

La unidad de decisión es la base de funcionamiento de la Gerencia de Riesgos en Iberdrola, de manera «que se consigue un control estrecho sobre lo que ocurre en el grupo», expresa Cristina San Sebastián. «Los dueños de los riesgos son los propios negocios, que tienen que velar por el cumplimiento de las directrices y su cuidado».

Cristina San Sebastián

GERENTE DE RIESGOS DE IBERDROLA

«Es un error prever los riesgos futuros según las experiencias existentes, tenemos que esforzarnos y ser imaginativos»

Texto: ALICIA OLIVAS Fotos: MANUEL DÍAZ DE RADA



¿Cuáles son sus funciones como gerente de riesgos de Iberdrola?

Si revisamos la teoría general de la Gerencia de Riesgos, nuestra función última sería la protección de la cuenta de resultados de la empresa frente a la materialización de los riesgos operacionales, los riesgos puros. Desde Gerencia de Riesgos gestionamos este tipo de riesgos para todo el Grupo Iberdrola, a través de un trabajo en equipo y continuado, y muy cerca de los distintos negocios.

Nuestra labor empieza con la identificación de los riesgos y su análisis. Además de las labores más habituales (seguimiento de la evolución del riesgo, visitas de inspección a las instalaciones, seguimiento de la evolución normativa o tecnológica,...), destaca nuestra participación en los trabajos de *Due Diligence* que se siguen en la compra (o en la venta) de nuevos activos, sociedades o proyectos. También formamos parte del equipo de integración en las sucesivas adquisiciones de compañías (siendo las más significativas

Scottish Power en 2007, Energy East, actual Iberdrola USA, en 2008, o Elektro en Brasil en 2011). En este punto hemos analizado los riesgos de las empresas adquiridas, el «equipaje» con el que vienen. También trabajamos en proyectos de construcción, desde el minuto uno, identificando y analizando los riesgos, informando y asesorando al negocio para la adecuada toma de decisión. Tanto en proyectos como en las actividades ordinarias, una de nuestras principales funciones es la identificación y el análisis de los riesgos que entran en la compañía por la vía de los contratos (construcción, mantenimiento, suministro de equipos, etc.). Aquí se realiza una labor exhaustiva sobre el contrato en su conjunto: cláusulas de responsabilidad, garantías, fuerza mayor, transferencia de la propiedad, transferencia del riesgo. Y, en último lugar, seguros.

Una vez que tenemos identificado y analizado el riesgo, el paso siguiente es ver cómo encaja dentro de la política de retención y transferencia de la compañía. Iberdrola es una compañía con un potencial importante de retención de riesgo. En todo caso, realizamos nuestros cálculos sobre retención y transferencia. En cuanto a transferencia se refiere, utilizamos dos herramientas: contratos y, la más evidente, transferencia al mercado de seguros. Finalmente, somos los responsables de la compra de seguros para todo el Grupo Iberdrola y nos encargamos de su gestión.

SERVICIO CENTRALIZADO

¿Dónde se ubica el Departamento?

Iberdrola se estructura sobre la base de una oficina corporativa de gran capacidad. Las funciones que dan soporte a todas las sociedades y que son comunes, por ejemplo, Tesorería, Financiación, Asuntos Jurídicos,

«EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ES CONSCIENTE DE LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS RIESGOS EN EL DEVENIR DE LA COMPAÑÍA»

Compras, Control, Sistemas y también Gerencia de Riesgos, se estructuran de una forma única, dando un servicio de manera centralizada, y dentro de la corporación, a todo el Grupo Iberdrola. El Departamento de Gerencia de Riesgos de Iberdrola se ubica dentro del área Financiera, de forma única para todo el grupo.

¿Cómo se estructura el Departamento que lidera?

