# Ejercicio: Evaluación del buen gobierno y la gestión de riesgos de una aseguradora y su grupo asegurador

## Adquisición de una aseguradora de vida en apuros

Una aseguradora de vida de su país, llamada **Providence**, había experimentado problemas de solvencia en los últimos años y debía reforzar urgentemente su posición de capital. Como supervisor, usted celebró la oferta de un grupo asegurador internacional y su sociedad de cartera, **Expand**, para comprar la aseguradora de vida y realizar una inyección de capital significativa para volver a situarla en un nivel de solvencia aceptable.

## La alta dirección, los miembros del consejo y las funciones de control

Expand reemplazó al director ejecutivo de Providence por un chico joven de gran talento, que había estudiado en la misma universidad que el director ejecutivo de Expand. También fueron sustituidos cuatro miembros del consejo; tres de los nuevos miembros pertenecían también al consejo de Expand, mientras que el cuarto era un director ejecutivo jubilado, con amplios conocimientos en seguros. Los cuatro miembros restantes eran el nuevo director ejecutivo, presidente a la vez del consejo, y tres hombres que llevaban 15 años como consejeros. El director de gestión de riesgos (CRO) y el jefe de auditoría interna de Providence abandonaron la empresa poco después de que se produjera la adquisición, por lo que fue necesario sustituirlos. El director ejecutivo contrató poco después a sus sustitutos, tras indagar personalmente sobre sus cualidades en el sector asegurador. El resto del personal permaneció.

## Competir por convertirse en aseguradora líder

A fin de ampliar su cuota de mercado, Expand dispuso que Providence se dedicara a nuevos productos y a innovar. Al mismo tiempo, Providence recibió instrucciones de ajustar los precios, para poder competir con las empresas líderes del mercado local. Asimismo, Expand alentó a Providence a hacer la competencia a las demás filiales del grupo, para que este fuese competitivo a nivel mundial. Para alcanzar el objetivo de convertirse en empresa líder mundial, Providence recibió instrucciones de ofrecer productos con elevada garantía e invertir en activos de elevada rentabilidad. Dichos activos no se ajustaban bien a los pasivos, pero Expand consideró que los riesgos de tal desajuste eran desdeñables.

## Atenerse a la estrategia del grupo

Al principio, el crecimiento de Providence fue considerable, debido a las elevadas tasas de interés y al clima de inversión favorable. No obstante, se produjo un incremento significativo de los gastos para financiar el crecimiento, mientras que las recuperaciones de gastos procedentes de los nuevos flujos de ingresos crecieron a un ritmo mucho menor. Ante el liderazgo de Providence en el mercado local y el éxito de los productos garantizados, la empresa continuó ofreciéndolos, a pesar de que las tasas de interés comenzaban a caer hasta niveles preocupantes. Providence también mantuvo su estrategia de inversión, aunque los activos habían empezado a perder valor.

El actuario designado y el comité de inversiones de Providence tenían serias dudas sobre la idoneidad de la estrategia del grupo y querían modificarla a escala local para Providence. Sin embargo, como el rumbo estratégico establecido por el director ejecutivo de Expand, que contaba con la plena confianza del director ejecutivo de Providence, había demostrado su efectividad en el pasado, el consejo de Providence optó por no hacer caso de las críticas y mantener la estrategia.

## Prestar ayuda

El principal competidor de Providence en el grupo Expand, la aseguradora de vida **Confidence**, ubicada en un país vecino al de Providence, comenzó a experimentar problemas de liquidez por las dificultades que atravesaban sus productos de seguro de vida garantizados y su cartera de activos ilíquidos. Confidence no podía conseguir préstamos asequibles en su mercado debido a sus problemas de solvencia, que eran de dominio público. Por este motivo, Expand ordenó a Providence que prestase a Confidence el dinero que esta necesitaba, y que lo hiciese además con condiciones favorables, para que Confidence pudiese superar sus dificultades. Aunque Providence no se mostró especialmente contenta de tener que echar una mano a su competidor, el consejo no vio otra opción y concedió el préstamo con arreglo a las condiciones indicadas. Más adelante, Providence tuvo que ampliar el préstamo, porque los problemas de liquidez de Confidence aumentaron y necesitaba más capital con urgencia.

## El fin

Al cabo de un tiempo, Confidence dejó de pagar y quebró. Poco después le seguiría Providence, que había perdido una considerable cantidad de dinero con los productos de seguro garantizados y los préstamos a Confidence, que nunca se le reembolsaron. Además, la cartera de activos de Providence había perdido valor y pasó a ser ilíquida. Expand no le prestó apoyo de grupo a Providence y decidió desinvertir en ella y en Confidence, al considerarlas poco importantes para la estrategia y reputación del grupo. No quedó dinero suficiente para todos los acreedores de Providence, incluidos sus asegurados, que tuvieron que aceptar una quita sobre parte de lo que se les adeudaba.

### Preguntas:

1. Como supervisor de Provicence, ¿qué aspectos del buen gobierno, el control interno y la gestión de riesgos le hubiesen preocupado a usted?
2. ¿Qué marco regulador debería haber establecido y qué medidas de supervisión podía haber adoptado para evitar o mitigar los problemas que se produjeron más tarde?
3. ¿De qué modo podría incentivar al sector asegurador para que adoptase mejores marcos y prácticas de buen gobierno? ¿Qué aspectos incluiría en su lista de mejoras?