

«Intentamos que los programas de seguros sean lo más eficientes posible, siempre con un enfoque de estabilidad en el futuro y consolidación en todos los países»

La actividad de Prosegur está directamente relacionada con el riesgo, de tal forma que, según Diego Domínguez, «si no tuviéramos un sistema de Gerencia de Riesgos dentro de la compañía difícilmente podríamos prestar estos servicios». Su reto es dar respuesta al entorno cambiante. «Prosegur está creciendo de manera continua y esto implica que los programas de seguros se desarrollen y evolucionen de acuerdo a las necesidades del negocio y a los objetivos de la compañía», afirma.

Diego
Domínguez
DIRECTOR CORPORATIVO DE SEGUROS DE PROSEGUR

Texto: ALICIA OLIVAS Fotos: ALBERTO CARRASCO



Prosegur es una de las principales multinacionales del sector de la seguridad privada, con casi cuarenta años de experiencia. A su juicio, ¿de qué forma ha contribuido la Gerencia de Riesgos a lo que es hoy en día la empresa?

En Prosegur nuestra actividad está relacionada con el riesgo. Tenemos tres líneas de negocio: Vigilancia, Logística de Valores y Gestión de Efectivo y Tecnología, dentro de la cual se engloban nuestros servicios de alarmas. Estas tres actividades están directamente relacionadas con el riesgo, de tal forma que si no tuviéramos un sistema de Gerencia de Riesgos dentro de la compañía no podríamos realizar estos servicios de forma correcta.

**«ESTA EMPRESA
ESTÁ TAN LIGADA AL
RIESGO POR SU
ACTIVIDAD QUE
TODA LA
ORGANIZACIÓN
TIENE QUE SER
CONSCIENTE DE
ELLO»**

Esta relación con el riesgo implica que los clientes nos transfieren responsabilidades, y por tanto es una garantía que debemos ofrecer dentro de la compañía, para que nuestros programas siempre soporten o garanticen estas responsabilidades.

¿Qué áreas y divisiones de Prosegur están implicadas en «gerenciar» los riesgos?

En el organigrama de la empresa existe el Área de Seguridad y Riesgos, que se divide, a su vez, en dos áreas: el Área de Seguridad e Intervención, cuya finalidad básica es la identificación, el control y la monitorización de los riesgos operacionales; y el Área de Gestión de Seguros, donde, apoyándonos



directamente en el área anterior, decidimos cuál es la mejor estrategia de transferencia de riesgos, bien sea al mercado o bien a través de otros mecanismos de transferencia alternativa: retenciones, franquicias, cautivas, autoseguro.

El Área de Seguridad y Riesgos es corporativa, es decir, establece las políticas y procedimientos a nivel mundial, tanto para la identificación, el control y la monitorización como para la transferencia del riesgo, de tal forma que estas normas y procedimientos están implantados en todos los países por igual.

¿Dispone esta área, entonces, de personal en cada uno de los países donde está implantada la empresa?

Sí, efectivamente. En total, el Área de Seguridad y Riesgos está formada por más de 80 personas, parte de ellas destinadas en todos los países donde estamos presentes y parte en la Central, y siempre dependen jerárquicamente del área corporativa, independientemente de su lugar de ubicación. Prosegur está presente en 17 países y en cada uno de ellos hay una estructura igual que en el corporativo.

CULTURA DEL RIESGO

¿Están consiguiendo crear una verdadera concienciación del riesgo en el día a día de la organización?

Evidentemente. Esta empresa está tan ligada al riesgo por su actividad que toda la organización tiene que ser consciente de ello, desde el Departamento Comercial, que es la cara al cliente, el primer contacto y también el principal selector del riesgo y el que nos ayuda a identificarlos, hasta la Alta Direc-

**«HAY QUE
ADELANTARSE
SIEMPRE A LAS
NECESIDADES Y
LOGRAR QUE LOS
PROGRAMAS
CORPORATIVOS Y
LAS PÓLIZAS SEAN
LOS ADECUADOS»**

ción; todo el mundo tiene que estar concienciado de que somos una empresa vinculada al riesgo. Por lo tanto, eso es algo que está calando en la cultura de la empresa.