Está formado por un equipo de 20 personas, con presencia internacional. Su estructura se basa en cuatro pilares. Dos de ellos corresponden a los riesgos y ramos de seguros, en concreto, uno se ocupa de los riesgos y seguros *Property*, activos en operación y construcción; y otro, de los riesgos y seguros *Casualty*, Responsabilidades Cíviles, D&O y medio ambiente. Además, el responsable de *Property* gestiona la parte técnica de nuestra cautiva de reaseguro ubicada en Luxemburgo; y la persona encargada de las responsabilidades se ocupa de la parte legal de Gerencia de Riesgos, entendida tanto como



estar al día de las novedades normativas que puedan afectar al ámbito de nuestra función, como la labor en materia de contratos a que he hecho referencia antes.

El tercer pilar, que sería Apoyo Técnico, gestiona los siniestros de cualquier ramo y se ocupa de la parte de prevención, siempre, y esto es muy importante, en colaboración con la persona responsable del ramo, *Property* o *Casualty*. El cuarto pilar es Administración, que, además de la gestión de pólizas, documentos y recibos, elabora y controla el presupuesto de seguros para todo el grupo, se encarga de los sistemas de información y el *reporting* interno o de la gestión administrativa de nuestra cautiva.

Esto en cuanto al equipo corporativo ubicado en Bilbao. Igualmente tenemos equipos locales, concretamente, uno en el Reino Unido, en Glasgow; dos en Estados Unidos, uno en cada costa; y otros en México, Brasil y Grecia, que realizan funciones a nivel local, siempre gobernados y dirigidos por el equipo corporativo, de forma que tenemos el control absoluto de todo lo que sucede en las sociedades. También contamos con una persona en Madrid que se encarga del negocio de Ingeniería.

Lo más importante y lo que da eficacia a la función es la gestión centralizada y el adecuado reparto de funciones, corporativas en el equipo en España y locales en los equipos internacionales. Esta estructura también se ha querido replicar en el corredor, tanto en su función de colocación de seguros como de asesoramiento en materia de Gerencia de Riesgos. Un equipo corporativo trabaja la cuenta en España y diferentes equipos locales prestan servicio a ese nivel, reportando al corredor en España. El modelo también aplicaría a las aseguradoras de nuestros programas internacionales: se negocia con la asegurado-



«LA FUNCIÓN DE LA GERENCIA DE RIESGOS DEBE ESTAR PERFECTAMENTE ALINEADA CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA Y ESTAR PREPARADOS PARA CUALQUIER CAMBIO»

ra en España, que será quién tome las decisiones, y las compañías locales reportan a nuestro país.

¿Cuáles son las principales fortalezas de su equipo?

Se trata de un equipo especializado, con mucha experiencia y que conoce a fondo y muy de cerca el funcionamiento de la compañía. Su principal fortaleza, aparte de la experiencia, es la fuerza que le da la propia estructura centralizada: un equipo corporativo fuerte y equipos locales subordinados hacen que el control y la gestión sean eficientes, se tiene el control, y se consigue que las instrucciones sean únicas y exista una sola voz desde la corporación.

Por otra parte, se trata de un equipo plenamente comprometido con los objetivos de la compañía.

GERENCIA DE RIESGOS EN IBERDROLA

¿Cuál es el objeto y alcance de la política general de control y gestión de riesgos de Iberdrola?

El objetivo de esta política es establecer los principios básicos y el marco de actuación para el control y gestión de los riesgos de cualquier naturaleza a los que pueda estar

sometido el Grupo Iberdrola en el desarrollo de su actividad. Esta política se desarrolla y complementa con un conjunto de políticas específicas y concretas para cada negocio.

En cuanto al alcance, es de aplicación a todas las sociedades del grupo y también a aquellas participadas en las que tenemos un control de la sociedad. No se aplica a filiales cotizadas o a participadas donde no se tiene el control, pero allá donde no es de aplicación, Iberdrola tiene el compromiso de promover que se instauren políticas de control de riesgos coherentes con lo que existe en Iberdrola.

¿A quién corresponde el establecimiento de esta política?

