

«En España debemos quitarnos demostrar que sabemos hacer Gerencia a nivel que en el resto»

Miguel Ángel Macías es ingeniero industrial por el ICAI y dirige desde 1989 el departamento de seguros de FCC, grupo líder en España en el sector de la construcción y los servicios, cuyo negocio internacional supone actualmente el 35% de su producción.

En esta entrevista conoceremos la dimensión y evolución de la Gerencia de Riesgos en una entidad que ha apostado tradicionalmente por la diversificación de actividades y que hoy está presente en cerca de 30 países con más de 92.000 empleados en todo el mundo.

DIRECTOR DE SEGUROS DE FCC

Miguel Ángel Macías

Texto: PILAR ABAD CORNAGO
Fotos: KUTXI PACHECO

En la estrategia empresarial, «arriesgar es crecer», pero en toda organización los riesgos deben estar bien controlados, ¿no?

Cualquier actividad empresarial lleva implícito asumir una serie de riesgos, y éstos forman parte de la esencia de la empresa. Efectivamente, como dice el refrán, «el que no arriesga no pasa la mar», y todo crecimiento, internacionalización o apertura hacia nuevos mercados supone asumir ciertos riesgos. Lo que hay que hacer es tenerlos perfectamente analizados y controlados a través de una buena Gerencia de Riesgos.

De hecho, este área tiene su razón de ser en el propio dinamismo de la empresa, ya que si no nos moviéramos no afrontaríamos nuevos riesgos, se paralizaría la actividad y estaríamos abocados al fracaso empresarial. Ahora bien, los riesgos hay que asumirlos dentro de un perfecto esquema de análisis y control de los mismos. Empresa y empresario son sinónimos de Gerencia de Riesgos,

«complejos y de Riesgos al mismo de Europa»

LA GERENCIA DE
RIESGOS TIENE UN
PAPEL IMPORTANTE EN
EL DESARROLLO DE
CUALQUIER ENTIDAD,
EN CUANTO LE
PERMITE CRECER CON
GARANTÍA AL LOGRAR
AMORTIGUAR LAS
CONSECUENCIAS DE
UN SINIESTRO



y el máximo gerente de riesgos en la empresa es su Consejero Delegado, quien asume todos los riesgos y toma las decisiones.

¿Qué importancia tiene la Gerencia de Riesgos en el adecuado desarrollo y crecimiento de una entidad? ¿Cuál es su papel en la estrate-

gia empresarial o en el plan de continuidad de la empresa?

La Gerencia de Riesgos tiene un papel importantísimo en el desarrollo de cualquier entidad, en cuanto que le permite crecer con garantía al lograr amortiguar las consecuencias de un siniestro. Para lograr dicho objetivo es funda-

mental efectuar un correcto análisis y transferencia de riesgos, contratar las pólizas adecuadas y prever los correspondientes mecanismos de financiación que permitan continuar la actividad empresarial sin «distracer» otros recursos que son necesarios para su desarrollo y crecimiento normal.

Una buena Gerencia de Riesgos es fundamental en el plan de continuidad de la empresa y debemos abandonar el tópico de que un gran siniestro se puede superar con una gran capacidad de improvisación. La empresa que sufre un siniestro saldrá reforzada de la crisis si sus planes de contingencia están perfectamente elaborados. En caso contrario, puede no superar el suceso, y si lo hace su imagen puede quedar bastante deteriorada.

Quizá no se pueda cuantificar el ahorro o valor de una adecuada Gerencia de Riesgos, pero sí sabemos que sin ella la ocurrencia de determinados siniestros podrían dar al traste con la empresa.

¿Qué valor tiene un buen análisis de riesgos y qué consecuencias puede acarrear un desajuste importante en esa gestión? ¿Se pueden prever todos los riesgos susceptibles de perjudicar al negocio o eso es una utopía?

El valor principal de cualquier análisis de riesgos es el equilibrio. No podemos pecar de exceso de cautela por temor a incurrir en demasiados riesgos, pero tampoco es bueno un exceso de optimismo que pueda provocar la falta de preparación ante cualquier contingencia posible.

