

# en opinión de...

*La Gerencia de Riesgos ha acompañado al desarrollo exponencial de Ferrovial, dentro y fuera de nuestras fronteras. «Hay muchos riesgos que gestionar», dice Daniel San Millán. Para ello, han implantado un sistema de gestión global del riesgo, denominado Ferrovial Risk Management (FRM), que abarca todas sus actividades en el mundo y en el que está implicada toda la organización.*





*«El peso de  
los gerentes va  
a crecer, eso  
es imparable»*

Texto: ALICIA OLIVAS  
Fotos: ALBERTO CARRASCO

DANIEL

San Millán

GERENTE DE RIESGOS DEL GRUPO FERROVIAL Y PRESIDENTE DE IGREA

***Ferrovial se ha convertido en el mayor gestor privado de infraestructuras de transporte del mundo y en un proveedor líder de servicios. ¿Cómo ha participado la Gerencia de Riesgos en la consecución de esta posición de liderazgo?***

Muy activamente, porque en esta casa se da mucha importancia a la Gerencia de Riesgos. Ferrovial se ha convertido en el mayor gestor privado de infraestructuras de transporte del mundo. El crecimiento ha sido brutal, en tan sólo cinco años, mediante tres criterios: adquisición de otras grandes empresas, diversificación de actividades e internacionalización. Un proceso bastante complejo. ¿Esto qué supone? Pues que hay muchos riesgos que gestionar.

Por supuesto, hemos participado muy activamente en este desarrollo y seguimos participando, por su complejidad y la rapidez con la que todo ha ocurrido; y, aunque ya hemos hecho bastante, aún queda mucho por hacer. Yo diría que todavía estamos en la fase de 'digestión'. Lo que sí es cierto es que ya hemos pasado la etapa más dura, estamos al final del proceso.

***¿Qué criterios rigen la política de Ferrovial en materia de control y gestión de riesgos?***

El criterio fundamental es ir más allá de lo que se hace tradicionalmente en este ámbito, es decir, el análisis, la valoración, la cuantificación de los riesgos, la transferencia... todo esto está muy bien, pero queremos ir más allá: anticiparnos. Queremos que la herramienta de gestión de los riesgos sea una herramienta de gestión eficaz para los gestores, ya que al fin y al cabo son los que están en contacto con el riesgo.

Transferir los riesgos está muy bien, buscar métodos de financiación, también, pero queremos dar un paso adelante y aportar una herramienta que permita al gestor, a través de un sistema ho-



**«EN FERROVIAL HAY UNA GRAN SENSIBILIDAD POR EL RIESGO Y SU GESTIÓN»**

mogéneo y sistemático, darse cuenta, identificar, analizar los riesgos que tiene y los que pueda tener en el futuro, anticiparse en la gestión. Ese es el primer criterio de nuestra gerencia, es decir, que no sea algo reactivo sino una verdadera herramienta de gestión.

***Junto a la Dirección Corporativa de Riesgos, ¿qué otros departamentos o áreas de la empresa intervienen en la gestión del riesgo?***

Todos. La gestión del riesgo implica a toda la casa, no deja a nadie fuera.

**FERROVIAL RISK MANAGEMENT (FRM)**

***Ferrovial ha implantado un sistema de gestión global del riesgo, denominado Ferrovial Risk Management (FRM), que***



*abarca todas sus actividades en el mundo, incluyendo las de aquellas sociedades participadas sobre las que tiene capacidad de gestión. ¿Cuáles son los principales anclajes de este sistema?*

El FRM está esponsorizado por el Consejo de Administración y por el Consejero Delegado, pero abarca a todas las actividades de la empresa, a todos los puestos de trabajo. Además, son las líneas de negocio, las que están por debajo, las que tienen que hacer el ejercicio de gestión de riesgos. Desde la Dirección Corporativa de Riesgos lo que hemos hecho es dar un campo y unas reglas de juego a los gestores.

