

OBSERVATORIO

GERENCIA DE RIESGOS

Revista de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros

Julio - Diciembre 2017 • nº 6

4 Tribuna | 6 Riesgos Personales | 8 Actualidad | 22 En Portada | 28 Entrevista GR | 32 Internacional
38 Solución de conflictos | 42 Nacional | 60 Destacado | 64 Universidad | 67 La Asociación



Solución de conflictos

Entrevista con el
Secretario General de
CLH D. Luis Valero

S

SUMARIO

04	Tribuna Alicia Soler Executive Manager de AGERS
06	Riesgos Personales La ética en la Gerencia de Riesgos Redacción
08	Actualidad La obligatoriedad de las garantías financieras para la responsabilidad medioambiental José Luis Heras Pool Español de Riesgos Medioambientales
14	Actualidad ¿Buscando un líder para el modelo? Juan Muñoz CPP CSMP CSyP MBA CEO Associated Projects Presidente de ASIS España
18	Actualidad Factor de Visibilidad Fernando Vegas-Fernández Ingeniero de Caminos
22	En Portada Solución de Conflictos.El punto de vista de una multinacional Entrevista a Luis Valero Secretario General de CLH
28	Entrevista Gerente de Riesgos José M ^a Erhardt Risk Manager en ERHARDT
32	Internacional La norma ISO 31000 ¿Estás preparado? Alex Sidorenko Gerente de Riesgos SWF/PE, Gerente de Riesgos del año 2014 y CT 31000
38	Solución de conflictos Protocolizar la gestión del riesgo legal Mariví Rodríguez Gerente y fundadora Compromiso de Mediación

42	Nacional ¿No quieres ser el mejor? Jorge Nadel Busines Development VENTIV TECHNOLOGY
46	Nacional La gestión de riesgo de crédito comercial Felipe Buhigas Director Comercial y de Marketing Corporativo (España y LATAM) en SOLUNION Seguros de Crédito
50	Nacional Los riesgos de infracción en las normas de defensa de la competencia Henar González Partner Herbert Smith Freehills
52	Nacional ¿Te imaginas una empresa sin ERM? Marta Segura Client Relationship Manager GC&C GENERALI
56	Nacional El aseguramiento de las instituciones de inversión colectiva Fernando Vega Director de Líneas Financieras de QBE
60	Destacado Los datos personales: El nuevo petróleo y su tóxico legado Irene Robledo Abogada Dac Beachcroft
64	Universidad Consejeros y directivos ¿saltan sin paracaídas? Montserrat Guillén Catedrática de la Universidad de Barcelona
67	La Asociación Resumen de la actividad de los seis últimos meses de AGERS

CRÉDITOS

CONSEJO EDITOR

Presidente

Juan Carlos López Porcel

Director:

Gonzalo Iturmendi

Redacción y Coordinación:

Alicia Soler

Consejo de Redacción

Alfredo Zorzo

Mario Ramírez

Alfonso Garrido

Andrés Barceló

Fernando Redondo

José M^a Elguero

Diseño y realización Editorial:

Rebeca López

Domicilio social

C/ Príncipe de Vergara, 86,
28006 Madrid

Teléfono: 91.562.84.25

Contacto

comunicaciones@agers.es

La revista Observatorio de Gerencia de Riesgos de AGERS respeta las opiniones expuestas en los artículos por sus autores, pero no se hace responsable de los contenidos de los mismos.

Cualquier forma de reproducción, distribución o transformación de la revista, sólo podrá realizarse bajo la autorización previa de sus autores



¿Quién nos lo iba a decir?

Ésta es una de esas frases recurrentes cuando llegan los últimos días de año y echamos la vista atrás para hacer balance de lo pasado desde que sonaron las últimas campanadas.

Probablemente, si hace un año nos hubieran dicho que en muchas grandes empresas españolas (y de todo el mundo), una pantalla azul y un mensaje extraño en los ordenadores de los trabajadores sembraría el caos en apenas unos minutos nos hubiera costado creerlo. Se trataba del “WannaCry”, un ransomware (ataque que no permite acceder a servicios o información en una red) que después de encriptar los ordenadores, pedía una cantidad económica por devolverlos a la normalidad. Una muestra de la vulnerabilidad a la que muchas redes (y por tanto muchas empresas e instituciones) están expuestas. Ya sea por la falta de las últimas actualizaciones de seguridad, por la carencia de una completa formación en seguridad informática, o porque los malos son muy listos y siempre encuentran la rendija por la que colarse, la idea de que somos vulnerables y de que la guerra electrónica es un arma de terrorismo global se materializa cada vez más.

Un rescate, por cierto, que los secuestradores pidieron en **bitcoins**, la polémica criptomoneda que aunque lleva muchos años funcionando, cada vez ocupa más espacio en los medios. Y es que, el 1 de enero de este año que acaba, un bitcoin se cambiaba por 997 dólares... y a

principios de diciembre alcanzaba los 16.502\$. ¿Una burbuja? ¿Un refugio para tiempos de inestabilidad? Quizá dentro de un año tengamos alguna respuesta, pero lo que sí sabemos es que las cosas están cambiando en las transacciones comerciales, como muestra también el auge del **blockchain**, una tecnología “tan antigua” como el propio bitcoin (2009), pero que en 2017 ha saltado definitivamente a la palestra, y que según muchos expertos será un estándar en las transacciones en los próximos años.

“Tuitea, que algo queda”

La red nos ha dado unos cuantos quebraderos de cabeza este año, también con el auge de las **fake news**. Noticias falsas, nada nuevo en el horizonte, pero que con Internet y las redes sociales se están multiplicando. En un mundo en el que la información es poder, la desinformación también lo es. No se trata solo de bulos sin importancia, sino también noticias falsas que influyen en grandes decisiones. Sucedió con la elección de Trump y la famosa **posverdad** o con el Brexit, otro de los grandes hitos del año que acaba.

El Brexit, que tenga el final que tenga, va a ser uno de los hechos que marque el futuro en este continente en el que vivimos. Parece que aquí tuvieron un papel muy importante cuentas de Twitter con **origen ruso** tuiteando informaciones pro-Brexit, y Facebook también ha manifestado públicamente que cuentas de este país pudieron tener actividad sospechosa antes de las elecciones. Por cierto, la Unión Europea se prepara para legislar al respecto, por cierto.

El **independentismo** catalán ha sido, sin duda, otro de los hitos de 2017, primero por la cantidad de portadas y minutos de radio y televi-

sión que ha ocupado, y los que le quedan por ocupar, y sobre todo por las repercusiones de todo tipo que suponen. De momento hemos asistido durante meses a la salida de empresas de Cataluña, descenso del turismo, de la inversión extranjera y al hecho de que la previsión de crecimiento para 2018 ha bajado en tres décimas, del 2,6% al 2,3%.

Nunca una boina fue tan comentada.

Pero no todo es Internet, ordenadores y política. En 2017 ha cobrado aún mayor importancia el asunto de la **contaminación** atmosférica, agravada por la nefasta climatología y la **sequía** que hemos vivido – y seguimos viviendo. Miramos al cielo y lo que vemos en algunas ciudades son nubes... pero de contaminación. La ciudad de Madrid ha tenido muchos días activados sus protocolos anticontaminación, y al igual que otras ciudades como Barcelona o Valencia se plantean reducir la circulación de algunos tipos de vehículos, algo que también van a hacer las principales ciudades europeas.

Si queremos seguir viviendo en las ciudades, probablemente estas tengan que cambiar de alguna manera, evolucionando hacia las **smart cities**, ciudades inteligentes donde cambiará no solo la forma de movernos, sino de interactuar con los servicios que ofrezca en cuanto a transporte, cooperación, relación con los espacios o administración.

El año 2018 se plantea lleno de retos la verdad, pero seguramente en el próximo diciembre al recapitular sobre lo sucedido en 2018 volvamos a pensar... ¿Quién nos lo iba a decir?

Alicia Soler
Executive Manager AGERS
gerencia@agers.es

La ética en la Gerencia de Riesgos



REDACCIÓN

El pasado 23 de noviembre, el Instituto de Actuarios Españoles y AGERS, organizaron en UNESPA el Foro "Ética en la medida de la Gerencia de Riesgos".

En él se expusieron tres visiones. La ética actuarial, de la mano del Dr. D. José Miguel Rodríguez-Pardo, la visión jurídica con D.Gonzalo Iturmendi, y la visión filosófica que corrió a cargo del Dr. D. Diego S. Garrocho Doctor Internacional en Filosofía por la Universidad Autónoma de Madrid.

El objetivo de la sesión fue analizar, desde la visión ética, el escenario actual en la gestión de riesgos, donde ya está presente la transparencia, la modelización integral, mecanismos de supervisión y de administración leal. La gestión ética del riesgo debe incardinarse tanto en la visión empresarial del negocio (va-lores corporativos), el marco legal y el regulador. No es menos importante a las nuevas realidades que proceden de la llamada sociedad civil.

Puedes acceder a la información relacionada con este acto:

- Guía con comentarios de los ponentes
- Intervención en vídeo de D. Gonzalo Iturmendi
- Intervención en vídeo del Dr. D. José Miguel Rodríguez-Pardo
- Entrevista a los ponentes

Otra información relacionada

Acceso al código de conducta de FERMA:

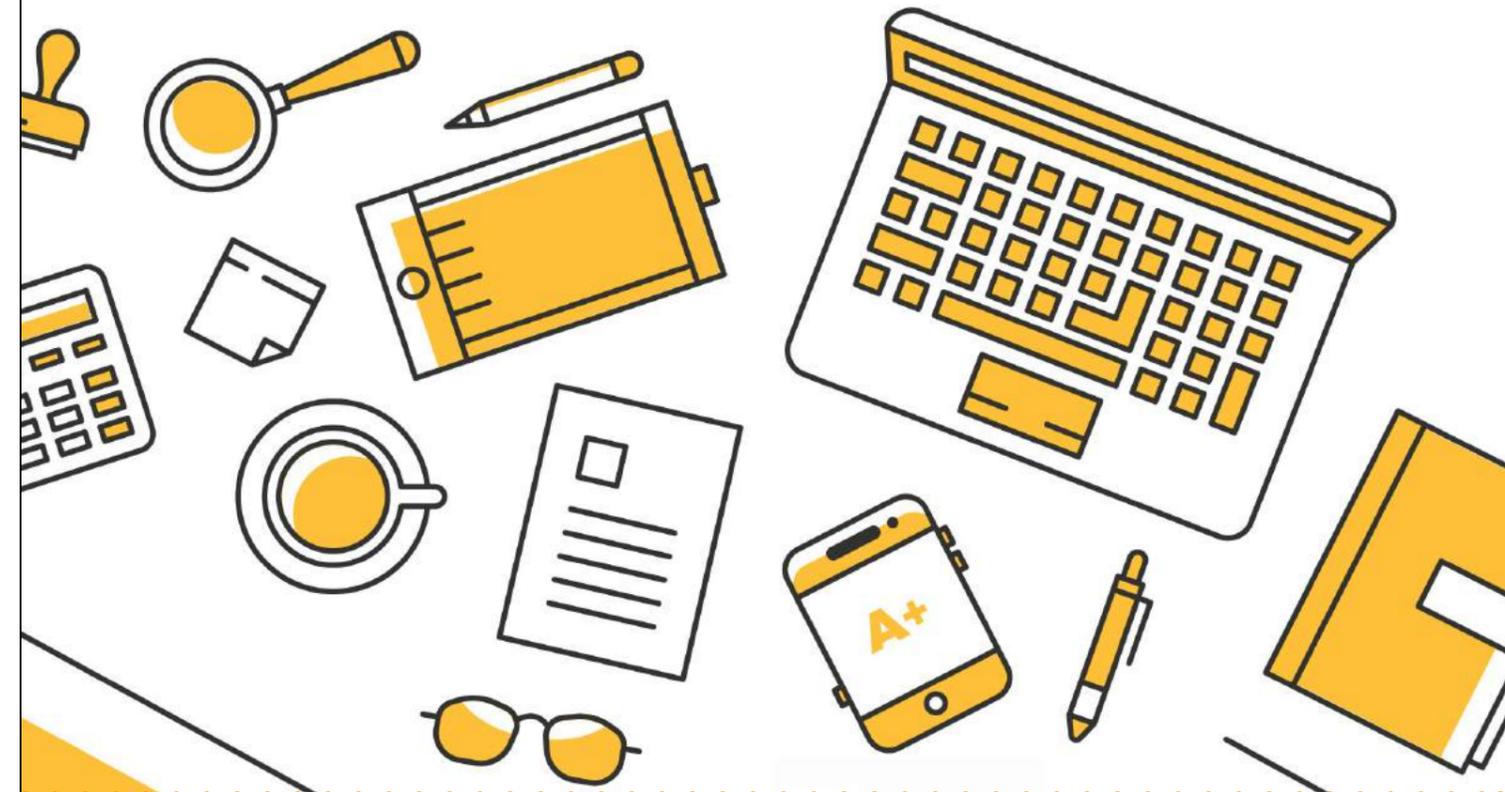
Versión en castellano

Versión en inglés



Guía con comentarios de los ponentes

Vídeos del foro de ética de la medida de la Gerencia de Riesgos



-  **Intervención de D. Gonzalo Iturmendi**
-  **Intervención del Dr. D. José Miguel Rodríguez-Pardo**
-  **Entrevistas a los ponentes**

La obligatoriedad de las garantías financieras para responsabilidad medioambiental

D. José Luis Heras

Pool Español de Riesgos Medioambientales



José Luis Heras
Pool Español de Riesgos Medioambientales

MEDIO AMBIENTE

El pasado 30 de octubre se ha publicado la Orden Ministerial (O.M.) en la que se establecen los plazos de entrada en vigor de la obligación de presentar Garantías Financieras (GG.FF.) para cubrir su responsabilidad medioambiental, a determinadas actividades. La firma de esta O.M. se produjo el 23 de octubre; coincidiendo casualmente con el décimo aniversario de la publicación de la Ley, que preveía que serían dictadas “a partir de 30 de abril de 2010”, lo que creó expectativas de que se hubieran promulgado hace ya unos años.

¿Por qué esta demora? ¿Qué ha pasado durante este tiempo? ¿Qué debe hacerse ahora?

A modo de repaso

Sin querer entrar en detalle, intentando interpretar el alcance del interés de los lectores, recordamos que, en octubre de 2007, se transpuso a la legislación española la directiva europea de Responsabilidad Medioambiental. El Gobierno Español de entonces apostó por una transposición exigente, utilizando los términos de la directiva como base de mínimos y añadiendo algunos requerimientos, tal como la propia directiva autorizaba a hacer. Uno de esos requerimientos fue el sistema de GG.FF.

obligatorias.

Catorce meses después de la Ley, según lo previsto, se publicó el Reglamento que desarrolló, entre otras cosas, el sistema de Análisis de Riesgos Medioambientales y de fijación de las sumas a garantizar. Sistema muy coherente, pero de implementación costosa y que entrañaba dificultades técnicas sin clara solución.

Evolución tras la publicación de la ley y el reglamento

Coincidiendo con la publicación de este último en diciembre de 2008, el panorama económico en franco deterioro, iba recomendando poner atención inmediata en otras prioridades y suavizar en cambio, las exigencias en esta materia que, bajo la perspectiva contemporánea, se veían excesivamente



costosas para el fin perseguido.

La normativa se fue modificando en esa dirección (Ley 11/2014; RD 183/2015), mientras su entrada en vigor se dilataba (OO.MM.ARM/1783/2011) hasta la reciente APM/1040/2017, que da lugar a esta reseña, en la que definitivamente se fijan los plazos para constituir las tan aludidas garantías.

Un año; ¿qué hay que hacer en ese plazo?

Lo que interesa saber, no es sólo qué hay que hacer, sino **quién lo tiene que hacer**; veamos:

Los operadores: Esta O.M. afecta a los titulares de actividades con prioridad de nivel 1 (Actividades sujetas a la normativa SEVESO, grandes instalaciones de combustión y de valorización y tratamiento de residuos peligrosos) y, en un año más, a las de nivel 2 (buena parte de las sujetas a la normativa de IPPC y Emisiones Industriales que no sean nivel 1). Estos deberán, antes de 30 de octubre de 2018 y

fecha de 2019 respectivamente:

a) **Efectuar una evaluación de riesgo medioambiental**, obteniendo el correspondiente informe; debe ajustarse a la norma UNE-EN 150008 o seguir un procedimiento equivalente; preferiblemente, aprovechando las guías o modelos aprobados por el Ministerio y que están en su página Web; muchas asociaciones de los diferentes sectores industriales han hecho encomiables trabajos para crear y someter estos modelos y podrán ser de gran ayuda en esto.

b) Si, **conforme a la evaluación**, el coste máximo de referencia (según lo dispuesto en el Art. 33 del Regto.) supera los umbrales establecidos, han de constituir la G.F., por el importe mínimo indicado en el informe. La contratación de importes superiores es voluntaria y siempre hay que tener en cuenta que al mínimo legal hay que añadir los costes previsibles para reparación complementaria y compensatoria. Igualmente, hay que puntualizar que la fijación de franquicias y de sublímites y condiciones especiales no está regulada, ya que el Art. 30 de la ley que se ocupaba de esto en su redacción original, ha sido modificado, confiando la fijación de estos aspectos a una eventual O.M. u otra disposición, aún no publicada; recomendamos ajustarse a la disponibilidad de coberturas del mercado en cada momento, ya que habrá de ser la referencia que utilice, en su caso, dicha disposición.

Si el instrumento de garantías es un seguro, éste también puede incluir

otras garantías o responsabilidades (por ejemplo, responsabilidad civil por contaminación) pero en ese caso, la suma asegurada con que se garantice la responsabilidad medioambiental debe independizarse de las de otras.

c) **Presentar** a la Administración Competente una **declaración responsable** con el contenido mínimo que recoge el Anexo IV del Reglamento.

En todo caso, es muy interesante visitar la [página del MAPAMA](#)

La Administración competente: Previamente hay que aclarar que la Administración Competente es el órgano de la Administración designado por la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla para la ejecución de la Ley, según les corresponda, conforme a su art. 7; por tanto, no solamente el

propio Ministerio y las consejerías de Medio Ambiente autonómicas pueden ser Autoridad Competente, sino otros organismos que resulten designados (La Autoridad del Puerto de Avilés, es un ejemplo).

Estos órganos deberán asegurarse de que cuentan con la organización, los criterios y recursos para admitir las declaraciones responsables de los operadores y revisar, en los casos en que lo consideren justificado, los informes de análisis de riesgos medioambientales que las respalden.

El Consorcio de Compensación de Seguros: Es quizá el actor que tiene por delante un trabajo más arduo; en menos de once meses deberá tener elaborado un reglamento de funcionamiento para el Fondo de Compensación de Daños Medioambientales, cuya gestión le asigna el art. 33 de la ley. Recordemos que



este fondo está previsto para prolongar las coberturas del seguro en reclamaciones por daño medioambiental que el operador reciba una vez transcurridos tres años desde la cancelación del seguro por el fin de la actividad.

Elementos que, tanto operadores como compañías involucrados, necesitarán que queden plasmados en este reglamento son, entre otros:

- Los criterios de fijación del importe del recargo sobre la prima para contribuir al Fondo.

