

«Pirelli presta mucha atención a la Gerencia de Riesgos desde hace mucho tiempo», dice Jorge Luzzi. En el grupo italiano dedican grandes esfuerzos al análisis de las amenazas y su prevención, y acuden al mercado asegurador con un riesgo tratado, «eso es muy importante». Ahora, también, como presidente de FERMA, tiene nuevos retos: conseguir que esta organización sea todavía más participativa y acompañar a la evolución de los 'risk managers'.

JORGE LUZZI

GERENTE DE RIESGOS DEL GRUPO PIRELLI Y NUEVO PRESIDENTE DE FERMA

«La Gerencia de Riesgos es, hoy por hoy,

Fotos: ALBERTO CARRASCO



una absoluta necesidad para las empresas»

En primer lugar, ¿podría describir las funciones del Departamento de Gerencia de Riesgos de Pirelli?

Son bastante variadas. Comienzan con la etapa de identificación y el análisis de los riesgos para establecer políticas de prevención. Nuestros propios ingenieros llevan a cabo las inspecciones en la fábrica y hacen las recomendaciones internas, pensando en mejorar el riesgo de la empresa.

También hemos desarrollado políticas de prevención en otras áreas, como Salud, para analizar y reducir los riesgos en este ámbito; o en Transportes, donde los riesgos son también muy importantes. Pirelli trabaja en países en los que los robos son muy frecuentes. Por eso hemos desarrollado una central propia con la que todos nuestros camiones están conectados vía satélite. Hacemos, por tanto, *loss prevention* de ingeniería, de tipo médico, de transportes, etc. como actividad dentro de la empresa.

Cuando el riesgo es analizado, establecemos si se puede reducir a través de nuevas instalaciones o medios, por ejemplo, mediante extintores de humo, compartimentando entre diferentes productos, cambiando las rutas de transporte, con programas de salud a nivel interno..., y presentamos los proyectos de reducción de riesgos al Comité de Inversiones del grupo. Podemos tomar, entonces, dos decisiones: asumir el riesgo, ya que todas las medidas de seguridad adoptadas lo han hecho asumible; o transferirlo y acudir al mercado asegurador, pero cuando acudimos a ese mercado ya llevamos el riesgo tratado, eso es muy importante.

Y si a pesar de todo ocurre el siniestro, nos ocupamos de la continuidad del negocio, que también es una tarea fundamental de nuestro Departamento.

**«EN PIRELLI
MEDIMOS LOS
RIESGOS Y
DESPUÉS
DECIDIMOS
CUÁNTO
PODEMOS
ASUMIR O
TRANSFERIR.»**

Fundada en 1872, Pirelli es el quinto operador a nivel mundial en el segmento de neumáticos, con 19 plantas industriales en cuatro continentes y una red comercial en 160 países. El grupo, además, está presente en otros sectores (tecnológico, energías renovables y diseño) a través de Pirelli Eco Technology, Pirelli Ambiente y PZero. ¿Cómo es posible manejar con éxito los riesgos de actividades tan diferentes?

Efectivamente, no es sencillo. En primer lugar, hay que eliminar la *fotocopiadora* porque no todos los riesgos de estos negocios son iguales o tienen los mismos efectos. Una cosa es trabajar en moda, donde la reputación es un elemento del negocio que puede ser hasta positivo y, en cambio, en neumáticos, cuidar la reputación es una cuestión de supervivencia, porque si las personas creen que los neumáticos no funcionan o tienen algún peligro, no compran. Por un lado, por tanto es un elemento comercial y, por otro, un elemento de subsistencia básico para la compañía. Son operaciones diferenciadas. Pero también hay riesgos que son comunes para toda la empresa. Por eso trabajamos en compartimentos estancos, pero con una política de *risk management* común para los problemas generales que pueden afectar a la empresa.

Un alto valor

¿Qué valor otorgan en Pirelli a las estrategias de Gerencia de Riesgos?

