

## «La incertidumbre impregna el día a día de nuestra toma de decisiones»

*La predecibilidad es uno de los aspectos fundamentales a la hora de fijar la política de riesgos en Gas Natural Fenosa, afirma Martínez Castro. El grupo está inmerso en el reto de hacer cada vez mejor las cosas, pues «sabemos que es lo más barato a largo plazo», y desde esta empresa observan al Seguro como «un socio» con un compromiso de primer nivel.*

Sergio

Martínez  
Castro

**DIRECTOR DE RIESGOS DE GAS NATURAL FENOSA**

Texto: ALICIA OLIVAS Fotos: MARTÍ E. BERENGUER



*Gas Natural Fenosa es una multinacional que ha llegado a convertirse en uno de los principales operadores de servicios energéticos a nivel mundial. Su estrategia se basa en los principios de crecimiento, integración, rentabilidad y calidad; con una clara orientación comercial, grandes inversiones en activos gasísticos y eléctricos, y presencia en 25 países. Teniendo en cuenta todo esto, ¿cuáles son las señas de identidad en la política de Gerencia de Riesgos de la compañía?*

La predecibilidad de la compañía es uno de los aspectos fundamentales a la hora de fijar nuestra política de riesgo, un aspecto cultural fruto del condicionante histórico, ya que Gas Natural Fenosa ha sido una empresa regulada que tenía un *cash flow* predecible y para crecer ha tenido que afrontar retos como la apertura del mercado gasista-eléctrico en España o la internacionalización.

El reto ha sido ser capaces de abordar esta senda de crecimiento, cada vez más agresiva, por la propia exigencia de apertura de mercados y diversificación geográfica; y la filosofía del riesgo es compatibilizar el crecimiento de la mano de la predecibilidad. Eso ha hecho que la compañía sea mucho más gestionable y que sepamos explicar mejor lo que nos está pasando y qué está ocurriendo en el entorno.

*¿Podría describir, en líneas generales, el modelo de Gerencia de Riesgos implantado en su grupo y cuál es su funcionamiento?*

Al mantener una relación de *partnership* con los negocios, tratamos de evitar que la función de riesgos quede como una función de laboratorio, pues a veces, cuando se aporta un enfoque novedoso, se corre el riesgo de que esa aproximación no acabe

**«HA HABIDO UNA EVOLUCIÓN BASTANTE INTERESANTE Y MADURA EN ENTENDER CUÁL ES NUESTRO PERFIL DE RIESGO OPERACIONAL»**

calando en la actividad. En nuestro caso, tratamos de ayudar al negocio, aportando aspectos que sean útiles, que estén apalancados en la realidad, con una visión más cuantitativa y complementaria a la visión comercial del negocio o contable tradicional.

Este elemento innovador hace que el negocio no nos vea como un competidor sino como un suministrador de soluciones, y ese es el hilo conductor que sintetiza el riesgo: tratar de aportar un enfoque cuantitativo siempre que sea posible, aunque tenga hipótesis muy simplificadoras, y, de acuerdo a ello, dinamizar nuestra relación de confianza.

*¿Cuenta la Gerencia de Riesgos en Gas Natural Fenosa con el compromiso de la Alta Dirección?*

Por supuesto. La función de riesgos nació en 2004 y fue por una solicitud de la Alta Dirección, un encargo directo del Consejo y de la Comisión Ejecutiva, desde donde se pidió que existiera una función aglutinadora de algo que evidentemente ya se estaba haciendo: la gestión de la incertidumbre.

El apoyo ha sido muy claro desde los momentos iniciales, y luego, en el día a día, también tiene un soporte evidente. Anualmente se presenta y se discute el mapa de riesgo corporativo con la Comisión de Auditoría y Control, que es el máximo organismo en materia de gestión del riesgo. En suma, de la Alta Dirección emana el encargo y es el primer órgano que mira de frente en la gestión de la incertidumbre.

*¿Han logrado que toda la organización asuma la gestión de la incertidumbre como un aspecto inherente a la actividad?*

Se ha avanzado mucho. Sería muy presuntuoso decir que hemos llegado a la pleni-

tud porque, al final, la incertidumbre es algo que salpica el día a día de nuestra toma de decisiones y, en ocasiones, todavía no hemos sido capaces de darle esa visión más científica.

Pero hemos avanzado de forma significativa. Esto se ha materializado en las iniciativas que han surgido desde algunas Unidades que históricamente podían tener una visión más tangencial del riesgo. Por ejemplo, el Área de Cambio Climático ahora nos ha pedido colaboración para establecer un mapa de riesgo de cambio climático con un so-

**«LA ALTA DIRECCIÓN ES EL PRIMER ÓRGANO QUE MIRA DE FRENTE EN LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE»**

porte cuantitativo y de métricas bastante importante, o también la petición de un mapa de riesgo reputacional.

