

SEMANA DEL SEGURO' 99



**LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL EXTERIOR
UN SUPUESTO COMPLEJO**

EDUARDO ROMERO VILAFRANCA
Gerente de Riesgos del Grupo Dragados
Vicepresidente IIº de AGERS

LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL EXTERIOR UN SUPUESTO COMPLEJO

I.- INTRODUCCION

Quiero agradecer a Inese, organizador de la VIª Edición de la Semana del Seguro y colaborador habitual de Agers, así como a Independent Insurance, patrocinador de esta Jornada, la oportunidad que me brindan de dirigirme a todos Uds, para hablarles de uno de los retos más sugestivos de la Gerencia de Riesgos, el que representa el desarrollo de proyectos en el exterior.

Voy a realizar esta exposición basándome en mi propia experiencia como Gerente de Riesgos del Grupo Dragados, en cuya organización internacional empecé a trabajar hace ya veinticinco años, concretamente en Argelia, y a cuya actividad en el exterior he continuado ligado, en mayor o menor medida, todos estos años.

La actividad económica se enfrenta hoy a un **escenario de cambios continuos**, a los que nuestras empresas deben no sólo adaptarse, sino incluso adelantarse, para poder seguir creciendo, condición sin la cual no podrán sobrevivir.

Entre los múltiples cambios que están afectando de manera decisiva al mundo moderno, hay que citar la **internacionalización y globalización de las actividades empresariales**, como uno de los más relevantes.

Permítanme unas palabras para presentarles al Grupo Dragados, y poder demostrarles hasta que punto este fenómeno ha sido determinante en su desarrollo, que se ha orientado en torno a cuatro vectores fundamentales:

- ✓ Diversificación de actividades.
- ✓ Internacionalización.
- ✓ Crecimiento sostenido de la actividad.
- ✓ Políticas de Calidad Total y Medioambiental.

Veamos brevemente como se ha producido este desarrollo.

II.- DESARROLLO DEL GRUPO DRAGADOS

Dragados inició sus actividades, hace más de cincuenta años, siendo su objeto inicial la actividad de la construcción en España.

Tras un fuerte desarrollo de la actividad constructora, que se extiende poco a poco a todas las ramas de la Obra Civil y la Edificación, Dragados inicia una **dinámica diversificadora**, ya hace más de treinta años, entrando en los campos de las Concesiones de Transporte, la Actividad Inmobiliaria, la Ingeniería, los Servicios Integrales a la Industria y, más recientemente, los Servicios Urbanos.

Esta diversificación de actividades, se acompaña con un proceso de **internacionalización**, que arranca en las mismas fechas para la actividad constructora y se extiende posteriormente a las restantes actividades del Grupo.

Es así, como nos encontramos hoy en Dragados con un **Grupo Multinacional de Construcción y Servicios**, fuertemente diversificado, que estructura sus actividades en 5 Divisiones:

- ⊕ **Construcción**, cuya cabecera es Dragados Proyectos y Obras, S.A.
- ⊕ **Industrial**, encabezada por Dragados Industrial, S.A.
- ⊕ **Servicios**, cuya cabecera es Urbaser, S.A.
- ⊕ **Concesiones**, a cuyo frente se encuentra Valora 2.000, S.A.
- ⊕ **Inmobiliaria**, encabezada por Dragados Inmobiliaria, S.A.

Las actividades de **construcción** que ya crecieron un 6,5 % en el pasado ejercicio, seguirán haciéndolo en términos parecidos en el presente, para el que se preveen unas ventas de 132 millardos de pesetas en edificación y 245 en obras civiles, con una creciente participación en el área de las actividades internacionales.

Seguirán creciendo también las actividades **industriales**, que en 1998 experimentaron un incremento del 24,4 %, basado en las actividades relacionadas con los mercados eléctricos y de telecomunicaciones, los gasoductos y oleoductos, el control de tráfico y, en general, una fuerte expansión internacional. Gracias a todo ello, sus ventas superaron en 1998 los 115 millardos de pesetas.

