





---

# Prologo

FERMA se complace en presentar los resultados de la novena Encuesta Europea sobre Gerentes de Riesgos realizada en colaboración con PwC. Esta encuesta se lleva a cabo cada dos años desde 2002 y proporciona una visión única de las opiniones y los roles de los gerentes de riesgos en toda Europa.

En esta edición, hemos cambiado un poco el énfasis para explorar mejor el trabajo de los gerentes de riesgos para apoyar el éxito y la sostenibilidad de sus organizaciones. Vemos que a lo largo de los 16 años de la Encuesta Europea FERMA, el rol del gerente de riesgos se ha vuelto más estratégico y el ERM está más profundamente integrado en las organizaciones europeas. Los gerentes de riesgos empresariales tienen un papel cada vez mayor como asesores de riesgos en las actividades corporativas futuras con relación al gobierno, la cultura de riesgo y la tolerancia del riesgo, siendo cada vez más parte de las misiones del gerente de riesgos.

La colaboración con otros departamentos de la organización es otro aspecto clave del rol del gerente de riesgos, actuando como un director-coordinador de riesgos que consolida la información de otras funciones relacionadas con los riesgos para brindar una visión clara y completa a la alta dirección. Vemos un claro fortalecimiento de la conexión con la TI y la seguridad de la información, ya que los riesgos cibernéticos se consideran la amenaza número uno para el crecimiento futuro.

El profesionalismo está aumentando y hay una división más clara de la experiencia en la gestión de riesgos empresariales y la gestión de seguros. El gerente de riesgos nunca ha estado más cerca de la innovación. Asegurar un buen flujo de información de riesgos a través de la organización, el mapeo de riesgos, el análisis de escenarios y el uso especializado de la transferencia de riesgos forman parte del portfolio de gerentes de riesgos y seguros.

Creemos que las demandas de sostenibilidad, buena conducta corporativa y rápida digitalización están llevando a cambios profundos en las organizaciones. Esta encuesta muestra que el rol del gerente de riesgos está evolucionando. Él o ella está bien equipado para ser copiloto de la junta directiva y de la alta dirección en esta transformación.

Agradezco a Charlotte Hedemark Hancke como líder de FERMA en este proyecto, a nuestro socio PwC y a las 22 asociaciones nacionales miembros de FERMA por su participación. Creo que encontrará este informe interesante y útil.

## ***Jo Willaert, presidente de FERMA***

En los últimos años, se ha recurrido mucho a la función de gestión de riesgos para facilitar tanto la implementación como la coordinación de la gestión de riesgos en relación con las nuevas regulaciones sobre cumplimiento y protección de datos y el análisis de riesgos estratégicos de alto perfil relacionados con las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial.

Los gerentes de riesgos desempeñan su papel cuando colaboran con otras funciones dentro de la organización para proporcionar un análisis integral de los riesgos a la alta dirección y la junta directiva.

Este informe ayuda a comprender las responsabilidades actuales y el desafío de los gerentes de riesgos europeos e identificar buenas prácticas emergentes.

## ***Françoise Bergé, socia de aseguramiento de riesgos y servicios de asesoramiento, PwC***

# Resultados clave



## Actividades de los gerentes de riesgos

Las principales actividades de los gerentes de riesgos a cargo de Enterprise Risk Management (ERM) y de Insurance Management (IM) son:



### Actividades operacionales

- **86%** de identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización y reporte.
- **78%** Desarrollo e implementación de la gobernanza, marco, procesos y / o herramientas del ERM.
- **63%** Diseño e implementación de controles de riesgo / prevención.



### Actividades estratégicas

- **77%** Desarrollo, implementación y evaluación de la cultura del riesgo en toda la organización.
- Alineación del **75%** e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial.
- **57%** Desarrollo de la estrategia de tolerancia del riesgo.



### Actividades de seguros

- **82%** de gestión de pólizas de seguro.
- **76%** Desarrollo e implementación de la gestión, el marco, el proceso y / o las herramientas de gestión de seguros.
- **74%** de manejo de reclamaciones.
- **62%** de prevención de pérdida asegurable.



La tendencia de los gerentes de riesgos a asumir más responsabilidades estratégicas, como se señaló en las encuestas anteriores de FERMA, continúa, y el ERM continúa ganando terreno en las organizaciones. En 2018, se produjo un aumento del **21%** en la proporción de gerentes de riesgos que tienen la responsabilidad de alinear e integrar la gestión de riesgos en la estrategia empresarial en comparación con 2016, y un aumento del **13%** en la cantidad de responsables del desarrollo e implementación de la cultura de riesgos en la organización. Las actividades de riesgo operacional siguen siendo una prioridad en la agenda de los profesionales de riesgo.

Las principales actividades de los gerentes de riesgos a cargo de la gestión de seguros no han cambiado desde 2016, cuando el **86%** de los encuestados supervisó la gestión de seguros y la gestión de reclamaciones / prevención de pérdidas asegurables.

## RECONOCIMIENTO

**53%**

de los administradores de gerentes dicen que el reconocimiento interno de su función está aumentando, lo que puede reforzar su posición como director de riesgos.





## UNA FUNCIÓN INTERCONECTADA

**65%**

de los encuestados dijeron que **están actuando como directores de riesgo dentro de su organización**, consolidando la información de otras funciones relacionadas con el riesgo para brindar una visión clara y completa a la alta dirección.

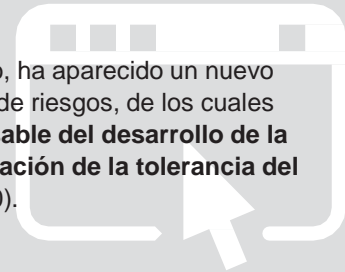
Los gerentes de riesgos han reforzado su vínculo con el departamento de TI. La tecnología de la información ha pasado de un 3er a un 1er plano, con más del **93%** de los encuestados colaborando con este ámbito de la organización empresarial. Los gerentes de riesgos continúan trabajando estrechamente con los equipos financieros y legales, así como las unidades de negocios, y hay un fortalecimiento de las relaciones con las funciones de ética y cumplimiento. Además de las funciones tradicionales de los gerentes de riesgos, el **20%** es **responsable del control interno dentro de su organización** y, en general, existe una relación estrecha entre la gestión de riesgos y la auditoría interna.

## EN APOYO DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

**76%**

de los gerentes de riesgos **evalúan los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de la organización**. El 83% de los gerentes de riesgos reportan a la junta o a la alta dirección (67% en 2016). Su rol de asesor estratégico está consolidado.

Por encima de todo, ha aparecido un nuevo rol para el gerente de riesgos, de los cuales el **57%** es **responsable del desarrollo de la estrategia / declaración de la tolerancia del riesgo** (51% en 20).



## ABRAZANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA

**37%**

de los gerentes de riesgos **identifican y evalúan los riesgos antes de la adopción de nuevas tecnologías por parte de la empresa**.

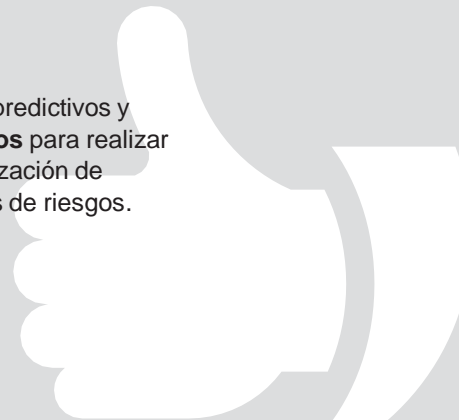
Los propios gerentes de riesgos son usuarios de nuevas tecnologías que les permiten ser más predictivos y proactivos. El **49%** **utiliza aplicaciones basadas en la web** y el **44%** **utiliza el análisis de datos** para realizar sus actividades de riesgo y seguro. Este año, la inteligencia artificial, el blockchain y la automatización de procesos robóticos (RPA) están ingresando a la lista de herramientas utilizadas por los gerentes de riesgos.

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

**57%**

de los gerentes de riesgos **preparan un mapa de riesgos que consolida los enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba**.

Además, algunas organizaciones se centran en riesgos específicos. Por ejemplo, el **16%** tiene un mapa de riesgos dedicado al riesgo de corrupción y el **13%** tiene uno dedicado a los riesgos de seguridad.



# ¿Qué es mantener despiertos a los gerentes de riesgos?

## PRINCIPALES RIESGOS PARA EL CRECIMIENTO EN 2018

37%

de los encuestados **identificaron las amenazas cibernéticas como el principal riesgo** para las perspectivas de crecimiento para sus organizaciones, mientras que se encontraba en la séptima posición en 2016.

La encuesta de 2018 confirma la tendencia observada en la encuesta de 2016 con un crecimiento económico incierto (**31%**) e incertidumbre geopolítica (**30%**) como los otros 3 riesgos principales identificados por los gerentes de riesgos.



### Top 3 en 2018

- Amenazas cibernéticas
- Crecimiento económico incierto
- Incertidumbre geopolítica



### Top 3 en 2016

- Condiciones económicas
- Interrupción en la continuidad del negocio
- Política, inestabilidad del país

**3 nuevos riesgos** han entrado en el top 10:

- Velocidad del cambio tecnológico
- Disponibilidad de habilidades clave
- Cambio climático y daño ambiental

## LA EVOLUCIÓN DE LAS METODOLOGÍAS PARA ADAPTARSE AL DESAFIANTE ENTORNO



**Los límites y exclusiones dentro de los contratos de seguros para riesgos emergentes / específicos (85%) y las nuevas regulaciones** relacionadas con los seguros (**80%**) son los temas del mercado de seguros sobre los cuales la mayoría de los gerentes de riesgos se sienten preocupados.

67%

La **retención de riesgos** parece ser la estrategia principal para los riesgos emergentes / específicos.

El número de compañías que utilizan **cautivos es estable entre 2016 (34%) y 2018 (37%)**, pero muchas esperan usarlas más.

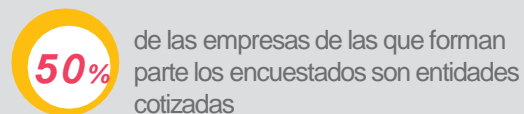
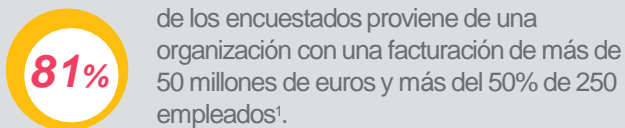
## PRÁCTICAS DE CORRETAJE DE SEGUROS

36%

El 36% de los gerentes de riesgos entrevistados utilizan **diferentes corredores de acuerdo con la línea de cobertura**, mientras que el 32% utiliza solo un corredor externo.

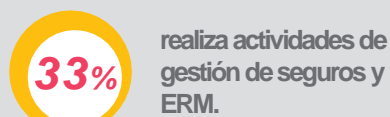
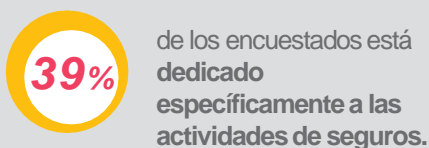
# Perfil del gerente de riesgos

## ORGANIZACIONES DE LOS ENCUESTADOS



El sector de actividad más representado es la **industria** con el **55%** de los encuestados. El **84%** de los encuestados trabaja en la sede central o corporativa de su organización.

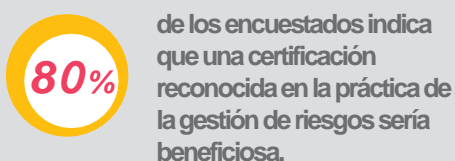
## GESTIÓN DE ERM Y SEGUROS



## EDAD Y GÉNERO

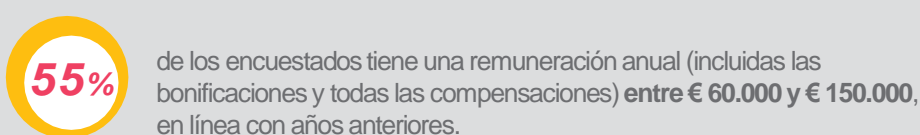
Hay un **4% más de mujeres gerentes de riesgo que en 2016**, aunque los hombres siguen siendo la mayoría. La gerencia del riesgo es un campo de experiencia. El **70% de los gerentes de riesgos tienen entre 36 y 55 años**, y el **54% tiene más de 10 años de experiencia** en la gerencia de riesgos.

## CERTIFICACIÓN



Además, los encuestados entrevistados subrayaron la importancia de la certificación, como el RIMAP de FERMA, para ganar credibilidad cuando solicitaron responsabilidades de la gerencia de riesgos.

## REMUNERACIÓN



<sup>1</sup> La Comisión Europea define a las pequeñas empresas como empresas con menos de 50 empleados y una facturación de 10 millones de euros o menos, y medianas empresas como empresas con menos de 250 empleados y una facturación de 50 millones de euros o menos. En esta encuesta, las empresas con cifras más altas se consideran grandes empresas.

# Contenido

Introducción .....	3
Resultados Clave .....	4
Contenidos .....	8
Metodología .....	10
<b>Parte I: Perfil del Gerente de Riesgos Europeo .....</b>	<b>13</b>
Organización .....	13
Distribución Geográfica .....	14
ERM / IM Desglose .....	14
Edad y Género .....	14
Antecedentes .....	15
Experiencia Personal en Gerencia de Riesgos .....	16
Riesgo y remuneración de los gerentes de seguros .....	17
<b>Parte II: El director-coordinador de riesgo ... ..</b>	<b>18</b>
Gestión de ERM y seguros, dos prácticas diferentes pero relacionadas con un solo objetivo: gestionar riesgos .....	18
Actividades ERM .....	18
Actividades IM .....	19
El gerente de riesgos, una posición estratégica e interconectada dentro de la organización ... ..	20
Diferentes Niveles de Interacciones .....	21
Desarrollo del impacto de otras funciones relacionadas con el riesgo en el rol del gerente de riesgos .....	21
El gerente de riesgos, asesor estratégico de la organización .....	25
La gerencia del riesgo dentro del proceso estratégico .....	25
Gerencia de riesgos e innovación .....	26
ERM está diversificando el mapeo de riesgos .....	27



<b>Parte III: Ambiente desafiante</b> .....	<b>28</b>
El radar de riesgo de 2018. ....	28
Centrarse en las amenazas cibernéticas. ....	29
Centrarse en riesgos económicos y geopolíticos .....	30
Centrarse en el desafío medioambiental	
- una preocupación cada vez mayor .....	31
<b>Parte IV: Gestión de seguros y riesgos emergentes</b> .....	<b>32</b>
La evolución de las metodologías de seguros para	
adaptarse al entorno desafiante .....	32
Gestión de seguros en primera línea para riesgos emergentes .....	32
Corredores de seguros .....	34
<b>Archivos de países</b> .....	<b>35</b>
Francia (20% de los encuestados incluidos en Mónaco) .....	36
Benelux (Bélgica, Países Bajos, y Luxemburgo:	
14% de los encuestados) .....	38
Países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Noruega	
y Suecia: 13% de los encuestados) .....	40
Italia (12% de los encuestados) .....	42
Países Mediterráneos (Grecia, Malta, Portugal, España	
y Turquía: 12% de los encuestados) .....	44
Europa Central y Oriental (Bulgaria, República Checa,	
Alemania, Polonia y Eslovenia: 8% de los encuestados) .....	46
Reino Unido e Irlanda (8% de los encuestados) .....	48
Rusia (7% de los encuestados) .....	50
Suiza (3% de los encuestados) .....	52

# Metodología

Los datos de este informe provienen de una encuesta anónima en Internet distribuida a través de las 22 asociaciones miembros de FERMA y la red europea de PwC entre mayo y julio de 2018. Recibió respuestas de **734 encuestados en 29 países**.

La encuesta estuvo compuesta por **40 preguntas divididas en 4 categorías**:

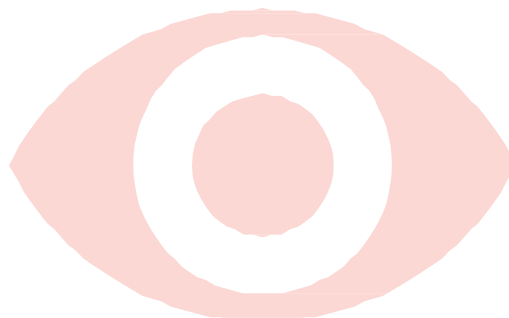
- **Perfil europeo de la gerencia de riesgos: P1 ->P13;**
- **Gerencia y estrategia de riesgos: P24 -> P31;**
- **Gestión de seguros y cautivos: P14 -> P23;**
- **Gerencia de riesgos e innovación: P32-> P40.**

Los encuestados no estaban obligados a responder todas las preguntas, por lo que el tamaño de la muestra puede variar de una pregunta a otra. Además, algunas preguntas permitieron múltiples opciones, por lo que las respuestas no necesariamente suman hasta el 100%.

Para comparar los resultados, los **29 países se agruparon geográficamente en grupos más grandes**: el norte de Europa, Europa occidental y Europa central y oriental.

