

*«En Iberia damos extrema importancia a la gestión del riesgo en todos los niveles de la compañía», manifiesta Sara García. La fusión con British Airways ha traído consigo grandes cambios, hasta el punto, según la gerente de riesgos de Iberia, de «que podemos hablar de un antes y un después en materia de seguros», pero están sumamente satisfechos con los resultados obtenidos en la colocación conjunta de los riesgos.*

# Sara García

GERENTE DE RIESGOS DE IBERIA

Texto: ALICIA OLIVAS  
Fotos: ALBERTO CARRASCO

*«El gerente de riesgos será un nexo de unión entre las diferentes áreas de*



*una compañía»*

*En general, ¿cómo se establece el programa de Gerencia de Riesgos del primer grupo de transporte aéreo en España, el tercero de Europa y el sexto del mundo en términos de facturación?*

En primer lugar, analizamos el marco regulador en materia de seguros exigibles para la operativa; y, de acuerdo a él, evaluamos los riesgos de todas las áreas de la compañía, desarrollamos una normativa interna de gestión de siniestros y controlamos de manera exhaustiva la siniestralidad histórica para identificar las situaciones de mayor riesgo.

*El 21 de enero de 2011 se completaba la operación de fusión de Iberia y British Airways, agrupando los intereses de ambas compañías en el 'holding' International Airlines Group (IAG). ¿Qué cambios ha traído consigo la fusión en el modelo de Gerencia de Riesgos establecido en Iberia?*

Efectivamente, la fusión ha traído consigo todo tipo de cambios, hasta el punto de que podemos hablar de un antes y un después. Dentro del objetivo del plan de sinergias de IAG, fijado en 500 millones de euros hasta 2015, seguros y compras fueron las áreas sobre las que se actuó de inmediato tras la fusión con British Airways. Y, en nuestro caso, estamos sumamente contentos con los resultados obtenidos en la colocación conjunta de los riesgos.

La fusión se llevó a cabo el 21 de enero de 2011 y dos meses y medio más tarde, el 1 de abril, estábamos colocando nuestra póliza de aviación, que es la más importante de nuestro programa, de la mano de Bri-



tish Airways. Apenas hubo tiempo. Fue un trabajo exhaustivo, riguroso, pero afortunadamente todo salió muy bien; incluso, se ha podido mejorar durante este ejercicio, al disponer de mayor margen de tiempo.

Con anterioridad a la fusión, British Airways colocaba sus pólizas con sus filiales y franquiciadas: BA Cityflyer, OpenSkies, Comair, Sunair, con la irlandesa Aer Lingus y con LAN. Nosotros colocábamos con Vueling y Air Nostrum. Tras la fusión, unimos todos los programas. Este año hemos tenido más tiempo para preparar la colocación, que acabamos de

**«DISEÑAMOS EL PROGRAMA CORPORATIVO DE SEGUROS CONFORME A LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA»**

terminar, y ha sido un proceso impecable. Hemos incorporado a TAM en nuestro grupo, de cara a su inminente fusión con LAN, de modo que actualmente formamos un *pool* de 16 aerolíneas.

## **NUEVOS RETOS Y PROYECTOS**

*¿Cómo afrontan desde la Gerencia de Riesgos los nuevos proyectos de la compañía?*

En el sector en el que estamos es imposible encasillarse. La aviación abarca una serie de

actividades inimaginables, no nos vamos a ceñir solo al avión puro y duro. En el Departamento de Gerencia de Riesgos, lo que aprendes es a desarrollarte y a tener una mente muy abierta, y a ponerte en comunicación con todas las áreas de negocio para abarcar nuevos proyectos y ver de qué manera podemos colaborar estrechamente con los demás departamentos. De hecho, ahora está en marcha un proyecto muy importante, como es la construcción de la nueva sede de Iberia, junto a la T4, donde tenemos que acometer todos los riesgos de edificación, unos riesgos que hasta ahora no había tratado y que ahora tendré que estudiar y tratar.

*¿Qué retos ha supuesto para su Departamento la fuerte apuesta de Iberia por la Responsabilidad Corporativa?*

Iberia ha sido pionera en varios aspectos relacionados con la Responsabilidad Corporativa, como la gestión de la calidad y medio ambiente, la seguridad o la acción social de sus empleados. Como muestra del reconocimiento a las acciones que la compañía lleva a cabo en los ámbitos económicos, ambientales y sociales, Iberia fue seleccionada durante cinco años consecutivos para formar parte del selectivo Dow Jones Sustainability Index, y también fue integrada en el FTSE4Good, los dos índices bursátiles de sostenibilidad más prestigiosos del mundo.

