

«El seguro es un socio y un cooperador necesario para el éxito en la gestión del riesgo»

*«Las empresas se han dado cuenta de que una de las mejores formas de proteger sus cuentas de resultados es protegerse de los riesgos que las puedan afectar», dice De Sancha. En los últimos años, Navantia ha evolucionado mucho en este ámbito. Ahora el reto es conseguir que la Gerencia de Riesgos sea integral.*

# Eduardo de Sancha

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE  
SEGUROS INDUSTRIALES DE NAVANTIA**

Texto: ALICIA OLIVAS Fotos: ALBERTO CARRASCO



***Navantia es una empresa perteneciente a la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), que controla el cien por cien de su capital. ¿De qué forma influye su condición de empresa pública a la hora de establecer políticas de Gerencia de Riesgos o contratar coberturas aseguradoras?***

En primer lugar, tengo que decir que el nuevo equipo directivo de la SEPI está muy interesado en la gestión de los seguros a nivel corporativo, no solo de Navantia sino de todas sus empresas. Y lo está porque esto posibilitaría obtener mejores condiciones económicas en la contratación de pólizas para todo el grupo.

El problema es la disparidad de actividades de las empresas que integran el grupo. Son actividades tan diferentes que tengo la opinión de que, salvo en algunas pólizas muy determinadas, como la Responsabilidad Civil General, es muy difícil conseguirlo. Se está trabajando en esa línea, pero no creo que sea una realidad a corto plazo.

Por tanto, ahora mismo en Navantia la política de gestión de riesgos y contratación de seguros es interna, absolutamente interna, y se lleva a cabo a través de su Departamento de Gestión de Seguros Industriales o, en el caso de los Seguros de Previsión Social, del Departamento de Recursos Humanos.

***A nivel interno, ¿quién tiene en Navantia la última palabra en cuanto al control de los riesgos?***

En el caso de los riesgos de tipo medio o bajo, el propio Departamento de Gestión de Seguros Industriales o, en su defecto, la Dirección Financiera, que es donde estamos encuadrados.

A nivel de grandes riesgos o de decisiones que impliquen riesgos de elevada intensidad para la cuenta de resultados de la compañía, serán los órganos directivos –el Comité de Dirección de la empresa o incluso el Consejo de Administración–, a propuesta evidentemente del Departamento de Gestión de Seguros Industriales o de la Dirección de Administración y Finanzas.

## GESTIÓN INTEGRAL Y CENTRALIZADA

***En líneas generales, ¿cuál es el sistema de 'risk management' implantado en Navantia, la primera empresa española de tecnología naval-militar?***

Tras la creación de la actual Navantia, en 2004, lo primero que hicimos fue centralizar la gestión de los riesgos. Navantia es la heredera de Astilleros Españoles y de la Empresa Nacional Bazán. En ambas empresas se gestionaban los seguros y los riesgos de forma diferente. Mientras Bazán tenía una gestión bastante centralizada, en Astilleros Españoles ocurría lo contrario. Así, nuestro primer trabajo fue centralizar la gestión de todos los seguros.

A partir de ahí, como somos una empresa geográficamente descentralizada, contamos con la cooperación de determinados órganos periféricos, que no son propios de nuestro departamento pero sí de la Dirección de Administración y Finanzas, aunque, realmente, la gestión es integral y centralizada. También contamos con la colaboración de un bróker.

Procuramos la mejora de la gestión del riesgo industrial mediante la formación de nuestros trabajadores y profesionales, prestando apoyo técnico en la gestión de los programas, en la explotación de las áreas productivas de nuestros astilleros y en la gestión del inmovilizado, así como también en las áreas de actividad comercial y de compras y subcon-

**«EN NAVANTIA, LA GESTIÓN DEL RIESGO HA MEJORADO TREMENDAMENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS»**

tratación. El objetivo es identificar y controlar los riesgos desde la fase más inicial de una operación, participando en la elaboración y revisión de las ofertas, con especial cuidado en las negociaciones contractuales, y de toda aquella documentación y normativa interna de la empresa que pueda afectar o tenga relación directa o indirecta con la gestión de riesgo, proponiendo unas cláusulas específicas estándar en esta materia para las diferentes modalidades de contratación y subcontratación que garanticen la tranquilidad en la gestión del riesgo asociado a una operación concreta... Todo eso lo hacemos, creo, con cierto resultado positivo.