En el apéndice, los archivos de países **resumen los datos por país o por grupo para los países con miembros de FERMA de la asociación de gerencia de riesgos**:

- **Francia y Mónaco** (20% de los encuestados)
- **Benelux** (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo) 14% de los encuestados)
- **Países nórdicos** (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia: 13% de los encuestados)
- **Italia** (12% de los encuestados)
- **Países mediterráneos** (Grecia, Malta, Portugal, España y Turquía: 12% de los encuestados)
- **Europa central y oriental** (Bulgaria, República Checa, Alemania, Polonia y Eslovenia: 8% de los encuestados)
- **Reino Unido e Irlanda** (8% de los encuestados)
- **Rusia** (7% de los encuestados)
- **Suiza** (3% de los encuestados)



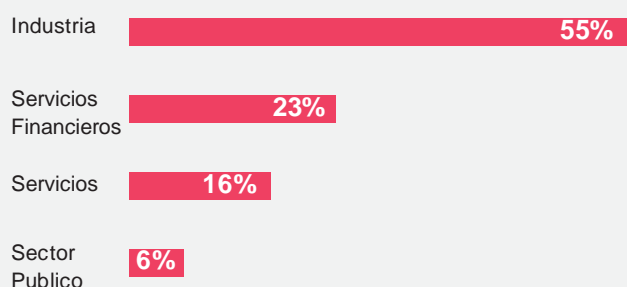




# Parte I: Perfil del Gerente de Riesgos Europeo

## Organización

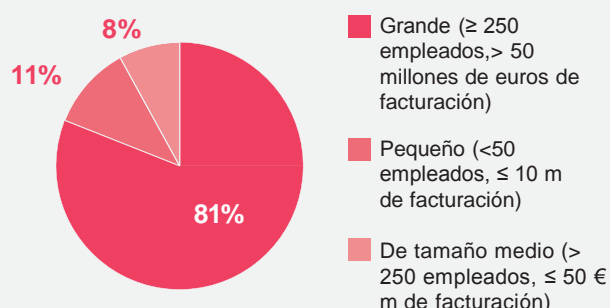
### Principales sectores de actividades



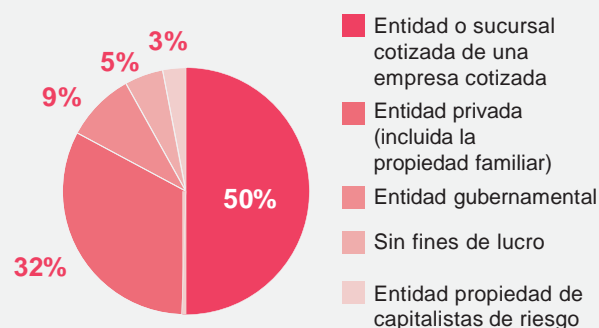
En el norte de Europa, el 73% de los encuestados trabaja en el sector industrial, en comparación con un promedio del 50% para las otras dos áreas geográficas. Los servicios financieros están más fuertemente representados en Europa Central y del Este (33%) y en Europa Occidental (25%) que en Europa del Norte (6%).



### ¿Cuál es el tamaño de su organización?



### ¿Cuál es el tipo de su organización?



**50%**

*de los gerentes de riesgos entrevistados trabajan en una entidad incluida en la lista o en una sucursal de una empresa que figura en la lista.*

El puesto de gerente de riesgos existe principalmente en empresas grandes y cotizadas. De hecho, en las pequeñas empresas, los gerentes tienen otras responsabilidades, por ejemplo, el CFO en organizaciones pequeñas y medianas, generalmente lleva a cabo la gerencia de riesgos. Los equipos de administración de riesgos consisten en 1 personal (equivalente a tiempo completo) para el 31% de los departamentos de ERM y 30% para los departamentos de administración de seguros y de 2 a 3 personas equivalentes a tiempo completo para el 35% de los departamentos de ERM y el 32% de los departamentos de administración de seguros. El número de personas FTE que trabajan en los departamentos de ERM es muy similar en Europa occidental y en Europa central y oriental.

Sin embargo, en el norte de Europa, el 51% del departamento de ERM consta de un solo gerente de riesgos. En el norte de Europa, el 42% de los departamentos de gestión de seguros está compuesto por un gerente de riesgos, el 38% está compuesto por 2 o 3 FTE y el 19% está compuesto por lo menos de 4 FTE.

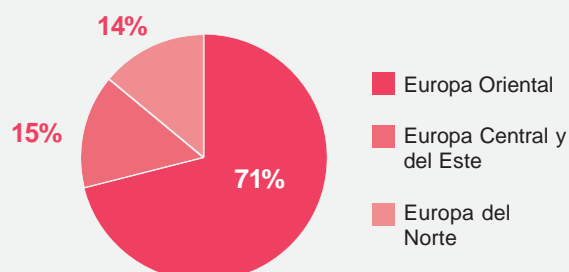
**84%**

*de los gerentes de riesgos entrevistados trabajan a nivel de oficina central/corporativo.*

La función de gerencia de riesgos suele estar ubicada a nivel de oficina central. Esta situación no solo permite a los gerentes de riesgos tener una visión global de toda la organización, sino que también les permite tener acceso e interacción con otras funciones según sea necesario.

## Distribución Geográfica

Encuestados por región



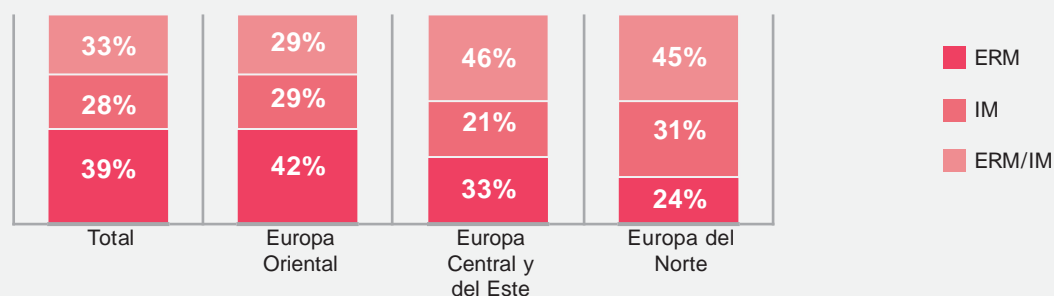
734 gerentes de riesgos de 29 países respondieron la encuesta.

80%

de los encuestados (o su organización) son miembros de una asociación de gerencia de riesgos FERMA.



## Desglose ERM / IM



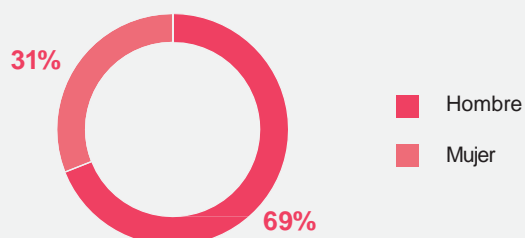
Hay tres tipos de gerencia de riesgos practicados dentro de las organizaciones:

- **Un perfil de ERM:** orientado a la gerencia global de riesgos de la organización. Los riesgos del negocio son identificadas, analizadas, modificadas y reducidas;
- **Un perfil de IM:** orientado a riesgos asegurables, incluida la prevención de pérdidas y la transferencia de riesgos;
- **Un perfil mixto de ERM / IM:** trabajando en temas de seguros, prevención de pérdidas y gerencia de riesgos más amplios.

ERM está ganando protagonismo. Más gerentes de riesgos definen su trabajo como ERM y sus responsabilidades diarias están cambiando.

En la encuesta FERMA de 2016, se citaron las principales responsabilidades cotidianas y se definió como «gestión de seguros y gestión de reclamaciones / seguro asegurable» y «desarrollo del mapa de riesgos: identificación, análisis y evaluación de riesgos, priorización y presentación de informes» ocupó el segundo lugar.

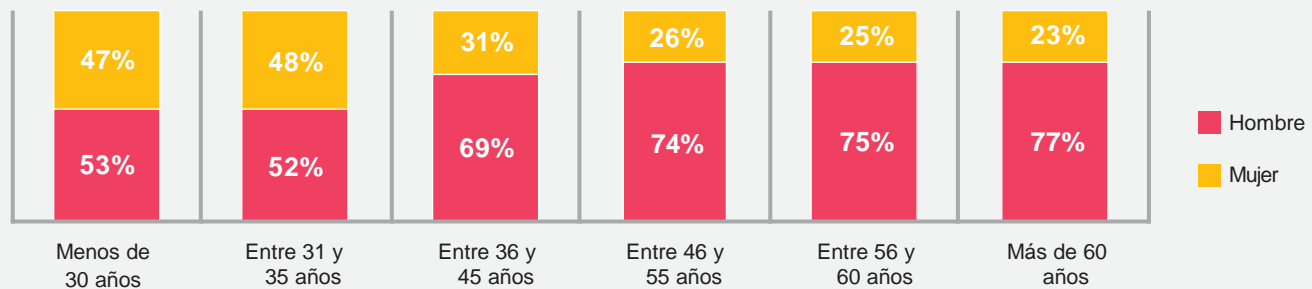
## Edad y Género



El número de gerentes de riesgo femenino ha aumentado desde 2016 (31% en 2018 versus 27% en 2016).

Las gerentes de riesgo son ligeramente más comunes en el norte de Europa, con un 37% de los encuestados, frente al 31% en el resto de Europa.

## Desglose de género por edad



**70%**

de los gerentes de riesgos entrevistados tienen entre 36 y 55 años (72% en 20).

La gerencia del riesgo sigue siendo una profesión para el experimentado.

Los gerentes de riesgos son especialmente jóvenes en Europa central y oriental, con un 76% de ellos que tienen menos de 45 años.

## Antecedentes

¿Tiene una calificación específica en gerencia de riesgos y / o seguros de cualquiera de los siguientes?



Las respuestas a la pregunta anterior son similares de una zona geográfica a otra, y no hay diferencias significativas desde la perspectiva de la edad.

**7%**

de los encuestados tiene una certificación, entre las que se incluye el RIMAP de FERMA

## Reconocimiento de la importancia de la certificación



El 80% dice que una certificación reconocida importa en la práctica de la gerencia de riesgos, aunque el 36% de los gerentes de riesgos actualmente no tienen una calificación específica. Están de acuerdo en que la capacitación en este campo es importante para su trabajo.



La educación es importante ya que te permite aprender y desarrollar tus habilidades y conocimientos. Te ayuda a mantener al día en nuestro mundo cambiante donde las cosas evolucionan rápidamente debido a la transformación digital. A menos que sigas el ritmo, no podrás manejar los riesgos a los que se enfrenta su organización.

Educación formal y certificación abre puertas. Un certificado confirma su nivel de conocimiento y es más probable que los ejecutivos senior lo vean como un experto y lo hagan participe de negociaciones y reuniones. Aunque no tiene que pasar por un estudio formal y una certificación para obtener conocimiento, si lo hace obtendrá una importante llave.

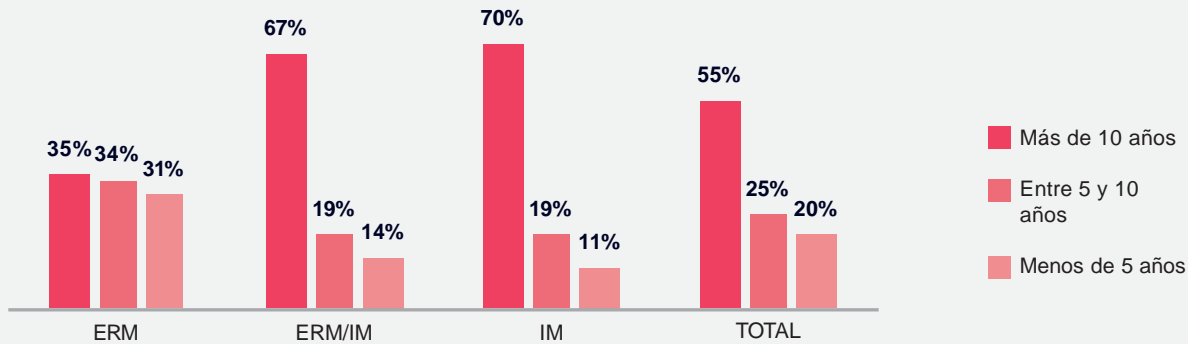
Además, la certificación le da confianza, ya que es una confirmación externa del nivel de su conocimiento. Fui promovido un par de meses después de haber completado el Diploma Avanzado del Chartered Insurance Institute (CII). Tuve el conocimiento anterior, pero la confianza vino después de completar los estudios.

Las habilidades técnicas no son suficientes para convertirse en un líder del riesgo. Las habilidades interpersonales y la forma en que te conectas con las personas y transmites los mensajes también son muy importantes»

**Nataliya Todorova BA ACII, jefa de seguros de "Save the Children International"**

## Experiencia profesional en gerencia de riesgos

¿Cuántos años de experiencia profesional relevante en gerencia de riesgos y / o seguros tiene?



**55%**

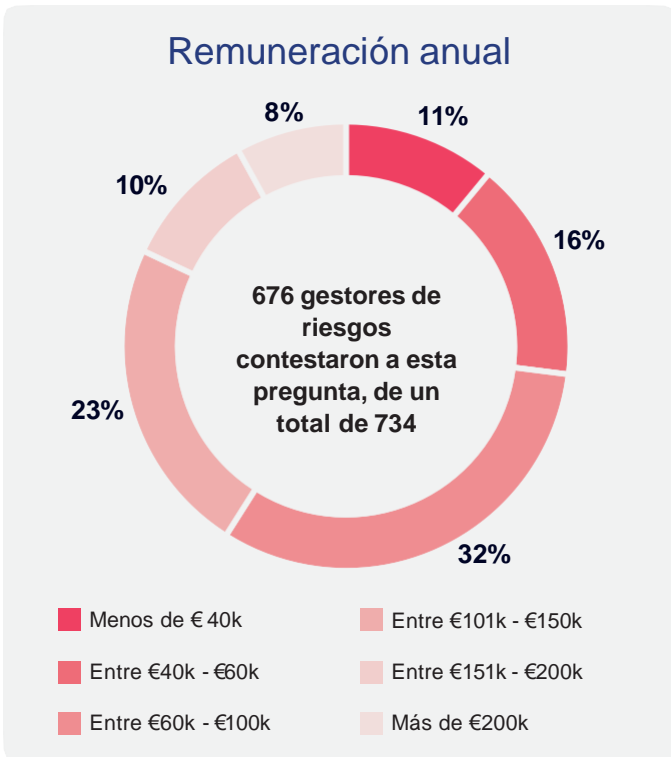
de los encuestados tiene más de 10 años de experiencia en gerencia de riesgos.

Los gerentes de riesgos más experimentados son los perfiles IM y ERM / IM. En ambos casos, casi el 70% de los encuestados tienen más de 10 años de experiencia.

En 2016, el 12% de los encuestados tenía menos de 5 años de experiencia frente al 20% en la actualidad.



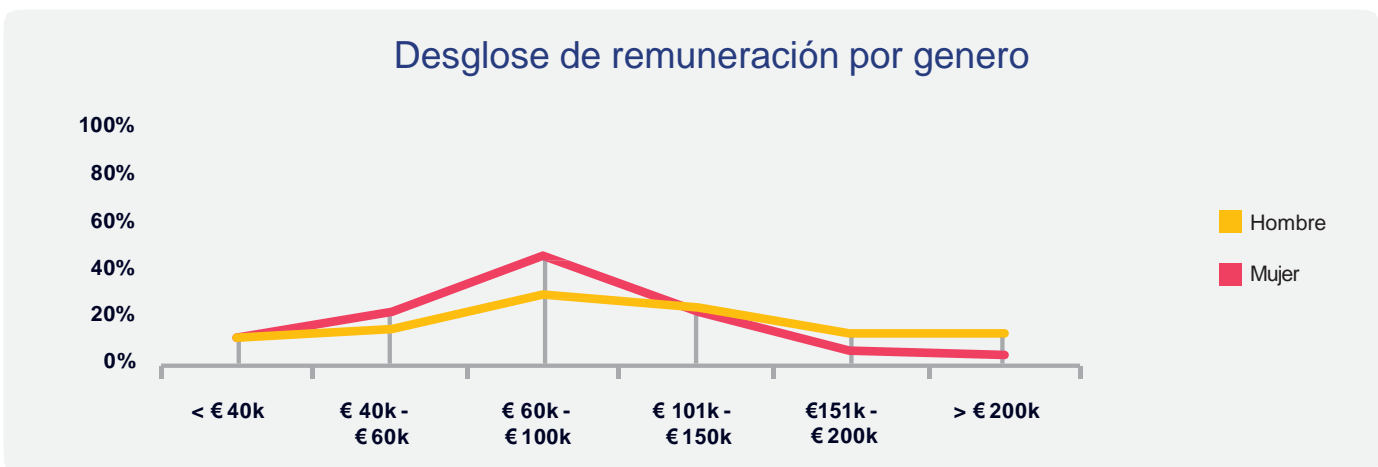
# Riesgo y remuneración de los gerentes de seguros



Un análisis cruzado de la remuneración con las actividades del gerente de riesgos, los años de experiencia y el sector de actividad no muestra una correlación significativa.

En 2016, la encuesta indicó que los salarios eran un 65% más altos para los hombres que para las mujeres.

Hoy en día, la brecha entre la remuneración de hombres y mujeres se está reduciendo, pero todavía hay una diferencia a favor de los hombres. En Europa occidental y septentrional, la remuneración de los gestores de riesgos sigue casi la misma tendencia y desglose. La mayoría de los encuestados ganan entre € 60k y € 150k. Sin embargo, en Europa Central y del Este, la remuneración de los gerentes de riesgos es, en promedio, más baja que en las otras áreas. Esta observación es consistente con el hecho de que los encuestados de esos países son más jóvenes y tienen menos experiencia en gerencia de riesgos.



