

«Nuestro gran aliado ha sido el sector que ha colaborado de una manera muy eficaz»

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO

Por su experiencia y conocimientos, la revista 'Gerencia de Riesgos y Seguros' ha elegido a Javier Navas como protagonista de su primera entrevista. Junto a él hacemos un repaso de la evolución de la gerencia de riesgos en la última década, los riesgos que más preocupan a aseguradores y a asegurados, el papel de los gerentes en el seno de la empresa y el despegue de los sistemas de gestión alternativa de riesgos en España.

Javier
Navas Olóriz

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RIESGOS

asegurador,



*¿Arma? ¿Herramienta? ¿Estrategia? ¿Política?
¿Proceso? ¿Qué palabra, o palabras, escogería a
la hora de referirse a la gerencia de riesgos?*

Todas. Todas son utilizables y encajan dentro del proceso. Sólo depende del mensaje que se quiera dar con cada una de ellas. El aspecto clave es implantar una política en la empresa. A partir de ese momento, una vez se ha definido la política, hay que establecer un método, un proceso que, junto a determinadas herramientas, nos permita fijar una buena estrategia a medio y largo plazo.

Hay un defecto que se comete con mucha frecuencia en nuestra profesión, y es que los responsables de riesgos, los que tenemos conexión con el mundo asegurador, creemos que somos muy especiales, muy técnicos, atípicos... Y esto hay que empezar a barrerlo. Tenemos que hacer un esfuerzo enorme por usar un lenguaje que sea comprensible en toda la organización y lograr comunicarnos con el resto para que entiendan lo que hacemos.

EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA

¿Cómo ha evolucionado la gerencia de riesgos en la última década?

Empezaré por España, porque el desarrollo no es paralelo en todos los países. En nuestro país la evolución está siendo enormemente positiva. La gerencia de riesgos está calando en las grandes empresas, y no sólo en las multinacionales, sino ya en empresas de cierta dimensión. Lo importante es lograr un alto grado de responsabilidad y trasladar en la medida de lo posible una cultura positiva del riesgo, empezar a *desdramatizar* la pala-

bra riesgo y que el resto de la organización empiece a comprender que éste tiene también su parte positiva desde un punto vista empresarial, pues, de hecho, en este concepto se basa el desarrollo capitalista.

En EE.UU., después de los sucesos del 11 de septiembre, se reforzaron los sistemas de gestión y control de riesgos de forma importante, y más adelante, como siempre ocurre, las organizaciones europeas han seguido el ejemplo y han empezado a tomarse más en serio los sistemas de control de pérdidas. Pero, además del 11-S o el 11-M y otros casos similares, aunque no en la dimensión sí en el impacto mediático, las grandes demandas que están sufriendo los consejeros y directivos —que en el pasado inmediato también fueron muy importantes, sobre todo en EE.UU.— están ayudando a mentalizar a los gestores de las empresas y a que tengan en cuenta que la organización de la gestión de riesgos es un sistema interesante que les va a permitir alcanzar mayores niveles de seguridad y protección.

Después hay aspectos como el medio ambiente, la ecología y el cambio climático, que son problemas reales del presente, no del futuro, y que tienen que tener su reflejo en las organizaciones empresariales. Por tanto, se plantea, o se planteará con carácter casi inmediato, llevar a cabo revisiones no sólo de carácter económico sino también de carácter social.

¿La gerencia de riesgos es sólo para grandes empresas o también se puede aplicar en pymes?

Como filosofía de control de pérdidas es aplicable a cualquier organización, pero hay matices. En las grandes empresas la gerencia de riesgos debe estar dirigida por profesionales internos que faciliten la objetivación del riesgo y sean eficientes en la financiación del mismo. En cuanto a las pymes, como no tienen capacidad para hacerlo de una manera autónoma, deberán hacer descansar

esta actividad en profesionales que se dediquen a ello: corredores, profesionales libres y/o las aseguradoras, que tienen un papel importante que desempeñar.

Según un estudio reciente, los aseguradores industriales de la Unión Europea, por tercer año consecutivo, cubrían más riesgo a menor coste. ¿Seguirá esta tendencia en los próximos años?