Para nuestro grupo estas estrategias tienen un valor muy importante. Más aún: Pirelli es una escuela en ese sentido donde yo me formé, igual que muchos otros, porque si hacemos un repaso de todas las personas que han pasado por el Departamento de Gerencia de Riesgos de Pirelli a



**«EL 'RISK
MANAGEMENT'
TIENE QUE
TENER UNA
ESTRUCTURA DE
COMUNICACIÓN,
Y ESTO EN PIRELLI
LO HACEMOS
CONSTANTEMENTE»**

lo largo de su historia, nos podemos encontrar con que la mitad de los *risk managers* actuales en Italia tuvieron alguna experiencia en nuestro grupo. Pirelli presta mucha atención a la Gerencia de Riesgos desde hace largo tiempo.

Ausente desde 1991, Pirelli vuelve a ser proveedor de Fórmula 1 para tres temporadas. Admitiendo que los nuevos neumáticos están añadiendo espectáculo a las carreras, ¿en qué medida este regreso a la F1 se torna una herramienta estratégica para la expansión de la marca?

Durante muchísimo tiempo estuvimos presentes en la Fórmula 1, en la época de Fangio y de otros

**«LA FÓRMULA 1
NECESITA UN
GRAN PLAN DE
CONTINGENCIAS»**



UNA CARRERA DILATADA Y EN DISTINTOS IDIOMAS

Como profesional de la Gerencia de Riesgos, Jorge Luzzi cuenta con una carrera dilatada en diferentes países e idiomas. Desde hace más de 25 años trabaja para el Grupo Pirelli, donde ha ocupado la función de *risk manager* en distintas partes del mundo, como Latinoamérica, particularmente en Brasil, pero también en Argentina. También fue responsable de América del Norte y Asia-Pacífico para el grupo y estuvo en otros países como Turquía o Italia. Antes de su ingreso en Pirelli trabajó para la correduría Marsh o el grupo suizo Ciba Geigy –hoy Novartis– en el área de Seguros. Recientemente, Luzzi fue nombrado presidente de FERMA (Federación de Asociaciones Europeas de *Risk Management*).

*¿Cómo valora su nombramiento?
¿Qué objetivos se ha fijado en su nuevo cargo?*

Desde el principio fue una sorpresa para mí, porque yo soy el representante de la asociación italiana y hay asociaciones mucho mayores que la mía, como la alemana, la inglesa y la francesa. Además, estoy desde hace poco tiempo de vuelta en Europa. Pero es un honor que mis colegas europeos me hayan reconocido de esta manera, estoy muy contento y creo que también va a ser un gran trabajo.

Lo primero que me he propuesto es que FERMA sea un poco más democrática y participativa. Con esto no quiero decir que no lo sea, pero tiene que serlo más, de forma

que los miembros del Consejo, las asociaciones nacionales, que son las que componen FERMA, integren equipos de trabajo y conseguir así que la federación sea algo más compartido. No tenemos que dejar de pensar que nuestro gran soporte económico viene de aseguradores, *brokers*, etc., que encuentran en FERMA un lugar neutral donde reunirse; y no podemos dejar de pensar en ello porque es lo que ha ayudado a que organizaciones como FERMA vayan adelante. Por otro lado, tenemos que pensar en la evolución del *risk manager*, que en una época era un comprador de seguros, después pasó a hacer otras cosas y ahora está integrando los equipos de *Enterprise Risk Management* (ERM).

grandes corredores internacionales. Cuando Pirelli decide salir de este negocio, dentro de la F1 había una situación un poco complicada. La presión sobre los neumáticos era enorme: presionaba la escudería, el piloto, la prensa... Y por eso decidimos parar. Se había entrado en una espiral que podía ser negativa para el negocio y ocasionarnos problemas.

