

«Cada vez son más los clientes, socios y grupos de interés que piden explicaciones sobre gestión de riesgos»

«En Abengoa creemos en la Gerencia de Riesgos como función esencial para la toma de decisiones y sentimos que es nuestra responsabilidad aplicarla y potenciarla», dice Rogelio Bautista. Además, «somos unos convencidos de la transferencia aseguradora como elemento clave de los negocios».

Rogelio Bautista

GERENTE DE RIESGOS DE ABENGOA

Texto: ALICIA OLIVAS Fotos: ALBERTO CARRASCO



¿Podría describir cuáles son sus funciones como gerente de Riesgos de Abengoa?

La Gestión de Riesgos en Abengoa tiene el siguiente alcance y funciones: en primer lugar, el análisis y cuantificación de los riesgos de los negocios y proyectos de la compañía, incluyendo la confección de perfiles de riesgo por productos y metodologías de contingencias, como Montecarlo; métodos de análisis de riesgos específicos, para casos de fusiones y adquisiciones de empresas; Responsabilidad Social Corporativa y proyectos con impacto en sostenibilidad y en el cambio climático.

La segunda área de responsabilidad es la gestión de seguros, que engloba la definición y gestión de la política y procedimientos de aseguramiento; fijación de criterios para la contratación y relaciones con aseguradoras, reaseguradores y corredores; la contratación de programas corporativos, así como la coordinación entre los distintos responsables de seguros de las sociedades de Abengoa.

La tercera función abarca los riesgos especiales, donde somos responsables del establecimiento de políticas y sistemas de protección de expatriados, protección de activos en países de riesgo y gestión de situaciones de crisis.

En el cuarto foco, somos los encargados de aplicar un *software* específico y propio como herramienta de *Enterprise Risk Management* (ERM), que permite la obtención de mapas de riesgo online para riesgos estratégicos, operacionales, financieros y normativos.

El último punto de nuestro alcance es la formación sobre gestión de riesgos que recibe cada uno de nuestros empleados desde el momento de su incorporación (contenido incluido en el curso de bienvenida). Esta

formación también le acompaña durante toda su vida profesional en dos modalidades, presencial y *e-learning*, y en cuatro idiomas (español, inglés, portugués y francés). En los últimos tres años, casi 2.100 empleados se han formado en gestión de riesgos y se han impartido más de 16.600 horas de formación, con alcance mundial.

¿Dónde se ubica el Departamento dentro del organigrama de la compañía?

La Gerencia de Riesgos es uno de los departamentos corporativos de la compañía, encuadrado en la Secretaría General y con dependencia y reporte directo al Presidente y al CEO del Grupo. Además se sitúa al mismo nivel que el resto de departamentos corporativos (Financiero, Estrategia, Jurídico, Auditoría Interna, etc.).

UNA FUNCIÓN ESENCIAL

Abengoa quiere ser un referente mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible. ¿Cómo contribuirá la Gerencia de Riesgos a alcanzar este reto?

En Abengoa creemos en la Gerencia de Riesgos como función esencial para la toma de decisiones y sentimos que es nuestra responsabilidad aplicarla y potenciarla. En la práctica, los riesgos deben ser gestionados en todos los niveles de la organización, sin excepciones; el sistema de gestión de riesgos está plenamente integrado en la definición de objetivos del negocio y en las operaciones cotidianas para alcanzar dichos objetivos; y desde la Dirección se apoya, se evalúa, se hace seguimiento y se cumplen las directrices marcadas en cuanto a la gestión de riesgos.

«NUESTRO SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARTE DE TRES PRINCIPIOS BÁSICOS: CONCIENCIACIÓN, ANTICIPACIÓN E INVOLUCRACIÓN»



El sistema está diseñado de forma que se parte de la identificación de riesgos en cada área (financiera, jurídica, recursos humanos, IT, etc.) para, desde esa base y teniendo un especialista responsable del área, establecer los mecanismos de tratamiento y cobertura que necesariamente se han de aplicar en el negocio. Por tanto, gestión de riesgos y gestión de negocio son inseparables: gestionas el negocio conforme a un procedimiento que parte de mitigar los riesgos; luego, cuando gestionas negocio estás gestionando riesgos.