Cubrir todos los supuestos posibles es una utopía, pero hay que tender a la perfección para no hacer una gestión mediocre. Además, hay que tener en cuenta que el mercado asegurador evoluciona y cambia, que aparecen nuevos riesgos a los que también hay que dar respuesta, como los relacionados con el cambio climático, de tipo tecnológico, riesgo de terrorismo, etc.

¿Considera que las áreas de Gerencia de Riesgos tienen el reconocimiento adecuado dentro de las empresas, o queda todavía camino por recorrer?

La Gerencia de Riesgos es todavía una gran desconocida y se sigue asociando de forma exclusiva a la contratación de seguros, que es una parte importante de su actividad pero no la única. En general, no se conoce su dimensión, aunque también es cierto que en los últimos años se está produciendo un importante avance en este campo propiciado, en gran medida, por el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, las prácticas de Buen Gobierno y su normativa asociada. Estas directrices obligan a las entidades a declarar su gestión de riesgos, lo que supone un primer paso para que muchas empresas se planteen la conveniencia de contar con una Gerencia de Riesgos integral y sistemática, también en el terreno de las pymes.

Es verdad que queda mucho camino por recorrer, pero también nos debemos quitar complejos y demostrar que en España sabemos hacer Gerencia de Riesgos. De hecho, la estamos haciendo al mismo nivel que en Europa, aunque internamente no tenga el mismo reconocimiento o visibilidad que en otros países.

¿Cómo se articula la Gerencia de Riesgos en su empresa? ¿Qué tipo de riesgos contempla y analiza el área que dirige? ¿Qué riesgos afectan o pueden afectar a su organización?

Estamos dentro de la división financiera y prestamos servicios a todas las áreas de la empresa. Gestionamos riesgos puros operacionales (daños materiales, responsabilidad civil, accidentes personales, flotas de vehículos) y también prestamos apoyo y asesoramiento a todas las áreas en las distintas fases de su operativa, lo que nos obliga a conocer bien toda la organización para valorar los riesgos en que podemos incurrir.

**LA GERENCIA
DE RIESGOS
ES TODAVÍA
UNA GRAN
DESCONOCIDA
Y SE ASOCIA
DE FORMA
EXCLUSIVA
CON LA
CONTRATACIÓN
DE SEGUROS,
PERO LAS COSAS
ESTÁN
CAMBIANDO**

¿Cuántas personas trabajan y colaboran en el Departamento de Seguros de FCC?

En este momento, el departamento lo componemos cinco personas con dedicación exclusiva; aunque por supuesto nos apoyamos en toda la organización, que cuenta con una estructura muy descentralizada.

GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA SOCIEDAD GLOBAL

¿Cómo se deben gestionar los riesgos de una multinacional en un mundo cada vez más global?

Los riesgos en una multinacional se deben tratar buscando la sencillez en la gestión y la unificación de criterios y coberturas.

Somos un grupo que tiene más de 900 filiales y participadas, presencia en cerca de 30 países y desarrollamos actividades tan dispares como la construcción, la fabricación de cemento, *handling* aeroportuario, recogida y tratamiento de residuos, depuración de aguas, etc. Por ello, este entorno de diversificación de actividades y dispersión geográfica nos obliga a realizar una Gerencia de Riesgos globalizada, que se basa en coordinar adecuadamente los criterios y parámetros generales con la gestión local.

¿Cómo se miden correctamente los riesgos (puros y de negocio) en otros países distintos al de origen de la entidad? ¿Cómo se hace frente a un siniestro que ocurre en países tan dispares como Libia, México, China o el Reino Unido?

Vivimos en una economía muy globalizada y en la práctica no hay tantas diferencias de un país a otro. Las diferencias más notables, sobre todo si se cambia de continente, están relacionadas con la legislación del país, con la mayor o menor exposición a determinados riesgos según la zona

EL ENTORNO DE DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y DE DISPERSIÓN GEOGRÁFICA EN EL QUE NOS MOVEMOS NOS OBLIGA A REALIZAR UNA GERENCIA DE RIESGOS GLOBALIZADA



y con las dificultades de tipo logístico que puedan surgir en la gestión del siniestro. Con profesionalidad y buena predisposición se salvan fronteras e impedimentos.

