

*La visión de la Gerencia de Riesgos en ArcelorMittal consiste en proteger la continuidad de las operaciones y la cuenta de resultados, o más bien, dice Meyer, «buscar un beneficio a través de un abordaje equilibrado de la mitigación, la retención y la transferencia de riesgos». Desde España, tratan de minimizar los riesgos mediante «la adopción de protecciones y políticas de prevención adecuadas», añade López Porcel.*



## Edwin V. Meyer

GENERAL MANAGER, RISK AND INSURANCE  
MANAGEMENT, ARCELORMITTAL GROUP

*«Creemos en el valor de la aseguradora y en el establecimiento de relaciones de confianza a largo plazo»*

Texto: ALICIA OLIVAS Fotos: ALBERTO CARRASCO

# Juan Carlos López Porcel

MANAGER, RISK AND INSURANCE  
MANAGEMENT, ARCELORMITTAL ESPAÑA



*«El éxito es posible, siempre y cuando el riesgo sea mensurable y esté controlado»*

*¿Qué valor otorgan a la Gerencia de Riesgos en un grupo como ArcelorMittal, la empresa siderúrgica más importante a nivel mundial, con presencia en más de 60 países de cuatro continentes y 245.000 empleados en todo el mundo? En líneas generales, ¿cómo es el sistema de risk management implantado en su grupo?*

**Edwin V. Meyer (en adelante EVM):** ArcelorMittal lleva años incorporando la Gerencia de Riesgos en su estructura operativa y en la empresa. Hemos creado un Co-

mité de Gestión de Riesgos con miembros de todas las unidades operativas de la empresa bajo la presidencia de Sudhir Maheshwari, miembro de nuestro Comité de Dirección. El comité responde directamente ante el subcomité de Gerencia de Riesgos del consejo de ArcelorMittal y se reúne con regularidad.

El responsable de Gerencia de Riesgos de nuestro grupo es el secretario del Comité de Gerencia de Riesgos, encargado de facilitar, documentar y analizar diversos datos sobre riesgos recibidos de los distintos departamentos corporativos y operativos de la empresa. Esta información incluye los riesgos empresariales detectados en el marco del plan anual de la empresa por áreas especializadas: Salud y Seguridad, Riesgos Medioambientales, Gerencia de Riesgos de Activos, Gestión de Proyectos, Tesorería, Finanzas, Jurídica y Seguros.

Los informes trimestrales de Gerencia de Riesgos corporativos ponen de manifiesto los riesgos, ordenados por gravedad y probabilidad, es decir, la posibilidad de que ocurran. En líneas generales, en nuestro registro de riesgos predominan los provenientes de factores económicos, financieros, legales y geopolíticos, riesgos similares a los de otras empresas internacionales. Asimismo, existen riesgos estratégicos y de explotación para la compañía, en general, y específicos para cada unidad de negocio.

En el área de riesgos asegurables estudiamos aquellos relacionados con nuestras responsabilidades, nuestros activos y nuestro personal. Como compañía global dedicada a la siderurgia y la minería, contamos con activos muy voluminosos en todo el mundo, lo que incluye riesgos por interrupciones significativas de la actividad, por la responsabilidad relacionada con nuestras opera-

**«SIEMPRE HEMOS ABORDADO LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS ADQUISICIONES COMENZANDO POR DETECTAR LOS RIESGOS» (EVM)**

ciones, por nuestras cotizaciones en bolsa y por nuestros productos. Contamos además con una plantilla de aproximadamente 245.000 personas en todo el mundo, lo cual puede generar responsabilidades de carácter médico, en caso de accidentes y de pensiones.

Riesgos y Seguros se encarga de proponer la retención de riesgos más económica, de su transferencia y de recomendar las solicitudes de autoseguro a través de nuestra compañía de seguros cautiva.

*¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de riesgos en España?*

**Juan Carlos López Porcel (en adelante JCLP):** Gerencia de Riesgos en España colabora con el departamento de Riesgos y Seguros de la corporación, definiendo los perfiles de riesgos, analizando las situaciones locales para pérdidas catastróficas e incluyendo las interdependencias de las compañías del grupo.

