

en opinión de...



SEGUROS
Corte Inglés

MIGUEL
ÁNGEL
Zarandona

RESPONSABLE DE GERENCIA DE RIESGOS
Y SEGUROS DE EL CORTE INGLÉS
Y VICEPRESIDENTE PRIMERO DE AGERS

«La figura del gerente de riesgos aporta valor a las organizaciones»

«El Corte Inglés lleva un gran camino recorrido que marca la cultura de riesgo del Grupo y cómo se enfoca el ‘management’ de dichos riesgos», dice Miguel Ángel Zarandona. Su principal objetivo como gerente de riesgos de El Corte Inglés es proteger «lo mejor posible» la cuenta de resultados y los activos del Grupo, y que el día a día se desarrolle de «manera óptima y eficiente». Lo que más le atrae de su profesión es «el dinamismo, aprender cosas nuevas casi a diario, y la necesidad de apoyarse en profesionales especialistas en infinidad de aspectos que te enriquece enormemente».

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO

Con más de 70 años de experiencia, El Corte Inglés (ECI) es el primer grupo español de distribución y uno de los líderes mundiales de grandes almacenes. En líneas generales, ¿cuál es el modelo de Gerencia de Riesgos implantado en su Grupo?

La experiencia siempre es esencial, y en eso El Corte Inglés lleva un gran camino recorrido que, de hecho, marca la cultura de riesgo del Grupo y cómo se enfoca el *management* de dichos riesgos. Igualmente, en toda organización existe una filosofía de negocio sobre la que se construye todo lo demás. Por eso es esencial conocer bien cuáles son los ejes y la orientación de negocio para desarrollar una Gerencia de Riesgos verdaderamente alineada con la organización y sus necesidades.

En nuestro caso, y para todas las empresas del Grupo, la idea de fondo es la orientación a la imagen de marca como valor añadido y, sobre todo, lo que ello implica en el servicio al cliente. ECI nace para satisfacer las necesidades de una familia y evoluciona, para adaptarse, implantando nuevos negocios y adaptando los existentes. No podemos fallar a quien deposita la confianza en ECI. Esto es sencillamente clave; pero no solamente estamos hablando de nuestros clientes, también de toda la cadena que se genera para llegar a ellos: desde los proveedores hasta los vendedores.

En la actualidad, El Corte Inglés no es solamente *retail*, aunque ese es nuestro *core business*. El cliente, sobre todo particular pero también corporativo, encuentra en nuestro Grupo desde el diseño, la producción textil o su venta, hasta asesoramiento en consultoría de tecnologías de la información, venta de viajes, correduría de seguros, financiación, línea de telefonía móvil, productos financieros, desarrollo e implantación de *hardware* y *software*, formación, producción de tableros de madera, de equipamiento industrial... Y la

«ES ESENCIAL CONOCER CUÁLES SON LOS EJES Y LA ORIENTACIÓN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR UNA GERENCIA DE RIESGOS ALINEADA CON LA ORGANIZACIÓN»

construcción de todos nuestros centros de venta. No debemos olvidar la venta por Internet, con un peso cada vez mayor en nuestra cuenta de resultados y que es una apuesta en firme por parte del Grupo.

El proceso implica a unos 100.000 empleados, alrededor de 1.000 situaciones de riesgo directas en gestión propia y un número indefinido de ellas en el caso de nuestros proveedores directos o indirectos, flotas de transporte, coordinación con diferentes navieras para la importación, miles de referencias de productos, tarjeta propia de venta... Sinergias, sin duda, y potencial de negocio, pero también riesgos que controlar e integrar, primero de manera individual, por línea, y después de manera corporativa. Somos una entidad no cotizada y este punto también es crucial para contextualizar nuestra política de Gerencia de Riesgos.

El modelo de Gerencia de Riesgos se ha definido en vertical, en reporte a sus direcciones dentro de cada unidad de negocio, girando en torno al modelo matriz que marca ECI, pero, sobre todo, transversalmente a nivel empresa; y de forma homogénea en cuanto a comités de ries-



gos, estándares y procedimientos para todo el Grupo, que cada empresa adapta para sí misma.