¿Cuáles han sido los cambios experimentados en la Gerencia de Riesgos de FCC como consecuencia de la diversificación de actividades de la empresa y del peso creciente en sectores de actividad tan distintos al de la construcción?

No han sido cambios drásticos porque FCC ha sido históricamente una empresa muy diversificada en sus actividades. Lo que ha supuesto un cambio cualitativo importante ha sido la dimensión de la entidad y su internacionalización. Actualmente, el porcentaje de negocio extranjero supone el 35% del total del Grupo.

¿Cuáles son los riesgos que más preocupan a una multinacional como FCC? ¿Qué operaciones o actividades le han dado mayores quebraderos de cabeza o son una mayor «amenaza» desde el punto de vista de la siniestralidad?

Como empresa constructora nos preocupan los riesgos de una obra en su fase de ejecución, que es cuando tenemos mayor grado de exposición al riesgo y donde están aumentando mucho los capitales asegurados. Además, las obras de construcción son cada vez más complejas y en ocasiones encontramos problemas de capacidad aseguradora por parte de las entidades; por ejemplo, cuando se trata de construcción de túneles, obras que últimamente tienen bastante mala fama.

Creemos que es importante llevar a cabo una labor divulgativa con los suscriptores de las compañías para mostrarles con datos objetivos que sabemos hacer las cosas y que tenemos los riesgos bien controlados. No sirve el «café para todos», y en su análisis de riesgos deben tener en cuenta nuestra experiencia y resultados.

LA GERENCIA DE RIESGOS PROPORCIONA VALOR AL ACCIONISTA, YA QUE PROTEGE EL BALANCE Y LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA ENTIDAD FRENTE A SITUACIONES QUE PODRÍAN CAUSAR GRAVES PÉRDIDAS

Otros riesgos actuales que nos preocupan especialmente son aquellos relacionados con las actividades de prestación de servicios y la responsabilidad civil por daños a terceros y al medio ambiente.

¿Ha aumentado en su empresa la preocupación por los riesgos relacionados con la Responsabilidad Civil Profesional?

En FCC no tenemos muchas reclamaciones, pero observamos que existe mayor sensibilidad social hacia la posibilidad de reclamar, y por ello hemos mejorado sustancialmente los sistemas de calidad en todos los ámbitos de nuestra actividad.

Los sectores con mayor número de incidencias son lógicamente el de empresas de distribución y servicios de agua y el de construcción, sector éste en el que tenemos actualmente alrededor de 900 obras «vivas», y es por ello que existen numerosos frentes de riesgo abiertos.

¿Cotizar en bolsa implica mayores exigencias en el desarrollo de su actividad?

Cualquier empresa que cotice en bolsa tiene una mayor exigencia de transparencia y obligación de cuidar su imagen, algo en lo que también participa la Gerencia de Riesgos. Incluso podemos decir que la Gerencia de Riesgos proporciona valor al accionista, en cuanto que protege el balance y la cuenta de resultados de la entidad frente a la ocurrencia de situaciones que podrían derivar en fuertes pérdidas.

Por ello, somos una herramienta más en la buena gestión de la empresa y una garantía para el accionista en tanto que protegemos su inversión.

¿Qué aspectos valoran principalmente a la hora de elegir a su 'partner' asegurador? ¿Qué papel juegan las entidades aseguradoras en la gestión de riesgos de FCC?

En nuestra relación con entidades asegura-



doras buscamos fundamentalmente solvencia y continuidad.

Como hemos dicho anteriormente, la contratación de seguros es una parte muy importante en la Gerencia de Riesgos y queremos que las aseguradoras nos ofrezcan relaciones estables y suficiente capacidad para asumir los elevados riesgos que les transferimos.

Para nosotros, son auténticos socios que nos aportan experiencia y conocimientos técnicos y con los que trabajamos de una manera conjunta.

¿La Gerencia de Riesgos debe ser interna o externalizada?