Todo esto es un síntoma de que está habiendo una maduración cultural en lo relativo a Gerencia de Riesgos, pues ya no se trata de que nuestra Unidad proponga o promueva métricas y normativas, sino que están emanando solicitudes de apoyo desde las propias Direcciones y Unidades de Negocio. Estamos en un camino de nuestra historia muy interesante.



## OBJETIVAR EL PLAN

*En 2010, Gas Natural Fenosa presentó su plan estratégico. ¿Cómo se involucra la Gerencia de Riesgos en la estrategia global de la compañía?*

Durante 2010 se hizo un trabajo de apoyo bastante intenso para objetivar en qué medida podría haber amenazas a su cumplimiento. El plan estratégico es el camino, pero, por la existencia de incertidumbre, y más en el momento en el que estamos, tratamos de objeti-

**«HEMOS CUMPLIDO HASTA 2012 LA SENDA DEL PLAN ESTRATÉGICO A PESAR DE TODAS LAS DIVERGENCIAS Y DIFICULTADES DEL ENTORNO»**

var la robustez de ese camino; en ese ámbito tuvimos una colaboración bastante intensa.

Nos dejó bastante tranquilos anticipar lo que ha venido pasando. Somos una de las pocas compañías que no ha tenido que dar un *profit warning*. La compañía ha cumplido la senda del plan estratégico hasta 2012 a pesar de todas las divergencias y dificultades del entorno.

Uno de los aspectos que en su momento ya se vio clave fue objetivar los complementos de *rating* y calidad crediticia, que hoy en día sintetizan el 'estratégico' de una compañía, y en eso trabajamos bastante, en garantizar que esa calidad crediticia no estuviese en riesgo. Si bien han salido nuevos actores, como la crisis de la deuda, que dificultan mucho más esta línea de trabajo.

*Un hito importante fue la integración de Unión Fenosa. ¿Cómo se llevó a cabo la integración desde el punto de vista de los riesgos?*

La idea fue aplicar la misma lógica cultural del tratamiento del riesgo que teníamos en Gas Natural Fenosa, la misma orientación. En ese sentido, la integración fue bastante directa y poco costosa. Fue un caso más, masivo por toda la riqueza de negocios y matices de su actividad, pero digamos que fue bastante *stretch for work*.

*La compañía energética conmemora este año su 170º aniversario manteniendo su apuesta por la eficiencia y la innovación. ¿Cuáles son los proyectos más inmediatos y cómo se van a abordar desde la Unidad de Control y Gestión de Riesgos?*

Toda la línea de trabajo trata de hacer énfasis en la fiabilidad de la compañía. Cada vez hay más exigencia, autoexigencia, por ser



más eficientes, y esa eficiencia tiene una palanca muy importante en todo lo que es la gestión operacional, lo que sería la parte más relacionada con la seguridad industrial, con la minimización de costes a largo plazo. En ese sentido, hay un compromiso bastante transversal de toda la organización para hacer las cosas cada vez mejor.

Desde el área de Riesgo Operacional, se está ayudando bastante a trasladar las señales que está esperando el mercado, sobre todo el mercado de Reaseguro, que en el fondo es un juez bastante objetivo e imparcial de cómo se están haciendo las cosas en términos de procesos industriales. Este es el discurso que toca en los próximos años: ser mucho más eficientes ante la adversidad.

## EQUILIBRIO Y PROACTIVIDAD

*En estos momentos, ¿cuál es el aspecto más delicado en cuanto a riesgo se refiere?*

Sin duda, encontrar el equilibrio adecuado entre la contribución del negocio en España y el grado óptimo de diversificación internacional. Este ejercicio es el más complicado, pero es donde se encuentran las máximas oportunidades. Aquí tenemos que ser moderadamente optimistas, por ejemplo, con la situación en España y su estabilización, y a partir de ahí ver cuáles son las políticas que a largo plazo pueden generar más valor a la compañía.

La internacionalización tiene una riqueza defensiva y ahora el reto es ver cuál es el punto óptimo, porque ha habido momentos que hasta parece que se haya perdido el termómetro de cuál es el ambiente de riesgo real del país. Esas señales que en ocasiones te da el mercado porque está sobreactuando hay que saberlas deflactar y ponerlas en frío, y ese es el punto más desafiante.

