

La Gerencia de Riesgos en el exterior. Un supuesto complejo. La experiencia de Dragados

EDUARDO ROMERO VILAFRANCA
DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES, PRESIDENTE DE AGERS

En el momento de diseñar un programa internacional de gerencia de riesgos, con el objetivo de establecer la protección financiera a través de las coberturas de seguros, conviene seleccionar cuidadosamente a los grandes grupos de corredores, compañías de seguros y reaseguros, que cuenten con suficiente tamaño y capacidad y presencia en las áreas geográficas en las que se van a desarrollar los proyectos.

Uno de los retos más sugestivos a los que se enfrenta la Gerencia de Riesgos en una empresa, lo representa el desarrollo de sus proyectos en el exterior, dada la multitud de variables que hay que considerar.

Las experiencias que se presentan en este estudio están basadas en mi propia experiencia como Gerente de Riesgos del Grupo Dragados, en cuya organización internacional empecé a trabajar hace ya veinticinco años, concretamente en Argelia, y a cuya actividad en el exterior he continuado ligado, en mayor o menor medida, desde entonces.

La actividad económica se enfrenta hoy a un escenario de cambios continuos, a los que nuestras empresas deben no sólo adaptarse, sino incluso adelantarse, para poder seguir creciendo, condición sin la cual no podrán sobrevivir.

Entre los múltiples cambios que están afectando de manera decisiva al mundo moderno, hay que citar la internacionalización y globalización de las actividades empresariales, como uno de los más relevantes.

Permítanme unas referencias para presentar al Grupo Dragados y poder demostrar hasta que punto este fenómeno ha sido determinante en su desarrollo, que se ha orientado en torno a cuatro vectores fundamentales:

- Diversificación de actividades.
- Internacionalización.
- Crecimiento sostenido de la actividad.
- Políticas de Calidad Total y Medioambiental.

Veamos brevemente como se ha producido este desarrollo.

DRAGADOS UN GRUPO MULTINACIONAL DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS

Dragados inició sus actividades hace más de cincuenta años, siendo su objeto inicial la actividad de la construcción en España. Tras un fuerte desarrollo de la actividad constructiva, que se extiende poco a poco a todas las ramas de la obra civil y la edificación, Dragados inicia una dinámica diversificadora, hace cerca de cuarenta años, entrando en los campos de las Concesiones de Transporte, la Actividad Inmobiliaria, la Ingeniería, los Servicios Integrales a la Industria y, más recientemente, los Servicios Urbanos.

Esta diversificación de actividades se acompaña con un proceso de internacionalización, que arranca en las mismas fechas para la actividad constructora y se extiende posteriormente a las restantes actividades del Grupo.

Es así, como nos encontramos hoy en Dragados con un Grupo Multinacional de Construcción y Servicios, fuertemente diversificado, compuesto por unas ciento cincuenta empresas, que desarrollan su actividad en más de cuarenta países, estructuradas en cinco divisiones: Construcción, Industrial, Servicios, Inmobiliaria y Concesiones.

Las actividades de construcción han experimentado en los últimos ejercicios un crecimiento sostenido de la cifra de negocio, en el entorno del 6% anual, que se ha mantenido en el presente año, para el que se prevén unas ventas de 132 millardos de pesetas (795 millones de euros, 810 millones de dólares) en edificación y 248 millardos de pesetas (1.495 millones de euros, 1.521 millones de dólares) en obras civiles, con una participación del 25% de las actividades internacionales.

De forma más significativa han crecido las actividades industriales, apoyándose en las relacionadas con los mercados eléctricos y de telecomunicaciones, los gasoductos y oleoductos, el control de tráfico y, en general, una fuerte expansión internacional. Gracias a todo ello, sus ventas alcanzarán en 1999, 125 millardos de pesetas (753 millones de euros, 767 millones de dólares), el 53% de los cuales procederá de la actividad internacional.

En el área de servicios hay que mencionar concesiones de limpieza viaria, recogida y tratamiento de basuras domiciliarias, residuos industriales (aceites) y orgánicos (purinas), explotación de mobiliario urbano, distribución de agua y electricidad, logística y transporte, etc., tanto en España, como en Portugal, el Reino Unido, Marruecos, Argentina,

Chile, Venezuela y otros países, prestando servicio a más de veinte millones de personas.

La cifra de negocios de la División de Servicios ha experimentado un gran desarrollo, previéndose alcanzar en 1999, 123 millardos de pesetas (741 millones de euros, 755 millones de dólares), lo que representa un crecimiento del 75% en relación con 1998.