Hay un universo de riesgos y cada gestor analiza su parte dentro de ese universo, valora sus riesgos y propone la gestión. De forma homogénea y sistemática, el FRM aporta la posibilidad de identificar, cuantificar, valorar y proponer la ges-

**«EL FRM NO ES UN SISTEMA DE CONTROL, SINO UN SISTEMA DE GESTIÓN. ESE ES EL FUTURO»**

ción de todos los riesgos, pero no sólo de los que existen ahora sino de los que puedan llegar y existir en el futuro. Ésta es la función de los gestores todos los días. Por eso, la gestión de riesgos abarca a toda la organización, a todo el grupo, no puedes dejar nada y a nadie fuera: desde el Departamento Comercial hasta los Recursos Humanos, Financieros...Y todo esto va subiendo, fluye, de abajo a arriba. Lo fundamental es que el FRM no es un sistema de control, sino un sistema de gestión. Ese es el futuro.

***¿Cuáles son los riesgos objeto de seguimiento y control por el FRM?***

Hablamos de muchos riesgos divididos en categorías: operativos, financieros, estratégicos y de cumplimiento. La clasificación responde a un modelo clásico, pero adaptándolo a la casa, porque si no, no puede funcionar.

## ***Ahora mismo, ¿cuáles de estos riesgos son los que más le preocupan?***

En primer lugar, vamos a hablar de los riesgos tradicionales, asegurables, que todos los gerentes manejamos en Gerencia de Riesgos y Seguros, como son los riesgos de catástrofes, tanto de la naturaleza como el terrorismo, a los que damos mucha importancia porque pueden afectar a la cuenta de resultados de la empresa. En estos riesgos nos focalizamos muchísimo.

También hay otros riesgos que identifican los gestores dentro del FRM, que están en vivo,

**«DESDE LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE RIESGOS LO QUE HEMOS HECHO ES DAR UN CAMPO Y UNAS REGLAS DE JUEGO A LOS GESTORES»**

ciudades y nos está costando encontrarla en el mercado.

Otro riesgo que nos preocupa es el regulatorio. Los reguladores pueden tener influencia muy seria en el negocio. Las concesiones de autopistas cuentan con unos pliegos, unos contratos de concesión muy estrictos, con poco margen para moverse, por eso estamos muy encima de este riesgo. Es decir, nos preocupan, sobre todo, los riesgos financieros, los regulatorios y los tradicionales asegurables, tipo catástrofes naturales y terrorismo.

## **CONTINUIDAD DE NEGOCIO**

***El FRM también está estrechamente ligado a los procedimientos de gestión de crisis y continuidad de negocio. ¿Qué es lo más importante para superar un siniestro cuanto antes?***

Cada siniestro es un mundo, cualquiera que trabaje en esto lo sabe. Pero como aspecto fundamental, yo diría que para superar un siniestro cuanto antes, lo esencial es tener una estrategia. Antes de ponerse a gestionar cualquier evento, hay que establecer una estrategia, sentarse con el gestor, el dueño del riesgo, y pensar una estrategia. Lo que nunca se puede hacer es aplicar los mismos criterios a todos los siniestros. Hay que fijar una estrategia única: dónde queremos llegar, cómo queremos llegar, eso es lo más importante en los siniestros.

***De 0 a 10, ¿cómo puntúa el nivel alcanzado por la organización en cuanto a la cultura del riesgo?***

En Ferrovial hay una gran sensibilidad por el riesgo y su gestión, por eso, en cuanto a importancia, peso, preocupación..., yo le daría un 9. Pero todavía queda un largo camino por recorrer.



por ejemplo, el mercado financiero. El acceso a la financiación es clave para nuestra actividad y nos tiene a todos preocupados, eso sí, a unos más que a otros. En el seguro de caución, por ejemplo, se ha producido una restricción dramática de capacidad que nos afecta muchísimo porque la licitación de nuevos proyectos requiere enormes capa-

***Ferrovial es una de las firmas españolas más internacionales, con presencia en 49 países. ¿Cómo está acompañando la Gerencia de Riesgos a su desarrollo internacional?***

En este ámbito se pueden identificar dos fases para la Gerencia de Riesgos. La primera, cuando vamos a entrar en un país a una nueva actividad, a montar una empresa, siempre se nos pregunta. Se nos tiene en cuenta desde el primer minuto del partido.