# Parte II: El director-coordinador del riesgo

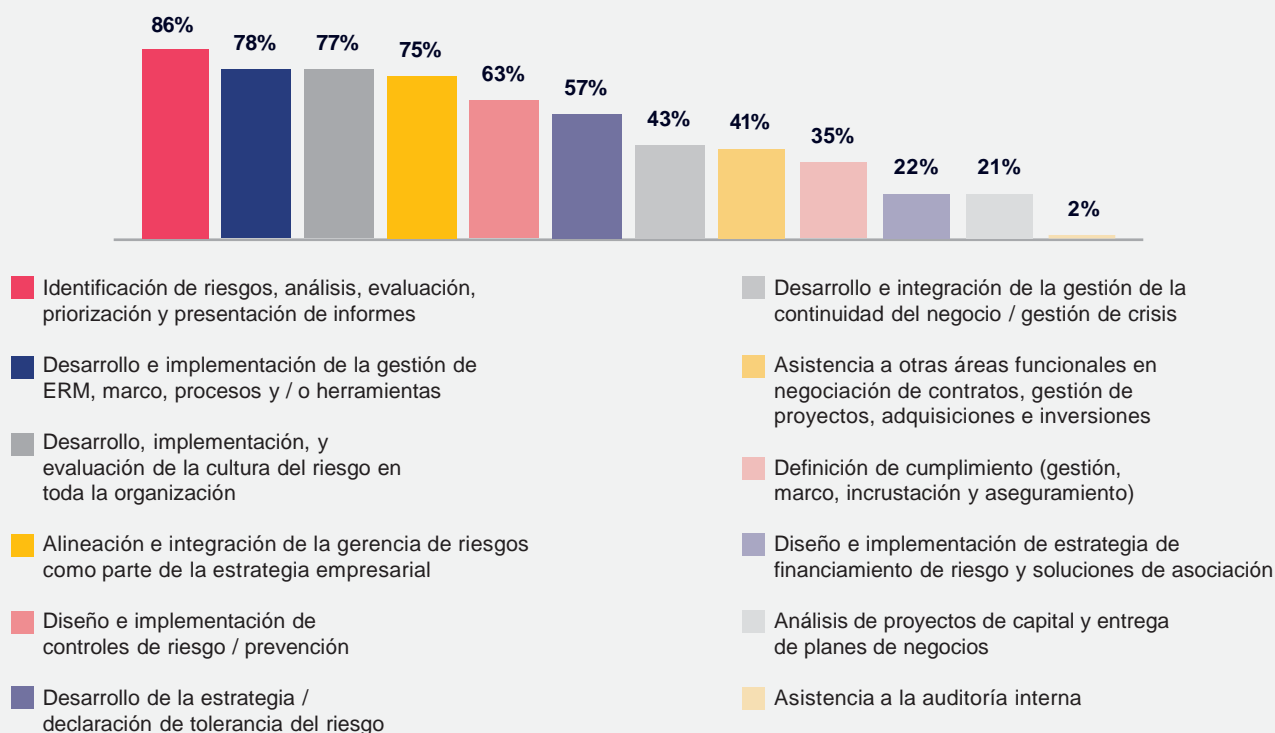
Gestión de ERM y seguros, dos prácticas diferentes pero relacionadas con un solo objetivo: gestionar riesgos



de los gerentes de riesgos dice que el reconocimiento interno de su función está aumentando.

## Actividades de ERM

¿Cuál de las siguientes actividades está bajo su responsabilidad?



**La incorporación de la gerencia de riesgos en la estrategia y la cultura de las organizaciones es un papel cada vez más importante de los gerentes de riesgos.**

Las principales actividades de los gerentes de riesgos a cargo de ERM son:

**Actividades operacionales**

- Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización y reporte (86%);
- Desarrollo e implementación de la gobernanza, el marco, los procesos y / o las herramientas de ERM (78%);
- Diseño e implementación de controles de riesgo / prevención (63%).

**Actividades estratégicas**

- Desarrollo, implementación y evaluación de la cultura del riesgo en toda la organización (77%);
- Alineación e integración de la gerencia de riesgos como parte de la estrategia empresarial (75%);
- Desarrollo de la estrategia / declaración de tolerancia del riesgo (57%).

Ha habido un desarrollo constante de las actividades estratégicas de los gerentes de riesgos a cargo de ERM.

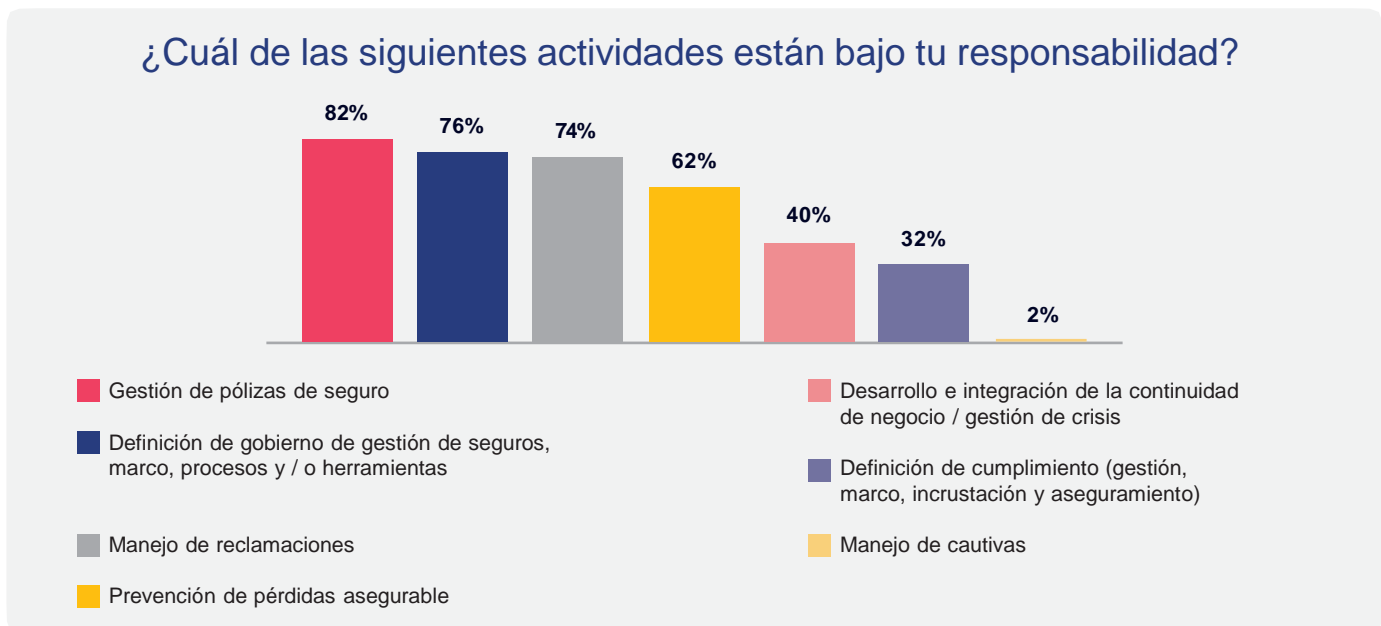
Solo el 68% de ellos estaban a cargo del desarrollo e implementación de la cultura de riesgos en sus organizaciones en 2016. Esta cifra es ahora del 77%. En 2016, el 62% estuvo a cargo de la alineación e integración de la gerencia de riesgos como parte de la estrategia empresarial. Hoy en día, es del 75%.

**Los gerentes de riesgos están asumiendo más responsabilidades estratégicas.**

Tres diferencias principales en el alcance de las responsabilidades son notables entre las áreas geográficas. Se deben principalmente a la posición de la función de gerencia de riesgos dentro de las organizaciones, pero también a las particularidades de cada país.

- En Europa occidental, el 70% de los gerentes de riesgos implementan controles de riesgos y prevención como parte de sus actividades, mientras que solo el 38% de los gerentes de riesgos de Europa central y oriental están a cargo de esta actividad;
- El 60% de los gerentes de riesgos en el norte de Europa están a cargo de la gestión de la continuidad / crisis empresarial, pero, solo son el 21% de los gerentes de riesgos de Europa Central y del Este para realizan esta actividad.

## Actividades IM



Los gerentes de riesgos a cargo de la gestión de seguros tenían una continuidad de responsabilidades en comparación con 2016, cuando el 86% de los encuestados estaba a cargo de la gestión de seguros.

# El gerente de riesgos, una posición estratégica e interconectada dentro de la organización

## Líneas de reporte de los gerentes de riesgos dentro del gobierno

El gerente de riesgos es cada vez más colaborador en las 3 líneas de defensa.

### Guía sobre el artículo 41 de la 8ª Directiva de la UE sobre derecho de sociedades (FERMA / ECIIA)

#### Modelo de tres líneas de defensa



«El consejo es responsable de la supervisión del marco de control y gerencia de riesgos de la empresa. Todos en la empresa desempeñan un papel en la gestión eficaz de los riesgos, pero la responsabilidad principal de la gerencia de riesgos y el control se delegan en el nivel de gestión adecuado dentro de la empresa.»

El CEO y el CFO tienen la responsabilidad final ante la junta directiva de llevar a cabo el marco de control y gerencia de riesgos. Para cumplir estos deberes de manera efectiva, buscan la seguridad de varias fuentes dentro de la organización. FERMA y ECIIA apoyan el modelo de las «tres líneas de defensa» como referencia para futuras orientaciones regulatorias. »

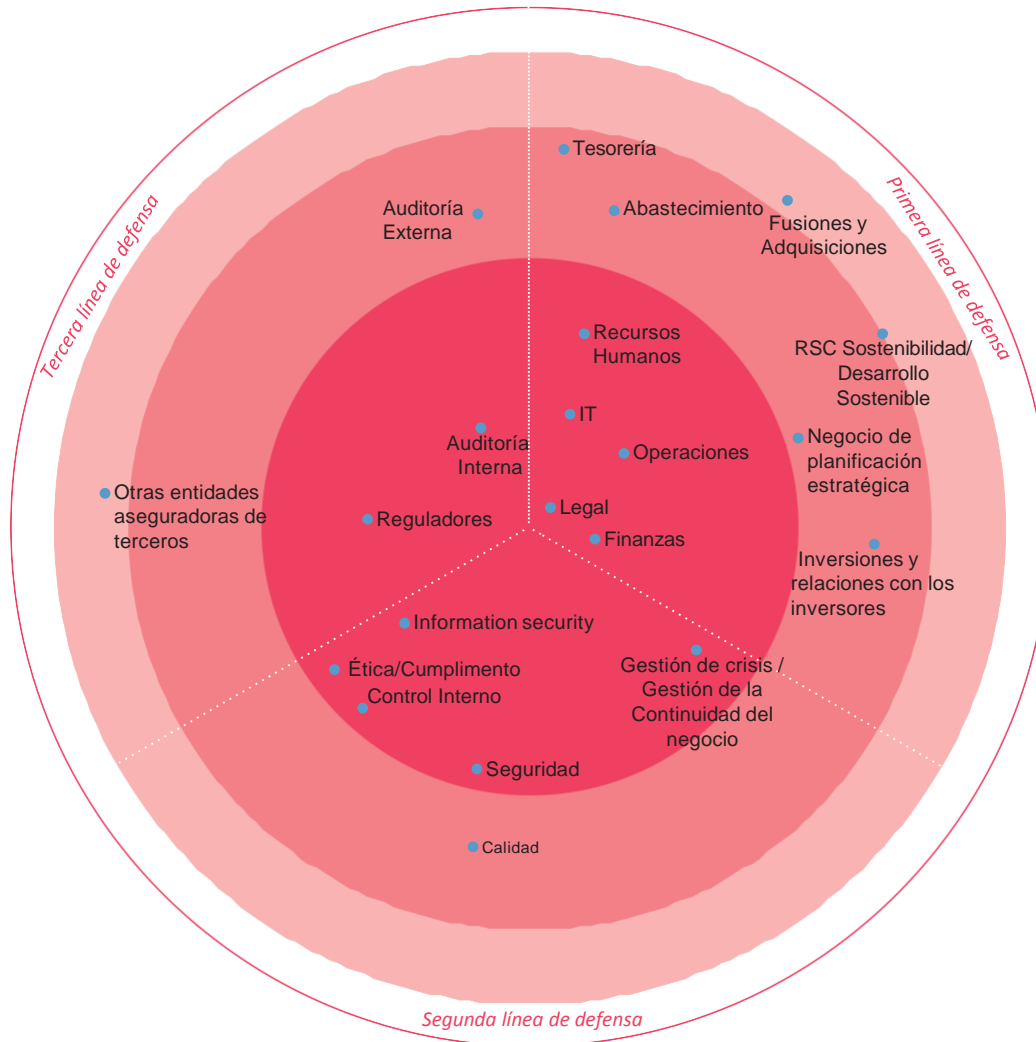
**Fuente:** <http://www.ferma.eu/blog/2014/10/ferma-eciiia-respond-corporate-transparency-requirements-launch-new-guidance-document/>

## Diferentes niveles de interacciones

Se mantienen diferentes niveles de interacciones entre varias funciones:

- Socios de primer rango: con quienes la función de gestión de riesgos tiene una relación regular o muy estrecha, basada en un mandato claro;

- Socios de segundo rango: con quienes la función de administración de riesgos tiene una relación más lejana y una colaboración ocasional;
- Compañeros de tercer rango: con quienes se pueden mejorar las relaciones ya que hay poca o ninguna relación o compromiso.



## Desarrollo del impacto de otras funciones relacionadas con el riesgo en el rol del gerente de riesgos

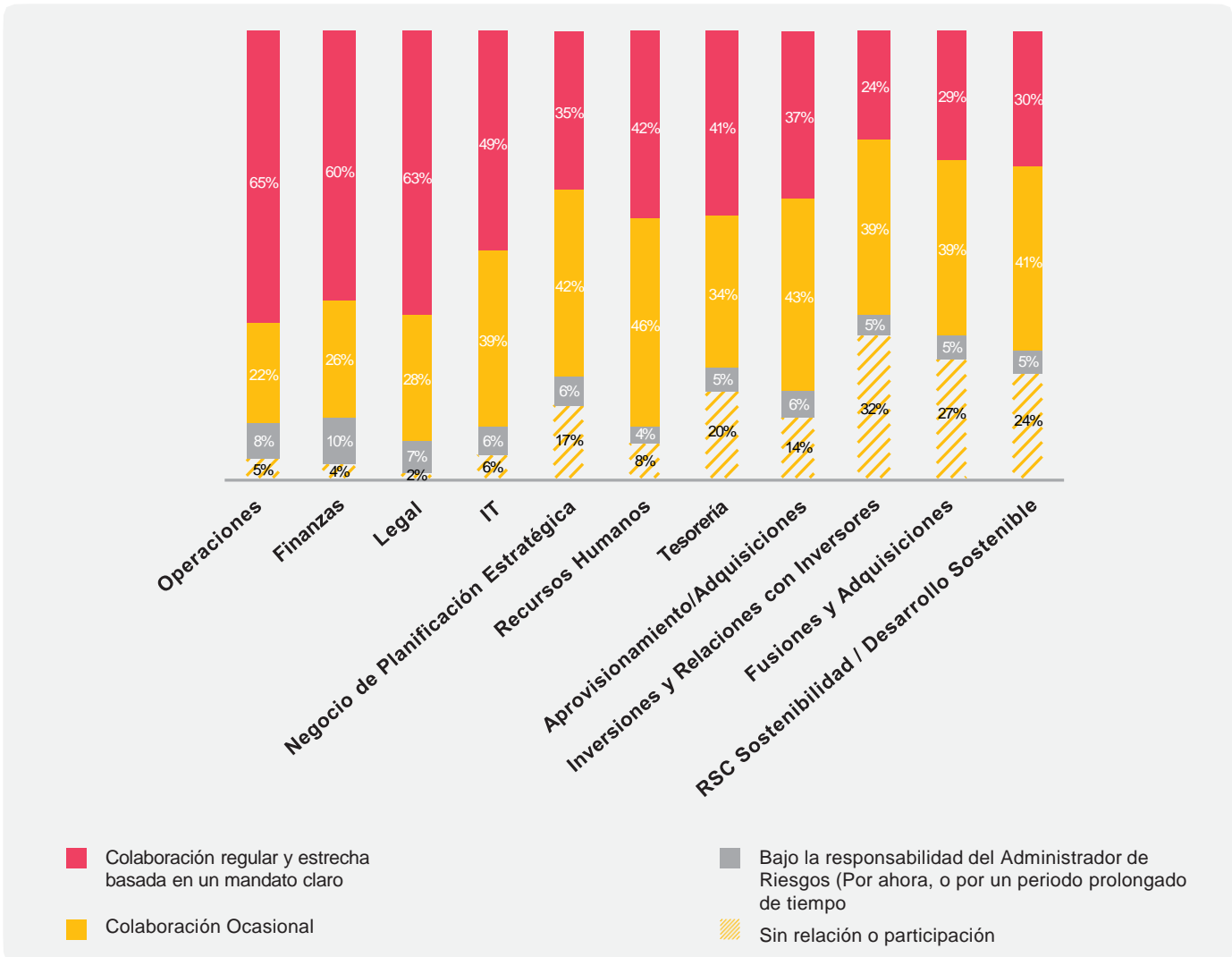
65%

*de los gerentes de riesgos entrevistados actúa como un director-coordinador de riesgos dentro de su empresa al consolidar la información de otras funciones relacionadas con el riesgo para brindar una visión clara y completa a la alta dirección.*

Incluso si el desarrollo de otras funciones en la organización puede afectar el alcance del rol del gerente de riesgos, él / ella está reforzando las conexiones y la colaboración con todas las líneas de defensa. El rol del gerente de riesgos como un director-director de riesgos ha sido enfatizado. Solo el 15% de los encuestados indica que el gerente de riesgos está perdiendo el control sobre áreas específicas de riesgo.



