

# Entrevista a un Gerente de Riesgos de AGERS

D. José M<sup>a</sup> 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-

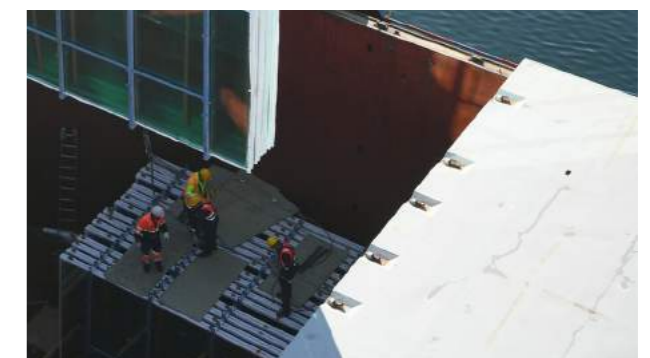
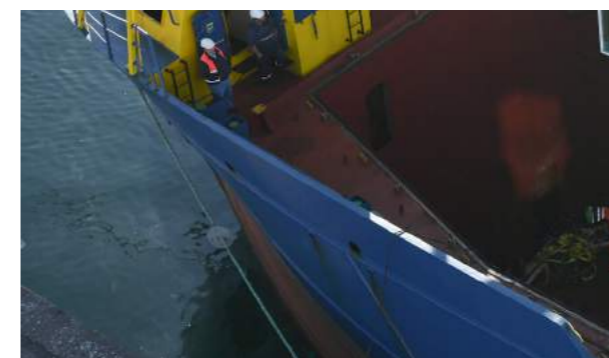
rar el riesgo, y para conseguirlo necesitamos de la colaboración de todos aquellos profesionales que están en contacto directo con el mismo.

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.