Una actividad en la que el Grupo Dragados ostenta un claro liderazgo, es la de Concesiones, en la que figura por quinto año consecutivo como primer concesionario del mundo de infraestructuras de transporte, según clasificación de la revista Public Works Financing, con concesiones en España, Argentina, Colombia, Chile, Méjico, Reino Unido, Canadá, Portugal, Sudáfrica, Ecuador, etc.

La actividad inmobiliaria, finalmente, ha experimentado un crecimiento notable en el pasado ejercicio, en el que dobló sus ventas superando los 23 millardos de pesetas (138 millones de euros, 141 millones de dólares).

El Grupo Dragados prevé cerrar 1999 con una facturación agregada de 670 millardos de pesetas (4.036 millones de euros, 4.110 millones de dólares), un beneficio antes de impuestos de 23 millardos de pesetas (138 millones de euros, 141 millones de dólares) (un 83% más que en 1997) y una cartera de pedidos de 1,63 billones de pesetas (9.820 millones de euros, 10.000 millones de dólares) (crecimiento del 70% en los dos últimos años).

Para concluir esta exposición del Grupo Dragados, me referiré brevemente a la evolución del vector de la calidad, considerado como objetivo prioritario del mismo. Dragados y Construcciones obtuvo en 1994 la certificación de AENOR -de acuerdo con las normas ISO 9.000- para todas sus actividades, ratificada por la organización europea E.Q.Net. En la actualidad, prác-

«La función que tiene por objeto la conservación de los activos de la empresa y de su capacidad de generación de beneficios, mediante la minimización del efecto económico-financiero de las pérdidas accidentales, derivadas de la materialización de los riesgos.»

ticamente todas las empresas del Grupo han sido certificadas.

Se complementa este interés prioritario por la calidad, con la Política Medioambiental implantada en Dragados, de acuerdo con la norma ISO 14.001, para minimizar el impacto que puedan tener en el medio natural y en el entorno urbano, tanto las obras de construcción como las restantes actividades que el Grupo desarrolla.

LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL GRUPO DRAGADOS

Acabamos de exponer de que manera ha ido transformándose el Grupo Dragados a lo largo de su historia, veamos ahora como ha evolucionado el tratamiento de los riesgos en el mismo.

Dada la fuerte exposición a los riesgos a que están sujetas sus actividades, no es de extrañar que surgiera muy temprano en Dragados la preocupación por el conocimiento de los mismos, su prevención y la protección financiera mediante pólizas de seguro y fondos de autoseguro.

Es así como nació en la empresa, hace ya más de treinta y cinco años, un sólido Departamento de Seguros, que desarrollaba una política de optimización en la contratación y administración de las pólizas de seguros. Este departamento ha ido evolucionando con el devenir del tiempo hasta convertirse en una auténtica Gerencia de Riesgos, que entendemos como:

La función que tiene por objeto la conservación de los activos de la empresa y de su capacidad de generación de beneficios, mediante la minimización del efecto económico financiero de las pérdidas accidentales, derivadas de la materialización de los riesgos.

Las actividades que desarrolla la Gerencia de Riesgos del Grupo Dragados, son las habituales en este tipo de departamentos, y podríamos resumirlas como sigue:

1. Identificación, análisis y evaluación de los riesgos a los que se encuentra expuesta la actividad de la empresa.
2. Establecimiento de políticas de prevención, reducción y control de esos riesgos.
3. Determinación de la protección financiera más adecuada para los riesgos remanentes, con dos alternativas básicas:
 - Retención propia, total o parcial (franquicias), mediante dotación de fondos de autoseguro u otros medios.
 - Transferencia de riesgos, básicamente mediante la contratación de seguros, a través de:
 - El establecimiento de Programas de Seguros que cubran automáticamente determinados riesgos en un período de tiempo determinado.
 - Desarrollo de Pólizas Abiertas o Acuerdos Marco de Seguro, que permitan cubrir en condiciones preestablecidas otros riesgos, previa declaración.
 - Contratación de Pólizas de Seguro singulares para la cobertura de riesgos puntuales, que escapan de los cauces anteriores.
4. Seguimiento permanente de los riesgos, con una actuación en dos direcciones:
 - Revisión y actualización continua de las coberturas: capitales asegurados, condicionados de las pólizas, compañías aseguradoras y reaseguradoras que los respaldan, instrumentos de protección financiera de las retenciones, etc.
 - Intervención activa cuando se producen los siniestros a fin de:
 - Minimizar las pérdidas.
 - Agilizar y potenciar los recobros (tanto de nuestras pólizas, como de los terceros responsables de los daños).
 - Proponer las medidas que se impongan para impedir, en el futuro, su repetición o, si no fuera posible, limitar su alcance y mejorar su cobertura.