Ahora la visión de la FIA (Federación Internacional del Automóvil) es diferente. El neumático es igual en cantidad y calidad para todos. Es un elemento necesario, pero la diferencia la pone la capacidad del piloto o el vehículo. A nivel de inversiones, el neumático para la F1 requiere inversiones elevadas. Son especiales, no se

«EL ÁREA DE GERENCIA DE RIESGOS LO ABARCA TODO Y TIENE QUE VER CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA»

pueden hacer en cualquier lugar. En Pirelli construimos una fábrica nueva que solo hace neumáticos para Fórmula 1; y en nuestro Departamento tuvimos que trabajar mucho y hacer planes de contingencia bastante particulares para este negocio, en el que hay poca alternativa de seguros. Contamos con un Seguro de Transportes, sí, pero ¿qué pasa si los camiones salen con los neumáticos para una carrera desde su punto de origen a 500 kilómetros de distancia en otro país y los obreros de la frontera están en huelga o hay algún conflicto y no se puede pasar? ¿Qué hemos hecho para combatir estos riesgos? Pues contamos con reservas. Para calcularlas analizamos nuestro peor siniestro: un terremoto. En ese caso no pudimos volver a trabajar en la fábrica, parcialmente destruida hasta dos meses y medio después de la catástrofe; y superamos ese periodo, calculando entonces una reserva de cuatro meses. Por eso, si ocurre un terremoto o un incendio o alguna cosa parecida, podemos, incluso, construir una *minifábrica* para seguir produciendo. Y si el problema fuera de distribución, podemos enviar neumáticos desde distintos lugares del mundo: Londres, São Paulo, Estambul..., reduciendo de esta forma muchísimo la posibilidad de que ocurra algo en todos estos lugares al mismo tiempo... Es decir, la Fórmula 1 necesita un gran plan de contingencias.

También ocupa altos cargos en otras importantes federaciones y asociaciones del sector, como IFRIMA, ALARYS y ANRA. En su opinión, ¿qué papel cumplen estas instituciones? ¿Están contribuyendo a reforzar la cultura de las empresas frente al riesgo?

Yo creo que sí. De alguna manera, las asociaciones marcaron el inicio del diálogo entre colegas para tratar de entender una problemática parecida. En Gerencia de Riesgos unas empresas van más rápido y otras más despacio, y un factor catalizador son las organizaciones que ponen en común experiencias, para que las empresas que van a menor ritmo puedan aprender de las que más han evolucionado en este ámbito.



¿Qué departamentos o áreas del grupo han intervenido en la elaboración del sistema de Gerencia de Riesgos implantado en su grupo? ¿A quién corresponde su ejecución?

El área de *Risk Management*, y esta es una de las razones por las que me gusta la profesión, trabaja con toda las áreas de la empresa. Por ejemplo, cuando se va a elaborar un contrato con un nuevo operador intervienen varios departa-

mentos: el de Logística, que trata de mejorar costes; el Jurídico, que analiza los términos legales, y nosotros, Gerencia de Riesgos, para ver qué riesgos pueden existir en ese contrato. Para ello tenemos que trabajar con ambos departamentos. Por ejemplo, con Logística, además del caso anterior, trabajamos en temas de seguridad en el transporte, si hay más riesgo de robo, catástrofes... También trabajamos con Recursos Humanos en todos los temas que tienen que ver con salud, vida, accidentes... Con el área Legal y Jurídica, en contratos, como he dicho antes, pero también en siniestros, en temas de Responsabilidad Civil... En la parte de daños a la propiedad y pérdidas de beneficios, trabajamos con el área industrial o el gerente de fábrica, en sus planes de inversión... El área de Gerencia de Riesgos lo toca todo y tiene que ver con todos los departamentos. Lo único que no puede estar un *risk manager* es aislado.

Plan estratégico

Pirelli ha puesto en marcha un plan estratégico para el periodo 2011-2015 con el que pretende crecer y mejorar sus resultados. ¿De qué forma puede contribuir la Gerencia de Riesgos a alcanzar estas metas?

