

Daniel San Millán

Presidente de iniciativa de gerentes de riesgos españoles asociados (IGREA)

“Una cautiva da mucho juego y mucha autonomía”



Elena Benito

El riesgo está creciendo de manera exponencial y esto hace que la función de los gerentes de riesgos este adquiriendo una mayor importancia, que seguirá creciendo, pues serán una pieza clave a la hora de valorar “qué medidas se pueden implantar para proteger el balance de nuestras compañías”. Con esta evolución, y con el endurecimiento del mercado, cada vez se analiza más técnicamente cuestiones como cuánto riesgo se retiene, cómo se hace, cuánto se trasfiere, cuánto no... Y es que los gerentes de riesgos, apoyados por los Consejos de Administración, toman sus propias decisiones y tratan de evitar las ‘imposiciones’ del mercado asegurador. A su juicio, “hay otras alternativas”, entre ellas las cautivas, “una herramienta más eficaz” que “da mucho juego y mucha autonomía”.

‘ACTUALIDAD ASEGURADORA’ (EN ADELANTE ‘A.A.’)- ¿Cuál es su opinión sobre la evolución actual del riesgo?

DANIEL SAN MILLÁN.- El riesgo está creciendo de manera exponencial. Hemos tenido un comienzo de siglo muy agitado; primero vivimos una crisis financiera, luego pasamos una pandemia inimaginable y ahora nos encontramos con un conflicto bélico y problemas geopolíticos en toda Europa. Por eso, la Gerencia de Riesgos juega un papel cada vez más estratégico y menos reactivo. En las grandes multinacionales la función de los gerentes va adquiriendo mayor importancia, con un enfoque de futuro en el que se valora qué medidas se pueden implantar para proteger el balance de las compañías ante este enorme crecimiento del riesgo global.

‘A.A.’- ¿La actual volatilidad hace factible esa protección?

DANIEL SAN MILLÁN.- Sí, siempre se pueden establecer medidas estratégicas. Los gerentes de riesgos interactuamos,

cada vez con mayor frecuencia, con otras áreas de negocios de la empresa (financieras, legales, compliance,...) para afrontar conjuntamente los riesgos. Hay que tener en cuenta que no se trata solo de comprar seguros; pues, aunque la transferencia del riesgo es importantísima, solo entre el 20%-25 % de los riesgos son transferibles; el resto no lo son y hay que trabajar sobre ellos. Por eso, en las compañías estamos creando sistemas y procesos que nos permitan conocer los riesgos que afectan a cada contrato, a cada unidad de negocio. Nuestra presencia es muy importante en la toma de decisiones de las empresas y, cada vez, lo será más.

‘A.A.’- ¿Cuáles son las mayores amenazas a las que nos enfrentamos?

DANIEL SAN MILLÁN.- Como he indicado, tenemos guerra en Europa y parece que la pandemia ha desaparecido, pero no lo ha hecho. La agitación a nivel geopolítico que estamos viviendo está agravando la inflación y está es un gran riesgo



“
En coberturas está habiendo algunas restricciones, pero no importantes. El mercado no va por ahí; se está endureciendo vía recesión y vía precios



UNA RELACIÓN NECESARIA

'A.A.'- ¿Cómo definiría la relación entre gerentes de riesgos y brókeres?

DANIEL SAN MILLÁN.- *Es una relación absolutamente necesaria, nos necesitamos, pero hay grandes tensiones. El mercado está muy duro y lo veo muy acomodado y esto incluye a algunos brókeres. Navegar en mercado duro es fácil para los aseguradores, no tanto para los brókeres y la mayor dificultad la tenemos los gerentes de riesgos, que tenemos que movernos en aguas muy turbulentas. Ahora tenemos la tormenta perfecta. Veo a muchos agentes del mercado muy acomodados; por eso ahora hay tensiones entre gerentes de riesgos y brókeres, aunque creo que poco a poco se van a ir reduciendo, en cuanto alineemos posturas.*

tanto económico como social; ha derribado muchos gobiernos a lo largo de la historia. Pero, más allá de los gobiernos, las empresas también tienen que gestionar esa inflación y estar atentos al descontento social que puede generar conflictos. No obstante, el conflicto bélico está impulsando algo que, a corto plazo, era impensable: la unión de Occidente. Quiero pensar que de esto saldrán cosas buenas, algo que me parece muy importante es que se perciba que no se puede tratar por igual a todas las economías de Unión Europea. Esto era un tabú, pero las económicas ricas sufren menos que las débiles en épocas de crisis. Ahora parece que este tabú se ha roto, yo creo que este es el camino; no sirve el café para todos.