Uno de los grandes proyectos estratégicos de Iberia en 2011 y 2012 es el desarrollo de una política integral de medio ambiente. Nuestro principal objetivo es reducir el consumo de combustible y las emisiones, pero también involucrar a nuestros clientes y empleados en el compromiso con el respeto y preservación de nuestro entorno.

La renovación de nuestros aviones de largo radio, prevista para el primer trimestre de

**«LA AVIACIÓN  
ABARCA UNA  
SERIE DE  
ACTIVIDADES  
INIMAGINABLES»  
«POR LA  
NATURALEZA DE  
NUESTRA  
ACTIVIDAD ES  
FUNDAMENTAL  
TRANSFERIR  
UNA PARTE DEL  
RIESGO»**

2013, nos ayudará a ser aún más eficientes en un futuro.

En 2011 hemos realizado el primer vuelo español con biocombustible, una experiencia con la que hemos querido demostrar que se puede volar más limpio, que nuestros aviones están preparados para ello, y que el siguiente paso es crear un mercado donde se produzcan biocarburantes para aviación de forma sostenible y se comercialicen a precios competitivos.

Con nuestra política medioambiental pretendemos también implicar a nuestros clientes y les estamos informando ya a través de [www.iberia.com](http://www.iberia.com) de la huella de CO<sub>2</sub> generada en sus viajes, con la posibilidad de que puedan compensarla realizando aportaciones voluntarias que se destinan a plantar árboles en entornos cercanos a los aeropuertos españoles.

En lo que se refiere a las coberturas, Iberia cuenta con un Seguro de Responsabilidad Medioambiental de acuerdo con la Ley 26/2007, que forma parte de las medidas previstas en los procedimientos que ha establecido la compañía para hacer frente a cualquier contingencia ambiental.

## **RIESGOS BAJO CONTROL**

*El negocio de Iberia, en el que lleva más de 80 años de forma ininterrumpida, se centra principalmente en tres áreas: transporte de pasajeros y carga, mantenimiento de aviones y asistencia en aeropuertos ('handling'). ¿Cuál de estas actividades es la más complicada desde el punto de vista del riesgo?*

Sin duda alguna el transporte de pasajeros. Mientras que en las actividades de carga, *handling* y mantenimiento nos enfrentamos a un riesgo más fácilmente cuantificable a nivel de contratación de coberturas, en el transporte de

pasajeros nos encontramos con un gran abanico de situaciones que, por mucho que se quieran prever, se escapan... Son riesgos más difíciles de cuantificar y dependen de otros factores externos, como pueden ser las rutas que operamos. Por ejemplo, dependiendo del ordenamiento jurídico de cada país, las reclamaciones de los pasajeros se abordan de una forma u otra. Resulta complicado y, además de la legislación, nos encontramos con pasajeros que provienen de países cuya cultura de reclamación es más acusada. En el transporte de pasajeros siempre pueden surgir nuevas reclamaciones de cualquier índole.

***En estos momentos, ¿cuáles de los riesgos que amenazan a su empresa son los que más le preocupan?***

Lo que nosotros llamamos riesgos *unknown* (desconocidos). Y, dada la dificultad de predecir el evento que puede acaecer, es bueno tener un enfoque de gestión de consecuencias más que de la propia naturaleza del riesgo.

Estaríamos hablando, por ejemplo, de cómo gestionar el cierre del espacio aéreo por cualquier motivo. Nadie pensó, en su momento, en las consecuencias de las cenizas volcánicas tras la erupción de un volcán. Por eso, es necesario anticiparnos teniendo clara la gestión de las consecuencias; y luego ya tomaremos las medidas para ver cómo aseguramos, retenemos o transferimos riesgos que eran hipotéticos y se han materializado.

***¿Cada cuánto tiempo revisan el mapa de riesgos y a qué nivel se sitúa la revisión?***

Constantemente. Hay un área específica dentro de la compañía enfocada a la revisión de los riesgos, que siempre está en activo y en contacto directo con los diferentes responsables de las áreas de negocio y con el Departamento

**«EL TRANSPORTE DE VIAJEROS ES MUY DIFÍCIL DE CUANTIFICAR EN CUANTO A COBERTURAS»**

de Gerencia de Riesgos. Entre todos, nos sentamos y conjuntamente estudiamos el riesgo y cómo se puede tratar.

Pero si tienes un buen sistema de ERM, como es nuestro caso, tienes bastante bien controlados los riesgos operativos y financieros. Sin embargo, siempre hay riesgos de tipo sistémico o estratégico que son difíciles de prever y que constituyen lo que llamamos *cisnes negros* o *cisnes grises*, según el nivel de amenaza.

La aviación es un sector sensible, por desgracia, a este tipo de eventos. Lo vimos durante la famosa gripe aviaria o las cenizas volcánicas. Pero también se observa cuando acaecen problemas geopolíticos como, por ejemplo, las revoluciones en los países árabes del pasado año, que ya se están incluyendo en nuestro mapa de riesgos.