Luego, una vez implantados e instalados en el país, tendría lugar la segunda fase, más en profundidad, con contactos directos con los equipos gestores de ese país, para hacerles parte de la Gerencia de Riesgos, bucear en cuáles son los riesgos y la exposición de esa actividad en ese lugar, porque por mucho que queramos no podemos abarcarlo todo, y hay que confiar y apoyarse en el gestor local. Se trata de una relación bidireccional: por un lado, nosotros aprendemos de ellos y, por otro, ellos se empapan de nuestra cultura.

Y, poco a poco, intentamos que el riesgo se trate de forma sistemática y homogénea en toda la organización. Esto lleva mucho tiempo y es un tema donde chocan culturas, donde hay personas que antes tenían responsabilidad máxima pero que ahora no la tienen, y todo eso lentamente se va colocando. Es un proceso largo, duro, que exige un gran esfuerzo, pero también resulta muy enriquecedor. El tema humano es clave, y eso requiere un ajuste.

## **TRANSFERENCIA DEL RIESGO**

***¿Cuál es la política de Ferrovial en materia de transferencia del riesgo?***

La transferencia o la financiación del riesgo es un tema de gran importancia en Ferrovial. Sin duda nos gusta transferir y financiar todos aque-



llos riesgos donde el mercado es eficaz, vamos en esa dirección, transferir y financiar cuanto más mejor, sin perder, por supuesto los parámetros de eficacia... Pero también es un hecho que paralelamente también retenemos cada vez más, a través de vehículos tradicionales, como las franquicias, pero también con ART, a través de nuestras tres cautivas... porque nuestra capacidad financiera nos lo permite.

### ***¿Cuáles son las líneas básicas de su programa de seguros?***

Esto es complejo de explicar, porque tenemos tantas actividades distintas, tan dispares... No tiene nada que ver la gestión de aeropuertos con los residuos urbanos... Desde el punto de vista corporativo, lo sagrado es proteger la cuenta de resultados. Tenemos programas corporativos que abarcan a todo el grupo, y luego cada negocio tiene sus programas específicos, porque es imposible unificarlo todo. Lo hemos estudiado, pero no es eficaz.

Lo que sí intentamos es aprovechar las sinergias en la compra, pero no se puede tener, por ejemplo, programas comunes de RC, porque cada entidad es un mundo. La Corporación cuenta con programas *umbrella*, globales, que nos aportan tranquilidad frente a los siniestros y nos permiten proteger la cuenta de resultados. Y luego, en cada región, cada zona geográfica, cada negocio... se complementan con programas locales.

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

Ya llevamos varios años con la canción de que el mercado se va a endurecer pero yo no veo que esto ocurra. Ahora bien, Ferrovial tiene problemas porque requiere mucha capacidad. Con-

