

Eduardo Escaffi

DIRECTOR DE RIESGOS DE ENDESA

«No hay ninguna aventura empresarial que no conlleve riesgos»

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO

Desde su despacho, en la cuarta planta de la sede social de Endesa, Eduardo Escaffi se hace cargo de controlar los riesgos del grupo energético español, siempre con la mirada puesta hacia delante, «para ver por dónde vienen los riesgos», y con el objetivo de conseguir un buen retorno. En esta entrevista analiza para nuestra revista cuál ha sido la evolución de los riesgos para Endesa en los últimos años y detalla las fórmulas empleadas para afrontarlos. Asimismo, reflexiona sobre el papel presente y futuro de la Gerencia de Riesgos.



Endesa es una empresa comprometida con el desarrollo sostenible, y así lo expresa en la formulación de su visión como compañía: «ser un operador del negocio energético y de servicios conexos, centrado en la electricidad y compañía multinacional, responsable, eficiente y competitiva, comprometida con la seguridad, la salud y el medio ambiente». ¿Cómo puede contribuir la Gerencia de Riesgos a alcanzar estos objetivos?

La sostenibilidad es inherente. Es un elemento fundamental, natural, dentro de Endesa. El proceso de Control y Gestión de Riesgos obedece a un modelo basado, por una parte, en el estudio permanente del perfil de riesgo en las mejores prácticas actuales del sector energético o de referencia en la gestión de riesgos, en criterios de homogeneidad de las mediciones; y, por otra parte, en asegurar la conexión entre el riesgo asumido y los recursos necesarios para llevar a cabo los negocios, optimizando la relación riesgo-retorno. Pero, sobre todo, la forma de contribuir a que esta compañía sea sostenible, de seguir haciendo las cosas en el futuro como corresponda, es separando las funciones en gestores y *controllers* de riesgos.

¿Cuáles son los principios básicos definidos por el Grupo Endesa en el establecimiento de su política de gestión de los riesgos?

Entre los más significativos figura cumplir con las normas de buen gobierno corporativo y, estrictamente, con todo el sistema normativo de Endesa. Además, cada Negocio y Área Corporativa define los mercados y productos en los que operar, en función de los conocimientos y capacidades suficientes para asegurar una gestión eficaz del riesgo, criterios sobre contrapartes y operadores autorizados. Igualmente, Negocios y Áreas Corporativas establecen para cada mercado en el que operan su predisposición al riesgo, de forma coherente con la estrategia definida.

«EL RIESGO-RETORNO ES UNA ECUACIÓN, UN BINOMIO INSEPARABLE QUE TENEMOS QUE ENTENDER E INTRODUCIR EN NUESTRA MENTALIDAD»





Los límites son aprobados por sus respectivos Comités de Riesgo y, cuando éstos no existen, por el Comité de Riesgos de Endesa. Todas las operaciones se realizan dentro de los límites aprobados en cada caso. Finalmente, los Negocios, Áreas Corporativas, líneas de negocio y empresas establecen los controles de gestión de riesgos necesarios para asegurar que las transacciones en los mercados se realizan de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos de Endesa.

EVOLUCIÓN DE LOS RIESGOS

¿Cómo han evolucionado los riesgos en Endesa en los últimos años? ¿Qué riesgos componen hoy su mapa?

No hay que olvidar que dentro de las aseguradoras, o las entidades financieras, el riesgo es inherente a su negocio, pero para nosotros surge como un subproducto que en ocasiones es indeseado, y eso es algo fundamental para entender nuestra tarea. Antes, y cuando digo antes hablo de veinte años atrás, los clientes «no existían». Te encontrabas con abonados tremendamente dispersos. Si no pagaban la cuenta, se les cortaba la luz y punto, por lo que a efectos prácticos no existía el Riesgo de Crédito. Tampoco nos preocupaba el riesgo de los precios de los combustibles, porque si los costes aumentaban, cabía la posibilidad de subir los precios. En cambio, hoy tenemos que tomar un compromiso. No teníamos riesgo de inversión, pero ahora hay que acudir al mercado financiero y tomamos deuda...

