

entrevista

Manuel Garrote Prieto

Director del Departamento de Gerencia de Riesgos del Grupo OHL

Buena parte del crecimiento económico que España viene experimentando en los últimos años se debe a la tendencia expansiva de la construcción, que aporta el 9,1 por ciento del PIB. Las empresas españolas del sector, como es el caso de OHL, se encuentran en un momento fascinante y desarrollan una intensa actividad dentro y fuera de España, tanto en construcción residencial como en obra civil e infraestructuras. Esta pujanza es acompañada en todo momento por una adecuada gestión de los riesgos y su consiguiente transferencia al mercado asegurador. El ejemplo de cómo OHL cuida sus responsabilidades y aplica una eficaz política de prevención es extensible a otras empresas del mercado y queda explicada en esta entrevista.

“ *Analizamos el riesgo y sus posibles consecuencias en todas nuestras actividades* ”



Manuel Garrote nació el 18 de abril de 1959 en Castropodame, en la comarca de El Bierzo (León). Es arquitecto técnico por la Escuela Politécnica de Madrid. Está en posesión de los títulos Máster en Riesgos Empresariales por la Universidad de Columbia y Máster en Restauración Arquitectónica del CED. Es diplomado en Riesgos de la Construcción por el Instituto Agustín de Betancourt, dependiente de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos. Además cuenta con un importante número de cursos superiores, como el de Ingeniería de INESE.

Su trayectoria laboral se inicia en 1980 al incorporarse a la compañía de seguros Minerva. En 1981 se traslada a la sociedad holding de Rumasa, que previamente había adquirido esa aseguradora, y en 1982 a la empresa Hispano Alemana de Construcciones. A partir de 1985 dirige su propia sociedad de asesoramiento en materia de seguros, Asespasa, para incorporarse en 1988 a la empresa constructora Huarte, que con la fusión en 1999 con Obrascon y Lain se transforma en OHL.



¿España está a la altura de los mejores países de Europa o del mundo en construcción y edificación?

¿La tecnología que se emplea en los procesos constructivos es homologable a la de otros países avanzados?

Realmente sí. Somos homologables, estamos entre los países más avanzados y en condiciones de competir en cualquier parte del mundo. De hecho, estamos haciendo obras muy emblemáticas con una gran resolución y unas respuestas muy satisfactorias. Contamos con unos equipos técnicos realmente magníficos. Y ese conjunto de capacidad de proyectar y facilidad para ejecutar de nuestras empresas nos coloca en una posición muy elevada, muy buena. Lo estamos viendo en el exterior, especialmente en América Latina.

¿Ha cambiado la percepción de los riesgos en la empresa constructora?

Diría que sí, porque antes no había una verdadera política de prevención activa, quizá porque tampoco era tan necesaria. No incurriamos en grandes sumas aseguradas. No había unos límites tan altos como ahora o unos siniestros con la magnitud y el impacto económico que pueden representar en estos momentos. Todo eso ha cambiado y hoy la gestión se empieza desde la prevención. Cuando comencé a trabajar en gerencia de riesgos, hacíamos informes, diseñábamos formularios. Se nos veía como una especie de «rellena papeles» y no se conocía muy bien qué hacíamos.

¿De quién depende el departamento de gerencia de riesgos? ¿Cómo y cuándo surge en el Grupo OHL la necesidad de constituirlo?

A efectos de organización dependemos del departamento financiero, que a su vez

responde de una dirección general que nos consulta y a la que reportamos directamente. Eso también ocurre con el resto de direcciones generales. Mi incorporación a OHL se produce desde Huarte, donde existía un departamento dedicado a seguros y gestión de riesgos que contaba con tres personas. Además de identificar y analizar los riesgos, proponíamos soluciones y transferíamos los riesgos al mercado asegurador. A partir de la fusión y constitución de OHL, en 1999, la empresa se preocupa más por la identificación de los riesgos y la gestión aseguradora, y como resultado se crea el departamento de seguros.