- Asumiendo que el recargo se recaude dentro del recibo de prima del seguro, Las obligaciones de información y liquidación al CCS que tendrán los aseguradores.

- La posibilidad de que operadores que contraten el seguro de forma voluntaria puedan adherirse a la cobertura del Fondo o que operadores que contraten sumas aseguradas superiores al mínimo obligatorio, puedan extender de igual forma su protección por el mismo.

- La forma en que va a influir en la protección por el Fondo la evolución que hayan tenido las garantías del seguro a lo largo de su periodo de vigencia; mediante una o varias pólizas, sucesivas y/o complementarias.

Qué recomienda el pool

Partimos de la base de que la inmensa mayoría de las actividades que serán afectadas por la obligatoriedad de las garantías financieras en un o dos años, ya cuentan hoy con dicha garantía y que, salvo excepciones, ésta se ha constituido en forma de seguro, ya sea contratado por imposición de normas anteriores, en el caso de los gestores y grandes productores de residuos peligrosos y voluntariamente, el resto.

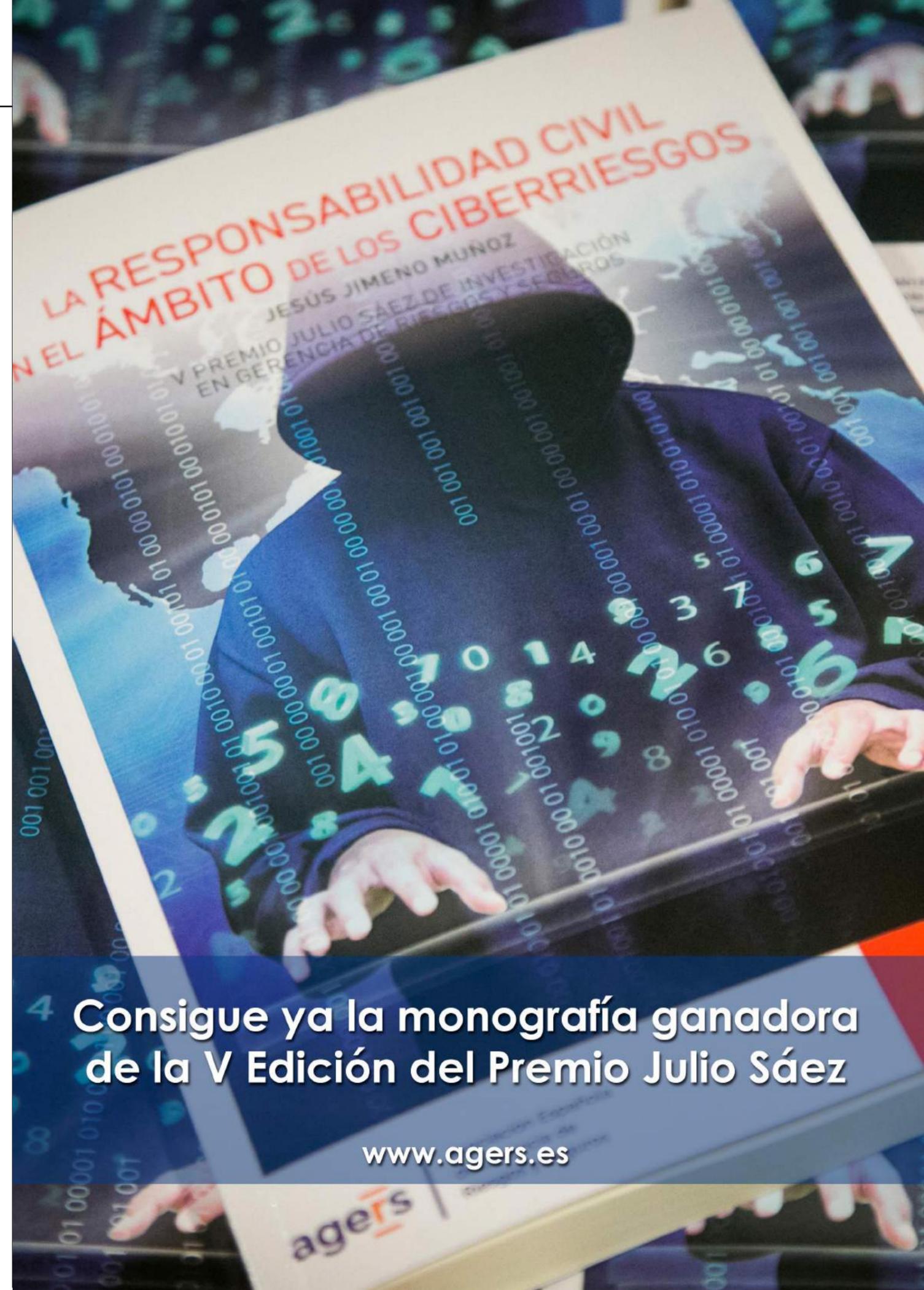
En consecuencia, durante este periodo, aquellos operadores que no hayan hecho aún su análisis de riesgos medioambientales, deberán llevarlo a cabo y, tras asegurarse de que disponen de las garantías necesarias, presentar la mencionada declaración responsable a la autoridad competente; nuestra recomendación tiene dos partes:

EL ANÁLISIS DE RIESGOS MEDIOAMBIENTALES.-

La norma utiliza el A.R.M. simplemente como una mera herramienta de cálculo de la suma asegurada, aunque en el art 17 bis promueve que el operador lo aproveche como un elemento más de gerencia de riesgos; aunque esta indicación es probablemente ociosa en una publicación dirigida a Gerentes de Riesgos y Seguros, nos permitimos remarcarla, poniendo de relieve que el dato de la cuantía del coste estimado de los escenarios de siniestros medioambientales posibles no es ni el único dato a extraer, ni siquiera el más relevante; más, teniendo en cuenta el muy notable margen de incertidumbre al que está sujeto cualquier cálculo económico anticipado en esta materia.

LA FIJACION DE LA SUMA ASEGURADA.-

Se desprende de lo anterior que el operador debe aspirar a obtener un análisis de calidad, utilizando posteriormente los datos de costes estimados de los diferentes escenarios de accidente, de forma meramente orientativa, recordando al constituir su protección aseguradora, que, sea cual sea su garantía mínima obligatoria, su responsabilidad se extiende a los eventuales costes de reparación complementaria y compensatoria y que, en cualquier caso su responde ilimitadamente.



Consigue ya la monografía ganadora de la V Edición del Premio Julio Sáez

www.agers.es

¿Buscando un líder para el modelo?

D. Juan Muñoz

Presidente de ASIS España



Juan Muñoz
 CPP CSMP CSyP MBA
 CEO Associated Projects
 Presidente de ASIS España

CYBER

A lo largo de los últimos años varias funciones de las empresas han transformado su rol tradicional incrementado o extendiendo su importancia, convirtiéndose en transversales y/o estratégicas, o modificando su contenido como, por ejemplo, adoptando nuevos modelos de gestión.

Entre los primeros, está el caso de las **finanzas**. Cuando pasaron a ser transversales, se introdujo la figura del controler y la gestión de tesorería pasó a tener un papel prioritario. También el de la función **legal**. Cuando pasó a ser transversal y se adoptó el formato anglosajón donde todos los procesos y decisiones adoptan una perspectiva legal y por lo tanto deben ser revisados bajo los criterios de esta. En ambos casos este enfoque permanece si cabe con mayor autoridad todavía.

En el segundo grupo podemos incluir la evolución de la función de personal hacia la de **recursos humanos**, que en algunos casos es cierto que sólo es semántica; y la de los **seguros hacia la gerencia de riesgos**, que lo es también en muchos otros. Esta es una realidad dado que la gerencia de riesgos es un proceso complejo donde la transferencia financiera ocupa una de las últimas fases, aunque no por ello menos importante. En este contexto se puede situar también la

seguridad corporativa en su largo camino desde proteger activos físicos a hacerlo con estos y además con los activos intangibles hasta su componente actual de valor añadido.

En un paso más adelante, ahora estamos en pleno proceso de adaptación hacia el marco de **la ESRM (Enterprise Risk Security Management)**.

Resulta difícil no reconocer que desde hace unos años ha aparecido un nuevo driver o impulsor en el entorno empresarial, que se ha convertido en estratégico, pero cuya complejidad merece una reflexión. Y este no es otro que la gestión holística del riesgo en un nuevo horizonte, que por el momento es policéfala y que todo parece indicar que no va a poder continuar siéndolo por mucho tiempo. Y es que esta nueva gestión de riesgos (incluyendo los seguros, pero ni mucho menos limitados a éstos) es ahora una función estratégica responsabilidad del más alto nivel de las organizaciones. **Los riesgos derivados de la información**, a través de los sistemas de información o más allá de estos, con especial énfasis en la llamada ciberseguridad; **los riesgos derivados del cumplimiento normativo**, presionados por la responsabilidad penal de las personas jurídicas, por ejemplo con el Deber de Protección (Duty of Care); o los amplios **riesgos de seguridad derivados de la globalización**, como la delincuencia violenta, el terrorismo o el crimen organizado, han tejido una red compleja de riesgos que han vuelto a constituirse en un arquitectura de silos, lo que precisamente trataba de evitar el ERM.

Y con ellos han renacido o surgido las posiciones que dirigen las **diferentes áreas de gestión de estos riesgos**. Por un lado, los CROs (Chief Risks Officers), con un perfil combinado en gran medida de economistas y abogados; por



otro, los CIOs y CISOs (Chief Information Officer y Chief Information Security Officer) e incluso los más recientes DPOs (Data Protection Officer), con un perfil fundamentalmente técnico y en el último caso legal; también los **CSOs (Chief Security Officers)**, muchos procedentes de las fuerzas armadas, de las fuerzas de seguridad del estado y ahora también de los servicios de inteligencia; y, por último, los recientemente aparecidos CCO (Chief Compliance Officer), con un fuerte componente legal. Quién considere que el modelo no es complejo y confuso, que levante la mano.



Si partimos de la base que la llamada *C-Suite* está formada por el pequeño grupo de directivos senior que dirigen una organización podríamos encontrarnos con una situación excepcional cuando en un escenario hipotético ocho o diez de los miembros de un comité de dirección (CEO, CFO, COO, CLO y alguno otro), cuatro o cinco estén enfocados a la gestión de riesgos. Si esperamos que las organizaciones van a aceptar esta solución policéfala podríamos estar equivocados y de hecho estas ya han comenzado a tomar decisiones. En primer lugar, un chief es una persona del máximo nivel en una organización que reporta directamente a la cabeza de esta. Es decir que no todos los responsables de sistemas de información, por ejemplo, son CIOs ni CISOs ni todos los responsables de seguridad corporativa –o como ahora se denomina seguridad organizacional –

son CSO. De hecho, sucede todo lo contrario, representan una minoría. No es problema semántico, sino de autoridad.

Las primeras medidas han venido por las llamadas convergencias. La primera convergencia que afecta a la seguridad lógica y a la seguridad corporativa (que algunos llaman también seguridad física limitando su naturaleza real). No es un secreto que su aplicación real está siendo más compleja de lo esperado y progresa poco a poco no sin haber descubierto ciertas tensiones de poder dentro de las organizaciones. Sin embargo, en una reciente conferencia presentada por un consultor de una de las Big Four, este comentada que la compleja gestión de riesgos actual requería una única cabeza o un comité de gestión, que a su vez también requería una cabeza visible. Y al ser preguntado sobre el

perfil concreto contesto que en muchos de los casos actuales el liderazgo del modelo había sido asumido por los responsables de seguridad corporativa debido a diferentes factores. Por ejemplo, en el caso de las infraestructuras críticas, muy influenciadas por el factor regulatorio. Ahora aparece en el horizonte la segunda convergencia, que extiende la primera a la gestión de riesgos convencional y a la continuidad de negocio.

Lo que está claro es que ha surgido una nuevo y extremadamente complejo modelo de gestión de riesgos que requiere un único responsable o interlocutor al máximo nivel de la organización y el diseño de un cuadro de mando lo más sencillo posible que refleje y mida todos y cada uno de los riesgos de la organización. ¿Qué tipo de perfil debe tener ese súper responsable de la gestión de riesgos?

En 2004 ASIS International, la organización líder mundial en seguridad corporativa, creo el perfil del Chief Security Officer que en 2010 se convirtió en un estándar internacional (ANSI/ASIS CSO.1-2013). Este recoge no solo las áreas de responsabilidad directas e indirectas de esta posición como también sus misiones y responsabilidades. Pero quizás lo más interesante sean las capacidades y habilidades deseadas. La

mayoría de ellas no son técnicas sino de gestión y liderazgo y la realidad es que son ajenas o no habituales al prototipo de profesional que ocupa habitualmente estas posiciones. Por ejemplo, enfoque al cliente, agilidad organizacional, resolución de problemas, capacidad de escuchar, agilidad estratégica, calidad en las decisiones, coraje de gestión y algunos otros, como capacidades interpersonales o enfoque hacia el riesgo, sin el cual las organizaciones no pueden sobrevivir. El papel lo aguante todo y el documento parece una lista de deseos imposibles de alcanzar o acumular en una sola persona. Como aquel especialista en selección de ejecutivos que me pregunto si habíamos encontrado alguien que cumpliera muchos de los requisitos porque ellos no.

Es posible que el **máximo responsable de la gestión de riesgos de una organización**, uno sólo, sea elegido no por sus **capacidades técnicas** solventes, que deberá tener, sino por sus **habilidades de comunicación, liderazgo e integración, y por su capacidad para traducir a un lenguaje entendible a los máximos niveles de su dirección el escenario de riesgo de una organización y para facilitarles la toma de decisiones. Que sea el CRO, el CISO o el CSO no tendrá tanta importancia dado que cada organización adoptará la fórmula que más se adapte a sus condiciones y necesidades.** Nadie ha dicho que esto sea fácil.



Factor de Visibilidad

Un indicador cuantitativo para valorar el riesgo del proyecto

D. Fernando Vegas-Fernández
D. Fernando Rodríguez López

Ingeniero de Caminos
PhD Msc Civil Engineer



Fernando Vegas-Fernández
Ingeniero de Caminos
Investigador en la Universidad Politécnica de Madrid
ETSICCP



Fernando Rodríguez López
PhD Msc Civil Engineer
Profesor titular. Universidad Politécnica de Madrid
ETSICCP

VISIBILIDAD

El Factor de Visibilidad es un indicador cuantitativo del nivel de riesgo que, además, posibilita la combinación de varios eventos de riesgo obteniendo un único evento resumen, con impacto y probabilidad propios.

El informe de riesgos de un proyecto puede tener más de 40 páginas, describiendo entre 30 y 300 riesgos agrupados en capítulos dentro de hasta 11 matrices de riesgos (1). Sería deseable poder resumir su nivel de riesgo con un simple indicador numérico, al igual que se hace con el riesgo de aludes, oleaje o viento, evitando la necesidad de leer el informe entero para saber si la situación es relevante o no.

Doble reto: por un lado, se requiere cuantificar riesgos de distinta naturaleza (coste, plazo, reputación, seguridad, salud, calidad o mixto); por otro lado, es necesario resumir varios eventos de riesgo definidos por sus impactos y probabilidades, mediante un único evento equivalente.

Los indicadores usuales suelen estar orientados a tipos de riesgo concretos, específicos de cada negocio. El producto impacto por probabilidad proporciona un resultado numérico que es poco intuitivo y no resulta eficiente para combinar riesgos.

El coste, siendo el indicador más evidente, no siempre es calculable (por ejemplo, en riesgos reputacionales o que afecten al cliente) y, además, no es significativo por sí mismo si no se compara con el presupuesto de venta del proyecto. Por otra parte, la combinación de dos o más eventos de riesgo obteniendo un impacto y probabilidad equivalentes escapa a las posibilidades del análisis de riesgos conocidas hasta ahora.

El Factor de Visibilidad es una función matemática que convierte las evaluaciones cualitativas de impacto y probabilidad de cada riesgo en un indicador numérico, lineal de 0 a 100 (2).

Para ello se realiza una interpretación numérica previa de los impactos y probabilidades usando escalas de Likert y, con estos valores, se calcula el Factor de Visibilidad. Esto posibilita valorar cada uno de los riesgos y **destacar los más**

graves; dándoles visibilidad (gráfico 1)

Con este novedoso indicador se puede dibujar en un mapa de calor curvas de nivel de riesgo que facilitan la comprensión inmediata de la relevancia de los eventos de riesgo existentes.

Pero incluso con esta mejora todavía no se conocería cuál es el nivel de riesgo de cada matriz, ni el global del proyecto. Por eso, basado en el Factor de Visibilidad, se ha definido un método de combinación para calcular un evento de riesgo equivalente a un escenario dado, con su propio impacto y probabilidad (2).

De esta forma, sería posible describir el riesgo global del proyecto mediante su Factor de Visibilidad y su impacto y probabilidad equivalentes.

Gráfico 1

Factor de visibilidad: eventos de riesgo por capítulos y matrices

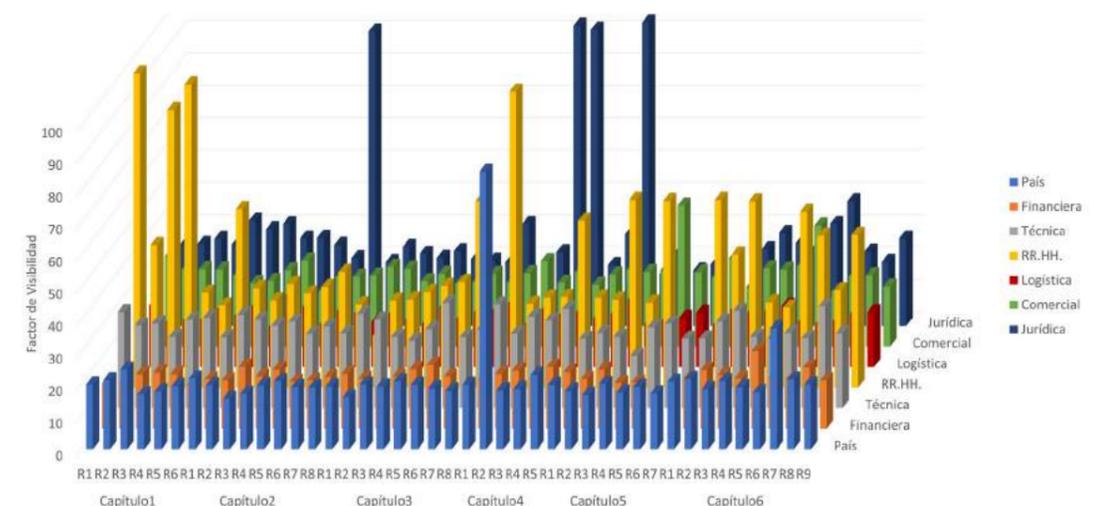
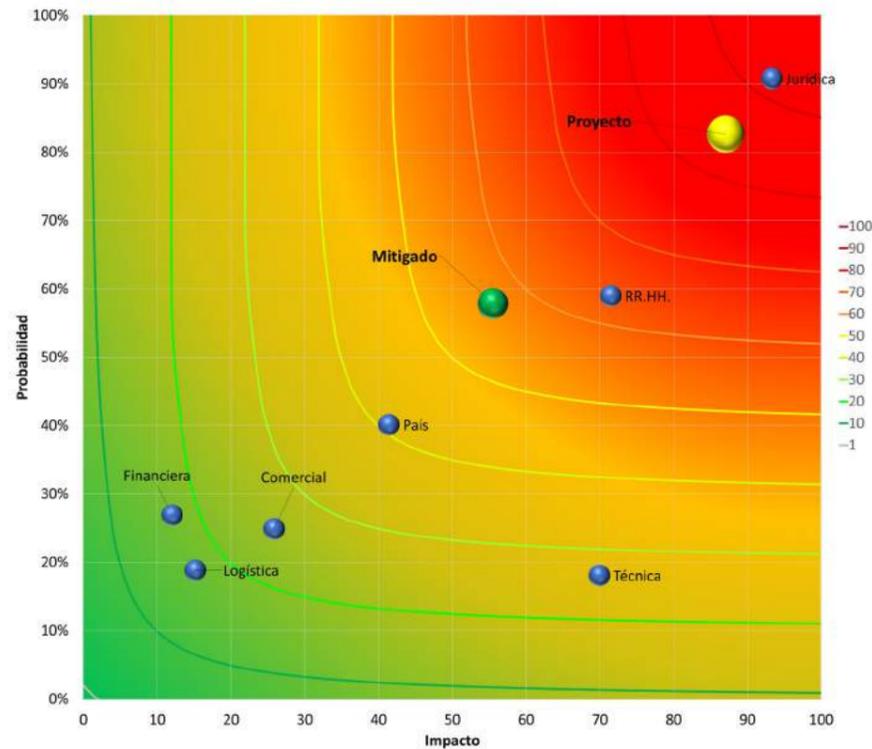


Gráfico 2
Mapa impacto - probabilidad



En el ejemplo del gráfico 2 el Factor de Visibilidad del proyecto es 85, el impacto 87 y la probabilidad 83%, y puede apreciarse que es debido fundamentalmente a la matriz de riesgos jurídicos, que tiene un Factor de Visibilidad de 92, con impacto 93 y probabilidad 91%.