En el área de los **Servicios**, destacan concesiones de limpieza viaria, recogida y tratamiento de basuras domiciliarias, explotación de mobiliario urbano, distribución de agua y electricidad, servicios portuarios, etc, tanto en España, como en Portugal, el Reino Unido, Marruecos, Argentina, Chile, Venezuela y otros países, que prestan servicio ya a más de veinte millones de personas.

La cifra de negocios en esta área prosigue con un crecimiento importantísimo (del orden del 25 % anual), aproximándose en 1998 a los 66 millardos de pesetas.

Una actividad en la que el Grupo Dragados ostenta un claro liderazgo, es la de **Concesiones**. Según clasificación de la revista Public Works Financing, el Grupo Dragados figura, por cuarto año consecutivo, como primer concesionario en el mundo de Infraestructuras de Transporte, ocupando la quinta posición en Medio Ambiente.

Entre las menciones que ha recibido esta actividad de Dragados, citaremos el award otorgado por la Administración Federal de los Estados Unidos de América al project financing del Puente Teodoro Moscoso en Puerto Rico, el nombramiento en el Reino Unido de "Sponsor of the year 1996" por la revista "Project Finance International" al consorcio Road Management Group, del que forma parte Dragados y la designación por la publicación "Infrastructure Finance" de CODAD, la concesionaria del Grupo para el Aeropuerto Eldorado en Colombia, como uno de los diez negocios más creativos del mundo.

A subrayar entre las Concesiones de Infraestructuras de Transporte del Grupo, junto a las españolas de Aumar y Aucat, cerca de dos mil kilómetros de autopistas en Argentina (Autopistas del Sol, Autopistas Santa Fé...), el Puente Teodoro Moscoso en Puerto Rico, El Aeropuerto Eldorado en Colombia, el de Santiago de Chile, las autopistas Swindom-Gloucester y Alcombury-Peterborough en el Reino Unido, la Fredericton-Monctown en Canadá, las carreteras de la Costa en Ecuador, etc.

La actividad **inmobiliaria**, finalmente, ha experimentado un crecimiento notable en el pasado ejercicio, en el que dobló sus ventas superando los 23 millardos de pesetas.

Algunas cifras permitirán ilustrar nuestra evolución reciente:

- ☛ El Grupo Dragados tuvo en 1998 una facturación neta de **530.287 millones de pesetas**, lo que supuso un crecimiento del 16 % con respecto al ejercicio anterior. Desde 1993 las ventas han crecido un 60 %.
- ☛ El **beneficio consolidado del Grupo** ha crecido en el pasado ejercicio por encima del 37 %, alcanzando los **14.680 millones de pesetas**.
- ☛ La **cartera de pedidos** al finalizar el ejercicio se situaba en **1,46 billones de pesetas**.

Para concluir esta exposición del Grupo Dragados, me referiré brevemente a la evolución del vector de la **calidad**, considerado como objetivo prioritario del mismo, lo que se tradujo en que en 1994, la matriz obtuviera la certificación de AENOR de acuerdo con las normas ISO 9.000 para todas sus actividades, la cual fué confirmada por la organización europea E.Q.Net. En la actualidad, prácticamente todas las empresas del Grupo han sido certificadas.

Se complementa este interés prioritario por la calidad, con la **Política Medioambiental** implantada en Dragados, que trata de minimizar el impacto que puedan tener en el medio natural y en el entorno urbano, tanto las obras de construcción como las restantes actividades que el Grupo desarrolla.

III.- LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL GRUPO DRAGADOS.

Acabamos de ver en que manera ha ido transformándose el Grupo Dragados a lo largo de su historia. Veamos ahora como ha evolucionado el tratamiento de los riesgos en el mismo.

