mar ha producido ya la contaminación de recursos de agua dulce en Israel y Tailandia y en algunos de los deltas más productivos del planeta, como el Yangtzé de China y el de Mekong en Vietnam
- ▶ Según la agencia de calificación A.M. Best, el calentamiento global podría causar catástrofes que costarían a los aseguradores EUR 98.000 millones.
- ▶ Según un estudio elaborado por el Switzerland's National Research Programme 31 (NFP 31), un incremento de 2 °C en los próximos 50 años supondría para Suiza una pérdida de CHF 2.300 millones (EUR 1.499,65 millones) a CHF 3200 millones (EUR 2.086,46 millones), cantidad equivalente al 1% de su PNB.

Ecosistemas y biodiversidad

El incremento de la temperatura y del nivel del mar, así como los cambios en los patrones de precipitaciones y la presencia de dióxido de carbono, tendrá efectos directos en los ecosistemas y por tanto, en el desarrollo y conservación de las especies animales y vegetales.

Como consecuencia primera, si ocurre el cambio climático, se producirá un desplazamiento de especies hacia altitudes superiores. Las especies menos adaptables podrían extinguirse.

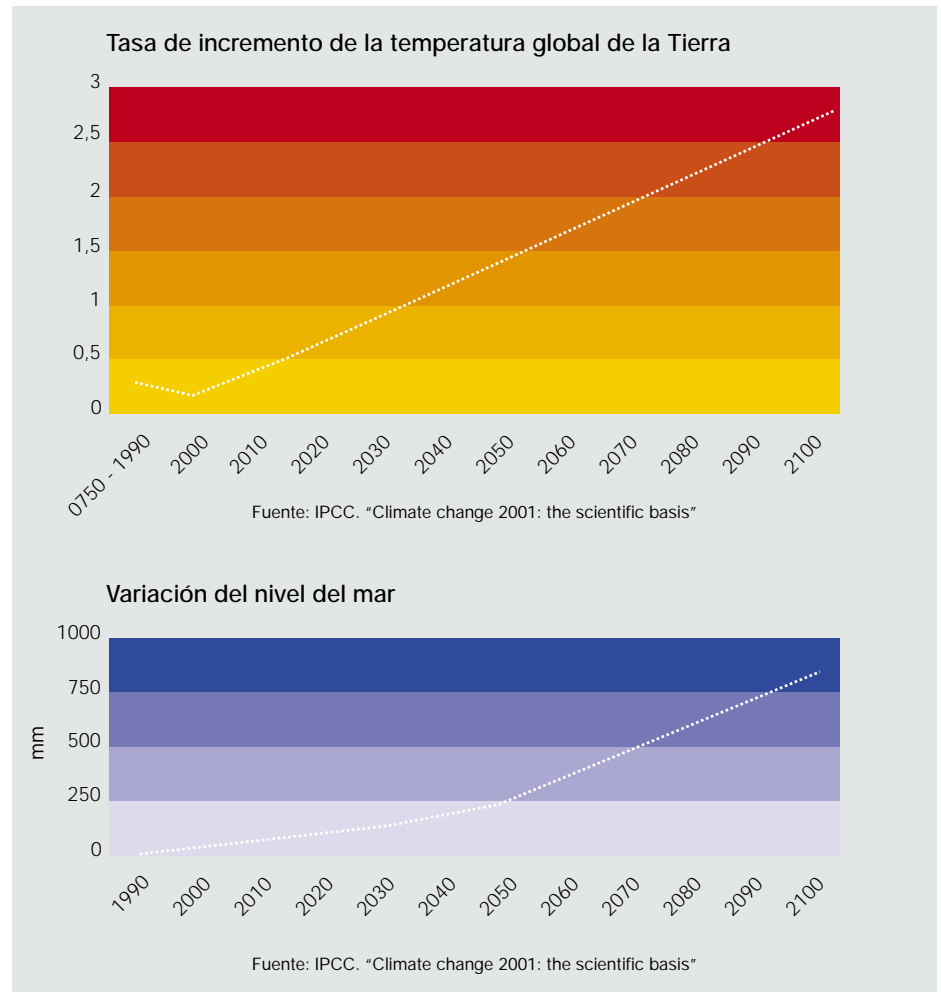
Además del impacto sobre el capital natural y cultural, la disminución de la biodiversidad nos podría privar de descubrimientos científicos, propiciados, entre otros, por el sector farmacéutico, que repercuten en el bienestar social global.

