

Entrevista Gerente de Riesgos

Victor Lombardero



El Gerente de Riesgos del futuro debe ser uno de los líderes de la organización, con capacitación para integrar la Política de Riesgos en la planificación estratégica...

Victor Lombardero es Bachelor in Business Management por Eserp Business School y por la Staffordshire University (UK), Master in Business Administration por EADA Business School y Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras por la Universidad de Barcelona. También ha realizado cursos de especialización en NTU Nanyang Business School (Singapore) y NYU Stern School of Business (USA).

Con más de 10 años de experiencia en el sector asegurador y de gestión de riesgos, trabajó en GENERALI desempeñando funciones de suscripción, administración y control de gestión, gestión financiera y contratación de reaseguros. Desde hace tres años, **es Risk & Insurance Manager en COMSA Corporación**. Inició su carrera profesional en BBVA y REALIA. Actualmente, también es miembro del Grupo de Trabajo de Jóvenes Gerentes de Riesgos de AGERS.

¿Cómo definiría la figura del Gerente de Riesgos?

Si entendemos el riesgo como la probabilidad de ocurrencia de un suceso futuro, involuntario, aleatorio y con consecuencias desfavorables, me atrevería a confirmar que **todos, en mayor o menor medida, somos Gerentes de Riesgos** puesto que cualquier persona física o jurídica establece una serie de medidas que toma para hacer frente a posibles contingencias.

En el ámbito doméstico, esta Gerencia de Riesgos puede limitarse a asumir los riesgos u optar por la contratación de diversas pólizas de seguro para protegerse frente a los posibles daños propios que pueda sufrir su vehículo, el incendio que pueda arrasarse su vivienda, la asistencia sanitaria para proteger su salud, el fallecimiento prematuro de un ser querido y un largo etcétera.

El proceso de identificación, análisis, cuantificación, mitigación y gestión de riesgos en el mundo empresarial es, en cambio, bastante más complejo puesto que la Gerencia de Riesgos se debe adecuar a las continuamente cambiantes características propias de la empresa, a los numerosos y variopintos riesgos internos y externos a los que ésta se ve expuesta, a la estrategia de negocio, a la situación económico-financiera de la organización, a su entorno y, sobretodo, al apetito de riesgo fijado por la Alta Dirección y/o el Consejo de Administración.

El Gerente de Riesgos, por tanto, aporta un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a cada circunstancia y define la estrategia para su tratamiento.

¿Cuáles son sus funciones como gerente de riesgos?

Mi misión en COMSA Corporación es sal-

vaguardar la integridad patrimonial del grupo empresarial frente a los riesgos que pueden afectarla, mediante decisiones o acciones dirigidas a identificar, analizar, tratar y administrar de manera dinámica y sostenible el perfil de riesgos de las sociedades, filiales, sucursales y participadas de la corporación, así como definir la estrategia de transferencia al mercado asegurador.

Para cumplir con esta misión, entre otras, me encargo de definir y someter a aprobación las directrices para una correcta planificación, gestión y control de los riesgos derivados de las actividades de COMSA Corporación, así como elaborar y mantener el Mapa de Riesgos. Para la correcta aplicación de la Política de Riesgos a nivel de grupo, establezco procedimientos, canales de comunicación y herramientas de soporte.

Con el objetivo de cubrir las necesidades aseguradoras derivadas de todas las actividades y negocios de **COMSA Corporación**, tanto a nivel nacional como interna-

cional, soy el responsable de estructurar, negociar y contratar el Programa Corporativo de Seguros.

Presto especial atención a la tramitación de siniestros, liderando la gestión de aquellos con mayor impacto económico o complejidad técnica. Periódicamente, **analizamos y modelizamos la siniestralidad para comprender mejor con qué frecuencia y severidad se están manifestando determinados riesgos, prever comportamientos futuros, evaluar la volatilidad histórica de los siniestros y cuantificar las posibles pérdidas extremas.** Este ejercicio también nos sirve para optimizar la financiación del riesgo, estableciendo los niveles de retención y los límites de cobertura adecuados que aporten el nivel de protección deseado con el menor coste total del riesgo posible.

Recurrentemente decimos que el nuestro es un negocio de confianza en el que la relación entre clientes, mediadores y aseguradores es vital. Por ello, me encargo de coordinar los contactos con el mercado asegurador, con el objetivo de establecer relaciones de confianza mutua en el medio-largo plazo con brókers, compañías y otros profesionales del sector.

¿Considera que la Gerencia de Riesgos es una disciplina necesaria para cualquier empresa?

Por supuesto; desde el inicio de su actividad toda empresa se ve expuesta a numerosos riesgos a los que ha de hacer frente y que pueden perjudicar sus resultados e, incluso, comprometer su viabilidad futura. Por esto, históricamente, se ha tratado de minimizar dicha exposición, buscando los mecanismos adecuados para aceptarla, evitarla, mitigarla, transferirla o una combinación de estas opciones.