Ofrecer servicios de seguridad implica que el cliente transfiera a Prosegur sus propios riesgos. ¿Cómo han resuelto este reto?

Esa es una de las grandes diferencias que tenemos con otras empresas. En primer lugar, tenemos que garantizar nuestro propio patrimonio, inmovilizado, a nuestro personal (150.000 empleados); pero también las responsabilidades que nos trasladan los clientes.

La única manera de hacerlo es contar con una buena Gerencia de Riesgos; con unos procedimientos y unas normas establecidas a nivel corporativo e implantadas localmente; y tener clara la transferencia de riesgos, siempre teniendo en mente el objetivo de la compañía.

Prosegur está presente en 17 países de cuatro continentes. ¿Cómo incide la dimensión internacional de la compañía en la Gerencia de Riesgos?

Diecisiete países, cuatro continentes, suponen diferentes visiones de diferente calado cultural. Hay países donde Prosegur ya era una empresa reconocida y otros donde hemos partido de cero y hemos tenido que dar a conocer nuestra cultura. Eso incide en el día a día; es decir, poco a poco, estas políticas y procedimientos se implantan para que todos los países se sientan cada vez más Prosegur y que todos trabajamos en el mismo barco. Como área corporativa de seguros, trabajamos para integrar los riesgos y pólizas, los existentes y los nuevos de cada uno de los países en nuestro programa corporativo.

¿Cuáles son los pilares de la estrategia de Prosegur para los próximos años y cómo se van a afrontar desde la Gerencia de Riesgos?

El plan para los próximos años continúa siendo muy similar al de los ejercicios anteriores: seguir creciendo como compañía, seguir desarrollando los servicios tradicionales de Transporte o Logística de Valores y Gestión de Efectivo, Vigilancia y Tecnología, Alarmas... Pero también se contempla el desarrollo de nuevos productos, por ejemplo, en el ámbito de la ciberseguridad y nuevas soluciones de gestión de efectivo, entre otros.

Este plan supone también un reto: hay que adelantarse siempre a las necesidades y lograr que los programas corporativos y las pólizas establecidas sean los adecuados y puedan adaptarse a esas nuevas necesidades.

LOS RIESGOS

¿Quiénes son los encargados de la identificación, el control y la monitorización de los riesgos de la compañía, en España y en los países dónde están presentes?

El Área de Seguridad y Riesgos tiene como principal función identificar, controlar y monitorizar los riesgos operacionales de la compañía. A su vez, una vez realizado este estudio, establece las normas y políticas para que la Gerencia de Riesgos sea aplicada de la misma manera en todos los países.

El Área de Seguros complementa la parte de análisis, identificación y monitorización con la transferencia; y con ello llegamos a lo que es el concepto de Gerencia de Riesgos.

¿Podría hablarnos de su Mapa de Riesgos?

Prosegur dispone de un Mapa de Riesgos que actualiza anualmente y abarca la to-

«NO ME ATREVERÍA A DECIR QUE UNA LÍNEA DE NEGOCIO TIENE MAYOR RIESGO QUE OTRA, PORQUE EL TRATAMIENTO DEL RIESGO DEBE SER EL MISMO»

talidad de las áreas de negocio de la empresa (Logística de Valores, Vigilancia, Tecnología y Alarmas) y las áreas de soporte, y la evaluación se realiza tanto a nivel corporativo como por país. Su actualización y sus resultados proporcionan al departamento de Auditoría Interna una herramienta clave para definir su gestión.

Esto permite la identificación y evaluación de riesgos clave para el negocio de Prosegur, el conocimiento de riesgos asumidos que deben ser monitorizados y la definición de controles que mitigan el impacto asociado a la materialización de los riesgos para la elaboración del plan de auditoría interna anual.

Por otra parte, dentro del proceso de actualización anual del Mapa de Riesgos se identifican y priorizan aquellos que son críticos, y su gestión es evaluada de manera regular en su Comité Corporativo de Riesgos.

¿Qué áreas de negocio de Prosegur concentran el mayor número de amenazas?