Tratamos de minimizar nuestros riesgos mediante la adopción de protecciones y políticas de prevención adecuadas, asesorando a nuestras compañías con las mejores ideas y comentarios utilizados en nuestro grupo en términos globales, aprovechando la experiencia pasada y buscando la mejor solución posible. Igualmente, desempeñamos una función de representación de ArcelorMittal en cuanto a relaciones con las autoridades legisladoras en España (Dirección General de Seguros) para garantizar el respeto de la legislación local.

Por último, cabe señalar que la cúpula directiva está plenamente involucrada a diario, recibiendo información constante, asistiendo a las reuniones de los comités de riesgos y participando a través de propuestas y decisiones, lo que proporciona el respaldo adecuado a nuestra área de trabajo.



## RIESGO, OPORTUNIDAD Y AMENAZA

*El riesgo está en el corazón de toda actividad empresarial. ¿Sin riesgo es posible la gloria?*

**EVM:** De hecho, consideramos el riesgo como una oportunidad, por un lado, y como una amenaza, por otro. Por ejemplo, todas nuestras grandes inversiones de nueva cons-

**«ES IMPRESCINDIBLE ADOPTAR UN PLANTEAMIENTO ESTRUCTURADO DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES» (EVM)**

trucción y de remodelación deben someterse a un exhaustivo proceso de evaluación y de análisis de detección de riesgos, desde los puntos de vista financiero y de riesgos de explotación. Es preciso detectar, medir y evaluar los riesgos, particularmente con respecto a ciertos parámetros de rendimiento financiero.

Seguros participa en el proceso y recomienda el equilibrio más rentable entre retención y transferencia de riesgos. Asimismo, colaboramos con la aseguradora para instaurar medidas adecuadas de control del riesgo al inicio del proyecto, y se efectúa un seguimiento a través de visitas regulares al centro.

*¿Cuál es la perspectiva sobre el riesgo en España?*

**JCLP:** Desde el punto de vista de España, nos sentimos cómodos evaluando posibles situaciones de riesgo y pensando cómo evitarlas. Es también una cuestión de motivación, aunque asumir riesgos no significa buscar emociones extremas, ya que poseemos un carácter notablemente preventivo.

Como ejemplo de una experiencia diferente para entender esta cuestión, tenemos el récord obtenido recientemente por Felix Baumgartner, con un salto de 36,3 kilómetros desde la estratosfera, alcanzando una velocidad de 1.365 kilómetros por hora. Parece un riesgo extraordinario, pero si se conocen los detalles, el mismo se ha minimizado de manera considerable tras cinco años de preparación en cuanto a medios técnicos y equipos. Por tanto, el éxito es posible, siempre y cuando el riesgo sea mensurable y esté controlado.



## ADQUISICIONES, EVALUACIÓN DE RIESGOS

*Desde su creación, ArcelorMittal ha crecido rápidamente a través de importantes adquisiciones. ¿Cómo miden, desde la Gerencia de Riesgos, los riesgos de compras o la entrada en nuevos países, principalmente en mercados emergentes?*

**EVM:** ArcelorMittal es, en términos de capacidad de producción, la mayor compañía siderúrgica y una de las mayores dedicadas a la minería del hierro, así como uno de los principales productores de carbón de coque en el mundo. Realizamos operaciones industriales en 20 países y estamos presentes en más de 60. Siempre hemos abordado la incorporación de nuevas adquisiciones comenzando por detectar los riesgos y evaluando las amenazas en cuanto a activos y responsabilidad. Cumplimos estrictamente la normativa y la reglamentación del país sobre seguros a la hora de incorporar nuevas adquisiciones a nuestros programas internacionales.