Dragados empezó su andadura en el mundo de la construcción, actividad que ocupa todavía un lugar preponderante en nuestro Grupo. Pues bien, no podemos olvidar que **existen en la construcción ciertos factores de agravación de los riesgos:**

- Se trata de una actividad muy expuesta a los riesgos, tanto los de la naturaleza, como los tecnológicos y los provenientes del comportamiento humano.
- La Obra se encuentra al riesgo y ventura del Constructor hasta que, tras su recepción por el Cliente, se transfiere la propiedad de la misma.
- La proliferación de los "Contratos llave en mano", está añadiendo al riesgo tradicional de la actividad de construcción el inherente a la de diseño.
- Los riesgos pueden afectar a muy diversos sujetos: el Promotor, la Propiedad, el Proyectista, el Constructor (Contratista y Subcontratistas), la Dirección Facultativa y los Gabinetes de Control externos, las entidades que otorgan soporte financiero al proyecto y los terceros en general.
- La singularidad de cada obra, introduce una gran dificultad en la siempre compleja operación de determinar tanto la probabilidad de ocurrencia de los siniestros, como su alcance económico.

Dada esta fuerte exposición a los riesgos a que está sujeta la actividad de la construcción, no es de extrañar que surgiera muy temprano en Dragados la preocupación por el conocimiento de los mismos, su prevención y la protección financiera de ellos mediante pólizas de seguro y fondos de autoseguro.

Es así como nace en la empresa, hace ya más de treinta años, un sólido **Departamento de Seguros**, que ha ido evolucionando con el devenir del tiempo hasta convertirse en una auténtica **Gerencia de Riesgos**.

Este cambio ha comportado el paso de una política de optimización en la contratación y administración de las pólizas de seguros, a otra más ambiciosa dirigida a la protección efectiva del balance de la empresa, frente a la agresión potencial de los riesgos aleatorios.

Las **actividades** que desarrolla la Gerencia de Riesgos del Grupo Dragados, son las habituales en este tipo de departamentos, y podríamos resumirlas como sigue:

- ❶ Identificación, análisis y evaluación de los riesgos.
- ❷ Prevención, control y reducción de los mismos.
- ❸ Determinación para los riesgos remanentes de las políticas más adecuadas de financiación, mediante:
 - ➊ Retención propia, total o parcial, acompañada de la dotación de fondos de autoseguro u otros medios de protección financiera.
 - ➋ Transferencia de riesgos, básicamente mediante la contratación de pólizas de seguros.
- ❹ Seguimiento permanente de los riesgos, con una doble actuación:
 - ➊ Revisión y actualización continua de las coberturas: capitales, condicionados de las pólizas, compañías, etc.
 - ➋ Intervención activa cuando se producen los siniestros a fin de: minimizar las pérdidas y activar los recobros.

El desarrollo de estas actividades en el Grupo Dragados reviste una especial complejidad, precisamente en las dos áreas que mayor desarrollo internacional han experimentado: **Construcción y Concesiones de Transporte**.

Vamos a verlo sobre cuatro proyectos recientes de Dragados en el extranjero, situado cada uno en un continente diferente y con contenidos muy diversos:

- ☛ Ampliación del Puerto de la Condamina, Mónaco.
- ☛ Concesión del Agua y la Electricidad de Rabat, Marruecos.
- ☛ Construcción y Explotación de los Túneles del Monte Carmelo, Israel.
- ☛ Rehabilitación y Explotación del Ferrocarril del Atlántico, Colombia.

Expondremos a grandes rasgos en que consisten estos proyectos y que actuaciones requieren, de acuerdo con los principales riesgos identificados en cada uno de ellos y las circunstancias del país en que se desarrollan.

IV.- AMPLIACION DEL PUERTO DE LA CONDAMINA. MONACO

Se trata de la ejecución del lote 2 de la ampliación del puerto, que ha sido adjudicado a una Unión Temporal de Empresas, en la que participan Dragados y FCC, junto a la francesa Bec Frères.

La obra consiste en la construcción en Algeciras de un enorme dique semiflotante que, una vez fabricado, se transporta a Mónaco y se coloca como cierre de la dársena del puerto.