Este método posibilita estudiar la evolución de la situación de riesgo o calcular los efectos de la mitigación prevista, de modo que podría decirse, por ejemplo, que, tras aplicar las medidas de mitigación, el Factor de Visibilidad baja de 85 a 57 (impacto 55 y probabilidad 58%).

El sistema es recursivo, de modo que, así como se calcula el resumen de cada matriz de riesgos a partir de sus riesgos individuales, **se puede obtener el resumen del proyecto a partir de los resúmenes de las matrices, o calcular el riesgo en un país**, continente o grupo de proyectos partiendo de los resúmenes de cada proyecto.

El factor de visibilidad es un concepto, es un algoritmo y es un método. Es un concepto porque define curvas de nivel de riesgo en un mapa de impacto/probabilidad: curvas idénticas y equiespaciadas cubriendo la totalidad del mapa. Es un algoritmo, basado en aplicar una

fórmula matemática a la evaluación cualitativa del impacto y probabilidad de un riesgo dado, resultando un valor numérico. Y es también un método de combinación, para obtener un evento de riesgo equivalente para cualquier escenario de eventos de riesgo, identificándolo con su impacto y su probabilidad propios.

Los árboles no dejan ver el bosque y esta es la situación tradicional del análisis de riesgos en los proyectos.

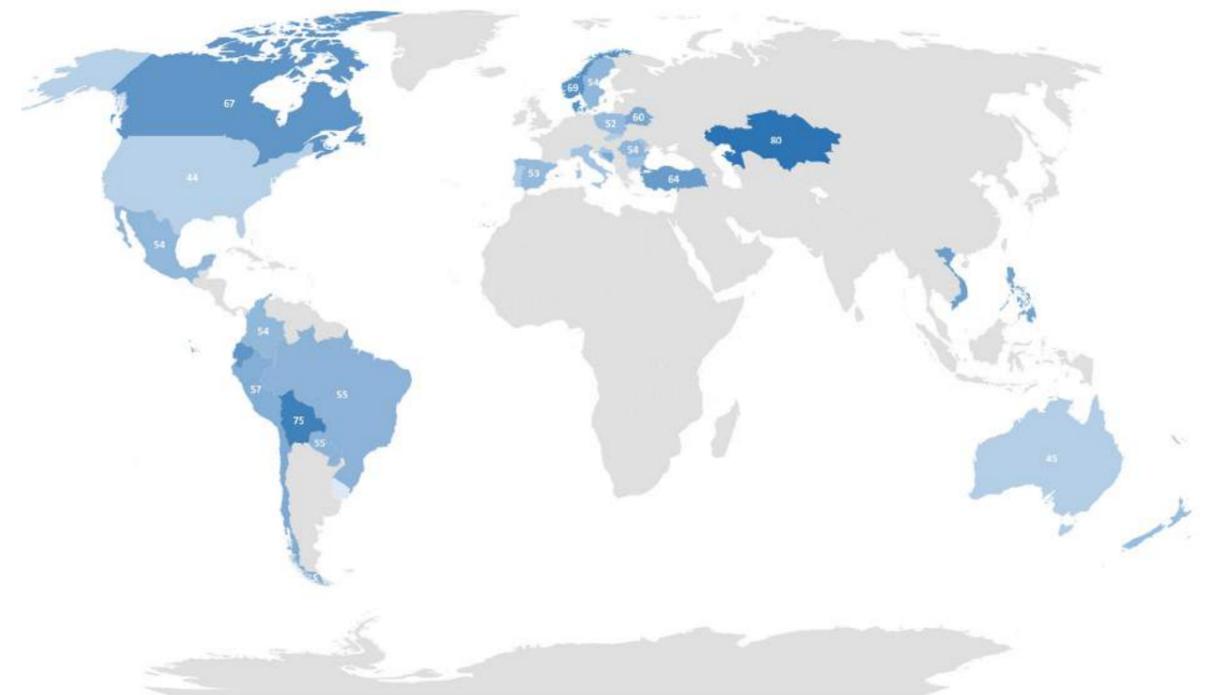
El exceso de información, la falta de un indicador cuantitativo aplicable a riesgos de cualquier naturaleza y origen, y la incapacidad para resumir escenarios de riesgo, son un lastre para comprender fácilmente la situación de riesgo de un proyecto.

El Factor de Visibilidad posibilita el análisis cuantitativo de los riesgos y elimina la subjetividad de las valoraciones globales personales. Aporta sencillez y claridad, y constituye una inédita manera de informar sobre los riesgos, que no requiere realizar un trabajo adicional.

Referencias

1. Vegas-Fernández, F. (2017). "Riesgo Operacional." Observatorio gerencia de riesgos: revista AGERS. 5(1) 30-32
2. Vegas-Fernández, F. (2017). "Sistema de información de riesgos: Factor de Visibilidad." El Profesional de la Información. 26(6)1065-1075.

Gráfico 3
Mapa de riesgos proyecto



Solución de Conflictos

El punto de vista de una multinacional

D. Luis Valero Quirós

Secretario General y del Consejo CLH



Luis Valero Quirós
Secretario General y del Consejo de CLH

MASC

Entrevista a D. Luis Valero Quirós, Secretario General y del Consejo de Compañía Logística de Hidrocarburos - CLH, sobre la solución de conflictos y los métodos MASC.

1. ¿Considera Ud. que en su sector y, en particular, en su organización, con una clara vocación internacional, son conocidos los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, los MASC o en sus siglas en inglés ADR? ¿En qué niveles de la organización se conocen: junta de accionistas, consejo, comité ejecutivo, equipos operacionales, ...?

Lamentablemente en España los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC/ADR) no están suficientemente implantados en la práctica por las empresas y pienso que se desconocen sus enormes ventajas. En el caso de CLH, y mucho más ahora de cara a los proyectos internacionales, siempre nos ha parecido interesante cualquier método alternativo que evite tener que acudir a los Tribunales por su excesivo coste y dilación. Tales métodos sólo se conocen por el área jurídica de la empresa.

2. ¿Cuáles, de entre los mismos, son los que cree que son los más utilizados en ambos ámbitos, su sector y CLH?

Tanto en CLH como en el sector, aunque no se utiliza todo lo que se podría, el método más empleado, al haberse desarrollado

legislativamente en primer lugar, es el arbitraje, pero yo pienso que a partir de haberse aprobado la Ley 5/2012, de 6 de julio, de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles, la cosa puede cambiar y debiera promocionarse e imponerse la mediación como una vía que de soluciones prácticas, efectivas y rentables para la solución de conflictos.

3. ¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas e inconvenientes que presentan los MASC y, en concreto, la mediación empresarial para un grupo empresarial como CLH tanto en su perfil nacional como transfronterizo?

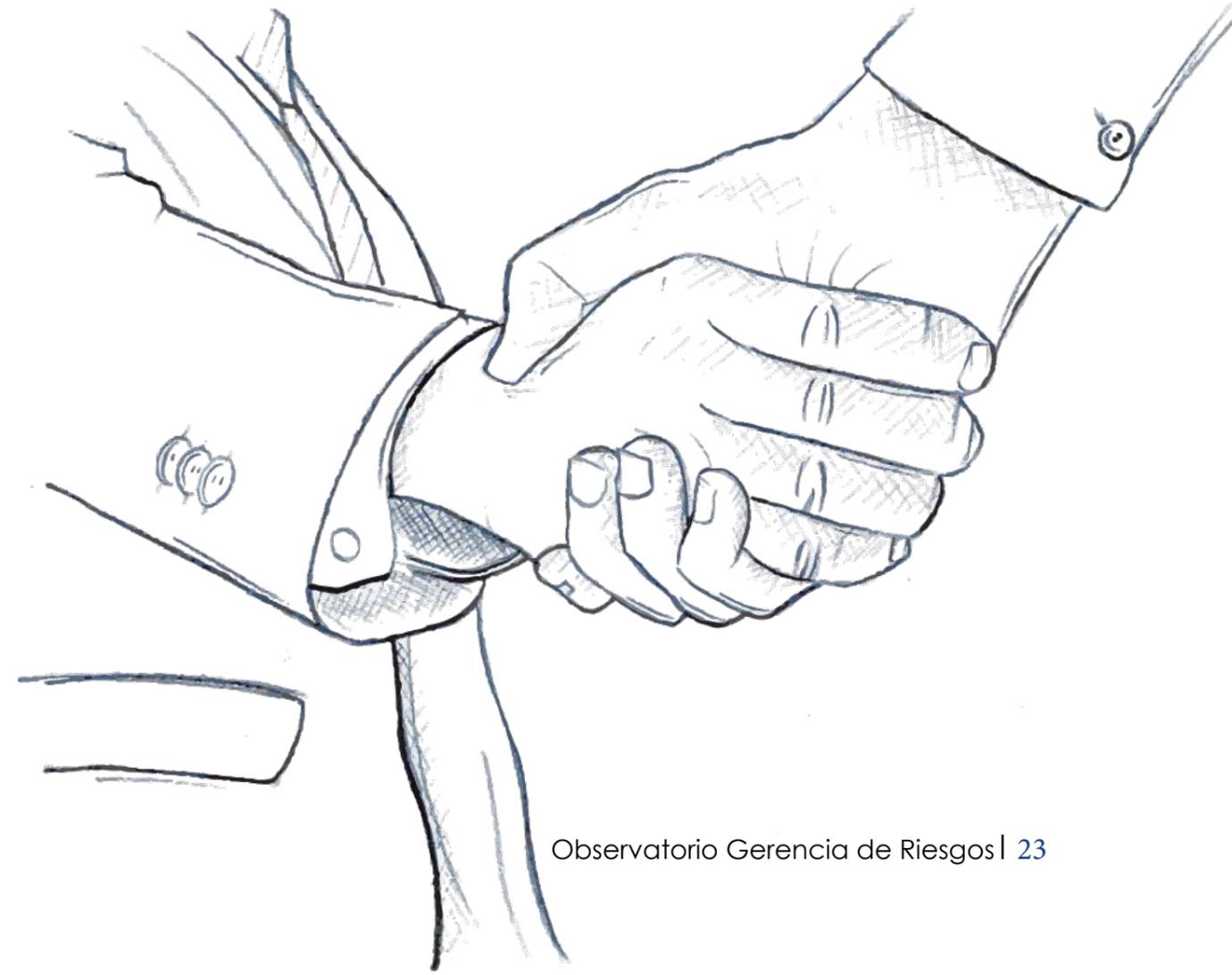
Es evidente y está constatado que los MASC, y particularmente la Mediación, son procedimientos más rápidos y más económicos para resolver un conflicto que los procedimientos judiciales tradicionales.

Pero es que además la mediación tiene la enorme ventaja, si se produce el acuerdo, que las relaciones entre las partes no se deterioran tanto como en un procedimiento judicial e incluso arbitral.

En cualquier caso, CLH es una empresa que por diferentes razones tiene una muy reducida litigiosidad mercantil, no así en otros ámbitos donde no es posible el empleo de MASC.

4. ¿Qué tipo de cuestiones conflictivas considera Ud. que podrían encauzarse a través de los ADR?

Hay que distinguir entre asuntos o conflictos en los que existe una verdadera discrepancia entre las partes y aquellos en los que lo que se plantea es una deliberada voluntad de no cumplir sin ninguna razón o fundamento. En el primer caso es posible la mediación o los procedimientos alternativos a los Tribunales para solucionar los conflictos.



En el segundo caso será necesario utilizar los Tribunales y el poder coercitivo del Estado cuanto antes mejor.

La confluencia de los dos tipos de conflicto en los Tribunales es lo que provoca que los mismos estén desbordados y se produzca un inaceptable retraso en la solución de los litigios, lo que al final es sinónimo de injusticia y costes intolerables para las partes, especialmente para las que acuden con razones y fundamento en busca de solución.

Para reducir esta problemática es donde surgen los sistemas de mediación y arbitraje alternativos, que necesariamente pueden ser más rápidos y eficaces y por ello mucho más racionales económicamente.

Para que la mediación funcione tiene que existir un conflicto o discrepancia cierta y distinta de la simple voluntad de no cumplir de una de las partes y una intención verdadera de resol-

verlo, lo que implica un grado de desarrollo social y madurez que no siempre se da. Muchas veces confluyen intereses ajenos al conflicto entre las partes, como son los de carácter político, social, sindical, de los profesionales que intervienen, etc.

Que distorsionan su racional solución y en los que la mediación puede aportar mucho si es capaz de separar tales intereses.

5. Si tuviera que ordenar de mayor a menor peso, ¿cuáles de los siguientes aspectos pesan más en general en los conflictos empresariales?

- Falta o deficiente comunicación entre los interlocutores
- Intereses puramente económicos
- Cuestiones culturales, tanto generales como de cultura empresarial, e incluso de otro orden, como generacionales.



Equipo de Seguros y Riesgos de CLH
Dña. Marta Vega, D. Luis Valero, Dña. Ana Santos y D. Mario Ramírez



- Aspectos reputacionales tanto de la empresa como de los profesionales involucrados en la disputa

El orden sería:

- 1) Intereses puramente económicos.
- 2) Aspectos reputacionales tanto de la empresa como de los profesionales involucrados en la disputa.
- 3) Falta o deficiente comunicación entre los interlocutores.
- 4) Cuestiones culturales

6. ¿Podría indicar qué porcentaje de controversias que se manifiestan en el sector consideraría Ud. que podrían ser solucionados a través de mediación empresarial u otros métodos alternativos como el diagnóstico asistido, la evaluación neutral anticipada, etc.?

Si verdaderamente los conflictos se debieran a discrepancias económicas, técnicas, contractuales ciertas y no a la deliberada voluntad de no cumplir sin fundamento serio, la mediación podría resolver idealmente todos los conflictos mercantiles y dejar la vía judicial desgestionada para atender los casos de los incumplidores mercantiles por naturaleza.

7. ¿Cuáles cree Ud. que son los motivos que impiden un uso más normalizado de la mediación/ADR por las empresas españolas y, en concreto, en el sector energético?

En general, excluidos los asuntos que no pueden ser objeto de mediación de la Ley 5/2012 de 6 de julio, **la razón fundamental por la que no se usa de manera normalizada es el desconocimiento de las enormes ventajas** que tiene y probablemente no goza de la confianza que se requiere en un sector muy especializado, en el que los profesionales que puedan intervenir en la mediación deberán gozar de acreditada



reputación y reconocimiento. En definitiva para mediar en sectores muy especializados hay que conocerlos en profundidad y no decir tonterías, y eso no siempre es fácil.

8. Volviendo al inicio de nuestra conversación, ¿qué haría Ud. para que la mediación empresarial, los MASC fueran conocidos o más conocidos en su organización, tanto en España como en el ámbito internacional?

Claramente todos debemos difundir las ventajas que tiene la mediación en toda clase de empresas y sectores, para resolver los conflictos en general y de modo particular los civiles y mercantiles, donde no debieran existir razones para acudir a la vía jurisdiccional, salvo en aquellos casos en los que hay voluntad deliberada de incumplir las obligaciones.

9. ¿Qué necesitaría Ud. para, desde su posición, contribuir al uso de los ADR?

Lo más importante es que se conozcan y difundan sus ventajas y que existan Asociaciones y Colegios Profesionales que cuiden de la profesionalidad de los Mediadores.

10. ¿Cree que con los MASC ocurrirá lo mismo que ha acontecido con los programas de compliance en el sentido de que se impulsarán e implantará si, como dicen los anglosajones, existe el propósito de "set tone at the top", esto es si considera que un clima empresarial propicio para la divulgación y uso de los MASC y, en concreto, de la mediación se establece más rápido y de manera más consistente y sólida si es asumido e impulsado desde el Consejo, Comité Ejecutivo, Comités delegados del Consejo y, por qué no, desde los accionistas? ¿Qué más haría Ud. en su organización para una excelente implantación de los MASC?

Para potenciarlo **hay que cambiar la cultura imperante en España de acudir a los tribunales para todo**, y hay que tener en cuenta el enorme negocio que existe alrededor de la judicialización de los conflictos, que no tiene en cuenta lo que perjudica al normal desarrollo económico de las empresas.

Creo que **podría ser positivo que desde las asesorías jurídicas se impulsen cláusulas de mediación en todos los contratos**, al igual que en su día se hizo con el arbitraje, pero hay que tratar que no se use como una excusa para dilatar el cumplimiento de las obligaciones.

11. ¿Considera que las "Mediation Pledges", políticas específicas y protocolos internos para afrontar las controversias podrían funcionar en ese proceso de "setting the tone at the top"?

Desde luego el hecho de impulsar al más alto nivel los procesos de aceptación de los MASC es la forma más conveniente para que poco a poco se vayan implantando, aunque al final también dependerá mucho de la imagen y el éxito de los profesionales que se dediquen a esta actividad, ya que la mejor promoción de tales procedimientos es la difusión de una mediación bien resuelta.

Son necesarios profesionales especializados y con autoridad moral para mediar en la solución de conflictos de manera eficiente y sus logros y éxitos serán lo que mejor ayude a la implantación de tales métodos.

12. ¿Qué ratio es el que diría Ud. que representa la diferencia de las controversias gestionadas a través de mediación u otros ADR en el ámbito internacional con respecto al mercado local español?