*Desde el punto de vista legal, ¿qué obstáculos plantean algunos de los países de su área de actuación (Europa del Sur, México y África del Norte)?*

**JCLP:** En ocasiones ha sido interesante descubrir las diferencias que existen entre las legislaciones de cada país. Debido a la siniestralidad histórica, Argelia cuenta con una legislación obligatoria en términos de daños catastróficos nacionales similar al Consorcio de Compensación de Seguros en España, y en México necesitamos obligatoriamente apoyarnos en una aseguradora local para poner en marcha nuestros programas, por lo que siempre existe una posible diferencia que

«BUSCAR EL EQUILIBRIO CORRECTO ENTRE EL AUTOSEGURO Y LA TRANSFERENCIA DE RIESGOS AL MERCADO DE SEGUROS ES UNO DE NUESTROS COMETIDOS CLAVE» (EVM)

estudiar y que tener en cuenta antes de tomar cualquier decisión.

*¿Tiene España algún riesgo diferente respecto al resto de países donde están presentes?*

**JCLP:** Desde el punto de vista de una empresa multinacional, el mapa de riesgos es uniforme. Los riesgos específicos se regulan mediante la legislación local en los países desarrollados. En España tenemos algunos ejemplos reales, como la legislación medioambiental, más amplia que la simple transposición de la directiva europea. Igualmente, existen conceptos exclusivos del mercado español vinculados a la legislación local, como la responsabilidad civil patronal, además de otras estructuras que proporcionan soluciones particulares, como la cobertura que brinda el Consorcio de Compensación de Seguros.

*Una adecuada gestión del riesgo ha de tener un claro enfoque preventivo. ¿Cómo se consigue implicar a toda la organización en este objetivo?*

**EVM:** Nuestra visión de la gestión del riesgo y de la contribución que tiene que hacer Riesgos y Seguros consiste en última instancia en proteger la continuidad de las operaciones y de nuestra cuenta de resultados, o más bien buscar un beneficio a través de un abordaje equilibrado de la mitigación, la retención y la transferencia de riesgos. Tanto los departamentos corporativos como todas las unidades operativas deben detectar todos los riesgos empresariales dentro de su plan de negocio.

**JCLP:** Además, creemos que el proceso de comunicación es primordial en nuestro cometido, ya que es necesario involucrar

previamente a los equipos internos para obtener sus opiniones en la búsqueda de la mejor solución.

## OBJETIVO: LA SEGURIDAD

*Su objetivo es ser la empresa más segura del sector. ¿En qué consiste el programa Journey to Zero?*

**EVM:** El primer objetivo de ArcelorMittal es mantener a nuestros empleados seguros e indemnes, es decir, la salud y la seguridad son el objetivo número uno de los empleados de ArcelorMittal, y este reto se halla plenamente integrado y contemplado en nuestras evaluaciones del rendimiento individual. El programa de salud y seguridad Journey to Zero da fe de nuestra creencia de que se puede conseguir un entorno de trabajo sin accidentes dentro de una empresa industrial multicultural con operaciones diversificadas en todo el mundo.

Por otra parte, consideramos que la formación es un aspecto importante en nuestro ámbito, ya que ejerce una influencia real en los resultados de nuestra empresa. Por este motivo, tratamos de poner en común los conocimientos sobre riesgos y seguros internamente en nuestra organización, participando en cursos y seminarios organizados por la Universidad ArcelorMittal, donde Juan Carlos (en España) y yo mismo (en Luxemburgo) estamos acreditados como docentes.

Asimismo, colaboramos con asociaciones profesionales del sector. En términos generales, formo parte de la Junta Directiva de FERMA (Federación Europea de Asociaciones de Gerencia de Riesgos), mientras que en España Juan Carlos es miembro de la Junta Directiva de AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y de Seguros), lo que

**«DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL, EL MAPA DE RIESGOS ES UNIFORME» (JCLP)**

nos permite obtener una panorámica completa sobre las tendencias de nuestro sector gracias al intercambio de experiencias.

## SINIESTROS, MITIGACIÓN DE LOS DAÑOS

*¿Y qué hacen en ArcelorMittal si los mecanismos de prevención fallan y los riesgos se materializan en siniestros?*

**EVM:** Los siniestros forman parte del área de Riesgos y Seguros, y se tienen en cuenta a la hora de guiar nuestras actividades de mitigación a través de las conclusiones extraídas e influyen en nuestra estrategia de retención y transferencia de riesgos. Creemos en la retención de nuestras cadenas de baja gravedad y alta frecuencia y en el aseguramiento de las de alta gravedad y baja frecuencia, así como en asegurar los siniestros graves que puedan resultar catastróficos.