Corresponde al Consejo de Administración de la compañía, es una responsabilidad directa, identificar los riesgos a los que está sometido el grupo en su actividad y organizar los sistemas de control interno y de protección adecuados así como su seguimiento.

¿Qué compromiso ha asumido el Consejo de Administración de la sociedad, en cuanto a riesgo se refiere?

El Consejo es consciente de la importancia que tienen los riesgos en el devenir de la compañía y tiene un compromiso específico de desarrollar todas sus capacidades para que los riesgos más relevantes sean adecuadamente identificados, medidos, gestionados, controlados... Y establecer los mecanismos de seguimiento y control, de manera que permita conseguir el cumplimiento los objetivos estratégicos, con una volatilidad controlada; aportar el máximo valor a los accionistas y darles el mayor nivel de garantías; proteger los resultados del grupo, la reputación, y garantizar que la estabilidad financiera empresarial sea sostenible en el tiempo. Para ello, el Con-

«HEMOS TRABAJADO COMO PARTE DEL EQUIPO DE INTEGRACIÓN, ATERRIZANDO EN LAS ÚLTIMAS INVERSIONES DESDE EL PRIMER MOMENTO»

sejo cuenta con la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo, un organismo consultivo creado para supervisar e informar del cumplimiento efectivo de las políticas en todas las sociedades del grupo.

La política general de control y gestión de riesgos y sus principios básicos se materializan a través de un sistema integral de control y gestión de riesgos. ¿Cuáles son los principales puntos del sistema?

Los podríamos resumir de la siguiente manera: primero, identificar las amenazas relevantes y la incidencia que puedan tener en la compañía; segundo, el análisis continuado de esos riesgos; tercero, establecer una estructura de políticas, directrices e, incluso, límites de riesgo, para cada negocio; y un sistema de seguimiento y control. También hay un punto específico sobre valoración de los riesgos de las nuevas inversiones. Otros elementos son el seguimiento periódico de las políticas y los riesgos que afectan a la cuenta de resultados; el establecimiento de sistemas de información y control interno, y, por último, la supervisión de todos los mecanismos por la dirección de Auditoría interna.

LOS DUEÑOS DE LOS RIESGOS

¿Cómo aplican la Gerencia de Riesgos a cada negocio y/o sociedades del grupo?

Además de la política general que todos tenemos como libro de mesilla, cada negocio tiene una política de riesgo concreta. Algo muy importante es que los dueños de los riesgos son los propios negocios, que son quienes tienen que velar por el cumplimiento de las directrices y el cuidado de sus riesgos. Nosotros somos una unidad corporativa, abarcamos el 100% del grupo, les ayudamos a



gestionar los riesgos, trabajamos en equipo y con una cercanía importante, les damos formación e información, les ayudamos en la toma de decisión (son nuestro cliente interno) y tenemos ya establecida una dinámica de trabajo, pero los últimos responsables de los riesgos son los negocios.

¿Qué papel adquiere la Gerencia de Riesgos en el plan estratégico de Iberdrola?

Nuestra labor es de acompañamiento. Tenemos que estar muy al día de cuáles son los objetivos de la compañía, la función de la

«PARA APORTAR EL MÁXIMO VALOR A LA EMPRESA ES MUY IMPORTANTE HACER BIEN NUESTRA LABOR DE ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS»

Gerencia de Riesgos debe estar perfectamente alineada con el plan estratégico y nosotros preparados para cualquier cambio. Nuestra labor fundamental en materia de riesgos es realizar una gestión de manera eficiente en cuanto al control de las amenazas y, sobre todo, cerciorarnos de que los negocios sean plenamente conscientes de los riesgos que tienen y qué parte del riesgo se retiene y por qué, y qué parte se transfiere y cuáles son los límites de la transferencia, de forma que todo quede interiorizado y se aplique en la toma de decisiones.

¿Cuál ha sido la respuesta de su Departamento al proceso de internacionalización que Iberdrola ha protagonizado en la última década?