Es muy bajo.

13. ¿Considera Ud. que en su sector las multinacionales españolas como CLH se han visto abocadas a participar en procesos de mediación u otros ADR porque la para la contraparte extranjera era una "condition sine qua non" en la cláusula de "Controversia y Litigios".

No se ha dado esta situación en muchos casos y en los que se ha planteado lo que se ha previsto ha sido la solución mediante arbitraje, siempre y cuando las partes tenían capacidad para ello y lo consideraban un procedimiento más equilibrado que acudir a los tribunales.

14. ¿Qué características debe tener, en su opinión, un buen mediador?

El mediador debe contar con mucha experiencia, conocimiento de la materia y lo que se denomina auctoritas, para intervenir profesionalmente en la solución de conflictos.

15. ¿Qué les pediría Ud. a los medidores?

Profesionalidad, rigor y mucha ética para buscar la solución más equitativa y beneficiosa para las partes.

Entrevista a un Gerente de Riesgos de AGERS

D. José M^a Erhardt

Risk Manager en ERHARDT



José María Erhardt Barrenechea
Risk Manager en ERHARDT

GERENTE DE RIESGOS

José María Erhardt Barrenechea es licenciado en Derecho por la Universidad de DEUSTO (País Vasco) con especialización en derecho Privado y de Empresa. Además, posee un MBA por IE Business School. Desde noviembre de 2016 ejerce de Gerente de Riesgos en la empresa Erhardt.

1. ¿Cómo definiría la figura del Gerente de Riesgos?

La figura de Gerente de Riesgos la entiendo como un **estratega interno**, con unos conocimientos específicos y cualificados, cuya **misión es proteger la cuenta de resultados de la empresa**.

Para ello, precisa conocer a fondo todas y cada una de las actividades de la misma. Los riesgos están ahí, pero no todos los perciben o no se percibe su impacto y dimensión; el Gerente de Riesgos debe ser ese profesional que cuenta con una visión global que le permite identificar, analizar y evaluar todos los riesgos a los que se enfrenta la compañía.

Las empresas nos centramos principalmente en crecer rentablemente, pero alguien debe estar atento y controlar el riesgo, para ayudar a que ese crecimiento sea sostenible y no se vea truncado por acontecimientos no previstos.

Además, el Gerente de Riesgos **debe estar en contacto permanente con los órganos**

directivos de la empresa para, con su planteamiento estratégico, ayudarles a tomar decisiones con el riesgo medido, e intentar transformar las potenciales responsabilidades derivadas de los riesgos en oportunidades de negocio.

2. ¿Cuáles son los retos más importantes a los que debe hacer frente un Gerente de Riesgos?

Para conseguir nuestros objetivos son numerosos los retos a los que nos enfrentamos, pero yo me centraría en tres altamente significativos.

El primero de los retos es el de conocer muy bien el negocio en el que estamos, cómo son sus operaciones, cuáles son sus riesgos. Siguiendo muy de cerca la actividad, que está en permanente evolución, y en donde las premisas que eran válidas ayer quizás no lo sean hoy.

El segundo de los retos al que nos enfrentamos es el de ganarnos la confianza de la organización para tener acceso a la información relevante de forma anticipada; estamos para ayudar a mino-

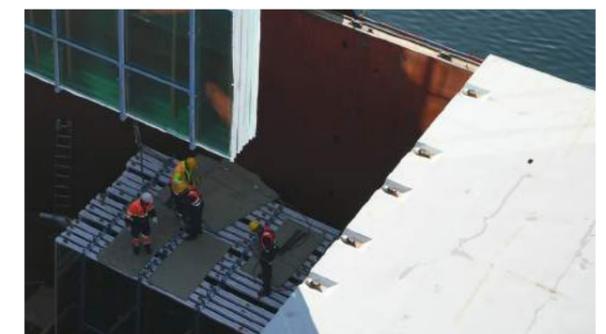
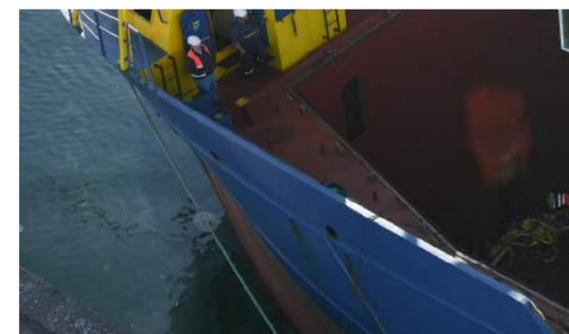
rar el riesgo, y para conseguirlo necesitamos de la colaboración de todos aquellos profesionales que están en contacto directo con el mismo.

En definitiva, necesitamos estar cerca de los centros de toma de decisiones, y crear esta cultura de compromiso, de trabajo en equipo, de confianza, no siempre es una tarea fácil.

El tercer reto es de gestión, en entornos tan interrelacionados y volátiles en los que actualmente se desarrollan los negocios, nuestro trabajo exige de disciplina de gestión, proactividad y orden para, de esta forma, proteger el valor de la organización.

3. ¿Considera que la Gerencia de Riesgos es una disciplina necesaria para cualquier empresa?

En algún momento **las personas que forman parte de una organización deben tomar decisiones y, en consecuencia, afrontar riesgos y oportunidades**.



Además, nos está tocando vivir en un mundo tremendamente complejo, en el que las empresas se enfrentan a nuevos retos como la transformación digital en todas las actividades, los continuos cambios normativos, la globalización del negocio... todo ello hace que la Gerencia de Riesgos sea una **disciplina absolutamente necesaria para todas las empresas, independientemente de su tamaño.**

Este nuevo entorno está lleno de oportunidades, pero también de amenazas que es necesario mitigar, y ahí radica la importancia de la figura del Gerente de Riesgos, que debe facilitar la toma de decisiones y contribuir a proteger los resultados y los activos de las organizaciones: activos personales, materiales y reputacionales.

4. ¿Cuál de las actividades que realiza su empresa es la más complicada desde el punto de vista de la gestión de riesgos?

Cada compañía cuenta con sus características específicas, en nuestro caso somos un Grupo empresarial conformado por más de veinte compañías que se articulan en tres divisiones de negocio tan diferentes como la Logística y los Servicios Marítimos, el Trading de acero y productos industriales, y las Tecnologías de la Información y Comunicación. Por ello quizás

la mayor complejidad radica en la variedad de actividades y en la protección de todos sus activos. Si la Gestión del Riesgo de una actividad implica análisis, planificación y organización, en nuestro caso la tarea se multiplica.

Además, nuestra operativa debe estar coordinada con la de nuestros clientes, porque gestionando nuestros riesgos también estamos gestionando los riesgos de nuestros clientes, y ello es de gran importancia para nosotros.

5. ¿Cómo es su relación con las diferentes áreas de negocio de su organización en relación con la gestión de riesgos?

Estoy en permanente contacto con las Unidades de Negocio. Las empresas no son "entes" estáticos, sino que día a día, que buscan desarrollarse y transformarse para obtener una diferenciación de la competencia y prestar un mejor servicio al cliente. La Gerencia de Riesgos debe estar íntimamente unida al negocio para, en ese proceso de evolución, ser capaz de identificar los nuevos riesgos a los que nos enfrentamos.

Los Gerentes de Riesgos tenemos que entender la actividad, el servicio que prestamos, cómo los prestamos, y por qué lo prestamos de esta forma.



A partir de ese momento podremos identificar y gestionar, junto con las Unidades de Negocio, los riesgos a los que nos enfrentamos, así como mejorar conjuntamente los procesos con el fin de minimizar las posibles consecuencias en caso de materialización del riesgo.

6. ¿Qué le piden a un asegurador?

Le pedimos varias cosas, la primera es que conozca las actividades que prestamos y los riesgos a los que nos enfrentamos. Contamos con actividades diversas dentro del Grupo y, por ello, dedicamos especial atención y tiempo en presentar las mismas a nuestros aseguradores.

En segundo lugar, basamos nuestras relaciones en la confianza. Somos un Grupo con 135 años de vida y las relaciones a largo plazo son parte de nuestra cultura. Tenemos muy presente que el contrato de seguro es un contrato basado en la buena fe de las partes, de ahí que consideramos muy relevante el deber de información al asegurador y comunicar con todo detalle la manera en la que gestionamos desde un punto

de vista operativo. Debe entender nuestras necesidades, conocer nuestras preocupaciones y aportar soluciones de manera proactiva.

Y claro, como cualquier asegurado, requerimos una respuesta ágil cuando se produce el siniestro.

7. ¿Qué riesgos son los que más le preocupan actualmente?

Desde nuestra perspectiva nos preocupa la gestión de los riesgos e incertidumbres que genera la internacionalización de nuestras compañías, la complejidad normativa en la que estamos inmersos (Compliance Penal, Protección de Datos,...), y los profundos cambios tecnológicos que nos afectan en todas las áreas de actividad y a los que no es fácil adaptarse.

Por otra parte, nuestra compañía nació en el año 1882, estamos ya en la quinta generación de compromiso y esfuerzo, por eso nos preocupa el riesgo reputacional, un aspecto de suma importancia para Erhardt.



La nueva ISO 31000

¿Estás preparado?

D. Alex Sidorenko

Gerente de Riesgos SWF/PE, Gerente de Riesgos del año 2014 y CT31000



Alex Sidorenko
Gerente de Riesgos SWF/PE, Gerente de Riesgos del año 2014 y CT 31000

ISO 31000

Después de más de 5 años de preparación y miles de comentarios recibidos de representantes de 54 países, así como de múltiples organizaciones relacionadas con este tema, la norma ISO 31000 actualizada está atravesando la etapa final de comentarios, cuya publicación se espera a principios de 2018.

En este breve artículo, intentaré resumir los cambios realizados en la ISO 31000, la norma más conocida internacionalmente de Gerencia de Riesgos, y cómo afectarán los cambios a las empresas de toda Europa.

Cambios clave propuestos en la versión 2018. No son significativos.

Cinco años trabajando en ello y miles de comentarios después recibidos se puede concluir que no habrá cambios significativos en relación a la versión de 2009. Esto significa que esta versión ya era excelente y sólo necesitaba remarcar algunos aspectos, o podría darse a entender que los miembros de la ISO TC262 no tenían intención de cambio o de innovación. En realidad, el documento original ya enumeró todos los principios y conceptos correctos. Entonces, ¿qué ha variado?

Detallamos algunos de los cambios más importantes:

- **El documento es más corto.** Ahora solo tiene 15 páginas (sin incluir cubiertas y bibliografía)
- **El número de principios se ha reducido de 11 a 8** sin perder ninguno de los mensajes importantes
- La norma refuerza **el propósito de la gerencia de riesgos. Según los autores, el objetivo del marco de la gerencia de riesgos es ayudar a la organización a integrar la gestión de riesgos en todas sus actividades y funciones.** La efectividad de la gestión del riesgo dependerá de su integración en la gobernanza y de todas las actividades de la organización, incluida la toma de decisiones.
- Se agrega la responsabilidad de los altos niveles de gestión y supervisión. **Deben garantizar que la gestión del riesgo se integre en todas las actividades de la organización y**

cumpla liderazgo y compromiso.

• El concepto de integración se refuerza en todo el documento. A continuación, algunos ejemplos:

- **La gerencia de riesgos debe ser parte de, y no estar separada** del propósito organizacional, la gobernanza, el liderazgo y el compromiso, la estrategia, los objetivos y las operaciones.

- Diseñado e implementado adecuadamente, **el marco de gerencia de riesgos garantizará que el proceso de gestión de riesgos sea una parte de todas las actividades dentro de la organización, incluida la toma de decisiones,** y que los cambios en los contextos internos y externos se reflejen adecuadamente.

- La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de la gerencia de riesgos **y la forma en que se integra.**



- El proceso de gestión de riesgos debe ser una parte integral de la gestión y la toma de decisiones y debe integrarse en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización.

- La nueva norma establece explícitamente que puede haber **muchas aplicaciones del proceso de gestión de riesgos** dentro de una organización, personalizadas para lograr los objetivos y para adaptarse al contexto externo e interno en el que se aplican.
- El estándar también aborda la **naturaleza dinámica y variable del comportamiento y la cultura humana, que debe considerarse a lo largo del proceso de gestión de riesgos.**

Estos mensajes no son nuevos, refuerzan el tipo de gestión de riesgos que se integra en las actividades comerciales y los procesos clave de toma de decisiones. El tipo de gestión de riesgos que no se realice de manera periódica (trimestral, mensual, etc.), tendrá que hacerse en el momento de la toma de decisiones o como parte del proceso o actividad empresarial.

¿Qué significa para las empresas europeas?

Dado que todos los cambios refuerzan las ideas ya existentes ¿significa esto que los

gerentes de riesgo europeos no tengan nada que hacer? Ojalá pudiera decir que esto fuera cierto para todos.

En realidad, es correcto para los Gerentes de Riesgos que han aplicado los principios de la ISO 31000 desde su publicación en 2009. En 14 años trabajando en la gerencia de riesgos he conocido a menos de 10 personas a nivel mundial que apliquen la norma. Sin embargo, aquí encontrarás algunas referencias de éxito

- **Integración de la gerencia del riesgo en la planificación estratégica:** el efecto de la incertidumbre en los objetivos estratégicos se evalúa en el momento en que se formula la estrategia y no después de que la Junta la aprueba. El análisis de riesgos se convierte en un paso importante de la configuración de estrategia real y los procesos de actualización. Los gerentes de riesgos utilizan el análisis o el modelo de simulación para presentar una opinión independiente sobre los objetivos estratégicos, la probabilidad de alcanzarlos y el impacto que los riesgos pueden llegar a tener en su cumplimiento.

- **Integración en el presupuesto:** si bien es bastante común presupuestar usando tres escenarios (optimista, realista y pesimista), puede no ser suficiente desde el punto de vista de la



gestión del riesgo. Estos escenarios a menudo se forman sin la participación del equipo de gestión de riesgos o incluso sin la debida consideración de los riesgos reales, asociados con el presupuesto.

Por lo tanto, incluso los escenarios pesimistas a menudo no representan riesgos significativos, creando una imagen excesivamente optimista y engañosa para los ejecutivos y los responsables de la toma de decisiones. El análisis de riesgos adecuado puede aportar un valor significativo al proceso de elaboración de presupuestos.

Los gerentes de riesgos deberían revisar y mejorar los supuestos de gestión utilizados en el análisis de situación, o introducir el uso de modelos de simulación para asegurarse de que se consideren todos los riesgos importantes y se evalúe su impacto sobre la liquidez.

El análisis de riesgos ayuda a reemplazar los presupuestos estáticos, puntuales, con una distribución de valores posibles. También ayuda a establecer KPI's de gestión basados en la información del riesgo, lo que mejora la probabilidad de que se logre y reduce el conflicto de intereses que puedan tener el

departamento de finanzas y el equipo de administración al presentar un presupuesto excesivamente positivo.

Un buen análisis ayuda a identificar los riesgos más críticos que afectan al presupuesto, permitiendo que la administración asigne la propiedad y determine el presupuesto para la mitigación de los mismos.

- **Integración en la gestión del rendimiento:** la gerencia del riesgo podría integrarse en el ciclo de gestión del rendimiento de la organización, tanto a nivel individual como a nivel corporativo.

Uno de los gerentes de riesgos que ha colaborado compartió un ejemplo en el que los indicadores de rendimiento clave corporativos (KPI) estáticos tradicionales fueron reemplazados por KPIs dinámicos, basados en riesgos y rango. Esto permitió a la administración tener rangos de valores en lugar de un solo.

Algunos KPI's se mantuvieron como estimaciones de valor único. Sin embargo, fueron calculados como el 95% de la distribución de valores posibles en función de la simulación de Montecarlo.

También se pueden establecer indicadores clave del riesgo para los KPI corporativos con el fin de mejorar el monitoreo y el seguimiento del rendimiento.

A nivel individual, los KPI's de gestión de riesgos pueden establecerse en las tomas de decisiones basadas en riesgos, mitigación, calificaciones de capacitación o evaluación de auditorías internas de la efectividad de la gerencia de riesgos en diferentes unidades de negocios.

- **Integración en la toma de decisiones de inversión:** el uso de la simulación permite no solo estimar el rango de los costos del proyecto y los retornos esperados, sino también las suposiciones más significativas hechas por la gerencia que afectan a los indicadores clave de desempeño del proyecto.

Para ellos, ISO31000: 2018 será un buen refuerzo de lo que han estado haciendo durante años.

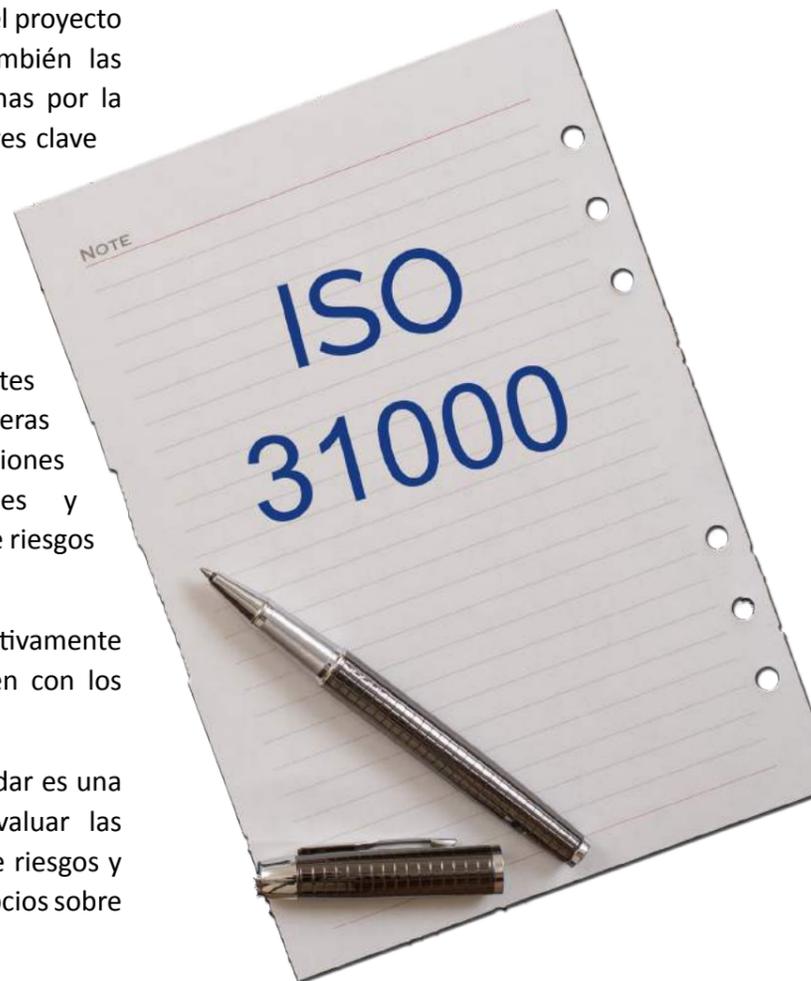
Sin embargo, la mayoría de los gerentes de riesgo en compañías no financieras eligen conformarse con actualizaciones regulares de registros, informes y documentos de marcos de gestión de riesgos independientes.