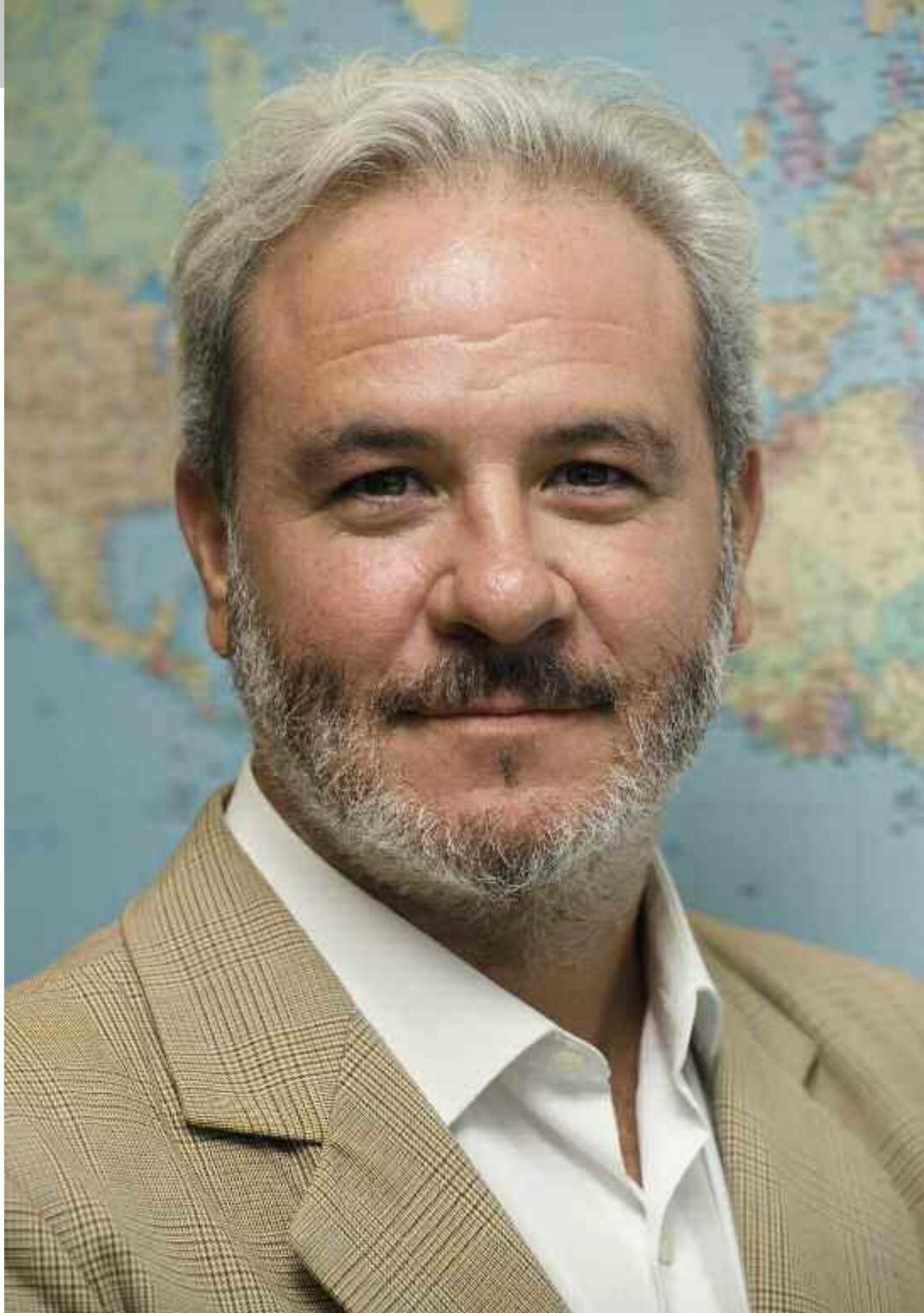
**«NOS GUSTA TRANSFERIR Y FINANCIAR TODOS AQUELLOS RIESGOS DONDE EL MERCADO ES EFICAZ, VAMOS EN ESA DIRECCIÓN»**

tamos con activos de los más valorados en el mundo, actividades muy expuestas, como son los aeropuertos... y eso nos genera dificultades para encontrar capacidad suficiente. Pero, en mi opinión, el mercado continúa siendo en general blando. Todos pensábamos que con la crisis financiera iba a llegar ese endurecimiento, pero no ha sido así.

Hay una cosa en la que podemos felicitar al sector. La crisis financiera no ha afectado a la industria del seguro y aquellas compañías que han tenido problemas dentro de este ámbito ha sido por lo que podríamos llamar su actividad bancaria. Las aseguradoras que no han tenido servicios de banca no han tenido problemas, y más aún: los negocios de seguros de esas empresas que sí han tenido problemas por su actividad bancaria, se ha demostrado que están sanos. Esto es un gran motivo de satisfacción.

Y ahora viene Solvencia II, donde hay mucha controversia y ya veremos lo que pasa. Se está diciendo que es excesivo poner más requerimientos de capital a un sector que ha demostrado que es fuerte y potente, que no se ha visto influido por la crisis. No sabemos si eso va a endurecer el mercado, porque el coste del capital se va a trasladar a los clientes... Hay muchas opiniones.

De manera espectacular, se ha endurecido el seguro de caución, no tanto por precio sino en cuanto a capacidad. Pero quiero recalcar que el sector asegurador ha bandeado la crisis de forma espectacular, sin grandes problemas; aunque creo que es un mercado bastante histórico, que sobre-reacciona ante acontecimientos de gran magnitud, como el terremoto de Chile, como ocurrió con el 11-S... Pero con eso tenemos que vivir. Además es un mercado muy técnico, con mucha estadística ... pero, como en todos los sectores financieros, el estado de ánimo tiene un peso tremendo.



