

# La gerencia de riesgos, en su mejor momento

NO ES QUE LA FUNCIÓN DE LA GERENCIA DE RIESGOS SEA BÁSICA PARA TODO NEGOCIO Y ACTIVIDAD Y QUE CONSTITUYA UNA INVERSIÓN QUE SOLO DEJA BENEFICIOS POR EL ADECUADO TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS, ES QUE NUNCA SE PUEDE OLVIDAR SU SERVICIO A LA SOCIEDAD Y AL SECTOR ASEGURADOR. LA CONCEPCIÓN DE UNA GERENCIA DE RIESGOS ADSCRITA A OTRO DEPARTAMENTO EMPIEZA A SER HISTORIA Y LA FUNCIÓN YA DEPENDE DIRECTAMENTE DE UN CEO O UN PRESIDENTE, PORQUE SU IMPORTANCIA ES INCALCULABLE. LOS PRESIDENTES DE AGERS E IGREA TRASLADAN CUÁL ES EL ESTADO DE LA GERENCIA DE RIESGOS.

**H**ay bastante coincidencia en muchos aspectos sobre los que opinan Agers e Igea, las dos grandes asociaciones españolas de gerencia de riesgos. Para empezar, sobre los 5 riesgos principales que consideran que este año pueden afectar más de plano a las empresas españolas, incluidos desde el punto de vista estricto del seguro. Y al tiempo que observan riesgos, detectan oportunidades.

El presidente de Agers, Juan Carlos López Porcel, cita estos riesgos: la ciberseguridad y los riesgos de la transformación digital, el traslado del conocimiento y/o la retención de empleados clave, el auge de la robótica y sus posibles consecuencias, la ética y política antifraude en la empresa y también los aspectos relativos a la salud en todos sus ámbitos.

Su homólogo en Igea, Augusto Pérez, enumera estos: entorno económico, cumplimiento legal y regulatorio, político/inestabilidad de países; ciberataques/protección de datos; y interrupción continuidad de negocio. No cree que haya mucha diferencia en los riesgos de 2016 a 2017, más bien opina que es posible que se confirme la tendencia creciente de algunos (ciber, político y



**Juan Carlos López  
(Agers)**

Un gerente de riesgos competente es siempre apreciado en las organizaciones porque es una inversión para la empresa si hace su trabajo bien



entorno económico). En lo que atañe al seguro, puntualiza que algunos de esos riesgos son asegurables total o parcialmente (ciber, político o pérdida de negocio). Y al margen apunta otro riesgo asegurable que también suele aparecer en elevada posición en muchos ranking, el de catástrofes naturales: "Hay que tener en cuenta que hay muchas empresas españolas con intereses en países con elevada exposición riesgos de la naturaleza".

Las oportunidades casi saltan a la vista, están "en los mismos campos mencionados anteriormente, ya que los riesgos son grandes oportunidades si se gestionan adecuadamente y tienen un desarrollo controlado, o son la fuente de todos

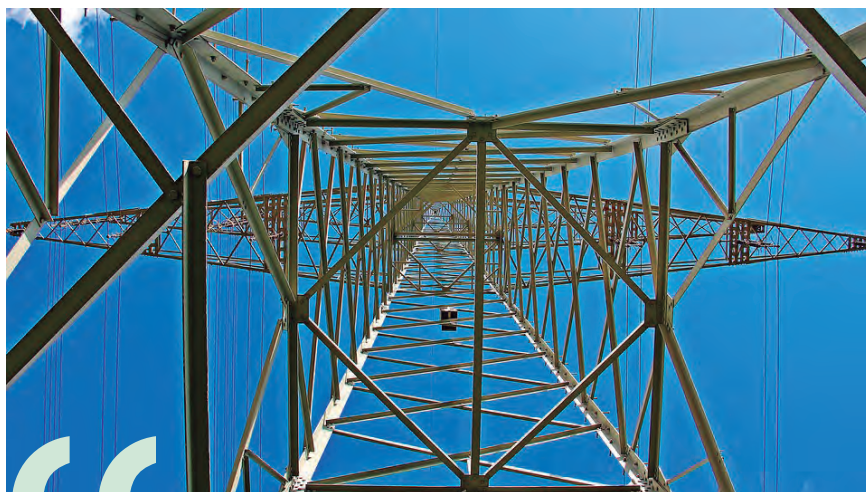
tus males si no se tiene éxito en su tratamiento”, observa Juan Carlos López.

Para el presidente de Igea, “oportunidad y riesgo van siempre de la mano. Allí donde no hay riesgo, existen pocas oportunidades de negocio”, aclara.

### El estado de la gerencia

Hemos pedido su opinión a ambas asociaciones para que valoren cuál es el estado actual de la gerencia de riesgos en España, porque su importancia es excepcional para el tejido empresarial y para el crecimiento. Para empezar, Augusto Pérez (Igea) precisa que la gerencia de riesgos en su acepción más amplia “goza de muy buena salud. En un mundo donde la aceleración del cambio es cada vez mayor, la adecuada gestión de los riesgos es clave para la supervivencia de las empresas y se convierte incluso en parte de su ventaja competitiva. Prueba de ello es la implantación cada vez mayor del ERM en las empresas, o la aparición de nuevas funciones que básicamente se dedican a gestionar en gran medida los riesgos emergentes (Chief Data officer, Chief Compliance Officer...)”.