Sin duda, interna, ya que los que mejor conocen y valoran los riesgos de la empresa son aquellos que trabajan en ella. Los gestores externos, por muy bien que lo hagan, nunca podrán

**EN LAS PYMES,
AUNQUE TENGAN
APOYO EXTERNO,
DEBERÍA HABER
ALGUIEN QUE
TUVIERA LA
RESPONSABILIDAD
DE LLEVAR LA
GERENCIA DE
RIESGOS**

llegar a conocer igual las interioridades de una entidad porque siempre serán considerados como ajenos a la misma.

La gestión interna es capaz de objetivar el proceso de análisis y transferencia de riesgos sin tener ningún condicionante. Incluso en las pymes debería haber alguien con esa responsabilidad, aunque por su tamaño no tenga dedicación exclusiva y cuente con apoyo o asesoramiento externo como en los demás casos.

¿Cómo definiría la situación actual del mercado asegurador de los grandes riesgos?

En estos momentos, después del endurecimiento tan brusco que se produjo tras el siniestro del 11-S de 2001, podemos decir que estamos entrando en un nuevo «ciclo blando», como muestran todos los indicadores de mercado. Gracias a

ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES

Ingeniero Industrial por ICAI, diplomado en Seguros por la Escuela Profesional del Seguro de Madrid y recientemente nombrado Presidente de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS), Miguel Ángel Macías tiene experiencia en el negocio de los grandes riesgos como asegurador y como cliente, un valor añadido que le ha permitido dirigir con habilidad el área de seguros de FCC desde 1989.

En el entorno de esta entidad ha desarrollado una Gerencia de Riesgos adaptada a las necesidades de cada momento, dando respuestas globales a una entidad cada vez más diversificada e internacional. «Para nosotros, el cambio más significativo de FCC en los últimos años ha sido su expansión internacional, y ahora estamos

dirigiendo las últimas adquisiciones que se han producido en Inglaterra o en la República Checa», señala.

Pero los retos no le asustan y sólo mira hacia atrás para aprender de la experiencia propia y ajena, que siempre le reafirma que una adecuada Gerencia de Riesgos es un pilar fundamental en el crecimiento y desarrollo de una entidad. Su compromiso profesional le ha acercado también a la docencia y colabora con la FUNDACIÓN MAPFRE en la formación de jóvenes universitarios, compartiendo con ellos «la inquietud y necesidad de desarrollar esta actividad con profesionalidad».

En su ámbito más personal arriesga también lo justo, «generalmente poco y con red, si es posible».



los buenos resultados que están teniendo las aseguradoras, han aumentado las capacidades de aseguramiento y se está haciendo una suscripción bastante técnica con gran calidad de cobertura.

Por otro lado, considero que el mercado de los grandes riesgos está muy concentrado en pocas aseguradoras, y esto se traduce en un mercado muy profesionalizado pero también muy exclusivo.

¿Cómo se enfrenta un gerente de riesgos a noticias como la del 11-S, 'Windsor', 'Prestige', huracanes, inundaciones, etc...?

Quizá por deformación profesional vivo pendiente de los telediarios, y es verdad que cuando escucho una noticia de un suceso agudizo la atención. Lo cierto es que estos grandes sucesos reafirman nuestro trabajo porque son la

**LOS GRANDES
SUCEOS, COMO
EL 11-S,
REAFIRMAN
NUESTRO
TRABAJO PORQUE
SON LA PRUEBA
DE QUE LAS
COSAS PASAN Y
DE QUE HAY
QUE ESTAR
PROTEGIDOS POR
SI NOS TOCA A
NOSOTROS**

prueba de que las cosas ocurren y de que hay que estar protegidos y preparados por si nos toca a nosotros. Situaciones como las que menciona muestran que la Gerencia de Riesgos no debe caer en saco roto.

En este nuevo entorno, ¿qué opciones plantea el Presidente de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) para mejorar la Gerencia de Riesgos?

Pienso que AGERS es el marco ideal para que los especialistas de riesgos de todos los sectores intercambien ideas y pongan en común sus experiencias.

Nuestro gran reto es poner a la Gerencia de Riesgos en el lugar que verdaderamente le corresponde como herramienta de la buena gestión empresarial. **I**