El dique, que contiene cuatro niveles de parking, entrepôts para embarcaciones y talleres, es un enorme cajón de hormigón armado, con un peso de 135.000 Tm, unas dimensiones aproximadas de 353 m de eslora, 44 de manga y 28 de puntal, y un valor de unos 33 millones de euros.

El transporte de Algeciras a Mónaco se realizará mediante cuatro remolcadores de gran capacidad, dos a proa y dos a popa. La duración de la travesía se estima en unos 17 días, una vez preparado el transporte, operación que requerirá una semana, al igual que su colocación (aquí no hay propiamente fondeo) en Mónaco.

En relación con los seguros de esta operación, la Propiedad toma a su cargo la cobertura de los riesgos básicos en Mónaco: Todo Riesgo de Construcción y Garantías Bianual y Decenal.

El Contratista debe asegurar el riesgo de construcción fuera de Mónaco (la ejecución del cajón en Algeciras) y el transporte del dique hasta la finalización de su colocación en el emplazamiento definitivo.

Por otra parte, el Cliente, que ha desarrollado el diseño básico con una ingeniería francesa (Doris), ha transferido en el contrato el riesgo al Joint-Venture, que se ve obligado a contratar una póliza de Responsabilidad Civil Profesional con una amplia cobertura.

Desde mi punto de vista, los riesgos más complejos de esta operación son los de transporte del cajón y el que acabamos de citar de responsabilidad por diseño.

El remolque del cajón se debe asegurar como si se tratara de un buque, incluyendo la cobertura de los 4/4 para los riesgos de colisión y abordaje, así como gastos de salvamento y remoción de restos.

El seguro de Responsabilidad Civil Profesional deberá contemplar la cobertura de perjuicios puros, dentro de un amplio límite de indemnización (el valor del cajón), y amparar a la propia obra incluso antes de su entrega.

Estamos trabajando todo esto con Marsh & McLennan que, además de ser uno de nuestros corredores principales, lo es del Principado de Mónaco, de su Ingeniería Doris, y de nuestro socio francés Bec Frères.

V.- CONCESION DEL AGUA Y LA ELECTRICIDAD DE RABAT.

Se trata de una concesión adjudicada a la empresa Redal en la que participa Urbaser, S.A., cabecera de nuestra División de Servicios, junto a dos socios portugueses, Electricidade de Portugal y Pléiade, y uno marroquí, Alborada.

La Concesionaria tiene encomendada desde el 1 de enero de 1999, la gestión delegada de los servicios de electricidad, agua potable y saneamiento en Rabat (800.000 habitantes), Salé (otros 800.000) y municipios circundantes (unos 400.000 habitantes más), por un plazo de 30 años.

Redal ha recibido un **patrimonio inmobiliario** compuesto por redes eléctrica, de saneamiento y de agua potable, además de bienes comunes, cuyo valor de reposición a efectos de seguro se estima inicialmente en más de 5.170 millones de Dirhams, sin contar el valor del suelo.

Hay que añadir a esto un considerable **patrimonio mobiliario**, que comprende más de 300 vehículos automóviles de servicio, el mobiliario y enseres de las numerosas oficinas y agencias de que dispone, un importante stock de materiales y repuestos para el servicio, etc, etc.

Por otra parte, la Concesionaria está obligada a efectuar importantes **inversiones** en infraestructura y equipos, cuyo valor total supera los 13.740 millones de Dirhams. El 40 % de esta inversión se efectuará en los diez primeros años.

Debemos pues enfrentarnos aquí a importantes **riesgos de daños propios**, tanto del patrimonio mobiliario como del inmobiliario, de tan considerable valor, incluyendo el **riesgo de construcción** para las inversiones en infraestructura.

Pero el riesgo más importante que debe sin duda analizar y proteger Redal, es el de **responsabilidad civil**, dado que se trata de un servicio público que afecta a dos millones de ciudadanos y que, además, los fallos en el suministro de energía eléctrica a las numerosas unidades de producción que alimenta, pueden desencadenar importantes reclamaciones por pérdidas de explotación. Añadamos a esto el riesgo de contaminación del medio ambiente, entre otros supuestos por fallos en la red de saneamiento, y completaremos un cuadro preocupante.