En conclusión, en los últimos veinte años han surgido una serie de riesgos emergentes y nos hemos dado cuenta de que hay que manejarlos de manera profesional. Las categorías de riesgos se han ido definiendo, se han ido puliendo. En primer lugar, nos encontramos con los Riesgos Operacionales, que son aquellos con los que más

«EN LOS ÚLTIMOS VEINTE AÑOS HAN SURGIDO UNA SERIE DE RIESGOS EMERGENTES Y NOS HEMOS DADO CUENTA DE QUE HAY QUE MANEJARLOS DE MANERA PROFESIONAL»

hemos estado familiarizados: que se rompan las máquinas, que fallen... Éstos son los riesgos que normalmente mitigamos o transferimos a compañías de seguros o al proveedor de la maquinaria. Ésa es la forma más tradicional o más conocida de transferencia de riesgo.

Después existen otros riesgos, como los Riesgos de Crédito o los Riesgos de Mercado, que son aquellos que tienen que ver con la variación de los precios de las materias primas que utilizamos: la electricidad, los precios de los combustibles... Y, finalmente, el Riesgo Regulatorio, que es bastante complejo, porque en función de la normativa aprobada, las cosas pueden cambiar y ser muy diferentes. La mayoría de estos riesgos no se conocían o, simplemente, no se manejaban, pero ahora hay que controlarlos profesionalmente.

¿En qué consiste el Control de Riesgos Integral (ERM) de Endesa?

En Endesa, las tareas de gestión del riesgo se desarrollan en toda la compañía, de forma que cada Negocio o cada Área Corporativa realiza las tareas correspondientes a su ámbito de responsabilidad, es decir, tolerar (retener), tratar (mitigar), terminar (eliminar) o transferir (comprar un seguro).

A través de toda organización, la misión del ERM consiste en identificar los riesgos y equilibrar las maniobras de mitigación, transferencia o retención. En suma, buscar el equilibrio entre riesgo-retorno, conseguir el mínimo coste para poder ser competitivo y sostenible en el tiempo; el *mix* de tecnologías más adecuado. Endesa es sostenible porque también diversifica en términos de producción.

El riesgo global se define como el riesgo resultante de la consolidación de todos los riesgos a los que está expuesta la organización (de negocio, mercado, crédito y operativos). Consideran-

do los efectos de mitigación, esta estrategia permite la consolidación de las exposiciones al riesgo de las distintas Unidades y Áreas de negocio de la compañía y su valoración, así como la elaboración de la correspondiente información de gestión para la toma de decisiones en términos de riesgo y de empleo adecuado de capital.

¿Cómo se ejerce ese control?

El principal objetivo del control de riesgos es garantizar la adecuación de los riesgos asumidos por Endesa en su conjunto y en particular en cada Área Corporativa. Este objetivo se consigue a través de diversas tareas. Por ejemplo, se definen referencias cuantitativas que reflejan la estrategia de Endesa y la predisposición al riesgo establecida por la Alta Dirección; o se realiza el seguimiento de los límites establecidos.

Igualmente, se identifican y toman en consideración posibles incumplimientos de los límites fijados y se establecen las acciones, procesos y flujos de información necesarios para proporcionar la posibilidad de revisar la estructura de límites de forma temporal, con el fin de aprovechar oportunidades específicas surgidas en cada actividad.

SISTEMA PERMANENTE

Ante el nuevo escenario económico, ¿se ha introducido, o se va a introducir, algún cambio en el actual modelo de gestión de riesgos de Endesa?

Nuestro sistema de riesgos se está monitorizando continuamente. La menor actividad económica también entra en alguno de los escenarios previstos. Por eso, ¿qué es lo que podemos hacer hoy? Pues seguir mirando hacia delante. Esto es un negocio permanente y el actual entorno, de alguna forma, entraba dentro de alguno de los supuestos, por lo que la opción es continuar con la mirada puesta en el futuro.