**«EL REASEGURO ES UN JUEZ BASTANTE OBJETIVO E IMPARCIAL DE CÓMO SE ESTÁN HACIENDO LAS COSAS»**

*¿Qué riesgos han decidido que deben gestionarse, en mayor medida, de forma proactiva?*

Uno de los aspectos clave va a ser la gestión de la liquidez. Hasta la estabilización de mercados financieros, de la economía real y su reflejo en los mercados financieros, este es uno de los aspectos que hay que ser capaces de gestionar. Ya hemos transmitido a la comunidad inversora que uno de nuestros *drivers* de protección es contar y tener acceso a líneas de liquidez a coste razonable que nos permitan acometer nuestros planes de inversión a largo plazo. La calidad crediticia es para nosotros nuestro ADN, el carné de identidad de la compañía.

*¿Cómo están abordando la protección de los riesgos catastróficos, medioambientales o los originados por el cambio climático?*

Este es uno de los grandes temas, y el más costoso. Ya lo hemos comentado antes, existe una gran proactividad por parte de la Unidad de Cambio Climático para objetivar nuestra exposición de una forma más anticipativa y científica. En ese sentido, cada vez estamos siendo más proactivos en modelización de variabilidades de volúmenes estacionales de gas y tenemos una visión mucho más predecible de la compañía.

En cuanto a la influencia de incidentes catastróficos en nuestra cuenta de resultados, estamos apelando a un equilibrio adecuado con el mercado de Reaseguro para tener unos límites razonables, tanto en la parte medioambiental como en la catastrófica. Lo que sí es cierto es que está siendo difícil, porque cada vez hay más reticencia por parte del mercado reasegurador a encontrar cobertura a precio razonable y estamos chocando con ese endurecimiento de tasas, pero nuestra

cautiva nos permite ser activos en el rol de modulación.

### *¿Qué retos supone para su departamento poner bajo control los riesgos en el caso de expropiaciones?*

Efectivamente, es todo un reto. La verdad es que estamos gratamente sorprendidos por el dinamismo que hay en el mercado asegurador, promoviendo soluciones que hasta hace poco tiempo eran impensables. Por supuesto, el grupo está interesado en analizar las soluciones que puede proveer el mercado y valorarlas.

### **SEGUROS, INSTRUMENTO CLAVE**

### *¿Qué importancia conceden al aseguramiento del riesgo en Gas Natural Fenosa?*

Es un instrumento clave. De alguna manera, ha habido una evolución bastante interesante y madura por parte de la compañía para entender, ante todo, cuál es su perfil de riesgo operacional y ver que el seguro deja de ser algo administrativo para convertirse en un elemento que permite modular, gestionar y mitigar ese riesgo. Se ha pasado de ver al asegurador como un ente administrativo a ser considerado un socio con una involucración de primer nivel en la compañía, como puede ser un accionista, un acreedor o un suscriptor de bonos.

### *¿Están involucradas las distintas Unidades de Negocio en la renovación de los programas de seguros?*

Sí, cada vez más. También los negocios han avanzado mucho en el proceso de entender cuál es el rol del mercado asegurador y cuáles son los *drivers* en la gestión, en la fijación de los valores y los efectos que pueden tener en primas.

### **«LA ORGANIZACIÓN TIENE MUY CLARO QUE EL MEJOR SINIESTRO ES EL QUE NO SE TIENE»**

Desde la óptica de riesgo, se ha tratado siempre de ser muy transparente, trasladando las señales del mercado asegurador a las pólizas de directo, porque entendemos que esta es la manera más eficiente de operar a largo plazo: que el negocio conozca de primera mano qué opina un prescriptor que, al final, puede convertirse en un socio asegurador.

La evolución ha sido clara, se ha notado mucho en la mejora cualitativa de cómo se informan los valores y la orientación a responsabilizarse y proteger por parte del negocio los valores que se han trasladado al mercado asegurador. La organización tiene muy claro que el mejor siniestro es el que no se tiene.

### *A su juicio, ¿cuáles son los desafíos del Seguro para abordar la protección de las empresas energéticas?*

Encontrar el punto de equilibrio de retención. Contamos con un instrumento, la sociedad cautiva de la compañía, que funciona como modulador entre mercado y negocio. De alguna manera ahí está la clave: la flexibilidad que podemos obtener con nuestra cautiva frente al mercado reasegurador, que nos permite acceder a mejores concesiones en retenciones, límites, sublímites, etc. En el fondo es eso, encontrar un punto eficiente de intercambio de riesgo y de información que a largo plazo sea el minimizador o maximizador de la relación por ambas partes. Esto es, el punto de equilibrio en el que el asegurador se va encontrar más confortable con nosotros y al revés.