¿Podría describir, en líneas generales, cómo es el sistema de Gerencia de Riesgos implantado en su grupo?

Nuestro sistema de gestión de riesgos parte de tres principios básicos: conciencia-



ción, anticipación e involucración. Y se estructura a través de tres pilares: procedimientos de gestión; metodología y herramienta propia de ERM; y organización de seguimiento continuo a todos los niveles.

En cuanto a los procedimientos de gestión, cada uno de ellos es asignado a un responsable, a modo de *risk owner*, quien debe identificar los riesgos de su área y definir las coberturas en la gestión diaria. Los procedimientos atienden, por un lado, a los riesgos del negocio y, por otro, a los relativos a la fiabilidad de la información financiera. Esto hace posible que gestionar negocio sea siempre gestionar riesgos.

La metodología y la herramienta propias de ERM calcula en tiempo real el impacto y la probabilidad de los riesgos de la

«EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS ESTÁ PLENAMENTE INTEGRADO EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL NEGOCIO»

compañía: estratégicos, financieros, operacionales y normativos.

Finalmente, existe una organización de seguimiento continuo a todos los niveles, con comités definidos y planificados para seguir la evolución de los riesgos y, lo que es más importante, para detectar desde el origen del proyecto o negocio los riesgos del mismo.

¿Cuáles son las responsabilidades de la Alta Dirección de Abengoa respecto al sistema de gestión de riesgos?

Son varias. Una de ellas es la mentalización de la importancia del sistema y de su valor a todos los empleados y servicios de la organización. En segundo lugar, destaca la delimitación clara de funciones, atribuciones

y responsabilidades. A continuación, el otorgamiento de los medios suficientes para el desarrollo de las actividades del sistema; y la aprobación de los planes anuales y plurianuales de trabajo y de sus cambios. Igualmente, le corresponde el seguimiento de actividades, que se concreta en comités semanales específicos de gestión de riesgos, además de integrar a la Gerencia de Riesgos en los comités periódicos de proyectos y/o negocios significativos.

¿Cómo están consiguiendo que toda la organización asuma la gestión de la incertidumbre como un aspecto inherente a la actividad cotidiana?

Tenemos una ventaja cualitativa sustancial: la Alta Dirección está absolutamente convencida de la necesidad de gestión de riesgos para la consecución de los objetivos de la compañía. A partir de ahí los sistemas que hemos explicado anteriormente hacen inherente al negocio la gestión de riesgos, de forma que toda la organización lo tiene asimilado y debe aplicarlo en su día a día.

Además, se exige y se potencia la gestión de riesgos, incluyéndolo como requisito imprescindible en la toma de decisiones estratégicas y en todos los negocios significativos. Y hay mucha transmisión de cultura corporativa en gestión de riesgos desde la entrada del empleado, con formación específica incluida en todos los programas formativos que tenemos: de directivos, directores de proyecto, jefes de obra, gestores tecnológicos, etc.

ANÁLISIS PROYECTO A PROYECTO

Abengoa está especializada en dos sectores de alto crecimiento: energía y medio ambiente. ¿Cómo se integra la Gerencia de

«LA ALTA DIRECCIÓN ESTÁ ABSOLUTAMENTE CONVENCIDA DE LA NECESIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA»

Riesgos en la toma de decisiones o en la definición de objetivos en ambos negocios?

Hacemos análisis de riesgos particularizados proyecto a proyecto, viendo la foto general, desde los riesgos de negocio a los contractuales, los regulatorios, del entorno físico... En dicho ejercicio involucramos a los responsables de cada una de las citadas áreas. Y, además, nada se hace sin este análisis de riesgos previo, que se convierte así en una herramienta esencial para la toma de decisiones, tras aprobarse por toda la cadena de responsables del negocio de que se trate. Además, es la Gerencia de Riesgos la que se ocupa de validar dicho análisis de riesgos como paso previo a la aprobación por la Alta Dirección de la compañía. No se toma ninguna decisión sin el análisis aprobado sobre la mesa.