'A.A.'- ¿Cómo se está adaptando el mercado asegurador a esta evolución del riesgo en precios?

DANIEL SAN MILLÁN.- El sector, después de un ciclo larguísimo de mercado blando, trata de normalizar todo en solo dos años, lo que genera muchos problemas. Personalmente, me gustaría que el sector no actuase con la histeria que lo hace, a veces. Después de los resultados del año pasado, los mejores de la historia, pensábamos que esto se vería reflejado en los términos de mercado, pero no ha sido así y creo que a corto plazo no vamos a ver una relajación de mercado, precisamente por la inflación. Nos preocupa cómo gestionarla; va a tener un impacto directo en el pago de siniestros que, evidentemente, serán más caros y eso creo que va a impedir que el mercado se relaje con mayor rapidez. Pensábamos que ocurría en el momento post pandemia, pero el mercado no se va a relajar. La inflación va a provocar que el mercado siga duro o que haya poca relajación. Solo la subida de tipos de interés, que aportase a las aseguradoras mayores ingresos financieros, podría aportar cierta relajación, pero con la guerra parece complicado.

'A.A.'- ¿Y coberturas?

DANIEL SAN MILLÁN.- En coberturas está habiendo algunas restricciones, pero no importantes. El mercado no va por ahí; se está endureciendo vía recesión y vía precios. Las restricciones de coberturas se están produciendo en ramos complicados, como ciber, construcción, etc., y habrá que estar atentos a lo que pueda suceder con la cadena de suministro. Antes este riesgo era transferible, pero cada vez es más complicado; hay restricciones de cobertura importantes. Hay que estar muy pendientes de la situación geopolítica.

MAYOR VISIÓN ESTRATÉGICA

'A.A.'- Con frecuencia se asocia Gerencia de Riesgos a grandes empresas, ¿y las pymes?

UNA PETICIÓN AL MERCADO ASEGURADOR

“Sería bueno dejar de estar tan acomodados, ser más valientes y tener más autonomía; se ha perdido la capacidad de decisión local. Una de las grandes tragedias de estas crisis para el mercado de seguros es que hemos perdido mucha autoridad local y la capacidad de decisión ha vuelto a la central; esto genera muchos problemas en la operativa por los retrasos y porque no conocen el riesgo. Ojalá las compañías vuelvan a confiar en sus equipos locales, donde hay muy buenos profesionales. Hacen falta nuevos jugadores en el mercado que generen mayor competencia para salir de la comodidad y se debería gestionar mejor los cambios de ciclo, hacer que tengan menos picos”.

DANIEL SAN MILLÁN.- No sé mucho sobre pymes, lo mío es el gran riesgo; pero sí puedo decir que detecto que la función del gerente de riesgos no llega a las pymes. No hay personas especialistas, hay un vacío enorme. No es necesario que una pyme tenga un gerente de riesgos, si no personas del área financiera o legal que se especialicen más en seguros y que pasen de ser meros compradores a tener mayor visión estratégica. Al no existir esa figura son los brókeres los que asumen esa función. Yo aprecio mucho su labor, pero los intereses del bróker no siempre están alineados con los de la empresa. Creo que las pymes deberían invertir más en formación, para que personas de su organización tengan mayores conocimientos de gestión de siniestros. No creo que esto ocurra a corto plazo; pero a ver si con el aumento de precios y de retención las pymes perciben que deben contar con alguien interno que realice esa función.

‘A.A.’.- Entonces, ¿en qué se queda el papel del bróker?

DANIEL SAN MILLÁN.- Son fundamentales en la cadena de valor, como he dicho; pero, insisto en que esa función debería instaurarse en las pymes; pues hay empresas que, aun no siendo ‘tan’ pymes, los riesgos los gestiona la persona de compras o de cualquier otro departamento, aleatoriamente. La gestión del riesgo es muy importante y si yo fuera pyme no lo pondría en las manos de un bróker, que es lo que se está haciendo de facto. Es un tema estratégico. Hay que saber cuánto riesgo se retiene, cómo, cuánto se trasfiere, cuánto no... Yo creo que el corredor siempre buscará que se realice la mayor transferencia y eso no siempre es lo más eficiente, ni lo más adecuado; depende de cómo esté el mercado y hoy por hoy está para analizar mucho, y de forma más técnica, las cuestiones que he citado. Hay que tomar las propias decisiones y que no sean siempre impuestas por el mercado, hay

GESTIONAR EL RIESGO, NO SOLO TRANSFERIRLO

‘A.A.’.- ¿Los Consejos de Administración conocen bien los riesgos de sus empresas?