«LA SOCIEDAD ESTÁ PREOCUPADA POR EL CAMBIO CLIMÁTICO Y DESDE ENDESA TENEMOS QUE RESPONDER A ESA PREOCUPACIÓN»

En estos momentos, ¿cuáles son los riesgos que más le preocupan? ¿Cómo se pueden mitigar?

Sin duda, dentro de nuestro mapa y en general, el riesgo que más nos preocupa es el Regulatorio, porque es sobre el que tenemos menor capacidad de gestión. Es muy difícil mitigarlo. La única forma posible, quizás, es diversificando. ¿Cómo? Diversificando en tecnologías, en países, en negocios. También es muy significativo el Riesgo de Mercado, que tiene que ver con la fluctuación de los precios de los combustibles; y, como en el caso anterior, la dispersión geográfica, la diversificación en cuanto al tipo de *mix* de generación, etc., contribuyen a reducir el nivel de riesgo.

Endesa ha sido incluida entre las 100 empresas con mayor liderazgo en el aporte de soluciones al cambio climático, según el índice KDL Global Climate. ¿De qué forma se pueden combatir estos riesgos desde el punto de vista de la Gerencia de Riesgos?

La sociedad está preocupada por el cambio climático y desde Endesa tenemos que responder a esa preocupación a través las normas de buen gobierno corporativo, incorporando ese deseo que la sociedad nos impone; en este caso, si nos dicen que la sociedad no quiere más emisión de CO₂, tenemos que aplicar medidas.

En estos momentos estamos produciendo energía eléctrica con un *mix* determinado entre hidráulicas, nuclear, carbón, petróleo, eólicas... Para poder generar un megavatio-hora emitimos a la atmósfera 0,4 toneladas de CO₂. Nuestro objetivo es reducir ese volumen a la mitad. ¿Cómo podemos hacerlo? Invirtiendo en energías limpias que no generen CO₂. Endesa está cumpliendo ya con todas las normativas impuestas en este ámbito, que son muy restrictivas para el caso de España y, sobre todo, específicamente para el sector eléctrico.

SEGUROS Y FÓRMULAS ALTERNATIVAS

¿Cuál es la política de Endesa a la hora de transferir los riesgos?

Voy a referirme a los Riesgos Operacionales, que son de una dimensión significativamente más pequeña que la masa de otros riesgos, pero que fueron los primeros que empezaron a sofisticarse. Ahora estamos tratando de determinar cuál es el nivel óptimo de cobertura y retención. Una de las ventajas es que tenemos muchas máquinas, muchas tecnologías, mucha diversidad, en distintos lugares... En definitiva, esa diversificación nos está ayudando a transferir los riesgos en menor medida.

¿Existe una respuesta adecuada en el mercado asegurador para cubrir todos los riesgos?

Absolutamente, sí. La actividad aseguradora funciona a efectos prácticos como los bancos. Contamos, por su parte, con un compromiso de pago, un pagaré, de que si algo sucede, previsto en la póliza, harán frente a la indemnización. Por lo tanto, un elemento fundamental dentro de todo esto es la evaluación de la capacidad de pago que tienen las compañías de seguros a las cuales entrego la protección de mis activos y a las que realizo la transferencia.

El mercado asegurador internacional es relevante, sobre todo, porque hay un elemento clave que no tiene solamente que ver con la cantidad de dinero que nos puede llegar a pagar sino también por su capacidad de sofisticación. Dentro del Seguro, hay compañías que son capaces de evaluar un riesgo masa; otras, cosas más sofisticadas; o simplemente las que huyen de algunos riesgos o sólo participarían si van de la mano de otra entidad.

