

en opinión de...

«El desarrollo de las estrategias de las empresas conlleva riesgos que es importante identificar», dice Belén Kortabarría. En Mondragon lo saben. Por eso han apostado por un servicio corporativo que atiende a todas las cooperativas y empresas incluidas en el grupo, porque «los riesgos bien medidos no van a ser un obstáculo para seguir creciendo en el exterior»

BELEN Kortabarría

DIRECTORA FINANCIERA DE CORPORACIÓN MONDRAGON

«Un mundo cambiante conlleva la aparición de nuevos riesgos que hay que gestionar»

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: JUAN MANUEL BERRUETA



¿Podría describir cuáles son las líneas generales del modelo de Gerencia de Riesgos que está establecido en Corporación Mondragon?

Mondragon es una corporación que engloba empresas de muy diferentes sectores y mercados. La gestión de riesgos es un servicio corporativo, dependiente de la Dirección de Gestión Financiera de Mondragon, que atiende a todas las cooperativas y empresas, fundamentalmente de las divisiones Industrial y Distribución.

¿Quiénes son los encargados de establecer las estrategias y objetivos en esta materia y cómo se transmiten a las cooperativas?

En la Corporación, y no solo en materia de gestión de riesgos sino en general, las líneas estratégicas y políticas las definen los máximos órganos corporativos: Congreso y Consejos Corporativos. Estas estrategias generales se despliegan luego a todas las cooperativas por los canales establecidos.

Los objetivos y estrategias para la gestión de riesgos están alineados con las estrategias generales. Estas se concretan y despliegan a todas las cooperativas a través del Comité de Gestión Financiera de Mondragon.



CULTURA DEL RIESGO

¿Cuántas personas están actualmente dedicadas a la gestión del riesgo dentro del Grupo?

Nuestro modelo pasa por combinar un número reducido de personas en el servicio corporativo con los servicios del *broker* que nos presta la estructura necesaria para llevar a cabo todas las funciones propias del servicio, incluyendo la gestión de siniestros y el asesoramiento en la elección de los *partners* aseguradores adecuados en cada momento.

**«HOY EN DÍA
COBRA CADA
VEZ MÁS
IMPORTANCIA
LA GESTIÓN DE
LOS RIESGOS
POTENCIALES
EN LOS
QUE PODEMOS
INCURRIR.»**

¿Cómo calificaría la cultura del riesgo dentro de Grupo Mondragon?

En general, Mondragon, desde su nacimiento, ha tenido una buena predisposición al cambio y a la innovación, pero en los últimos tiempos esta característica se ha intensificado todavía más.

En estos últimos años se ha potenciado mucho la internacionalización, buscando nuevos productos, mercados, ubicaciones, etc. Y también, como decía, se ha apostado por la innovación, a través de la creación de nuevas actividades y nuevos negocios, lo que conlleva la



asunción de cierto riesgo que, bien analizado y medido, no es un impedimento para actuar.

Durante 2009 han impulsado importantes medidas de ajuste, estructurales y coyunturales, orientadas a la mejora de la competitividad de las cooperativas. ¿Se han contemplado novedades en materia de riesgos?

En términos generales, se ha continuado con los programas establecidos, sin reducciones. Es un área que no se puede descuidar, ni siquiera en momentos de restricción o de ajuste.

**«LOS RIESGOS
MÁS
PREOCUPANTES
SON QUIZÁS
LOS QUE
TODAVÍA NO
CONOCEMOS.»**

LOS RIESGOS

Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento son las cuatro áreas de trabajo que recogen la actividad de la Corporación. ¿Cuál o cuáles de ellas están sujetas al mayor número de riesgos?

Tradicionalmente y ahora mismo, el área Industrial está sujeta a un alto nivel de riesgos por sus propias características: heterogeneidad de productos, procesos, mercados, ubicaciones, internacionalización, etc. Por lo tanto, entraña una gran diversidad a la hora de abordar el riesgo.

Aunque, como es obvio, nadie podría decir en estos momentos que no existan riesgos en el ámbito financiero, aunque estén identificados y controlados.

Para nosotros, la mayor problemática se centra en el área Industrial, ya que hay que tener en cuenta que está formada por 100 cooperativas y más del doble de filiales o delegaciones en el exterior. Por ello, al estar en tantos sectores, al tener tantos productos y tantas ubicaciones distintas, la problemática del riesgo, aunque conceptualmente sea el mismo, es muy amplia y conlleva una gestión más extensa.

¿Cómo han diseñado su mapa de riesgos?

Apoyamos a cada cooperativa en la elaboración de su mapa de riesgos, en función de sus circunstancias particulares: del propio sector en el que esté, de los mercados, del modelo de negocio que tenga, etc.

Pero, en general, elaboramos los mapas en torno a todos los riesgos: financieros, estratégicos, operacionales y aleatorios.

