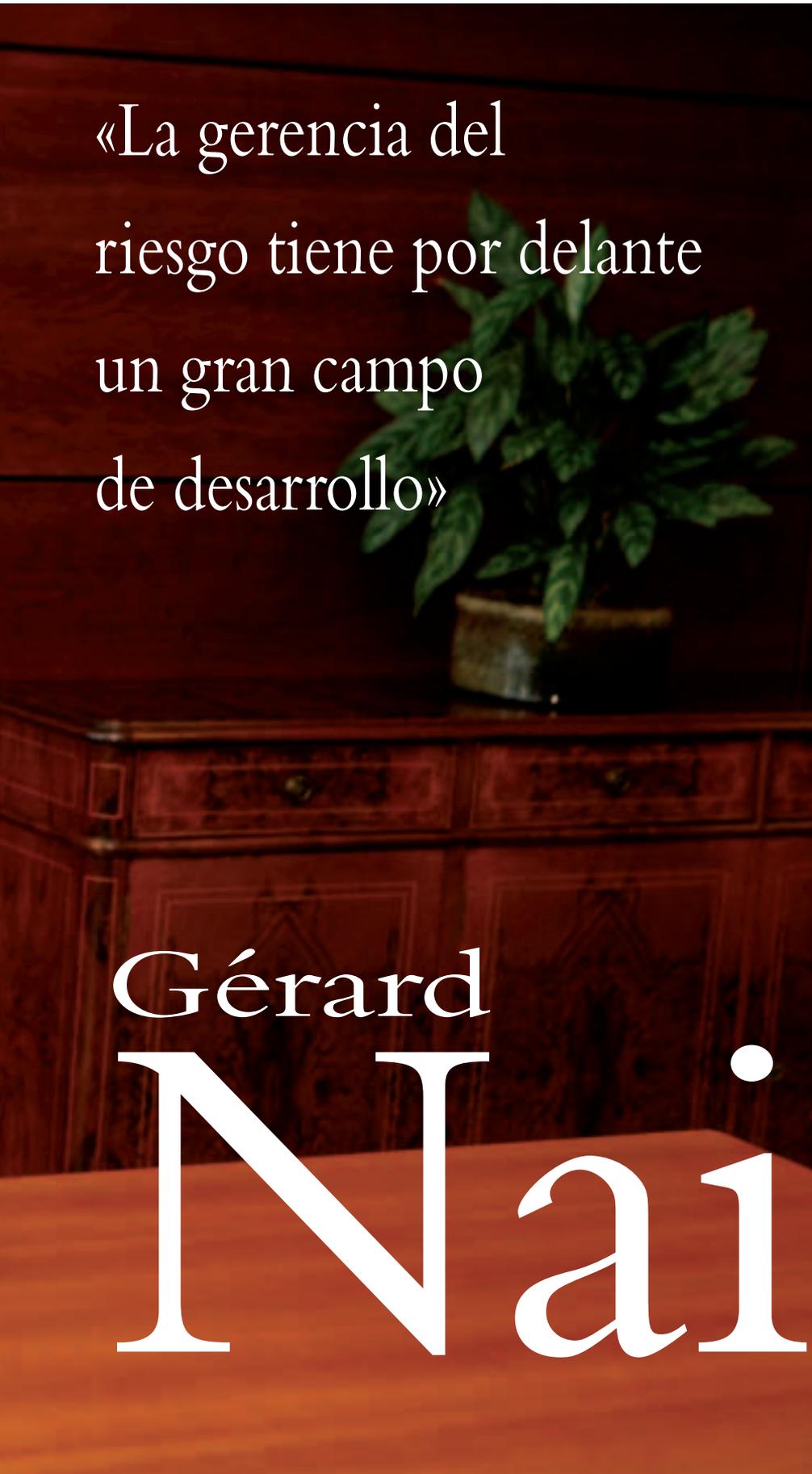


en opinión de...





