

en opinión de...

«Una Gerencia de Riesgos efectiva es la que ayuda a encontrar el equilibrio entre los riesgos y las oportunidades de cualquier actividad emprendedora», dice Peter Klatt. En BMW han encontrado la fórmula: «el propietario del riesgo es el responsable del mismo y quien se ocupa de su gerencia».

PETER Klatt

DIRECTOR GENERAL DE BAVARIA WIRTSCHAFTSAGENTUR GmbH Y BAVARIA REINSURANCE MALTA LTD. (BMW GROUP)

«Si no hay riesgo, no hay emoción»

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO





El Grupo BMW es líder a nivel mundial en el segmento de fabricantes de coches y motocicletas con tres marcas en el mercado: BMW, MINI y Rolls-Royce. La multinacional alemana opera internacionalmente a través de 24 centros de producción situados en 13 países y una red comercial global con representación en más de 140 países. Su plantilla se eleva hoy a más de 95.500 personas en todo el mundo.

2010 ha sido un año de éxito para el grupo. Los ingresos crecieron un 19,3% hasta alcanzar los 60.477 millones de euros y los beneficios brutos se dispararon, consiguiendo una cifra récord de 4.836 millones. En cuanto a ventas, el Grupo BMW finalizó el pasado ejercicio con el segundo mejor resultado de su historia: 1.461.166 vehículos vendidos.

2011 también ha comenzado sobre ruedas. Durante el primer trimestre del ejercicio actual, los ingresos se incrementaron un 28,9%, con un volumen de 16.037 millones de euros; y el beneficio bruto se elevó a 1.902 millones de euros. Las perspectivas para finales de año son ambiciosas: seguir incrementando las ganancias y rebasar la cifra de 1,5 millones de vehículos vendidos.

Además, el Grupo BMW continuará con la aplicación de su Estrategia Número UNO (*Strategy Number ONE*) para seguir abriéndose paso en el segmento Premium y ofreciendo una extensa gama de servicios para la movilidad individual.

Una corporación así está expuesta a numerosos y complejos riesgos. En líneas generales, ¿cómo es el sistema de 'risk management' implantado en su grupo? ¿Por qué han optado por una estructura descentralizada?

En nuestra compañía el propietario del riesgo es el responsable del mismo y quien se ocupa de su gerencia. Además, el Grupo BMW tiene un departamento central de Gerencia de Riesgos,

«EN BMW, LOS RIESGOS SE CLASIFICAN EN CUANTO A SU IMPACTO FINANCIERO EN EL BALANCE DE SITUACIÓN»

cuya función es establecer las reglas generales para evaluar el riesgo.

Cada propietario del riesgo está obligado a dar parte a este departamento, tanto de sus riesgos como de las medidas necesarias para contener las amenazas que se producen de manera regular.

Además, cualquier riesgo que ocurra de repente, de manera puntual en vez de regular, también debe ser puesto en su conocimiento inmediatamente, ya que es en este departamento centralizado donde se lleva a cabo el diseño del mapa de riesgos de la empresa, donde se exponen todos los riesgos de acuerdo a su importancia y luego se reportan al consejo de gerencia.

Un comité directivo, del cual el responsable del departamento de Gerencia de Riesgos forma parte junto con otros miembros importantes del grupo, reporta regularmente al consejo de gerencia a fin de que este órgano esté siempre bien informado de la situación.

Así es como está organizada la Gerencia de Riesgos en nuestro grupo. Es decir, el propietario del riesgo es quien maneja el mismo, es el responsable de su gerencia; pero es el departamento de Gerencia de Riesgos quien cuida de ese riesgo de manera centralizada.

¿Con que frecuencia se evalúa la adecuación y efectividad del sistema?

El comité directivo se reúne tres veces al año y hasta ahora todos los riesgos que han aparecido han sido atendidos de forma inmediata, lo que, al menos, es una señal indirecta de la eficacia del sistema.

¿Como participa la Alta Dirección del grupo en el establecimiento de las políticas de gerencia del riesgo?

La Alta Dirección establece las directrices generales y estas reglas vienen dadas en números. Esto significa que los riesgos se clasifican en



cuanto a su impacto financiero en el balance de situación. Ellos implementan las reglas para tratar los riesgos y decidir cuáles son importantes. Este es su cometido en esta materia.

El riesgo está en el corazón de toda actividad empresarial. ¿Sin riesgo es posible la gloria? Así es, sin riesgo no hay gloria.

En la actual coyuntura económica los riesgos aumentan y se multiplican: cambios legislativos, el terrorismo, las catástrofes naturales, la responsabilidad

«RETENEMOS LOS RIESGOS PEQUEÑOS Y MEDIOS, Y TRANSFERIMOS AL MERCADO LOS RIESGOS CATASTRÓFICOS»

medioambiental, el riesgo político...

¿Cuáles de estos riesgos son más difíciles de controlar?

Yo diría que todos son difíciles de controlar, de una u otra manera; y por eso es tan importante la responsabilidad de cada uno frente al riesgo. Pensemos en el caso de un incendio. Todos sabemos que un siniestro así tendría una influencia muy grave en nuestra producción, en nuestra situación en el mercado. Por eso, cada planta tiene la responsabilidad suprema de llevar al más alto nivel la protección contra incendios. Además, el equipo de seguridad les ayudará a hacerlo de la mejor manera,



«LA CAUTIVA ES UN INSTRUMENTO QUE PERMITE EQUILBRAR NUESTROS BALANCES Y APORTAR BENEFICIO A LA COMPAÑÍA»

con inspecciones reguladas de ingenieros especialistas; los mejores métodos de protección, por ejemplo. Pero lo importante es la actitud del responsable del riesgo, quien debe poner bajo control las amenazas que pueda encontrar.

¿Cree que contar con empleados motivados y formados es una de las mejores maneras para prevenir riesgos?

Por supuesto.

¿Cómo actúan cuando el riesgo se materializa?

Pongamos como ejemplo el terremoto de Japón. El jefe del equipo de emergencia era nuestro responsable de Recursos Humanos. Él fue quien se ocupó de reunir al grupo entero y liderar las líneas de actuación. Además, en este terrible siniestro también teníamos riesgos asegurados y, por tanto, estábamos muy bien conectados a toda la información sobre lo que realmente estaba ocurriendo en el país. Gracias a este buen acceso a los datos pudimos ayudar a que el equipo de trabajo actuase bajo unas bases muy actualizadas.

¿Podría describir cuál es la política del Grupo BMW en cuanto a transferencia y retención de los riesgos?

En BMW retenemos los riesgos pequeños y medios; y transferimos al mercado de seguros los riesgos catastróficos.

¿Cuáles son las líneas básicas de su programa de seguros? ¿Utilizan programas a nivel mundial o local?

Utilizamos programas mundiales aunque no en todos los casos, ya que no es posible contar con programas de este tipo, por ejemplo, para la flota automovilística. Hasta ahora no hemos encontrado una compañía de seguros capaz de cubrir este riesgo con un alto nivel en el mercado alemán, Japón, China, Estados Unidos... Es imposible contar con una compañía así. Por eso, para este riesgo contamos con diferentes aseguradores. Pero para pérdidas de beneficios, responsabilidad civil, D&O, Marine, Transportes..., manejamos programas mundiales.

¿Qué beneficios aporta la cautiva al Grupo?

En primer lugar, Bavaria Reinsurance Malta Ltd. cubre los riesgos que en el mercado nos

UNA LABOR ENRIQUECEDORA

Ingeniero civil de profesión, Peter Klatt conoce a fondo el sector asegurador, donde comenzó su andadura profesional en 1983 y trabajó durante quince años en diferentes ramos del seguro, primero en una compañía de reaseguro y después en una aseguradora. En 1998 dio un giro en su carrera y desembarcó en la industria, concretamente en Arcelor, y en 2007 se incorpora al Grupo BMW.

En la multinacional alemana trabaja como corredor de seguros y director general en la compañía Bavaria Wirtschaftsagentur GmbH, y además es el presidente del consejo de la cautiva del grupo Bavaria Reinsurance Malta Ltd. «En estas dos funciones soy el responsable de administrar de la mejor manera posible los seguros para el Grupo BMW», afirma Klatt.

Sin duda, lo que más le atrae de su trabajo es «la gran variedad de tareas y su complejidad. Tengo que investigar y analizar los riesgos que afectan a nuestro grupo y buscar las soluciones de protección en el mercado de seguros. Así, tengo contacto, por un lado, con todas las partes de la compañía; y, por otro, con todos los jugadores del mercado de seguros y reaseguros. Es una labor muy enriquecedora».



«LO IMPORTANTE ES APRENDER A TOMAR RIESGOS QUE NO EXCEDAN LA CAPACIDAD DE LA COMPAÑÍA»

parecen más caros asegurar. En segundo lugar, la cautiva es un instrumento que permite equilibrar nuestros balances y aportar beneficio a la compañía.

¿Cree que la utilización de cautivas es vital en grandes corporaciones como la suya?

Actualmente sí. Hay muchas compañías que utilizan cautivas y son una herramienta de *risk management* que ayuda a controlar los riesgos de una empresa, aportando también beneficios.

En su opinión, ¿está mejorando la aversión al riesgo dentro de las empresas?

Yo diría que si no hay riesgo no hay emoción. Si no tomas riesgos no tienes la oportunidad de tener éxito. Y dicho esto, lo importante es aprender a manejarlos, controlarlos, es decir, aprender a tomar riesgos que no excedan la capacidad de la compañía, alcanzar la medida justa, pues si tienes demasiada aversión al riesgo puedes perder oportunidades; y si eres demasiado arriesgado puedes poner en riesgo a toda la compañía sin cosechar el beneficio deseado. Hay que actuar con prudencia, pero sin pecar de prudentes.

¿Hacia dónde debe dirigirse la Gerencia de Riesgos para aportar el máximo valor a las empresas?

Debería enfocarse en todos los riesgos. En mi opinión, una Gerencia de Riesgos efectiva es la que ayuda a encontrar el equilibrio entre los riesgos y las oportunidades de cualquier actividad emprendedora.

En este contexto, ¿qué papel debe asumir el gerente de riesgos?

Su papel debería ser cuidar de los riesgos, y asegurarse de que todos en la empresa asuman esta labor con la debida seriedad. ■