Orientado a un sistema de gestión interna muy exigente en cuanto a resultados individuales de cada empresa del Grupo, el modelo se caracteriza por una gran inversión en protecciones y prevención para mitigar el riesgo operacional y decisiones de transferencia clásica al mercado asegurador, con un programa de seguros muy estable, canalizado de forma única por nuestra División de Gerencia de Riesgos y que se basa en la gran calidad del riesgo transferido.

La financiación de riesgos, tanto los retenidos como los transferidos, está centralizada casi por completo, pues la cuenta consolidada hay que protegerla de manera homogénea. Una empresa tan diversificada en actividades debe contar con un modelo global, y diferentes derivadas y adaptaciones por línea que se ajusten a necesidades específicas.

La clave es la evaluación de un mapa de riesgos general, de mapas de riesgos individualizados y la detección de las interrelaciones de los riesgos entre líneas, así como la integración de los mapas individuales en el general. La toma de decisiones

**«EN ESTA CASA
HAY UNA FUERTE
CULTURA DEL
RIESGO, Y MÁS
AÚN: UN
IMPORTANTE
NIVEL DE
MADUREZ EN
DICHA CULTURA»**

puntuales es responsabilidad de cada línea, pero siguiendo un patrón corporativo. Es una tarea muy compleja y aún en marcha, realmente siempre en marcha, pues es un proceso vivo.

IMPACTO DE LA CRISIS

¿Ha tenido algún impacto en este modelo el actual entorno económico?

El entorno actual ha impactado en todo y en todos; no nos quedamos al margen. Para empezar, la caída del consumo es un golpe en la línea de flotación de nuestro negocio. Como es lógico, la reactivación de las ventas es una obsesión en la casa, y esto define nuevas estrategias comerciales, de financiación, expansivas..., que deben contemplarse en la redefinición de apetitos de riesgo, procedimientos de control, etc.

También se debe tener en cuenta la situación, lógicamente, en cuanto a morosidad, impagos, insolvencias... Pero nuestra dimensión, esquemas de autofinanciación y, fundamentalmente, una tarea de diversificación y relación con proveedores y clientes, han controlado el impacto de este escenario. Una de las claves es la fidelización



en toda la cadena de negocio, el trabajo de fondo es la marca, la reputación, pero también el músculo financiero. Claramente también ha tenido repercusión en el modelo expansivo, que se ha ralentizado o, mejor dicho, reorientado en las últimas anualidades.

Nuestro modelo se fundamenta, sobre todo, en el control de riesgos. Eso es clave, y desde ese punto de vista también ha existido impacto. En todas las líneas se han ajustado presupuestos y el control de gastos ha sido esencial para estabilizar los resultados. Pero siendo conscientes de esto, también lo hemos sido de que no se puede bajar la guardia en seguridad, mantenimiento... y se han potenciado los estándares, los procedimientos, etc.

¿Podría describir cómo es la división que dirige?

La División de Gerencia de Riesgos del Grupo ECI se encuentra dentro del Grupo de Seguros de El Corte Inglés (CESS/SECI); y, concretamente, en CESS, *broker* del Grupo. Se suele llamar a este modelo *broker* cautivo o *broker in house*. En cierto modo así es, y ese fue su origen y misión fundacional, pero la correduría, actualmente y desde hace muchos años, también tiene negocio que no es del Grupo.

No reportamos resultados puramente como área de negocio de la correduría, que tampoco tiene objetivos definidos en cuanto a la intermediación del programa, sino como Departamento de Gerencia de Riesgos y Seguros del Grupo ECI. Como tal, su misión se ejerce en exclusiva para el Grupo con el objetivo de dar el servicio de gestión de seguros y apoyo a la Gerencia de Riesgos, dependiendo directamente, a través de la Dirección del Grupo de Seguros, de dos personas del Consejo de Administración del Grupo, a quienes se reporta. Por tanto, nuestra actividad se centra en la gestión del programa asegurador, y en

«LA GERENCIA DE RIESGOS APORTA NO SOLAMENTE CAPACIDAD REACTIVA, TAMBIÉN ES O DEBE SER PROACTIVA Y PREVENTIVA»

cuanto a la Gerencia de Riesgos, nos integramos dentro del sistema del Grupo.