«La gerencia del  
riesgo tiene por delante  
un gran campo  
de desarrollo»

Gérard

Naisse

*«La noción de riesgo cada vez es más importante dentro de la empresa», dice Gérard Naisse. El responsable de Riesgos y Seguros del Grupo Total acudía, como ponente, a las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales, organizadas por MAPFRE, durante las cuales se desarrolló esta entrevista. Conocer el negocio a fondo, mitigar los riesgos y aprender de la experiencia son algunas de sus claves a la hora de aplicar la Gerencia de Riesgos.*

Texto: ALICIA OLIVAS  
Fotos: ALBERTO CARRASCO

**GERENTE DE RIESGOS Y SEGUROS  
DEL GRUPO TOTAL**

***En primer lugar, ¿podría decirnos cuáles son las responsabilidades del director de Gerencia de Riesgos y Seguros de Total?***

En realidad, Total no difiere mucho de cualquier otra gran compañía internacional que pueda tener un Departamento de Gerencia de Riesgos y Seguros. Para entender cuáles son estas responsabilidades es necesario saber que, en nuestro grupo, la gestión del riesgo y su cobertura aseguradora se realizan a escala corporativa, es decir, se aplican a todos los segmentos: *Upstream* (Exploración y Producción), *Downstream* (Refino y Marketing, *Trading* y Transporte Marítimo) y Químico.

Entre mis responsabilidades se encuentran las etapas tradicionales de identificación, cuantificación y, por supuesto, mitigación de los riesgos, en colaboración con las Divisiones de Salud, Seguridad y Medio Ambiente para cada segmento y en cada una de las operadoras locales. A continuación, una vez mitigados los riesgos en la medida de lo posible, tenemos que tomar decisiones en materia de transferencia de riesgos. Básicamente, esta etapa consiste en decidir qué riesgos se van a asumir dentro de la compañía, es decir, lo que denominamos retención. Se puede hacer asumiéndolos con cargo a los resultados de la compañía en cuestión o bien a través de empresas «cautivas». Éstos son los dos niveles de retención de riesgos que existen en el grupo. Mi cometido consiste en presentar al Comité Ejecutivo de la compañía una propuesta de transferencia de riesgos.

Otra faceta de mi trabajo es participar en el Comité de Riesgos del Grupo Total, que cuenta con una dilatada existencia y que se encarga de examinar todos los proyectos de inversión o desinversión que se plantean al Comité Ejecutivo. Este Comité está encabezado por el director de Estrategia y Planificación Corporativa, y también forman parte del mismo el director Financiero, el director de los Servicios Jurídicos, el jefe de Seguridad y Medio Ambiente, y el director de Gestión

**«LA EXPERIENCIA NOS MUESTRA EL PAPEL CRECIENTE DEL GESTOR DE RIESGOS EN LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA»**

de Riesgos y Seguros, así como representantes de los segmentos a los que afecte la operación. El Comité de Riesgos trata toda clase de riesgos (asegurables o no), incluidos, por ejemplo, los riesgos políticos.

***Total es un grupo energético internacional cuya misión es satisfacer de forma duradera, mediante la innovación y la acción, las necesidades energéticas del ser humano. ¿Cómo puede la gestión de riesgos contribuir a este objetivo?***

A grandes rasgos, podemos decir que Total en su conjunto está desarrollando tecnologías muy innovadoras. Si pasamos revista a los últimos avances que hemos llevado a cabo, podemos destacar lo que llamamos perforación «*offshore* ultra-profunda», nuevos yacimientos de arenas bituminosas en Canadá, etc., lo que implica mucha innovación. Por supuesto, nuestra labor como gerentes de riesgos y seguros consiste en comprobar que el mercado recibe la información adecuada, y en tratar de explicar y de mostrar estos nuevos riesgos a nuestra compañía aseguradora. Ésta es nuestra principal aportación.

***¿Qué peculiaridades tiene la gestión del riesgo dentro de una empresa, como Total, cuyas actividades principales son el petróleo y el gas?***

Desde luego, el petróleo y el gas conllevan unos riesgos muy específicos. Se trata de actividades de alto riesgo, y la clave para nosotros está en actualizar estas amenazas de modo permanente y con precisión; comprobar que hemos recibido la información adecuada por parte del personal de operaciones; y ser capaces entonces de cubrir este riesgo tan específico.

El mercado de riesgos energéticos no es tan amplio como el de la automoción o el de otros fabricantes de bienes de consumo. En las

compañías de seguros, el Área Energética forma parte de una división independiente. Se trata de un mercado verdaderamente especializado.

*La seguridad de las instalaciones o en el transporte, y la protección del medio ambiente son dos de los compromisos asumidos por Total. ¿Cómo encajan estos dos retos dentro de la estrategia general de Gerencia de Riesgos?*

Tanto la seguridad como la protección del medio ambiente son dos objetivos directamente ligados a la gestión del riesgo. En general, nos identificamos con estos compromisos y colaboramos muy estrechamente con todas las personas del grupo involucradas en aspectos relacionados con la seguridad y el medio ambiente. Por otra parte, encargamos estudios específicos a auditores que trabajan en el ámbito actuarial y, particularmente, con grandes aseguradoras. Toda esta visión de conjunto ayuda al grupo a llevar a cabo un análisis general de su proceder en este campo.