La tendencia es bajista y probablemente va a continuar, sobre todo, por una razón clarísima: las enormes subidas de precios que tuvieron lugar en el pasado. Es necesario llegar a un punto de equilibrio que aún no se ha producido y que debe alcanzarse para que haya un relajamiento en el mercado y los clientes y los aseguradores encuentren una posición confortable. Actualmente, el cliente está pagando pérdidas del pasado, pero el punto de equilibrio todavía debe llegar.

¿Van a continuar los gerentes de riesgos apostando por las fórmulas tradicionales?

Las fórmulas tradicionales han sido eficientes en el pasado, pero el futuro va a ser cada vez más complejo y habrá que utilizar fórmulas más avanzadas combinando incluso diferentes herramientas. El reto es objetivar el riesgo, optimizar costes y generar *cash flow* en las grandes organizaciones. Hay que profundizar en los métodos que nos permitan una mayor independencia con respecto a los ciclos alcistas, y para ello hay que analizar las funciones ‘coste-beneficio’ de nuestras operaciones.

Las decisiones en materia de gerencia de riesgos y seguros no se deberán tomar nunca o estar basadas en el corto plazo; eso simplemente es improvisar. Creo que hay que enmarcarlas en la estrategia de la empresa y desarrollar mecanismos de financiación operativos eficientes, como son, por ejemplo, las compañías cautivas.

**LO IMPORTANTE
ES LOGRAR
UN ALTO
GRADO DE
RESPONSABILIDAD
Y TRASLADAR
EN LA MEDIDA
DE LO POSIBLE
UNA CULTURA
POSITIVA
DEL RIESGO**

¿Qué ocurrirá con las retenciones? ¿Dónde está el límite para que no puedan resultar peligrosas?

El nivel de retención de una organización empresarial debe ligarse a su capacidad financiera, que, lógicamente, nos dirá el grado de asunción de pérdidas, sin que llegue a afectar a la cuenta de resultados o al límite que podemos alcanzar. Como regla general, debemos asumir, como mínimo, las consecuencias derivadas de procesos de alta frecuencia y baja intensidad; ésa es la teoría. Esto significa que tenemos que trasladar al asegurador las pérdidas de gran cuantía y sin regularidad estadística, aunque siempre habrá un espacio de incertidumbre, que estaremos dispuestos o podremos gestionar en función de la capacidad financiera de la organización y la aversión al riesgo que tenga la empresa.

LOS RIESGOS

Actualmente, ¿de qué riesgos se ocupan los departamentos de Gerencia de Riesgos de las empresas españolas? ¿Están asumiendo un espectro cada vez más amplio o, por el contrario, sólo asumen ciertos riesgos, como los operativos?

Los riesgos operativos son las amenazas tradicionales que el responsable de riesgos ha pretendido controlar y sigue controlando en las empresas, pero, incluso, en muchas organizaciones son casi los únicos en los que opera el responsable de riesgos. Pero se empieza a detectar, desde hace unos dos o tres años, una tendencia que va a ir en aumento, en función de las respuestas que seamos capaces de dar a nuestras empresas. Estamos hablando del manejo de riesgos, al menos de una manera compartida, de carácter financiero no puro, como los riesgos de expropiación, crédito, estratégicos o relacionados con la regulación. Ésta es la tendencia y todo va a depender de que se-

EL RESPONSABLE DE RIESGOS, HASTA AHORA CENTRADO EN LOS RIESGOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA, SE OCUPARÁ CADA VEZ MÁS DE LOS DE CARÁCTER FINANCIERO NO PURO

amos o no capaces de aportar ideas y engarzarnos con otros estamentos de la organización.

Como sugerencia, diría que un método adecuado es crear un foro en el que haya representantes, con capacidad de decisión, de las áreas legal, financiera, auditoría interna, etc., que nos permita establecer una línea de colaboración de acuerdo al conocimiento que tienen los *risk managers*. Las posibles propuestas que salgan de ese tipo de foros deberán llegar al máximo responsable financiero de la organización, quien tendrá que asumirlas con una mayor responsabilidad de lo que se está haciendo ahora, no sólo por las connotaciones financieras que conllevan sino también por razones estratégicas. Incluir a los *risk managers* en estos procesos permitirá avanzar desde los actuales modelos de financiación de control de pérdidas a otros más complejos y de carácter estratégico.