Actualmente la División está formada por 10 profesionales distribuidos en tres áreas: Gestión/Administración/Suscripción de Riesgos; Gestión/Tramitación de Siniestros y Control de Riesgos e Ingeniería.

Siempre decimos en nuestra casa que sí somos «los del seguro», pero que nuestra dedicación y tiempo también son para analizar, evaluar y gestionar amenazas, buscar soluciones a problemas existentes y futuros, o a quienes nos pueden ayudar en ello. Este es un mensaje que va calando, pero en el que aún queda mucho camino por recorrer.

¿Está implicada la Alta Dirección en el establecimiento de los objetivos y estrategias relacionados con la Gerencia de Riesgos?

Realmente, si no lo estuviera no se podría hacer. Y es esencial que lo esté, puesto que, desde la definición del apetito de riesgo, de las estrategias de inversión o diversificación hasta las decisiones de retención o aseguramiento, deben tener una visión común que debe fluir de arriba hacia abajo en la organización.

El modelo contempla que los niveles máximos de responsabilidad de la empresa estén integrados en los diferentes comités de control y gestión de riesgos. En esta casa hay una fuerte cultura del riesgo, y más aún: un importante nivel de madurez en dicha cultura.

ESTABILIDAD Y RESPALDO

¿Qué valor aporta la Gerencia de Riesgos a un Grupo como El Corte Inglés?

Fundamentalmente, y hablando en términos sencillos, estabilidad. El objetivo esencial de integrar la gestión de riesgos en un Grupo como el nuestro es dotar al resto de la organización de un



respaldo para que puedan dedicarse 'a lo suyo' y que cuando un elemento desestabilizador pueda impactar en la actividad normal, éste sea controlado y minimizado e, incluso, solventado sin repercusiones.

Pero realmente, de una manera más amplia, la Gerencia de Riesgos aporta no solamente capacidad reactiva, también es o debe ser proactiva y preventiva, adelantándose a esos eventos distorsionadores. Esta es la clave de un desarrollo completo del ERM dentro de una organización tan compleja y con tantos frentes. Se debe cambiar la filosofía de que la prevención y la gestión de riesgos es solamente un coste; y esto debe pasar por demostrar que la Gerencia de Riesgos aporta valor.

¿Cómo está acompañando la Gerencia de Riesgos a su desarrollo?

El Grupo ECI ha tenido hasta hace aproximadamente 2-3 años un ritmo expansivo tremendo. No desde el punto de vista geográfico, pero sí en volumen y diversidad de negocios. En este sentido, las necesidades generadas son verdaderamente exigentes desde la óptica de la Gerencia de Riesgos y también en su aseguramiento.

Desde el punto de vista de la Gerencia de Riesgos, se tienen que estudiar las nuevas actividades, las ubicaciones y protecciones adecuadas, los nuevos proveedores, si alguna legislación sufre modificación o si debemos contemplar otras nuevas, la penetración en el *e-commerce*, el impacto de la evolución de las marcas *blancas* respecto al resto... Se trata de un trabajo ingente que se tiene que realizar con apoyo de los departamentos de la matriz que más directamente llevan cada proceso.

Y en cuanto a la transferencia, hemos tratado de adaptar lo que teníamos a las nuevas necesidades como punto de partida, modificando *wordings*, ampliando coberturas, contratando ex-



«EL GERENTE DE RIESGOS DEBE APOYARSE EN QUIEN MEJOR CONOCE SUS RIESGOS»

tensiones de garantía... siempre que era posible. En algún caso hemos tenido también que estudiar protecciones y pólizas específicas: fraude, IT, cadena de suministro, etc.

CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS

En su opinión, ¿es esencial el conocimiento de los riesgos para su correcto tratamiento?