¿Cree que su filosofía de empresa, basada en valores corporativos como la cooperación, la participación, la responsabilidad social o la innovación, contribuye a reducir el nivel del riesgo?

Más que a reducirlo, porque el riesgo objetivamente es lo que es, contribuye a afrontarlo de manera diferente, yo diría que con más probabilidades de éxito que en otros ámbitos. La implicación en valores y principios, asumidos por el colectivo, facilita la toma de decisiones complejas, ayudando a su mejor consecución.

¿Cuáles son los riesgos más preocupantes en estos momentos?

Vivimos en unos tiempos de mucha incertidumbre de diferente signo, que son conse-

«LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ESTÁN ALINEADOS CON LAS ESTRATEGIAS GENERALES»

«APOYAMOS A CADA COOPERATIVA EN LA ELABORACIÓN DE SU MAPA DE RIESGOS»

cuencia de la crisis general global, podríamos decir universal, que a su vez deviene en diferentes riesgos, de todo tipo. Quizás los riesgos más preocupantes son los que todavía no conocemos.

De todos modos, y por centrarnos en nuestro ámbito más inmediato, apuntaría los riesgos estratégicos en general, es decir, competencia, imagen, internacionalización, etc. También los financieros.

En el área internacional, cabe destacar la apertura de dos nuevas plantas productivas en el exterior, concretamente en India, que ya elevan a 75 el número de filiales productivas exteriores distribuidas en 16 países y que dan empleo a un total de 13.400 personas. Desde el punto de vista de la Gerencia de Riesgos, ¿cómo están organizadas sus fábricas en el extranjero?

En principio, tenemos un Plan Internacional que incluye las coberturas de Daños Materiales, Pérdida de Beneficios y Responsabilidad Civil que, como es habitual, se compone de una póliza Máster, en Mondragon, y de diferentes pólizas locales en cada país del que se trate.

Desde el punto de vista de la D&O, también como es habitual, las coberturas de las matrices incluyen a todas y cada una de sus filiales y participadas. La responsabilidad medioambiental, que ya analizamos dentro, también queremos estudiarla en nuestras implantaciones en el exterior.

Hemos ido dando pasos progresivamente. Es decir, si bien es verdad que el proceso internacional lo abordamos hace muchos años —hace veinte-treinta años estábamos muy focalizados en el mercado interior y teníamos muy bien cubiertas la pólizas de aquí—, cuando nos dimos cuenta la expansión fue muy rápida, teníamos 75 implantaciones en el exterior, un montón de delegaciones

UN TRABAJO VARIADO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

Como responsable de la Dirección de Gestión Financiera de la Corporación Mondragon, Belén Kortabarria interviene en diferentes áreas. Así, además de ocuparse de la gestión financiera propiamente dicha (que incluye relaciones con los bancos, apoyo a las cooperativas en búsqueda de financiación, búsqueda de nuevas fuentes de financiación para la Corporación, etc.) o dar impulso al proceso de desarrollo estratégico de las cooperativas y de la Corporación, también se encarga de la Gerencia de Riesgos.

¿Podría describir cuáles son sus funciones en esta área?

La función de la Gerencia de Riesgos es la gestión del riesgo de la empresa en un sentido amplio y global, esto es, identificación de los riesgos, análisis, prevención, protección, etc. Siempre, eso sí, en consonancia con el entorno tan cambiante en el que nos movemos. Es decir, hoy en día cobra cada vez más importancia la gestión de riesgos potenciales en los que podemos incurrir.

¿Qué le resulta más atractivo dentro de estas funciones?

Es un trabajo variado, en el sentido que acabo de comentar. Los cambios más recientes del entorno vienen a confirmar que tenemos que adaptarnos permanente y rápidamente al mismo. Y en materia de riesgos, también.

El desarrollo de las estrategias de las empresas conlleva riesgos que es importante identificar, medir bien y prevenir para proteger a la empresa de los mismos. Un mundo cambiante conlleva la aparición de nuevos riesgos, que hay que gestionar. Es una función que va siempre ligada a la estrategia de la empresa.

Con carácter general, ¿cuáles son sus planes inmediatos en Gerencia de Riesgos?

Mondragon es una corporación con una orientación al exterior muy importante. En este momento, en torno al 60% del negocio del área industrial está en el exte-

rior. Por tanto, seguiremos implantando en nuestras filiales y delegaciones el Plan Internacional para los Riesgos de Daños Materiales, Pérdida de Beneficios y Responsabilidad Civil. Otro área importante de atención está en torno a todo lo derivado de la Ley de Responsabilidad Medioambiental, incidiendo tanto en la prevención como en su aseguramiento.

¿Cuáles son, en su opinión, las principales ventajas de incorporar la

gestión del riesgo dentro de la Dirección Financiera?

Es una función que nosotros tradicionalmente hemos tenido incorporada en este área y no hemos identificado disfunciones ni otra área donde estuviera mejor ubicada. Parece, en principio, que es la ubicación más idónea, ya que es donde muchos de los riesgos, tanto los más tradicionales como los de nuevo cuño, tienen su encaje de gestión más natural.