Nuestros riesgos son lo suficientemente sofisticados como para tener que ir a aquellos operadores que saben de este tipo de riesgos. Y la res-

«EL RIESGO GLOBAL SE DEFINE COMO EL RIESGO RESULTANTE DE LA CONSOLIDACIÓN DE TODOS LOS RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA LA ORGANIZACIÓN»

puesta siempre ha sido buena. Desde el momento en que estamos asegurados, que transferimos riesgos, efectivamente, es porque pensamos que estamos protegidos, y lo cierto es que la respuesta también ha sido buena.

¿En qué casos han decidido optar por el 'autoseguro'? ¿Cuentan también con cautivas?

Los riesgos que no se transfieren se retienen. Aceptamos un riesgo determinado, una parte del riesgo que para nosotros es óptima. Hay distintas formas de retención. A nivel individual o particular, impulsamos que cada uno de nuestros gestores se enfrente a parte del riesgo. Otra parte de los mismos se retiene dentro del Grupo, principalmente como consecuencia de la diversificación; y, finalmente, lo que no queremos tomar se traslada al mercado. En definitiva, existen tres grandes áreas: retención individual, a nivel grupal y la transferencia directamente hacia el exterior. Para la retención como 'Grupo' hemos creado una compañía de seguros cautiva, denominada Compostilla Re, que permite optimizar la utilización de medidas de retención.

Ahora, Enel, que es parte fundamental de nuestro accionariado, tiene otra compañía cautiva, y cabe la pregunta de si vamos, en algún momento, a trabajar de forma conjunta. Todavía no hay nada decidido al respecto. Por ahora estamos trabajando de forma individual, con mucho contacto, eso sí, pero no hemos fusionado nuestros programas de seguros.

¿A qué obedece el nombre de Compostilla Re?

Así se llamaba la primera central de carbón que tuvo Endesa. El único problema es que es un nombre demasiado castellano y cuando estamos en el extranjero nos cuesta que lo entiendan. Compostilla Re es historia, un tributo a la tradición, a nuestras raíces.



¿Entra en sus planes utilizar otras fórmulas alternativas de transferencia de riesgo (ART)?

Por supuesto, se están estudiando de manera permanente otras fórmulas ART. Por ejemplo, últimamente hemos analizado algunos instrumentos como los *cat bonds*, bonos de catástrofes, que nos parecen muy interesantes. Para nosotros, el riesgo catastrófico es también un riesgo relevante debido a la situación de algunas de nuestras plantas. Hay más de 12.000 millones de euros en

«LA MISIÓN DEL ERM CONSISTE EN IDENTIFICAR LOS RIESGOS Y EQUILBRAR LAS MANIOBRAS DE MITIGACIÓN, TRANSFERENCIA O RETENCIÓN»

bonos emitidos relacionados con terremotos en California, huracanes en el golfo de México... Estamos interesados en estas fórmulas. Además, somos una compañía lo suficientemente sofisticada. Nos gastamos más de 100 millones de euros al año sólo en primas de Seguros Patrimoniales, por lo que tenemos que contar con un grado de sofisticación alto. Y, por supuesto, las cautivas son un instrumento más, un instrumento estupendo, fantástico.



PAPEL Y FUTURO DE LA GERENCIA

En su opinión, ¿ha conseguido la Gerencia de Riesgos, hoy, superar la percepción que existe en algunos sectores de ‘promesa incumplida’?

Disiento de esa percepción. Es más, en nuestro caso estamos en *work in progress* y no nos va mal. El pasado año la propuesta era llegar a tener un EBITDA de 7.200 millones de euros, y tuvimos 7.400 millones. Nuestros accionistas nos exigen ese nivel de precisión. Fuimos capaces de hacer un presupuesto y mirar hacia el futuro, mediante el análisis del riesgo, las variables que podrían ir por aquí o por allá. El precio del petróleo se ha duplicado en un año y nosotros no hemos variado al doble o a la mitad nuestro resultado, porque hemos tenido los riesgos razonablemente controlados.