Hemos acompañado y vivido el proceso de internacionalización. Hemos trabajado como parte del equipo de integración, aterrizando en las últimas inversiones desde el primer momento. Hemos identificado y analizado los nuevos riesgos y hemos vuelto a medirlos, teniendo en cuenta la política de retención y transferencia del grupo. En la parte aseguradora hemos hecho borrón y cuenta nueva, estructurando los seguros en programas internacionales, simplificados, dirigidos desde España pero que abarcan al conjunto, y hemos unificado esa política de retención y transferencia con el uso de franquicias y cautivas... En resumen, hemos querido establecer un sistema basado en la simplificación, claridad y eficacia.

SEGUROS Y TRANSFERENCIA DEL RIESGO

¿Cuáles son los puntos clave de su política de seguros?

Tenemos una política de seguros establecida de forma corporativa que marca las líneas fundamentales de cómo se tiene que estructurar la protección financiera de la compañía vía tratamiento de seguros. Uno de los puntos de la política es el establecimiento de seguros que se deben poner en vigor por decisión corporativa. Como ejemplo, en proyectos de envergadura se establece la necesidad de contratar un seguro de construcción desde la propiedad, de manera que podamos tener el control. El seguro de la obra funcionaría como una de las herramientas principales, complemento de un reparto adecuado de responsabilidades, acorde con las circunstancias y prioridades del negocio en el proyecto concreto.

«QUEREMOS QUE LA CAUTIVA PARTICIPE CADA VEZ MÁS, ESTO ES UNA PRUEBA DE QUE CONOCEMOS NUESTROS RIESGOS»

Por otra parte, dentro de esta política de seguros se establecen tres niveles de tratamiento del riesgo, un tema documentado, trasladado y entendido por todas las áreas de la compañía. En el primer nivel se sitúan los riesgos de frecuencia, que tendrían la consideración de mantenimiento y cuya retención el negocio puede asumir sin problema. En la segunda franja se sitúan aquellos riesgos que el negocio no puede retener porque podrían dañar su cuenta de resultados pero que sí puede asumir el grupo, y los asume la corporación, vía retención en cautiva; y, finalmente, en la tercera, están los riesgos que ni el negocio ni el grupo pueden retener y deben transferirse a terceros vía los mecanismos que antes se han mencionado: contratos o compra de seguros.

Un punto clave en nuestra política de seguros es que debemos trabajar siempre con la vista puesta en el parámetro de coste del riesgo, entendido como la suma del coste de la retención y el coste de la transferencia. Se trata de buscar siempre el equilibrio adecuado, y éste será el que marque siempre nuestras decisiones.

En esta dinámica juega un papel muy importante nuestra cautiva. Es un instrumento clave para modular y monitorizar el nivel de retención de riesgo.

También destacaría de nuestra política de seguros la obligación, aunque resulte evidente, de trabajar con compañías de seguros de solvencia demostrada. Este es un punto que se vigila de manera especial en Iberdrola y no solo en lo que se refiere a seguimiento del *rating*, sino al seguimiento de los estados financieros, inversiones, etc.

Finalmente, hay que destacar, dentro de nuestra política de seguros, el desarrollo de una gestión proactiva en la resolución de los siniestros. Necesitamos dar una respuesta eficaz a nuestro cliente interno.

¿Cuál es el papel de su cautiva y cuáles son los límites establecidos?

En realidad disponemos de tres cautivas, dos de ellas provenientes de Scottish Power, una en Dublín y otra en Isla de Man, que por motivos operativos estamos liquidando. Actualmente estamos operando con nuestra cautiva de reaseguro ubicada en Luxemburgo. Creamos esta compañía en 2005 y siempre la hemos mimado mucho. Está especializada en riesgos de Daños. En los últimos años la hemos capitalizando y ahora, con cierto músculo financiero, juega un papel estratégico. Queremos que la cautiva participe cada vez más a medida que sus fondos propios crezcan, devolver a los negocios los ahorros que se han estado construyendo desde su creación, y eso es una prueba de que conocemos los riesgos, los controlamos y los manejamos de cerca.

¿Qué valoran a la hora de elegir a sus aseguradoras?

Además de los mínimos imprescindibles, como que tengan recursos técnicos adecuados, tanto de equipos como de especialización, solvencia, por descontado, control de la red internacional para que nuestra estructura funcione, capacidad de operar con cautivas, que a veces es complicado, yo destacaría la necesidad de trabajar con compañías de seguros que tengan cintura, flexibilidad y rapidez de respuesta. Necesitamos que las aseguradoras nos ayuden a solucionar nuestros problemas, precisamos soluciones, no más quebraderos de cabeza. Es básica también la correcta gestión de los siniestros, es importante hablar el mismo lenguaje, interactuar con especialistas, saber llevar a término una gestión complicada sobre una base de razonabilidad y profesionalidad, trabajar con alguien que conozca nuestro negocio, nuestras máquinas, eso es vital.



«ES NECESARIO TRABAJAR CON COMPAÑÍAS DE SEGUROS QUE TENGAN CINTURA, FLEXIBILIDAD Y RAPIDEZ DE RESPUESTA»

¿Cómo vislumbra el futuro del mercado asegurador? ¿Hay capacidad suficiente en el mercado, a pesar de la crisis?

De entrada, hay que decir que el sector asegurador se ha comportado de forma impecable durante la crisis, eso es evidente. Tanto compañías de seguro como de reaseguro tienen, en general, una buena salud financiera. En cuanto a la capacidad, parece que hay mucha y una flexibilidad y versatilidad tremenda en el mercado, otra cosa es lo que cuesta esa capacidad y que en algunos casos, para determinados riesgos críticos o novedosos, haya limitaciones en cuanto a coberturas y límites; pero eso es independiente de la crisis. Otro punto que vemos es que, en los últimos tiempos, compañías que tradicionalmente estaban especializadas en un ramo ahora quieren entrar, y tienen mucho interés, en otros en los que no eran tan

fuertes. Igualmente, estamos viendo que compañías tradicionalmente de reaseguro quieren entrar en directo, y con mucho interés.

GERENCIA Y GERENTES DE RIESGOS

¿Hacia dónde debe dirigirse la Gerencia de Riesgos para aportar el máximo valor a la empresa?

Nuestra labor debe ser siempre de acompañamiento a los objetivos marcados por la Dirección, acomodando nuestra labor a las necesidades cambiantes, sin perder de vista que nuestra función última es proteger la cuenta de resultados de la materialización de los riesgos operacionales. Todo ello con la vista puesta en conseguir el nivel óptimo de coste del riesgo (retención vs transferencia) para el grupo, cuidando a la vez los intereses particulares de los negocios y manteniendo las sinergias conseguidas por la gestión global.

Aportamos el máximo valor ilustrando a la compañía sobre los riesgos existentes, sobre la parte de los mismos que se transfiere (seguros, contratos) y, especialmente, sobre la parte que queda retenida dentro de la compañía. Es importante que esta parcela de los riesgos esté perfectamente identificada y tenida en cuenta.

¿En qué contexto se mueve, actualmente, la Gerencia de Riesgos en España?

Se habla mucho de la gestión integral de los riesgos. La Gerencia de Riesgos cobra protagonismo, y más en tiempos de crisis. Y otro punto a destacar es que cada vez más la Dirección es el motor de la Gerencia de Riesgos y está cada vez más concienciada de las funciones que se deben desarrollar en este campo, así como la importancia de su papel.

«HAY QUE HACER ENCAJAR MUCHAS COSAS PARA QUE TODO CUADRE, Y A VECES TRABAJAR CON OBJETIVOS APARENTEMENTE CONTRADICTORIOS, LA CUADRATURA DEL CÍRCULO, ALGO QUE AQUÍ DENOMINAMOS INGENIERÍA INVERSA»

¿Y desde el punto de vista de las asociaciones?

Desde las asociaciones, y en este punto me referiré a IGREA, queremos aportar y creo que de hecho aportamos un valor adicional a nuestras empresas.

Es un foro estupendo para la puesta en común de experiencias, preocupaciones y soluciones, a la vez que intentamos influir en los distintos agentes de este proceso que es la Gerencia de Riesgos.

A su juicio, ¿cómo deben prepararse los gerentes de riesgos del futuro?

Los gerentes del futuro probablemente tendrán que manejar herramientas más sofisticadas de gestión y control, pero lo que sí debería ser imprescindible es, como dice un buen amigo mío, graduarse en la escuela de la imaginación, hacer un máster en imaginación. Me da la sensación de que nos movemos en un mundo tremendamente reactivo, hay que innovar y no conformarnos con lo que está funcionando en este momento; debemos tener imaginación, es un error prever los riesgos futuros según las experiencias existentes, tenemos que esforzarnos y ser imaginativos, tenemos que replantearnos las cosas, cuestionarlas y no conformarnos y pensar que las cosas tal y como están están bien hechas.

Y puestos a pedir, también es importante disponer de un equipo formado por gente mejor que tú mismo, especializado, sí, pero sobre todo con sentido común, cintura e ilusión por el trabajo bien hecho, que piense de una forma holística, global. En nuestro caso toda esta lista de deseables es imprescindible para poder llevar a buen término nuestros objetivos, para cuadrarlo todo, a veces objetivos que aparentemente son contradictorios, la cuadratura del círculo. Algo que aquí denominamos ingeniería inversa. |

EL RETO ES PERSEGUIR EL EQUILIBRIO DEL COSTE DEL RIESGO



Cristina San Sebastián se incorporó a Iberdrola en 1993, donde ha desarrollado toda su carrera profesional. Licenciada en Derecho por la Universidad de Deusto, inicialmente, formó parte del equipo de Asesoría Jurídica, moviéndose un año más tarde al

Departamento de Gerencia de Riesgos, el cual lidera desde 2005. Cristina dirige un equipo con presencia internacional encargado de la gestión y aseguramiento de los riesgos operacionales del Grupo Iberdrola cuya complejidad se ha hecho patente a lo largo del importante proceso de internacionalización que Iberdrola ha protagonizado en la última década.

Le encanta participar en un proyecto que ha visto crecer. «Y tenemos la suerte de estar ubicados en una posición en la que tenemos una visión completa de la compañía. Tenemos una visibilidad estupenda de lo que hay en cada país, en cada negocio. Por otra parte, hablando como hablamos de una multinacional, se interactúa con gente de diferentes países, lo que resulta muy enriquecedor personal y profesionalmente, y nos ha dado la oportunidad de mejorar y tomar lo mejor de cada casa, las mejores prácticas», manifiesta Cristina San Sebastián.

Entre los retos y objetivos que se plantea en su profesión no tiene dudas: «El primero, sobrevivir día a día. Luego están los macroobjetivos que hay que cumplir, pero antes hay que tener ordenado al día a día con todos los millones de temas que se pueden suscitar en una compañía como esta»; y luego, añade, «mantener ese control, que la estructura funcione adecuadamente y para ello, una vez que está montada, hay que engrasarla a diario, de otra manera no podríamos dar el mejor servicio a nuestro cliente interno».

Finalmente, otro reto es conseguir el equilibrio en materia de coste del riesgo. «Trabajamos siempre con la vista puesta en ese parámetro». Y si hablamos de objetivos más concretos, «los riesgos de la naturaleza, que son complejos de manejar, gestionar o buscar la herramienta adecuada; los riesgos asociados a proyectos *offshore* que tenemos en este momento sobre la mesa; los temas medioambientales, y, por último, el reto del adecuado tratamiento de los riesgos que entran en la compañía por la vía de los contratos».