Todas estas prácticas son relativamente ineficaces y nunca se alinearon bien con los principios originales de ISO 31000.

Entonces, para ellos, el nuevo estándar es una oportunidad maravillosa para reevaluar las metodologías actuales de gestión de riesgos y comenzar a construir un caso de negocios sobre

por qué la gestión de riesgos debe integrarse mejor en la toma de decisiones y el proceso comercial clave.

Las asociaciones nacionales e internacionales de gestión de riesgos tienen un papel importante que desempeñar en la toma de conciencia sobre la nueva ISO 31000 para ayudar a integrar los principios de la gerencia de riesgos en la legislación nacional y las directrices emitidas por el gobierno.



MANUALES AGERS

Compartiendo conocimiento sobre Gerencia de Riesgos



Protocolizar la gestión del riesgo legal

Dña. Mariví Rodríguez

Gerente y fundadora Compromiso de Mediación



Mariví Rodríguez
Gerente y fundadora Compromiso de Mediación

MEDIACIÓN

Un entorno seguro es lo que en muchas ocasiones necesita la persona encargada de un proyecto o el gerente de una empresa para aventurarse a resolver un conflicto o una situación difícil a la que, contra todo pronóstico, han de enfrentarse. Acuden a su abogado, sea éste interno o externo, en busca de ese “confort”, buscando información, respuestas, antes de ceder el control.

Para encontrar respuestas, cabría reflexionar brevemente acerca de cómo se negocian las cláusulas de resolución de conflictos en los contratos.

Según quién haya preparado la primera versión del contrato, el desgaste que haya supuesto la negociación, el tamaño de la empresa, la importancia del proyecto y, tomando en consideración variables como la premura de tiempo o la relación que hayamos sido capaces de construir con nuestra contraparte, diríamos que depende. No obstante, existe cierta tendencia a negociar con ligereza estas cláusulas, a no pelearnos ahora por esto. Normalmente la cláusula está bien como está porque no va a pasar nada, estamos cerrando el contrato para poner en marcha algo que va a salir bien. Hay cierta timidez, cierta inclinación a quitarle valor, que nos impide verla como la clave en la que luego se convertirá para abrirnos las puertas de soluciones eficaces.

Y en el extremo contrario están las grandes multinacionales, que suelen ser reacias a permitir que les modifiquen su sistema de resolución de conflictos, cuya relación coste-beneficio han optimizado y que forma parte de su cultura empresarial.

Podríamos plantearnos, pues, cómo llegar hasta ahí.

Cuando hablamos de mediación, hablamos de autocomposición, esto es, le decimos al empresario algo que él ya sabe, pero suele olvidar cuando se enfrenta a un conflicto: que él es el dueño de su empresa, que nadie la conoce mejor que él. Y le damos la posibilidad de asumir el control.

He visto muchas veces la cara de perplejidad de empresarios que, sencillamente, no pueden creer que ellos puedan ser protagonistas de sus conflictos y otras tantas he conversado con ellos acerca de cómo hacerlo, cómo acudir a mediación, cómo decírselo a la parte contraria o a sus trabajadores. Y me ha gustado siempre

responderles con dos ideas: i) acudir a una institución de confianza que os ofrezca un servicio de calidad y ii) ponéoslo fácil.

AGERS ha puesto en marcha el Centro de Solución de Conflictos (CSC - soluciondeconflictos@agers.es) para facilitar a las empresas el uso de métodos alternativos de solución de conflictos, partiendo del convencimiento de que la voluntad de entendimiento es un paso decisivo para alcanzar el acuerdo de las partes implicadas en las controversias de riesgos y seguros.

Muy bien y, ¿cómo lo hacemos en mi empresa? Mi propuesta sería: ponérselo fácil, protocolizándolo. El CSC de AGERS ha integrado en su proyecto el Compromiso de Mediación (CdM) que podéis ver en www.compromisodemediacion.com y que en la actualidad cuenta con 50 empresas adheridas, la mayoría de ámbito andaluz.

Acostumbrados al sistema tradicional de derechos y obligaciones, la firma de un



documento en materia de resolución de conflictos nos lleva a pensar en su carga obligacional y en el posible coste o riesgo asociado a su firma. Es sencillo, un CdM no es un contrato, no tiene fuerza vinculante ni carácter obligacional. Dicho claramente, no obliga a nada. Es una manifestación de voluntad, una declaración de intenciones, una filosofía. Con su firma, la empresa manifiesta que tratará de someter sus conflictos a mediación antes de litigar o de acudir a otros MASC, sin renunciar a derechos, sin que nadie le exija que lo haga y sin coste alguno.

Es uno de los servicios que queremos ofrecer desde el CSC como una forma sencilla de avanzar hacia una gestión empresarial integrada, en la que solicitar una mediación no sea interpretado como una muestra de debilidad o una distracción para convertirse en política de empresa, política que cada empresa aplicará a su manera.

Una vez firmado, el CdM puede tener el desarrollo que cada empresa desee. Desde la introducción de cláusulas específicas de resolución de conflictos, que muy gustosamente os ayudaremos a elaborar desde el CSC, hasta influenciar la creación de protocolos de trabajo tanto a nivel interno, con los propios empleados, como a nivel externo, con clientes, proveedores, entidades financieras, etc. Es pura responsabilidad social corporativa.

HABILIDADES DE UN BUEN MEDIADOR



IMPARCIAL



PACIENTE



BUEN COMUNICADOR



PROFESIONAL



EMPÁTICO



TOLERANTE



POSITIVO



CREATIVO



NEGOCIADOR



NEUTRAL

He promovido el CdM en España con la humildad y el propósito de aprender de los maestros. Instituciones internacionales de primer nivel en materia de ADR tales como CPR y CEDR fueron pioneras en esta iniciativa, contando con miembros fundadores como General Electric, IBM, Microsoft, AEGIS Insurance Services, Inc., Pfizer o BP. En Francia lo han firmado, entre otras muchas, Carrefour, Alcatel, Danone, Eurodisney, L'Oréal y Renault.

EL CSC de AGERS nace con una proyección y propósito similares, tiene vocación internacional y todos los recursos y la energía puestos en dar un servicio de la mejor calidad. De ahí que conjugar ambas iniciativas sea todo un acierto y la mejor forma de hacerlos llegar la invitación a mediar vuestros conflictos.

Más información en la web de AGERS

cyber

EUROPEAN RISK
MANAGEMENT
SEMINAR 2018

sustainability

SAVE
THE DATE

8-9 OCTOBER 2018
QUEEN ELISABETH HALL
ANTWERP, BELGIUM

www.ferma-seminar.eu



FERMA™

Federation of European
Risk Management Associations

¿No quieres ser el mejor?

D. Jorge Nadel

Territory Manager VENTIV TECHNOLOGY



Jorge Nadel
Territory Manager VENTIV TECHNOLOGY

TECNOLOGÍA

¿Quién no ha escuchado ocasionalmente “el futuro ya está aquí”? Yo mismo he promocionado más de una vez “el futuro de la tecnología”, pero si lo piensas bien, lo que era el futuro hace unos segundos, es el pasado ahora que acabas de terminar de leer esta frase.

Esto es muy aplicable a la tecnología hoy en día, y por eso, debes comprometerte e intentar mantener el ritmo.

Cuando hablamos de gestión de riesgos (o cualquier otra actividad), **claro que puedes hacer tu trabajo con hojas de cálculo o desarrollos parciales internos, pero ¿por qué te conformarías con eso?**

Por supuesto, puedes encontrar proveedores con soluciones bastante buenas, como nuestra plataforma RiskConsole, que llevan funcionando muy bien durante algunos años y son, con toda certeza, un gran paso en la dirección correcta, siendo mucho más potentes y confiables que las hojas de cálculo, pero ¿por qué te conformarías con eso?

La tecnología nos ayuda a ser mejores, a ser más eficientes, más precisos...nos dotan de mayor conocimiento, por lo que sí, un paso adelante siempre es mejor.

Sin embargo, ¿no quieres ser el mejor? ¡Por supuesto que quieres! Todos queremos ser los mejores en lo que hacemos, es la naturaleza

humana. Pues realmente es muy simple: para ser el mejor, necesitas las mejores herramientas.

Imagina una carrera entre un carromato, un coche de vapor del siglo XIX y un SUV (una elección bastante popular entre los coches de ahora). Yo no tiraría mi dinero apostando a otro que al SUV en esa carrera.

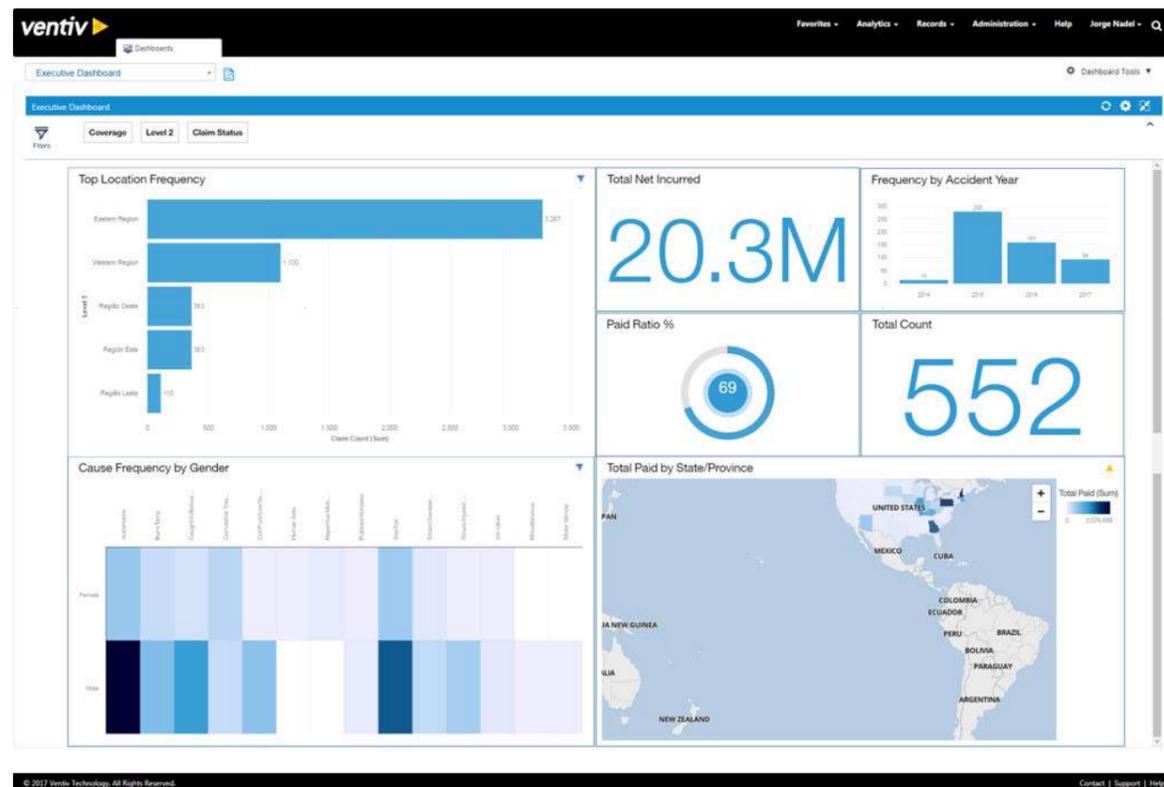
Es evidente que las tres opciones te pueden llevar de principio a fin del recorrido, pero ni

te harán llegar al mismo tiempo, ni el trayecto será igual porque el SUV está dotado de muchas más funcionalidades que los otros dos.

En la gestión de riesgos, el carromato sería Excel, el coche de vapor podría ser RiskConsole y el SUV sería RiskConsole Advance (RCA).

Puedes gestionar tus pólizas, siniestros, activos, renovaciones, ERM, etc en hojas de cálculo, pero es muy costoso en tiempos, esfuerzo,





fiabilidad...y te da pocas funcionalidades para lo que tu negocio necesita.

En las últimas décadas, hemos visto un aumento significativo en la velocidad a la que la tecnología evoluciona, y con ello, aparecieron plataformas como RiskConsole. Soluciones que te permitían consolidar tu información, reducir los tiempos y esfuerzos administrativos e incluso te habilitaban para hacer análisis descriptivos y diagnósticos, pudiendo centrar tu tiempo en producir los informes necesarios y analizar la información para ser proactivo. Puedes revisar algunos de los beneficios en mi artículo en la **Revista AGERS nº 4**.

Con cada paso de la evolución, tienes la oportunidad de colocarte entre los mejores y ahora es el momento de que des ese paso de nuevo. No te oxides porque estás cómodo y puedes hacer las cosas bien cuando tienes la oportunidad de hacer las cosas mejor, icuando

puedes hacerlas genial!

Para una solución de presente y futuro, es esencial aportar todo el poder de la tecnología actual, pero también que te asegure que podrá traerte las funcionalidades del mañana, y es por eso que nosotros, proveedores de software, debemos mejorar constantemente el producto y servicio que damos a nuestros clientes.

En base a eso, creemos que hay dos claves en las que centrarse al desarrollar soluciones para este mercado.

En primer lugar, soluciones user-friendly. Cuando accedes a tu banco online o en la app, el banco no te da un manual ni envía a una persona a darte una formación de varios días. Como usuario, esperas poder acceder y saber automáticamente cómo hacer lo que quieres sin tener problemas, esperas que sea así de intuitivo.

Con RCA nos hemos centrado de manera especial en este apartado y creemos que otros están haciendo lo mismo dentro del mundo del software para empresas, lo cual es fantástico para todos nosotros.

La segunda clave es, por supuesto, analíticas.

¿Por qué es tan difícil y extenso el entender cómo funcionan estas herramientas de informes o cómo producir esos informes que necesitas tan urgentemente?

No lo es, ya no. RCA es la prueba de ello, porque la creación de informes se convierte en un juego de niños. Tan simple como clicar y arrastrar y el software produce el contenido que esperas. En un abrir y cerrar de ojos crea visualizaciones y gráficos dependiendo de la información que arrastres. Desde lo más básico hasta las técnicas más innovadoras.

Puedes crear paneles de informes interactivos con datos en tiempo real, como el de la imagen que acompaña a este artículo, en menos de 10 minutos. ¡Sin ninguna formación!

El software de hoy en día te trae analíticas predictivas automatizadas que te permitirán planear para lo que pasará e incluso analíticas prescriptivas que te permitirán alcanzar el resultado esperado.

Además, ¿por qué necesitas aprender a hablar con tu ordenador en su propio lenguaje? ¡La inteligencia artificial es lo suficientemente potente para entender tu lenguaje natural! Con herramientas como IBM Watson Analytics, integrada en RCA, puedes hablar con nuestro software en tu propio lenguaje.

¿No es genial que puedas preguntar algo como “¿qué afecta a mis primas?” y que el software directamente te muestre toda la información relevante, visualizaciones y cualquier información relacionada que pueda ser útil para ti?

De modo que, para que ser el mejor, solo necesitas dos cosas: tu voluntad y un proveedor comprometido para ayudarte a alcanzar esa meta.



La Gestión del riesgo de crédito comercial

D. Felipe Buhigas

Director Comercial y de Marketing Corporativo en SOLUNION Seguros de Crédito



Felipe Buhigas
Director Comercial y de Marketing Corporativo (España y LATAM) en SOLUNION Seguros de Crédito

RIESGO DE CRÉDITO

Toda actividad empresarial lleva aparejada una fuerte dosis de riesgo, hasta el punto que, en ocasiones, es común escuchar que emprender es sinónimo de arriesgar.

El empresario no solo tiene que ser capaz de gestionar los riesgos inherentes a la propia actividad que desarrolla (responsabilidad civil, riesgos operativos, reputación, riesgos estratégicos...), sino que además, debe poder anticipar y gestionar riesgos asociados a su entorno (riesgos derivados de la naturaleza o riesgos asociados al país, entre otros).

La clasificación tradicional que suele realizarse a la hora de analizar la naturaleza del riesgo empresarial, diferencia entre riesgos puros como aquellos en los que únicamente existe la posibilidad de sufrir una pérdida, y riesgos especulativos, en los que, al mismo tiempo, existe una probabilidad de pérdida o de ganancia.

En esta amalgama de tipos de riesgo a los que el empresario debe hacer frente, me gustaría detenerme en uno bien singular: el denominado **riesgo de crédito comercial**, también llamado en ocasiones **crédito interempresarial**.

El crédito comercial es el aplazamiento en el pago que las empresas conceden a sus clientes en una transacción comercial de compraventa de bienes o servicios. Desde la perspectiva del cliente (comprador), es la obtención de financiación automática por la propia actividad de la empresa, vía proveedores, con fórmulas de pago aplazado. Es el sistema más sencillo, rápido y flexible de obtener financiación para una empresa, que además resulta esencial para el desarrollo económico. Tanto es así que, según datos del Banco de España, el crédito comercial recibido por las sociedades no financieras españolas asciende a más del 30% del PIB.

Aludía con anterioridad a la singularidad del riesgo de crédito comercial, ya que éste no puede clasificarse de manera contundente dentro de la categoría de riesgos puros o de la de riesgos especulativos, sino que parece adoptar una naturaleza más bien híbrida, ya que va a depender fundamentalmente de dos factores: en primer lugar, de la política de asignación de crédito comercial a clientes por parte de la empresa y, en segundo lugar, del comportamiento de pagos final de la cartera de clientes. En este sentido, la materialización del crédito comercial no representa exclusivamente una posibilidad de pérdida, ya que, con las

adecuadas políticas, puede conducir a una expansión segura de las ventas. Del mismo modo, la materialización del crédito comercial no tiene necesariamente por qué traducirse de forma instantánea en un beneficio o pérdida para la empresa, ya que existen diversos mecanismos de prevención y protección, tremendamente dinámicos, que permiten al empresario controlar y corregir la situación.

Aunque de naturaleza híbrida, el riesgo de crédito comercial cuenta con un claro reflejo contable en la empresa, determinado por la partida "cuentas por cobrar". Esta partida contable puede llegar a representar más de un 25% del valor total de los activos de la empresa (dependiendo enormemente del rubro de actividad de la misma, tamaño, etc.), por lo que debe ser objeto de atención y de gestión permanente, sobre todo teniendo en cuenta que una de las principales causas de desaparición de empresas está relacionada con el impago de alguno de sus clientes. En España, la morosidad ha supuesto el cierre de un tercio de las 500.000 empresas que han desaparecido desde el inicio de la crisis, según el Informe sobre Morosidad 2014 de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad (PMcM).



El coste de la gestión del riesgo comercial	Sin Seguro	Con Seguro	Impacto potencial
Impagados en % de las ventas	0.74	0.38	0.36%
Costes operativos relativos al crédito en % ventas	1.94	0.56	1.38%
Costes salariales en % de las ventas	0.65	0.49	0.16%
Gasto medio en adquisición de información	0.49	0.25	0.24%
Importes relativos a fraude en % de las ventas	0.20	0.18	0.02%

Coste de la gestión del riesgo comercial a clientes con y sin seguro de crédito.