Vamos ahora a la parte operacional. ¿Hemos tenido siniestros? La respuesta es sí, pero ¿se ha paralizado la compañía? La respuesta es no. Como ejemplo, en el apagón de Barcelona, en menos de 48 horas teníamos contratados y funcionando 160 equipos de generación autónoma dentro de la ciudad. Eso no es por casualidad. En rigor, desde hace mucho tiempo llevamos manejando y administrando el riesgo, y funciona.

Estamos sometidos a vaivenes enormes desde el punto de vista de los mercados, pero nuestra cuenta de gastos financieros ha subido un 2%. Por supuesto, hay muchas cosas más por hacer, sin lugar a dudas, el control de los riesgos es una cuestión de evolución permanentemente. Hemos ido cubriendo las necesidades y ahora estamos un poco más allá. Por ejemplo, en cuanto a los riesgos operacionales, ya no estamos hablando de renovaciones anuales, sino de renovaciones cada tres años con contratos a largo plazo, y para eso ha sido necesario haber convencido a nuestros proveedores, las compañías de seguros.

«EL GERENTE DE RIESGOS DEL FUTURO HA DE TENER CAPACIDAD PARA ENTENDER EL NEGOCIO COMPLETO Y VER POR DÓNDE PUEDEN VENIR LOS RIESGOS»

Contamos con la credibilidad del mercado por espacio de tres años.

Lo relevante en este caso es que como todo, escalón por escalón, las necesidades son las que te van haciendo que se desarrollen estas cosas. Tenemos unos accionistas que nos exigen cada vez más, una normativa, nuestras propias necesidades personales..., por lo que está claro que tenemos que mejorar. Y sólo trabajamos con operadores grandes, no vamos a la aventura.

Aunque la Gerencia de Riesgos no es exclusiva de las multinacionales o las grandes empresas que cotizan en Bolsa, es en este ámbito donde ha obtenido mayor desarrollo. En su opinión, ¿cuál es la llave para que la Gerencia de Riesgos triunfe también entre las pequeñas y medianas empresas?

Ahí existe un elemento crítico. De alguna manera, todos hacemos análisis costo-beneficio, riesgo-retorno, pero la pregunta es cuál es el coste de formalizar ciertas cosas, y para algunas eso todavía no es rentable. La Gerencia de Riesgos trata de poner en la balanza el riesgo y el retorno, y equilibrarlos. El riesgo es incertidumbre respecto al futuro y todos los días tomamos riesgos. Lamentablemente, muchas veces sólo vemos el efecto negativo del riesgo, porque los seres humanos tendemos a valorar más la pérdida que el beneficio. Pero, a mi juicio, todas las empresas, los individuos, las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas, realizan Gerencia de Riesgos, aunque en algunos casos esté más desarrollada que en otros.

¿Debe ser, entonces, la Gestión de Riesgos una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa?

Absolutamente, no hay ninguna actividad empresarial o, incluso, humana que no conlleve riesgos o no se emprenda por un retorno. **I**

MIRAR HACIA ADELANTE

Chileno y con la nacionalidad española recién estrenada, Eduardo Escaffi llegaba a nuestro país en 1999 tras la compra de Enersis por Endesa, empresa en la que ocupaba el cargo de gerente de finanzas. Pero ésta no era su primera mudanza ya que, con anterioridad, ha vivido en Caracas, Buenos Aires y Santiago de Chile. Tras pasar por el Área Financiera de Endesa, donde era el responsable de Financiación Bancaria y Proyectos, y ocuparse también de la financiación del negocio de la multinacional en Latinoamérica, Escaffi asumió la dirección de los Riesgos Patrimoniales y, en 2006, se amplió también su responsabilidad a los Riesgos Corporativos. El actual director de Riesgos del Grupo Endesa es Ingeniero Civil y Magíster en Economía por la Universidad de Chile y, adicionalmente, hizo el SEP en la London Business School.