### *¿Qué valoran de las aseguradoras con las que trabajan?*

La experiencia nos demuestra que el aspecto más valioso es tener una relación cultural muy estrecha, a través de la cual la aseguradora entienda cuál es la idiosincrasia

de la compañía, porque eso facilita mucho las cosas, sobre todo en materia de expansión internacional, que al final acaba siendo el aspecto más costoso.

### ***¿Qué posición tiene el ‘autoseguro’ en Gas Natural Fenosa?***

En la orientación a la cuantificación, nuestro *driver* es encontrar cuál es el punto óptimo de autoseguro. Tanto es así que cuando tratamos de objetivar nuestra exposición operacional, el punto de partida siempre es ver qué pasaría si Gas Natural Fenosa se autoasegurara íntegramente, y a partir de ahí, analizar de qué forma contar con una solución aseguradora permite reducir a largo plazo ese coste de autoseguro llevado al grado extremo. Eso es algo que estamos revisando, monitorizando permanentemente, y la sociedad cautiva es el instrumento que permite sintetizar ese nivel de retención o de autoseguro óptimo.

El papel de la cautiva ha venido creciendo. Ha sido un elemento clave en la integración de Gas Natural y Unión Fenosa, porque al ser una compañía más grande y contar con una cautiva, eso empuja a que el mercado promueva soluciones en las que este instrumento tenga que potenciar todavía más su presencia y su rol de intermediador y modulador del riesgo. Por lo tanto, la cautiva ha sido fundamental a la hora de dar respuesta a esta exigencia del mercado y también para monitorizar que estamos en el nivel óptimo de retención.

## **PREVENCIÓN Y SINIESTROS**

### ***¿Qué significa la prevención para Gas Natural Fenosa?***

Es el camino hacia la excelencia en la eficiencia. Entendemos que el ser más eficientes, el tener un mejor comportamiento



**«LA SOCIEDAD CAUTIVA FUNCIONA COMO MODULADOR ENTRE REASEGURO Y NEGOCIO»**

operacional y ser una compañía más predecible pasa intrínsecamente por la prevención. De hecho, siempre ha sido algo consustancial al negocio, un pilar fundamental al que se le han destinado muchos recursos, y estamos en un proceso reiterativo y continuo de mejorar la excelencia en la prevención porque entendemos que es el único camino hacia la eficiencia. La compañía está inmersa en el reto de hacer cada vez mejor las cosas porque sabemos que es lo más barato a largo plazo.

### ***¿Cómo actúan en caso de siniestro?***

La gestión de siniestros ha de contar con un socio de primera fila que es el propio negocio. En coherencia con el reto de la prevención, el siniestro es interiorizado como algo que debe ser evitado. De alguna manera, tener caracterizada la tipología de siniestros a la que nos enfrentamos hace al negocio más



fuerte en ese camino de prevención y también a la hora de gestionar los incidentes, porque al final lo que se pretende es la minimización de daños, tanto desde la óptica interna —y especialmente cuando afecta a personas— como externa, como una señal de cara al mercado de seguros de que se está trabajando de la forma más diligente, como una muestra de control interno y de eficiencia económica.

En este ámbito, hay una relación muy estrecha entre los negocios con la Dirección General de Comunicación para ir coordinados en mensajes, señales y acciones. Y los resultados han sido hasta ahora bastante satisfactorios en todas las gestiones de crisis. Se ha mejorado mucho en esta unidad de gestión

**«HA CRECIDO LA VISIÓN DEL RIESGO COMO ALGO CONSUSTANCIAL Y QUE EN SÍ MISMO ES UN GENERADOR DE VALOR A LARGO PLAZO»**

siempre orientada a la excelencia en la eficiencia, como el mayor credencial tanto operacional como reputacional.

## GERENCIA DE RIESGOS Y GERENTES

*En su opinión, ¿tiene la Gerencia de Riesgos una posición y visibilidad cada vez mayor en las empresas?*

En los últimos años se ha percibido una evolución muy clara tanto desde la propia visibilidad organizativa como en la amplitud de las disciplinas y las categorías de riesgo. Se nota que el nivel en España es cada vez más ambicioso. Ha crecido la visión del riesgo como algo consustancial y que es en sí

## EL RETO: CONFIAR EN LA GESTIÓN DEL RIESGO MÁS A LARGO PLAZO

Sergio Martínez Castro nació en Cerdanyola (Barcelona) en 1971. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y *Master of Science in Economics* por la Universidad Pompeu Fabra (UPF). Su trayectoria profesional se inició en esta universidad como profesor ayudante y continuó en Arthur Andersen como jefe de equipo de la División de Empresas reguladas. Su carrera en Gas Natural Fenosa empezó en mayo de 1999, como *Controller* de Control y Gestión Internacional, siendo designado en 2004 responsable de la Unidad de Control y Gestión de Riesgos, que dirige en la actualidad.