## La primera línea de defensa



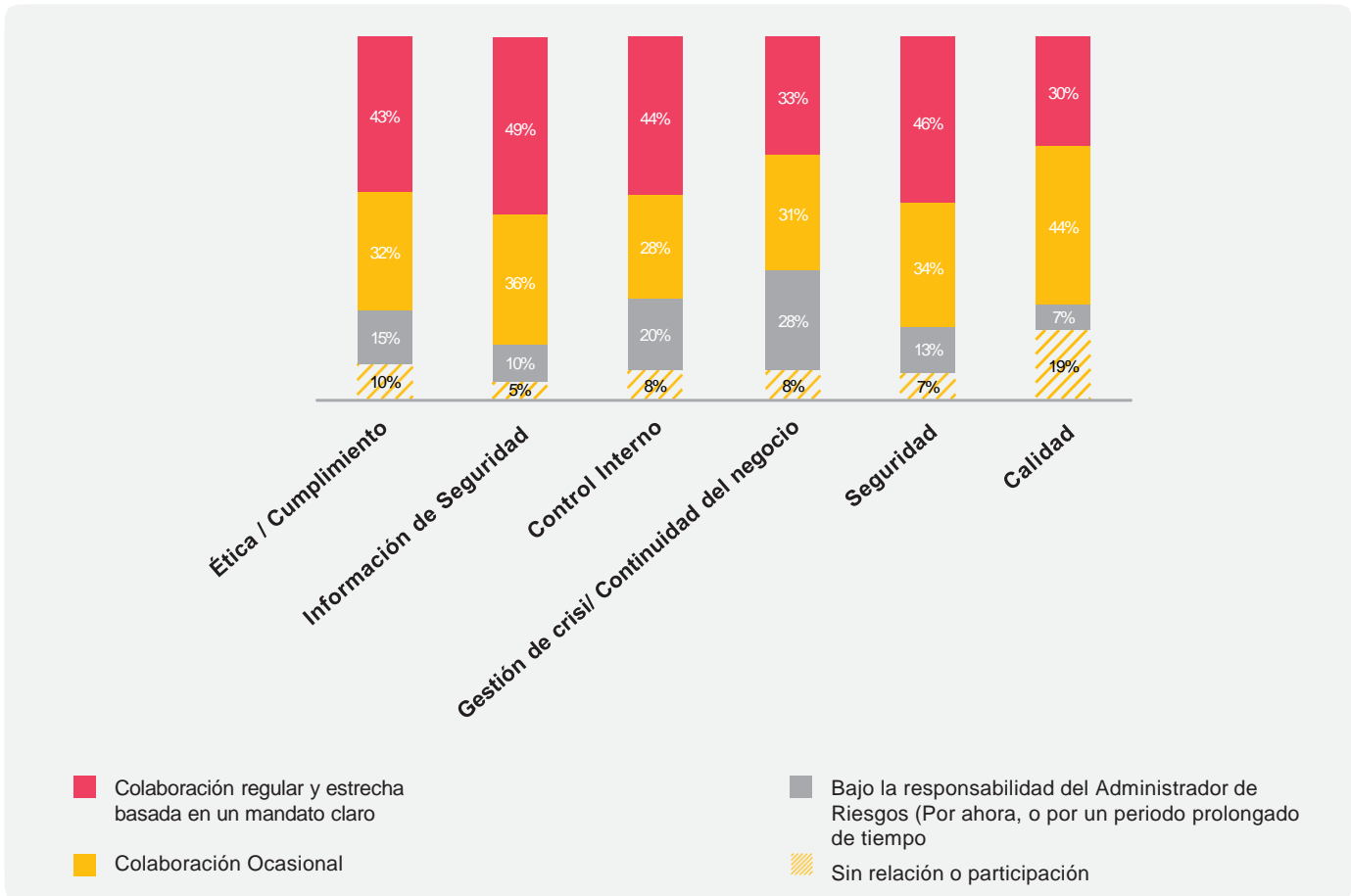
**La colaboración con las áreas de operaciones, finanzas y asuntos legales sigue siendo importante, por lo que se ha intensificado.**

En general, las colaboraciones entre los gerentes de riesgos y la primera línea de defensa son estrechas y se fortalecen. Los gerentes de riesgos están mejorando su comprensión de los problemas operacionales y, por lo tanto, pueden apoyar mejor a las unidades de negocios.

La encuesta FERMA de 2016 mostró una comunicación débil entre otros departamentos y la gerencia de riesgos, a pesar del aumento de los riesgos relacionados con ello, pero esto ha cambiado. El fortalecimiento de esta relación se ha vuelto esencial para desarrollar un buen conocimiento de los riesgos tecnológicos y adaptar la estrategia de gerencia de riesgos. En 2018, más de la mitad dijo que tenía una colaboración estrecha y regular con otros departamentos y una relación sólida con la seguridad de la información, como se muestra a continuación.



## La segunda línea de defensa



Los gerentes de riesgos tienen una relación particularmente estrecha con la 2ª línea de defensa.

Esperamos un refuerzo de las relaciones con la ética y el cumplimiento y la seguridad de la información debido a regulaciones recientes, como la Directiva de Información No Financiera y el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).



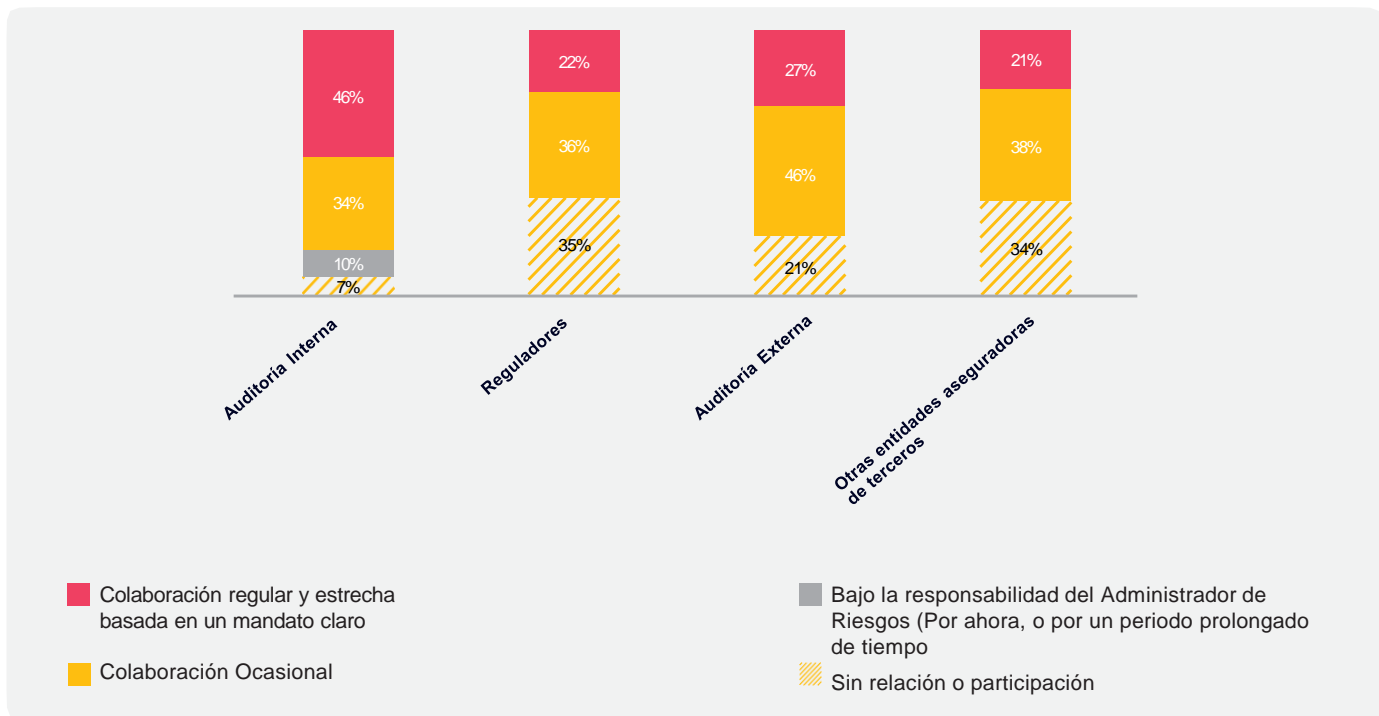
**28%** de los gerentes de riesgos incluyen la gestión de crisis como parte de sus responsabilidades.

La encuesta de PwC, "CEO en Pulse on Crisis", indica que el 65% de los directores ejecutivos experimentó una crisis en los últimos tres años y el 40% cree que enfrentará al menos una crisis en los próximos tres años.

<sup>2</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/pulse/crisis.html>

# 3

## La tercera línea de defensa



La auditoría interna sigue siendo un socio importante para que el gerente de riesgos brinde una seguridad razonable sobre la efectividad de los planes de mitigación.



«El gerente de riesgos puede estar en el asiento del director de la gestión de riesgos para la organización. Sin embargo, para lograr este objetivo y para ser considerado como un socio comercial por la alta dirección en las operaciones, él o ella necesita ganar su credibilidad.

Para este propósito, el gerente de riesgos necesita una comprensión clara del negocio, organización y, lo que es más importante, de las dificultades de las operaciones diarias de la compañía.

Sin embargo, conocer las operaciones no es suficiente. Una calificación/certificación apropiada es obligatoria. La gerencia del riesgo es una función técnica con una metodología adecuada.

Hoy, puedo confirmar que estoy en una posición de director dirección de riesgos al analizar y evaluar los riesgos del grupo y al recibir el reconocimiento tanto del área de operaciones como de la alta gerencia.

Con respecto a las operaciones, puedo ayudar con los problemas técnicos y las dificultades futuras de la organización.

La alta gerencia no debe ver la gerencia de riesgos con complacencia, ya que podemos ayudar a las organizaciones a prevenir problemas importantes y detectar oportunidades. Implementando una tolerancia de riesgo concreto y preciso.

Desde mi perspectiva, definitivamente me convertí en un director director de riesgos con mi nombramiento como coordinador de riesgos del equipo de gestión de crisis. »

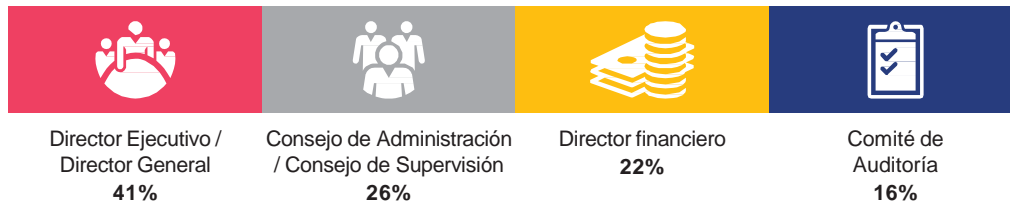
**Yves Brants, Jefe de Gerencia de Riesgos, NRB**



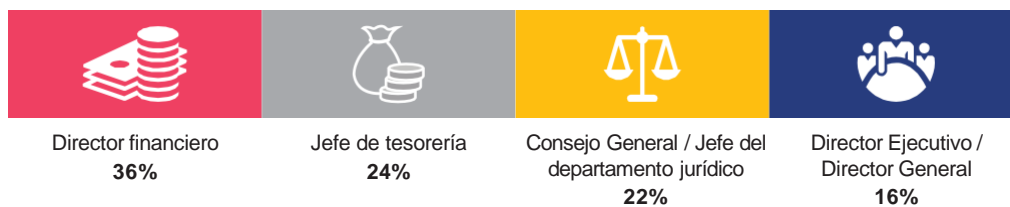
# El gerente de riesgos, asesor estratégico de la organización

En 2018, el 83% de los gerentes de riesgo contestaron que informan al consejo o al nivel superior, en comparación con el 67% en 2016.

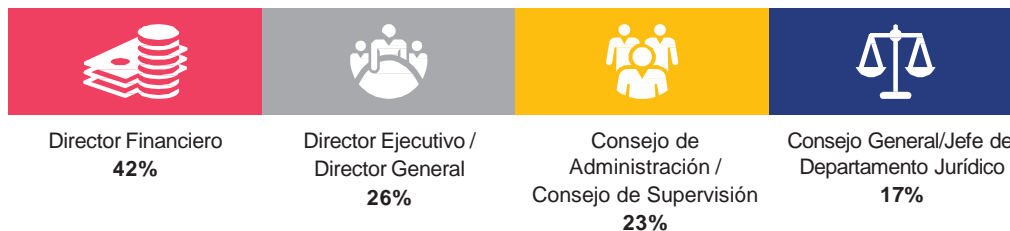
## Línea de reportes de gerentes de ERM



## Línea de informes de los gerentes de IM



## Línea de reportes de gerentes de ERM / IM



# Gerencia del riesgo dentro del proceso estratégico

Los gerentes de riesgos están asumiendo más responsabilidades estratégicas con el desarrollo de ERM:

**76%** de los gerentes de riesgos evalúan los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización.

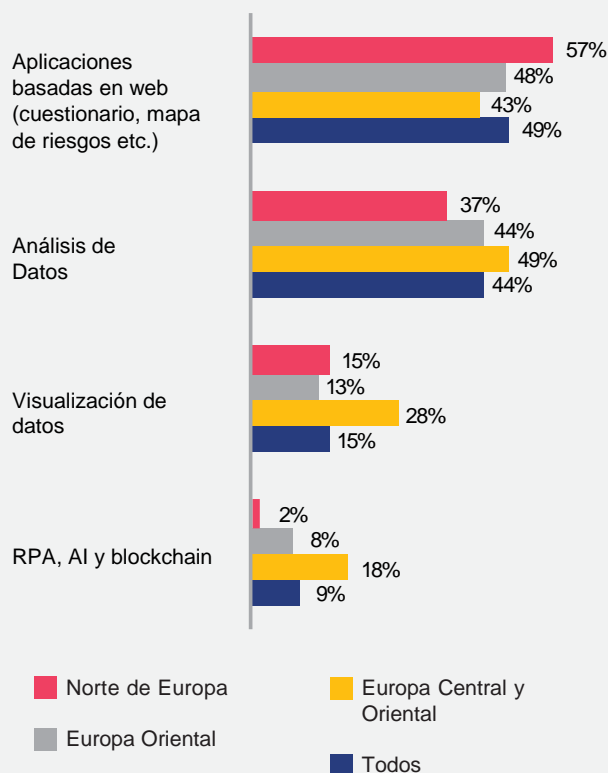
**47%** de los gerentes de riesgos evalúan los riesgos relacionados con las diferentes estrategias consideradas por su organización durante la propia definición de la estrategia.

**41%** de los gerentes de riesgos evalúan los riesgos relacionados con la no alineación de la estrategia de su organización con su misión, visión y valores fundamentales.

<sup>2</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/pulse/crisis.html>

# Gerencia de riesgos e innovación

## Tecnología utilizada para realizar actividades de riesgo y seguro.



Anteriormente, muchos gerentes de riesgos utilizaban herramientas tecnológicas locales, como software de gerencia de riesgos, gestión de riesgos y compliance, principalmente para las actividades de informes (registros de riesgos, mapeo y paneles). Hoy en día, estas aplicaciones siguen siendo dominantes, pero las tecnologías cada vez más nuevas, como el análisis de datos, la visualización de datos, la automatización de procesos robóticos (APR), la inteligencia artificial (IA) y el blockchain, permiten a los gerentes de riesgos mejorar sus capacidades para identificar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos.

**20%**

de los gerentes de riesgos no utilizan ninguna herramienta tecnológica para realizar sus actividades de riesgo/seguro, desde 2014.

Estas innovaciones hacen posible que los gerentes de riesgos manipulen una gran cantidad de datos, realicen más análisis con muestras más grandes y obtengan información cada vez más útil. Por lo tanto, pueden apreciar mejor cómo se interconectan los riesgos y ser más proactivos y predictivos.

**18%**

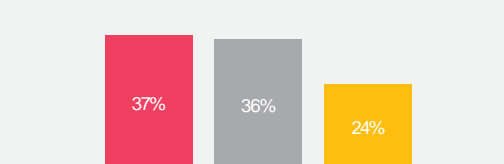
de los gerentes de riesgos en Europa Central y del Este utilizan automatización de procesos robóticos, inteligencia artificial y blockchain para realizar actividades de riesgos y seguros.



Europa central y oriental parecen estar un paso por delante de otras regiones en cuanto al uso de las nuevas tecnologías para realizar actividades de riesgos y seguros.

## Ayudar a comprender los riesgos derivados de las tecnologías emergentes

### ¿Cómo maneja los riesgos que surgen de las tecnologías emergentes?



- Identificación y evaluación de riesgos antes de la adopción de nuevas tecnologías por parte de la empresa
- Identificación y evaluación de tecnologías emergentes utilizadas por la empresa
- Análisis y remediación de cualquier brecha de cobertura de seguro

A medida que las organizaciones se enfrentan a la presión para innovar, una proporción considerable de los gerentes de riesgos los están ayudando a gestionar las exposiciones al riesgo derivado de las nuevas iniciativas antes de su adopción y lograr el equilibrio correcto entre riesgo y recompensa.