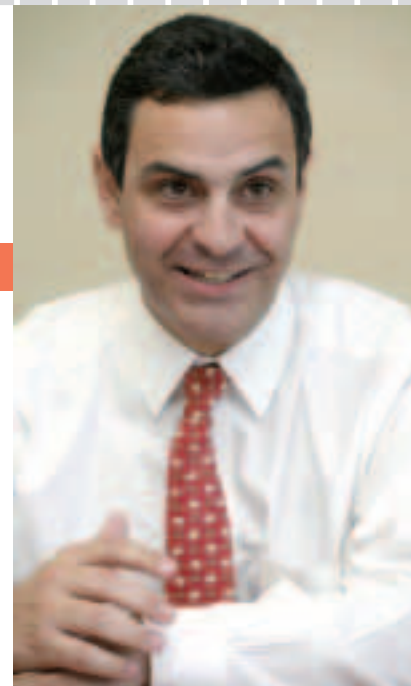
Con la mirada puesta a medio plazo, Eduardo Escaffi es responsable de poner bajo control los riesgos del Grupo español «porque no hay ninguna aventura empresarial que no conlleve riesgos». Pero también tiene claro que esas amenazas siempre se toman para obtener algo: «es lo que se denomina el binomio riesgo-retorno», manifiesta Escaffi. «En definitiva –añade– todo riesgo que corres lo haces porque crees que vas a ganar algo a cambio. Además, la mayoría de las veces acertamos».

La principal función del Área de Riesgos de Endesa es mirar hacia delante, no tan lejos como el Departamento de Estrategia, pero sí en el horizonte de tres-cinco años. «Nos preocupamos de cuáles son las cosas que pueden pasar y qué es lo que puede afectar a nuestros ingresos en ese plazo, utilizando el mismo parque,

es decir, la misma flota de equipos de generación y distribución en el mercado, y donde a efectos prácticos hay 24 millones de clientes. Nuestra principal función es mirar hacia delante y ver que el presupuesto es válido para las cosas que hemos proyectado».

Naturalmente, el principal riesgo que entraña su puesto, por un lado, es no identificar correctamente el mapa de riesgos y, por otro, no usar el binomio «riesgo-retorno» de forma adecuada. «Se trata de mantener el equilibrio entre ambos conceptos y no cegarte por un lado o por otro. De repente, no ser el pesimista o el demasiado optimista, o confundir los plazos en el horizonte de nuestra Área, porque unos Departamentos miran más allá y otros hacia atrás. Tiene que haber una continuidad, dentro de la organización, de análisis, de riesgo-oportunidad, etc.».

Escaffi hace hincapié en que «el riesgo-retorno es una ecuación, un binomio inseparable que tenemos que entender e introducir en nuestra mentalidad. Nadie corre riesgos sin esperar algo a cambio. Qué te equivoques, eso es otra cosa». El Departamento de Riesgos de Endesa está integrado dentro de la Dirección Financiera. Como responsable del Área de Riesgos, Escaffi tiene a su cargo dos



«patas» que, en realidad, como él cuenta, son tres: «básicamente, estamos hablando de los Riesgos de Negocio, Mercado, Crédito y Operacionales». Bajo su tutela está la Subdirección de Riesgos Patrimoniales, la Subdirección de Control de Riesgos de Finanzas y Créditos y la Subdirección de Riesgos Corporativos.

Evidentemente, para que todo funcione, «contamos con una serie de normas, comités, relaciones y sistemas formales e informales para llevar a cabo nuestra labor. Es un trabajo en distribución, en cadena. Si buceas en las memorias de la compañía, o hace cinco o diez años atrás preguntabas por el Área de Riesgos, sólo era considerada como un subproducto y no como un elemento fundamental del negocio. Ahora es distinto y tenemos que cumplir una serie de normas».

Para Escaffi, «el gerente de riesgos del futuro ha de tener capacidad para entender el negocio completo y ver por dónde pueden venir los riesgos. Ser capaz de entenderse con cada uno de los gestores de las distintas unidades y áreas y tener relaciones con personas que están a seis horas de distancia, comprender cuáles son las oportunidades que tienen los riesgos. En suma, apertura».