No solamente es esencial, sino que es imprescindible. El gerente de riesgos debe apoyarse en quien mejor conoce sus riesgos, desde el responsable de seguridad de un centro comercial que te cuenta su experiencia con los sistemas contra incendios hasta el director del departamento de construcciones que gestiona con las



subcontratas la ejecución de un nuevo centro. Hay que empaparse de las experiencias de los compañeros, que son, en definitiva, los gestores de sus propios riesgos.

Para conocer los riesgos, un ejercicio sano es la inspección y la gestión de siniestros, que son claves en el aprendizaje y mejora de perfil como gestores de riesgos. Hay que ver el terreno de juego a ser posible de manera personal, viajar, hablar, escuchar sobre todo... La comunicación es fundamental.

¿Cuáles son las categorías de riesgos más importantes que afronta su empresa?

Para nosotros lo más importante es la impronta de calidad y servicio de El Corte Inglés,

«LA INSPECCIÓN Y LA GESTIÓN DE SINIESTROS SON CLAVES EN EL APRENDIZAJE Y MEJORA DE PERFIL COMO GESTORES DE RIESGOS»

esto es, el sello propio, y realmente de ello emana cualquier decisión en cuanto a priorización de riesgos. Nuestra base es la marca y el servicio. Por tanto, son esenciales el riesgo reputacional, la continuidad de negocio y de operaciones y la seguridad en general. Como pilar esencial está la protección de nuestros activos tangibles: grandes almacenes, supermercados, centros logísticos, centros de proceso de datos y servidores..., pero, sobre todo, de las personas. Millones de personas visitan nuestros centros comerciales al año.

Por otro lado, es un negocio cuyo *cash flow* operativo, flujo de operaciones y económico es enorme y no puede parar, hay que tener actualizado el sistema en tiempo real, las ventas y operaciones de venta deben asegurarse, e igualmente el control de *stocks*, precios, proveedores...

Además al riesgo reputacional puede afectarle cualquier evento, por menor que parezca, y su gestión es de gran complejidad porque tiene una interrelación absoluta con todo, desde el cumplimiento de políticas de *compliance* y RSC hasta el trato personal de un vendedor o un comercial, una campaña promocional poco acertada, la opinión de uno de nuestros directivos, la ubicación de uno de nuestros centros de venta... es decir, todo.

Bien es cierto que la exposición a otros riesgos, como, por ejemplo, el de catástrofe, en nuestro caso es menor, pero lo contemplamos. Históricamente estamos muy sensibilizados con el riesgo de terrorismo y es también una preocupación muy importante de la empresa, para lo cual toda medida es poca; su impacto es brutal. Actualmente han tomado posición los riesgos de la cadena de suministro, con todo lo que ello implica al depender de un volumen muy importante de importaciones, de miles de proveedores..., en definitiva, de una logística compleja.

También cabe mencionar los riesgos regulatorios, con una presión tremenda y que se deben

acompañar con conocimiento actualizado e implantación o integración en *compliance* corporativo, planes de prevención jurídica, etc., intentando anticiparse a lo que nos llega de fuera y especialmente de Europa. Somos una empresa que maneja información de millones de clientes, y no hay que olvidar las exigencias de protección de datos de la LOPD, por ejemplo. Todo esto supone una carga de recursos absolutamente ingente y sus costes asociados, claro.

¿Cómo puntúa el nivel alcanzado por la organización en cuanto a cultura del riesgo?

Para el modelo actual, el nivel es muy elevado, pero sin duda este modelo va a seguir evolucionando en cuanto a complejidad, y esto va a requerir la adaptación del tipo de Gerencia de Riesgos que hacemos.

Podemos dar unas pinceladas de futuro sobre dos cuestiones cruciales, ya que necesariamente nos harán realinear nuestra cultura de riesgo. Una sería la internacionalización del negocio *core*. Algunas de nuestras empresas ya operan fuera de España, pero el gran cambio debería llegar con la expansión en centros comerciales, lo que haría replantearnos algunos criterios marco de Gerencia de Riesgos: regulación y legislación locales y transnacionales, impacto en nuevas necesidades de la cadena de suministro, así como en los estándares de proveedores, fiscalidad y establecimiento empresarial local, evaluación de riesgo catastrófico dependiendo de las zonas de implantación, riesgo país, tipo de cambio...