El desarrollo de estas actividades en el Grupo Dragados reviste una especial complejidad, agravada por el gran desarrollo internacional que han experimentado hoy sus distintas divisiones.

Esta complejidad se pone de manifiesto en los casos de cuatro proyectos recientes de Dragados en el extranjero, situado cada uno en un continente diferente y con contenidos muy diversos:

- Ampliación del Puerto de la Condamina, Mónaco.
- Concesión del Agua y la Electricidad de Rabat, Marruecos.
- Construcción y Explotación de los Túneles del Monte Carmelo, Israel.
- Rehabilitación y Explotación del Ferrocarril del Atlántico, Colombia.

Seguidamente se exponen a grandes rasgos en que consisten estos proyectos y las actuaciones que requieren, de acuerdo con los principales riesgos identificados en cada uno de ellos y las circunstancias del país en que se desarrollan.

AMPLIACIÓN DEL PUERTO DE LA CONDAMINA. MÓNACO

Se trata de la ejecución del lote 2 de la ampliación del puerto de Mónaco, adjudicado a una *Unión Temporal de Empresas*, en la que participa Dragados, y consiste en la construcción en Algeciras de un enorme dique semiflotante que, una vez fabricado, se transporta a Mónaco y se coloca como cierre del puerto.

El dique, que contiene cuatro niveles de parking, *entrepôts para embarcaciones y talleres*, es un enorme cajón de hormigón armado, con un peso de 135.000 Tm, unas dimensiones aproximadas de 353 m de eslora, 44 de manga y 28 de puntal, y un valor de unos 6.640 millones de pesetas (40 millones de euros, 40,7 millones de dólares).

El transporte de Algeciras a Mónaco se realizará mediante cuatro remolcadores de gran capacidad, dos tirando a proa y dos de respeto a popa. La duración de la travesía se estima en unos 17 días, una vez preparado el transporte, operación que requerirá una semana, al igual que su colocación (aquí no hay propiamente fondeo) en Mónaco.

En relación con los seguros de esta operación, la Propiedad toma a su cargo la cobertura de los riesgos básicos en Mónaco: Todo Riesgo de Construcción y Garantías Bianual y Decenal.

El Contratista debe asegurar el riesgo de construcción fuera de Mónaco (la ejecución del cajón en Algeciras) y el transporte del dique hasta la finalización de su colocación (rotulación y anclaje) en el emplazamiento definitivo.

Por otra parte, el Cliente, que ha desarrollado el proyecto con una ingeniería francesa, ha transferido con el contrato el riesgo de diseño a la UTE, que se ha visto obligada por ello a contratar una póliza de Responsabilidad Civil Profesional con una amplia cobertura.

Los riesgos más complejos de esta operación son el que se acaba de citar, y el del transporte del cajón. Este último se asegura como si se tratara de un buque, incluyendo cobertura de responsabilidad civil (4/4) para los riesgos de colisión y abordaje, así como gastos de salvamento y remoción de restos.

El seguro de Responsabilidad Civil Profesional contempla la cobertura de perjuicios puros, dentro de un amplio límite de indemnización, y ampara a la propia obra incluso antes de su entrega.

CONCESIÓN DEL AGUA Y LA ELECTRICIDAD DE RABAT

Es una concesión adjudicada a la empresa Redal en la que participa Urbaser, S. A., cabecera



de nuestra División de Servicios, junto a dos socios portugueses y uno marroquí.

La Concesionaria tiene encomendada desde el 1 de enero de 1999, la gestión delegada de los servicios de electricidad, agua potable y saneamiento en Rabat (800.000 habitantes), Salé (otros 800.000) y municipios circundantes (unos 400.000 habitantes más), por un plazo de 30 años.

Redal ha recibido un patrimonio inmobiliario compuesto por redes eléctricas, de saneamiento y de agua potable, además de bienes comunes, cuyo valor de reposición a efectos del seguro se estima inicialmente en más de 65.000 millones de pesetas (392 millones de euros, 399 millones de dólares), sin contar el valor del suelo.

Hay que añadir a esto un considerable patrimonio mobiliario, que comprende más de 300 vehículos automóviles de servicio, el mobiliario y enseres de las numerosas oficinas y agencias de que dispone, un importante stock de materiales y repuestos para el servicio, etc.

Por otra parte, la Concesionaria está obligada a efectuar importantes inversiones en infraestructura y equipos, cuyo valor total ronda los 182.000 millones de pesetas (1.096 millones de euros, 1.117 millones de dólares), el 40% de los cuales se invertirán en los diez primeros años.