*¿Ha conseguido Total crear una verdadera cultura del riesgo en toda la organización, a pesar de su dimensión? ¿Cómo han abordado esta cuestión?*

Sí, tenemos una «Carta de Principios» firmada por el máximo responsable de la compañía. Cada empleado posee una copia de esta Carta. Se trata de un compromiso del grupo con la seguridad y el medio ambiente, y forma parte de la cultura sobre el riesgo que hemos establecido.

También quisiera señalar que todos los empleados del grupo son evaluados una vez al año por sus superiores en este ámbito. Sea cual sea su puesto de trabajo en la compañía, se analiza su contribución a la seguridad y al medio ambiente en su labor cotidiana. Además, si visita nuestras oficinas, verá que tenemos pantallas en cada planta del edificio, en las que se reflejan datos bá-

**«EL MERCADO DE RIESGOS ENERGÉTICOS NO ES TAN AMPLIO COMO EL DE LA AUTOMOCIÓN O EL DE OTROS FABRICANTES DE BIENES DE CONSUMO»**

sicos, como el precio del petróleo, el margen de refino o la cotización de las acciones de Total, así como otra información de suma importancia: se presenta nuestra actuación en el campo de los accidentes, con un gráfico que indica la mejora conjunta del grupo en este aspecto. Por tanto, puede decirse que en Total se ha desarrollado realmente una cultura de la seguridad.

*Es decir, ¿usted trabaja con esta clase de información, con informes y estadísticas de siniestralidad, al mismo nivel que con el precio de las acciones...?*

Exactamente. Así nos aseguramos de que todo el mundo avanza en la misma dirección, tanto si está situado en las oficinas como en una plataforma marina o en una refinería. En realidad, lo que pretendemos es que esta cultura cale en todos los empleados del grupo.

*Total opera en más de 130 países de todo el mundo. ¿Qué medidas concretas de control de riesgos se han puesto en marcha para hacer frente a esta gran diversidad?*

Bien, la idea fundamental es que todos los segmentos de actividad, tanto los de exploración y producción como los de refino o productos químicos, estén sometidos a un mismo sistema referencial de seguridad. Ésta es la norma, de manera que si estamos en el país X y nos trasladamos al país Y, trabajaremos de acuerdo a un mismo estándar de referencia. Todos estos métodos de trabajo son objeto de auditorías internas con regularidad.

En todo el mundo, por tanto, se realizan las operaciones según las mismas reglas y especificaciones generales de la compañía, además, por supuesto, de respetar la legislación local. Para cumplir con la legislación en cualquier país en el que podamos operar, tenemos que ser lo que se dice «buenos ciudadanos». Es necesario tener en

cuenta las distintas culturas. A la hora de hacer negocios en Asia, Oriente Próximo o África, aunque seamos europeos tenemos que encajar con las demás culturas. Tal vez esto sea lo más interesante de mi trabajo.

***¿Cómo se puede crear el mejor mapa de riesgos, sin dejar nada al azar?***

Sigo pensando que, cuando se trabaja con materiales tales como los hidrocarburos, no se puede dejar nada al azar. Por tanto, básicamente, la línea que se debe seguir es el respeto estricto de todos los procedimientos y legislaciones, y asegurarnos de su debido cumplimiento. Realmente no encuentro otra forma de abordar el riesgo.

***Ahora mismo, ¿cuáles son los riesgos que más le preocupan? ¿Las fluctuaciones del precio del crudo, la inestabilidad política de algunos países en los que operan, una marea negra o, quizás, las catástrofes naturales o el terrorismo?***

Obviamente, todos estos riesgos son muy importantes para nosotros y nos preocupan. En particular, estamos muy sensibilizados hacia las condiciones climatológicas del entorno en el que operamos. También ha mencionado acertadamente las fluctuaciones en el precio del petróleo. Esto, por supuesto, constituye un gran problema para nosotros, sobre todo si tenemos en cuenta los plazos que aquí se manejan. Pueden transcurrir cinco años desde que se inicia un proyecto hasta que se empieza a producir. Hay que tratar de compaginar los proyectos a largo plazo con la volatilidad a corto plazo del precio del petróleo.