***¿Cuál es su programa específico para emergencias, tales como catástrofes naturales, accidentes aéreos y ataques terroristas, entre otros?***

Contamos con un Departamento concreto de *Safety* que desarrolla un amplio programa de seguridad, con diferentes planes de Emergencia, Autoprotección y Aeronáuticos, que están perfectamente coordinados.

Además, hemos contado con la colaboración de ITSEMAP, que ha desarrollado un 'Protocolo de gestión de ayudas externas' que aborda, para las diferentes situaciones de emergencia a las que se puede enfrentar una aeronave de Iberia y en todos los puntos geográficos en los que éstas pueden acontecer, los diferentes protocolos de comunicación para activación de los recursos externos necesarios.

Y no sólo abordamos las contingencias mayores, pues no debemos ceñirnos únicamente a la idea del gran riesgo, la posibilidad de que se estrellen un avión o cualquier situación similar,

sino que también pensamos en las contingencias menores, como puede ser el lanzamiento de rampas, un aterrizaje con espuma... No hay que pensar siempre en el riesgo catastrófico.

Por lo tanto, el protocolo se presenta como un complemento a los diferentes planes de Emergencia de los que ya dispone Iberia en el ámbito de la gestión de emergencias de la compañía.

Además, a través de este protocolo, hemos contado con el beneplácito de los Aseguradores, ya que previamente hemos solicitado su consentimiento para saber cuáles de las situaciones

**«ESTAMOS  
CONSIDERANDO  
CREAR UNA  
CAUTIVA PARA  
LOS DEDUCIBLES  
DE LAS PÓLIZAS  
PORQUE EN  
AVIACIÓN SON  
MUY ELEVADOS»**

## RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA DEL RIESGO

*¿Cómo valora la transferencia aseguradora como herramienta para el tratamiento de riesgos? En su caso, ¿qué riesgos retienen y en cuáles han decidido acudir al Seguro?*

Por la naturaleza de nuestra actividad es necesario, fundamental, transferir una parte del riesgo; y digo una parte porque, debido a la gama tan variada de riesgos que soporta el negocio de aviación, sería prácticamente imposible



de riesgo se contemplarían y abordarían a través de nuestras pólizas y cuáles no. En comunicación con nuestra área, el Departamento de Seguridad ha podido, así, reforzar su cometido al conocer el contenido de las pólizas y afianzar sus protocolos de seguridad, prestando atención no solo a las medidas preventivas, sino que también les ha permitido incluir en sus planes un mayor número de medios para la gestión de una contingencia una vez que se ha producido. En definitiva, con el apoyo de los Aseguradores se puede conseguir un programa aún más eficaz y suficiente de seguridad.

transferir todo al mercado, bien sea por falta de capacidad o por su desmesurado coste.

La volatilidad de las acciones en el sector de las aerolíneas es reflejo de la volatilidad de nuestro negocio y, por lo tanto, el inversor es conocedor de los riesgos que asume.

Dicho esto, la transferencia de los riesgos tiene que incluir forzosamente los riesgos catastróficos que pueden poner en peligro a la compañía aérea, como son los de accidente de una aeronave, pero también los que impactan materialmente en los resultados.

Hay otros riesgos operativos, como pueden ser la pérdida de beneficios o los daños conse-

cuenciales, que nos gustaría transferir más al mercado, pero tienen escasa cobertura y en la mayoría de los casos es muy onerosa.

Igualmente, hemos desarrollado un programa de control del riesgo para reducir en número e impacto los riesgos no asegurados que financiamos internamente (herramientas de gestión del autoseguro).

### *¿En que coberturas están trabajando actualmente?*

Acabamos de renovar una póliza conjunta de D&O que abarca a los consejos de Iberia, British Airways e IAG. Bajo el paraguas de la fusión, fue la primera póliza que contratamos conjuntamente con efecto 21 de enero de 2011, el mismo día que se llevó a cabo la fusión.

Actualmente estamos considerando la posibilidad de contratación de un seguro de Caucción como complemento o alternativa a los avales bancarios en aquellas áreas de negocio donde nos solicitan aportación de garantías.

También estamos inmersos en un proyecto para la gestión de incidencias derivadas del transporte aéreo de equipajes, reguladas en España por el Convenio de Montreal y el Reglamento 889/2002.

### *¿Qué le piden a su asegurador?*

Empatía, rigor, profesionalidad, creatividad y proactividad, pero siempre hemos contado con ella.