### PwC 2018 Riesgo en estudio de revisión

#### Gestionando riesgos y permitiendo el crecimiento en la era de la innovación:

Desde octubre de 2017 hasta diciembre de 2017, PwC encuestó a 1 535 gerentes de riesgos en organizaciones con sede en 76 países. Los hallazgos clave indican claramente la importancia de la gerencia de riesgos dentro del proceso de innovación de las organizaciones.

A medida que las organizaciones enfrentan cada vez más presión para innovar, los gerentes de riesgos necesitan ayudar a sus organizaciones a encontrar el equilibrio correcto entre riesgo y recompensa para tener éxito.

- Un promedio del 71% de los gerentes de riesgos más avanzados tienen un alto grado de confianza en la capacidad de sus

Programas de gerencia de riesgos para gestionar eficazmente la inteligencia artificial, internet de las cosas y riesgos derivados de la robótica.

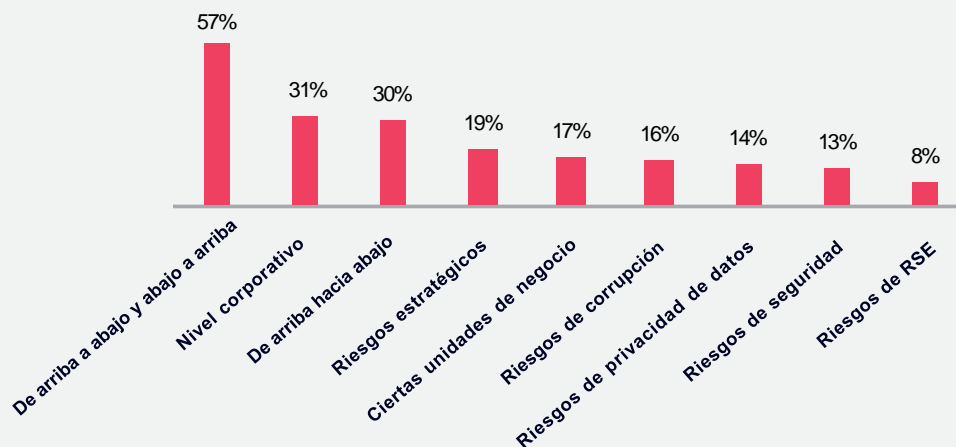
- El 57% de los gerentes de riesgos más avanzados declaran que su programa de gerencia de riesgos puede influir en las decisiones relacionadas con la implementación de nuevas tecnologías para mejorar sustancialmente los productos existentes o la experiencia del cliente.

- La función de gerencia de riesgos propone alternativas evaluadas de riesgo a las actividades específicas para el 58% de los profesionales de riesgo más avanzados.

**Fuente:** <https://www.pwc.com/us/en/services/risk-assurance/library/risk-in-reviewstudy.html>

## ERM está diversificando el mapeo de riesgos

¿Hasta qué punto su organización prioriza los riesgos al mapearlos?



El mapeo de riesgos sigue siendo una de las actividades más importantes en la agenda del gerente de riesgos y es parte de su rol como director de riesgos. Al mismo tiempo, está evolucionando.

Hasta ahora, los mapas de riesgo se han realizado a nivel corporativo o a nivel de división. En adelante, los gerentes de riesgos también están desarrollando mapas de riesgos específicos, vinculados a nuevas regulaciones o requisitos, como la protección de datos en Europa.

# Parte III: Un entorno desafiante

Entre 2016 y 2018, múltiples eventos perturbaron el **entorno político y económico europeo, así como el nivel tecnológico o social.**

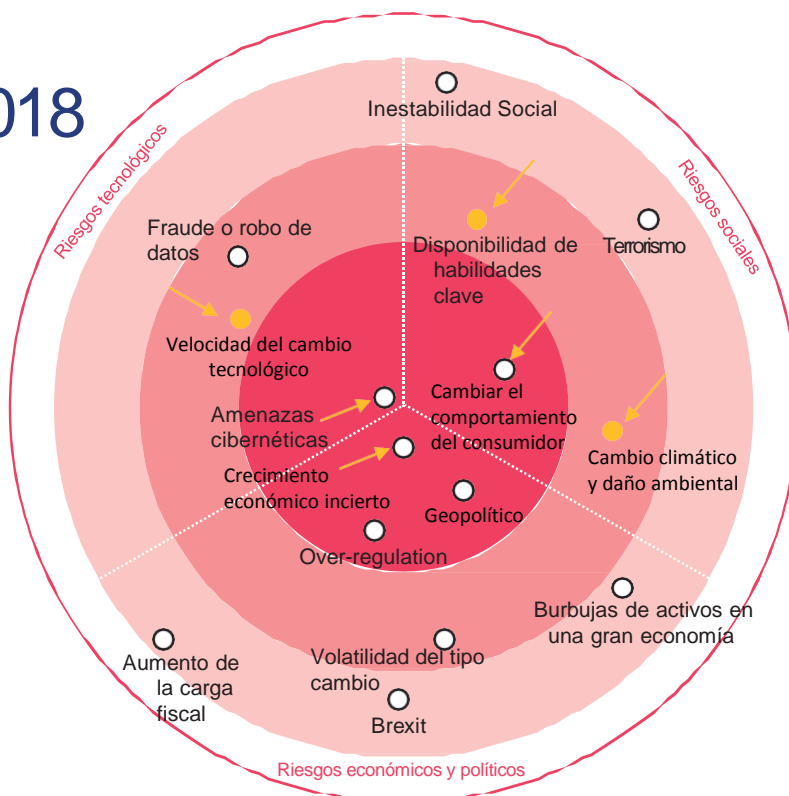
Con las amenazas externas en el centro de atención, el gerente de riesgos **se encuentra más que nunca en la intersección entre riesgos y oportunidades.**



## El radar de riesgo 2018

Este año, se pidió a los encuestados que seleccionaran las 3 amenazas más críticas para las perspectivas de crecimiento de su organización. Los riesgos seleccionados con mayor frecuencia están representados en este gráfico.

- Top 5 riesgos
- Top 10 riesgos
- Top 15 riesgos
- ➔ Riesgos de rápido crecimiento
- Nuevos Riesgos



### Los 5 riesgos principales en 2018

- Amenazas cibernéticas ▲
- Crecimiento económico incierto ▼
- Incertidumbre geopolítica ▼
- Regulatorio: Igual =
- Cambio de comportamiento del consumidor ▲

### Los 5 riesgos principales en 2016

- Condiciones económicas
- Interrupción en la continuidad del negocio
- Política, inestabilidad del país
- Incumplimiento de la normativa y legislación
- La Competencia

3 nuevos riesgos han entrado en el top 10:

- Velocidad del cambio tecnológico
- Disponibilidad de habilidades clave
- Cambio climático y daño ambiental

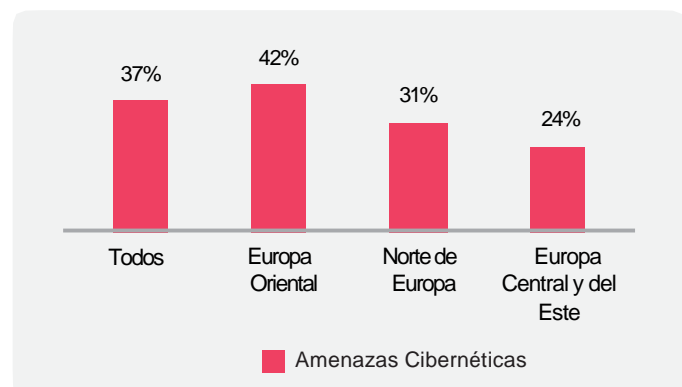
Al alinear estos resultados con los de la Encuesta de 21 CEOs, de PwC, que reúne las opiniones de 1,293 CEO de todo el mundo, muestra que los gerentes de riesgo y los CEOs comparten una preocupación cada vez mayor por los cambios tecnológicos y los desarrollos sociales más amplios, la incertidumbre geopolítica y el cambio climático.

## Centrarse en las amenazas cibernéticas

*El riesgo de ataques cibernéticos aumentó al primer nivel de preocupación para los gerentes de riesgos en 2018. Aumentó 6 rangos desde 2016, con un 37% de los gerentes de riesgos que opinan que es la amenaza más crítica para las perspectivas de crecimiento de su organización.*

Si la encuesta FERMA de 2016 nos mostró que los riesgos digitales, especialmente los riesgos cibernéticos y la protección de datos, se habían convertido en una prioridad para los gerentes de riesgos, 2018 confirmó la importancia de las amenazas cibernéticas. El fraude / robo de datos permanece en el top 10 este año, mientras que los riesgos de la velocidad del cambio tecnológico aparecen por primera vez.

Sector de Actividad	Ranking de Amenaza Cibernética
Industria	3
Servicios Financieros	2
Servicios	1
Sector Público	2



Western European countries show the greatest concern.

<sup>3</sup> Encuesta 21<sup>st</sup> CEOs: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/pwc-ceo-survey-report-2018.pdf>



Informe FERMA / ECIIA: en la unión del gobierno corporativo y la ciberseguridad:

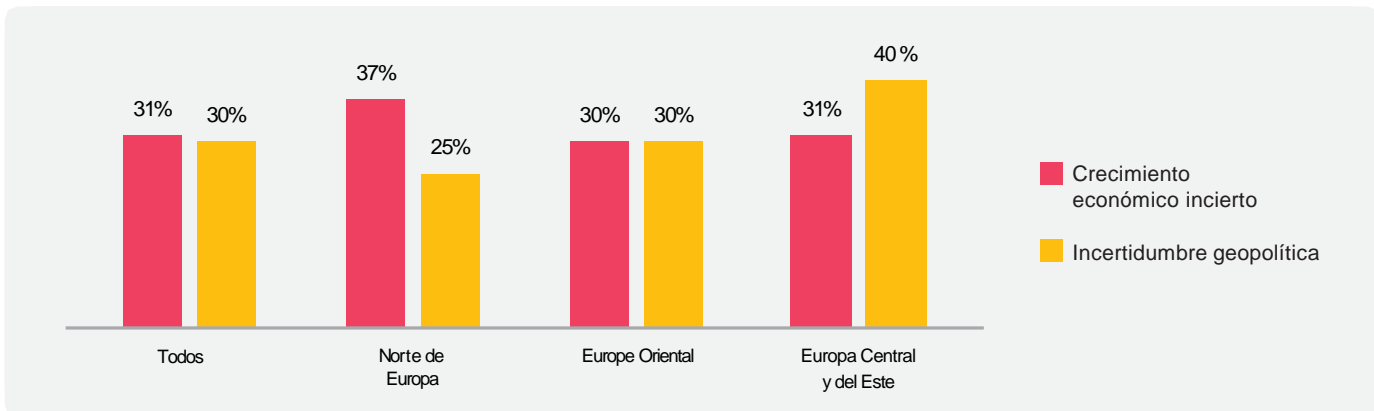
FERMA y la organización europea de auditores internos ECIIA publicaron una nueva edición de su guía para el gobierno corporativo y la seguridad cibernética. El informe ofrece a las empresas europeas un modelo de cibergobierno y la última edición incluye un caso de estudio que muestra el modelo en funcionamiento.



Fuente: <https://www.ferma.eu/update-ferma-eciia-cyber-risk-governance-report>

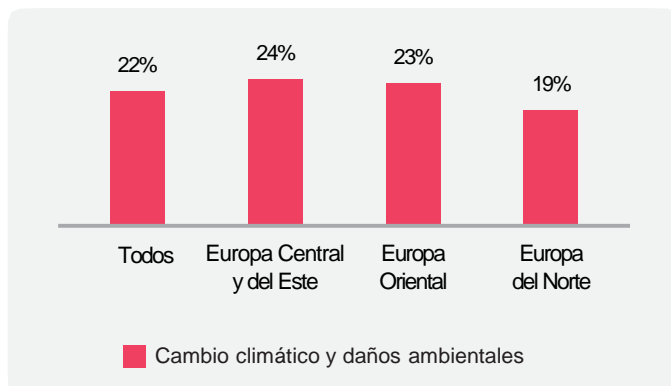
## Centrarse en los riesgos económicos y geopolíticos

Sector de Actividad	Incierto ranking de crecimiento económico	Ranking de incertidumbre geopolítica
Industria	4	2
Servicios Financieros	3	6
Servicios	5	4
Sector Público	1	8



# Centrarse en el desafío medioambiental: una preocupación cada vez mayor

El riesgo medioambiental se está convirtiendo en una de las principales preocupaciones para los gerentes de riesgos europeos, una tendencia que también se refleja en el Informe de riesgos globales 2018 del World Economic Forum<sup>4</sup>.



Sector de Actividad	Ranking cambio climático y daño ambiental
Industria	5
Servicios Financieros	11
Servicios	9
Sector Público	5

La capacidad de destrucción de los desastres naturales está aumentando. Está ampliamente vinculado al cambio climático. Además de gestionar el riesgo financiero causado por catástrofes naturales, los gerentes de riesgos pueden desempeñar un papel en la construcción de la sostenibilidad dentro de sus organizaciones.

La Directiva Europea de Información No Financiera y los requisitos de responsabilidad social corporativa se encuentran entre los motores de esta tendencia. La encuesta de FERMA destaca la necesidad de que los gerentes de riesgos colaboren estrechamente con el departamento de RSE, que actualmente es solo un socio de segunda fila.



*Durante los últimos años, los gerentes de riesgos han ganado una influencia real dentro de las organizaciones, especialmente al colaborar estrechamente con otras funciones.*

*La primera etapa del desarrollo de un marco de ERM dentro de una organización es la identificación y evaluación de riesgos operativos y estratégicos a corto / mediano plazo. Una vez que la organización ha alcanzado la madurez suficiente, funcionaría en riesgos a largo plazo o más intangibles, como los de la RSE.*

*Hay beneficios mutuos para desarrollar relaciones entre la gestión de riesgos y la RSE.*

*La RSE puede beneficiarse de las técnicas y herramientas de evaluación de riesgos desarrolladas por la administración de riesgos para implementar un enfoque basado en el riesgo dentro de la RSE. La gerencia de riesgos puede beneficiarse del enfoque de RSE para desarrollar una visión más integral de los riesgos que enfrenta la organización.*

*Los requisitos para la divulgación de información no financiera representan un activo real para lograr este objetivo mediante la implementación de informes orientados al riesgo. »*

**Lene Ritz, Jefe de Gestión de Riesgos, Energinet**

<sup>4</sup> <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018>

# Parte IV: Gestión de seguros y riesgos emergentes

## La evolución de las metodologías de seguros para adaptarse al entorno desafiante

Intentar negociar acuerdos a largo plazo o reinversión con sus aseguradoras

50%  
en 2014

52%  
en 2018

43%  
en 2016

*Fortalecerá su actividad de prevención de pérdidas*

54%  
en 2016

43%  
en 2014

44%  
en 2018

Los límites y exclusiones de riesgos emergentes / específicos (85%) en los contratos de seguros y las nuevas regulaciones relacionadas con los seguros (80%) son temas del mercado de seguros sobre los cuales la mayoría de los gerentes de riesgos se sienten preocupados.

Los 3 cambios principales que se esperan en los programas de seguros debido al clima económico y financiero actual no han cambiado en las tres últimas encuestas de FERMA:

- **52%** *Negociar acuerdo a largo plazo o "roll-over"*
- **44%** *De actividad de prevención de pérdidas*
- **36%** *De decisiones de compra de seguros*

En contra de esta tendencia, el 30% está considerando implementar o seguir usando su cautivas como una solución alternativa.

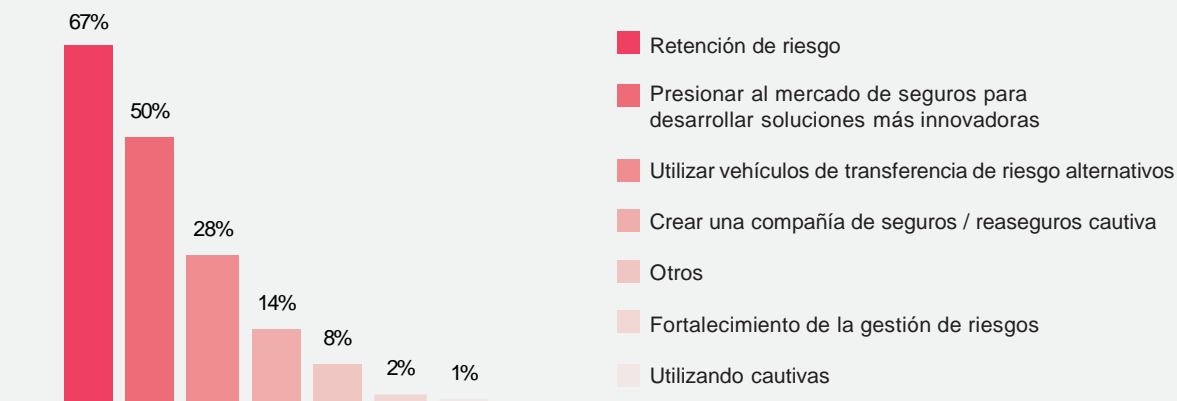
## Gestión de seguros en primera línea para riesgos emergentes

El análisis de los riesgos y eventos que amenazan a las empresas europeas destacó las crecientes preocupaciones de los gerentes de riesgos con respecto a los riesgos emergentes.