A diferencia del ejemplo anterior, nos encontramos aquí con un país, Marruecos, en el que el seguro no ha sido todavía liberalizado, por lo que se complica considerablemente la posible utilización de los programas de seguro corporativos y capacidades de reaseguro de los socios de Redal.

En estos momentos se está procediendo, con la ayuda de Marsh & McLennan y Agma, su corresponsal local, a una revisión y evaluación completa de los riesgos, a fin de adaptar a los mismos las pólizas y programas de seguro existentes que, estamos seguros, deberán ser en gran medida corregidos y complementados.

VI.- CONSTRUCCION Y OPERACIÓN TUNELES MONTE CARMELO.

Se trata de un proyecto adjudicado a Dragados en asociación con la constructora israelí Ashtrom y otros socios locales, para la construcción y posterior operación durante 30 años, de dos túneles dobles en la ciudad de Haifa, en Israel, cerca de la frontera con el Líbano.

La construcción incluye la ejecución de 10 km de túneles, con sus instalaciones eléctricas, de iluminación, ventilación y peaje, así como una serie de intercambiadores y enlaces, con un valor de unos 473 millones de NIS.

La ejecución se extiende a lo largo de cinco años, iniciándose la explotación parcial de los túneles una vez terminada parte de los mismos, por lo que conviven en el tiempo riesgos de tráfico con riesgos de construcción.

Nos encontramos pues aquí, con importantes riesgos a prevenir y asegurar tanto en fase de construcción, como durante la operación y mantenimiento de los túneles:

- ⇒ Daños a las obras temporales y definitivas, así como a los materiales y equipos destinados a la misma durante la construcción, y a las obras terminadas durante la operación.
- ⇒ Pérdida Anticipada de Beneficios de la Concesionaria, por retrasos en la puesta en operación a consecuencia de un siniestro en la construcción, y riesgo de Interrupción del Negocio ya en fase de operación.
- ⇒ Daños a la Maquinaria y Equipo de Construcción (rozadoras, jumbos, etc) así como, posteriormente, a los equipos de peaje y maquinaria de operación y mantenimiento.
- ⇒ Responsabilidad Civil General y Patronal, en las dos fases.
- ⇒ Responsabilidad Civil Profesional por errores u omisiones en el diseño.

Se trata pues de una obra de riesgo, desarrollada a proximidad de la frontera con Líbano, en un país con una cultura de prevención y protección muy desarrollada y altas exigencias en materia de seguros. Afortunadamente, nos encontramos en Israel con un mercado liberalizado y con una fuerte presencia del reaseguro internacional, lo que sin duda facilitará nuestra tarea.

Pero, si me permiten la broma, les diría que para mi uno de los mayores riesgos sería la utilización de una póliza de construcción que incorporase una cláusula estándar de túneles y galerías que, en caso de siniestro, podría dejar sin indemnización una parte importante de los daños: consolidaciones del terreno, agotamientos de agua, reforzamiento de los sostenimientos del túnel, etc, etc.

VII.- FERROCARRIL DEL ATLANTICO. COLOMBIA

Habia pensado hablarles de alguna de nuestras concesiones en marcha en el país (Aeropuerto Eldorado o Carretera Bogotá-Villavicencio), pero he preferido finalmente referirme, por su espectacularidad a este proyecto, actualmente en fase de oferta, que consiste en la rehabilitación de unos 1.500 km de línea férrea, y su operación, mantenimiento y explotación durante 30 años.

Se comprenden en el mismo dos líneas: una más larga que va desde Santa Fé de Bogotá hacia el Norte, y otra más corta hacia el Este.

La inversión en rehabilitación a lo largo de todo el período, representa una cifra próxima a los 800 millones de dólares USA, casi la mitad de los cuales se desembolsarán durante los cinco primeros años.

Existe también una importantísima inversión en maquinaria de ferrocarril, tanto para la construcción (bateadoras, perfiladoras, clavadoras, etc), como para la explotación de la línea (locomotoras y vagones).