### *¿Cuentan con alguna cautiva? ¿Por qué?*

No, pero es un tema que está encima de la mesa desde nuestra fusión con British Airways. BA tiene una cautiva, Speedbird, y dentro del esquema de trabajo de puesta en común de las mejores prácticas de cada aerolínea, estamos contemplando esta posibilidad. Ahora bien, todavía no sabemos si vamos a unirnos a su cauti-

**«MI PRINCIPAL OBJETIVO ES DESARROLLAR UNA EFICAZ POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS A TRAVÉS DE UNA CORRECTA PLANIFICACIÓN DE COBERTURAS»**

va o si vamos a crear una propia, lo estamos valorando. Inicialmente estamos considerando crear una cautiva para los deducibles de las pólizas; en aviación son muy elevados y sería, probablemente, una cautiva de reaseguro.

### **UNA DISCIPLINA DETERMINANTE**

*¿Considera que la Gerencia de Riesgos es hoy una disciplina de gestión absolutamente necesaria para cualquier empresa, ya sean grandes multinacionales o pymes?*

Sin duda, es determinante. Por este motivo en Iberia damos extrema importancia a la gestión del riesgo en todos los niveles de la compañía, y a que la cultura del riesgo esté presente en todas las acciones de la cadena de producción.

Son los responsables de los negocios los que tienen que velar por la medición y asunción correcta de los riesgos, eso sí, siempre ayudados y coordinados por el Departamento de Riesgos.

*¿Qué hace falta, entonces, para que la Gerencia de Riesgos alcance la velocidad de un Airbus 380?*

Hay que hacer mayor hincapié en fomentar una cultura del riesgo, a nivel empresarial, dentro de la organización. La labor de comunicación es fundamental. Si los responsables de la compañía son conscientes de esa cultura y son capaces de transmitirla a otras áreas, seguro que la Gerencia de Riesgos despegará como un Airbus 380.

*¿Están consiguiendo los gerentes de riesgos alcanzar una visibilidad adecuada?*

Sí, y, de hecho, ahí desempeñan una gran labor los *brokers*, aseguradoras, peritos, etc. que

## TALANTE CONCILIADOR Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN, DOS CUALIDADES CLAVE PARA LOS GERENTES

Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid CEU San Pablo, Sara García lleva vinculada al mundo del Seguro una docena de años, tras su incorporación, en 2000, al sector de la aviación, como gerente de riesgos de Newco Airport Services, compañía de *handling* del grupo Spanair.

En Iberia es la gerente de riesgos y, por su experiencia en *handling*, consejera de Serpista, sociedad participada en un 39% por Iberia cuya actividad es la realización de todo tipo de trabajos relativos al montaje, mantenimiento y reparación de equipos para la atención de aeronaves y, a la vez, de pasajeros y mercancías, así como el suministro de materiales y equipos necesarios para tal fin.

### *¿Cuáles son sus funciones como gerente de riesgos de Iberia?*

Llevo a cabo la gestión del programa corporativo de pólizas. Defino las estrategias de renovación y colocación en el mercado asegurador y también desarrollo una función de asesoría interna en materia de seguros, revisando los contratos y clausulados de garantías, responsabilidades y seguros.

### *¿Qué retos y objetivos se ha marcado al frente de este puesto?*

Mi principal objetivo es desarrollar una eficaz política de gestión de riesgos a través de una correcta planificación de coberturas, con el fin de minimizar el coste de los riesgos a los que la compañía está expuesta.

### *¿Orgánicamente dónde se ubica el Departamento de Gerencia de Riesgos en Iberia y cuál es su importancia dentro del grupo?*

El Departamento de Gerencia de Riesgos está integrado dentro de la Dirección Financiera y de Control, concretamente en la Subdirección de Tesorería, Seguros y Financiación de Flotas.

Su importancia dentro del Grupo es absoluta. De hecho, diseñamos el programa corporativo de seguros conforme a la estrategia de la compañía y bajo el esquema de una gestión compartida con el resto de las áreas de la empresa.

### *¿Es necesaria alguna cualidad especial para ser la responsable de riesgos de una compañía como Iberia?*

Resaltaría dos cualidades fundamentales: talante conciliador y capacidad de comunicación. Hemos de darnos cuenta de que tenemos que identificar y prever el riesgo y posteriormente gestionar el siniestro una vez que éste se ha materializado, con lo cual estas dos cualidades son determinantes.

organizan o participan en jornadas y encuentros, porque nadie está en posesión de la verdad y es necesario compartir las mejoras prácticas y valorar otros puntos de vista con diferentes profesionales. Todo ello nos aporta la posibilidad de obtener una visibilidad adecuada.

### *En pocas palabras, ¿cómo será el gerente de riesgos del futuro?*

En los próximos años, el gerente de riesgos será, y ya lo está siendo, una pieza clave y un nexo de unión entre las diferentes áreas de negocio de una compañía. **I**