*La retención de riesgos y el cabildeo en el mercado de seguros para desarrollar nuevas soluciones parecen ser las estrategias principales para los riesgos emergentes / específicos.*

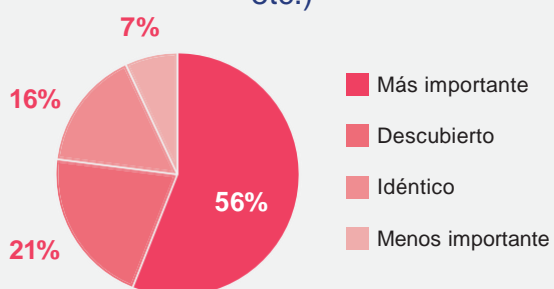


## En los próximos 2 años, ¿cuál será su estrategia con respecto a los riesgos que son difíciles de colocar en el mercado de seguros?

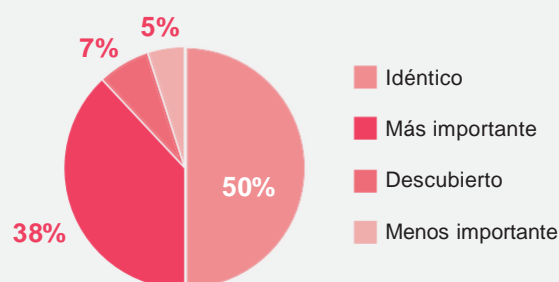


A pesar de las presiones globales resultantes de las recomendaciones BEPS de la OCDE, cuando los mercados de seguros no responden satisfactoriamente a ciertos riesgos, el uso de cautivas sigue siendo una solución alternativa atractiva para la gestión de riesgos. Este hallazgo refuerza el énfasis de FERMA en el valor de los cautivos como una herramienta genuina de gestión de riesgos para organizaciones multinacionales. Los gerentes de riesgos siguen teniendo confianza en este tipo de solución; el número de empresas que utilizan cautivos es estable entre 2016 (34%) y 2018 (37%). Además, el 58% de los encuestados utiliza un tercero para administrar a sus cautivas.

### Uso de cautivas para líneas de cobertura no tradicionales (por ejemplo, amenazas cibernéticas, beneficios para empleados, etc.)

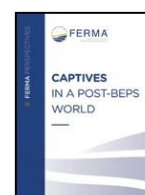


### Uso de cautivas para líneas de cobertura tradicionales (por ejemplo, responsabilidad general, daños a la propiedad, etc.)



### ¿Las cautivas, una colaboración entre ERM y la gestión de seguros?

Una cautiva es una herramienta eficiente de gestión de riesgos que puede unir metodologías de gestión de seguros y ERM. Puede dar a toda la organización un camino para expandir y mutualizar los riesgos grupales, crear datos de experiencia relevantes, aprovechar las discusiones con los mercados de seguros tradicionales y ofrecer un valor agregado a los clientes.

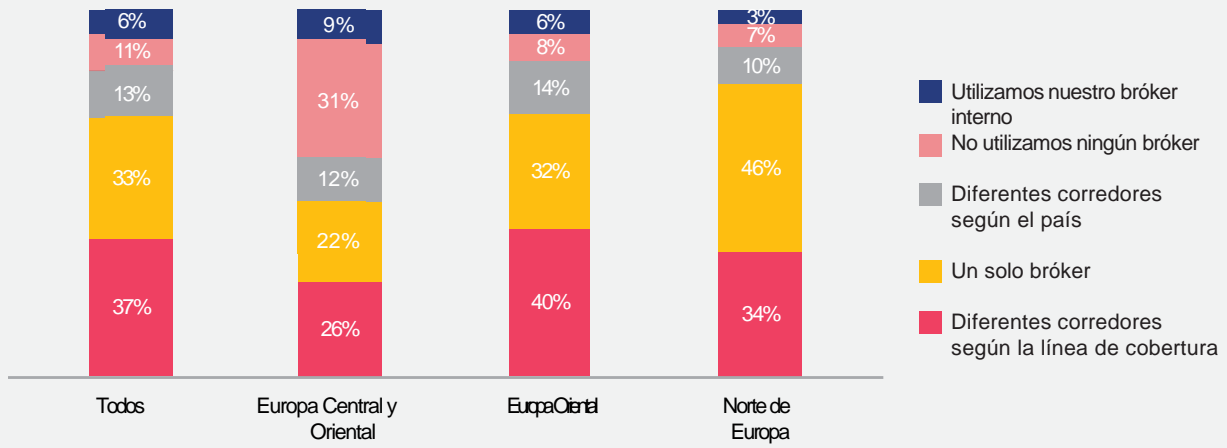


*Perspectivas de FERMA: cautivas en un mundo posterior a BEPS* explica cómo las organizaciones multinacionales pueden usar a las cautivas de manera efectiva para su programa de gestión de riesgos en un entorno regulador moderno.

**Fuente:** [https://www.ferma.eu/sites/default/files/2017-11/FERMA\\_Perspectives\\_01\\_Captives\\_in\\_post\\_BEPS\\_world.pdf](https://www.ferma.eu/sites/default/files/2017-11/FERMA_Perspectives_01_Captives_in_post_BEPS_world.pdf)

# Corredores de seguros

¿Cuáles son sus prácticas de corretaje de seguros?



El uso de agentes externos o internos es relativamente común. Europa central y oriental siguen siendo una excepción, ya que el 31% de los gerentes de riesgos no utilizan ningún intermediario.



# Archivos de países

1. Francia (20% de los encuestados, incluido Mónaco)
2. Benelux (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo: 14% de los encuestados)
3. Países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia: 13% de los encuestados)
4. Italia (12% de los encuestados)
5. Países mediterráneos (Grecia, Malta, Portugal, España y Turquía: 12% de los encuestados)
6. Europa central y oriental (Bulgaria, República Checa, Alemania, Polonia y Eslovenia: 8% de los encuestados)
7. Reino Unido e Irlanda (8% de los encuestados)
8. Rusia (7% de los encuestados)
9. Suiza (3% de los encuestados)

El 2% de los encuestados no respondió a la pregunta de los países de origen.

# Francia

(20% de los encuestados incluyendo Mónaco)



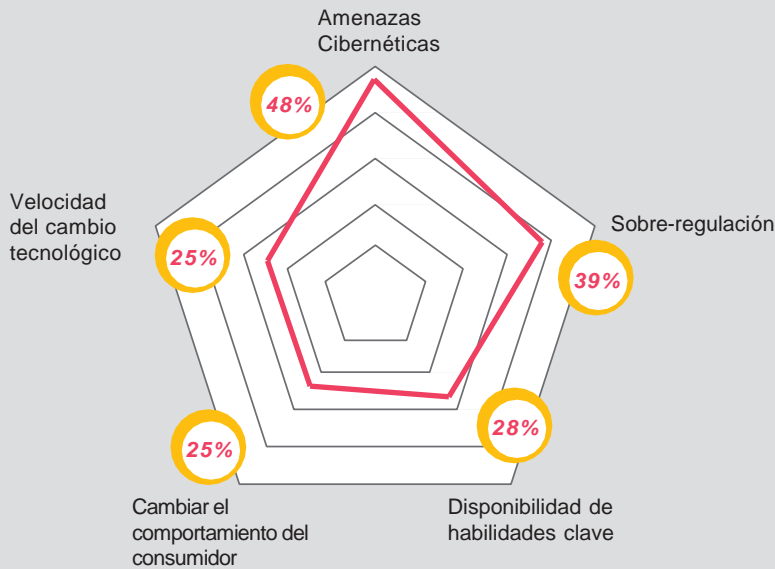
**70%**

de los encuestados cree que los gerentes de riesgos se están convirtiendo en coordinadores de riesgos al consolidar la información de riesgos para brindar una visión clara y completa a la alta gerencia



## Las Apuestas de los Gerentes de Riesgos en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



**39%**

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro

## Implicaciones para la gestión de seguros

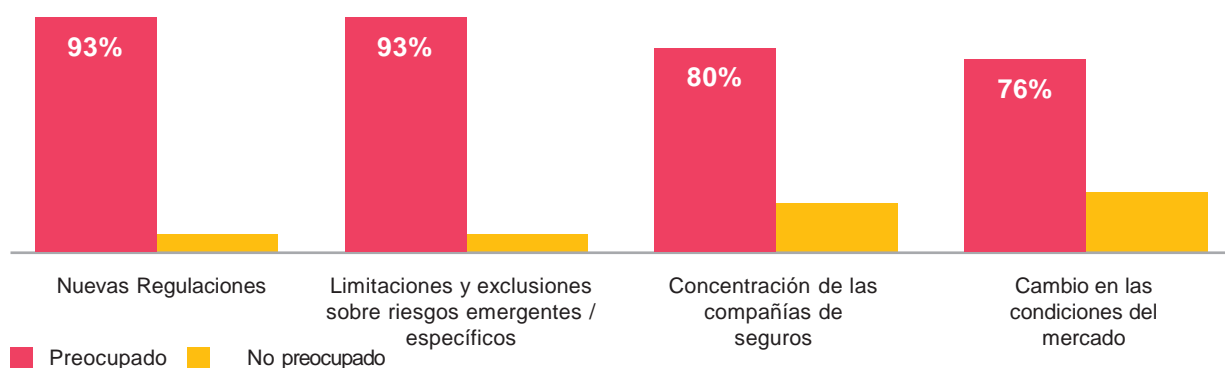
**47%**

de los encuestados estima que la **participación de sus cautivos en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales** (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Retención de riesgo	<b>62%</b>
Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones	<b>59%</b>
Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos	<b>26%</b>
Crear una compañía de seguros / reaseguros cautiva	<b>15%</b>

## Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



AMRAE, la asociación francesa de gestión de riesgos y seguros realizó su propio informe de encuesta que publican cada dos años para proporcionar información sobre la profesión de gestión de riesgos y evaluar los cambios a lo largo del tiempo para los gerentes de riesgos franceses y sus partes interesadas.

El perfil y las actividades de los gerentes de riesgos franceses se detallan en la encuesta del barómetro de gerente de riesgos de 2017 que se puede consultar en el siguiente enlace:

<https://amrae.fr/barom%C3%A8tre-du-risk-manager>

Este archivo de país proporciona información específica sobre los gestores de riesgos franceses que no se aborda en la Encuesta de Barómetro AMRAE.



# Benelux

(Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo: 14% de los encuestados)

## Organización

### ¿Quién es el gerente de riesgos?

Hombres: 71%  
Mujeres: 29%

Normalmente entre los 36 y 55 años

En general cuenta con más de 10 años de experiencia profesional

El 35% gana entre 101.000€ y 150.000€ al año

**80%** de los encuestados trabajan en **grandes empresas** (> 250 empleados, > 50 millones de euros de facturación)

**33%** de los encuestados proceden de **servicios bancarios y financieros**

**51%**

de los encuestados puede contactar al CEO directamente. Además,

**48%**

de los encuestados cree que su papel está cada vez más reconocido internamente

**62%**

de los encuestados piensa que el gerente de riesgos se está convirtiendo en el director director de riesgos al consolidar la información de riesgos para brindar una visión clara y completa a la administración superior

## Actividades del gerente de riesgos

**35%**

está a cargo de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)

**27%**

está a cargo tanto de ERM como de Insurance Management (IM)

**38%**

está a cargo de IM

## Top 3 actividades de ERM

Alineación e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial

**80%**

Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización e información

**77%**

Desarrollo e implementación de la gestión de ERM, marco, procesos y / o herramientas

**75%**

## Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Retención de riesgo

**60%**

Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones

**50%**

Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos

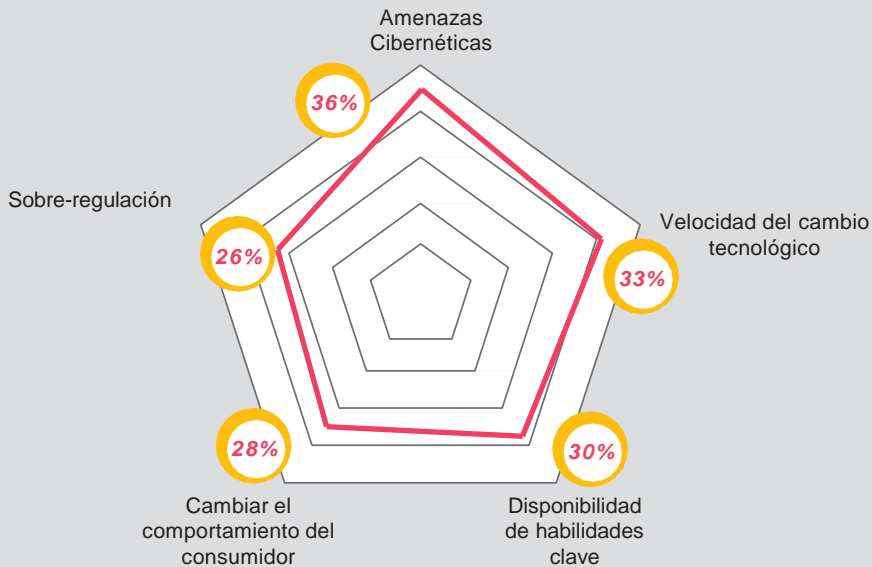
**40%**

Crear un cautivo compañía de seguros / reaseguros

**12%**

## Las apuestas de los Gerentes de Riesgo en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



43%

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro



72%

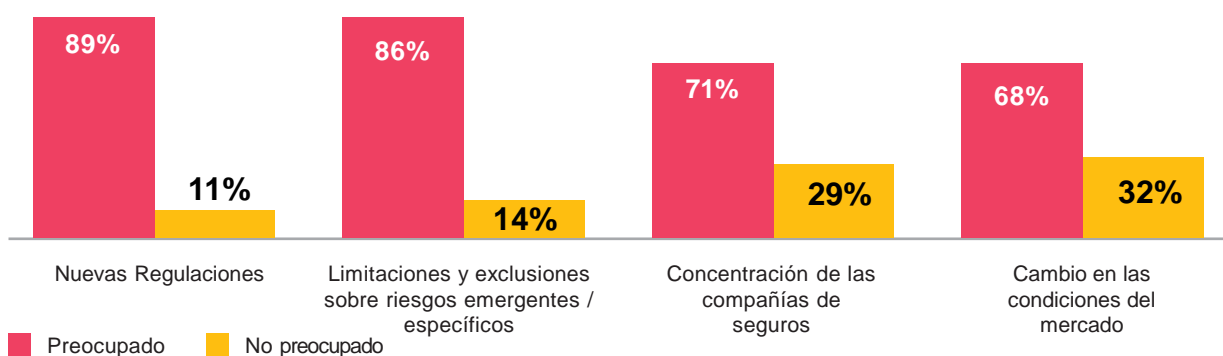
de los encuestados evalúa los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización

## Implicaciones para la gestión de seguros

55%

de los encuestados estima que **la participación de sus cautivos en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales** (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



Los primeros resultados confirman lo que pensamos: un gerente de riesgos / seguros es alguien con mucha experiencia (más de 10 años) y los encontramos trabajando en grandes compañías.

Lo que es interesante es el hecho de que los gerentes de riesgos están ganando importancia en la organización y están abordando cada vez más los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización. También vemos que una serie de riesgos importantes son comunes a todas las organizaciones: las amenazas cibernéticas, la velocidad del cambio tecnológico y la regulación excesiva, por nombrar algunas.