A mi juicio, el papel de la Dirección Financiera también está cambiando: está pasando de desarrollar una función muy orientada al control a soportar y facilitar el desarrollo de la estrategia de la empresa, y una parte importante en este proceso es la valoración de los riesgos globales asociados a la misma.



comerciales... Por tanto, vamos paso a paso, cubriéndolo todo, y en estos momentos podemos decir que ya tenemos bastante cubierto el panorama internacional.

¿Qué riesgos está dispuesta a asumir la Corporación a la hora de implantarse en nuevos países?

Todos los que, convenientemente analizados, sea razonable asumir para seguir impulsando una estrategia que -está comprobado- está siendo muy acertada para nosotros.

El 60% del ámbito industrial ya está en el exterior y eso ha conllevado muchas operaciones de implantaciones industriales o apertura de delegaciones comerciales...Y vamos a seguir con esa estrategia. Por lo tanto, los riesgos bien medidos no van a ser un obstáculo para seguir creciendo en el exterior.

RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA DEL RIESGO

¿Podría describir la política actual de Mondragon en cuanto a retención y transferencia del riesgo?

En principio, y después de todos los análisis pertinentes, tenemos un criterio de actuación muy claro: todo riesgo que pueda transferirse al mercado en condiciones razonables, esto es, competitivas (coberturas, condiciones, precios, etc.), haciendo valer la fuerza del Grupo y materializando las sinergias de gestión y las economías de escala, lo transferimos. Ese es el criterio.

¿Cómo acceden las cooperativas de Mondragon al mercado de seguros?

A través de la Gerencia de Riesgos del Grupo -sobre todo en el ámbito Industrial y de Distribución-, y siempre con la colaboración y la participación de nuestro *broker*, se buscan las alter-

«EL GRUPO INDUSTRIAL ESTÁ SUJETO A UN ALTO NIVEL DE RIESGOS POR SUS PROPIAS CARACTERÍSTICAS»

«TODO RIESGO QUE PUEDA TRANSFERIRSE AL MERCADO EN CONDICIONES RAZONABLES, ESTO ES, COMPETITIVAS, LO TRANSFERIMOS»

nativas más adecuadas en cada momento, valorando sobre todo la solvencia y buscando la continuidad.

¿Están notando restricciones de capacidad o cierto endurecimiento del mercado para algunos riesgos?

En nuestro caso concreto, sobre capacidades, no notamos restricciones en los riesgos que normalmente transferimos. Sobre el mercado en general, y en referencia a los riesgos de tipo más tradicional (Daños, Responsabilidad Civil, Pérdida de Beneficios, etc.), todos coinciden en que el mercado está blando, y algo más duro (pero menos que hace poco) en Crédito Comercial.

¿Entra en sus planes utilizar otras fórmulas alternativas, como las cautivas?

Los sistemas alternativos de transferencia de riesgos (ART) en general, y las cautivas en particular, los analizamos recurrentemente, ya que pudieran darse circunstancias concretas y específicas que hicieran necesario su uso. De todos modos, hasta el momento, nuestra propia especificidad societaria, así como alguno de los principios anteriormente mencionados, no han aconsejado su uso.

GERENCIA Y GERENTES DE RIESGOS

¿Cómo afronta la Gerencia de Riesgos el actual contexto de crisis?

Como ya se ha comentado anteriormente, esta es una situación que nos afecta a todos y entre todos tenemos que solucionarla. Desde la Gerencia de Riesgos, haciendo propuestas específicas y dando directrices concretas, apoyándonos sobre todo en los mecanismos propios de nuestro sistema cooperativo.



En su opinión, ¿considera que la Gerencia de Riesgos puede servir a las empresas para afrontar el futuro con mejores garantías?

Rotundamente, sí.

¿Crecerá la responsabilidad de los gerentes de riesgos dentro de las empresas en los próximos años?

Sí, sin duda. Las empresas tienden cada vez más a ser menos estables en lo que a modelo de negocio se refiere. Tendremos que adaptarnos más rápidamente a los escenarios cambiantes y eso significa cambiar más y más rápido. Y el cam-

«EN NUESTRO CASO CONCRETO, SOBRE CAPACIDADES, NO NOTAMOS RESTRICCIONES EN LOS RIESGOS QUE TRANSFERIMOS»

bio conlleva un riesgo que, como decía, será necesario evaluar y gestionar.

¿Cuál debe ser, a su juicio, la función de las asociaciones para dar a conocer la figura del gerente de riesgos?

Por una parte, poner en contacto a los profesionales del sector, creando foros de encuentro y transmisión de experiencias. Por otra parte, comunicar al mundo empresarial, en todas sus vertientes y por los medios adecuados, la utilidad y funciones de esta figura en los nuevos ámbitos de gestión, ante los nuevos e inciertos retos que se presentan. **!**