Fuente: Estudio realizado por el Credit Management Research Centre (CMRC), Universidad de Leeds (Reino Unido), para Euler Hermes

Todo esto justifica la necesidad de gestionar de manera profesional el riesgo de crédito comercial. En esta gestión, y de cara a definir una adecuada política de riesgo comercial a clientes, resulta absolutamente necesario cubrir toda una serie de etapas propias de la gerencia de cualquier tipo de riesgo.

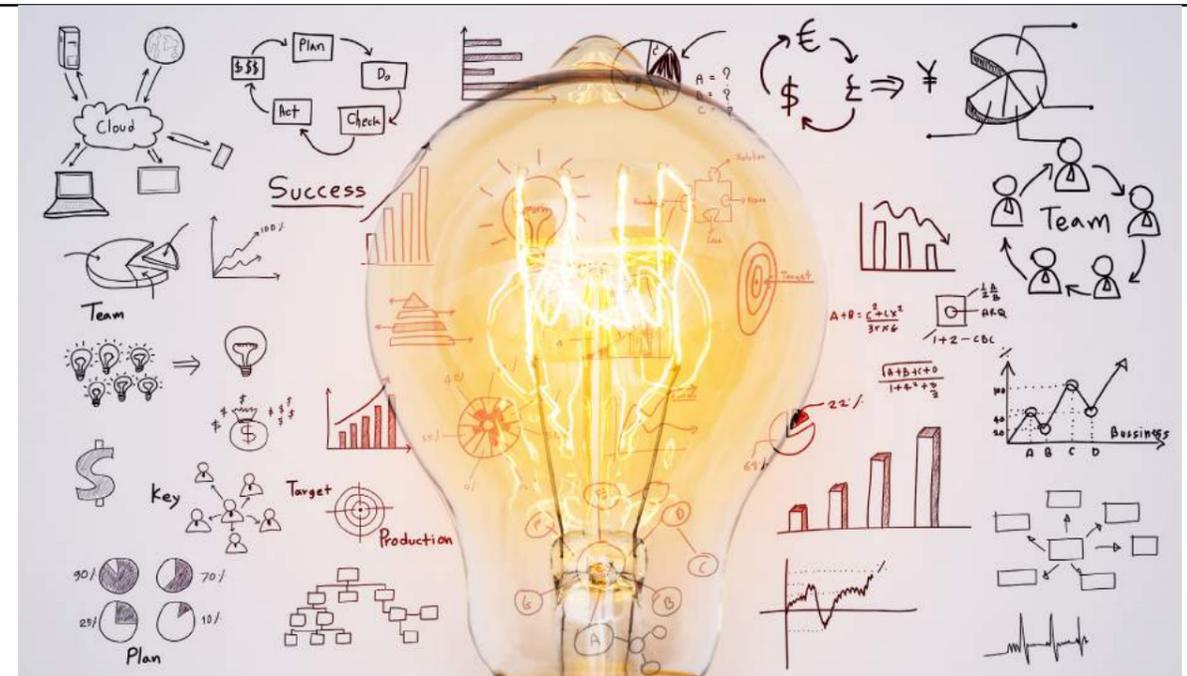
Así, en primer lugar, es preciso proceder a la correcta identificación del riesgo de crédito comercial. En esta etapa, cobran especial importancia aspectos tales como el conocimiento del mercado, país o sector en que se desenvuelve el cliente al que queremos suministrar a crédito, así como aspectos relacionados con información propia del cliente (pertenencia a un grupo empresarial, accionistas, antigüedad, información económico-financiera...). En esta etapa las preguntas clave son: ¿dónde y a quién pretendo vender a crédito?

Una vez identificados correctamente los riesgos, o lo que es lo mismo, nuestros clientes y su entorno, es preciso continuar con una etapa de evaluación de los mismos, que vendrá determinada por una correcta cuantificación de las probabilidades de incumplimiento

(impago) de los clientes y de la intensidad en caso de insolvencia. Otros aspectos como las probabilidades de recuperación de la deuda en caso de impago, resultan también de gran importancia. En esta etapa, las cuestiones básicas son: ¿qué probabilidad de impago existe si vendo a crédito?, ¿cuál sería el límite de crédito máximo a asumir?

Solo entonces, una vez identificados y evaluados correctamente los riesgos, estaremos en disposición de cubrir la tercera etapa, que consiste en controlarlos. O lo que es lo mismo, basándonos en el análisis previo, tomar las decisiones oportunas que han de llevarnos a erradicar, mitigar, asumir o transferir estos riesgos. Existen múltiples y muy distintas soluciones que pueden permitir al empresario controlar el riesgo de crédito comercial. Desde exigir prepago o pago al contado, pasando por la retención del riesgo (fondo de autoseguro), hasta la transferencia total o parcial del riesgo mediante soluciones financieras (factoring sin recurso, cartas de crédito) o el recurso a soluciones dentro del mundo del seguro.

No existe, pues, una única solución para llevar a cabo un control efectivo del riesgo de



crédito comercial, ya que dependerá enormemente de la aversión al riesgo que la empresa tenga. Asimismo, las anteriores soluciones no son necesariamente excluyentes entre sí, pudiéndose combinar. Sin embargo, el empresario deberá tomar en consideración el coste asociado a cada una de las medidas que pretenda implantar, es decir, debería ser consciente tanto del coste de no tomar medida alguna, como del coste asociado a cada una de las soluciones orientadas a mitigar o transferir el riesgo.

El seguro de crédito es una herramienta esencial para las empresas a la hora de proteger sus transacciones comerciales, ya que les garantiza un crecimiento rentable, gracias a su labor constante de prevención y selección de riesgos, gestión de recobro e indemnización por pérdidas sufridas. Se trata de un instrumento de gestión de crédito que protege a la empresa en sus operaciones, tanto nacionales como internacionales, acompañándola, en definitiva, en su desarrollo comercial, y dotándole de los

medios necesarios para protegerse contra los riesgos a los que se expone durante el ejercicio de su actividad.

Las ventajas del seguro de crédito son muchas. Según un estudio llevado a cabo por el Credit Management Research Centre (CMRC) de la Universidad de Leeds (Reino Unido) para Euler Hermes, accionista de SOLUNION junto con MAPFRE, las empresas que contratan este tipo de cobertura disfrutaban de mejores relaciones con proveedores, bancos y clientes. Además, se benefician del acceso a una información comercial y de crédito de mayor calidad a un menor coste, lo que les permite ahorrar dinero en investigación de mercados y en información sobre el crédito.

En definitiva, el seguro de crédito además de ayudar a las empresas a proteger su flujo de caja y su beneficio neto, permite optimizar la gestión de las cuentas por cobrar, aportando valor en las etapas de identificación y evaluación del riesgo y generando un importante ahorro en la empresa.

Los riesgos de infracción de las normas de defensa de la competencia

Dña. Henar González

Partner Herbert Smith Freehills



Henar González
Partner Herbert Smith Freehills

CONCURSOS PÚBLICOS

La actividad de **las empresas** está **sometida a un número elevado de leyes y reglamentaciones cuyo incumplimiento está asociado a importantes sanciones administrativas y serias consecuencias civiles**. Entre estas normas cabe destacar las **normas de defensa de la competencia**, que básicamente prohíben dos tipos de conductas: los **acuerdos restrictivos** entre empresas (especialmente los acuerdos de precios y reparto de clientes) y los **abusos de posición de dominio**.

La infracción de estas normas puede tener graves consecuencias, que van más allá de las multas cada vez más elevadas **a las empresas infractoras** (que pueden suponer **hasta el 10% de su volumen de negocios**) o **a sus directivos** (que pueden enfrentarse a multas, la **inhabilitación e incluso penas de prisión** en algunas jurisdicciones). La violación de las normas de defensa de la competencia también puede conllevar indemnizaciones millonarias por daños y perjuicios, la prohibición de contratar con la administración y un importante deterioro de la reputación de la empresa.

A la gravedad de estas consecuencias hay que añadir las amplias potestades de investigación de las autoridades de defensa de la competencia, que se han visto más reforza-

das aún en los últimos años, de tal forma que la probabilidad de **que una conducta infractora pase desapercibida es cada vez menor**. Estas autoridades disponen de instrumentos de probada eficacia, como son las inspecciones domiciliarias por sorpresa, los requerimientos de información que las empresas están obligadas a contestar de forma completa, correcta y no engañosa y, sobre todo, la política de clemencia, que permite conceder a las empresas reducciones de hasta el 100% en el montante de las multas a cambio de información y evidencias de la existencia de acuerdos de cartel de fijación de precios o reparto de mercados y clientes.

En este contexto, son muchas las ventajas que un programa de cumplimiento eficaz en materia de defensa de la competencia puede tener para las empresas y sus directivos: la más evidente, es que los programas de cumplimiento pueden reducir considerablemente el riesgo de infracción si se establecen procesos y mecanismos adecuados y se forma debidamente a los directivos y empleados en esta materia. En estudios recientes realizados con empresas europeas se ha podido observar que más **del 80% de las empresas analizadas considera que sus empleados y directivos carecen de información suficiente sobre las conductas prohibidas por las normas de defensa de la competencia y los riesgos derivados de la infracción**.

Estos programas también pueden permitir a las empresas detectar internamente la posible comisión de una infracción y gestionar rápidamente estos riesgos. La experiencia nos muestra que el deseo de las empresas de cumplir con

las normas de defensa de la competencia no es suficiente, porque no puede olvidarse que las empresas están formadas en realidad por un colectivo de individuos que pueden moverse por objetivos propios (asegurar su puesto de trabajo, promocionar su carrera, beneficiarse de un bonus ...). **El reto a la hora de diseñar e implementar estos programas de cumplimiento está en que los directivos y empleados no los conciben como una carga adicional en su labor, sino como una oportunidad**.

Estos programas no solo tienen que brindar a los directivos y empleados conocimientos sobre la aplicación de las normas de competencia para que puedan ser capaces de adoptar decisiones en la dirección adecuada con el menor coste posible tanto en tiempo como en dinero; es preciso, además, que estos programas proporcionen incentivos para cumplir con estas normas, tanto positivos (por ejemplo, que el nivel de cumplimiento se tenga en cuenta a efectos de promociones o subidas de sueldo), como negativos.

Parte de estos incentivos también son las medidas dirigidas a controlar las posibles desviaciones. Si un directivo o empleado piensa que difícilmente su comportamiento será detectado, tendrá menos incentivos a cumplir con el programa. Por eso es importante establecer mecanismos de detección, que pueden inspirarse en los instrumentos de investigación de las autoridades de defensa de la competencia, como pueden ser los procesos de revisión de documentación, los sistemas de denuncia interna o la implementación de red flags sobre la base de la información económica o de mercado.

¿Te imaginas una empresa sin ERM?

Dña. Marta Segura

Client Relationship Manager GC&C GENERALI



Marta Segura
Client Relationship Manager GC&C GENERALI

ERM

Dentro de cinco o diez años, cuando las nuevas generaciones aterricen en nuestras empresas y caiga en sus manos un report de riesgos, de esos que se han venido haciendo hasta hace unos años, y que en algunas empresas se continúan haciendo, se preguntarán: ¿cómo fueron capaces de sobrevivir?, ¿cómo podían trabajar de ese modo?, ¿cuántas oportunidades se perdieron?

Generación tras generación hay una frase que se ha ido repitiendo como una especie de mantra: “El mundo está cambiando”. Y es cierto, el mundo evoluciona, se transforma pero, ¿qué es lo que está haciendo posible que se produzca el cambio en la dirección empresarial durante esta década? Sin duda, tecnología, compliance y riesgos. Esta es la clave para cambiar la manera de hacer las cosas en el día a día y con unos objetivos claros: eficiencia, transparencia, protección e incremento de valor. Nadie duda del valor de la Tecnología y Compliance como motor del cambio, pero ¿qué ocurre con los riesgos?

Las empresas, unas a mayor velocidad que otras, están incluyendo en su ADN empresarial la palabra Riesgo. Muchos se preguntan qué supone esto y si nos encontramos ante una amenaza o, por el contrario, una magnífica oportunidad. Es una acción de valor en sí misma dentro de la empresa, que supone

eficiencia, transparencia y protección. Son muchas las preguntas a las que hay que responder. ¿Cómo se denomina a este nuevo modelo de gestión? Enterprise Risk Management. ¿En qué consiste? Fundamentalmente en conocer y gestionar los riesgos que afectan a la empresa a nivel global para tenerlos en cuenta en la toma de decisiones. ¿Qué aporta? Ayuda a conseguir y focalizar los objetivos empresariales y facilita el acceso a financiación, mejora la reputación, incrementa el valor de la acción y/o empresa y proporciona una ventaja competitiva.

La cuestión es, ¿no se ha hecho nada hasta ahora?

En todas las empresas, en mayor o menor medida, ha habido múltiples gestores de riesgos: el departamento financiero gestionaba su riesgo de tipo de cambio, de crédito...; el director de internacional gestionaba los riesgos de acciones en el exterior, etc. Pero cada uno de ellos gestionaba sus riesgos de forma individual, bajo los parámetros particulares de su área. No existía una posición global frente al riesgo, ni un perfil del riesgo definido que sirviera para la toma de decisiones ni para actuar ante determinadas situaciones. Tampoco existía una metodología de identificación, de valoración, ni de gestión y responsabilidad.

Grandes ideas y proyectos que tenían un gran recorrido han fallado o no han respondido a las expectativas generadas porque no se identificaron previamente los riesgos de una manera global y al materializarse sin ningún control, esos ries-

gos destruían todo el proyecto.

Como un gestor más, encontramos la figura del responsable de seguros o insurance manager, bien sea con un rol centrado únicamente en esta responsabilidad o compartiendo responsabilidades en otras áreas.

Actualmente algunas organizaciones, según su tamaño, si cotizan o con una actividad determinada, han implementado el ERM apoyándose en la figura del Chief Risk Officer (CRO) o en Auditoría Interna, que tradicionalmente ha sido el responsable del Mapa de Riesgos. Sin embargo, en este modelo se echa en falta la comunicación y flujo de información entre estas figuras y el Insurance Manager, generando ineficiencias en la transferencia del riesgo y en el aprovechamiento de las capacidades del mercado asegurador, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cuanto mayor sea el gap de información entre estas figuras, mayor puede ser la desalineación de los programas de seguros con la política global de riesgos y la estrategia de la empresa, disminuyendo la eficiencia en minorar potenciales pérdidas en Balance.

En las empresas de menor tamaño, el Insurance Manager o gestor de seguros es el que ha desarrollado y viene desarrollando parte de la actividad del Risk Manager centrada principalmente en riesgos susceptibles de transferencia; identifica, valora, mitiga, monitorea, ayuda en la gestión y transfiere toda esta actividad. Actividades que conforman los pilares del ERM.



Aquellas organizaciones en las que no se cuenta con la figura del CRO y que no hayan implementado el modelo ERM, pueden encontrar en el insurance manager el leader que gestione el cambio. Cuenta a su favor con conocer y manejar los conceptos de gestión de riesgo, la aplicación de los mismos y, lo más importante, entiende el objetivo principal que esconde todo ello: **“La protección del balance a nivel global y el éxito en la consecución del plan estratégico mediante el conocimiento y control del nivel de riesgo”**.

Pero, ¿qué necesitaría para lograrlo? El apoyo de la alta dirección. Todo proyecto de ERM emana y es sustentado por la alta dirección y es quién tiene que marcar el nivel de tolerancia al riesgo. La alta dirección es quien decide el perfil del riesgo, es el responsable de cada uno de ellos y quien desarrolla la política que lo define, así como la gestión asociada al mismo. A partir de ahí, la transformación del Insurance Manager en el Risk Manager es fácil, ya que se centra en pasar de ser un gestor más a ser el “director de orquesta”, cuyo cometido es que todos los integrantes de la orquesta toquen al unísono la misma partitura.

El Risk Manager accede a una visión global del riesgo gracias a la información que le facilitan las distintas áreas de la empresa. Desempeña un rol inter funcional y transversal (“cross functional”) que debe analizar riesgos en todas las áreas y obtener una foto global del riesgo y su evolución en el tiempo. La foto debe evolucionar con los meses, así como identificar como mitigarlos no sólo desde el punto de vista técnico, sino de management. Muchos de los riesgos que se materializan en el ciclo de negocio de las compañías tienen que ver más con errores,

omisiones o malas interpretaciones de management o gestión y menos con el propio riesgo en sí mismo.

Una ventaja adicional que tendría un risk manager e insurance manager es el conocimiento de qué y cómo se puede transferir un riesgo al mercado asegurador, ya que el seguro es una herramienta básica en la minimización o eliminación de posibles pérdidas.

El mundo ha evolucionado y las empresas con él, y a su vez los riesgos. El mercado asegurador esta en continua evolución para dar solución a las nuevas demandas de coberturas de estos riesgos.

En definitiva, el insurance manager tiene mucho que aportar en cualquier modelo de gestión de riesgo en una empresa. Mientras que, desde el mercado asegurador podemos ayudar a las organizaciones, tanto a la implementación como al desarrollo de este nuevo modelo de gestión de riesgos ERM permitiéndonos acceder a una visión global de los riesgos y su gestión. Aportando soluciones ad hoc con las necesidades y estrategia empresarial.