Parámetro de posibilidad de Control de riesgos

Puesto que los efectos son un problema global, el control del riesgo depende de la voluntad de la comunidad internacional de implementar medidas preventivas y correctivas eficaces.

El Protocolo de Kyoto es el marco de referencia para los gobiernos nacionales comprometidos con la reducción de los gases de efecto invernadero. Firmado en esta ciudad japonesa en 1997 por 159 estados, prevé que los países industrializados reduzcan, para el periodo 2008 - 2010, la emisión de gases de efecto invernadero en un 5,2%, en comparación a los niveles de emisión de 1990.

Hasta la fecha, el documento ha sido ratificado por 100 Estados. Sin embargo, países relevantes en cuanto a su cuota



de emisión de este tipo de gases, como Estados Unidos o Rusia han rehusado su ratificación.

En Estados Unidos se plantea que el factor relevante no es la cantidad neta de emisiones, sino la productividad de esas emisiones, es decir, la cantidad de emisiones por unidad de PIB. En estos términos, Estados Unidos sería el país más eficiente, mientras que Rusia sería el más ineficiente.

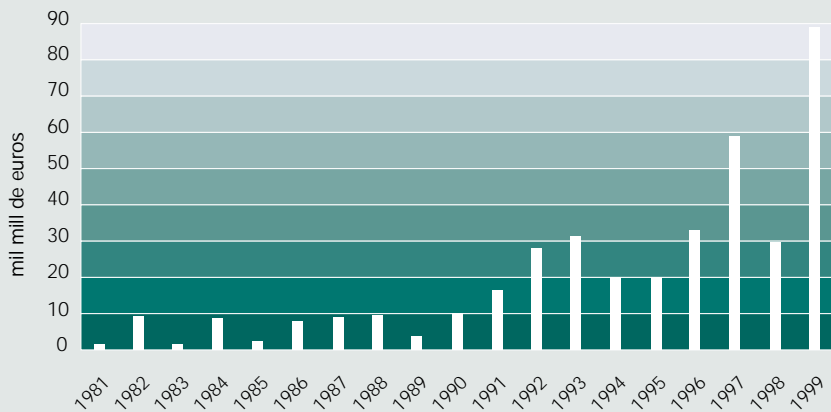
Rusia alega que en las condiciones actuales, la ratificación del Protocolo de Kyoto limitaría su crecimiento económico.

Europa, sin embargo, a pesar de las diferencias entre Estados miembros y de algunas discrepancias políticas, parece que en su conjunto, como unidad económica, está decidida a seguir adelante con los compromisos asumidos. Actualmente, se está trabajando, entre otras iniciativas, en la Directiva 87/2003, sobre el comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero.

Mientras que otros países europeos han estabilizado o han comenzado a disminuir sus emisiones, España, según la Agencia Europea de Medio Ambiente, es el país de la Unión Europea con mayor incremento de emisiones desde 1990

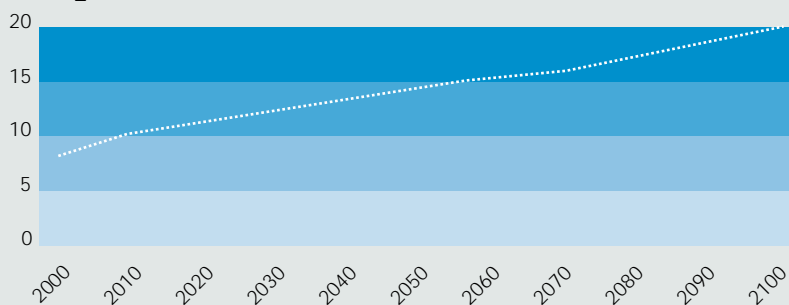


Pérdidas anuales debido a desastres climáticos



Fuente: US EPA. "Preparing for Global Warming" 2000

CO₂ emisión - total



Fuente: IPCC. "Climate change 2001: the scientific basis"