***¿Qué retos supone para su departamento que la empresa haya desarrollado programas navales en más de 19 países y actualmente mantenga abiertas oficinas en Australia, Qatar, India, Turquía y Brasil?***

Efectivamente, este es uno de los retos más importantes en estos momentos y una de nuestras principales preocupaciones. Nuestros programas navales en el exterior nos han permitido tener un prestigio internacional importante y penetrar en mercados muy atractivos, como Asia, Oceanía y también Sudamérica. En esta región siempre hemos tenido presencia –participamos en su día en el programa naval de submarinos de Chile (en consorcio con la DCN francesa) y en el de patrulleros en Argentina, y más recientemente con Venezuela–, pero ahora hay una gran vocación debido a que algunos países de ese hemisferio tienen ambiciosos planes de mejora y ampliación de sus flotas, lo que implica en algunos casos tener que contar con establecimientos permanentes. Eso es lo que ocurre en Brasil, donde tenemos una delegación que, a corto plazo, puede convertirse en filial.



En el caso de Australia, hemos construido dos buques tipo LHD, similares al *Juan Carlos I* de la Armada española, como subcontratistas principales de un astillero local y estamos participando en otro programa de la Armada australiana como diseñadores de sus fragatas. Esto nos ha llevado también a establecernos allí, creando para ello una empresa filial que será a medio plazo la cabeza de puente para desarrollar toda la actividad comercial de Navantia en la zona.

Para nuestra empresa, estos establecimientos permanentes y delegaciones son una forma de fidelizar a los clientes y de hacer a Navantia más presente en determinadas zonas geográficas con gran potencialidad de desarrollo económico, pero a su vez esto nos obliga a plantearnos la necesidad de dotarnos de un programa internacional de seguros. La internacionalización es una voca-

**«TENEMOS QUE GESTIONAR NUESTROS RIESGOS DE FORMA QUE SE GARANTICE LA SOLVENCIA Y LA VIABILIDAD DE LA COMPAÑÍA»**

ción de la empresa y uno de nuestros objetivos es plantearnos la organización de un programa internacional de seguros.

*¿Cómo afrontan desde su Área los nuevos proyectos de la compañía, por ejemplo, en eólica 'offshore'?*

Se trata de un proyecto muy importante para Navantia porque es un mercado emergente donde creemos que hay potencial y tenemos posibilidades. Y eso nos obliga a estudiar la cobertura de este tipo de riesgos, riesgos identificados y conocidos, aunque de momento no tengamos una experiencia concreta.

Generalmente, este tipo de parques opera con unas pólizas marco, generales, que incluyen la construcción en todas sus fases y las actividades que cada contratista y subcontratista realizan. A veces, el juego de las franquicias, algún riesgo que no parezca





perfectamente identificado, te obliga a proteger y a estudiar la protección autónoma, y en ese sentido también estamos trabajando. A día de hoy todavía no tenemos ningún proyecto en curso, aunque sí hay alguno sobre la mesa.

*Navantia ofrece soluciones globales que incluyen el diseño y la construcción del buque, la fabricación e integración de sistemas de equipos a bordo, la formación de la propia dotación o tripulación, el mantenimiento y modernización del buque durante toda su vida útil, etc. ¿Cuál de estas actividades es la más complicada desde el punto de vista de la Gerencia de Riesgos?*

La parte más fácil es aquella en la que tenemos muchísima experiencia: la cons-

trucción. Nadie puede cuestionar la experiencia de Navantia en la construcción de buques civiles y militares. Ahí es donde nos sentimos más cómodos, y tengo que decir que hemos tenido muy buenos socios aseguradores que nos han facilitado la situación.

Luego están otras áreas más novedosas, por ejemplo, la parte de sistemas es muy complicada, porque es una actividad bastante clasificada que implica no solo una valoración razonable del riesgo, que no siempre es fácil, sino también intentar encontrar cobertura en relación a operaciones para las que el mercado de seguros no siempre da una respuesta clara, porque todo lo que suena a sistemas de armas, combate, etc. produce cierto «chirrido», pero hasta ahora se ha ido solucionando. Este año, por ejemplo, hemos introducido la actividad de sistemas, en cuanto a direcciones de tiro y demás componentes, en nuestra póliza corporativa de montajes, donde hemos obtenido una cobertura razonable que, sin duda, iremos revisando y mejorando, pero de entrada nos da cierta confianza haber obtenido un primer paraguas satisfactorio.