↑ SEDE DE COMSA CORPORACIÓN

La compañía está presente en 24 países pero sus sedes corporativas se encuentran en Barcelona y Madrid



...todos, en mayor o menor medida, somos Gerentes de Riesgos...

La Gerencia de Riesgos es la disciplina encargada de dar respuesta a estas necesidades.

En mi opinión, **la capacidad de los empresarios para asumir riesgos es un mito**, desde el punto de vista de que la temeridad entra en contradicción con los principios básicos del buen gobierno corporativo, la planificación y la gestión empresarial. Todo empresario sensato asume riesgos dentro de su campo para poder ser más competitivo y satisfacer las necesidades de sus clientes, pero también se centra en reducir al máximo estos riesgos y manejar las situaciones de incertidumbre.

Teniendo en cuenta que sin riesgos no hay oportunidades, a ni negocio ni beneficios empresariales, **el empresario no debería descuidar la Gerencia de Riesgos independientemente de su actividad, tamaño, ámbito geográfico, estructura societaria, situación patrimonial, coyuntura u otras variables.** Todo ello sólo condicionará el dimensionamiento, la estructura organizativa y la internalización o externalización de la Gerencia de Riesgos de la compañía.

¿Cuál de las actividades que realiza su empresa es la más complicada desde el punto de vista de la gestión de riesgos?

Actualmente, COMSA Corporación centra su actividad en las áreas de Infraestructuras e Ingeniería industrial, Servicios y Tecnología, Concesiones y Energías Renovables, con amplia presencia internacional.

Obviamente, cada uno de estos negocios y sus respectivas actividades conllevan una serie de riesgos que debemos conocer y gestionar. Además, éstos continuamente varían puesto que la cartera de proyectos cambia con cierta periodicidad debido a su rotación natural y a la firme

apuesta de COMSA Corporación por impulsar las ventas en el exterior.

Los riesgos más complejos son aquellos asociados al core business de COMSA Corporación: obra civil (carreteras, túneles, edificación, obras hidráulicas, trabajos portuarios y aeroportuarios, tratamiento de aguas, puentes, túneles...), infraestructuras y superestructuras ferroviarias (alta velocidad, ferrocarril, metro, tranvía...) e ingeniería (instalaciones y sistemas, electrificación, sistemas ferroviarios, transporte y distribución eléctrica, soluciones para Bio&Pharma, protección contra incendios, telecomunicaciones...).

Cabe destacar que el componente internacional incorpora dificultades adicionales y nuevos riesgos a gestionar.

¿Cómo es su relación con las diferentes áreas de negocio de su organización en relación con la gestión de riesgos?

Considero preciso tener una visión global del negocio. Para ello, intento actuar de forma proactiva, ser curioso, acercarme a las distintas divisiones de negocio, trabajar en equipo con las diversas áreas funcionales transversales, impulsar cambios y transmitir mi visión sobre la importancia de la gestión de riesgos.

Me gusta involucrarme en los proyectos desde su etapa más inicial cuando están en fase de estudio y licitación, adecuar las coberturas tras su adjudicación, cumplir con el acompañamiento durante la fase de ejecución, realizar el seguimiento a lo largo de la fase de mantenimiento y tratar de aportar soluciones adecuadas a cada situación.

Algunas de las claves del éxito en la Gestión de Riesgos en una empresa multinacional, como COMSA Corporación, son estar constantemente informado de los

negocios internacionales, mantener una posición de cercanía con los compañeros en otros países, definir claramente las funciones y responsabilidades de los gestores de riesgos y garantizar una coordinación eficaz y eficiente desde la casa matriz.

En su opinión ¿cómo debe ser el gerente de riesgos del futuro?

Desde el origen de las técnicas de evaluación, gestión y transferencia de riesgos en los grandes grupos empresariales, la Gerencia de Riesgos ha ido evolucionando; estando todavía en pleno desarrollo y existiendo diversos puntos de vista respecto cómo se debe llevar adelante y qué beneficios aporta. Sin embargo, es indudable que el Gerente de Riesgos es el responsable del proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades empresariales para minimizar los efectos adversos de los sucesos accidentales que afecten a la misma al menor coste posible.

El Gerente de Riesgos del futuro debe ser uno de los líderes de la organización, con capacitación para integrar la Política de Riesgos en la planificación estratégica, en los proyectos, en el desarrollo normativo interno y, en última instancia, en los procesos de toma de decisiones.

También debe estar muy pendiente de la evolución de los riesgos tanto fortuitos como estratégicos, operacionales y financieros; prestando especial atención a la coyuntura política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

Concluyendo, el Gerente de Riesgos del futuro debe ser percibido como un asesor de confianza de la Alta Dirección y/o el Consejo de Administración. ■



la capacidad de los empresarios para asumir riesgos es un mito