***Desde el punto de vista geográfico, ¿dónde se encuentran, en su opinión, los riesgos más difíciles de controlar?***

Todo esto está más relacionado con los problemas tecnológicos y las condiciones climáticas

**«A LA HORA DE HACER NEGOCIOS EN ASIA, ORIENTE PRÓXIMO O ÁFRICA TENEMOS QUE ENCAJAR CON LAS DEMÁS CULTURAS»**

que con una zona geográfica específica, ya sea en América, Asia, África o en otro lugar. Siempre que perforamos en aguas a 2.000 metros de profundidad estamos ante una misión difícil, sea donde sea. Sin duda, las condiciones medioambientales acarrearán problemas tecnológicos. Por ejemplo, estamos desarrollando el proyecto de Kashagan, en el mar Caspio, donde las temperaturas oscilan desde -40 ° C en invierno hasta +40 ° C en verano. El mar Caspio está helado en invierno, lo que conlleva numerosos problemas técnicos. Por tanto, en general, todos los aspectos tecnológicos y ambientales pueden plantear grandes dificultades. Otro buen ejemplo es el enorme proyecto de gas del Ártico, denominado proyecto Shtokman. Éste es también un entorno muy, muy duro, no sólo por la tecnología que debemos aplicar, sino, por supuesto, por las condiciones del clima.

***¿Qué conclusiones puede extraer una compañía tras enfrentarse a una pérdida importante?***

Lo esencial es aprender de la experiencia, y desde luego se aprende mucho tras la ocurrencia de una gran catástrofe; en esto coincidirán todas las partes. Lo que quiero decir es que cuando se produce una catástrofe en una refinería, en cualquier lugar del mundo, se informa a 'todos' sobre lo que ha salido mal y 'todos' adoptan las medidas correctivas necesarias. También aprendemos de las reacciones de los equipos de emergencia, pues debemos asegurarnos de que estamos preparados para hacer frente a cualquier catástrofe.

***Una manera importante de paliar los efectos de los riesgos son los seguros. En su caso, ¿qué riesgos ha decidido dejar en manos de un seguro y cuáles ha optado por asumir mediante el autoseguro?***

En primer lugar, nos esforzamos por conocer nuestros riesgos y mitigarlos. Éste es el primer



paso. La existencia o no de un seguro que cubra ese riesgo sería el paso siguiente. Por tanto, lo primero que hay que evitar es la materialización del riesgo. Éste es nuestro planteamiento frente a los riesgos y, en cualquier caso, algunos de estos riesgos no se pueden transferir al mercado de seguros. Por ejemplo, no podemos contratar una póliza que cubra si vamos a tener éxito o no en la búsqueda de un pozo nuevo.

Total es un grupo muy grande; somos por tamaño la cuarta o quinta empresa petrolera internacional del sector privado. Por tanto, podemos asumir mucho riesgo en comparación con otras empresas más pequeñas, que sólo pueden permitirse niveles de retención muy bajos. Nuestra política es retener el riesgo de frecuencia y transferir los riesgos de catástrofes a las mutualidades de las compañías petroleras, OIL y OCIL, y al mercado comercial. Básicamente se trata de una combinación de autoseguro y transferencia de riesgos. Por supuesto, todo esto depende de si el mercado puede aceptar el riesgo, en función de su capacidad y su interés.

***En estos momentos, ¿en qué riesgos puede resultar más difícil encontrar cobertura aseguradora?***

El mercado está respondiendo de una forma adecuada en relación a los riesgos que se aseguran normalmente, pero esto puede cambiar. Por ejemplo, después del huracán Katrina fue casi imposible cubrir daños por huracanes, pero ahora estos seguros vuelven a estar disponibles, por lo que el mercado sin duda está reaccionando a los acontecimientos. Lo mismo sucedió después del 11 de septiembre: se hizo imposible conseguir cobertura frente a ataques terroristas; sin embargo, ahora es más sencillo. La situación actual es que las compañías petroleras y de gas han gozado de buena consideración durante estos dos

**«LO ESENCIAL ES APRENDER DE LA EXPERIENCIA, Y DESDE LUEGO SE APRENDE MUCHO TRAS LA OCURRENCIA DE UNA GRAN CATÁSTROFE»**



últimos años, por lo que el mercado asegurador se está adaptando razonablemente.