Buscar el equilibrio entre la retención directa, el autoseguro a través de nuestra empresa cautiva y la transferencia de riesgos al mercado de seguros es uno de nuestros cometidos clave. Creemos firmemente en el valor de la aseguradora y en el establecimiento de relaciones de confianza a largo plazo.

ArcelorMittal es una compañía bastante joven surgida en 2006 tras la fusión de Mittal Steel y Arcelor, cuyos programas de seguros no se unificaron hasta principios de 2007, por lo que únicamente posee un historial de siniestros de siete años. A lo largo de los años hemos tenido una serie de siniestros de PD/BI (Daños materiales/Pérdida de Beneficios), ninguno de los cuales ha dado lugar a disputas insalvables con la aseguradora. Nuestro equipo de seguros ha sido muy estable en estos años, y MAPFRE GLOBAL RISKS ha sido uno de nuestros socios más importantes.

*¿Podrían poner un ejemplo reciente?*

**EVM:** En cuanto al reciente fallo producido en nuestra planta transformadora de acero sudafricana de Vanderbijlpark, de nuevo hemos podido demostrar que uno de nuestros puntos fuertes es mitigar las pérdidas por lucro cesante. Mediante el envío de planchas de acero desde México y Brasil, y el incremento de la producción de acero en otras de nuestras plantas de Sudáfrica, pudimos reducir considerablemente el impacto económico del periodo de inactividad de la transformadora.

## PAPEL DEL SEGURO

*¿Podrían describir cuál es la política de ArcelorMittal en cuanto a transferencia y retención de los riesgos y qué papel otorgan al Seguro?*

**EVM:** La transferencia de riesgos es el paso siguiente a la reducción de los mismos, en un proceso que consiste en establecer el grado de retención por unidades de negocio y el nivel de autoseguro a través de nuestra estructura de compañías aseguradoras cautivas.

Creemos en la contratación de seguros por tres motivos:

- El seguro como facilitador de las operaciones de negocio. Ejemplo de ello son las áreas Marítima y de Mercancías, de Responsabilidad logística y de Seguros de Crédito, donde el apoyo a las operaciones que proporciona la aseguradora es más importante que la propia transferencia del riesgo.
- El seguro como proveedor de servicios. Ejemplos de ello son los Seguros de Automóviles, de



Asistencia, de líneas financieras distintas de la responsabilidad de D&O y los seguros relacionados con la plantilla, donde la atención al cliente es más importante que la transferencia del riesgo.

- El seguro como protección de la cuenta de resultados de la empresa. Ejemplos de ello son nuestro seguro de PD/BI, de responsabilidad civil y productos, de responsabilidad sobre fletadores, y los seguros para D&O.

Aquí, la transferencia de riesgos y, por tanto, la protección de nuestra cuenta de resultados y del *cash flow* adquieren la máxima importancia.

Para las líneas de seguros mencionadas, establecemos el nivel de seguro basado en aspectos técnicos en el caso de PD/BI y aplicando criterios de referencia tanto en Responsabilidad Civil y Productos como en D&O, a la hora de establecer los límites de las pólizas. Asimismo, en función de nuestro interés por asumir riesgos establecemos el nivel de deducibles en las pólizas locales y la reten-

**«BUSCAMOS UN EQUILIBRIO ENTRE CASH OUT O PRIMA DE SEGUROS PAGADA Y CASH EXPOSED EN TÉRMINOS DE DEDUCIBLE EN PÓLIZA Y RETENCIÓN AUTOASEgurADA» (EVM)**

ción autoasegurada en nuestra compañía cautiva.

Siempre tratamos de encontrar un equilibrio entre *cash out* o prima de seguros pagada y *cash exposed* en términos de deducible en póliza y retención autoasegurada. Nos apoyamos en cálculos actuariales basados en nuestras estadísticas de siniestros por línea de seguros y en decisiones comerciales basadas en las condiciones del mercado de seguros.