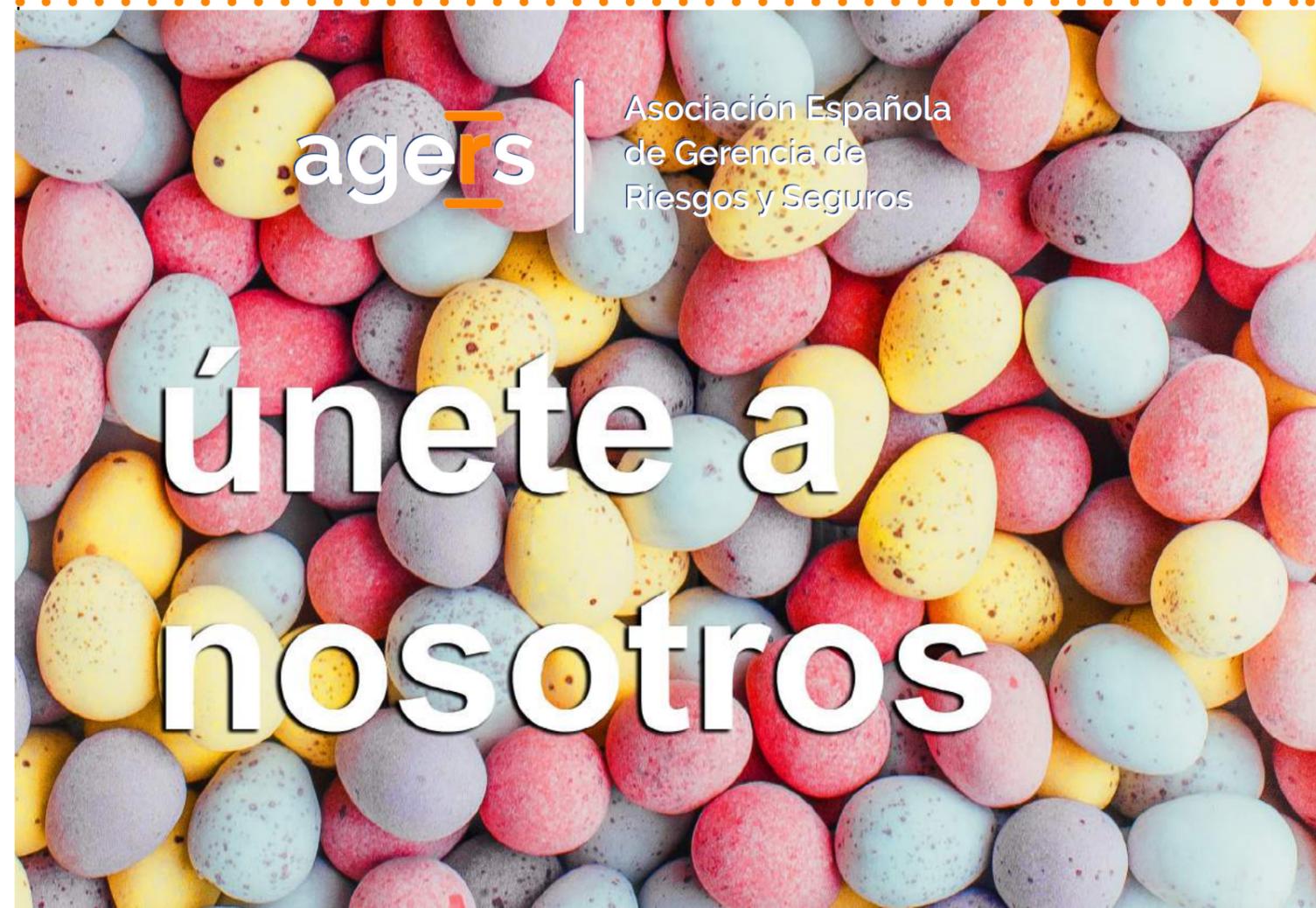
Save the date

XXIX CONGRESO NACIONAL DE AGERS

XXIX

C N A
CONGRESO NACIONAL AGERS

COAM · 26 de abril de 2017



agers

Asociación Española
de Gerencia de
Riesgos y Seguros

únete a
nosotros

El aseguramiento de las instituciones de inversión colectiva

D. Fernando Vega

Director de Líneas Financieras de QBE



Fernando Vega
Director de Líneas Financieras de QBE

ERM

A raíz del desarrollo del sector financiero en España en los últimos 20 años, cobra un papel relevante el universo de las instituciones de inversión colectiva que controlan un volumen de activos, nada despreciable, de 404.190 Millones de Euros a cierre del primer trimestre de 2017, y un número de cuentas individuales de 11.562.270.

Ante estas cifras mareantes, que de hecho, van "in crescendo" (aumento de un 2,5% en volumen de activos y de un 9% en cuentas), nos gustaría adentrarnos en la tipología de estas entidades, así como en su actual aseguramiento en el mercado español.

Como punto de partida, debemos definir qué es una institución de inversión colectiva.

Entendemos por estas entidades aquellas que tienen por objeto la captación de fondos, bienes o derechos del público para gestionarlos e invertirlos de manera conjunta en bienes, derechos, valores u otros instrumentos financieros o no, siempre que el rendimiento del inversor se establezca en función de los resultados colectivos.

Hay que añadir que se encuentran reguladas en La Ley 35/2003 que da carta de naturaleza a estas entidades.

En cuanto a su tipología, deberemos distinguir entre las siguientes: empresas de servi-

cios de inversión, gestoras de capital riesgo, fondos de capital riesgo, servicios de inversión colectiva de tipo cerrado, fondos de inversión colectiva de tipo cerrado, sociedades gestoras de institución de inversión colectivas, gestores de activos, sociedades y agencias de valores y SICAVS (sociedades de capital variable).

De las anteriores, y por su tamaño e importancia en la economía, debemos destacar los fondos de inversión y las sociedades capital riesgo que incluyen.

Como botón de muestra, los fondos de inversión movieron en el año 2016 más de 250.000 millones de euros en activos, mientras que las sociedades de capital riesgo mueven alrededor de 3.700 millones de euros (2016).

Es necesario distinguir siempre entre la sociedad gestora que es la entidad que toma las decisiones de un fondo, mientras que la depositaria se encarga de la custodia de los ac-

tivos del fondo y de que la gestora cumpla con la política de inversión del producto recogida en el folleto que es el documento que especifica el tipo de inversión.

Hay que enumerar que los principales fondos se dividen entre los de renta variable (invierten en bolsa principalmente), renta fija (invierten en depósitos, bonos y activos de renta fija) y mixtos que combinan ambos tipos de inversión.

En cuanto a las sociedades de capital riesgo, cuya principal característica es la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no financieras, tienen una estructura parecida con una sociedad gestora, y/o unos fondos que captan capital con sociedad depositaria incluida.

Queda claro que estamos ante un segmento importante dentro de las entidades financieras, y que por lo tanto requiere un tratamiento especializado desde la perspectiva aseguradora. Así, el volumen de primas generados se sitúa





alrededor de 15 millones de euros en España (solo líneas financieras sin incluir otros ramos como daños, accidentes, etc.).

Entrando en las exposiciones y riesgos principales que se cubren, debemos enumerar los siguientes: errores en la toma de decisiones, dudas acerca de la continuidad del negocio, riesgo de patrimonio de los directivos y gestores, investigaciones y diligencias de los reguladores, infidelidad de empleados, protección a los inversores que pueden sufrir pérdidas por inversiones no acordes con su perfil.

En este punto es de capital importancia el análisis previo que deben realizar las entidades a la hora de vender determinados productos com-

plejos como derivados, swaps o acciones a personas que no tienen una formación financiera, o que no reúnen las características adecuadas. La normativa europea incide en estos controles, y establece un sistema muy estricto.

Estamos ante una fuente de responsabilidad que se agrava día a día para las instituciones de inversión colectiva, por los que requerirán unos controles en sus procesos de venta y comercialización cada vez más estrictos.

Por lo tanto, vemos que el universo de posibles reclamantes es variado desde inversores, accionistas, organismos reguladores, acreedores y/o terceros en general que hayan sufrido un perjuicio económico derivado de la actividad de la entidad.

Ante esta coyuntura, el mercado español ha ido ampliando su oferta aseguradora a lo largo de los últimos años, confeccionando productos "Taylormade" para cubrir las mencionadas exposiciones.

Las pólizas tipo incluyen un concepto amplio de asegurado, incluyendo coberturas de D&O (pólizas de Consejeros y Directivos) con el fin de proteger el patrimonio de los directivos, pero también coberturas de RC profesional con

cobertura específica a las sociedades gestoras, sus gestores que cubran la toma de decisiones de inversión.

Igualmente, los propios fondos y las sociedades depositarias gozan de cobertura en el mismo producto. En lo relativo a los gastos de defensa y fianzas, el mercado suele incluir las mismas, si bien en lo relativo a fianzas penales suele incluirse solo los gastos de constitución, no la propia constitución de la fianza.

Especial importancia requieren los gastos de diligencia y procedimiento administrativos, al haberse disparado las reclamaciones e investigaciones de los organismos.

También es importante considerar cláusulas de extensión (PE Private Equity) de cobertura a los Directivos de las sociedades de capital riesgo que ocupan puestos en filiales y/o participadas, donde las sociedades han tomado una participación.

Igualmente, es importante analizar el ámbito territorial donde se mueven estas instituciones ya que muchas veces utilizan varias jurisdicciones para operar, siendo bastante frecuente que operen desde Luxemburgo, Londres o Irlanda, por lo que es fundamental incluir cláusulas de programas Multinacional y la posibilidad de emitir pólizas locales.

A la hora de suscribir estos riesgos se debe tener en cuenta la experiencia de los gestores, la exposición geográfica y de actividad, las cuentas, la evolución de la rentabilidad, el perfil de la inversión, el tipo de inversor al que se dirigen (sociedades, particulares, inversión mínima etc) y los vehículos de inversión que se utilizan.



Como corolario, podemos afirmar que el mundo de las instituciones de inversión requiere un tratamiento especializado y unos productos a medida que se adapten a las necesidades de estas entidades en continuo proceso de evolución y cambio. Como tantas veces, el sector asegurador ha respondido y lo seguirá haciendo de una forma activa a estos apasionantes retos.

Los datos personales:

El nuevo petróleo y su tóxico legado

Dña. Irene Robledo

Abogada Dac Beachcroft



Irene Robledo
Abogada Dac Beachcroft

LOPD

En la era del big data, son muchas las empresas que utilizan y monetizan los datos de carácter personal y el efecto del Reglamento General de Protección de Datos sobre estas empresas no puede ni debe subestimarse.

Mucho se ha escrito ya sobre los cambios que el nuevo RGPD va a implicar para las empresas responsables de datos personales. Pero son tres los cambios que vamos a resaltar en este momento, a escasos cinco meses de la aplicación del RGPD, y que pueden suponer graves consecuencias económicas para las empresas a partir de mayo de 2018.

El primero de los cambios, es el aumento de las sanciones, que podrán llegar hasta los 20 millones de euros o el 4% del volumen total de negocios de la empresa infractora. El segundo de los cambios, es la obligatoriedad de notificar las violaciones de seguridad en un plazo de 72 horas al regulador. El tercero, tienen que ver con la posibilidad de los interesados de reclamar una indemnización por daños y perjuicios en caso de violación de la normativa de protección de datos, ya sea por ellos mismos, o a través de un mandato a una entidad, organización o asociación sin ánimo de lucro.

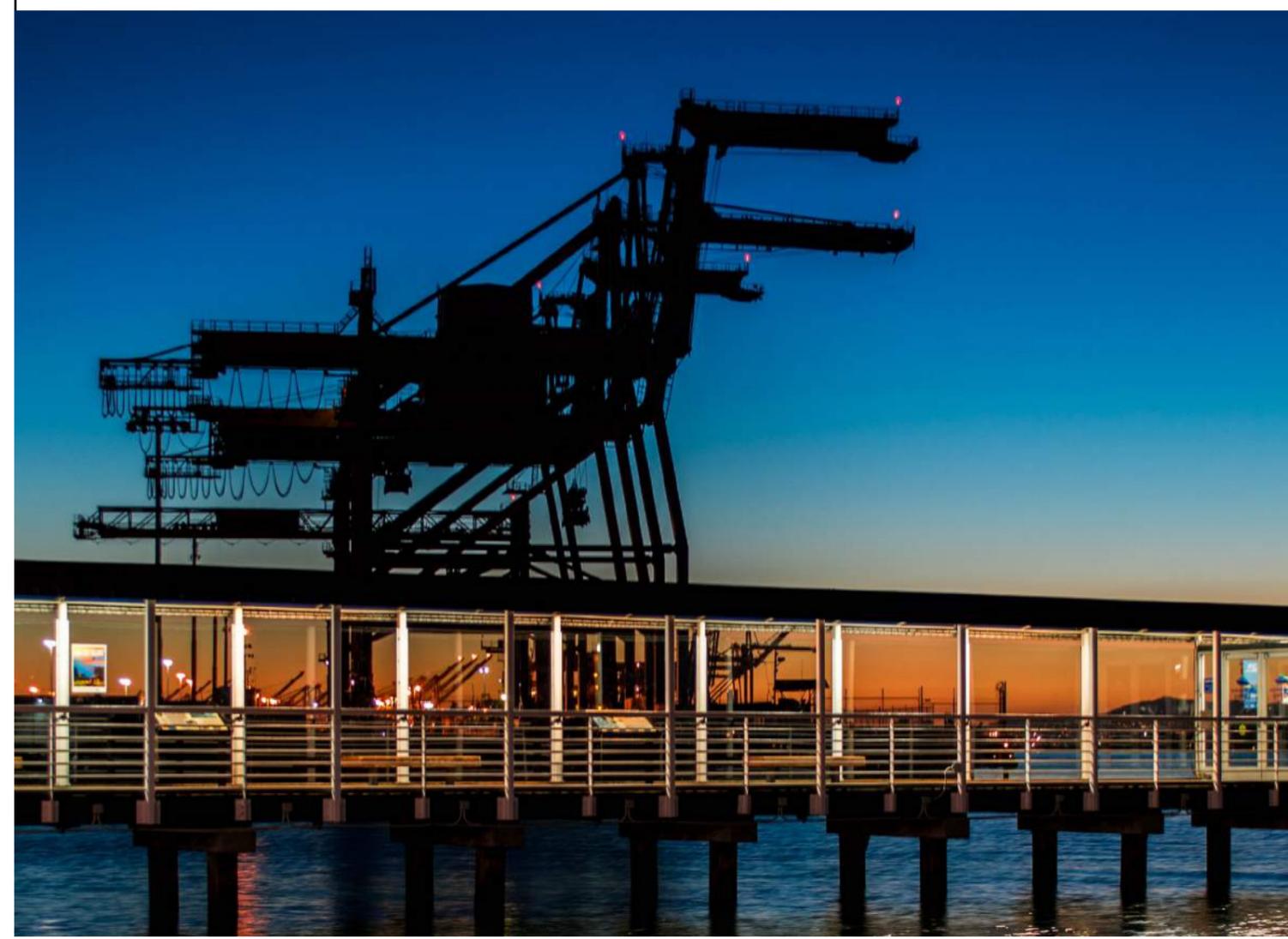
El aumento de las sanciones, unido al hecho de que deberán comunicarse las violaciones de seguridad y a la posibilidad de reclamar in-

demnizaciones de los interesados, supone por tanto un aumento de la exposición al riesgo de las empresas que traten datos personales.

Tras detectar este potencial aumento en el riesgo de tratar datos personales, DAC Beachcroft ha realizado, durante el último año, un estudio en el que han participado expertos en protección de datos de todos los estados miembros, y han expuesto sus conclusiones sobre el nivel de exposición al riesgo, no solo de las empresas europeas sino también de aquellas que ofrecen bienes o servicios a los residentes en la UE o controlen sus comportamientos en cada uno de sus países. A continuación vamos a destacar las principales conclusiones a las que hemos llegado tras analizar las diferentes respuestas de los expertos locales.

La posibilidad de reclamar una indemnización por una violación de la normativa de protección de datos está actualmente fragmentada en la Unión Europea. Hay países como Bulgaria, Chipre o Italia, entre otros, en los que los interesados ya cuentan con este derecho, como sería también el caso de España, pero para al menos la mitad de los estados miembros, el RGPD introduce como nueva la posibilidad de ejercitar esta pretensión indemnizatoria.

.....
"En el auge petrolero de la era de big data, las organizaciones que no estén preparadas para lidiar con su tóxico legado recibirán un duro golpe."
.....



La nueva posibilidad de ejercitar el derecho a reclamar una indemnización a través de una entidad, organización o asociación sin ánimo de lucro, sí que es un cambio algo más extendido a través de los diferentes estados miembros, puesto que la mayoría de ellos no cuenta por el momento con este mecanismo de representación, a excepción de algunos países como Francia, Alemania o Hungría.

Pero en lo que sí que están de acuerdo la gran mayoría de los expertos que han participado en este estudio es en el potencial aumento de las reclamaciones de daños y perjuicios por vulneraciones de la normativa de protección de datos.

Bien es cierto que las opiniones estaban divididas cuando los expertos fueron preguntados sobre si se había producido un aumento de este tipo de reclamaciones en los últimos cinco años, lo que es por otra parte lógico, teniendo

en cuenta que este derecho no existía en todos los estados miembros.

Sin embargo, a la pregunta ¿Aumentará el número de reclamaciones de daños y perjuicios a los responsables de los datos tras la aplicación del RGPD? La respuesta fue casi unánime, el RGPD va a promover el aumento de este tipo de reclamaciones. Los motivos por los que tantos países, entre los que se encuentran España y Reino Unido, prevén este aumento de reclamaciones varían desde el efecto de la notificación obligatoria de las violaciones de seguridad hasta un mayor conocimiento de los derechos de los individuos en materia de protección de datos, pasando por la facilidad que ofrece la representación de una organización para el ejercicio de este derecho.

Además el motivo principal que daban los cinco expertos que entendían que no iba a haber un aumento en este tipo de reclamaciones en

su país, era simplemente el propio coste del procedimiento es ese país.

La conclusión que podemos extraer de este estudio es que el RGPD va a implicar un aumento en las reclamaciones de indemnizaciones por daños y perjuicios en toda la Unión Europea ya que la nueva normativa favorece esta posibilidad y alienta a los individuos a ejercitar este derecho.

Puede acceder a una copia del estudio completo



Consejeros y directivos ¿saltan sin paracaídas?

Dña. Montserrat Guillén

Catedrática de la Universidad de Barcelona



Montserrat Guillén
Catedrática del Departamento de Econometría, Estadística y Economía Española de la Universidad de Barcelona

FORMACIÓN

Los recientes cambios legislativos en la Ley de Auditoría recomiendan que las empresas incluyan el control de los riesgos en la supervisión de sus actividades. Casi ha pasado desapercibido un cambio tan sustancial en las responsabilidades de la alta dirección y **hoy más que nunca es el momento de pensar en cómo, cuándo y por qué consejeros y directivos deben conocer los aspectos fundamentales de la gestión de los riesgos.**

El símil del salto al vacío es muy apropiado para describir un mapa de riesgos deficiente. ¿Qué piensa alguien que escucha la frase “saltar sin paracaídas”? ¿Qué es lo primero que viene a su mente? Un peligro inminente, eso está claro. Una vez me contó un instructor que todo principiante al dar su primer salto, ya a punto de salir por la apertura del avión que le ha subido unos kilómetros arriba, comprueba por última vez que localiza el cordón para abrir el paracaídas. Es instintivo. Pero **¿qué pensamos del paracaídas al saltar desde el peldaño de una escalera? Nada.** Es evidente que el riesgo al saltar no es el mismo, ni tampoco importa en este caso saber cuántas veces se atasca el mecanismo y si hay o no un segundo sistema de seguridad. Conclusión, no todos los saltos son iguales.

En un mapa de riesgos, el salto desde el avión tendría una severidad muy elevada, y una



probabilidad muy pequeña de que falle el paracaídas. El salto desde la escalera sería un riesgo leve que, en cambio, se ejecuta muy a menudo. Pues bien, aunque parezca que ya tenemos los principios básicos del control de los riesgos, no hay nada más lejos de la verdad. Esta visión simplista y faltada de rigor es la que a menudo impregna las decisiones. Se suceden una serie de apreciaciones subjetivas, en las que lo muy arriesgado y lo poco arriesgado, viene calificado por la propia experiencia personal. No se busca información objetiva, se recurre a la memoria, a lo que se recuerda haber vivido, o a lo que se intuye o al miedo, olvidando que los sucesos extremos suelen ser percibidos como más frecuentes de lo que realmente son porque cuesta más olvidar los acontecimientos extraordinarios que el resto.

La gestión de riesgos ha iniciado una expansión sin precedentes en todas las organizaciones empresariales pero se está quedando corta por una falta de formación de la cúpula de la empresa. En mi opinión, **acaba excesivamente circunscrita a la parte financiera o a la legal,** y además altos ejecutivos y consejos de administración todavía **no se sienten seguros ante un mapa de riesgos,** porque no saben si está bien elaborado, si es exhaustivo y cubre todos los niveles de su organización, si define con total exactitud qué es una severidad elevada, moderada o leve, si tiene un horizonte temporal determinado. ¿Qué sentido tiene decir que un fenómeno se produce con baja frecuencia sin establecer un nivel de ocurrencias mensual, anual o decenal, por ejemplo, buscando la regularidad en lo que la empresa ha experimentado en el pasado?