La segunda cuestión sería sí ECI, que es un Grupo no cotizado, decidiera algún día salir a bolsa, lo que sería otro aspecto clave que nos haría modificar y actualizar algunas cuestiones, con incidencia de muy hondo calado en la cultura de riesgo. Por especular, incluso *joint ventures*, adquisiciones... cambiarían algunos aspectos de nuestra actual cultura de riesgo.

«ESTABLECEMOS UNA POLÍTICA DE COBERTURAS A NIVEL GRUPO QUE NOS PERMITE HOMOGENEIZAR LAS PROTECCIONES QUE NECESITAMOS Y SUS LÍMITES»

RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA DEL RIESGO

¿Qué riesgos han decidido trasladar al mercado asegurador y en qué casos han decidido optar por el autoseguro?

Nuestra filosofía es muy clara: buscamos tener unos riesgos de gran calidad con una gestión optimizada y alineada con la estrategia del Grupo y con las estrategias de cada unidad, que minimicen la ocurrencia de siniestros y su impacto. Pero una vez hechos nuestros deberes en ese sentido, transferimos todo lo que sea posible. Si detectamos un riesgo nuevo o un *gap* de cobertura de los ya conocidos, se evalúa el impacto y se estudia su posible aseguramiento, dando prioridad a esta opción.

Evidentemente, aún con eso retenemos, autoaseguramos, parte del riesgo, tanto del puro –por ejemplo, mediante franquicias–, como de otros tipos, como el financiero, que se canaliza a través de una de las empresas del grupo, Financiera El Corte Inglés, que tiene un programa específico de gestión.

Dentro del Grupo sí existe una parcela de riesgo, la correspondiente a accidentes de trabajo y contingencias comunes para incapacidad temporal del personal y sus consecuencias económicas y/o sanitarias, gestionada y contemplada mediante autoseguro. La gestión de los riesgos personales dentro de un colectivo de 100.000 empleados es especialmente clave. A través de la compañía de seguros y reaseguros SECI-Seguros El Corte Inglés se canaliza el Seguro de Vida de los empleados y determinadas pólizas específicas en relación a este particular.

¿Cuáles son las líneas básicas de su programa de seguros?

Como filosofía marco para nuestro programa, establecemos una política de coberturas a nivel Grupo que nos permite homogeneizar las



protecciones que necesitamos y sus límites, así como establecer una masa crítica muy importante en volumen de contratación de primas, para estabilizar dicho programa y darle continuidad. El objetivo es gestionar una cuenta de Grupo potente y a largo plazo. Este marco lo conforman los programas de Daños Materiales y Pérdida de Beneficios, Responsabilidad Civil, Transportes, Construcción y D&O.

Para la parte de negocio internacional, añadimos programas locales, independientes del *umbrella*, pero controlados mediante un estándar que utilizan las empresas que se establecen fuera de España y con nuestro continuo asesoramiento, complementados con cobertura en DIC/DIL, así como un programa en LPS para la UE. Y una vez establecido esto, se definen soluciones específicas por unidad de negocio si se precisan, es decir, pólizas especiales como las de Responsabilidad Civil Profesional, de Crédito y Caución, de Infidelidad de Empleados, de Ingeniería...

«EL SINIESTRO ES LA MATERIALIZACIÓN DE UN RIESGO Y ESTO TIENE SU PARTE DE OPORTUNIDAD DESDE ÓPTICAS MUY VARIADAS»

¿Utilizan también cautivas?

Hace tiempo que se estudió, pero hasta ahora no se ha considerado como prioritario. Personalmente creo que algún día llegará porque, aunque consideramos suficiente el control actual de nuestro programa y no tenemos dificultades en la transferencia, la optimización del mismo da para una vuelta más de tuerca, y a mi juicio pasaría por una cautiva en la que articular protecciones especiales, un mayor control del flujo económico que genera nuestro potente programa, gestión de franquicias y optimización, en definitiva, de la financiación de riesgos y de su coste total.