¿Cuáles son las metas de Abengoa en materia de Gerencia de Riesgos?

Destacaría dos: por una parte, completar el proceso de nuestra metodología ERM, haciendo que llegue a nivel de sociedad la fijación de objetivos concretos a cumplir en cuanto a probabilidad e impacto de los riesgos que le afectan directamente. Por otra, ser el vehículo que aporte valor como herramienta útil para la financiación, integrando en el proceso al mercado asegurador con soluciones novedosas.

No concebimos la gestión del riesgo solo como un elemento de mitigación o protección, sino que debe aportarnos una ventaja competitiva. Y otra cosa hay que tener clara: hay que viajar y estar en el sitio, no se puede hacer Gerencia de Riesgos desde la mesa del despacho.

Recientemente entraba en operación comercial Solana, la planta cilindro-parabólica más grande del mundo, con una





capacidad instalada de 280 MW (brutos), y la primera en Estados Unidos con almacenamiento de energía térmica. ¿Qué ha supuesto para su Departamento afrontar este proyecto?

Ha sido un ejercicio apasionante. Recuerdo perfectamente cuando hace varios años nuestro responsable del Negocio Solar en Estados Unidos vino con la idea y un *powerpoint* que explicaba la estructura. Desde ese momento comenzamos a trabajar en el análisis de riesgos del proyecto y hoy el proceso continúa, pues es un instrumento vivo sobre el que se hacen actualizaciones a medida que se va avanzando. Y, después, otro hito fue asegurarlo, lo que ha permitido a nuestro equipo de gestión de riesgos un conocimiento muy profundo del mercado estadounidense. Estoy seguro de que este proyecto nos ha colocado como una de las gerencias de riesgos que mejor conoce el seguro en Estados Unidos y su funcionamiento. Y seguimos, nos quedan muchos años de operación y un negocio de este tipo requiere de seguimiento permanente.

«EN CADA ACTIVIDAD PONEMOS EL FOCO SOBRE SUS RIESGOS CARACTERÍSTICOS, LA VERSATILIDAD TIENE QUE SER INHERENTE A LA GESTIÓN DE RIESGOS»

¿Contar con la certificación ISO 31000 les aporta una ventaja competitiva?

Cada vez más. Para nosotros es una validación externa y estructurada de nuestro sistema de gestión de riesgos. Es conveniente y necesario someter el sistema a este ejercicio de revisión y auditoría. Por eso llevamos obteniéndola desde hace cuatro años, y la tenemos no solo a nivel consolidado, sino también para nuestros grupos de negocio y sociedades más relevantes. Por otra parte, cada vez son más los clientes, socios y grupos de interés que piden explicaciones sobre gestión de riesgos y la certificación ISO 31000 es un buen soporte externo a lo que desde Abengoa podamos decir y explicar.

RIESGOS BAJO CONTROL

¿Cuántos riesgos han identificado que pueden afectar al negocio?

Analizamos todos los riesgos según su probabilidad e impacto; realmente cualquier riesgo podría tener una materialización y afectar al negocio. En consecuencia, son los planes de acción los que determinan para cada uno de ellos las medidas y las prioridades de mitigación. De entrada, nuestro estudio no deja fuera ninguno de los riesgos que tenemos identificados y es el resultado de su medición el que determina su tratamiento. Actualmente nuestra herramienta de ERM incluye 56 riesgos.

¿Cada cuánto tiempo se revisa el modelo de riesgos de Abengoa? ¿A quién corresponde esa revisión?

El modelo está en continua revisión para adaptarlo a la realidad del negocio. Cada responsable de área de nuestros procedimientos de gestión tiene que mantenerlos

siempre actualizados y diseñar o modificar las medidas de protección en los riesgos de su área. Como mínimo dos veces al año se ha de hacer el ejercicio, y anualmente se revisan las acciones y los resultados de dichas actualizaciones.

Abengoa desarrolla su actividad en 80 países de los cinco continentes. ¿En qué zonas geográficas han detectado una mayor exposición al riesgo?