(un 23,2%). Este dato cobra mayor significancia, considerando que el objetivo que el Protocolo de Kyoto marca a España es reducir en un 15% sus emisiones respecto al nivel de 1999. Según las organizaciones empresariales, cumplir con el objetivo de Kyoto obligaría a España a disminuir en un 40% las emisiones por unidad de PIB.

El sector asegurador frente a los riesgos climáticos

Estos posibles impactos del cambio climático repercuten en la economía y se reflejarían paralelamente en el sector asegurador.

Existen ya algunas evidencias cuantitativas de ese posible impacto. Los datos disponibles reflejan que el daño económico causado por los sucesos climáticos, se ha multiplicado por 14 desde la década de los cincuenta al año 2000 (confirmar este factor), y ello pese a las importantes inversiones realizadas para fortalecer la infraestructura y prevenir desastres. La parte asegurada de esas pérdidas aumentó de un nivel insignificante a casi los 10.000 millones de euros

Según el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), la relación entre las primas

mundiales de los seguros de vida y propiedad y las pérdidas relacionadas con el clima, disminuyó según un factor de tres entre 1985 y 1999.

En opinión del IPCC, la historia reciente demuestra que las pérdidas relacionadas con el clima podrían tener algún impacto en las cuentas de resultados de las compañías aseguradoras. Así lo justifican porque los sucesos de baja probabilidad y alto impacto o los sucesos múltiples muy frecuentes son costosos.

Cabe destacar que el sector no se ha posicionado al respecto y hasta la fecha nada hace prever que vaya a ocurrir un cambio a medio plazo en el mercado de seguros, motivado por las previsiones sobre un posible cambio climático.

"Si los riesgos identificados asociados al cambio climático efectivamente se materializan, desde el punto de vista teórico podría ocurrir que el sector hiciese frente a la nueva situación, incrementando las primas, limitando las coberturas de ciertos riesgos o reclasificándolos como no asegurables."

No cabe duda de que el sector es un agente relevante para la internalización de los costes del cambio climático. En la medida en que el sector se adapte a la nueva situación será posible distribuir los riesgos, y de esta forma repartir los costes de los sucesos relacionados con el clima, entre otros sectores y en toda la sociedad. Parece evidente que el sector de los seguros podrá hacer frente a los impactos futuros del posible cambio climático.