¿Entra en sus planes utilizar otras fórmulas alternativas?

Por el momento no. Sinceramente, no estamos convencidos de otros sistemas como las ART's, los finitos o similares, y nuestra exposición catastrófica no nos lleva a plantearnos, desde luego, nada sobre bonos de catástrofe.

SINIESTROS, LADO POSITIVO

¿Pueden tener los siniestros también un lado positivo?

Desde luego que lo tienen. Es el momento de la verdad para las pólizas, pero también para la Gerencia de Riesgos, porque permite evaluar realmente los planes de continuidad de negocio, del BCM y, sobre todo, aprender. El siniestro es la materialización de un riesgo y esto tiene su parte de oportunidad desde ópticas muy variadas.

Nada como un ejemplo, y mejor si es propio, para ilustrarlo: el siniestro de Castellana Windsor. La gestión de este siniestro ha sido un hito en la organización en cuanto a la aplicación absolutamente integral del programa de seguros, así como en el despliegue del plan de continuidad. Aprendimos muchísimas cosas, desde la organización del doble equipo de gestión y seguimiento, tras las decisiones del gabinete de crisis y la gestión de la comunicación en los momentos iniciales del siniestro, hasta las mejores políticas y acciones para hacer que los clientes retomaran sus rutinas de compra en ese centro, o respecto al funcionamiento real y vivo de la transferencia de ventas entre centros, etc. Después del Windsor, podemos asegurar que podemos enfrentarnos a casi todo. ¡Qué decir en cuanto a oportunidad! La nueva Torre Titania y la ampliación importantísima y modernización del centro no hubieran existido sin el siniestro.

Particularmente, la Gerencia de Riesgos fue esencial en la coordinación de estas tareas, la coordinación de los dos comités de gestión, de los informes de seguimiento internos, etc. Nos permitió abrir muchas puertas, conocer muy bien procesos, departamentos que nos eran más opacos, y nos dio una visibilidad especial y un aporte de valor dentro del Grupo. Avanzamos mucho en nuestra posición dentro de la organización.

«UN PLAN DE CONTINUIDAD, CORRECTAMENTE IMPLANTADO Y ACTUALIZADO PUEDE SER LA CLAVE EN LA SUPERVIVENCIA DE UN NEGOCIO»

¿Qué importancia otorgan a los Planes de Continuidad de Negocio? ¿Son, ahora, especialmente necesarios con la actual coyuntura económica?

Un correcto BCM es esencial. De hecho, un Plan correctamente implantado y actualizado, no un manual para meter en el cajón, puede ser la clave en la supervivencia de un negocio.

De forma general, ¿cómo calificaría la seguridad en sus grandes almacenes?

Sinceramente, de excelente. Es un concepto de seguridad integral, muy asentado, de protección patrimonial, pero sobre todo personal. Todos nuestros centros implantan dicho concepto, desde el que tiene 40 años hasta el recién inaugurado. Lógicamente, las técnicas de seguridad han ido avanzando y los sistemas también. Es un tema de base en nuestra organización y al que se dedican muchos esfuerzos desde siempre, tanto en medios humanos como técnicos, y de fuerte inversión en protecciones y prevención. Decididamente, nuestra Dirección siempre ha marcado una clara apuesta por la seguridad y no ha dudado ni un momento.

El esquema es la implantación de los sistemas de protección más actualizados bajo estándares homogéneos y reconocidos, y con cobertura total. Y a su alrededor, un esquema estándar de procedimientos de control y gestión de instalaciones y operaciones que se ha definido en nuestro «Manual de Operación para Centros de Trabajo ECI», donde se refleja toda la filosofía y metodología de prevención desde el punto de vista operativo.

Y en la base de este esquema, proteger a las personas, mediante planes de evacuación para cada riesgo, formación de los equipos de primera y segunda intervención con actualización continua y simulacros. Existe un Departamento de Seguridad y Prevención, técnicos con dedicación



**«DECIDIDAMENTE,
NUESTRA
DIRECCIÓN
SIEMPRE HA
MARCADO UNA
CLARA APUESTA
POR LA
SEGURIDAD»**

usar modelos comunes, la ISO 31000, Coso o SOX de Control interno, las herramientas que fueren... Pero si no las adaptamos a nuestra organización, será solamente un desperdicio de recursos.