Defina los riesgos que más preocupan en estos momentos a aseguradores y asegurados.

Lógicamente, yo he tenido la oportunidad de ver más los riesgos que preocupan al asegurado, pero también existen algunas amenazas que causan inquietud en ambos, aseguradores y empresarios. Se trata, por ejemplo, de los riesgos que afectan a los administradores y a los consejeros, que son muy *intranquilizadores* por la evolución que van a seguir en el futuro. Nombraría después los riesgos financieros puros, que son objeto de la organización para la que trabaja el responsable de riesgos, pero que normalmente no entra en ellos; los estratégicos y, cómo no, los naturales. Con respecto a los efectos derivados del cambio climático, tendrán que tener un protagonismo cada vez más importante en el futuro inmediato, no hablo de futuro en el largo plazo, sino en el corto plazo.

En su opinión, ¿todos los riesgos son 'controlables'?

Por supuesto que no, pero hay que trasladar

un mensaje: es mejor afrontar un desastre con cierta planificación que sin ella. La diferencia cualitativa del conocimiento es vital para afrontar la crisis, y lo digo con conocimiento de causa. En el pasado he vivido bastantes momentos de crisis, de una manera a veces dramática. Los riesgos dinámicos que están ligados a la tecnología y al actual desarrollo tecnológico son algunas veces desconocidos pero otras veces se pueden intuir, y es en ese olfato, en la intuición, donde se marca la diferencia entre una organización y otra, en que exista alguien que sea verdaderamente capaz de intuir las cosas y ponerse por delante de los acontecimientos, aunque no se conozcan realmente.

CONTINUAR TRAS EL DESASTRE

Sucesos como el incendio del edificio Windsor han puesto en evidencia la necesidad de contar con un buen plan de continuidad. ¿Cree que los gerentes de riesgos están prestando una atención adecuada a este apartado?

Más que de gerentes de riesgos deberíamos hablar de las organizaciones. En general, los gerentes de riesgos están encantados de ampliar sus responsabilidades y participar en procesos que tengan que ver con su trabajo. Los planes de continuidad de negocio deben formar parte del área estratégica de la empresa y, por supuesto, los gerentes de riesgos deben participar activamente en la elaboración de estos planes, porque son muy conocedores de aspectos clave, en fortalezas y debilidades, de la organización, están acostumbrados a detectar los posibles fallos y, por supuesto, si se producen, ver qué debilidad ha producido la incidencia. Las empresas a veces no lo ven, pero tienen que empezar a aprovechar el alto grado de conocimiento que tiene el responsable de control del riesgo dentro de las organizaciones, e incorporar definitivamente a estos responsables a los comités de crisis.

EL CONSORCIO DE COMPENSACIÓN DE SEGUROS ES UNA FIGURA BÁSICA EN EL ESQUEMA DE FINANCIACIÓN DE RIESGOS EN ESPAÑA, Y CUMPLE UN MAGNÍFICO PAPEL DE ESTABILIZACIÓN

Como gerente de riesgos hasta hace poco de una empresa de la dimensión de Telefónica, ¿qué pensó tras el 11-S o, después, en el 11-M?

Desde el punto de vista humano, lo primero que sientes es sorpresa, una enorme sorpresa, y miedo; pero, una vez racionalizado, es más fácil ver las cosas. Pensé, y hemos pensado muchos, ya que se ha hablado de ello en múltiples foros, que el futuro va a venir marcado, lamentablemente, por este tipo de siniestros. El impacto económico del 11-S fue enorme, pero la industria del seguro ha tenido ya experiencia en casos de catástrofes importantes y sabe lo que tiene que hacer; simplemente, los precios de muchas coberturas se multiplican y otras dejan de ofrecerse a los clientes. Hubo un foro, al que asistían responsables de riesgos a nivel europeo, en el que se llegó a pensar que el sistema tenía que cambiar radicalmente, pero no ha sido así. Se han hecho algunos ajustes en las suscripciones y después de subidas indiscriminadas parece que las aguas vuelven a su cauce natural.

La empresa para la que trabajé hasta hace muy poco, Telefónica, disponía en el momento de los tristes sucesos del 11-S de una sociedad cautiva de reaseguros con muchísima experiencia y de un músculo financiero importante; y esto permitió que no sufriéramos las alzas de precio que pedía el mercado. Hicimos real la teoría del incremento en la propia retención del riesgo hasta que pasó el temporal, y esta decisión se basó en algo tan sencillo como la objetivación del riesgo y su valor de cobertura. Esto nos sirvió para avanzar con firmeza en la asunción controlada de riesgos y logramos ser más eficientes en la financiación de determinados riesgos aleatorios. Eso es lo que ocurrió. Sencillamente, teníamos un instrumento flexible que nos permitió asumir riesgos con una financiación adecuada y, además, suavizar de una manera importante la tendencia al incremento de precios que tenía el mercado.



Ahora el atentado de la T4 de Barajas ha puesto de nuevo sobre el tapete la figura del Consorcio de Compensación de Seguros. ¿Cómo valora su presencia y su papel en la cobertura de los riesgos extraordinarios?

Sobre el Consorcio siempre he pensado igual. Es una figura fundamental dentro del esquema de financiación de riesgos en España y, además, cumple un magnífico papel de estabilización. Su presencia es importantísima para las empresas españolas en el mercado nacional. En este sentido, vuelvo a recordar que, tras los sucesos del 11-S, que marcaron todo un hito, las multinacionales españolas se quedaron sin cobertura de terrorismo para sus activos fuera del territorio nacional. El Consorcio marca la diferencia respecto a otros mercados. El mercado español tiene el pri-

**LAS ÁREAS
DE GERENCIA DE
RIESGOS DE
LAS EMPRESAS
ESPAÑOLAS
DEBEN SALIR AL
EXTERIOR PARA
ADQUIRIR UNA
PERSPECTIVA
MÁS AMPLIA Y
MULTIPLICAR
EL VALOR DE SU
TRABAJO**

vilegio de contar con una figura como es el Consorcio.

INTERNACIONALIZACIÓN

Las empresas españolas se están internacionalizando. ¿También la gerencia de riesgos?

Si no lo hacen, deberían hacerlo. Las áreas de gerencia de riesgos de las empresas que se están internacionalizando son una parte más de las mismas y tienen que acompañar la aventura empresarial hasta sus últimas consecuencias; por tanto, también en el desarrollo internacional. No hacerlo es un error muy importante, un error grueso, y es como intentar controlar pérdidas y financiarlas de forma compartimentada. No tiene ningún sentido. Salir a otros mercados nos aporta conocimiento de

otras realidades sobre el riesgo y esto nos ayuda a mejorar y a enriquecernos, al aportarnos una dimensión y una visión mucho más amplia de la que se puede tener al trabajar en un único país. Además, nos va a obligar a mejorar. Los circuitos de información y del conocimiento nos ayudarán a crecer en la organización, a través de programas internacionales de seguros que empiezan a tomar otra dimensión. En pocas palabras, nos da una perspectiva más amplia y el valor de nuestro trabajo se va a multiplicar.

¿Qué le queda a usted todavía por descubrir en esta actividad?

Pues muchas cosas, montones de cosas que voy a descubrir porque estaré atento. Además, lo voy a hacer desde una posición menos subjetiva. Lo que más me interesa en el corto y medio plazo es ver cómo se consolida la profesión, una profesión a la que he querido mucho, porque he participado en ella con cuerpo y alma. Intento ser muy positivo y, la verdad, espero aprender mucho en el futuro inmediato.

Hablemos del papel que cumple hoy el gerente de riesgos y de su posición dentro de la empresa.

La posición del responsable de riesgos en la empresa es un debate aún no resuelto. Esta cuestión se ha debatido durante muchos años, en la profesión, en la asociación y en muchos otros foros, y yo siempre he dicho que la función del gerente de riesgos, en general, está subestimada, aunque algo de responsabilidad nos cae a nosotros mismos. La obligación de cada profesional es lograr dar un valor añadido a su empresa. Por eso, además de hacer bien nuestro trabajo, hay que aportar valor, y es en ese valor añadido, precisamente, donde está la razón de ser de la organización y de los organigramas de las empresas.