Ejemplos de riesgos relevantes para el sector asegurador

Factores asociados a la aparición del problema	Hecho relevante para el sector asegurador	EJEMPLOS DE RIESGOS RELEVANTES PARA EL SECTOR ASEGURADOR				
		Ejemplos de riesgos	Sectores afectados	Valoración del riesgo	Ramas afectadas del sector asegurador	Posibilidad de control del riesgo
• Incremento de la temperatura media global	Ola de calor	Reducción de la productividad de pesquerías	Pesca, Industria derivada de la actividad pesquera, Asentamientos urbanos	↑↑↑↑	Aseguramiento de ganancias, Interrupción de negocio	☹️
	Inundación	Daños a infraestructuras industriales asentadas en zonas costeras	Industria, Asentamientos urbanos, Administraciones Públicas	↑↑	Propiedad, Aseguramiento de ganancias, Interrupción de negocio	😐
	Granizo	Reducción de la actividad turística	Turismo, Asentamientos urbanos,	↑	Aseguramiento de ganancias, Interrupción de negocio	😐
	Tornado	Desplazamientos de asentamientos urbanos	Asentamientos urbanos	↑	Propiedad	😐
• Incremento del nivel del mar (Inundación de zonas costeras)	Tormenta tropical	Desaparición de islas	Turismo, Industria, Asentamientos urbanos	↑↑	Aseguramiento de ganancias, Propiedad, Vida, Salud,	☹️
	Tormenta de nieve	Incremento de la frecuencia y severidad de catástrofes naturales (tsunami, olas de calor, inundaciones, etc)	Asentamientos urbanos, Industria, Servicios, Administraciones Públicas	↑↑↑↑	Propiedad, Vida, Salud, Vehículos, Aseguramiento de ganancias, Interrupción de negocio	☹️
	Avalancha	Deterioro de acuíferos	Industria, Agricultura, Asentamientos urbanos	↑↑↑↑	Aseguramiento de ganancias, Interrupción de negocio, Salud	😐
• Cambios en los patrones de las precipitaciones	Inundación costera	Incremento de incendios en bosques	Industria, Silvicultura, Asentamientos urbanos	↑↑	Aseguramiento de ganancias, Interrupción de negocio	😊
	Enfermedad	Alteraciones en el funcionamiento de los ecosistemas	Industria, Asentamientos urbanos, Pesca, Agricultura	↑↑	Aseguramiento de ganancias, Interrupción de negocio, Propiedad	☹️
• Mayor presencia de dióxido de carbono	Daños a materiales	Propagación de plagas	Agricultura, Silvicultura, Asentamientos urbanos	↑↑	Vida, Aseguramiento de ganancias, Interrupción de negocio, Enfermedad	😐
	• Cambio en los regímenes de vientos	Interrupción de negocios	Extinción de especies	Industria	↑	Enfermedad, Vida, Interrupción de negocio
Transmisión de enfermedades			Asentamientos urbanos	↑↑	Enfermedad, Vida	😐
Pérdidas de beneficio empresarial		Incremento de enfermedades respiratorias	Asentamientos urbanos	↑↑	Enfermedad, Vida	😐
		Cambios regionales en la productividad agrícola	Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Asentamientos urbanos	↑↑	Aseguramiento de ganancias	😐

Valoración de riesgo:

riesgo bajo
 riesgo medio
 riesgo medio

Valoración de la posibilidad de control:

Dificultad para la aplicación de medidas preventivas. Se están asignando recursos escasos para el control del riesgo.
 Posibilidad de aplicar medidas preventivas. Se están asignando recursos para el control del riesgo.
 Facilidad de aplicación de medidas preventivas. La comunidad internacional está asignando importantes recursos para reducir del riesgo.

nota: el riesgo se valora de forma combinada en función de la probabilidad/frecuencia de ocurrencia, el posible número de damnificados y el coste económico estimado.

Entre otras iniciativas sectoriales en el ámbito del cambio climático, destaca la "Insurance Industry Initiative for the Environment", desarrollada por el sector asegurador y bancario en asociación con la UNEP (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) en el año 2000.

"El sector seguros no se ha posicionado respecto al cambio climático y hasta la fecha nada hace prever que vaya a ocurrir un cambio a medio plazo."

MAPFRE es una de las entidades que forma parte de esta iniciativa, donde están representados más de 20 países. Ésta es una plataforma para el diálogo sobre los principales riesgos medioambientales, entre los que destaca el cambio climático, y para el intercambio de conocimientos y experiencias en este ámbito ■

entrevista

Carlos Martínez de Albornoz

Director general corporativo del Real Madrid Club de Fútbol

Designado en 2001 como el mejor club de fútbol del siglo XX por la FIFA, el Real Madrid afronta el futuro lleno de proyectos. Este club de fútbol centenario representa la marca española con más reconocimiento internacional. Cuenta con 82.000 socios, 150.000 aficionados con carné y más de 50 millones de seguidores en todo el mundo. Para conocer la evolución del entramado financiero y asegurador que sustenta al Real Madrid Club de Fútbol, hemos conversado con su director general corporativo, Carlos Martínez de Albornoz.

“ No existen grandes diferencias entre nuestro programa de seguros y el de una empresa industrial ”



Carlos Martínez de Albornoz Bonet nació en Huesca, donde inició sus primeros estudios. Tras obtener el título de Ingeniero Industrial en la Escuela de Ingenieros Industriales de Madrid, se doctoró en la Universidad de Glasgow. Continuó su formación en distintos centros americanos y europeos, como la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pennsylvania, y la London Business School.