Los riesgos ambientales, de corte tecnológico, en materia de responsabilidad social... están adquiriendo cada vez más importancia.

¿Está preparada la Gerencia de Riesgos para asumir estas amenazas?

¡Más nos vale! La función clave de futuro de la Gerencia de Riesgos en nuestras organizaciones es precisamente esa: estar preparados profesionalmente y preparar los mecanismos en nuestras organizaciones de gestión de esos riesgos relativamente recientes, poco testados y en constante evolución.

¿Es imposible, hoy, concebir el desarrollo sostenible de la empresas sin contar con una política adecuada de Gerencia de Riesgos?

Si algo debe aportar la Gerencia es sostenibilidad en nuestras empresas, en cuanto a persistencia en el tiempo, flexibilidad, responsabilidad ...

¿Qué papel ocuparán los gerentes de riesgos dentro de las empresas en los próximos años?

La verdad es que quienes estamos en este mundo, absolutamente apasionante, predicamos entre conversos, porque tenemos rotundamente claro que la figura del gerente de riesgos aporta valor en nuestras organizaciones y aún hay mucho trabajo que hacer para demostrarlo. Las circunstancias exógenas (siniestros, inestabilidad económica, cambios regulatorios bruscos...), en las que la visión integradora y previsoras del gerente de riesgos es crucial, nos ayudan a ponerlo de manifiesto, y esto es imparable; irá a más sin duda y debemos estar preparados para ello. ■

exclusiva a las instalaciones de protección y observación de estándares... para cada uno de nuestros riesgos.

GERENCIA, TRAJE A MEDIDA

¿Debe ser la Gerencia de Riesgos un traje a medida para cada empresa para conseguir que su éxito sea total?

Por supuesto, se habla de las pólizas *tailor made*, pero efectivamente la Gerencia de Riesgos es absolutamente un traje a medida. Podemos

UNA FUNCIÓN ABSOLUTAMENTE CORPORATIVA, TRANSVERSAL E INTEGRADORA

Ingeniero industrial por la Universidad Alfonso X El Sabio, Miguel Ángel Zarandona Alburquerque se incorpora a la División de Gerencia de Riesgos y Seguros del Grupo El Corte Inglés en junio de 2003, ejerciendo tareas de Control de Riesgos e Ingeniería. Dos años más tarde asume la responsabilidad de este Departamento y se incorpora al de Siniestros y Suscripción. En 2007 era nombrado responsable del Departamento de Riesgos y Seguros del Grupo. Al frente de este Departamento, su principal objetivo es que «la cuenta de resultados y los activos del Grupo estén protegidos lo mejor posible y, sobre todo, que el día a día se pueda desarrollar de una manera óptima y eficiente, aun cuando un suceso perturbe el sistema normal de la vida del negocio».

Además de integrar un complejo sistema de protección global, esto implica, según Zarandona, «contemplar el funcionamiento y el negocio corporativo en su conjunto, en tiempo real, adaptándose y tratando de anticiparse a las necesidades que van surgiendo, escuchando a todas las líneas de negocio, conociendo los riesgos a nivel conceptual pero también sobre el terreno, reevaluando el funcionamiento de las protecciones que ya tenemos implantadas y estudiando y definiendo nuevas, aprendiendo de los problemas. Es una función absolutamente corporativa, transversal e integradora».

En ese contexto, «un alto porcentaje de tiempo se centra en la transferencia aseguradora y su gestión: suscripción y siniestros; y también en la integración, y en algún caso coordinación, con los equipos que diseñan y definen las políticas de riesgo del Grupo y que implantan las medidas de control necesarias a nivel organización: identificación, evaluación, control y decisiones de retención y transferencia», dice el gerente de riesgos de ECI. En resumen, «la idea es clásica, en cuanto a la función elemental del gerente de riesgos: que la Gerencia de Riesgos corporativa sea un proceso absolutamente embebido en el funcionamiento diario de toda la empresa».