El valor de la infraestructura en riesgo es formidable. Baste pensar que el coste medio de un kilómetro de línea férrea ronda el millón de dólares, y que aquí hay cerca de 1.500 km.

Deben considerarse en este proyecto coberturas similares a las vistas para el caso anterior, pero teniendo presente que aquí van a convivir desde el primer día y a lo largo de los treinta años, los riesgos de operación con los de construcción, dado que se seguirán desarrollando trabajos de rehabilitación hasta el final de la concesión.

Entre los riesgos a tener presente, hay que resaltar el de responsabilidad civil, pero, dada la extensión de la línea y las características del país, los riesgos de daños adquieren una especial importancia, por la intensidad que pueden alcanzar los siniestros como consecuencia de actos terroristas, terremotos, y daños por agua con los fenómenos del "niño" y la "niña".

Debemos felicitarnos por que también en Colombia el mercado de seguros esté liberalizado, ya que ello nos permitirá utilizar nuestros programas de seguros multinacionales, y completar la colocación de los riesgos con los reaseguradores que habitualmente soportan nuestra actividad.

Contamos también en el país con importantes compañías de seguros, entre las que destacaría filiales de la española Mapfre y la italiana, también muy próxima a nosotros, Generali; así como excelentes corredores de seguros, entre los que nombraré a la organización de J & H – Marsh & McLennan.

VIII.- A MODO DE CONCLUSION.

Espero que esta breve ojeada que hemos lanzado a cuatro proyectos de indudable actualidad para mi Grupo, susciten en Uds más preguntas que respuestas. Esa era al menos mi intención y para eso hemos previsto un coloquio después de estas intervenciones. Permítanme, como introducción al mismo, que les traslade algunas reflexiones a modo de conclusión.

El primer elemento que yo destacaría tras analizar estos cuatro casos, es su **diversidad**: nos encontramos con proyectos que comportan actividades muy distintas (construcción, explotación de servicios públicos, transporte ...), en países muy diferentes (con cuatro proyectos hemos recorrido cuatro continentes), cada uno con su propia moneda, legislación y organización del mercado de seguros, y sujetos a riesgos muy diversos.

Este hecho, concede un valor fundamental a la primera de las actividades de la Gerencia de Riesgos: la **identificación, análisis y evaluación** de los mismos, esencial en el Grupo Dragados por la diversidad de las actividades que desarrolla y la dispersión geográfica (más de 40 países) de las mismas.

Un segundo aspecto que destacaría es el de la cada vez mayor **globalización e internacionalización** de la actividad aseguradora, que permite la creciente liberalización del mercado de seguros. De los cuatro países analizados sólo uno, Marruecos, tiene pendiente de completar esta liberalización, y está en camino de hacerlo.

Este fenómeno, permite utilizar en mayor medida los **programas multinacionales de seguros** a todas las grandes corporaciones, que los colocan ya en muchos casos en primera línea de fuego en los negocios en el exterior, mucho más allá de su rol tradicional de cobertura en diferencia de condiciones y límites con las pólizas locales.

Para Grupos como el mío, en los que las actividades de **construcción-montaje y operación de concesiones** tengan un peso importante, dichos programas pueden establecerse a nivel de **reaseguro**, lo que permitirá una gran flexibilidad a la hora de establecer las pólizas singulares en cada país, sin perder por otra parte garantías y homogeneidad en las coberturas.

Al hilo de lo anterior, yo destacaría otro elemento que se da siempre que hablamos de ingeniería y grandes riesgos: el rol determinante van a jugarlo aquí los reaseguradores, ya que la reducida capacidad de las compañías de directo y sus contratos obligatorios, llevará estos asuntos al **mercado facultativo** en la gran mayoría de los casos.

Es por ello por lo que en nuestro Grupo mantenemos relaciones directas, acompañados por nuestros corredores, con nuestros principales reaseguradores, entre cuales contamos a **Independent Insurance**.