*¿Han encontrado dificultades en el mercado asegurador? ¿Creen que la utiliza-*

## EDWIN V. MEYER



De profesión ingeniero, Meyer comenzó su carrera como asegurador de riesgos industriales en Milwaukee (EE. UU.). Posteriormente trabajó en Europa, donde llegó a ser director del IRI para Europa, Oriente Medio y África. Más tarde se incorporó a la correduría de seguros Sedgwick en Ámsterdam (Países Bajos), donde fue responsable de implementar los servicios de Gestión de Riesgos a nivel europeo, y después se trasladó a Colonia (Alemania), como director general responsable del segmento de clientes a nivel global de Sedgwick.

Su vuelta a la actividad de seguros se produjo con su nombramiento como responsable de Negocios en St Paul International Insurance Company en los Países Bajos; para después unirse a la correduría de seguros Marsh y convertirse en director general de Marsh Inc., con responsabilidad sobre la

Gestión de Riesgos de clientes en los Países Bajos.

A lo largo de su carrera, Meyer ha trabajado a nivel internacional, enfocado a la gestión de riesgos y seguros, y para atender las necesidades de los clientes globales. Ha sido director de varias compañías cautivas de seguros en distintos territorios y ahora también dirige la cautiva de ArcelorMittal. También es el presidente del Comité de Seguros de la Wirtschaftsvereinigung Stahl en Alemania, miembro de la junta directiva del Comité de Seguros de la Asociación de la Industria Alemana (BDI) y de la Asociación alemana de gerentes de riesgo. En su tiempo libre le gusta cocinar y, con su esposa Suzanne, navegar; esto último le proporciona muchos desafíos impredecibles al igual que ocurre en la gestión de riesgos y seguros.

Como director general de Riesgos y Seguros de ArcelorMittal S. A. en

***ción de cautivas o fórmulas alternativas de transferencia del riesgo son vitales en grandes corporaciones como Arcelor-Mittal?***

**EVM:** Creo firmemente en la eficiencia del mercado de seguros. En último término debe existir cobertura aseguradora, dado que el riesgo se puede detectar, y alcanzar un acuerdo si los términos, las condiciones y el precio se hallan en línea con la exposición.

Uno de los problemas que existen con los nuevos productos puede ser que están relacionados con amplios sectores. Creíamos

**«ES NECESARIO INVOLUCRAR A LOS EQUIPOS INTERNOS PARA OBTENER SUS OPINIONES EN UN PROCESO DE BÚSQUDA DE LA MEJOR SOLUCIÓN» (JCLP)**

que las catástrofes naturales eran sucesos localizados, pero como han demostrado el incidente de ETN en Japón y las inundaciones de Tailandia, pueden afectar a la cadena de suministro a escala mundial. Aunque parezca que el sector de seguros sea capaz de capear con solvencia tormentas catastróficas como Sandy, la globalización continua de la cadena de suministro y de los desencadenantes de siniestros asociados podría llevar al sector de seguros al límite.

El otro proceso que puede tener un impacto general es la continua segmentación por parte del sector de seguros para diferenciar entre líneas privadas, pymes y grandes empresas comerciales. En este último segmento se está produciendo una diferenciación de los sectores farmacéutico, químico, petroquímico, minero y siderúrgico. En mi opinión, aunque tal vez tenga sentido desde el punto de vista del análisis financiero, va en contra de la idea original de mutualización del riesgo y de la ley de los grandes números. Si cada grupo industrial o cada riesgo situado en una zona catastrófica tuviera que pagar una prima sin los efectos de la mutualización y sin beneficiarse de la ley de los grandes números, los seguros acabarían siendo demasiado caros, hasta el punto de que la mutualización de los riesgos propios en una aseguradora cautiva resultaría aún más interesante.

El motivo por el cual este problema todavía no ha afectado plenamente al comprador de seguros ni a la aseguradora puede estar relacionado con la expansión hacia los mercados emergentes. La comunidad de riesgos está aumentando, por lo que la mutualización del riesgo y la ley de los grandes números pueden funcionar, al menos, hasta que se produzca un gran siniestro debido a interdependencias de carácter mundial.