En muchas cosas. Una parte del plan de Pirelli es la adquisición de nuevas empresas. Una de esas adquisiciones que ya está prácticamente hecha, por eso lo puedo mencionar, es en Rusia, donde el grupo se ha propuesto crecer mucho. Pirelli está comprando fábricas existentes y en el Departamento de Gerencia de Riesgos vamos a trabajar en la identificación de todos los riesgos, desde los industriales -porque la fábrica, en general, tiene un nivel de seguridad inferior al estándar europeo- hasta los personales, de RC...

«SIEMPRE TRABAJAMOS PENSANDO QUE EN ALCÚN MOMENTO LOS SINIESTROS PUEDEN SUCCEDER»

Nuestro Departamento ha realizado un profundo análisis, estableciendo el coste de lo que podría suponer poner la fábrica a nuestro nivel.

Es decir, en la parte de adquisiciones la Gerencia de Riesgos puede contribuir mucho, pero también en fábricas que estamos terminando de construir, como la de México, un proyecto que empezamos de cero; o en otros planes, como el crecimiento de la venta de productos a través de Internet, etc.

El grupo italiano está presente en 160 países. ¿Cuál es la estructura de la Gerencia de Riesgos en el exterior?

Globalmente tenemos una estructura de *risk coordinators* que no son necesariamente empleados del Departamento de *Risk Management*, pero en cada país en el que estamos presente, los 160, hay un *risk coordinator*. En cada lugar vemos quién puede ser la persona más adecuada para este cargo, que puede ser del área Legal, Financiera, de Recursos Humanos, etc., y es la encargada de trasladar a la central todos los datos relacionados con riesgos, prevención, etc. También contamos con una pequeña estructura regional en Brasil que me reporta directamente, porque la actividad es central.

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

Esa es una de las funciones del *Risk Management*. Ya he dicho que los *risk managers* no deben ni pueden permanecer aislados. Dentro de la organización, los gerentes de riesgos deben hacer publicidad del impacto que pueden tener los riesgos. Deben tratar con los ejecutivos de la empresa al más alto nivel, pero también tener relación con los de abajo. Los ingenieros que están

en nuestra estructura y que van a visitar las fábricas recogen opiniones de operarios sobre cómo tratar algún problema específico, porque, al fin y al cabo, son los que están allí.

El *Risk Management* tiene que tener una estructura de comunicación, y esto en Pirelli lo hacemos constantemente mediante cursos y manuales de prevención, que están traducidos a todas las lenguas donde tenemos una fábrica: inglés, español, portugués, turco, chino, alemán... Tratamos de mantener un sistema de comunicación con toda la empresa. Muchas veces es difícil, lo sé, pero es muy importante.

**«LOS GERENTES
DE RIESGOS
DEBEMOS
CONTINUAR CON
ORGANIZACIONES
COMO FERMA
DIFUNDIENDO
ESTA PROFESIÓN»**

¿Cómo son tratados los riesgos considerados estratégicos para la empresa?

Los riesgos estratégicos del grupo son tratados de forma diferente y específica. Se analizan en el seno del comité de riesgos del grupo y siempre son coordinados centralmente. Después hay riesgos internacionales que podrían afectar a muchas empresas y que cubrimos con programas mundiales en la parte de seguros o con políticas y planes de contingencia en la parte de no seguros. Asimismo podemos citar los riesgos locales –como puede ser la legislación particular de un país–, que pueden llegar a ser riesgos estratégicos en algún momento o internacionales. Por ejemplo, si un riesgo en Brasil, Rusia o China puede





afectar al 15 o al 20% de nuestras ventas a nivel mundial, pasa a ser un riesgo internacional, aunque tenga un origen local.

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

Nosotros siempre trabajamos pensando que en algún momento los siniestros pueden suceder, pues la única forma de que no ocurran es no realizar actividad alguna. Una empresa es un movimiento de riesgos: se inicia invirtiendo capital, creciendo en un proyecto, haciendo cálculos, análisis... En cualquier momento se están asumiendo riesgos, lo que nosotros tratamos es de que todas esas amenazas sean riesgos y no incertidumbres, porque el riesgo de alguna manera se puede calcular, pero la incertidumbre es hacer como el avestruz, esconder la cabeza en un agujero y pensar que no pasa nada. En Pirelli medimos los riesgos y después decidimos cuánto podemos asumir o su transferencia. Trabajamos mucho calculando los riesgos, lo que puede pasar, y la forma de afrontarlos.