ESPAÑA ESTÁ ASISTIENDO A UN «BOOM» DE LAS COMPAÑÍAS CAUTIVAS DE REASEGURO; HOY NO HAY EN NUESTRO PAÍS NINGUNA EMPRESA IMPORTANTE QUE NO PIENSE EN CONSTITUIR SU PROPIA CAUTIVA

¿Y qué lugar ocupará dentro de diez años?

Si partimos de la realidad de hoy, muchos de los responsables están donde se merecen estar. Sin embargo, hay otros muchos que están haciendo un enorme esfuerzo por dar valor a su trabajo y a la organización, y si esto es apreciable, no cabe duda de que van a mejorar su posición en la empresa. Desde un punto de vista más general, al menos en España, se tiende a situar a los responsables de riesgos en las áreas financieras de la empresa y con un grado de visibilidad amplio. Pero, repito, cada caso es único y hay algunos casos, no muchos, en los que el valor que se ha aportado a la gerencia de riesgos apenas es apreciable, de manera que la organización responde en consecuencia.

FÓRMULAS ART

¿Qué futuro augura en nuestro país para las cautivas? ¿Qué puede provocar que una empresa decida crear su propia compañía de seguros o reaseguro?

En este sentido, más que futuro, tenemos un gran presente. La mayoría de las grandes empresas españolas han constituido, o están en fase de constituir, cautivas de reaseguro para introducir las en sus procesos de gestión de riesgos. La primera española que constituyó una cautiva, hace ya casi veinte años, fue Telefónica y, además, yo tuve la oportunidad y la suerte de ser el responsable de su puesta en marcha. Desde ese momento hasta hoy han ocurrido muchas cosas, y, actualmente, las cautivas de reaseguro son instrumentos muy eficaces para complementar los huecos del mercado y hacer más eficientes los programas de seguros, porque están dando respuesta a una aspiración empresarial de modernidad y de cambio de los sistemas tradicionales de financiación de riesgos en nuestro país. Evidentemente, en otros países de nuestro entorno las cautivas son instrumentos muy ha-

APORTAR VALOR AÑADIDO

Licenciado en Ciencias Económicas, profesor universitario, actuariador y auditor, Javier Navas Olóriz ha dedicado la mayor parte de su carrera profesional a la gerencia de riesgos, como responsable del control de los riesgos de un grupo de la talla de Telefónica. El balance de su trayectoria profesional ha sido enormemente positivo. «Desde la Subdirección General de Riesgos, Seguros y Contingencias Corporativas de Telefónica hemos tenido la ocasión de contribuir, en una medida modesta, a la modernización de las áreas de gerencia de riesgos de las empresas españolas, sobre todo de aquellas con una dimensión importante o multinacionales».

Su obsesión no sólo ha sido hacer bien su trabajo sino también «aportar un valor añadido». Nuestro gran aliado ha sido el sector asegurador, que ha colaborado de una manera muy eficaz con nosotros». Lo mismo ocurre en el plano personal, ya que «lo primero que tengo que

decir es que me lo he pasado muy bien trabajando. Sólo por eso ha merecido la pena. Personalmente, ha sido una experiencia muy enriquecedora que me ha propiciado montones de inquietudes». Ahora, tras dejar atrás el Grupo Telefónica, este segoviano, casado y padre de dos hijas en la treintena, se encuentra en un periodo de tranquilidad y, sobre todo, de reflexión. «Dentro de esta etapa, acabo de *reencontrarme* con el mundo universitario, como alumno. Me he matriculado en la universidad y estoy estudiando materias tan dispares, pero todas con un enfoque humanístico, como Historia, Historia Moderna y Contemporánea, Antropología, Biología, Lengua y Literatura francesas... y estoy encantado».

En el campo profesional tampoco le faltan los proyectos. «Me han preguntado si tendría interés en incorporarme a un proyecto que ya se encuentra en funcionamiento y que consiste en ayudar a empresas



españolas de una dimensión determinada a poner en marcha sistemas de gestión de riesgos alternativos, más sofisticados que los actuales. Aunque todavía no estoy ligado a él, es un proyecto que está teniendo bastante éxito y, la verdad, es muy tentador». Por otro lado, Navas está colaborando de forma desinteresada en la puesta en marcha de la próxima Feria del Seguro que se celebrará, en el próximo mes de octubre, en IFEMA.

bituales y son muy conocidas. En España esto no había ocurrido y hemos estado retrasados durante mucho tiempo, pero la explosión se está produciendo y hoy no hay ninguna compañía importante en nuestro país que no esté pensando en constituir su cautiva.