Luxemburgo, Meyer es el responsable a nivel mundial del establecimiento, la puesta en práctica y la supervisión de la estrategia de riesgos asegurables del grupo. Para desempeñar su cargo cuenta con la ayuda de varios colegas, como Juan Carlos López Porcel, director de Riesgos y Seguros, que es el responsable directo de instaurar y de revisar las políticas locales de los programas internacionales para España. Asimismo, es la persona encargada de todas las políticas locales adicionales, en particular las regulatorias. «Me ayuda también en la coordinación de nuestros productos internacionales y en nuestro programa de Responsabilidad Civil Internacional Global, así como en la coordinación nacional de México, Italia, Argelia, Portugal y Marruecos», dice Meyer.

Existen otros colegas con responsabilidades similares en Chicago, para EE. UU. y Canadá; en Belo

Horizonte (Brasil) para Latinoamérica, y en Vanderbijlpark para Sudáfrica. «El resto del mundo se coordina fuera de Luxemburgo. Los equipos locales responden jerárquicamente ante la cúpula directiva financiera y funcionalmente ante mí. Hay además un grupo mundial específico de colegas para Riesgos y Seguros cuyo equipo central se ubica en Luxemburgo».

Meyer depende jerárquicamente del vicepresidente de Impuestos y Seguros, que es miembro del Comité Corporativo de Finanzas e Impuestos (CCFI) del grupo ArcelorMittal, presidido por su director financiero, Aditya Mittal. El CCFI es «mi foro de debate y orientación, así como la instancia encargada de aprobar los asuntos relacionados con los seguros». La estructura de Gerencia de Riesgos dentro del grupo ArcelorMittal cuenta con varias áreas tanto a escala corporativa como local.

## *¿Qué valor aportan las cautivas al mercado español?*

**JCLP:** Desde el punto de vista de España, quiero recalcar el valor que aportan las empresas cautivas. Esto es una circunstancia que no aprecian plenamente nuestros clientes internos, los destinatarios finales de las indemnizaciones. Para mí, esta figura posee diversas funciones y permite el acceso a otros mercados asumiendo internamente la parte de retención. Vemos a la aseguradora cautiva como una compañera de viaje que entiende nuestros problemas y conoce nuestras ventajas, por lo que sin duda constituye un instrumento esencial que participa en la solución de conjunto al mejor coste posible.

## **AVERSIÓN AL RIESGO**

### *¿Está mejorando la aversión al riesgo dentro de las empresas? ¿Hacia dónde debe ir la Gerencia de Riesgos para aportar el máximo valor a una compañía?*

**EVM:** La Gerencia de Riesgos debe formar parte integrante de cualquier empresa que analice los riesgos estratégicos, financieros, operativos y, lo que no es menos importante, la decisión sobre aquellos que se consideren asegurables. El riesgo siempre tiene la posibilidad de afectar positiva o negativamente a los resultados deseados. Es imprescindible adoptar un planteamiento estructurado de la gestión de riesgos empresariales, y con el tiempo no debe considerarse de manera distinta que la gestión financiera o de explotación, sino que debe formar parte integrante del proceso empresarial en su conjunto.

Como directores de Riesgos y Seguros con un claro interés por la financiación del

## **JUAN CARLOS LÓPEZ PORCEL**

Licenciado en Derecho, López Porcel comenzó su carrera en la empresa siderúrgica Ensidesa (Asturias, España), donde siguió un programa de desarrollo, trabajando en las áreas Operacional, Financiera y Comercial para alcanzar la disciplina de Riesgos y Seguros. Durante sus 25 años de experiencia ha participado en varios procesos de fusiones y adquisiciones en la industria del acero: Aceralia en España (Ensidesa, Altos Hornos de Vizcaya, Altos Hornos de Sagunto, Aristrain, Marcial Ucin, Laminados Velasco), después Arcelor en Europa (Aceralia, Usinor, Arbed) y finalmente la

actual ArcelorMittal con perspectiva mundial.