Lo que más le atrae de su trabajo y de su profesión, sin lugar a dudas, es «el dinamismo, aprender cosas nuevas casi a diario, la necesidad de apoyarte en

profesionales especialistas de infinidad de aspectos, que te enriquece enormemente, y a quienes escuchar». El gerente de riesgos, en su opinión, «debe estar siempre atento a lo que le rodea y a lo que rodea a la empresa en la que está, así como a los movimientos internos del propio grupo en la búsqueda de nuevos horizontes de negocio o de reordenamiento o reorientación de los existentes. Sinceramente, es casi infinito el espectro de trabajo para un gerente de riesgos en una gran corporación. De ahí su enorme atractivo».

Zarandona también es miembro de la Junta Directiva de AGERS, en la que se integra en 2009, asumiendo la Vicepresidencia 1ª y la representación en FERMA de esta asociación, un cargo «en el que me considero un privilegiado, no solo representando y al servicio, sobre todo, de los gerentes de riesgos, sino también apoyando y apoyándome en todos los profesionales de la Gerencia de Riesgos». Esta disciplina, a su juicio, «tiene aún carencias, sin duda, en cuanto a conocimiento y difusión de la misma, y en eso AGERS ejerce una labor de formación, cohesión, información y representatividad esencial».

Además, esta asociación, con más de 25 años al frente de esa tarea, lleva largo tiempo «diseñando y trabajando duramente en un 'AGERS' en el que los gerentes de riesgos tengan el espacio que realmente necesitan, que dispongan de los mecanismos que otorguen una visibilidad real como profesionales dentro de nuestras organizaciones, en el que se compartan en directo inquietudes y experiencias, en el que se resuelvan necesidades de información específica, y sí, también en el que podamos formar *lobby*, en el sentido más positivo de esta palabra, por supuesto», describe Miguel Ángel Zarandona.

Y todavía hay que ir más allá. En opinión del Vicepresidente 1º de AGERS, «las asociaciones debemos entender que nuestra misión debe redefinirse probablemente desde una segmentación de estructura, 'productos' y servicios a los asociados nuevos y a medida. Con coloquios de experiencia, jornadas sectoriales, foros de opinión, formación muy específica, representación institucional ante los reguladores, ante otras



asociaciones... En esto estamos en AGERS, abiertos a todos y para todos, con ilusión y trabajo, eso sí mucho trabajo, ideas, empuje, renovación, sin complejos».

AGERS ha convocado el II Premio Julio Sáez Castillo. Premio Internacional de Investigación en Gerencia de Riesgos, un galardón que «particularmente me enorgullece, porque Julio fue mi mentor y quien sembró la pasión por la Gerencia de Riesgos desde AGERS y en quienes compartimos, a su lado, la Gerencia de Riesgos de ECI. Su objetivo es muy sencillo: reconocer la ardua tarea de alguien que ha dedicado un esfuerzo considerable en el estudio de esta disciplina y que ha conseguido plasmar ideas, técnicas y mecanismos para mejorarla. La participación de trabajos es, en esta convocatoria, mayor que en la anterior, y la posterior difusión del premio en la que colabora FUNDACIÓN MAPFRE nos satisface especialmente en la asociación».

La formación de Miguel Ángel Zarandona se completa con seminarios y cursos de postgrado de Reingeniería y Mejora de Procesos, Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente. Asimismo, cuenta con cursos de especialización en Gerencia de Riesgos y Seguros, concretamente en materia de RC, Pérdida de Beneficios, Avería de Maquinaria, Transportes y Construcción. Para el gerente de riesgos de ECI, «dado que un gerente de riesgos no puede ser especialista en todas las disciplinas que requieren ser integradas en la Gerencia de Riesgos corporativa, hay cuatro cuestiones fundamentales, como mínimo, que deben acompañar a una sólida formación de base: el sentido común, la capacidad de escucha, la habilidad de apoyarse en los profesionales que sepan más que uno sobre temas concretos y la gestión y asimilación de la ingente información necesaria».