Debemos pues enfrentarnos aquí a importantes riesgos de daños propios, tanto del patrimonio mobiliario como del inmobiliario, de considerable valor, incluyendo el riesgo de construcción para las inversiones en infraestructura.

Pero el riesgo más importante que debe sin duda analizar y proteger Redal, es el de responsabilidad civil, dado que se trata de un servicio público que afecta a dos millones de ciudadanos y que, además, los fallos en el suministro de energía eléctrica a las numerosas unidades de producción que alimenta, pueden desencadenar importantes reclamaciones por pérdidas de explotación. Añadamos a esto el riesgo de contaminación del medio ambiente, entre otros supuestos por fallos en la red de saneamiento y se completa un cuadro preocupante.

A diferencia del ejemplo anterior, nos encontramos aquí con un país, Marruecos, en el que el seguro no ha sido todavía liberalizado, por lo que se complica considerablemente la utilización de los programas de seguro corporativos y capacidades de reaseguro de los socios de Redal.

TÚNELES DEL MONTE CARMELO EN ISRAEL

Se trata de un proyecto adjudicado a Dragados en asociación con una constructora israelí y otros socios locales, para la construcción durante cinco años y posterior operación durante treinta, de dos túneles dobles en la ciudad de Haifa, en Israel, cerca de la frontera con el Líbano.

La construcción incluye la ejecución de 10 km de túneles, con sus instalaciones eléctricas, de iluminación, ventilación y peaje, así como una serie de intercambiadores y enlaces, con un valor de unos 322.000 millones de pesetas (1.938 millones de euros, 1.974 millones de dólares).

Nos encontramos aquí con importantes riesgos a prevenir y asegurar tanto en fase de construcción, como durante la operación y mantenimiento de los túneles:

- Daños a las obras temporales y definitivas, así como a los materiales y equipos destinados a la misma durante la construcción, y a las obras terminadas durante la operación.
- Pérdida Anticipada de Beneficios de la Concesionaria, por retrasos en la puesta en operación a consecuencia de un siniestro en la construcción, y riesgo de Interrupción del Negocio ya en fase de operación.
- Daños a la Maquinaria y Equipo de Construcción (rozadoras, jumbos, etc.) así como, posteriormente, a los equipos de peaje y maquinaria de operación y mantenimiento.
- Responsabilidad Civil General y Patronal, en las dos fases.

- Responsabilidad Civil Profesional por errores u omisiones en el diseño.

Se trata pues de una obra de notables riesgos, desarrollada a proximidad de la frontera con Líbano, en un país con una cultura de prevención muy desarrollada y altas exigencias en materia de seguros. Afortunadamente, nos encontramos en Israel con un mercado liberalizado y con una fuerte presencia del reaseguro internacional, lo que sin duda facilitará nuestra tarea.

Pero, si me permiten la broma, les diría que para mí uno de los mayores riesgos sería la utilización de una póliza de construcción que incorporase una cláusula estándar de túneles y galerías que, en caso de siniestro, podría dejar sin indemnizar una parte importante de los daños: consolidaciones del terreno, agotamientos de agua, reforzamiento de los sostenimientos del túnel, etc.

FERROCARRILES DEL ATLÁNTICO. COLOMBIA

El proyecto consiste en la rehabilitación de unos 1.500 km de línea férrea, y su operación, mantenimiento y explotación durante 30 años. Se comprenden en el mismo dos líneas: una más larga que va desde Santa Fé de Bogotá hacia el Norte, y otra más corta hacia el Este.

La inversión en rehabilitación a lo largo de todo el período representa una cifra próxima a los 130.000 millones de pesetas (785 millones de euros, 800 millones de dólares), casi la mitad de los cuales se desembolsarán durante los cinco primeros años, a los que hay que sumar el valor actual de la infraestructura en riesgo, que es enorme. Baste pensar que el coste medio de un kilómetro de línea férrea ronda los 163 millones de pesetas (980.000 euros, 1 millón de dólares), y la línea tiene 1.500 km.

Existe también una importantísima inversión a efectuar en maquinaria de ferrocarril, tanto para

la construcción (bateadoras, perfiladoras, clavadoras, etc.), como para la explotación de la línea (locomotoras y vagones).

Deben considerarse en este proyecto coberturas similares a las vistas para el caso anterior, pero teniendo presente que aquí conviven desde el primer día y a lo largo de los treinta años, los riesgos de operación con los de construcción, dado que se seguirán desarrollando trabajos de rehabilitación hasta el final de la concesión.