Entre 1970 y 1988 trabajó en Dragados y Construcciones en diferentes proyectos industriales, llegando a director de División. En 1988 fue nombrado director general de la División de Construcción Naval del Instituto Nacional de Industria (INI), donde permaneció hasta 1990, año en el que pasó a asumir la presidencia ejecutiva de la constructora Auxini, posteriormente integrada en ACS. En 1993 fue nombrado presidente ejecutivo del grupo Astilleros Españoles y Astano, desempeñando además la presidencia de la Asociación de Constructores Navales Europeos (AWES) y la de EUROYARDS (asociación que agrupa los cinco primeros constructores navales europeos). En 1996 pasó a desempeñar el cargo de director general de Aceralia Corporación Siderúrgica. Además, fue presidente y consejero de distintas sociedades de los grupos Aceralia y Arbed en España, Bélgica y Brasil, siendo nombrado vicepresidente de la Asociación de Empresas Siderúrgicas Españolas (UNESID) y consejero de la Asociación de Empresas Siderúrgicas Europeas (EUROFER). Desde enero de 2002 es director general corporativo del Real Madrid.



¿Cuáles son las fuentes de ingresos de un club de fútbol?

En relación con los ingresos y gastos de un club de fútbol, me gustaría indicar que son de dos clases: ordinarios o de explotación, es decir, los correspondientes a las actividades normales y recurrentes de los clubes, y los extraordinarios, procedentes de la enajenación de activos, ya sean jugadores u otros bienes o derechos, como terrenos, edificios, etc. En esta entrevista me referiré en todo momento a ingresos y gastos ordinarios o de explotación.

"La innovación en el desarrollo de productos para cubrir los riesgos de un club deportivo ha evolucionado mucho más despacio que la correspondiente a empresas industriales o de servicios."

Básicamente, un club como el Real Madrid obtiene sus ingresos de cuatro fuentes distintas:

- ▶ La que podríamos llamar Estadio, que corresponde a los ingresos por taquillas, palcos, cuotas de socios y abonos de temporada.
- ▶ La correspondiente a la participación de los equipos en competiciones, tanto oficiales como amistosas.
- ▶ Los derechos de retransmisión televisiva, correspondientes a la participación de los equipos en competiciones, nacionales e internacionales, así como los del Canal REALMADRID TV.

- ▶ Los ingresos de marketing, en los que se engloban los de comercialización de productos marca Real Madrid, los correspondientes a licencias para el uso de la marca, los correspondientes a patrocinadores, anunciantes, etc.

¿Cuáles son los objetivos del Real Madrid respecto a la evolución de los ingresos?

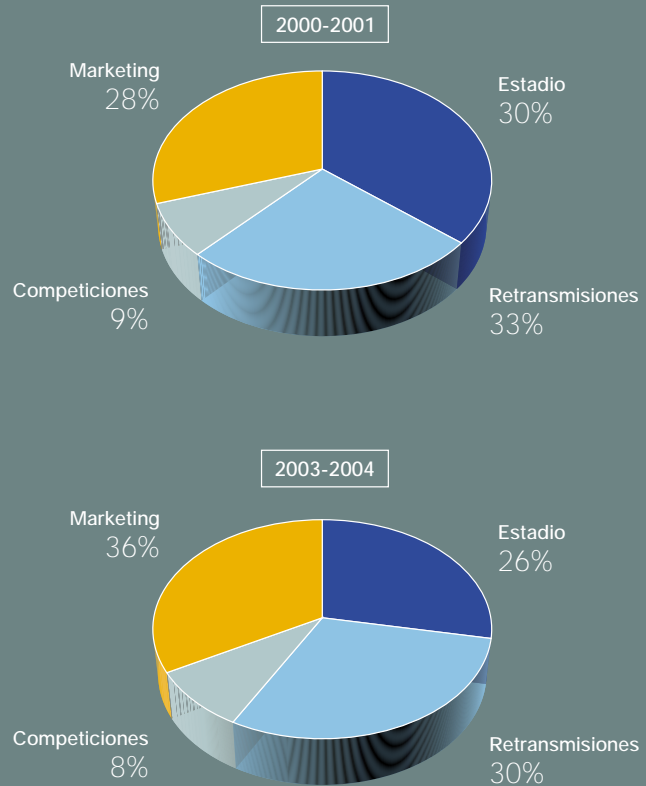
Desde el punto de vista de los ingresos, el objetivo de nuestro club en las últimas temporadas ha sido poner en marcha medidas encaminadas a:

- ▶ Incrementar sustancialmente el importe de los ingresos de explotación.
- ▶ Modificar la composición de los ingresos de explotación, con un mayor crecimiento de los correspondientes a marketing, para alcanzar una estructura de fuentes de ingreso recurrente y equilibrada.

El éxito en la implantación de estas medidas puede resumirse con los siguientes datos:

- ▶ Los ingresos totales de explotación han aumentado casi un 70%, pasando

Evolución porcentual de las fuentes de ingresos





Hasta tal punto es una referencia que el G14 (asociación de los clubes europeos más importantes) recomendó como medida de prudencia financiera que los gastos totales de personal, deportivo y no deportivo, no superaran el 70% del total de ingresos ordinarios y que este nivel se alcanzase antes del año 2005. Este ratio, definido a partir de la propia experiencia y del análisis de empresas consultoras externas, está empezando a ser asumido por el mundo del fútbol, como requisito mínimo para asegurar la viabilidad de los clubes de fútbol.

"Las medidas de crecimiento de ingresos y contención del gasto que el Real Madrid ha puesto en marcha en estos últimos años, han permitido alcanzar una situación económico-financiera que colocan a nuestro club entre los más solventes a escala mundial."

de EUR 138 millones en la temporada 2000/2001 a EUR 234 millones en la actual 2003/04.

- ▶ En ese mismo período y gracias a la estrategia diseñada para el desarrollo de la explotación de los derechos de merchandising, imagen del club y de los jugadores, distribución e Internet, tanto en el mercado nacional como internacional, los ingresos de marketing han aumentado más de un 140%, desde EUR 34,6 millones hasta EUR 83,7 millones .

En el Real Madrid estamos trabajando para mantener el ritmo de crecimiento de los ingresos ordinarios sobre la base de la puesta en marcha de medidas tendentes a:

- ▶ Profundizar en el desarrollo internacional de la marca Real Madrid, haciendo un esfuerzo de penetración comercial en mercados de elevado potencial de crecimiento, como los asiáticos y norteamericanos
- ▶ Incrementar la difusión de contenidos del Real Madrid, utilizando el vehículo que proporcionan las nuevas tecnologías (banda ancha, UMTS, etc)

¿Cuáles son los gastos principales de un club de fútbol?

En el capítulo de los gastos ordinarios o de explotación, el correspondiente a personal, y, específicamente, a jugadores y técnicos, representa, con mucha diferencia, el de mayor importancia.

En el Real Madrid, el incremento significativo de los ingresos de explotación antes comentado, junto con la contención de los gastos, compatible con la incorporación de grandes jugadores, han dado como resultado que este ratio haya pasado desde el 86% en la temporada 2000/2001, al 54% en el ejercicio en curso. Es decir, hemos superado con creces las recomendaciones del G14, y con más de un año de anticipación a lo previsto para el conjunto de los grandes clubes europeos. A mucha distancia de los gastos de personal, merecen especial mención los destinados a la compra de material con destino a la venta, los referentes a desplazamientos y los de primas de seguro.



¿Cómo es la situación financiera del Real Madrid?