Otro reto son los ciclos de vida. El mercado asegurador en ese tipo de operaciones está muy limitado a una cobertura que Navantia tiene de forma muy solvente para todas las actividades que realiza en sus astilleros o en los de la Armada española, pero ahora estas actividades casi siempre obligan a la prestación del servicio en astilleros remotos en los que se encuentra la flota a la que estás asistiendo. Hasta el momento, hemos obtenido una solución transitoria para los contratos de ciclo de vida que ya tenemos firmados en el caso de las fragatas de Noruega y estamos trabajando para conseguirlo en el mantenimiento de la flota de las armadas australiana y venezolana, con las cuales estamos inmersos en plena fase de negociación.

**«LA INTERNACIONALIZACIÓN ES UNA VOCACIÓN DE LA EMPRESA Y UNO DE NUESTROS OBJETIVOS ES PLANTEARNOS LA ORGANIZACIÓN DE UN PROGRAMA INTERNACIONAL DE SEGUROS»**

## RIESGOS INTANGIBLES

*Otra dificultad son los llamados riesgos intangibles: patentes, propiedad intelectual, imagen, marca, reputación... ¿Cómo han conseguido ponerlos bajo control?*

Esta es otra asignatura en la que estamos trabajando. En concreto, en el tema de patentes, estamos tratando de mejorar nuestras coberturas de Responsabilidad Civil Profesional. Es muy importante que los contratos recojan cláusulas clarísimas de protección en estos ámbitos, y, además, protegerse con pólizas adecuadas y pedírselas también a contratistas y subcontratistas. Son pólizas que por la naturaleza intangible del riesgo resultan muy difíciles de «vender» internamente, ya que su necesidad raras veces resulta visible, salvo cuando se produce una reclamación.

*En estos momentos, ¿cuáles son los riesgos que más le preocupan?*

Uno de los que más nos preocupa en estos momentos es el del personal desplazado en el extranjero, cuyo número cada vez es mayor. Y también los ataques cibernéticos. Siendo una empresa del sector de la defensa, sería muy peligroso que alguien pudiera vulnerar las medidas de seguridad. Nuestra Dirección de Tecnología de la Información considera que tenemos suficientes medios y la eficacia necesaria para evitar cualquier intrusismo, y seguro que es así, pero es nuestra obligación buscar alguna alternativa para minimizar el impacto en la imagen de la compañía que pudiera tener la destrucción de información de carácter técnico o de ingeniería, de secretos de programas navales militares, etc.

Como he dicho antes, otra de nuestras preocupaciones es la mejora de la protección de las patentes, de los derechos de propiedad,

**«NOS HEMOS FOCALIZADO EN LOS RIESGOS MÁS NOVEDOSOS PORQUE EN LOS QUE TENÍAMOS EXPERIENCIA ESTAMOS CÓMODOS»**

en nuestras coberturas de RC Profesional, porque lo que tenemos no es realmente lo adecuado para una empresa del perfil y la vocación de Navantia, que cada vez está más volcada en la venta de ingeniería.

*¿Cómo se implican los trabajadores de esta compañía en la consecución de los objetivos de prevención de riesgos y de preservación del medio ambiente?*

No es una tarea fácil. Nos enfrentamos a un problema que no es solo nuestro, sino de todas las empresas del ámbito industrial, co-



mo es el elevado nivel de subcontratación de personal. En la plantilla, el control y la formación se asumen directamente, pero en el caso de la subcontratación, aunque no renuncies a ejercer esos controles y se exijan por contrato los mismos estándares, el seguimiento se vuelve más complicado, aunque intentamos hacerlo.

Cada dos años llevamos a cabo una inspección de riesgos de la compañía con desplazamientos a todas las zonas industriales y productivas, y aprovechamos para reunirnos con todos los gestores y las áreas implicadas en la gestión de los riesgos, no solo industriales, sino también de gestión del inmovilizado, áreas comerciales, etc. Y además de explicar todo tipo de políticas de gestión del riesgo y de aseguramiento, revisamos los métodos de gestión de los programas navales, los propios programas de prevención de riesgos laborales y medioambientales de cada zona industrial... Es decir, intentamos imprimir esa doctrina y creemos que va calando.

Pero, evidentemente, existe la dificultad añadida del control de la subcontratación, y solo hay que ver que los accidentes laborales,

**«A NIVEL INTERNO, TENEMOS LA ASIGNATURA PENDIENTE DE BUSCAR UNA MAYOR COORDINACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS QUE TIENEN RELACIÓN DIRECTA CON LA GESTIÓN DEL RIESGO»**

que afortunadamente han descendido en relación al pasado, afectan en la mayoría de los casos a personal subcontratado.