No se trata de que todos los directivos sean Chief Risk Officers (CROs), pero sí deben entender los mensajes, y las dimensiones fundamentales de la medición del riesgo: severidad, frecuencia y evaluación. Hasta que el Valor en Riesgo no sea un concepto tan habitual en las grandes empresas como el EBITDA o NAV, no habremos conseguido la mayoría de edad en la gestión de los riesgos.

En España hemos conseguido dar un gran paso con la creación del Post Grado de Experto en Gerencia de Riesgos que hemos lanzado desde la Universidad de Barcelona junto con AGERS, curso dirigido a los responsables del control del riesgo dentro de las organizaciones, en esta experiencia los alumnos matriculados perciben una formación adecuada a sus nece-

sidades y, por lo tanto, su paracaídas a punto para la supervisión de los riesgos. Que vayan bien equipados para poder afrontar un salto seguro y no un salto al vacío.

El siguiente paso será pensar en una formación ad hoc para directivos de la alta dirección. Hay que buscar la comunicación fluida y eficaz entre el CRO y quienes toman las principales decisiones a fin de evitar los acontecimientos adversos. El mejor CRO es el que todo el mundo cree que es prescindible porque en "nuestra empresa nunca pasa nada", pero también es aquel que tiene al otro lado alguien que entiende su lenguaje, con un objetivo común: delimitar todo, absolutamente todo lo que amenaza la consecución de los resultados



- 64** | **Eventos AGERS**
Resumen del segundo semestre

- 65** | **IV Manual Gerentes de Riesgos**
Riesgos de Transportes

- 66** | **V Premio Julio Sáez 2017**
La Responsabilidad civil en el ámbito de los cyber risks

- 68** | **Fórum FERMA 2017**
Comprometidos con el futuro

- 69** | **Programa de Desarrollo profesional**
LLOYD'S & FERMA

- 70** | **Acuerdo AGERS**
Trabajando juntos

- 72** | **Cambio de oficina**
Evolucionando con los riesgos

- 73** | **Proyectos 2018**

- 74** | **Bienvenidos**
Nuevos asociados julio- diciembre 2017

- 75** | **Patrocinadores 2017**

Eventos

Resumen de los eventos realizados en el segundo semestre de 2017

Acceso al resumen de noticias de los eventos, con declaraciones de los ponentes, acceso a enlaces y presentaciones relacionadas.

Fórum FERMA



Mónaco · 15 - 18 de octubre de 2017

Foro Programas de Seguros Internacionales Organizan FADE y AGERS



Asturias · 31 de octubre de 2017



Foro Ética de la medida de la Gerencia de Riesgos Organizan Instituto de Actuarios Españoles y AGERS



Madrid · 23 de noviembre de 2017

Foro Hacia la unión del gobierno y la ciberseguridad Organizan Instituto de Auditores Internos y AGERS



Madrid · 29 de noviembre de 2017

IV Manual Transportes

El Grupo de Trabajo de Gerentes de Riesgos de AGERS prepara su cuarto manual

La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) prepara su cuarto manual que tratará, en esta ocasión, sobre el transporte y sus riesgos.

El Grupo de Trabajo estará formado en exclusiva por once gerentes de riesgos, que serán los encargados de extraer las conclusiones según su libre interpretación, aprovechando al máximo el potencial de cada uno de los miembros.

Contar con la riqueza que aporta un equipo multidisciplinar permite disponer de diferentes perspectivas sobre un mismo asunto, incrementando la flexibilidad y capacidad de respuesta, que contribuye a alcanzar nuestro principal objetivo, que es dar respuesta a los riesgos actuales y futuros que se plantean en el ámbito del Transporte.

La composición del Grupo de Trabajo es:
 ADIF - Lourdes Porta Etessam
 AENA - Esperanza Pereira
 ARCELORMITTAL ESPAÑA - Juan Carlos López Porcel
 COMPAÑÍA LOGISTICA DE HIDROCARBUROS



(CLH) - Mario Ramírez Ortúzar
 DACHSER INTELLIGENT LOGISTICS - Mónica Serrano Durán
 DB SCHENKER - Roberto Moriana Alonso – Rodríguez
 IBERIA - Sara García González – Herrero
 METRO de Madrid - Nuria López Gimeno
 RENFE - Javier Gil
 REPSOL - Antonio García
 TRANSFESA - Eva Pérez Pastor
 SENER - Luis Lancha

El proyecto se compone de seis sesiones programadas mensualmente de enero a junio del 2018. Se dará inicio en enero, contando con la Administración, aseguradoras, mediadores, despachos de abogados, gabinetes periciales y comisarios de averías.

V Premio Julio Sáez

LA RESPONSABILIDAD CIVIL EN EL ÁMBITO DE LOS CYBER RISKS

AGERS celebró el pasado 14 de diciembre en la Real Gran Peña de Madrid la entrega de la V edición del Premio Internacional Julio Sáez de Investigación en Gerencia de Riesgos, en una ceremonia privada en la que todos los asistentes han podido recoger la monografía ganadora, publicada por gentileza de Fundación MAPFRE.

El acto fue inaugurado por D. Gonzalo Iturmendi, Secretario General de la Asociación. A continuación D. José Luis Martínez Olivares, como Presidente del Jurado y en representación del Centro de Seguros de El Corte Inglés, ha dirigido la ceremonia, hasta la entrega por parte del Presidente de AGERS, del Certificado que acredita a D. Jesús Jimeno Muñoz por su obra: "La responsabilidad civil en el ámbito de los cyber risks gerencia de riesgos: riesgos emergentes", como ganador en esta V Edición.

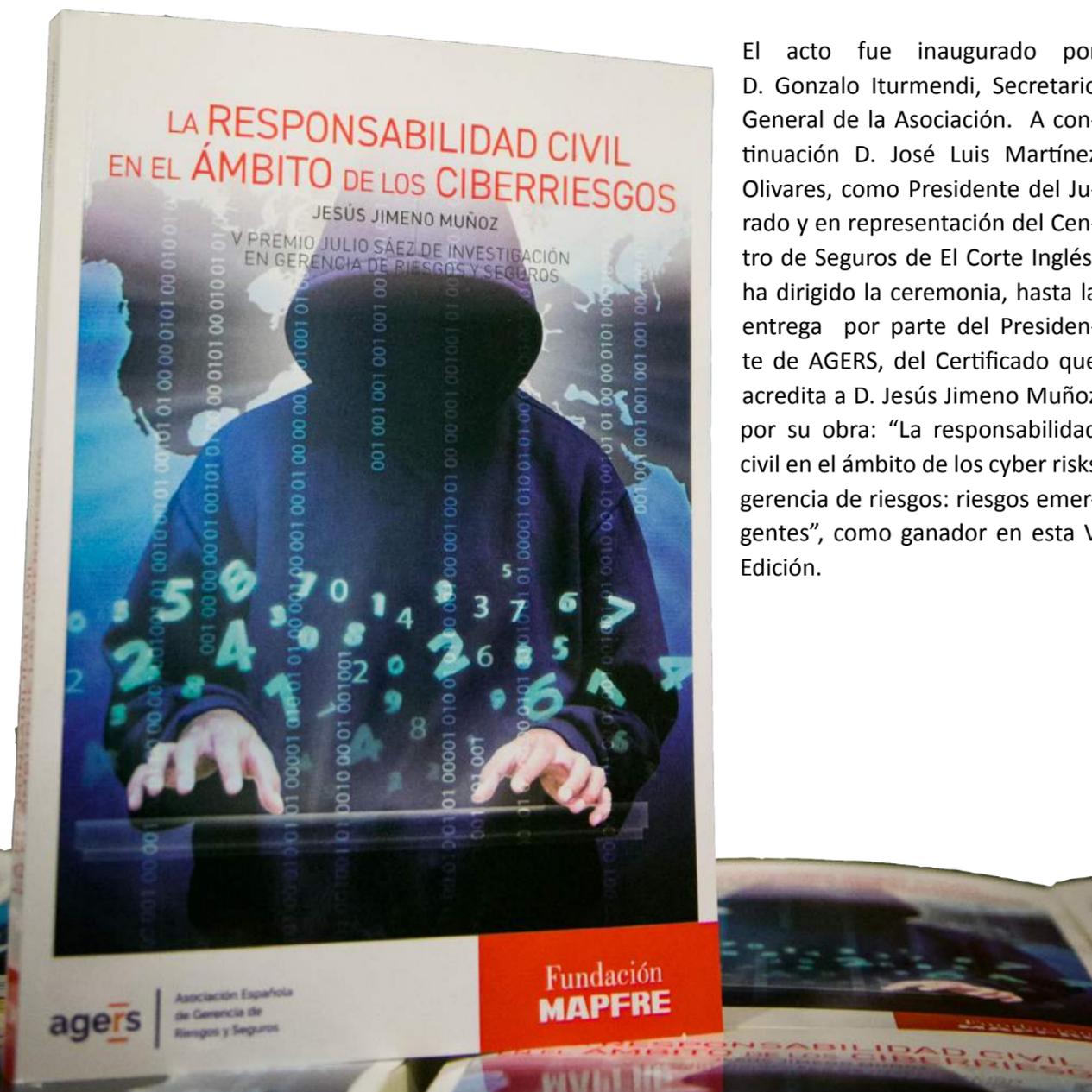


El Premio Julio Sáez a la Monografía de Investigación Internacional resultó elegida por mayoría por el jurado del premio compuestos por los siguientes ilustres miembros: D. José Luis Martínez Olivares, D. Sergio Álvarez Camina, Dña. Pilar González de Frutos, Dña. Mercedes Sanz Septién, D. Juan Carlos López Porcel, D. Ignacio Martínez de Baroja, Dña. M.ª Isabel Martínez Torre Enciso, D. Gonzalo Iturmendi Morales y D. Pedro Tomey Gómez.

El galardonado ha agradecido el premio con unas emotivas palabras, a la Asociación y al Centro de Seguros del Corte Inglés, como patrocinadores de la dotación económica de 18.000€.

El evento concluyó con un cóctel en el que los asistentes han podido felicitarse las fiestas y la nueva entrada del año.

[Acceso a la obra publicada en formato online](#)



FERMA FORUM

Comprometidos con el futuro



Ana Fernández, Departamento de Riesgos y Seguros de TRANSFESA fue la elegida por AGERS para asistir al programa de becas del Fórum de FERMA para jóvenes del sector.

Durante el pasado mes de mayo, gracias a AGERS tuve conocimiento de una convocatoria de una beca para jóvenes que se estuvieran formando en Gerencia de Riesgos, ofrecida por la Federación Europea de Risk Managers (FERMA). En este programa internacional se le ofrece a un joven estudiante asistir al Foro de FERMA de Gerentes de Riesgos cuya edición se celebraba en Montecarlo durante los días 15, 16, 17 y 18 de Octubre.

Gracias a que Transfesa es miembro de AGERS tuve la oportunidad de poder aplicar y posteriormente ser la candidata española elegida, de entre muchos y muy buenos candidatos, y tener la oportunidad de asistir a este Foro en Montecarlo durante 4 días.

Durante los cuatro días del foro se suceden masterclass, conferencias y workshops de grandes expertos del mundo de los riesgos y los seguros, que en esta ocasión se centraban en tres bloques: la educación, la comunicación y el liderazgo.

Tuve la oportunidad de asistir a charlas con grandes ponentes que, en definitiva, intentaron darnos las claves para llegar a ser un buen Risk manager, empezando con la importancia de una buena educación (recalcando las nuevas certificaciones que se están desarrollando en Gerencia de riesgos), continuando con el ser un buen líder dentro de la compañía, y acabando con el desarrollo de unas buenas habilidades comunicativas.

Tanto a nivel profesional como a nivel personal fue una excelente oportunidad el poder asistir a este evento, y conocer a gente muy interesante con la que mi compañía, Transfesa, se relaciona en el mercado. También pude aprender la importancia que tiene ser un buen líder y guiar a tu compañía hacia nuevos retos y éxitos, y sobre todo, como miembro parte de una Gerencia de riesgos, a que actualmente, es muy importante saber convertir las adversidades y los problemas que nos surgen en nuevas oportunidades.



Programa de Desarrollo profesional

LLOYD'S & FERMA 2017/2018

Nueva edición 2018/2019 del Programa de Desarrollo Profesional FERMA - Lloyd's.

El programa incluirá tres sesiones de dos días en la sede central de Lloyd's en Londres del 18 al 19 de abril de 2018, del 25 al 26 de octubre de 2018 y en abril de 2019 y se centrará en actividades prácticas que faciliten el intercambio de experiencias entre los participantes de los diferentes países europeos. Hasta el momento, han sido más de 60 gerentes de riesgos de 21 países los que han asistido al programa desde su lanzamiento en 2012.

Los candidatos serán seleccionados por FERMA a partir de las solicitudes recibidas de las Asociaciones Nacionales antes del 31 de enero de 2018.



Más información

Trabajando juntos

por la Gerencia de Riesgos

AGERS trabaja con otras organizaciones con el fin de:

I. Fomentar los conocimientos de los profesionales de la gestión de riesgos y seguros mediante la organización de eventos y foros, así como la elaboración de materiales didácticos centrados en los fundamentos y en los últimos avances relativos a la gestión de riesgos y seguros.

II. Constituir un foro permanente para el intercambio de ideas y para el desarrollo de una red de contactos profesionales en los ámbitos local, nacional e internacional, siempre de acuerdo con la legislación y normativa en materia de competencia.

III. Proporcionar información y herramientas de gestión sobre aspectos diversos de la gestión de riesgos y seguros, posibilitando a los profesionales una formación continuada dentro del actual entorno de la actividad empresarial.

Por ello hemos organizado dos foros junto al Instituto de Actuarios Españoles y el Instituto de Auditores Internos de España.

Además, hemos colaborado con organizaciones como la Federación Asturiana de Empresarios (FADE) que nos ha ayudado a llevar nuestros eventos hasta Asturias.



AGERS en Capital Radio Todos Seguros

Mediación de conflictos



Capital Radio - Todos Seguros
4 de julio de 2017

Riesgo Político



Capital Radio - Todos Seguros
7 de noviembre de 2017



Cambio de oficina

Evolucionando con los riesgos

La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros se ha mudado y estrena oficinas.

Se encuentra en el mismo edificio, en pleno centro del distrito de Salamanca (c/ Príncipe de Vergara, 86) pero en el bajo, lo que facilita el acceso de aquellos que quieran visitar la Asociación.

Como novedad más destacable, se encuentra el aula multimedia, donde encontramos no sólo una sala de reuniones al más puro estilo google, sino una de las aulas con mayor capacidad tecnológica.

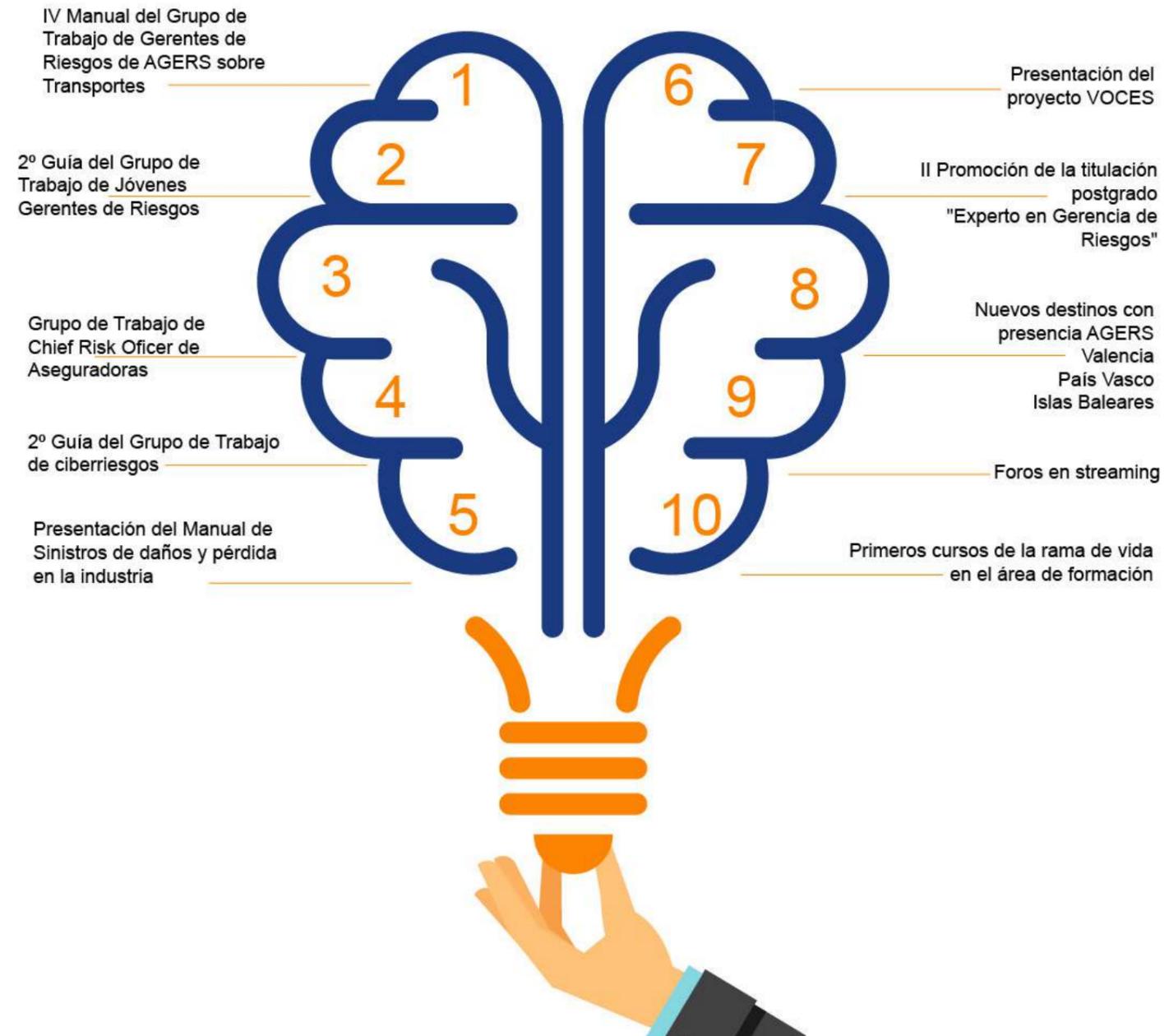
Estos cambios proporcionarán a AGERS la llegada al mundo online, con cursos, foros o desayunos en streaming, lo que hará que la Asociación cruce incluso el charco y pueda llegar a más interesados.

Este año estrenábamos nueva imagen, nuevos colores corporativos y nueva web, y ahora además nueva oficina.



Proyectos 2018

Apostando por el conocimiento



Bienvenidos

Damos la bienvenida a los nuevos asociados desde el 1 de julio hasta el 31 de diciembre de 2017

COLECTIVOS

- ADIF (ADMINISTRADOR DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA)
- BERGÉ Y CIA SA
- EPG Y SALINAS SL
- ONE ESECURITY SL

INDIVIDUALES

- FERNANDO VEGAS FERNÁNDEZ



Patrocinadores 2017





SIGUE NUESTRO CAMINO