Entre los riesgos a tener presente, hay que resaltar el de responsabilidad civil, tanto por la construcción como por el transporte de pasajeros y mercancías. Asimismo, y habida cuenta de la extensión de la línea y las características del país, los riesgos de daños adquieren una especial importancia, por la intensidad que pueden alcanzar los siniestros como consecuencia de actos terroristas, terremotos y daños por agua con los fenómenos del «niño» y la «niña».

Debemos felicitarnos por que también en Colombia el mercado de seguros esté liberalizado, lo que nos permite utilizar nuestros programas de seguros multinacionales, y completar la colocación de los riesgos con los reaseguradores que habitualmente soportan nuestra actividad.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Espero que esta breve ojeada que hemos lanzado a cuatro proyectos de indudable actualidad para mi Grupo, susciten en el lector más preguntas que respuestas. Esa era al menos mi intención y les invito a reflexionar sobre todo ello, trasladándoles algunas consideraciones personales a modo de conclusión.

El primer elemento que yo destacaría tras analizar estos cuatro casos, es su diversidad: nos encontramos con proyectos que comportan actividades muy distintas (construcción, explotación de servicios públicos, transporte...), en países muy diferentes (con cuatro proyectos hemos

recorrido cuatro continentes), cada uno con su propia moneda, legislación y organización del mercado de seguros, y sujetos a riesgos muy diversos.

Este hecho, concede un valor fundamental a la primera de las actividades de la Gerencia de Riesgos: la identificación, análisis y evaluación de los mismos, esencial en el Grupo Dragados por la diversidad de las actividades que desarrolla y la dispersión geográfica (más de 40 países) de las mismas.

Un segundo aspecto que destacaría es el de la cada vez mayor globalización e internacionalización de la actividad aseguradora, que permite la creciente liberalización del mercado de seguros. De los cuatro países analizados sólo uno, Marruecos, tiene pendiente de completar esta liberalización y está en camino de hacerlo.

Este fenómeno, permite utilizar en mayor medida los programas multinacionales de seguros a todas las grandes corporaciones, que los colocan ya en muchos casos en primera línea de fuego en los negocios en el exterior, mucho más allá de su rol tradicional de cobertura en diferencia de condiciones y límites con las pólizas locales.

Para grupos como el mío, en los que las actividades de construcción-montaje y operación de concesiones tengan un peso importante, dichos programas pueden establecerse a nivel del reaseguro, lo que permitirá una gran flexibilidad a la hora de establecer las pólizas singulares en cada país, sin perder por otra parte garantías y homogeneidad en las coberturas.

Al hilo de lo anterior, yo destacaría otro elemento que se da siempre que hablamos de ingeniería y grandes riesgos: el papel determinante van a jugarlo aquí los reaseguradores, ya que la reducida capacidad de las compañías de seguro directo y de sus contratos obligatorios llevará estos asuntos al mercado facultativo de reaseguro en la gran mayoría de los casos.

Conviene, pues, a la hora de seleccionar a nuestros colaboradores, si no queremos poner los huevos en demasiadas cestas, elegir a algunos grandes grupos aseguradores y de correduría, que cuenten con estructuras de directo y de reaseguro, así como con presencia en las áreas geográficas en las que desarrollamos nuestras actividades, para que puedan brindarnos:

- Capacidad de reaseguro para respaldar nuestra actividad dentro y fuera de España.
- Red de seguro directo para remitir en «fronting» nuestros programas en el extranjero.
- Centralización de las operaciones para obtener una mejor información de nuestros riesgos, así como la aplicación de criterios uniformes al tratamiento de los mismos.

De acuerdo con lo que antecede, la estrategia que sigue el Grupo Dragados en sus relaciones con corredores, compañías de seguros y reaseguradores, es la siguiente:

- Buscar, además de la solvencia técnica y financiera, la capacidad de respuesta rápida, la agilidad y el carácter innovador, que demandan hoy un mercado global internacionalizado y altamente competitivo.
- Concentrar los riesgos en unos pocos grupos, sin conceder exclusivas a ninguno de ellos, pero evitando una dispersión de los mismos.
- Mantener, acompañados por nuestros corredores, contactos permanentes tanto con las compañías de seguro directo como con los reaseguradores, apostando por unas relaciones estables basadas en la transparencia, el conocimiento mutuo y la confianza recíproca.

En esta tarea fundamental para la protección del balance y los resultados de la empresa, que es la Gerencia de Riesgos, los corredores, aseguradores y reaseguradores, deben ser considerados más que como colaboradores como nuestros socios naturales.