

**XIX CONGRESO ESPAÑOL DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS**

**JOAQUÍN DE LA HERRÁN**  
**27 DE MAYO DE 2008**

**CESCE**  
*Seguros de Crédito*



# **RIESGO EN LA EXPANSION DE LAS EMPRESAS**

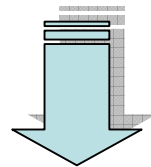
**AGERS**

**Asociación Española de  
Gerencia de Riesgos y Seguros**



## **EL RIESGO EN UN CONCEPTO AMPLIO:**

# **ERM**



Amplia definición del concepto de riesgo,  
forma de tratarlo, como sacarle partido y  
convertir su gestión integral en parte de la  
cultura empresarial



- **ALGUNAS COMPAÑÍAS ESTÁN COMENZANDO A RECONOCER POTENCIAL DE GESTIÓN INTEGRADA DEL RIESGO.**
- **LO QUE ESTÁ CAMBIANDO: NO TANTO LOS RIESGOS EN SÍ, SINO LA FORMA DE GESTIONARLOS**
- **RECONOCIMIENTO GENERALIZADO SOBRE NECESIDAD DE TRATAR (GESTIONAR) TODOS LOS RIESGOS (Y SUS INTERACCIONES) EN CLAVE DE ESTRATEGIA DE EMPRESA**
- **LO EXIGEN: RATINGS, BOLSAS VALORES, REGULADORES, INVERSORES**



## TIPOS DE RIESGOS CONSIDERADOS

Una posible calificación en cuatro grupos:

- ① Financieros
- ② Operacionales
- ③ Estratégicos
- ④ Por accidente



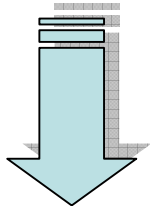
## Operacionales

- ☛ **Tecnología/informática:** modelo de apoyo
- ☛ **RR HH:** movilidad, formación, integración en la cultura..., adaptación al cambio, equipos directivos.
- ☛ **Cuadro de Mando eficaz:** manejo de las variables claves.
- ☛ **Información y control presupuestario**



## CONTROL DEL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

Cuadro de mando: los principales indicadores



Riesgos inherentes a la

gestión aparte factores agravantes:  
crecimiento, crisis...



# Gestión v. liderazgo



**Control diario**



**La diversificación controlada / expansión**

**Visión en M/L Plazo**



## El cambio ligado al crecimiento y expansión

- ➔ Hacer siempre lo mismo esperando que algo cambie
- ➔ Adaptación del cuadro de mando: no confundir objetivo con instrumento
- ➔ El cambio **no** es objetivo
- ➔ Sentimiento urgencia y situación crítica puede ayudar (nunca perder la sensación de riesgos)





## Riesgos estructurales y coyunturales

RR.HH: Resistencia / inercias

Fórmulas: Bench Marking

Externalizar diseño, control y cobertura

Elección momento: turbulencia financiera



- Agrava los problemas
- Magnifica los errores
- Oportunidad?

Comunicación / información: riesgo: los rumores sustituyen a información




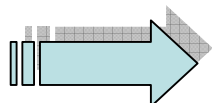
## Riesgos

Impacto financiero: identificarlos y medirlos

Su gestión  control y minimizar el efecto

Riesgos en crecimiento: “Risking the present for a powerful future”

  
A veces reinventarse  
de crear otra compañía



no se trata de mejorar, sino



## REFLEXIONES FINALES

- ↪ En tiempos de cambio, algunos gestores se ciegan por éxitos pasados y la obsesión por preservar status.
- ↪ Los que rechazan el cambio son los arquitectos de la decadencia
- ↪ La mayor carga y responsabilidad es tener gran potencial
- ↪ “Una amenaza que todos perciben y no se debate y discute es más dañina que la amenaza que se explicita, discute y afronta” (actual coyuntura)