Depende de los riesgos de que hablemos: políticos, regulatorios, del entorno... Y la realidad es cambiante, a veces a un ritmo vertiginoso. Nosotros trabajamos para seguir esa realidad, para conocer esos riesgos lo mejor posible y buscar cómo mitigarlos. La ventaja competitiva está precisamente ahí: en ser capaces de encontrar la mejor vía de mitigar el riesgo, para poder ir a todas las zonas. El trabajo de gestión de riesgos consiste en gran medida en buscar fórmulas de protección para poder decir «sí», porque hayas sido capaz de controlar los riesgos.

«SIN SEGURO, LA MAYOR PARTE DE LOS NEGOCIOS NO PODRÍAN HACERSE»

El negocio de Abengoa se articula en torno a tres actividades: ingeniería y construcción, infraestructuras de tipo concesional y producción industrial. ¿Cuál es la actividad más delicada en cuanto a riesgo se refiere?

Cada una tiene sus riesgos específicos. En Ingeniería y Construcción tendrás riesgo técnico, de plazo o de cumplimiento de garantías. En Concesiones, partimos de eliminar el riesgo «demanda» vía contratos firmes y de largo plazo; en venta de energía o de agua, por ejemplo, y serán los riesgos operacionales los que haya que controlar especialmente. En Producción Industrial requerirán atención el riesgo mercado, precio, materia prima y producto terminado. En resumen, en cada actividad ponemos el foco sobre sus riesgos característicos; por tanto la versatilidad tiene que ser inherente a la gestión de riesgos.

¿Cómo están abordando la protección de los riesgos catastróficos, los medioambientales o los originados por el cambio climático?

Para los riesgos catastróficos partimos de incluir en nuestros análisis de riesgos iniciales del proyecto un capítulo específico sobre el riesgo físico y de la naturaleza, chequeando la exposición al riesgo catastrófico que tiene la ubicación exacta del proyecto.

Para los medioambientales y del cambio climático disponemos de un modelo de análisis de riesgos especial para ellos, adaptado al potencial impacto que podamos sufrir, y que es diferente según hablemos de una desaladora, una planta solar o una línea de transmisión. La finalidad es doble: no solo protegernos de ese tipo de riesgos, sino también no causar impacto negativo con nuestras actividades. No puede ser de otra forma dado el



compromiso claro que tiene Abengoa con el desarrollo sostenible.

SEGUROS Y PREVENCIÓN

¿Considera que la transferencia aseguradora es una herramienta clave para el tratamiento del riesgo?

Absolutamente. Hay dos razones fundamentales: la primera, la seguridad que aporta el seguro a las transacciones mercantiles; sencillamente, sin seguro la mayor parte de los negocios no podrían hacerse al nivel de las empresas como la que hablamos. La segunda, porque necesitamos el seguro para la protección de los activos y frente a nuestras potenciales responsabilidades. Somos unos convencidos de la transferencia aseguradora como elemento clave de los negocios.

A su juicio, ¿cuáles son los desafíos del Seguro para abordar la protección de empresas como Abengoa?

Veo algunos muy claros en estos momentos. El primero, la entrada como elemento imprescindible en la financiación, pero adaptándose a nuevas exigencias, aunque se salgan de lo que viene siendo hasta ahora la técnica convencional. También, la protección efectiva de toda la cadena de suministro, que es global, y no puede limitarse a cláusulas que alcancen solo unos kilómetros alrededor del emplazamiento de tus trabajos. Y, finalmente, la ampliación de límites en la pérdida de beneficios contingente, llegando a límites que realmente sean útiles en los grandes proyectos.

¿Qué posición tiene el 'autoseguro' en su entidad? ¿Cuentan con cautivas?