DANIEL SAN MILLÁN.- Yo creo que sí. El problema que hay en el mundo del riesgo es que solo el 20%-25% es transferible; el resto no lo es, no hay mercado. Los Consejos, con nuestro asesoramiento, valoran los riesgos y cómo se gestionan, pues hay una parte del riesgo que es de la operativa de negocio, gestión financiera; pero nos tienen que escuchar porque somos los gestores y no siempre es tan sencillo. Lo que pediría a los Consejos es que se otorgue más valor a nuestra función y que se integre en todas las capas de la empresa no solo para transferir, también para gestionar. Nosotros no podemos gestionar todos los riesgos, como es evidente, pero podemos crear procesos para que el especialista de negocio gestione esos riesgos. Ahí es donde podemos aportar los gerentes de riesgos, ayudando a que la gestión del riesgo sea algo integral en la empresa.

otras alternativas. El bróker debe asesorar, pero no tener la influencia que tiene hoy en las decisiones.

'A.A.:' ¿Cuáles son esas otras alternativas?

DANIEL SAN MILLÁN.- Hay básicamente dos. Una es retener riesgo, no solo vía franquicia; se puede hacer vía autoseguro o cautivas. También está la alternativa de alquilar celdas; aunque el elemento más eficiente para retener es, sin duda, una compañía cautiva; ahí pueden ayudar los bróker, los fondos de autoseguro... Hay que tener la estrategia y no solo aceptar la franquicia que se ponga. Analizar de forma técnica el apetito de riesgo y la capacidad de retención, para comprar en el punto óptimo de retención y transferir al mercado de forma más eficiente.



'A.A.:' ¿Y los autónomos?

DANIEL SAN MILLÁN.- Ellos no tienen más remedio que ponerse en manos de su bróker: eso sí, deben buscar uno bueno...

'A.A.:' ¿Cómo están funcionando las cautivas?

DANIEL SAN MILLÁN.- Muy bien. Es la herramienta más eficaz, aunque en España hay menos que en otros países de nuestro entorno; por eso algunos brókeres tienen sus propias cautivas y las ponen a disposición de sus clientes. Pero, no es lo mismo que tener una cautiva propia, aunque genera más gastos. No obstante, animo a todas las empresas a estudiar su creación, tienen que dejar de depender tanto del bróker. Una cautiva da mucho juego y mucha autonomía. La mayor complicación para crearla es 'la venta interna'; es decir, explicar al Consejo de Administración que se necesita; para esto es muy importante que el propio gerente de riesgos se lo crea, que sea valiente y traslade la importancia de tener una herramienta para gestionar el riesgo de forma eficiente. En la actualidad hay muchos especialistas y muy buenos, que pueden ayudar a crearlas y el proceso lleva poco dinero, pocos recursos y poco tiempo, entre tres y seis meses..

'A.A.:' Una buena gestión de riesgos, ¿qué ahorro puede suponer para una empresa?

DANIEL SAN MILLÁN.- Entre el 10% y el 20% de los costes de seguros se pueden mitigar con una gestión estratégica. Con herramientas de retención y, sobre todo, conociendo el apetito de riesgo y cuánto se puede retener; se puede ahorrar mucho dinero. Si miramos solo primas que pagamos nos estamos equivocando; hay que mirar el coste total del riesgo, es decir las primas que se pagan y el flujo que se va al pagar franquicias y retenciones. Es aquí donde está la clave para ahorrar dinero. Hay que analizar qué es lo que más interesa

TECNOLOGÍA Y GERENCIA DE RIESGOS

"El mundo del analytics nos ayuda mucho a localizar y gestionar los riesgos catastróficos; también a saber dónde está el punto óptimo de retención para cada empresa, hasta dónde llega la capacidad de retener, de medir el apetito de riesgo... en todo esto nos está ayudando muchísimo. Es algo sofisticado, aunque en el mundo anglosajón está muy implantado, y cuesta dinero pues hay que destinar una parte del presupuesto; pero en contraposición aporta un gran valor a la hora de gestionar el riesgo y una buena gestión repercute directamente en la cuenta de resultados".