

Los escenarios que ningún comité de dirección puede ignorar

Sergi Simón

*Director ESG & Risk Management
en Nalba Advisors*

Agenda

- 01 — Un poco de teoría del riesgo
- 02 — Dónde tenemos que buscar señales
- 03 — Los cuatro flujos esenciales
- 04 — Síntesis y cierre

01

Un poco de teoría del riesgo

Conviene separar varios conceptos que solemos confundir

Un poco de teoría del riesgo

Los tres planos en los que vive el riesgo

Cómo los llamamos

Escenarios / contexto

**Eventos / sucesos /
accidentes**

**Incidencias /
ineficiencias /
negligencias**

Los tres planos en los que vive el riesgo

Cómo los llamamos

Escenarios / contexto

**Eventos / sucesos /
accidentes**

**Incidencias /
ineficiencias /
negligencias**

Dónde “viven”

**En el alto nivel: la
estrategia y la
planificación**

**En el nivel operativo.
Donde se diseñan y
desarrollan los procesos**

**También en el nivel
operativo, pero en el
plano de la supervisión,
auditoría y control**

Los tres planos en los que vive el riesgo

Cómo los llamamos

Escenarios / contexto

**Eventos / sucesos /
accidentes**

**Incidencias /
ineficiencias /
negligencias**

Dónde “viven”

**En el alto nivel: la
estrategia y la
planificación**

**En el nivel operativo.
Donde se diseñan y
desarrollan los procesos**

**También en el nivel
operativo, pero en el
plano de la supervisión,
auditoría y control**

Cómo se gestionan

**Como combinación de
creencias y preferencias**

**Como combinación de
probabilidad y
severidad**

**Como combinación de
hallazgo y resolución**

Un poco de teoría del riesgo

Mi experiencia

Trabajar estos niveles con el mismo enfoque o de forma conjunta genera graves problemas de gestión y especialmente de comunicación con la alta dirección.

**Cambio
climático**

**Accidente
laboral**

**Fraude
interno**

Un poco de teoría del riesgo

Cuatro elementos conectados pero distintos

Escenario/contexto

Evento/suceso

Impacto

Consecuencias

Un poco de teoría del riesgo

Tres tipos de evento y escenario



Cisne Negro

Confundimos lo improbable con lo evidente y, ambas cosas, con lo visible solo si se presta atención

Un poco de teoría del riesgo

Tres tipos de evento y escenario



Cisne Negro



Rinoceronte gris

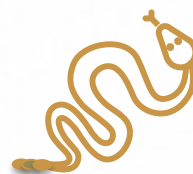
Confundimos lo improbable con lo evidente y, ambas cosas, con lo visible solo si se presta atención

Un poco de teoría del riesgo

Tres tipos de evento y escenario



Cisne Negro



Serpiente de
cascabel



Rinoceronte gris

Confundimos lo improbable con lo evidente y, ambas cosas, con lo visible solo si se presta atención

Un poco de teoría del riesgo

Una apreciación de interés

Los escenarios propician eventos y sucesos o modifican sus características, pero no son riesgos en sí

Cambio climático

Grandes incendios
forestales

Conflicto bélico

Ruptura de la
cadena de
suministro

Pandemia

Confinamiento
de personas

02

Dónde tenemos que mirar para detectar señales

Hacia afuera y hacia adentro

Contexto interno y externo

Los grandes escenarios

Principales riesgos globales a 2 años (comparativa 2024–2026)

Ranking	Informe 2024	Informe 2025	Informe 2026
1.º	Desinformación (información errónea y desinformación) 	Desinformación (información errónea y desinformación) 	Confrontación geoeconómica (conflicto económico entre potencias) 
2.º	Fenómenos meteorológicos extremos 	Fenómenos meteorológicos extremos 	Información falsa y desinformación 
3.º	Polarización social 	Conflictos armados entre Estados 	Polarización social 
4.º	Inseguridad cibernética (ciberataques, ciberdelitos) 	Polarización social 	Fenómenos meteorológicos extremos 
5.º	Conflictos armados entre Estados 	Inseguridad cibernética (Ciber-espionaje y guerra cibernética) 	Conflictos armados entre Estados 

Categorías:

Económica

Ambiental

Geopolítica

Social

Tecnológica

Dónde mirar y escuchar

Contexto interno y externo

— — Lo que nos hace vulnerables

- ✓ Personal
- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Recursos materiales
- ✓ Recursos financieros
- ✓ Datos

03

Los cuatro flujos esenciales

Cómo combinar el escenario y el evento

El espectro de la disrupción

Sin disrupción

- ✓ Se ralentiza
- ✓ Se encarece
- ✓ Pierde fiabilidad

Con disrupción

- ✓ Se corta del todo
- ✓ Se compromete el negocio

Flujo 1: Personas



El supuesto:

“Las personas estarán disponibles, localizables y operativas”

Sin disrupción

- ✓ Rotación alta
- ✓ Desmotivación
- ✓ Cambio de condiciones laborales

Con disrupción

- ✓ Confinamiento
- ✓ Amenazas globales a la seguridad
- ✓ Talento crítico no disponible

Flujo 2: Dinero



El supuesto:

“El dinero estará disponible y fluirá con normalidad”

Sin disrupción

- ✓ Encarecimiento del acceso al capital
- ✓ Retraso en pagos
- ✓ Cambio de divisa

Con disrupción

- ✓ “Corralito”
- ✓ Quiebra de una gran cuenta
- ✓ Suspensión de pagos

Flujo 3: Los datos



El supuesto:

“Los datos fluirán, serán fiables y accesibles”

Sin disrupción

- ✓ Modelos con información incompleta
- ✓ Cortes en la red y caídas temporales de servidor
- ✓ Gobernanza ineficiente del dato

Con disrupción

- ✓ Caída masiva y duradera de la red
- ✓ Ciberataque/secuestro de datos
- ✓ Imposibilidad de cobro en metálico

Flujo 4: Recursos



El supuesto:

“Los recursos estarán disponibles a un coste razonable”

Sin interrupción

- ✓ Aumento de costes de producción encarecen PVP
- ✓ Paradas puntuales en la producción
- ✓ Cambios en la calidad de producto

Con interrupción

- ✓ Largas paradas en la cadena de producción por falta de materias primas
- ✓ Falta de suministro de agua o energía de larga duración

04

Síntesis y cierre

¿Qué nos podemos llevar de todo esto?

Síntesis y cierre

Vender más...



- ✓ Mismo producto
- ✓ Mismas características
- ✓ Más barato
- ✓ Centrar la venta en una conversación de precio
- ✓ Sin anclar producto a escenarios
- ✓ Buscando únicamente volumen

Vs ...



- ✓ Busca la pregunta que el cliente no se ha hecho
- ✓ Mantén una conversación sincera y de calidad.
- ✓ Ayuda al cliente a entender y convivir con la incertidumbre
- ✓ Separa escenarios, eventos e ineficiencias
- ✓ Busca serpientes de cascabel y coméntalas con clientes y aseguradoras
- ✓ No pienses que el seguro es el único mecanismo óptimo para todas las situaciones
- ✓ Ayuda a las aseguradoras a diseñar nuevo producto

¡Gracias!

Sergi Simón

Director ESG & Risk Management
en Nalba advisors



APECOSE

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS
DE CORREDORES DE SEGUROS