***¿Cómo se están perfilando las renovaciones de seguros?***

Sin duda se trata de una buena pregunta. Para responderla, yo me pregunto: «¿cuál va a ser el efecto de la crisis económica?» La cuestión esencial es que, aunque las compañías de seguros tengan buenos resultados técnicos, particularmente en nuestro sector energético, también poseen amplias carteras de activos y bonos. La clave estará en cómo van a verse afectadas estas carteras por la crisis económica. Una compañía

de seguros puede tener, por un lado, beneficios técnicos, y, por otro, grandes pérdidas en sus inversiones financieras. Si eres un asegurado, quizás tengas cierto temor a que tu compañía aseguradora decida compensar las pérdidas en sus inversiones incrementando las primas. Pronto sabremos la respuesta.

*¿Por qué decidió Total crear su cautiva, Omnium Insurance & Reinsurance? ¿Cuál es el balance de su actividad?*

En la actualidad, esta compañía cautiva desempeña un papel muy importante en nuestra política de riesgos y seguros. Su función principal es servir de vehículo para la implantación de esta política, puesto que todo el riesgo asegurado revierte en la compañía cautiva y es el instrumento que permite acceder en todo el mundo al mercado de reaseguros como grupo, y así beneficiarse de economías de escala. Por tanto, diría que su papel es indispensable para nuestra política corporativa de gestión de riesgos y de seguros.

*¿Cobrará mayor protagonismo en el futuro?*

Por supuesto, ya que (y éste es el segundo aspecto funcional) constituye también una herramienta fundamental para retener el riesgo dentro del grupo. Cuando, dentro del campo de la seguridad, un directivo desee aminorar el efecto de una pérdida, la compañía cautiva ayudará, manteniendo la retención en el grupo para compensar a la operadora. Esta última mantendría una retención de 20 millones de dólares, por ejemplo, y la compañía cautiva se haría cargo a partir de ese punto.

*¿Entra en sus planes utilizar otras fórmulas alternativas?*

La actual situación económica mundial podría reducir la disponibilidad de instrumentos financieros.

**«NUESTRA POLÍTICA ES RETENER EL RIESGO DE FRECUENCIA Y TRANSFERIR LOS RIESGOS DE CATÁSTROFES A LAS MUTUALIDADES DE LAS PETROLERAS Y AL MERCADO COMERCIAL»**

*La gestión de riesgo no sólo requiere la voluntad de la Dirección de la empresa sino también sembrar una cultura del riesgo en toda la organización. ¿Corresponde ese papel de impulsor al gerente de riesgos?*

La cultura del riesgo es lo que importa, y por mucho que se sea el mejor gestor de riesgos del mundo, no se puede hacer nada individualmente. Las medidas de prevención de riesgos deben cumplirse en todos los niveles de la compañía. Nuestra meta es activar y coordinar, pero, en definitiva, el gestor de riesgos de más alto nivel de la empresa es su máximo responsable.

*¿Qué papel van a desempeñar estos profesionales dentro de las empresas en los próximos años?*

Llevo ya bastante tiempo en el negocio y claramente he visto que este Departamento se ha vuelto más poderoso en los últimos años. Ya he mencionado al Comité de Riesgos, del que, por supuesto, forma parte el gerente de riesgos, y dicho Comité posee un planteamiento holístico del riesgo, ya que asume no sólo los riesgos asegurables, sino todos los que afronta la compañía. La experiencia nos muestra el papel creciente del gestor de riesgos en la creación de la estrategia de la compañía.

*¿Cómo deben formarse, a su juicio, los gerentes de riesgos del mañana?*

No creo que exista una formación específica, porque los gerentes de riesgos proceden de ámbitos diferentes: unos son ingenieros, otros provienen de la esfera jurídica o económica. Por tanto, se trata de una combinación de distintas habilidades. En Francia existen algunas universidades especializadas en gerencia de riesgos, pero creo que también se aprende mucho sobre el terreno.

Es necesario conocer bien el trabajo que se lleva a cabo en la empresa. Si eres gerente de riesgos de una compañía petrolera y de gas, no se puede pasar de la noche a la mañana a gestionar los riesgos de un fabricante de automóviles. Es necesario conocer el negocio de la empresa, comprenderlo y después gerenciar sus riesgos de la mejor forma posible.

### *Desde su punto de vista, ¿cómo está evolucionando el mundo de la Gerencia de Riesgos?*

Está claro que la noción de riesgo cada vez es más importante dentro de la empresa. Las últimas tendencias de los sectores financieros están, desde luego, ampliando el concepto de control del riesgo entre la Alta Dirección. Y realmente creo que la gestión del riesgo tiene por delante un gran campo de desarrollo.