**Sabine Desantoine, Presidente de BELRIM**

# Países Nórdicos

(Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia: 13% de los encuestados)

## Organización

### ¿Quién es el gerente de riesgos?



En general cuenta con más de 10 años de experiencia profesional

**90%** de los encuestados trabajan en **grandes empresas** (> 250 empleados, > 50 millones de euros de facturación)

**27%** de los encuestados proceden de **la fabricación**



**50%** de los encuestados puede contactar al CEO directamente. Además,

**59%** de los encuestados cree que su papel es cada vez más reconocido internamente



**65%**

de los encuestados piensa que el gerente de riesgos se está convirtiendo en el director de riesgos al consolidar la información de riesgos para ofrecer una visión clara y completa a la alta dirección

## Actividades del gerente de riesgos



está a cargo de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)



está a cargo tanto de ERM como de Insurance Management (IM)



está a cargo de IM

### Top 3 actividades de ERM

Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización e información **86%**

Alineación e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial **85%**

Desarrollo e implementación de la gestión de ERM, marco, procesos y / o herramientas **85%**

### Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Retención de riesgo **76%**

Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones **43%**

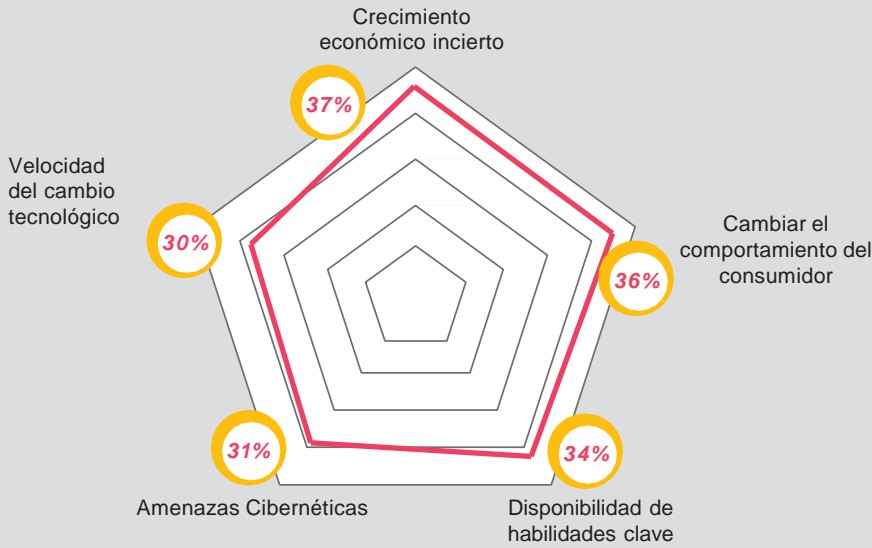
Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos **21%**

Crear un cautivo compañía de seguros / reaseguros **14%**



## Las apuestas de los Gerentes de Riesgo en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



37%

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro



82%

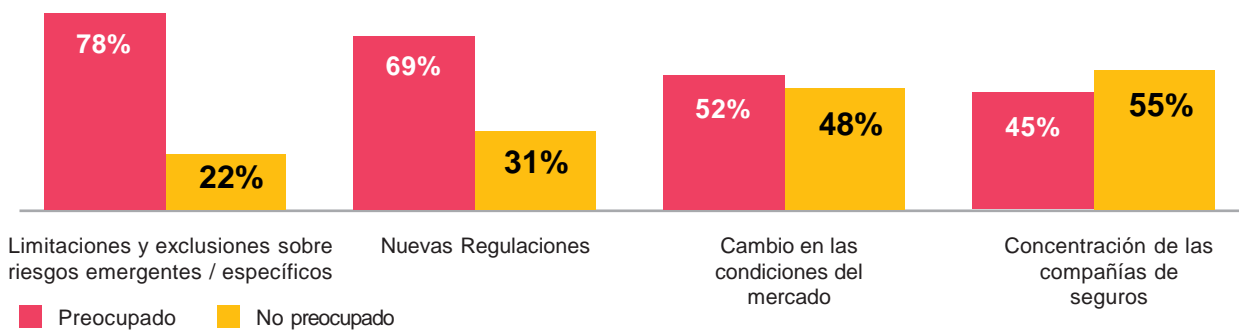
de los encuestados evalúa los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización

### Implicaciones para la gestión de seguros

59%

de los encuestados estima que la participación de sus cautivas en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



*Durante las reuniones con los miembros de DARIM, hemos discutido y experimentado la tendencia de que los gerentes de riesgos están viendo un aumento en el reconocimiento de su rol interno en su organización. La función de recopilar información precisa y una evaluación de riesgos exhaustiva para el nivel superior y las funciones corporativas es cada vez más importante.*

**Charlotte Enggaard, Presidente de DARIM**

# Italia

(12% de los encuestados)

## Organización

### ¿Quién es el gerente de riesgos?

Hombres: 73%  
Mujeres: 27%

Normalmente entre los 36 y 55 años

En general cuenta con más de 10 años de experiencia profesional

El 35% gana entre 60.000€ y 100.000€ al año

**68%** de los encuestados trabajan en **grandes empresas** (> 250 empleados, > 50 millones de euros de facturación)

**15%** de los encuestados proceden del **transporte**

**43%**

de los encuestados puede contactar al CEO directamente. Además,

**65%**

de los encuestados cree que su papel es cada vez más reconocido internamente

**77%**

de los encuestados piensa que el gerente de riesgos se está convirtiendo en el director de riesgos al consolidar la información de riesgos para ofrecer una visión clara y completa a la alta gerencia

## Actividades del gerente de riesgos



**40%**

está a cargo de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)



**33%**

está a cargo tanto de ERM como de Insurance Management (IM)



**27%**

está a cargo de IM

## Top 3 actividades de ERM

Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización e información

**97%**

Alineación e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial

**83%**

Desarrollo e implementación de la gestión de ERM, marco, procesos y / o herramientas

**74%**

## Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Retención de riesgo

**65%**

Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones

**48%**

Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos

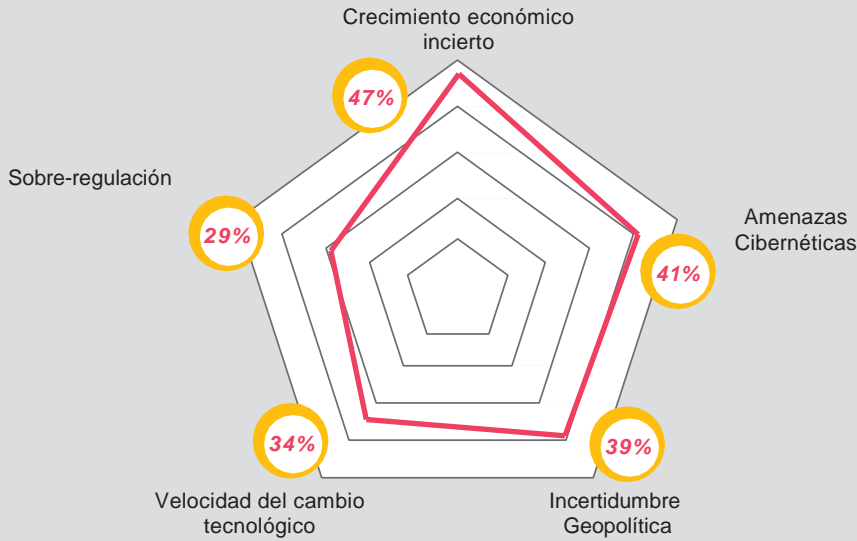
**38%**

Crear un cautivo compañía de seguros / reaseguros

**8%**

## Las apuestas de los Gerentes de Riesgo en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



56%

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro



89%

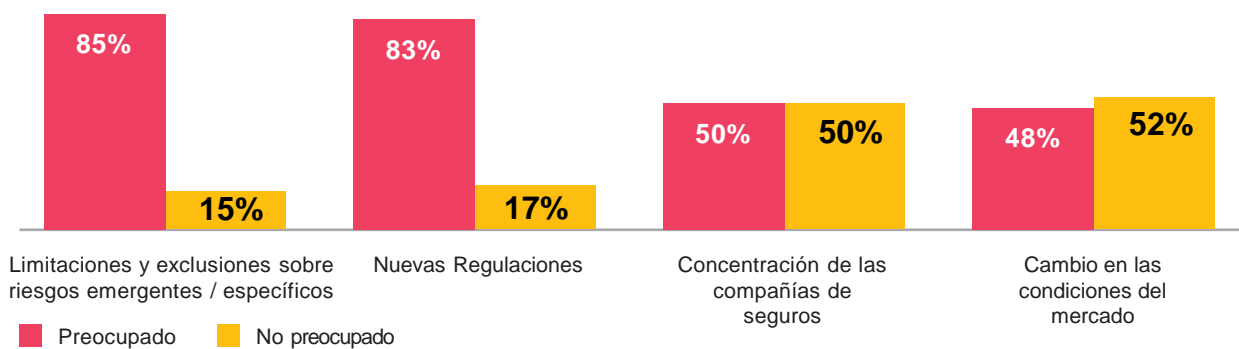
de los encuestados evalúa los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización

### Implicaciones para la gestión de seguros

71%

de los encuestados estima que **la participación de sus cautivos en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales** (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



La encuesta muestra un desarrollo creciente de la función en Italia. La mayor parte de los encuestados cree que se están convirtiendo en un papel clave para el negocio, brindando una visión clara y completa del futuro prospectivo para la alta gerencia. Además de los gerentes de riesgos empleados en grandes empresas, debemos tener en cuenta que en Italia tenemos muchos consultores de gerencia de riesgos y seguros que funcionan como soporte externo para pequeñas y medianas empresas, que aún representan una parte importante de las empresas italianas. y contribuir al desarrollo de la profesión.

**Alessandro De Felice, Presidente de ANRA**

# Países Mediterráneos

(Grecia, Malta, Portugal, España y Turquía: 12% de los encuestados)

## Organización

### ¿Quién es el gerente de riesgos?

Hombres: 73%  
Mujeres: 27%

Normalmente entre los 36 y 55 años

En general cuenta con más de 10 años de experiencia profesional

El 35% gana entre 60.000€ y 100.000€ al año

**76%** de los encuestados trabajan en **grandes empresas** (> 250 empleados, > 50 millones de euros de facturación)

**16%** de los encuestados proceden de **servicios bancarios y financieros**

**35%**

de los encuestados puede contactar al CEO directamente. Además,

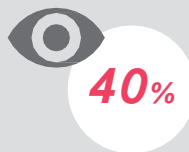
**58%**

de los encuestados cree que su papel es cada vez más reconocido internamente

**52%**

de los encuestados piensa que el gerente de riesgos se está convirtiendo en el director de riesgos al consolidar la información de riesgos para brindar una visión clara y completa a la alta gerencia

## Actividades del gerente de riesgos



está a cargo de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)



está a cargo tanto de ERM como de Insurance Management (IM)



está a cargo de IM

### Top 3 actividades de ERM

Desarrollo e implementación de la gestión de ERM, marco, procesos y / o herramientas

**80%**

Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización e información

**78%**

Alineación e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial

**73%**

### Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Retención de riesgo

**69%**

Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones

**58%**

Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos

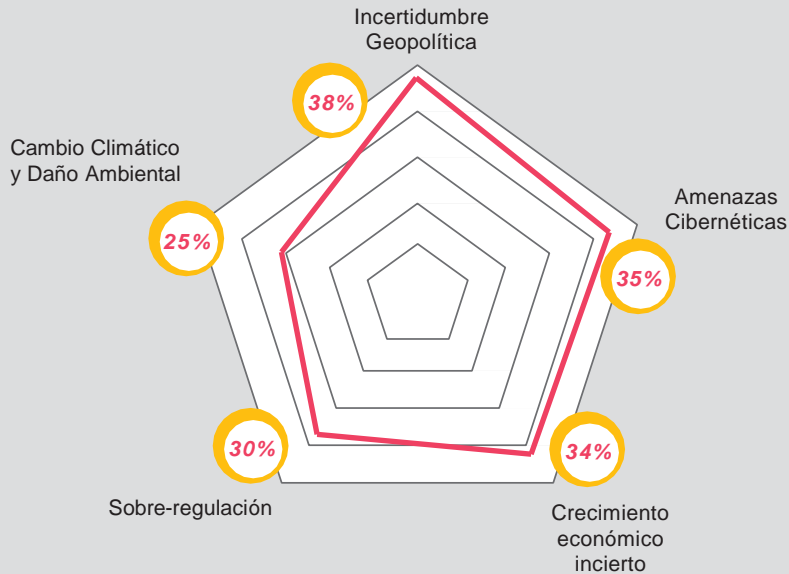
**42%**

Crear un cautivo compañía de seguros / reaseguros

**9%**

## Las apuestas de los Gerentes de Riesgo en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



34%

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro



74%

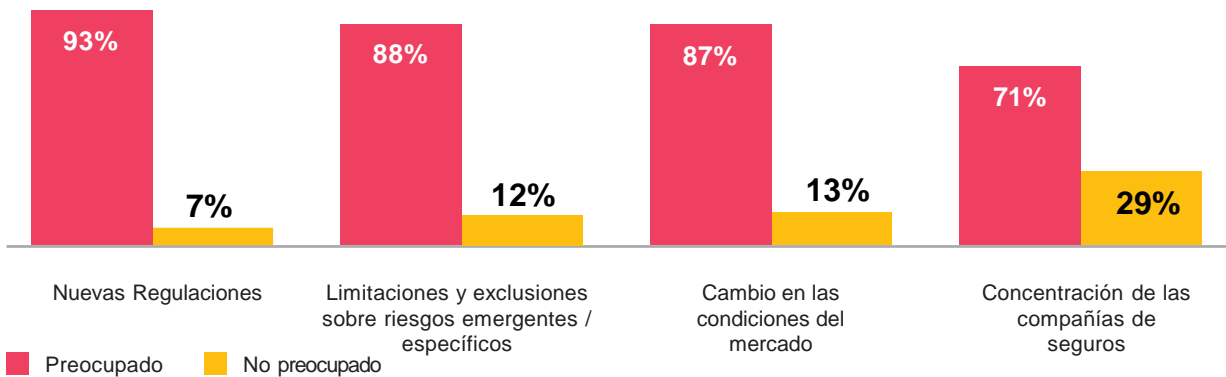
de los encuestados evalúa los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización

## Implicaciones para la gestión de seguros

50%

de los encuestados estima que la participación de sus cautivos en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



Los resultados muestran que la gerencia de riesgos es ahora una profesión sólida que ya ha ocupado el lugar que le corresponde en la estrategia de la empresa, protegiendo el negocio principal. Es notable cómo el "estado de la técnica" aparece como uno de los parámetros más utilizados por la comunidad de gerentes de riesgos, donde, según las cifras obtenidas, la experiencia es una necesidad, pero también es un campo atractivo para las nuevas generaciones. Esta encuesta es una herramienta clave que nos permite a nosotros, los gerentes de riesgos, recibir conclusiones interesantes y consideraciones reflexivas con respecto al desarrollo de nuestra disciplina y avanzar con nuevas medidas a implementar para alcanzar un éxito realmente fructífero y gratificante para nuestras empresas.

En cuanto a los resultados locales, también se nota cómo, en los países mediterráneos, todavía tenemos que trabajar para mejorar la comunicación entre los departamentos de gestión de riesgos con el equipo directivo, ya que el 50% de los gerentes de riesgos "mediterráneos" no pueden ponerse en contacto directamente con sus directores ejecutivos. Por otro lado, parece que nuestros profesionales de gestión de riesgos están trabajando para lograr este objetivo, ya que el 80% de ellos admite que el "desarrollo, implementación y evaluación de la cultura de riesgo (en sus empresas)" está dentro de sus prioridades PRINCIPALES. También es positivo que más del 90% de los gerentes de riesgos españoles respondieron que consideran que es necesaria una certificación oficial de gestión de riesgos, como la certificación RIMAP ofrecida por FERMA.

# Europa central y oriental

(Bulgaria, República Checa, Alemania, Polonia y Eslovenia: 8% de los encuestados)

## Organización

### ¿Quién es el gerente de riesgos?

Hombres: 80%  
Mujeres: 20%

Normalmente entre los 36 y 45 años

En general cuenta con más de 10 años de experiencia profesional

El 31% gana menos de 40.000€ al año

**79%** de los encuestados trabajan en **grandes empresas** (> 250 empleados, > 50 millones de euros de facturación)

**23%** de los encuestados proceden de **la energía**

**51%** de los encuestados puede contactar al CEO directamente. Además,

**33%** de los encuestados cree que su papel es cada vez más reconocido internamente

**59%**

de los encuestados piensa que el gerente de riesgos se está convirtiendo en el director de riesgos al consolidar la información de riesgos para brindar una visión clara y completa a la alta gerencia

## Actividades del gerente de riesgos



está a cargo de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)



está a cargo tanto de ERM como de Insurance Management (IM)



está a cargo de IM

### Top 3 actividades de ERM

Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización e información **74%**

Desarrollo e implementación de la gestión de ERM, marco, procesos y / o herramientas **74%**

Alineación e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial **70%**

### Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Retención de riesgo **71%**

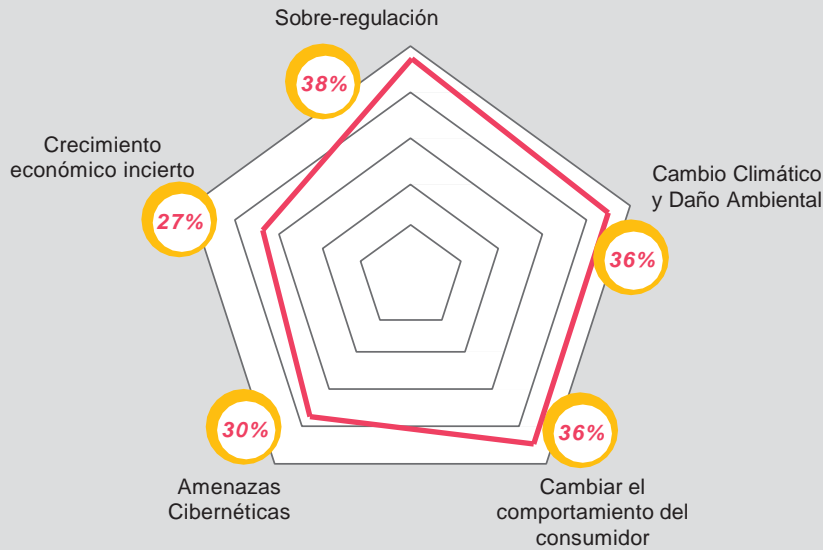
Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones **67%**

Crear un cautivo compañía de seguros / reaseguros **26%**

Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos **19%**

## Las apuestas de los Gerentes de Riesgo en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



50%

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro



67%

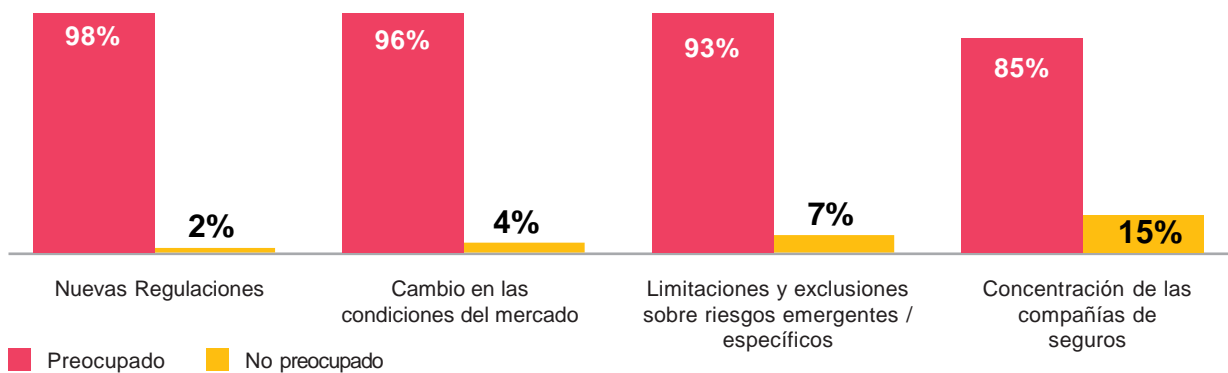
de los encuestados evalúa los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización

### Implicaciones para la gestión de seguros

69%

de los encuestados estima que la participación de sus cautivos en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



Los resultados de la encuesta de la comunidad alemana de Gestión de Riesgos y Seguros proporcionan una imagen buena y concisa de los temas más importantes del mercado de seguros corporativo alemán. Muestran claramente los desafíos de la gestión de riesgos y seguros dentro de nuestro grupo de miembros en Alemania y demuestran la necesidad de seguir desarrollando la gestión de riesgos en el futuro.