Entonces, ¿la transferencia de los riesgos se ciñe a los contratos de seguros?

Efectivamente, es algo que pasa en la mayoría de los casos. Nosotros hemos intentado cambiar esa percepción centrada en el seguro por un concepto más amplio, como es la minoración y transferencia financiera del riesgo, cualquiera que sea el instrumento utilizado.

¿En qué medida la gerencia de riesgos forma parte de la estrategia competitiva diseñada por OHL?

Evidentemente de una manera importante. Cuentan con nosotros desde el momento en que tenemos acceso a todas las direcciones generales, es decir, de alguna manera estamos comprometidos con todo el desarrollo del negocio. Nuestro cometido es que la cuenta de resultados no se vea afectada por un imprevisto. En este departamento trabajan siete personas, y hay labores administrativas, pero también hay técnicos que estudian los riesgos, e incluso un abogado que revisa los contratos, los estudia, supervisa los siniestros, realiza anotaciones y sugerencias, etc.

OHL, un grupo constructor con actividades diversificadas

El Grupo OHL se constituyó el 27 de mayo de 1999, producto de la fusión de tres empresas constructoras: Obrascon, Huarte y Lain. Este Grupo, que preside Juan-Miguel Villar Mir, concentra su actividad en la construcción, en un 89 por ciento, y el resto en otras actividades. Sus ventas en el año 2003 fueron de EUR 2.112 millones, un 19 por ciento más que en 2002, y sus beneficios alcanzaron los EUR 49 millones, un 15 por ciento más que el año anterior.

La construcción nacional representó en 2003 el 69,1 por ciento de su actividad, la internacional el 20 por ciento, donde hay que destacar la adquisición en la República Checa de un paquete de control del Grupo ZPSV-ZSBrno, que cuenta con una facturación de EUR 290 millones y 3.000 empleados. El Grupo OHL, que tiene un total de 9.000 empleados, también está presente en México, Brasil, Chile, Argentina, Costa Rica y Turquía.

La actividad de OHL Concesiones representa el 6 por ciento de la que desarrolla el grupo. La actividad de servicios se encuentra estructurada en servicios urbanos y de infraestructuras, servicio de medio ambiente y equipamientos sociales.

entrevista

En conjunto, ¿qué funciones desarrollan?

Nos implicamos en todas las actividades, y, sobre todo, hacemos prevención. Actuamos como una aseguradora dentro de la casa: identificamos y analizamos los riesgos, los reducimos y los transferimos. Y esa transferencia se hace en concreto al mercado asegurador, por el que hemos apostado. Es una apuesta recíproca, porque nuestra siniestralidad no es muy elevada y somos un buen cliente.

Lógicamente, no tendrán problemas a la hora de renovar sus pólizas. ¿Conseguirán buenos precios?

Sí. Eso se nota especialmente en la responsabilidad civil, donde se observa que los precios se nos han ido reduciendo paulatinamente desde el 2001.

¿Y qué hacen para no tener una siniestralidad elevada?

Contamos con un plan de actuación que nos da muy buenos resultados. Antes no era así, la siniestralidad era muy abultada. Tras la fusión hubo que tomar medidas drásticas, y, entre otras cosas,

llegamos a un acuerdo con MAPFRE, nuestra aseguradora de responsabilidad civil, para incluirla en nuestros planes, y la invitamos a formar parte de nuestro grupo de trabajo. De hecho, todavía nos reunimos trimestralmente para debatir algunos temas. Eso ha llevado a que la relación sea muy buena. ¿Qué hacemos? Sobre todo prevenir, y penalizamos las obras que no cumplen ciertos estándares de control de riesgos, con lo cual, el responsable de cada obra se preocupa por sus riesgos. Ha sido muy importante la labor de concienciación que hemos desarrollado entre ingenieros, arquitectos y jefes de obra. Sabemos que tenemos una responsabilidad y que hay que cuidarla. A todas horas estamos informando de lo que tenemos, lo que queremos y qué nos proponemos. Penalizamos a las obras con más siniestralidad. ¿Cómo? Incrementamos la prima y actuamos sobre otra serie de conceptos, al final, los responsables ven que eso no les conviene. Nuestra siniestralidad en responsabilidad civil patronal, contractual o cruzada, está en un ratio del 15 % o 20 %, y viene a representar algo así como el 60 % de lo que anualmente pagamos en primas, con lo cual nuestros aseguradores están encantados y nosotros también.