**¿Y qué ocurrirá con el resto de los sistemas de Transferencia Alternativa de Riesgos (ART)?
¿Cuándo se producirá el despegue?**

Para el resto de los sistemas veo complicado un despegue generalizado. Por ejemplo, los siste-

**LA GERENCIA
DE RIESGOS
DEBERÁ DAR
RESPUESTA
EN UN FUTURO
CERCANO A
NUEVOS RETOS,
COMO SON LOS
RIESGOS
TECNOLÓGICOS
Y EL CAMBIO
CLIMÁTICO**

mas basados en programas de riesgo finito sólo son válidos para situaciones muy concretas. Pero sí veo con optimismo el desarrollo de las cautivas. De todas formas, para cualquier sistema alternativo de transferencia de riesgos, incluidas las cautivas, hay que valorar no sólo los aspectos aseguradores, que son muy importantes pero no son los únicos; también es necesario mirar con lupa la incidencia fiscal y financiera de estos sistemas. Una vez que se resuelven esas dos incógnitas, los sistemas pueden marchar o ir adelante.

RIESGOS TECNOLÓGICOS Y CLIMÁTICOS

¿A qué amenazas deberá dar respuesta la gerencia de riesgos en los próximos años? ¿A los riesgos que emanan de las nuevas tecnologías? ¿A los del cambio climático...?

Los próximos años van a ser muy diferentes a los que hemos vivido hasta ahora. Los riesgos tecnológicos son cada vez más evidentes y están presentes en el día a día. La sociedad va a tener que tomar de una vez la decisión de asumir estos riesgos como parte del desarrollo o, por el contrario, los rechazará y se van a poner cortapisas a la revolución tecnológica. Éste es un debate que se está empezando a producir y espero que la sociedad entienda que, si apostamos por el desarrollo tecnológico, hay que empezar a asumir determinadas consecuencias. Con la globalización de las tecnologías está cambiando nuestra manera de vivir, y en este sentido, los futuros sistemas de control de financiación de pérdidas tendrán que dar respuestas adecuadas a los retos que se plantean.

El cambio climático preocupa y es objeto de debate a todos los niveles. La comunidad científica está prácticamente de acuerdo en que se está produciendo ese cambio climático, pero también es verdad que lo que hay que conocer son las causas. La biosfera es un microsistema inestable y muy alejado del equilibrio que no ha permanecido estático jamás; por lo tanto, predecir su

**LOS
RESPONSABLES
DE RIESGOS
TENEMOS QUE
TOMAR
CONCIENCIA DE
LA INCIDENCIA
NEGATIVA DEL
CAMBIO
CLIMÁTICO Y
CONTRIBUIR A
QUE LAS
EMPRESAS SE
MENTALICEN**

futuro es imposible. Los factores del cambio climático son varios y van desde los sucesos catastróficos, como las erupciones volcánicas, que tienen una incidencia enorme en el medio ambiente, a los impactos de meteoritos, que en el pasado fueron muy importantes. Estos factores naturales producen cambios de corta duración, a no ser que sean de carácter catastrófico.

Pero también existen factores, como son la geodinámica del planeta, las fluctuaciones naturales de la órbita de la Tierra alrededor del Sol y, cómo no, el factor estrella, que es donde todos los medios inciden, que es el *efecto biosfera*, que incluye la actividad humana. Sabemos que el agua es capaz de absorber y almacenar calor y esto hace que los océanos actúen como unos enormes termostatos que suavizan las oscilaciones térmicas terrestres y, además, controlan también las inmensas tasas de dióxido de carbono y vapor de agua de las que dependen las precipitaciones. Hay que decir que estos gases son precisamente los responsables del efecto invernadero y es el hombre el responsable de su incremento. El ser humano debe tomar plena conciencia de que cuanto menos daño haga, mayor equilibrio encontrará la naturaleza. Los cambios negativos del cambio climático se conocen, no es necesario recordarlos, pero los responsables de riesgos tenemos que tomar conciencia y contribuir a que las empresas se mentalicen en este sentido. |