## TRANSFERENCIA ASEGURADORA

*¿Cuál es la política de Navantia en cuanto a transferencia y retención de los riesgos? ¿Qué papel otorgan al seguro?*

El seguro es un socio y un cooperador necesario para el éxito de la gestión del riesgo y de la propia viabilidad de la compañía. A nivel personal, valoro muy positivamente la cooperación que siempre nos ha prestado el seguro, una realidad que ya viene de la época pasada y ha continuado en la actual.

Tenemos que gestionar nuestras amenazas de forma que se garantice la solvencia y la viabilidad de la compañía, y con el menor riesgo para la cuenta de resultados; pero los recursos no son ilimitados. Por eso, tenemos que buscar pólizas de seguros y márgenes de retención del riesgo que nos permitan mantener el balance de esas dos ideas.

A veces, en las operaciones comerciales nos encontramos con las exigencias, especialmente en el área anglosajona, de cláusulas en los contratos que para nosotros eran desconocidas. Esto te obliga a acomodarte a las circunstancias de un cliente determinado y darte de unas coberturas para obtener el contrato o la adjudicación de la obra, principalmente porque en nuestro caso una gran parte de nuestros clientes son Administraciones públicas, en las que el margen de negociación es más restringido.

*¿Cuentan con alguna cautiva?*

No, porque en este momento somos una empresa con pérdidas y ahora mismo no resultaría viable. En la actual situación econó-





mico-patrimonial de la empresa no es un proyecto que tenga sentido, aunque no queda descartado en un futuro.

***¿Cuáles son las características de su programa de seguros?***

Es un programa integral que pretende cubrir, con márgenes de coste y de retención razonables, los riesgos a los que está expuesta la empresa en todas sus actividades. Nos hemos focalizado en los riesgos más novedosos que requerían una acción inmediata, porque en los que teníamos experiencia estamos cómodos. Así, nos estamos centrando en la internacionalización, que nos está obligando a diseñar nuevas coberturas y cambiar nuestra mentalidad de trabajo. En ese sentido, nuestro programa tiene que adaptarse a esa circunstancia y caminar hacia un sistema internacional en el corto-medio plazo.

***¿Están encontrando dificultades en el mercado para algunos riesgos?***

Para responder, deberíamos definir qué mercado. El mercado asegurador no da problemas para ninguna cobertura, pero en el caso de la RC Profesional, en el marco de las aseguradoras que están operando en el mercado español, no hemos visto un clausulado que nos dé satisfacción plena.

***¿Están trabajando en esta cobertura? ¿En qué otras?***

Sí, hemos mantenido reuniones y tenemos ofertas de varias compañías para adecuarla a nuestras necesidades. Comprendo que las aseguradoras tienen también sus limitaciones por sus contratos de Reaseguro y a veces no pueden llegar a donde el cliente les pide.

Y, con un objetivo no tan inmediato, nos estamos focalizando en el diseño de un



programa internacional: las pólizas de contingencias para expatriados y, en general, personal desplazado al extranjero; así como en los riesgos cibernéticos.

**GERENCIA DE RIESGOS**

***¿Cómo ha evolucionado la Gerencia de Riesgos en los últimos años? ¿Ha influido la crisis en la forma de gestionar sus riesgos?***

No tengo una visión global de cómo lo han vivido otras empresas, pero en Navantia



tengo que decir que en los últimos años la gestión del riesgo se ha mejorado tremendamente, tanto en la política de prevención, y nuestras cifras de siniestralidad así lo demuestran, como en la propia estructura de nuestros programas operativos.

Hemos diseñado un programa integral y con unas coberturas apropiadas a las necesidades de la compañía, lo que nos da mucha satisfacción. Y a nivel interno, tenemos la asignatura pendiente de buscar una mayor coordinación de todas las áreas que tienen relación directa con la gestión del riesgo.

¿Cómo nos ha afectado la crisis? Pues nos hemos visto obligados a reducir costes, pero no a base de rebajar nuestros límites de indemnización o de quitar coberturas, sino aumentando franquicias, aunque tengo que decir que este año no sólo no hemos subido las franquicias sino que hemos conseguido alguna reducción, sin que haya supuesto mayor coste.

Desde el año 2005, en Navantia se ha reducido el coste de los seguros del orden del 35-37 por ciento; además, con muchas mejoras en los límites de indemnización, coberturas y franquicias manejables para la compañía.

### ***En su opinión, ¿está mejorando la aversión al riesgo dentro de las empresas?***

En general, hay una preocupación importante. Imagino que también hay factores exógenos que obligan a ello, como los grandes cataclismos climatológicos frente a los que nadie está exento, y eso está haciendo cambiar la mentalidad de las empresas frente al riesgo. Además, es un tema de cultura: las empresas se han dado cuenta de que una de las mejores formas de proteger sus cuentas de resultados es protegerse de los riesgos

### **«LA GERENCIA DE RIESGOS SE VA A CONVERTIR EN UN ÁREA DE REFERENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS»**

que las pueden afectar. Es en este sentido en el que Navantia trabaja, y creo que es algo generalizado.

### ***¿Cómo se está adaptando la Gerencia de Riesgos a un mundo tan cambiante y complejo?***

La Gerencia de Riesgos está evolucionando mucho, quizás en el sector público es donde menos se palpe, pero cada vez son más los organismos públicos que tienen Gerencia de Riesgos. En el sector privado se va a convertir en un área de referencia dentro de la organización de las empresas y con un peso creciente. Confío en que ocurra lo mismo en Navantia y en el sector público en general; de hecho, el interés del nuevo equipo directivo de la SEPI de empezar a organizar los seguros a nivel corporativo podría ir en esa línea.

### ***¿Qué aporta el sector asegurador a compañías como Navantia?***

Las aseguradoras son un socio y un cooperador necesario y, en la mayoría de los casos, nos sentimos con ellas de manera muy confortable. La situación del mercado está en márgenes razonables de coste y las compañías con las que hemos trabajado siempre nos han dado una respuesta muy positiva para llegar a coberturas o límites por exigencia de nuestros clientes a la hora de formalizar algún contrato.

### ***En los próximos años, ¿qué lugar ocuparán los gerentes en las empresas?***

Su importancia creciente hará que vayan escalando posiciones en el sistema organizativo de la empresa, sobre todo si la vocación, desde luego la mía, es que la Gerencia de Riesgos sea integral. |

**«BUSCAR SOLUCIONES QUE DEN TRANQUILIDAD Y SOSIEGO A LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA ES UN ESTÍMULO»**



Madrialeño, casado y con un hijo, Eduardo de Sancha es licenciado en Derecho, pero nunca ha desempeñado funciones relacionadas con el ámbito jurídico en Navantia. «Siempre me he movido en el Área Económica-Financiera, con responsabilidades en comercio exterior, gestión de proveedores... Y más recientemente en el Área de Seguros, tras la reorganización de la compañía, cuando desaparece Musini, y por la propia vocación de organizar una Gerencia de

Riesgos que hasta en ese momento no existía en Navantia y, de hecho, en pocas empresas públicas».

Aunque su llegada al mundo de la Gerencia de Riesgos y los seguros no fue vocacional, este sector le gusta. «Es un mundo bastante cambiante. Las necesidades que imponen las actividades industriales, los nuevos enfoques para que las empresas puedan subsistir... me obligan a estar permanentemente reciclado para dar respuesta a esa necesidad, y buscar soluciones que den tranquilidad y sosiego a la cuenta de resultados de la compañía es un estímulo. Es una actividad que te atrapa y, por supuesto, puedes ver que el resultado económico de tu gestión es eficaz y tiene un reflejo en un mejor posicionamiento económico de la empresa».

En Navantia, la gestión de los seguros industriales le corresponde a la Dirección de Administración y Finanzas, integrada en el Comité de Dirección de la empresa; mientras que la gestión de los seguros asociados a previsión social está encuadrada dentro de la Dirección de Recursos Humanos.

En su trabajo «no hay días iguales, pero habitualmente llego a las oficina a las ocho de la mañana y lo primero que hago es bucear en los diarios digitales para ver si hay alguna noticia que me interese, no solo del mundo del seguro; y después, normalmente, comienzo con los asuntos diarios, reuniones con diferentes áreas, la gestión diaria de operaciones de aseguramiento, del control del riesgo, de los siniestros...».

Su mayor reto en la empresa es «conseguir que la Gerencia de Riesgos de Navantia sea integral, no tan compartimentada como hasta ahora, porque no siempre nos coordinamos con la eficacia que nos gustaría. Estamos trabajando en esa línea, pero no es fácil».

En el aspecto personal, De Sancha ha realizado actividades en el mundo deportivo. «He sido árbitro internacional de baloncesto, durante muchos años, de la Liga ACB. De alguna forma, esta experiencia forma tu carácter y te ayuda a la hora de tomar decisiones, a veces con muy poco tiempo; y a manejar colectivos y a ser su referente».