POLÍTICA DE RETENCIÓN

¿Qué riesgos han decidido asegurar y en cuáles han optado por el autoseguro?

Hay un poco de todo. Por ejemplo, en este momento hay coberturas para la pérdida de reputación, pero hemos decidido retener este riesgo porque no es un riesgo que se pueda transmitir en gran parte, ya que no podría ser cubierto ni en un 5% de lo que nos pudiera afectar.

En general, acudimos al mercado asegurador para los riesgos normales: Incendio, Transporte, Construcción, RC..., y ahora también estamos trabajando en Crédito. En estos casos estamos haciendo programas mundiales de riesgos.

Pero siempre tomamos una participación, es lo que nosotros denominamos principio de riesgo, que puede ser de varios millones, optimizando el papel de la cautiva.

¿Cuál es el papel de sus cautivas?

Pirelli tiene dos cautivas: una en Dublín (Irlanda) y otra en Lugano (Suiza). La cautiva no tiene el objetivo de ser rentable por sí misma, sino de afrontar los riesgos que asume. Además, permite establecer franquicias más altas o ceder a los aseguradores mejores riesgos.

¿Qué busca Pirelli en sus aseguradoras?

Queremos estar seguros de que tienen capacidad para pagar y hacer lo que prometen. La seguridad económica de la aseguradora vale mucho, pero también tiene gran valía su innovación, es decir, que tenga capacidad de entendernos cuando nuestra empresa cambia, de modificar las coberturas adaptándose a las nuevas necesidades; también queremos que cuente con flexibilidad, capacidad administrativa y técnica, porque estando presente en tantos países algunas veces organizamos programas con dinero que fluye de una forma a otra, de un lugar a otro, y en unos mercados es más fácil que en otros... Y, finalmente, valoramos la presencia mundial. MAPFRE, por ejemplo, destaca porque tiene una gran presencia en América Latina, que para nuestros negocios es muy interesante.

UNA NECESIDAD

Hoy es imposible concebir el desarrollo sostenible de las empresas sin contar con una política adecuada de Gerencia de Riesgos.

¿Qué hace falta, entonces, para que la Gerencia de Riesgos alcance la velocidad de la Fórmula 1 en el mundo empresarial?

**«EL 'RISK
MANAGER' DEBE
ESTAR SIEMPRE
PREOCUPADO EN
COMO EVITAR
RIESGOS; PARA
ELLO DEBE ESTAR
EN CONTACTO
CON TODA LA
EMPRESA»**

La Gerencia de Riesgos es, hoy por hoy, una absoluta necesidad para las empresas, pero a veces hay personas o instituciones que tienen necesidades que no saben que tienen y lamentablemente las descubren cuando tienen un problema.

Los gerentes de riesgos debemos continuar con organizaciones como FERMA, pero también con asociaciones nacionales, difundiendo esta profesión, mostrando el valor agregado que da la Gerencia de Riesgos, porque cuanto más se hable de ello, mejor va a ser. Actualmente, la Gerencia de Riesgos es una cuestión de supervivencia.

¿Qué es lo que más le atrae de su profesión?

Siempre dije que el *Risk Management* es para personas que no son despreocupadas. El *risk manager* es una persona que se preocupa, que siempre está preocupada por evitar los riesgos de la empresa donde está, por cómo reducirlos, y esto va desde cuidar la fábrica o la salud de sus colegas hasta proteger las inversiones de sus empresas... Todo el tiempo está pensando en la manera de evitar riesgos, problemas, cómo reducir su impacto. Y esto no lo puede hacer una persona que sea despreocupada o que no le guste hablar con los demás, porque esta es otra parte muy interesante de la profesión: estar en contacto con toda la empresa. **I**