¿Cómo realizan el trabajo de identificación y evaluación de los riesgos de la compañía? ¿Con recursos y metodología propia o cuentan con asesoramiento externo?

Mantenemos un contacto directo con todos los departamentos, y de hecho los estudiamos, es decir, hacemos una inspección de todas sus actividades y vemos cómo actúan. En estos momentos desarrollamos junto al departamento de prevención una serie de objetivos. Informamos sobre nuestra siniestralidad y fijamos cuál debe ser la reducción. Analizamos los riesgos y sus posibles consecuencias en todas nuestras actividades, y valoramos la posibilidad de cubrirlo o no mediante contrato de seguro o autoasegurando el riesgo. Para llevar a cabo toda esa labor, además de contar con la ayuda directa de nuestro primer proveedor de seguros, y dependiendo del tipo de riesgo, contamos con distintos corredores de seguros y diversas aseguradoras.

¿En qué medida se reparte el coste de sus riesgos porcentualmente entre partidas como prevención, transferencia aseguradora y otras fórmulas alternativas?

Nuestra empresa es una de las que más presupuesto dedica a la prevención, y





entrevista

de hecho, las actuaciones que llevamos a cabo son importantes y nos han dado su fruto. Sólo el departamento de seguros dedica a estas partidas aproximadamente el 10% de su presupuesto a prevención y 90% a transferencia de riesgos. Ese 10% representa una cantidad de dinero importante. Por cada euro que invertimos en prevención podemos estar ahorrando EUR 5 o 6 en siniestralidad. No utilizamos otras fórmulas financieras de protección de balances, porque con lo que tenemos estamos suficientemente amparados.

¿Hay diferencia entre la gerencia de riesgos de una empresa constructora y la que se realiza en cualquier otro tipo de actividad?

Estoy convencido de que no. Sobre todo conceptualmente, y tengo la experiencia que acumulé a partir del año 1985 en mi consultora, Asespasa, que ofrecía gerencia de riesgos para una serie de empresas de sectores muy diferentes. La esencia es identificar, analizar y canalizar los riesgos de manera que no tengan un impacto negativo sobre los resultados de la empresa.

¿Se encuentran con algún problema a la hora de colocar los riesgos, partiendo de la base de que a partir de 2001 la suscripción pasó a ser muy estricta?

Siempre han existido dificultades para completar la capacidad en algunos riesgos, pero es verdad que a partir del 11S todo se complicó mucho más. Quizá es ahora cuando el mercado empieza a abrirse, aunque todavía existen problemas, porque, por ejemplo, en riesgos de terrorismo, las capacidades de los reaseguradores son muy escasas y se sufre el inconveniente de que con un

Actividad en el extranjero

¿Cómo operan en el extranjero?

La necesidad de atender los riesgos en el exterior surgió en el mismo momento en que empezamos a trabajar en otros mercados. Ahora hay un volumen de negocio bastante elevado que se realiza en el extranjero, así que creamos un programa global dando cobertura a todos los países en que estamos presentes. Esta gestión se hace desde España, especialmente la de reaseguro, porque podemos trabajar con entidades locales para riesgos pequeños, que, aunque sean muy limitados, van a ser suficientes para ese mercado, sin necesidad de que tenga que intervenir la capacidad de otras pólizas. Nosotros transferimos reaseguro para las

que las aseguradoras locales cubran esos riesgos, y ese reaseguro de la póliza local lo generamos a partir de nuestra póliza de construcción que tenemos colocada en el Mercado de Londres.