## ***¿Por qué cuentan con tres cautivas?***

Tenemos tres cautivas porque dos de ellas venían en el paquete de adquisiciones de empresas. La tercera, en cambio, se montó en la Corporación. Las cautivas, cuanto más arriba están colocadas en la organización, más útiles son. Cada una ocupa su papel. Uno de nuestros retos es definir cómo vamos a jugar con estas cautivas, qué vamos a hacer, si vamos a mantenerlas...

## ***¿Entra en sus planes utilizar otras fórmulas alternativas?***

En Ferrovial estudiamos cualquier fórmula o herramienta alternativa que pueda resultar eficaz para nuestros negocios. Así, estamos estudiando finitos, bonos de catástrofes,... en consonancia con nuestra política de innovación.

## **FUTURO DE LA GERENCIA**

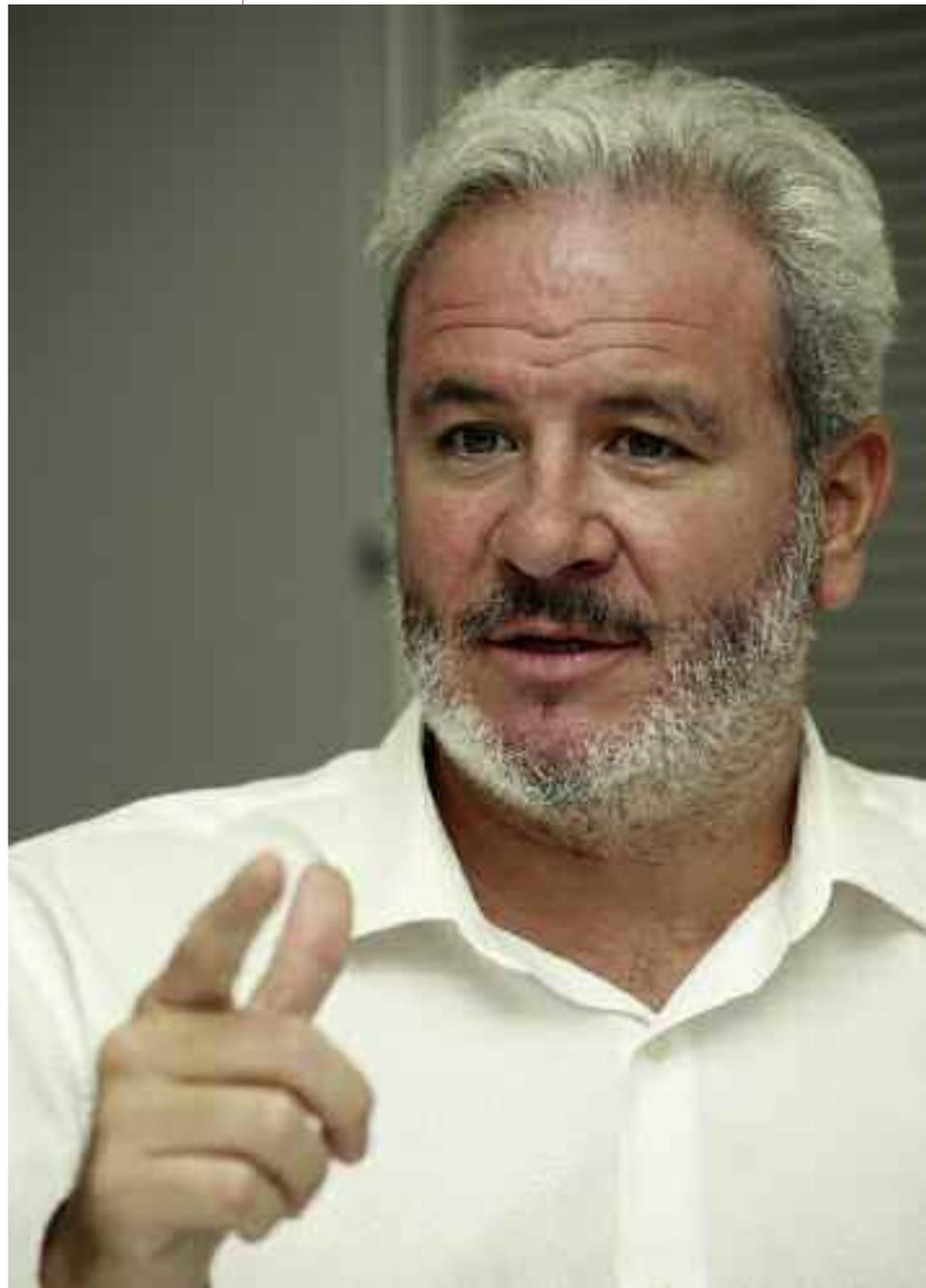
### ***¿Cómo afronta la Gerencia de Riesgos el actual contexto de crisis?***