Claramente preferimos la transferencia aseguradora al autoseguro. Usamos este en

«NO CONCEBIMOS LA GESTIÓN DEL RIESGO SOLO COMO UN ELEMENTO DE MITIGACIÓN O PROTECCIÓN, SINO QUE DEBE APORTARNOS UNA VENTAJA COMPETITIVA»

casos excepcionales, o porque el mercado asegurador no cubra el riesgo de que se trate (aunque nuestro esfuerzo es siempre conocer y conseguir las últimas novedades aseguradoras para nuestra actividad), o bien en riesgos donde la exposición sea decididamente muy baja y siempre después de haber hecho el ejercicio previo de calcular el impacto de un riesgo no cubierto. No tenemos cautiva, realizamos un estudio minucioso hace unos años para valorar su implantación y decidimos no ponerla en marcha.

¿Qué valor tiene la prevención en Abengoa?

Todo nuestro sistema de gestión de riesgos está concebido con un concepto preventivo; pensamos que hay que ser proactivos antes que reactivos. Nuestros procedimientos parten de la anticipación y análisis de riesgos desde la fase inicial de los proyectos o negocios. Y esta actividad de prevención es especialmente destacable en materia de riesgos laborales y en seguridad industrial, donde disponemos de sistemas, procedimientos concretos y equipos muy especializados.

¿Cuál es el papel de su Departamento en la gestión de situaciones de crisis?

Una de las parcelas de responsabilidad de la Gerencia de Riesgos en Abengoa es la gestión de crisis, definiendo los mecanismos internos que se pongan en marcha y apoyando a las áreas directamente afectadas por la situación de crisis. La gestión de estas situaciones de crisis es directa cuando se trata de temas de seguridad (expatriados, proyectos en construcción, activos en operación, planes de evacuación, riesgo país,...) y de apoyo a los departamentos o sociedades implicados (casos de accidentes personales, desastres naturales...). En ambos escenarios habiendo previamente

UN ADICTO A LA GERENCIA DE RIESGOS



Rogelio Bautista se define como «un adicto a la Gerencia de Riesgos», por muchos motivos: «Me apasiona el hecho de tener una visión muy completa de cada negocio o proyecto; también, el ejercicio continuo de buscar métodos de protección y compaginarlos (contractuales, aseguradores, financieros,...); otro tema apasionante es el aprendizaje constante que te proporciona esta profesión (aspectos técnicos, legales...). Finalmente, la gente con la que te relacionas y tienes que trabajar, tanto dentro de la compañía como de fuera, tus *aliados* para hacerlo bien». En su opinión, «en Abengoa todos esos aspectos se cumplen día a día y con creces».

Como gerente de riesgos

de esta compañía ha tenido que afrontar numerosos riesgos. «Dos de los más relevantes en los últimos tiempos han sido, primero, lograr que el seguro sea de verdad, y en la práctica, un instrumento financiero que aporte un gran valor en la financiación de proyectos, creando estructuras aseguradoras / bancarias complejas que permitan cumplir requerimientos de garantías; y, en segundo lugar, tener ya implantado y operativo nuestro *software* de ERM, un sistema propio y totalmente personalizado que nos proporciona mapas de riesgos *online* no solo a nivel consolidado de Abengoa, sino también a nivel de grupo de negocio y sociedades».

definido y puesto en marcha la mejor protección aseguradora posible.

MÁS VALOR

¿Están cada vez más interesados los grupos de interés (inversores, proveedores, clientes, etc.) en conocer los sistemas de Gerencia de Riesgos de las empresas?

Lo están, y el número de grupos de interés que quieren conocerlos es mayor cada vez. Con frecuencia asistimos a reuniones con dichos grupos de interés para dar a co-

«HAY QUE VIAJAR Y ESTAR EN EL SITIO, NO SE PUEDE HACER GERENCIA DE RIESGOS DESDE LA MESA DEL DESPACHO»

nocer qué hacemos para controlar los riesgos de la compañía. Temas como la Responsabilidad Social Corporativa, para la que tenemos una metodología particular que mide el riesgo de no hacerla adecuadamente, están sobre la mesa desde hace unos años.

Van siendo frecuentes en los últimos tiempos también los propios clientes que junto con la oferta que presentas piden el análisis de riesgos que has realizado para el proyecto o negocio con ellos. En resumen, la gestión de riesgos va ganando valor y aportándolo en las relaciones de la compañía con sus grupos de interés. |