Cuando se inicia una obra en un país distinto a España, porque han ganado un concurso, ¿tienen calculado cuánto puede valer el seguro?

Sí, eso se hace igual que en España. Está incluido en el proyecto, y para eso, en la fase de ingeniería y estudio nos consultan, porque nuestro departamento recibe y ofrece información a todas las áreas de la empresa. Un riesgo que nos preocupa en estos casos es el político. Hay países donde no tienes otra alternativa que asegurarlo.

En ese caso estudiamos el país exhaustivamente: su economía, su cultura, sus costumbres. Es verdad que el programa maestro te da una cobertura global para todos los países con más o menos amplitud, pero casi siempre es necesario pactar garantías adicionales cuando vas a realizar una construcción.

¿OHL realiza actualmente alguna obra en EE.UU.?

Estamos empezando una obra importante relacionada con el tratamiento del agua en Massachussets, y para asegurarla hemos utilizando una póliza local con los límites que nos exige la legislación de España. Nuestros programas globales no tienen cobertura en EE.UU y Canadá por lo que tenemos que contratar pólizas locales, con la intermediación inestimable de nuestros brokers.

entrevista



plazo que oscila entre los seis y quince días de preaviso pueden anular la póliza.

Cuando hay una obra nueva, ¿lo primero que se pide son los seguros de ingeniería y de todo riesgo de la construcción?

Sí, pero las grandes constructoras no tenemos problemas, porque vamos a programar donde tenemos prácticamente aseguradas todas las obras, excepto aquellas de difícil cobertura o que presentan una exposición muy elevada. Colaboramos en la confección de esas pólizas, porque, aunque estamos acostumbrados a trabajar con volúmenes muy grandes, hay condiciones adicionales que pueden resultar muy importantes e imprescindibles.

En un grupo de actividades diversificadas como es OHL, ¿qué otros riesgos se transfieren al mercado asegurador?

Hay algunas actividades relacionadas con el medio ambiente, como la construcción

de parques eólicos, plantas de compostaje o de tratamiento de fangos. Ahí llevamos algunos años y tenemos bastante conocimiento sobre estas materias. Otras veces, ante nuevos riesgos, tenemos que solicitar asesoramiento externo. En el capítulo de responsabilidad medioambiental participan todas las direcciones y se han creado los consejos internos de calidad y medio ambiente, a los que tenemos acceso y realizamos propuestas.

¿Guarda un especial recuerdo de alguna póliza o de algún siniestro atípico?

Uno que resultó curioso se produjo en las obras de reforma del Teatro Real de Madrid. Una obra emblemática que empezó con poco presupuesto y que luego se fue ampliando. Fue un riesgo bonito, en el sentido de que tocamos todos los aspectos de la póliza, que se hizo con cobertura de todo riesgo en construcción

incluyendo su responsabilidad civil y subsuelos preexistentes. Se produjo un siniestro que nos dio algunos problemas, porque se cayó la lámpara de cristal que hay en el centro del patio de butacas del teatro. Se soltaron, uno tras otro, hasta sus ocho puntos de anclaje. Hubo que mandarla a reparar a la Real Fábrica de Cristales de la Granja de San Ildefonso, y nos costó EUR 72.000. Afortunadamente, estaba bien asegurada. El problema adicional es que había que hacer la reparación en un tiempo récord, porque se inauguraba el teatro. No se llegó a tiempo y la inauguración se hizo con otra lámpara más modesta que se utilizaba a diario, pero el momento fue tan espléndido que no se notó la diferencia. ■



Buzón del lector:

Se comunica a todos los lectores de TRÉBOL que se ha habilitado la dirección de correo electrónico trebol@mapfre.com, para canalizar todos los comentarios, sugerencias, cartas y peticiones, hacia la Dirección y Consejo de la revista. Asimismo, se invita a todos los receptores de TRÉBOL a exponer los comentarios que surjan sobre el contenido técnico de los artículos y entrevistas, información que se hará llegar a los autores si se considera conveniente.