Como gerente de riesgos afronto la crisis con optimismo. Pero hay una cosa que quiero resaltar, las crisis miden a los países, a las empresas, a las personas... Pero está claro que todos los países, las empresas... que hayan contado con una Gerencia de Riesgos desarrollada, seguro que se van a ver menos afectados por la actual situación.

Las crisis ponen de moda a los gerentes de riesgos. Ahora es el momento en el que más se nos escucha, porque en las empresas surge el debate y se cuestionan si esto se pudo prever y, en ese caso, montar un sistema que permita adelantarse a estos momentos difíciles. La Gerencia de Riesgos es una pieza clave en la gestión de las compañías.

Nacido en Madrid en 1970, Daniel San Millán es desde 2004 el Gerente de Riesgos Corporativos de Grupo Ferrovial. Antes desempeñó diversas responsabilidades en diferentes *brokers*, entre ellos Aon Gil y Carvajal.

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense, su experiencia académica se completa con el Máster en Derecho Financiero y Tributario y el Máster en Dirección de Empresas por IESE. San Millán también es presidente de Iniciativa de Gerentes de Riesgos Españoles Asociados (IGREA) y cuenta con la



## ADELANTARSE AL RIESGO

mención 'European Risk Manager of the year 2008' por *Strategic Risk*.

### A grandes rasgos, ¿cuáles son las funciones del gerente de Riesgos Corporativos de Ferrovial?

En primer lugar, definir una política de Gerencia de Riesgos aplicable a todas las áreas del grupo. Cuando hablo de política, me refiero a líneas generales de aseguramiento: qué se asegura y qué no se asegura o más bien qué se tiene que asegurar.

Luego otras funciones son definir el apetito del riesgo del grupo y de las filiales, donde hay mucho que hacer; coordinar a todos los equipos en el mundo, a las cautivas... Esas son mis principales funciones como gerente corporativo.

También, desde la Dirección de Riesgos, hacemos algunas contrataciones de seguros *umbrella* para todo el grupo. Es decir, además de fijar la política y la coordinación de equipos, tengo un presupuesto para transferir riesgos.

### ¿Dónde está situada el área de Riesgos dentro de la organización?

Estamos al más alto nivel. Yo dependo del CRO que a su vez depende del Consejero Delegado del grupo y la de ERM, de un Vicepresidente. Estamos muy arriba.

### ¿Qué es lo que más le atrae de su profesión? ¿Y lo que menos le gusta?

Me gusta mi profesión, sobre todo, ver temas tan diversos en todo el mundo, eso te da un bagaje importante, y el trato personal. Tengo muchos amigos en esta profesión, somos pocos y la verdad es que nos conocemos casi todos, no sólo en España, hablo también de Londres, de Munich... El trato personal me enriquece mucho, ver temas tan diversos, potentes, estar con los colegas. Lo que menos me gusta es madrugar.

### ¿Cuál es su meta como Gerente de Riesgos Corporativos de Ferrovial?

Mi meta es que, a través de nuestra área, podamos adelantarnos a los riesgos, a su materialización en un futuro. El valor añadido de un departamento de riesgos está en poder dotar a los gestores de una herramienta que les permita anticiparse a los riesgos, de forma sistemática y homogénea. Por supuesto, tener una política de transferencia eficaz, eficiente para la cuenta de resultados, es otra meta.