Como Área de Seguros y con la responsabilidad de transferencia de riesgos, las tres áreas presentan amenazas, y no me atrevería a decir que una línea de negocio tiene mayor riesgo que otra, porque el tratamiento del riesgo debe ser el mismo. Son tres actividades cuyos riesgos, si no están bien transferidos, pueden impactar en la cuenta de resultados; por lo tanto, el tratamiento es de igual importancia.

Sí es cierto que hay dos actividades, Vigilancia y Transporte de Fondos, que al representar mayor volumen de negocio que el resto, evidentemente, generan más frecuencia; por lo tanto, hay mayor impacto en estos que en Tecnología, si bien es cierto que en esta línea de negocio el riesgo también es constante.

En definitiva, ¿cuáles son los riesgos que más le preocupan?

Nosotros estamos centrados en el riesgo operacional y es al que nos enfocamos como Área de Seguros. Por lo tanto, diría que es este tipo de riesgo el que más nos preocupa, primero, porque es un área donde podemos tener impacto y, segundo, por las características de la compañía. Si los clientes nos transfieren sus riesgos, al final, es donde tenemos que centrar la atención.

«LA TRANSFERENCIA NOS AYUDA A MINIMIZAR LOS IMPACTOS EN LA CUENTA DE RESULTADOS; POR LO TANTO, TIENE UNA IMPORTANCIA VITAL»

TRANSFERENCIA Y RETENCIÓN DE LOS RIESGOS

¿Cuál es la política de Prosegur en cuanto a transferencia y retención de los riesgos? ¿Qué papel otorgan al Seguro?

El Seguro ejerce un papel fundamental. La transferencia nos ayuda a minimizar los impactos en la cuenta de resultados; por lo tanto, tiene una importancia vital. Tenemos una política de cobertura al 100 por cien y de asumir el menor riesgo posible. Llevamos a cabo una estrategia de retención equilibrada y eficiente, determinados los niveles de franquicia que podemos asumir, sin perjudicar los objetivos de la compañía.

También estudiamos alternativas de transferencia de riesgos diferentes, en vez de transferir al mercado, por ejemplo, transferencias a fondos de autoseguro, como tenemos en Australia, o alternativas vía cautiva.

¿Cuáles son las principales características de sus programas de seguros?

Los riesgos de impacto están cubiertos a través de programas de seguros corporativos, cuya idea es que todos los países estén bajo una misma cobertura.

Intentamos que los programas sean lo más eficientes posible, siempre con un enfoque de estabilidad en el futuro y consolidación en todos los países. Otra característica es su capacidad de desarrollo, es decir, que los programas de seguros no sean estáticos, sino evolutivos, que sean capaces de asumir las necesidades futuras de la compañía.

¿Están encontrando dificultades en el mercado asegurador para algunos riesgos? ¿Cuáles?

Yo no diría dificultades, pero sí estamos empezando a ver que, con la tendencia cam-



biente que hay de los riesgos, el futuro de las compañías de seguros debería ser abrirse a la suscripción *multiline*. Me refiero a poder amparar en una misma póliza diferentes ramos de seguros. Este es un tema en el que la suscripción actual del mercado es bastante estática, hay pocas opciones de compañías capaces de ofrecer un producto «paraguas», ofreciendo cobertura de Responsabilidad Civil con Daños o con otros productos: Marine, Transporte, etc.

La realidad es que en Prosegur los riesgos evolucionan y un riesgo puede estar vinculado a varias líneas en una compañía de seguros. Por ello, muchas veces la opción más deseada sería una póliza *multiline*, pero hoy en día eso resulta complicado.

¿Qué le pide un gerente de riesgos a sus aseguradoras?

En primer lugar, que sea una compañía capaz de entender las necesidades del cliente, es decir, que se reúna con el asegurado y entienda su proyecto y sus necesidades.

Luego está la capacidad de suscripción, que tenga amplitud de miras para que pueda entender que la suscripción tal como está ahora puede ser limitada o más compleja, haciéndola por separado, en vez de hacer productos «paquete».