**Alexander Mahnke, Presidente de GVNW**

# Reino Unido e Irlanda

(8% de los encuestados)

## Organización

### ¿Quién es el gerente de riesgos?

Hombres: 63%  
Mujeres: 37%

Normalmente entre los 36 y 45 años

En general cuenta con más de 10 años de experiencia profesional

El 41% gana entre 60.000€ y 100.000€ al año

**87%** de los encuestados trabajan en **grandes empresas** (> 250 empleados, > 50 millones de euros de facturación)

**15%** de los encuestados proceden de **la energía**

**44%**

de los encuestados puede contactar al CEO directamente. Además,

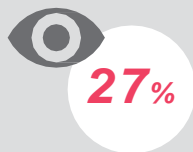
**56%**

de los encuestados cree que su papel es cada vez más reconocido internamente

**53%**

de los encuestados piensa que el gerente de riesgos se está convirtiendo en el director de riesgos al consolidar la información de riesgos para brindar una visión clara y completa a la alta gerencia

## Actividades del gerente de riesgos



está a cargo de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)



está a cargo tanto de ERM como de Insurance Management (IM)



está a cargo de IM

### Top 3 actividades de ERM

Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización e información

**92%**

Desarrollo e implementación de la gestión de ERM, marco, procesos y / o herramientas

**86%**

Alineación e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial

**84%**

### Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Retención de riesgo

**77%**

Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones

**52%**

Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos

**27%**

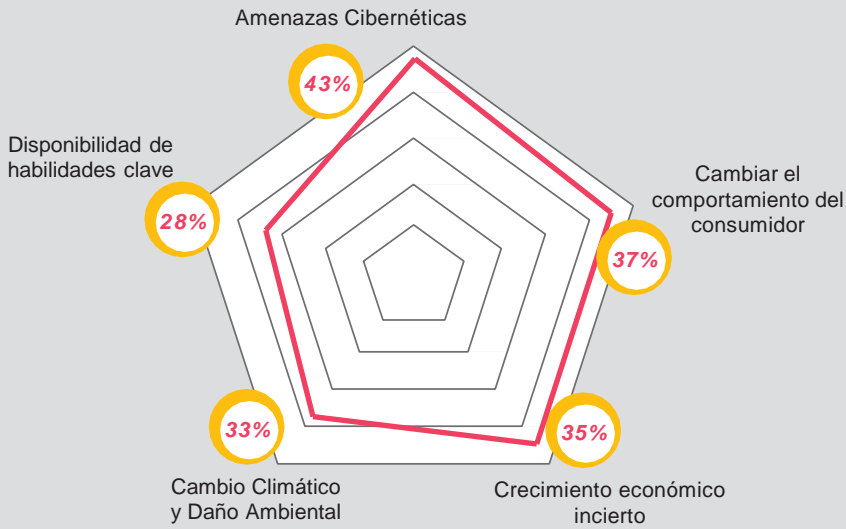
Crear un cautivo compañía de seguros / reaseguros

**11%**



## Las apuestas de los Gerentes de Riesgo en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



49%

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro



86%

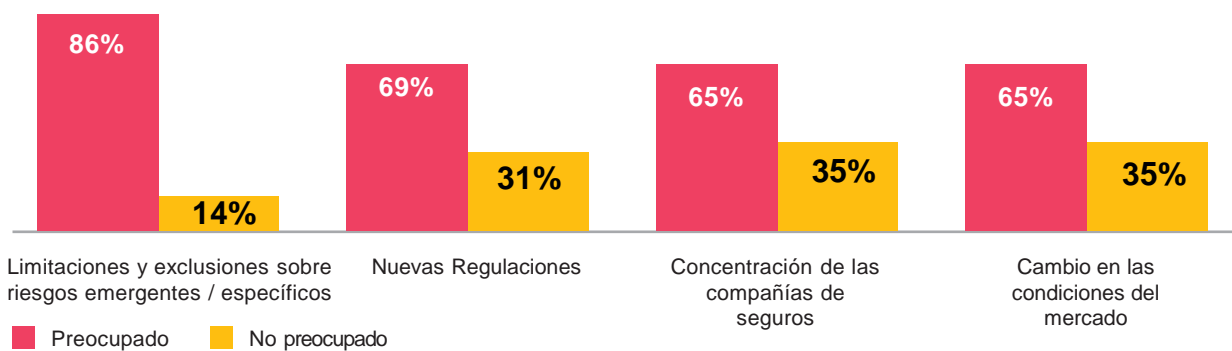
de los encuestados **evalúa los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización**

### Implicaciones para la gestión de seguros

54%

de los encuestados estima que **la participación de sus cautivos en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales** (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



# Rusia

(7% de los encuestados)

## Organización

### ¿Quién es el gerente de riesgos?

Hombres: 68%  
Mujeres: 32%

Normalmente entre los 36 y 55 años

En general cuenta con más de 10 años de experiencia profesional

El 41% gana menos de 40.000€ al año

**72%** de los encuestados trabajan en **grandes empresas** (> 250 empleados, > 50 millones de euros de facturación)

**20%** de los encuestados proceden de **la energía**

**34%**

de los encuestados puede contactar al CEO directamente. Además,

**42%**

de los encuestados cree que su papel es cada vez más reconocido internamente

**90%**

de los encuestados piensa que el gerente de riesgos se está convirtiendo en el director de riesgos al consolidar la información de riesgos para brindar una visión clara y completa a la alta gerencia

## Actividades del gerente de riesgos

**34%**

está a cargo de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)

**58%**

está a cargo tanto de ERM como de Insurance Management (IM)

**8%**

está a cargo de IM

## Top 3 actividades de ERM

Desarrollo e implementación de la gestión de ERM, marco, procesos y / o herramientas

**89%**

Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización e información

**76%**

Alineación e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial

**73%**

## Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Retención de riesgo

**54%**

Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones

**18%**

Crear un cautivo compañía de seguros / reaseguros

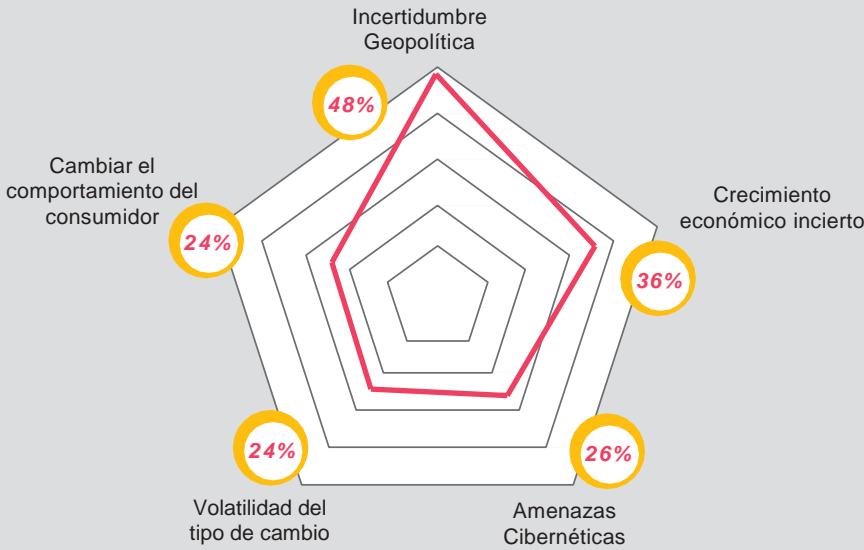
**14%**

Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos

**7%**

## Las apuestas de los Gerentes de Riesgo en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



59%

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro



51%

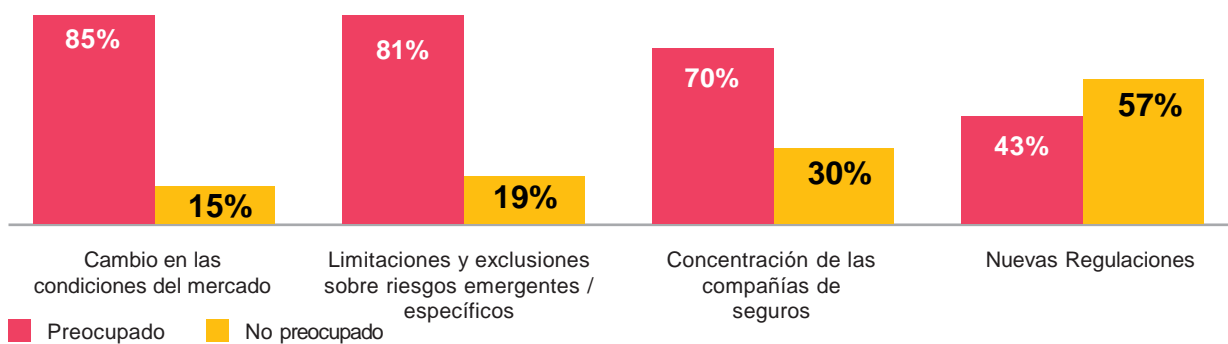
de los encuestados **evalúa los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización**

### Implicaciones para la gestión de seguros

67%

de los encuestados estima que **la participación de sus cautivas en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales** (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



Los encuestados rusos tienen una experiencia profesional considerable (> 10 años), trabajan en grandes empresas rusas y desempeñan funciones de gestión empresarial y de seguros.

Junto con la creciente incertidumbre geopolítica y económica, los encuestados señalaron la implementación de la ERM e IRM como procesos empresariales en desarrollo.

**Victor Vereschagin, Presidente de Rusrisk**

# Suiza

(3% de los encuestados)

## Organización

### ¿Quién es el gerente de riesgos?

Hombres: 80%  
Mujeres: 20%

Normalmente entre los 46 y 55 años

En general cuenta con más de 10 años de experiencia profesional

El 41% gana entre 151.000€ y 200.000€ al año

**95%** de los encuestados trabajan en **grandes empresas** (> 250 empleados, > 50 millones de euros de facturación)

**25%** de los encuestados proceden de **la fabricación**

**21%**

de los encuestados puede contactar al CEO directamente. Además,

**32%**

de los encuestados cree que su papel es cada vez más reconocido internamente

**42%**

de los encuestados piensa que el gerente de riesgos se está convirtiendo en el director de riesgos al consolidar la información de riesgos para brindar una visión clara y completa a la alta gerencia

## Actividades del gerente de riesgos

**10%**

está a cargo de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)

**50%**

está a cargo tanto de ERM como de Insurance Management (IM)

**40%**

está a cargo de IM

## Top 3 actividades de ERM

Identificación de riesgos, análisis, evaluación, priorización e información

**100%**

Desarrollo e implementación de la gestión de ERM, marco, procesos y / o herramientas

**83%**

Alineación e integración de la gestión de riesgos como parte de la estrategia empresarial

**83%**

## Estrategia de gestión de seguros a 2 años para riesgos difíciles de asegurar

Lobby del mercado de seguros para desarrollar soluciones

**67%**

Retención de riesgo

**61%**

Crear un cautivo compañía de seguros / reaseguros

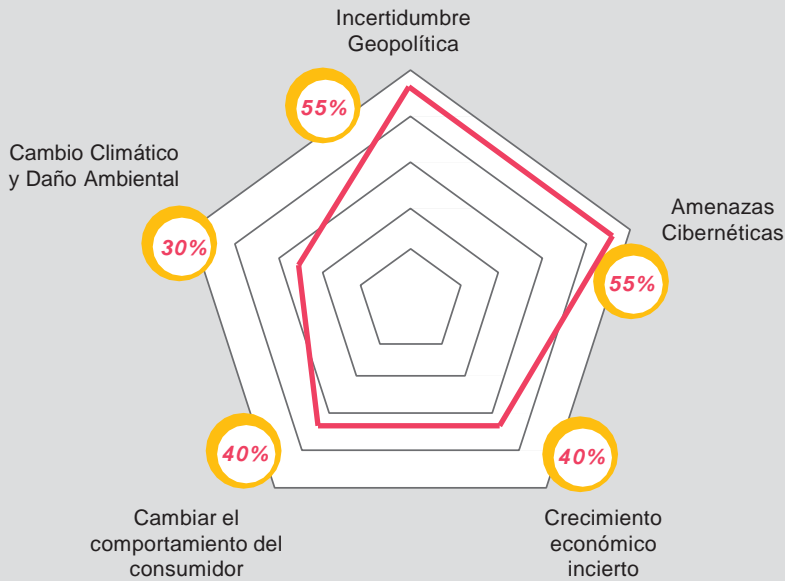
**22%**

Utilizar vehículos de transferencia de riesgo alternativos

**22%**

## Las apuestas de los Gerentes de Riesgos en 2018

### Top 5 riesgos para las perspectivas de crecimiento



42%

de los encuestados está utilizando el análisis de datos para realizar sus actividades de riesgo / seguro



92%

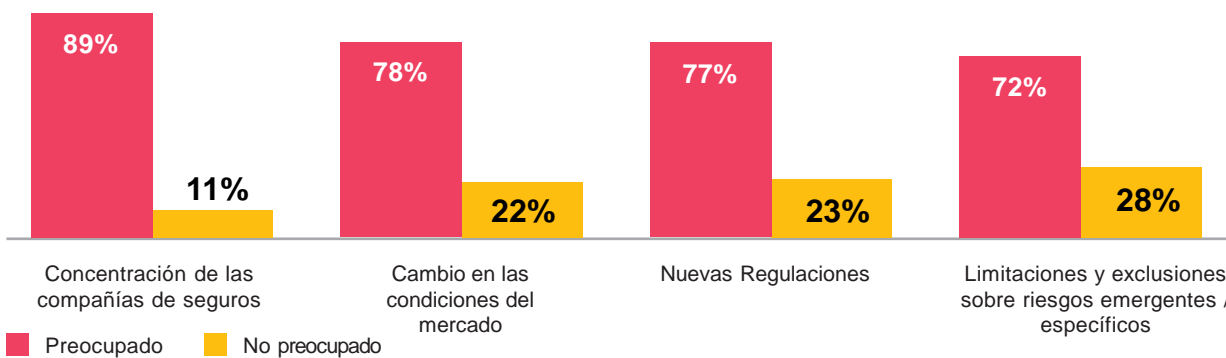
de los encuestados **evalúa los riesgos que podrían afectar la relevancia y la viabilidad de la estrategia y los objetivos de su organización**

## Implicaciones para la gestión de seguros

38%

de los encuestados estima que **la participación de sus cautivas en los próximos 2 años será más importante en las líneas de cobertura no tradicionales** (ejemplos: beneficios para empleados, pérdidas médicas, delitos, riesgo político, crédito comercial, garantía, propiedad intelectual, riesgos en la cadena de suministro, riesgos cibernéticos)

### Principales preocupaciones sobre el mercado de seguros



Estamos encantados de ver los comentarios positivos proporcionados por nuestros miembros.

El 20% de nuestros encuestados ahora tiene acceso directo al CEO de su compañía, lo que puede considerarse como un verdadero avance que es clave para que los gerentes de riesgos y seguros tengan un impacto significativo en la administración de nuestras compañías y de nosotros mismos. Esto también se traduce por el hecho de que un tercio de nuestros encuestados siente que su función y aporte son reconocidos, y que casi la mitad de ellos son el principal socio comercial interno para proporcionar información de riesgos clara y completa a la alta dirección. No solo estamos involucrados en la identificación y cuantificación habituales de nuestros riesgos, sino también en la definición de la tolerancia del riesgo de nuestras empresas y, lo que es más importante, en la integración de estos aspectos en la estrategia y los objetivos de nuestros negocios.

Este es un claro paso adelante y traduce el notable desarrollo de nuestra posición, como gerentes de riesgos y seguros en Suiza y Liechtenstein.

No hay duda de que todavía tenemos trabajo por hacer para que nuestra posición y función sean plenamente reconocidas como partes interesadas clave para el éxito dentro de toda la empresa, pero esto subraya que ya hemos logrado un gran progreso y nos da un incentivo para continuar nuestros esfuerzos combinados.

**Sabrina Hartusch, Presidente de SIRM**







Traducido por



Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros