

en opinión de...



GASPAR

Llabrés

VP RISK MANAGEMENT DE SOL MELIÁ

En Sol Meliá han conseguido que la semilla de la Gerencia de Riesgos germine. Un proceso que no ha sido fácil, tampoco inmediato, «pero en estos momentos, gracias al control del riesgo, estamos más preparados que otras empresas para afrontar la actual crisis», dice Gaspar Llabrés.

«Sol Meliá ha incorporado la Gerencia de Riesgos como un eje fundamental de actuación»

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO

Jerárquicamente, ¿de quién depende el área de Gerencia de Riesgos en Sol Meliá?

Jerárquicamente, *Risk Management* forma parte de *Group Finance*, aunque estamos en constante coordinación y colaboración con otras áreas de la empresa, como *Legal & Compliance* y, en concreto, con el Departamento de Auditoría Interna, en el que más nos apoyamos en materia de controles y las medidas a tomar en cada caso concreto.

¿Tiene alguna característica especial la Gerencia de Riesgos de un grupo hotelero?

En primer lugar, me gustaría matizar que Sol Meliá no es una compañía que simplemente vende habitaciones. Ayudamos a millones de personas a que se desplacen hasta nuestros establecimientos, les hospedamos, limpiamos sus habitaciones, les damos de comer y les entretenemos, les vendemos unidades de tiempo compartido. También construimos y mantenemos nuestros hoteles y sus instalaciones; compramos y vendemos instalaciones hoteleras, parcelas, inmuebles...

Es imposible enumerar, ahora, todas y cada una de las actividades que se realizan en el seno de la compañía, pero en todas y cada una de ellas siempre, siempre, hay un margen para el riesgo. Nuestra actividad turística es una actividad de riesgo y ello no debe asustarnos; lo que debemos hacer es aprender a gestionar el riesgo. A eso dedicamos nuestros esfuerzos todos los miembros del equipo.

CONCIENCIA DEL RIESGO

En líneas generales, ¿cómo es el modelo de Gerencia de Riesgos implantado en su grupo?



En materia de cobertura de seguros, trabajamos activamente con diversos *brokers*, según su especialización en determinado tipo de riesgos o en las distintas áreas geográficas en las que estén ubicados esos riesgos. Con ello obtenemos una

asesoría más precisa en cada momento y dependiendo de los distintos escenarios que se puedan dar. Esto, quizás, puede marcar la diferencia con otros grupos de empresas, sean o no de nuestro sector, ya que no es frecuente trabajar así.

¿Está implicada la Alta Dirección de Sol Meliá en el establecimiento de los objetivos y estrategias relacionados con la Gerencia de Riesgos?

En Sol Meliá se trabaja en un marco de conciencia del riesgo y la Alta Dirección, por supuesto, está muy implicada en las estrategias y objetivos, basando sus decisiones en la información objetiva que le aporta una clara visión del riesgo.

Por poner un ejemplo, a las típicas 3 'C' de la gestión de crisis (Clientes – Caja – Costes), Sol Meliá ha incorporado la Gerencia de Riesgos como un eje fundamental de actuación de la compañía, eje liderado por el área de *Legal & Compliance*, en colaboración y armonía con los demás responsables directos del resto de ejes de actuación.

En este contexto, puedo destacar varios factores fundamentales en la gestión del riesgo, como pueden ser: la diversificación tanto en mercados emisores como en *partners* estratégicos; la exposición de riesgo-país, y el seguimiento de los deudores y su análisis sistemático, un aspecto que hace unos años estaba dormido y que ahora con la crisis se ha reactivado. Esta gestión ha permitido un sostenimiento de las tasas de morosidad e insolvencias a niveles anteriores a la actual crisis y un mantenimiento de los plazos de cobro de deuda dentro de parámetros normales y completamente aceptables.

Pero si la Alta Dirección no hubiera estado involucrada, todo esto no habría llegado a cristalizar. La Alta Dirección ha impulsado y liderado el control del riesgo.

**«LO QUE DEBEMOS HACER ES APRENDER A GESTIONAR EL RIESGO»
«EN SOL MELIÁ SE TRABAJA EN UN MARCO DE CONCIENCIA DEL RIESGO Y LA ALTA DIRECCIÓN ESTÁ MUY IMPLICADA EN LAS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS»**

¿Y el resto de la organización? ¿Cómo participa en el control de los riesgos?

Principalmente en los hoteles, que realmente son los centros de negocio de una empresa hotelera, se tiene una conciencia clara de la gestión de riesgos. Todos los directores y diferentes jefes de departamentos tienen a su disposición las normas, tanto en materia de seguros como de créditos, para apoyar o esclarecer cualquier duda puntual.

Además, desde nuestro área corporativa mantenemos constante comunicación con ellos, mediante circulares sobre aquellos temas o aspectos que van cambiando, y estamos siempre a su disposición para nuevos riesgos que puedan aparecer, buscar la forma de mitigarlos, evitarlos o, si es el caso, contratar las coberturas precisas para cubrirlos.

Indiscutiblemente, la red comercial de la organización está totalmente involucrada y alineada con *Risk Management* en cuanto a lo que se refiere a nuevos clientes, nuevos destinos que puedan surgir, el análisis de la viabilidad de operaciones con ellos y, si es posible, el establecimiento de políticas que les permitan operar con crédito. Por ejemplo, la Dirección de Alianzas Estratégicas/*Joint Ventures* mantiene completa comunicación para analizar a nuevos candidatos o posibles *partners*, cada vez que se da el caso de una nueva relación o posibilidad de la misma.

MAPA DE RIESGOS

¿Cómo se diseña el mapa de riesgos de un grupo formado por más de 300 hoteles, localizados en 30 países de cuatro continentes, y con 35.000 empleados?

No ha sido fácil. Enmarcado en un escenario tan diversificado como el que tenemos, el esfuerzo en poder llevarlo a cabo no ha sido pequeño. Para ello hemos contado con la asesoría y co-

laboración de PwC, que realmente nos ha facilitado mucho el proceso, pero sin restarle dificultad.

El desarrollo de nuestro mapa de riesgos ha sido realizado por el Departamento de Auditoría Interna, enmarcado en *Legal & Compliance*. Después de este ejercicio, ahora tenemos una *hoja de ruta* mucho más clara, porque hemos identificado aquellos riesgos tanto por posibilidad de impacto como por la severidad que puedan suponer en los diferentes marcos del negocio, no sólo en el operacional sino también en el estratégico, el reputacional, etc.

Este proceso se volverá a repetir de manera sistemática, pues hay nuevos riesgos que pueden surgir y otros que pueden desaparecer en el tiempo, dentro de un mercado tan cambiante y dinámico como el actual.

En estos momentos, ¿cuáles son los riesgos que más le preocupan? ¿Las insolvencias? ¿La caída del número de turistas? ¿Los fenómenos naturales, de especial incidencia en las zonas de expansión?

Todos ellos, en mayor o menor medida, dependiendo del momento coyuntural, nos preocupan.

Los fenómenos naturales nunca nos dejan de preocupar. Aunque llevamos unos años sin incidencias relevantes, no bajamos la guardia. Seguimos con los planes de prevención y gestión. Cada año realizamos, como mínimo una vez y si es posible dos, formación directa en los hoteles de mayor exposición a todo el personal clave de los establecimientos, no sólo a los directores, para que, al margen de que exista un procedimiento escrito de plan de contingencias, estén realmente preparados y sensibilizados. En esta faceta contamos con la participación activa de los distintos *bro-*

«EN LOS HOTELES SE TIENE UNA CONCIENCIA CLARA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO»
«AHORA TENEMOS UNA 'HOJA DE RUTA' MUCHO MÁS CLARA Y EL PROCESO SE VOLVERÁ A REPETIR DE MANERA SISTEMÁTICA»

kers, tanto a nivel global como local. Debemos seguir en esta línea para que el nivel de concienciación alcanzado hasta hoy no baje. En estos momentos estamos preparados y sensibilizados ante la posibilidad de ocurrencia de estos eventos, pero no hay que bajar la guardia.

Sin lugar a dudas, la caída del número de pernoctaciones es un riesgo que tenemos contemplado, pero con el fortalecimiento de nuestras marcas, la calidad de servicio y muchas otras labores comerciales que se llevan a cabo, estamos gestionando este riesgo en todo momento y muy especialmente dentro del marco socio-económico actual.

Es cierto que ahora, con la crisis financiera, el riesgo que se ha puesto más de moda es el riesgo de insolvencia, aunque con una gestión dinámica y proactiva éste es paliable y controlable. Muchas empresas de diversos sectores que tenían algo olvidado este riesgo se han puesto a gestionarlo de una forma muy directa en los últimos tiempos, especialmente si se han visto afectadas directa o indirectamente por el mismo.

GESTIÓN DEL CRÉDITO COMERCIAL

¿Cómo se debe gestionar el crédito comercial en una empresa hotelera?

A pesar de algunas peculiaridades propias del sector hotelero, como su dispersión geográfica, diferentes jurisdicciones, normativa..., hay tres pilares que no deben olvidarse en la gestión del crédito comercial, que son la prevención, la gestión y el recobro.

En materia de prevención, se deben realizar análisis financieros y de solvencia de los clientes a crédito, antes de su concesión, durante la vigencia del acuerdo y muy especialmente para aquellos deudores que supongan una mayor exposición al

riesgo de crédito, ya sea por su volumen o por su baja solvencia financiera. La prevención es la base de minimización anticipada de cualquier afección. Esto hay que tenerlo claro. Por eso, en nuestro equipo estamos un poco *obsesionados* con prevenir.

En materia de gestión, se debe realizar un seguimiento detallado y lo más preciso posible del cumplimiento de los acuerdos, de los límites de crédito, plazos de cobro y de las incidencias puntuales que se puedan dar, registrando y realizando un análisis de tendencia, siempre teniendo en cuenta el *driver* del mercado, que en muchas ocasiones es el que marca las prácticas en cada uno de los sectores. Además, hay que tener presente que el mercado es dinámico, por lo que hay que ir adaptando los parámetros de análisis y toma de decisiones, según las características del mismo.

Finalmente, el recobro, ya sea amistoso o judicial, es algo que no debe pasar a un plano inferior. El disponer de capacidad de negociación y ayudar a los deudores con dificultades a poder hacer frente a sus deudas es el papel fundamental del gestor, pues el objetivo no es otro que la recuperación de la deuda. Con una buena gestión en esta materia se obtienen resultados realmente sorprendentes. Muchos de los que tiran la toalla ante las dificultades se verían sorprendidos ante el nivel de recuperación de las deudas que dan por perdidas; pues, en muchas ocasiones, con acuerdos especiales, se puede propiciar un marco en el que el deudor pueda tener viabilidad de repago, sin ser necesario instar una insolvencia o procedimientos largos y costosos, que, a veces son menos efectivos.

¿Qué reglas siguen en Sol Meliá para reducir el riesgo de impago de agencias y tour operadores?

Las anteriormente mencionadas, a las que hay que añadir la constante monitorización de las



operaciones a crédito para poder anticiparnos, en la medida de lo posible, a cualquier incidencia.

También realizamos operaciones de traslado de riesgo mediante operaciones de titulización de dichos activos comerciales; y se llevan a cabo operaciones de *factoring* para el traslado de riesgo de forma sistemática, dependiendo de los volúmenes de cartera, en cada línea de negocio.

Tampoco hay que olvidar que tenemos la suerte de contar con *partners* estratégicos, agencias de viaje o tour operadores, que nos ofrecen una gran colaboración por su parte, lo que nos facilita en gran medida la gestión. Contar con buenos *partners* no sólo da confianza sino una seguridad mucho más elevada.

El sector hotelero español ha aumentado en los últimos años su presencia a nivel internacional, tanto en el Caribe y Latinoamérica como en el resto de Europa. ¿Qué zonas tienen ahora mayor riesgo?

En distinta medida, cada zona conlleva un riesgo diferente. En mi opinión, no hemos de bajar la guardia en los destinos expuestos a riesgos hidrometeorológicos o sísmicos, creando la conciencia de que se vive expuesto a los mismos y disponiendo de un plan de actuación y contingencias; todo ello reforzado por la formación.

RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA DEL RIESGO

¿Cuál es la política de retención y transferencia del riesgo de Sol Meliá?

Tanto en el marco de daños propios como de responsabilidad civil, tenemos la política de tener todos nuestros activos cubiertos, además con límites elevados, por lo característico de nuestro nego-

«SIN LUGAR A DUDAS, LA CAÍDA DEL NÚMERO DE PERNOCACIONES ES UN RIESGO QUE TENEMOS CONTEMPLADO»
«AHORA, CON LA CRISIS FINANCIERA, EL RIESGO QUE SE HA PUESTO MÁS DE MODA ES EL RIESGO DE LAS INSOLVENCIAS»

cio, para que nos puedan ofrecer cobertura de forma suficiente frente a posibles eventualidades.

¿Qué líneas básicas componen su programa de seguros?

Contamos con varios programas. Por un lado, el llamado programa Europa, un programa no tradicional de coberturas, con un LTA (Long Term Agreement) a tres años. En cambio, el programa América/Caribe está dentro del marco tradicional por lo especial de las coberturas de desastres naturales. Luego tenemos pólizas D&O, seguros para flotas de vehículos y coberturas para el personal, de acuerdo a la legislación y normativa en cada jurisdicción.

¿Se han endurecido las condiciones o han subido las primas para el mercado hotelero? ¿Qué riesgos tienen ahora peor aceptación?

A decir verdad, no es así en nuestro caso, pues la demostrada gestión de riesgos y la minoración de la siniestralidad obtenida mediante dicha gestión ha propiciado que hayamos podido conseguir, incluso, mejores condiciones que en ejercicios anteriores. Los riesgos que siguen teniendo peor aceptación continúan siendo los derivados de la climatología, tanto si son 'hidro' como sísmicos. Aunque vemos que el mercado de reaseguro en estos momentos está de nuevo con capacidad suficiente para ellos.

Entonces, ¿cree que existe suficiente respuesta en el mercado asegurador para cubrir riesgos como las catástrofes naturales?

En este momento, sí. Donde el mercado está siendo más escrupuloso, hoy, es con los riesgos financieros y derivados de crédito, por la crisis in-



ternacional que se ha desatado y por las pérdidas acumuladas que sostienen.

¿Cuenta Sol Meliá con alguna compañía cautiva?

No. El principal motivo es el de eficiencia de costes. En estos momentos, según el último análisis, realizado a principios de este año, nos sale más a cuenta tener la mencionada diversificación de coberturas que la estructuración de una compañía cautiva. Pero ello no quiere decir que en un futuro, cuando la coyuntura lo propicie, no se pueda poner en práctica.

SINIESTROS Y PLANES DE CONTINUIDAD

Afortunadamente, los hoteles de Sol Meliá en la República Dominicana no se han visto afectados por los terremotos de Haití y, en estos momentos, la situación está volviendo a la normalidad. No obstante, ¿qué lección se puede extraer tras un siniestro de este tipo?

Una catástrofe humanitaria de esta envergadura no es positiva en el marco de las reservas para el destino, por el impacto moral que produce en cualquier persona con un mínimo de sensibilidad. Aunque, en este sentido, el ser una compañía responsable y solidaria nos ha ayudado a reaccionar de forma inmediata, implementando un sistema mediante el cual cada reserva para este destino genera directamente una ayuda a los damnificados por dicha catástrofe (4 euros por cada noche de estancia).

No es mercantilismo, sino una vía para no perjudicar a los hoteles de la zona, pues la hostelería es su principal eje de sostenimiento y donde una caída de negocio afectaría muy directamente a las perso-

(sigue en pág. 24)

«TODAS LAS EMPRESAS HOTELERAS ASEGURAN SUS ACTIVOS Y VAN TOMANDO CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS»

En 1983, Gaspar Llabrés iniciaba su carrera profesional en el área de Operaciones de Sol Meliá, desempeñando diversos puestos en distintos hoteles y departamentos (Alojamientos, Recepción, Auditoría, Créditos, Formación) dentro de la cadena hotelera. En 1996 fue nombrado director de Créditos del Grupo y desde 2008 ocupa el cargo de VP Risk Management.

Conferenciante en «Finanzas y Control de Gestión» dentro del MTA de la Universidad de las Islas Baleares (UIB), en 2000 Llabrés dirigió el seminario «Estrategias de expansión de cadenas hoteleras internacionales» en la Cámara de Comercio de Mallorca, enfocado a la formación de directivos en activo. Su actividad en el ámbito docente no termina aquí, ya que actualmente participa en seminarios impartidos a ejecutivos por escuelas y empresas de formación en materia de Crédito y Riesgos.

También destaca su colaboración con el Dr. Onofre Martorell en la publicación de *Cadenas hoteleras- Top 10 y Growth strategies of hotel chains*. Llabrés cuenta, además, con una larga experiencia en el diseño de financiaciones



estructuradas sobre activos comerciales y operaciones de titulización, y está presente en foros y ponencias internacionales sobre esta materia.

Fundada por Gabriel Escarrer Juliá en 1956, Sol Meliá es la mayor compañía hotelera vacacional del mundo, además de líder del mercado español, tanto en el ámbito de ocio como el de negocio. En la actualidad dispone de más de 300 hoteles, distribuidos en 30 países de cuatro continentes, y cuenta con una plantilla de más de 35.000 empleados. Las marcas con las que comercializa sus productos son Gran Meliá, Meliá Hotels & Resorts, ME by Meliá, Innside, TRYP Hoteles, Sol Hoteles, Paradisus Resorts y Sol Meliá Vacation Club.

Además, fue la primera compañía hotelera española en salir a bolsa en 1996. Con más de 50 años de experiencia hotelera, el grupo inició en 2008 su nuevo plan estratégico, focalizando su actuación en cinco áreas estratégicas: *Brand Equity*, Conocimiento y Contacto del Cliente, Desarrollo de la gestión de activos, Gestión del talento y potenciación de la responsabilidad, y Sostenibilidad.

¿Podría describir sus principales funciones como VP Risk Management de Sol Meliá?

Son múltiples, pero destacaría el diseño de las políticas de riesgo del grupo; la confección de las normas de riesgo y su implementación, y el seguimiento de la evolución de los distintos riesgos. También me encargo de la toma de decisiones en materia de coberturas y su contratación, y en cuestión de crédito clientes, es decir, del seguimiento, establecimiento de condiciones, monitorización de solvencia, incidencias, establecimiento de garantías, etc. Éstas son en resumen mis funciones.

¿Cuál es el mayor logro que ha conseguido en este puesto?

Creo que el mayor logro ha sido sembrar una semilla que, en estos momentos, ya ha germinado, y crear así una conciencia de la gestión del riesgo dentro del grupo. No ha sido algo fácil, tampoco inmediato, pues estos temas toman su tiempo en expandirse, pero en estos momentos estamos en un marco de control que nos posiciona en un buen lugar

dentro de la actual situación económico-financiera que se está viviendo a nivel mundial, y, gracias al control del riesgo, estamos más preparados que otras empresas para afrontar la actual crisis, basando las decisiones en elementos objetivos y evaluando los riesgos que conllevan.

Gran parte de su trayectoria profesional se ha desarrollado en el grupo hotelero. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Sol Meliá?

No es una sola cosa, sino un conjunto de cosas lo que te produce la satisfacción de poder formar parte de Sol Meliá. En primer lugar, hoy más que nunca, su solvencia financiera, solvencia demostrada por la resistencia a la crisis actual.

Otro factor es, sin duda, su internacionalidad. La compañía está presente en más de 30 países y esto, como profesional, te aporta una visión muy amplia del negocio. No es menos importante la innovación. Sol Meliá es una cadena innovadora, se nos da la posibilidad de innovar. Es una empresa que escucha a las personas de la organización y nos da la oportunidad y capacidad necesarias para innovar en nuestras especialidades.

También contribuye el reconocimiento de Sol Meliá, especialmente por su calidad y servicio, con siete marcas hoteleras fuertes y reconocidas, a lo que hay que añadir la capacidad de expansión, incluso en los momentos de crisis, por ese reconocimiento del mercado.

Somos líderes en nuestros valores: sociales, medioambientales, culturales... Por poner, un ejemplo, somos una compañía con tanta diversidad que tenemos empleados de más de 90 nacionalidades y hablamos con nuestros clientes en más de 25 lenguas distintas.

¿Ha planificado ya sus vacaciones estivales? ¿Tendrá como destino alguno de los hoteles de la cadena?

Todavía no las tengo planificadas, pero sin duda, si el destino elegido es uno en los que tenemos un hotel, lo cual es muy probable, allí nos quedaremos, porque estaremos como en casa. La cultura de servicio es uno de nuestros valores.

(viene de pág. 22)

nas que están empleadas en los hoteles, en lo que respecta a la continuidad de sus puestos de trabajo.

¿Qué importancia otorgan a los planes de continuidad de negocio? ¿Son ahora especialmente necesarios con la actual coyuntura económica?

Los planes de continuidad son muy importantes dentro de la actual situación, y no tan sólo en la creación de un mapa de riesgos, sino también en la adecuada toma de decisiones, se pondera de una forma directa el plan de continuidad en cada negocio o línea de negocio, tomando las acciones necesarias en cada caso determinado. Ahora existe una mayor sensibilización por la sostenibilidad de los negocios.

De forma general, ¿cómo calificaría la seguridad en el sector hotelero?

En mayor o menor grado, todas las empresas hoteleras aseguran sus activos, sus riesgos, y van tomando conciencia de la necesidad de la gestión de los riesgos, quizás con una velocidad diferente entre unas y otras. Calificaría dentro de un grado 'muy aceptable' el nivel de gestión en este aspecto de las diferentes empresas hoteleras europeas y americanas, aunque seguro que muchas de ellas podrían mejorar. Veo al sector hotelero mucho más dinámico y proactivo en esta materia que otros sectores.

CREAR VALOR

En Sol Meliá se muestran especialmente satisfechos por haber obtenido la certificación como primera Compañía Hotelera de la Biosfera. ¿Ha contribuido la Gerencia de Riesgos a conseguir este reconocimiento?

«TANTO EN EL MARCO DE DAÑOS PROPIOS COMO DE RC, TENEMOS LA POLÍTICA DE TENER TODOS NUESTROS ACTIVOS CUBIERTOS» «LA VISIÓN GLOBAL DEL NEGOCIO FACILITA MUCHÍSIMO LA LABOR, ESPECIALMENTE EN LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS»

Sí, aportando la perspectiva financiera y el asesoramiento a estos efectos. No obstante, los que han jugado un papel muy importante son los departamentos de Obras y Mantenimiento, y especialmente el Departamento de Sostenibilidad y Responsabilidad Social.

La certificación viene a acreditar que Sol Meliá cumple determinados estándares. Tenemos 30 hoteles certificados y, a nivel general, la compañía contempla la Responsabilidad Social y Medioambiental en todos sus procesos internos. Además, por este reconocimiento nos comprometemos a una mejora continua en esta dirección.

¿Cree que la Gerencia de Riesgos contribuye a crear valor dentro de las empresas?

Claro que sí, principalmente en aportar seguridad, en la prevención o la gestión de la crisis, o en el caso de los riesgos reputacionales. También contribuye a la creación y generación de confianza en los mercados, tanto de clientes como en los mercados financieros. En 2009, el barómetro de confianza en empresas españolas (BCEE), realizado por la consultora Future Brand, nos ha reconocido como la tercera empresa que genera más confianza.

¿Es vital conocer a fondo el negocio de la empresa para ser un buen gerente de riesgos?

La visión global del negocio facilita muchísimo la labor, especialmente en la identificación de riesgos y su posible tratamiento. Hay que conocer el riesgo.

En pocas palabras, ¿cómo será el gerente del futuro y qué lugar ocupará en la empresa?



Aunque es una temeridad querer adivinar el futuro, yo apostaría por que el gerente ocupará un papel cada vez más relevante dentro de las organizaciones, y muy especialmente en el marco de la

toma de decisiones. Las corporaciones, las empresas, se están dando cuenta de que el puesto puede aportar un valor objetivo para tomar decisiones de forma más adecuada y segura. |