Las medidas de crecimiento de ingresos y contención del gasto que el Real Madrid ha puesto en marcha en estos últimos años, han permitido alcanzar una situación económico-financiera que colocan a nuestro club como mínimo, entre los más solventes a escala mundial. Algunos de los datos que soportan esta afirmación son:

- ▶ El club ha conseguido invertir la tendencia en el resultado de explotación antes de amortizaciones; frente a una pérdida de EUR 24 millones en la temporada 2000/2001, en la actual se prevé obtener un beneficio de EUR 48 millones.
- ▶ El inmovilizado correspondiente a costes de adquisición de jugadores, así como el relativo a derechos de explotación, aplicaciones informáticas,

patentes y marcas, se encuentra, a fecha de hoy, totalmente amortizado en el balance.

"Considero que el seguro para una empresa es, básicamente, una herramienta para minimizar las consecuencias económicas desfavorables que un suceso negativo pueda ocasionar, tanto por la pérdida de bienes, como por la reducción temporal o definitiva de la capacidad de generar ingresos."

- ▶ La positiva generación de fondos, obtenida en las cuatro últimas temporadas, ha permitido realizar inversiones totales de EUR 422 millones, destinados fundamentalmente a la adquisición de jugadores, a la modernización, remodelación y ampliación del Santiago Bernabéu y a la recompra de derechos de explotación.

- ▶ El fondo de maniobra (diferencia entre activo y pasivo a corto plazo) ha pasado de ser negativo por importe de EUR 50 millones a 30 de junio de 2000 -con el consiguiente riesgo para la continuidad de las operaciones del Club- a niveles positivos y superiores a EUR 100 millones en la actualidad.
- ▶ Frente a una tesorería de EUR 10 millones el 30 de junio de 2000, al finalizar la presente temporada tenemos EUR 140 millones. Las cifras actuales permitirán afrontar las inversiones necesarias para la construcción de la nueva Ciudad Deportiva y para seguir sosteniendo una plantilla deportiva e instalaciones de primer nivel mundial.



Perspectiva aseguradora

¿Qué opina del seguro? ¿Qué aspectos debe contemplar un programa de seguros de un club deportivo?

Considero que el seguro para una empresa es, básicamente, una herramienta para minimizar las consecuencias económicas desfavorables que un suceso negativo pueda ocasionar, tanto por la pérdida de bienes, como por la reducción temporal o definitiva de la capacidad de generar ingresos. Desde este punto de vista, no existen grandes diferencias entre nuestro programa de seguros y el de una empresa industrial o de servicio y que incluye:

- ▶ Los seguros relacionados con la gestión de nuestros activos más importantes, los deportistas de élite, sobre los que luego me extenderé con más detalle.
- ▶ Los seguros de daños a las instalaciones y elementos físicos de nuestro activo, en los que la única particularidad proviene de las especiales características de algunos de los bienes asegurados, tales como trofeos, camisetas, documentos y otros elementos, que poseen un valor histórico y representativo muy superior al puramente económico de su coste de fabricación.
- ▶ Los seguros de responsabilidad civil, en los que las diferencias respecto a otros sectores provienen de:
 - ▶ El elevado capital asegurado en responsabilidad civil por la explotación, derivado del hecho de organizar eventos a los que acuden más de 70.000 personas.
 - ▶ Las particularidades jurídicas de un club deportivo, frente a las sociedades mercantiles, lo que obliga a proporcionar explicaciones detalladas a los aseguradores, sobre todo extranjeros.
 - ▶ Los seguros de contingencias deportivas.

¿Cómo se protege a los deportistas de élite desde una perspectiva aseguradora?

La protección de los riesgos relativos a deportistas de élite se instrumenta en pólizas que cubren las siguientes coberturas:

- ▶ La indemnización por invalidez profesional temporal. Mientras dura esta situación, el club abona la totalidad de los ingresos fijos al jugador y recibe de la compañía de seguros una indemnización diaria, tras un periodo de franquicia que varía según la edad. El monto total de esta indemnización se fija en función de un porcentaje de los ingresos del jugador.
- ▶ La indemnización por invalidez profesional permanente, vida y accidentes. Los capitales para cubrir esta contingencia se determinan de forma individual por cada jugador, teniendo en cuenta el valor en el mercado de un deportista de similar nivel y puesto en el equipo.