### *¿A cuál de estas facetas dedica más tiempo?*

Dado que mi puesto es de carácter directivo, dedico mucho tiempo a coordinar los distintos aspectos del trabajo. Dispongo de un equipo formado por ingenieros, abogados y expertos en finanzas. Tengo que despachar con la Alta Dirección y también dedico parte de mi tiempo a las mutualidades del sector petrolero, como Oil Insurance Limited (OIL) y Oil Casualty Insurance Limited (OCIL), que ofrecen cobertura de seguros patrimoniales y de responsabilidad civil, respectivamente. Soy miembro del Comité Ejecutivo de ambas empresas, y recientemente he pasado a presidir el Consejo de OIL. Además, viajo a países en los cuales tenemos que entablar relaciones con compañías petroleras locales o nacionales.

**«ES NECESARIO CONOCER EL NEGOCIO DE LA EMPRESA, COMPRENDERLO, Y DESPUÉS GERENCIAR SUS RIESGOS DE LA MEJOR FORMA POSIBLE»**

### *¿En qué lugar del organigrama se encuentra exactamente su Departamento?*

En mi caso, respondo ante el Director Financiero de la compañía, que es miembro del Comité Ejecutivo.

### *Después de 16 años al frente del Departamento, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrenta en la actualidad?*

Lo que realmente me gusta de mi trabajo es que puedo verlo todo. Es uno de esos contados puestos en los que eres responsable, de alguna forma, de todos los segmentos de actividad, desde quienes perforan los pozos, refinan o transportan el petróleo hasta el área petroquímica o química; nuestro departamento de seguros cubre todas estas actividades. Por tanto, uno de los aspectos más importantes consiste en ser buen conocedor de todo lo que se hace.

Debo decir, con toda modestia, que nuestro Departamento está muy considerado dentro del grupo y toda la información circula con fluidez. Una parte muy importante de este reto consiste en mantener el flujo de información. Además, desde el punto de vista del riesgo, obviamente, uno de los principales problemas en la actualidad es la situación de los mercados financieros, y en particular cómo va a afectar a las compañías de seguros y reaseguros. De hecho, en lo que respecta a la transferencia de riesgos, el riesgo crediticio de las empresas de seguros y reaseguros es fundamental. También soy el responsable de las pensiones y de los beneficios sociales para los empleados, un compromiso a largo plazo, por lo que es necesario examinar con detalle a las compañías de seguros.

El pasado 8 de octubre, Gérard Naisse acudía como ponente a las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales, organizadas

## GÉRARD NAISSE: UNA EXTENSA LABOR

Graduado por la Escuela Francesa de Estudios Superiores Comerciales (HEC), Gérard Naisse se incorporó al Departamento Financiero de Total en 1976 y tres años más tarde entró a formar parte del Departamento de Gerencia de Riesgos y Seguros de la petrolera, donde continuó asumiendo nuevas tareas. Así, en 1982 se convirtió en el director general de la cautiva del grupo (Omnium Insurance & Reinsurance Company, OIRC), comenzando su labor en Ginebra (Suiza). En 1989 volvía a París como subdirector del Departamento de Gerencia de Riesgos y Seguros, y en 2002 era nombrado director del mismo.

El máximo responsable de Gerencia de Riesgos de Total también es presidente y consejero delegado de OIRC y de las filiales OPSA (Omnium de Participations SA) y Total Trading International, con sede en Ginebra. Asimismo, se sienta en el Consejo de Administración de otras dos compañías del grupo, en Francia. Su currículum no termina aquí, ya que actualmente forma parte de la Dirección de Oil Insurance

Limited (OIL) –donde fue máximo responsable entre 2004 y 2007– y de Oil Casualty Insurance Limited (OCIL); asimismo, es jefe del Comité de Compensación creado por ambas entidades. Naisse ha sido, además, miembro del Consejo Consultivo de Marsh en Francia desde 1997 hasta 2000 y director de la compañía de reaseguro francesa Corifrance, entre 1995 y 1999.



por MAPFRE, durante las cuales se desarrolló esta entrevista. Para Naisse, «los seguros cubren el riesgo, pero son mucho más importantes para nuestro grupo desde el punto de vista de protegernos a largo plazo y tomar medidas específicas frente a las adversidades». ■