Esta Unidad, según Martínez Castro, «trata de aglutinar una visión corporativa de lo que es la

incertidumbre. Se responsabiliza de dibujar el perfil de riesgo de la compañía y según ese perfil propone cuál debería ser el perfil de riesgo objetivo consustancial con nuestra cultura organizativa y perfil de negocio». También se ocupa de gestionar ese *gap*, entre perfil de riesgo y perfil de riesgo objetivo, «a través de una serie de instrumentos, políticas, normativas y establecimiento de métricas y límites que de alguna manera permitan que la compañía pueda apalancarse en el riesgo, la incertidumbre, como algo consustancial que permite mejorar la eficiencia por el hecho de aceptarlo y gestionarlo de forma eficiente».

Para ello dispone de dos estructuras: la corporativa (con tres categorías de riesgo) y otra de

implementación al negocio (mayorista o minorista). «En la primera, las tres *patas* corresponden a Riesgo de Mercado, que se encarga de la gestión de riesgos de precio, fundamentalmente, de *commodity*, de tipo de cambio y de tipo de interés; en segundo lugar, lo que sería el área de Riesgo de Crédito, que se dedica a establecer políticas, límites o la cuantificación de nuestra posición crediticia tanto comercial como financiera; y, finalmente, el área más relacionada con el mundo del seguro: Riesgo Operacional Asegurable». Además, cuentan con dos unidades orientadas a los negocios con mayor exposición: los riesgos mayoristas de energía y los minoristas de energía, que, según Martínez Castro, «funcionan como un nexo entre las tres *patas* iniciales, más corporativas, con el negocio».

mismo un generador de valor a largo plazo más que una amenaza, y que solo se le da respuesta a través de un programa de seguros.

**¿Qué aporta la Gerencia de Riesgos a la Responsabilidad Social Corporativa de cualquier entidad?**

Funciona como un traductor, un sintetizador de toda la praxis que una organización desempeña para satisfacer a todos sus

**«LA PREVENCIÓN ES EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA EN LA EFICIENCIA»**

grupos de interés. La Gerencia de Riesgos, por esa visión transversal que tienen todas las categorías del riesgo, es un buen comunicador y un nexos que sintetiza todas las políticas que van orientadas a satisfacer a esos grupos de interés.

**¿Cómo valora el papel de las asociaciones en el desarrollo y conocimiento de la profesión de gerente de riesgos?**

Son elementos dinamizadores y realmente de apoyo, porque muchas veces el gerente de riesgos se encuentra solo. El mero intercambio de experiencias es enriquecedor y no compromete. Merece la pena aprovechar estos foros para compartir estas vivencias. |



La relación con las distintas Unidades de Negocio de la compañía es de *partnership*. Desde su fundación, «la Unidad de Control y Gestión de Riesgos ha pretendido desarrollar una función complementaria, donde el conocimiento y la interiorización de la incertidumbre y sus efectos sean vistos como algo consustancial y más como una oportunidad que como algo coercitivo y fiscalizador», manifiesta Martínez Castro. Y añade: «Siempre hemos intentado ir de la mano del negocio, aportándole una visión de

complemento a su enfoque más tradicional y que, de alguna manera, el riesgo no sea visto como algo contingente, sino como un *driver* de generación de valor».

Para el Director de Riesgos de Gas Natural Fenosa, el reto actual es «ser capaces de confiar cada vez más en la gestión del riesgo desde un punto de vista a largo plazo; en general, todas las corporaciones tenemos esto sobre la mesa». Y eso, en su opinión, implica «ser capaces de sentirnos cómodos con

la medición de riesgos, métricas, en horizontes más tácticos y mirar un poco más en clave estratégica y de toma de decisiones más a largo plazo, y que el riesgo sea intrínsecamente un *driver*. En eso queda todavía recorrido».

A su juicio, en España se ha dado un «acelerón significativo» en Gerencia de Riesgos y los gerentes gozan de una mayor visibilidad en las compañías. «Las circunstancias irrevocablemente también han empujado a ello. Las compañías –prosigue– son cada vez más generosas en información y se están defendiendo de forma relevante y apreciable ante una situación muy complicada. En otros países hemos visto cómo grandes compañías, teniendo nosotros un entorno mucho peor, han tenido más problemas que nosotros».