¿Cómo contemplan otros seguros de contingencias como el pago de premios y primas, la compra de derechos de retransmisión, el descenso de categoría, los acuerdos publicitarios con empresas, el alquiler de instalaciones...?

Actualmente el Real Madrid no incluye en su programa de seguros la suscripción de pólizas para cubrir este tipo de contingencias. Nuestra posición actual es la de estar atentos a la evolución de los mercados en cada momento para analizar la posibilidad de realizar coberturas puntuales en condiciones favorables de coste, al mismo tiempo que estudiamos alternativas no tradicionales de cobertura que podamos instrumentar de una forma más general o a más largo plazo. Los parámetros que sometemos a análisis a la hora de decidir la cobertura de contingencias son:

- ▶ Determinación del perjuicio económico neto a cubrir.
- ▶ Influencia de la contingencia en la estabilidad presupuestaria.
- ▶ El ratio coste/impacto del siniestro.

Respecto a la oferta de seguros a los socios del club, ¿Está previsto explotar este yacimiento que suponen los grupos de afinidad?

Éste es un tema que estamos analizando para su posible implantación en el futuro. En cualquier caso, nuestra prioridad es que los socios y titulares del carné madridista sean conscientes de que sólo realizaremos ofertas que impliquen ventajas para ellos.

Desde una perspectiva aseguradora, ¿qué líneas de colaboración se podrían establecer con los clubes de fútbol?

La innovación en el desarrollo de productos para cubrir los riesgos de un club deportivo ha evolucionado mucho más despacio que la correspondiente a empresas industriales o de servicios. Existe un amplio margen de maniobra para que los expertos del sector asegurador tomen conciencia del escenario en que nos desenvolvemos las entidades deportivas y desarrollen fórmulas innovadoras que cubran de forma adecuada los riesgos específicos y conjuguen la idoneidad de riesgo, cobertura y coste



agenda

CURSOS ORGANIZADOS POR MAPFRE RE (2004)

Curso	Fecha	Ciudad	País
Inspección y evaluación de riesgos (Inglés).	3-4 de octubre	Amman	Jordania
Inspección y evaluación de riesgos (Inglés).	finales de noviembre	Estambul	Turquía
Valoración de activos e infraseguro.	1º quincena de noviembre		Latinoamérica

CURSOS ORGANIZADOS POR ITSEMAP SERVICIOS TECNOLÓGICOS MAPFRE (2004)

Curso	Fecha	Ciudad	País
La aplicación del Reglamento de prevención de incendios en la Comunidad de Madrid (R.D. 31/2003, de 13 de marzo).	5-6 de octubre	Madrid	España
Elaboración e implantación de planes de emergencia. Integración de aspectos medioambientales.	12-14 de octubre	Lisboa	Portugal
Las nuevas disposiciones en relación con la seguridad por atmósferas potencialmente explosivas.	14-15 de octubre	Madrid	España
Elaboración e implantación de planes de emergencia para el cumplimiento de requisitos de seguridad y medio Ambiente.	19-21 de octubre	Madrid	España
Auditorías de seguridad, higiene y salud en el trabajo.	26-28 de octubre	Lisboa	Portugal
Instalaciones eléctricas en baja tensión: prevención de riesgos laborales, de incendios y de explosiones.	10-11 de noviembre	Madrid	España
Análisis de accidentes de trabajo.	10-11 de noviembre	Lisboa	Portugal
Sustancias peligrosas - caracterización, manipulación y transporte.	24-26 de noviembre	Lisboa	Portugal



Buzón del lector:

Se comunica a todos los lectores de TRÉBOL que se ha habilitado la dirección de correo electrónico trebol@mapfre.com, para canalizar todos los comentarios, sugerencias, cartas y peticiones, hacia la Dirección y Consejo de la revista. Asimismo, se invita a todos los receptores de TRÉBOL a exponer los comentarios que surjan sobre el contenido técnico de los artículos y entrevistas, información que se hará llegar a los autores si se considera conveniente.