### Y como presidente de IGREA, ¿qué fines persigue esta asociación?

Somos una asociación joven, tenemos mucho que hacer; y mi participación me está aportando muchísimo, tanto personal como profesionalmente. Y además tenemos la suerte de que entre todos los miembros —empezamos hace un año siendo seis y ahora ya somos 19— hemos creado una comunidad.

Sin seguir un orden prioritario, los fines de IGREA son: potenciar la función del gerente de riesgos en este país, donde todavía queda mucho por hacer. Somos un número reducido de profesionales y hay poca tradición.

Otro gran objetivo es que IGREA no sea una asociación de personas. Sus miembros son las empresas representadas por los gerentes de riesgos, y uno de los grandes retos es defender los intereses de las empresas que forman IGREA y que los gerentes de riesgos tenga voz propia dentro del sector, tanto a nivel de relación con otros agentes (UNESPA, ADECOSE,...) como con los legisladores. Hasta ahora no había una asociación que estuviera formada por gerentes de riesgos por y para ellos mismos, así como de las empresas a las que representan.

Estos son los fines que tenemos que desarrollar y no es una tarea fácil. De momento, hemos sentado las bases y ya tenemos una masa crítica importante. Estamos potenciando la función, dándola a conocer, intercambiando conocimientos y experiencias entre nosotros, y desarrollando la representatividad ante UNESPA, la DGS... Estamos empezando.



*Entre los objetivos de IGREA figuran potenciar la Gerencia de Riesgos y Seguros y desarrollar la disciplina de Gestión Integral del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management - ERM) en las empresas y entidades. ¿Lo están consiguiendo?*

Poquito a poco, esto va a llevar tiempo. Hay que decir que el ERM en el mundo anglosajón, sobre todo en EE.UU., está muy implantado, pero aquí todavía falta mucho camino por recorrer y desde IGREA vamos a por ello, vamos a potenciar, vamos a difundir esta disciplina, que es el futuro de las grandes empresas, internacionalizadas, diversificadas...

Es imposible que los consejos de administración, que los gestores sepan lo que está ocurriendo en todas las partes del mundo, y el ERM es fundamental, pero no como herramienta de control, el que lo implante así se está equivocando, es una herramienta de gestión. Se trata de gestionar, no de controlar.

*En su opinión, ¿es imposible, hoy, concebir el desarrollo sostenible de la empresas sin contar con una política adecuada de Gerencia de Riesgos?*

Así es. Cuando escucho la palabra sostenible me viene a la cabeza una medida de tiempo; estamos hablando de un desarrollo a medio y largo plazo, eso es para mí sostenible. Y un desarrollo sostenible no puede ser impulsado sin una política de Gerencia de Riesgos ni de ERM. Es absolutamente necesaria e imprescindible.

**«UN  
DESARROLLO  
SOSTENIBLE NO  
PUEDE SER  
IMPULSADO SIN  
UNA POLÍTICA  
DE GERENCIA DE  
RIESGOS»**

## RESPONSABILIDAD DE LOS GERENTES

*Ferrovial desarrolla su actividad en cuatro áreas de negocio principales: Construcción, Servicios, Infraestructuras y Aeropuertos. ¿Es vital conocer a fondo el negocio de la empresa para ser un buen gerente?*

Es clave y fundamental, y requiere implicación, esfuerzo, viajar,... porque si no conoces los negocios, las actividades de la empresa, si no conoces a las personas, no puedes aportar valor y la Gerencia de Riesgos no se va a desarrollar como es debido, eso está claro.

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

No tengo ninguna duda de que el peso de los gerentes va a crecer, eso es imparable. Se nos va a dar más visibilidad, más peso, en la gestión de las grandes empresas, y hablamos de algo más que la contratación de seguros.

Los seguros son importantes pero vamos a ir más allá, con más responsabilidades. El propio gerente de riesgos debe tener una visión más ambiciosa, más amplia. No se debe quedar en su despacho.

*¿Cómo deben formarse o prepararse, a su juicio, los gerentes de riesgos del mañana?*

El gerente de riesgos del futuro será una persona muy formada. La experiencia es muy importante, no cabe duda, pero el futuro gerente de riesgos también pasa por estar muy formado, con gran formación financiera, con un perfil académico importante, aunque la experiencia también sea crucial. |