Pero va más allá y matiza que otra cuestión es el rol que juega la



**Augusto Pérez**  
**(Igea)**

La suscripción y la firma del contrato de seguro es una fase muy importante, pero desde luego con el siniestro llega la auténtica ‘hora de la verdad’



gerencia de riesgos tradicional, la de los riesgos asegurables. “Por un lado, se tiene una metodología muy madura y contrastada en el análisis, mitigación, evaluación y financiación de riesgos que puede aportar gran valor a la empresa, pero por otro existe la limitación sobre el número de riesgos que se pueden asegurar”, detalla. Y ahí ya depende de cada caso.

Juan Carlos López afirma lo siguiente: “Nuestra gerente en Agers, Alicia Soler, menciona con acierto que la comunidad de profesionales de la gerencia de riesgos en España ‘goza de buena salud y solidez’. Estando de acuerdo con esta afirmación, la labor de Agers se centra en anticiparse para crear mecanismos que garanticen la continuidad de la actividad de las empresas y proteger su valor. Esta es la técnica que se promueve entre los profesionales del sector y que desarrollamos, atendiendo sus peticiones, apoyados por nuestros asociados y patrocinadores, con actos formativos, congresos, foros, publicación de manuales y estudios, etc., entre otras acciones”.

### Internacionalización y seguros corporativos

Una de las cuestiones más destacables de la gerencia de riesgos tiene que ver con la internacionaliza-



## El momento del siniestro

Para la función, el momento verdadero es el siniestro. Por eso es fundamental la comunicación en la gestión de los siniestros. Hemos preguntado a ambos presidentes cuál es su importancia y esto es lo que expresan:

Juan Carlos López: "Comunicar es hacer que otros participen de una información o algo que uno tiene. El equipo que mejor política de comunicación emplea dispone de una herramienta que le otorga valor adicional en comparación con otros que no lo hacen. Últimamente el director de comunicación de la empresa suele depender directamente del CEO de la misma por su relevancia. En el caso de los siniestros el gerente de riesgos es el director de comunicación de esta situación que debe proporcionar fluidez al canal por el conocimiento de su empresa, la situación ocurrida y las técnicas a emplear, involucrando a externos e internos de forma sólida a través del proceso de decisión, tan importante en el trámite de los siniestros".

Augusto Pérez: "La Ley de Contrato de Seguro está llena de referencias a la buena fe. Quizás sea porque la naturaleza del contrato y de la propia actividad aseguradora permite que se den situaciones de abuso entre las partes con relativa facilidad. Es necesario pues construir un vínculo de confianza más allá de la mera firma de la póliza. Por lo tanto, una comunicación suficiente, diligente y transparente desde el principio entre las dos partes, tanto en la declaración del riesgo, como por supuesto durante toda la gestión del siniestro, es algo básico para generar el clima de confianza necesario".

Por otro lado, una cuestión planteada en ocasiones es si en la contratación de pólizas para grandes riesgos preocupa más la capacidad que otros aspectos, por ejemplo, que el momento posterior a un siniestro. "En Igea tenemos claro que no es así. De hecho la gestión de siniestros es un tema recurrente en la jornada de puertas abiertas con el mercado que Igea organiza una vez al año", ataja Augusto Pérez. Ahonda en ese aspecto y señala que "por supuesto la suscripción y la firma del contrato de seguro es una fase muy importante, pero desde luego con el siniestro llega la auténtica 'hora de la verdad', donde todos los profesionales del sector tienen que reivindicarse y ponerse en valor. Cada siniestro que entra en disputa más allá de lo razonable o se judicializa, debe ser visto como un gran fracaso que perjudica a la profesión y al sector asegurador en su conjunto".

Juan Carlos López considera que "a un buen profesional de la gerencia de riesgos le tiene que preocupar todo el trayecto a recorrer, desde el inicio hasta el fin, y rodearse de colaboradores que no van a fallar, pero no sólo en el ámbito de la capacidad en el caso de los grandes riesgos, sino de la gestión, el conocimiento, la habilidad y agilidad para tratar las situaciones conflictivas. Estamos seguros de que la capacidad es un elemento fundamental, pero integrado en otros muchos que hay que contemplar para salvaguardar y cuidar la cuenta de resultados, los activos, el entorno social y a los propios empleados de nuestras empresas".

ción de las empresas, en su mayoría con las multinacionales. El Manual de Programas de Seguros Internacionales de Agers recoge que una gestión eficaz del riesgo es hoy un factor de competitividad en las empresas. En ese contexto el presidente de la asociación observa que "la internacionalización de la empresa puede ser ya una cuestión imperativa en su crecimiento y no una opción estratégica como ocurría hasta ahora, con lo que disponer de análisis de programas que puedan mitigar los posibles riesgos resulta fundamental para iniciar la travesía. En cualquier caso, esta opción, bien ordenada, aporta también dosis de autoesti-

**Juan Carlos López  
(Agers)**

Pensar global pero actuar local sigue siendo el criterio a seguir, fácil de exponer pero difícil de aplicar, para garantizar el éxito

ma a los equipos españoles cuando comprueban su capacidad de actuación profesional en comparación con el resto de equipos de otros países".

Desde Igea su presidente alude al enorme avance de la internacionalización de las empresas españolas y pone como ejemplo la evolución de la balanza por cuenta corriente en España a partir de 2008. "Inicialmente, fueron obligadas más por la crisis que por propio convencimiento. Pero ahora muchas empresas españolas han consolidado esta expansión y ello se convierte en factor de crecimiento, así como en un importante mitigador de riesgos. La vulnerabilidad de una

## Augusto Pérez (Igreá)

La adecuada gestión de los riesgos es clave para la supervivencia de las empresas y se convierte incluso en parte de su ventaja competitiva

empresa se reduce si atiende a varios mercados, en varias regiones y en diferentes monedas”, recuerda.

¿Cómo valoran ambas asociaciones la situación actual de los seguros corporativos? Más o menos, podría decirse que no ven grandes dificultades. Juan Carlos López califica la situación como interesante y en continua evolución. Y dependiendo de las necesidades “podemos estar ante decisiones centralizadas o descentralizadas. La flexibilidad es una de las herramientas más efectivas para aplicar soluciones diferentes a situaciones heterogéneas que lo precisen o ser suficientemente hábil para aplicar una política corporativa de seguros que se adapte al caso concreto. Pensar global pero actuar local sigue siendo el criterio a seguir, fácil de exponer pero difícil de aplicar, para garantizar el éxito”.

Para Augusto Pérez, los seguros corporativos “no viven un mal momento. Hay capacidad y competencia en el mercado. También estamos viendo cierto grado de innovación como en el caso de los ciberriesgos”. Aunque estima que algunos problemas como las dificultades o restricciones regulatorias para poner en marcha programas multinacionales “son ya endémicos y no les veo solución a corto o medio plazo”.

### La figura clave: el gerente de riesgos

Podría parecer fácil hacerse una idea de la importancia de la figura del gerente de riesgos es una organización. Pero, ¿hasta qué punto lo es? Augusto Pérez tiene claro que “que cada vez es más importante esta figura en las empresas. El problema es que a veces, para el gerente de riesgos asegurables, la visibilidad en la organización solo llega con el gran siniestro. Creo que en estos casos se debe hacer un esfuerzo de

## Volcados con Ferma

Las dos asociaciones forman parte de Ferma y ambas son muy activas en la organización. Agers seguirá participando en los proyectos y en aquellos aspectos en los que su aportación resulte útil. Por su parte, Ferma ha decidido crear un comité de asuntos públicos y cuatro grupos de trabajo (ciberriesgos, medioambiente, cautivas y gobierno corporativo), y en Igreá “estamos valorando ahora mismo los candidatos a presentar de nuestra asociación”.

En cuanto al proyecto de certificación de la profesión de gerente de riesgos y su titulación necesaria impulsado desde Ferma, Augusto Pérez admite que “hay debate y discrepancia de opiniones dentro de Igreá sobre el asunto. Es verdad que es necesario dar más visibilidad y relevancia a la función de gerencia de riesgos en las empresas, pero no todos piensan que certificar la profesión sea la solución”. Pero asevera que “dicho lo anterior, hay total unanimidad en Igreá respecto a dar nuestro apoyo a la certificación. Estamos pendientes de la propuesta de Ferma sobre un cuerpo único de contenido para la UE, pero pensamos que puede ser muy positivo como proyecto educativo”.

Juan Carlos López avanza que en fechas próximas se podrán realizar los exámenes en nuestro país para acceder al certificado, “ya que las asociaciones nacionales tienen competencias en este sentido, de acuerdo con el proyecto aprobado y en ejecución”. Y resalta que “desde Agers estamos orgullosos de que la vicepresidenta de Ferma (Marisa Torre-Enciso), vocal a su vez de la Junta Directiva de Agers, haya sido una de las personas claves en el desarrollo de esta cuestión gracias a su gran conocimiento y experiencia en materia educativa”.

innovación y comunicación para hacer más relevante la función, no solo en el momento de la materialización del riesgo, sino en el día a día de la empresa”. Y en esa línea añade que “hay más oportunidades de poner en valor nuestra tarea, como por ejemplo: exigencia de seguros en concursos públicos y/o privados, procesos de fusiones y adquisiciones, información a las agencias de rating y Mercados Financieros sobre la gestión de riesgo de la empresa”.

La opinión de Juan Carlos López es que “si de verdad te interesa

esta disciplina es uno de los campos donde más se puede aprender y disfrutar con el trabajo. Cada día es una sucesión continua de supuestos esperados e inesperados y para estos últimos se precisa poner en marcha soluciones instantáneas para minimizar consecuencias y que no vuelva a suceder. La gestión de los retos es parte de nuestro trabajo y la satisfacción de conseguirlos es el resultado de la misma. Un gerente de riesgos competente es siempre apreciado en las organizaciones porque es una inversión para la empresa si hace su trabajo bien”.