Tiene, además, un Executive MBA y un máster en Derecho Marítimo. También es corredor acreditado en España (DGS), experto en Gerencia de Riesgos por MAPFRE, miembro de la Junta Directiva de AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros) y profesor asociado de FUNDACIÓN MAPFRE y la Universidad de ArcelorMittal.

López Porcel es el responsable local de establecer las estrategias de riesgo asegurable en ArcelorMittal, del desarrollo de normas y procedimientos

**«VEMOS A LA ASEGURADORA CAUTIVA COMO UNA COMPAÑERA DE VIAJE QUE ENTIENDE NUESTROS PROBLEMAS Y CONOCE NUESTRAS VENTAJAS» (JCLP)**

riesgo en el sentido más amplio de la expresión, contribuimos a detectar los riesgos, a analizarlos y a evaluarlos, intervenimos en las actividades de nuestras unidades de negocio para mitigarlos y somos los responsables directos de la transferencia de riesgos, ya sea hacia una aseguradora externa o a nuestra propia aseguradora cautiva. Tenemos que tratar de apreciar el verdadero coste total del riesgo y que sea transparente dentro de la organización en favor de todo el proceso de gestión de riesgos en su conjunto.

### *En este contexto, ¿qué papel debe asumir el gerente de riesgos?*

**EVM:** En mi opinión, el papel del director de Riesgos y Seguros de una gran compañía industrial con presencia en todo el mundo consiste en encontrar el difícil equilibrio entre mitigación del riesgo, retención



para su área de actuación (Europa del Sur, México y África del Norte), de acuerdo a la filosofía establecida a nivel corporativo por ArcelorMittal. Por tanto, «nuestro cometido en España consiste en formar parte de esta cadena, siguiendo la estrategia y la filosofía sobre Riesgos y Seguros establecida por la corporación en Luxemburgo, además de las especificaciones locales para cumplir con la legislación y establecer programas y medidas que permitan a las compañías sobrevivir en caso de siniestros importantes». «En nuestro país –prosigue– existe un reducido equipo regional con dedicación plena que presta

servicio a las compañías del grupo que gestionamos. Asimismo, contamos con el apoyo de una persona en cada entidad local que trabaja a tiempo parcial para nuestra área, lo que nos permite disponer de una estructura razonable y eficiente para un grupo de nuestras dimensiones».

En términos de dependencia, según López Porcel, existen dos situaciones: «dependemos funcionalmente del director general de Riesgos y Seguros de Luxemburgo (Edwin Meyer) y, al mismo tiempo, respondemos jerárquicamente ante el Director General en España (José Enrique de la Rubiera)».

y transferencia de este, la diversidad de nuestras empresas y del personal, y las culturas asociadas, así como la experiencia de aprendizaje a lo largo de la vida que brinda el sector de seguros.

**¿Qué es lo que más les atrae de su profesión?**

**EVM:** Para mí, uno de los aspectos más atractivos de nuestra profesión es la interacción con las personas, el establecimiento de relaciones de confianza y nuestra aportación profesional a la continuidad de la empresa y a la protección de la cuenta de resultados de nuestras compañías.

**JCLP:** En términos generales, coincido plenamente con los comentarios anteriores. Desde el punto de vista personal, puedo decir

que disfruto con la incertidumbre de lo que suceda cada día. Iniciar la jornada con una planificación previa que hay que modificar por diferentes circunstancias resulta algo muy fructífero. Podemos comenzar gestionando un siniestro ocurrido en España relativo al Consorcio de Compensación de Seguros, recibir la notificación de un problema en un barco con destino a Argelia, comprobar las cifras de Daños y Pérdida de Beneficios en nuestras instalaciones de Marruecos, atender las peticiones de nuestro equipo corporativo desde Luxemburgo y terminar el día colaborando con nuestros colegas de México. La sucesión de acontecimientos hace que me sienta a gusto en este ámbito debido a las distintas culturas involucradas y a la flexibilidad requerida para entender los problemas y plantear soluciones efectivas a los mismos. ■