En tercer lugar, le pediría que fuera una compañía con experiencia, que los suscriptores, los tramitadores, sepan lo que están haciendo y de lo que hablan; y, finalmente, solvencia y presencia internacional, dos cuestiones también de suma importancia.

«LOS PRINCIPALES RIESGOS DE IMPACTO ESTÁN CUBIERTOS A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE SEGUROS CORPORATIVOS»

SEGURIDAD Y GERENCIA DE RIESGOS

¿Qué papel juega la tecnología en la seguridad del futuro?

Un papel muy importante. El desarrollo del producto va vinculado a las nuevas tecnologías. Existe el producto tradicional, que es el que ya tenemos actualmente, pero está claro que hay que desarrollar nuevos productos, y sin tecnología no tienen sentido.

Prosegur está apostando ahora por una nueva línea de negocio, la ciberseguridad,



que es 100 por cien tecnología. Hacemos análisis a empresas, sus sistemas de seguridad, sus sistemas informáticos, sus debilidades, etc. Hemos puesto el foco en este tema y entendemos que la tecnología es el futuro.

¿Considera que en Prosegur son también innovadores a la hora de gestionar los riesgos?

Yo diría que en el sector somos punteros dada la particularidad de nuestra actividad. Además, nuestra Gerencia de Riesgos está muy bien vista por el mercado de seguros. No se trata de ser o no innovadores, sino de prestar mucha importancia a este tema.

«LOS GERENTES DE RIESGOS TIENEN QUE CAMBIAR SU MANERA DE HACER LAS COSAS PORQUE ESTAMOS EN UN ENTORNO CAMBIANTE»

Mirando al futuro, ¿qué tendencias identifica en la Gerencia de Riesgos y en el papel de los gerentes?

Destacaría dos puntos. Por un lado, la evolución de los riesgos está obligando a que seamos cada vez más creativos; y, por otro, los gerentes de riesgos tienen que cambiar su manera de hacer las cosas porque estamos en un entorno cambiante.

Los riesgos tradicionales ya están claros y los tenemos identificados, pero están apareciendo nuevos riesgos, lo que nos obliga a prestar atención y buscar soluciones nuevas continuamente. |

«HAY QUE IR AFRONTANDO LAS NECESIDADES FUTURAS, IR DOS PASOS POR DELANTE»

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas en 2002, Diego Domínguez se incorpora a MAPFRE Industrial, donde estuvo cinco años, y, tras pasar una etapa en Willis, en el Área Internacional, en 2007 aterriza en Prosegur, en el Departamento Corporativo de Gestión de Seguros, del que es su director desde 2013.

La principal función del área que dirige es «desarrollar la estrategia de aseguramiento del grupo, es decir, en nuestro Departamento, una vez que se han identificado los riesgos, decidimos la mejor manera de transferirlos bien al mercado o buscar otras alternativas de transferencia, de acuerdo siempre con los objetivos de la compañía», destaca Domínguez.

Para realizar esta labor con éxito, en su opinión, el factor clave es contar con un buen equipo. «Ahora mismo, el Departamento de Seguros está compuesto por unas 20 personas, todas ellas especialistas en Seguros». Otro elemento de suma importancia es «tener el apoyo de la compañía y de la alta dirección dentro de nuestra estrategia».

Hasta el momento, uno de sus mayores logros en Prosegur ha sido «el desarrollo y la consolidación de los programas de seguros». La empresa de seguridad está «en un entorno muy cambiante, está creciendo de manera continua, y esto implica que los programas de seguros se desarrollen y evolucionen de acuerdo a las necesidades del negocio y a los objetivos de la compañía. Yo diría que el éxito reside en que estos programas sean capaces de adoptar estas nuevas perspectivas y consideramos la consolidación en todos los países donde estamos».

Este contexto en constante evolución en el ámbito de la Gerencia de Riesgos también constituye para él un gran reto. «Hay que ir afrontando las necesidades futuras, ir dos pasos por delante, de forma que los programas corporativos, las pólizas de seguros siempre estén adecuadas a la cobertura necesaria, y podamos dar la solución al negocio y reducir al mínimo todos los impactos en la cuenta de resultados», concluye.