

Brent Perkins:

Bienvenidos de nuevo a Digging In. Hoy hablaremos con el vicepresidente sénior Randy Freeman y la vicepresidenta de gestión de riesgos, Katie Voss. Hablaremos del trabajo de base que pusimos en marcha para acomodar nuestro importante crecimiento.

A medida que nuestra empresa empezó a asumir proyectos más grandes, y el proyecto de más de cien millones de dólares se convirtió en la norma para nosotros, necesitábamos poner en marcha algunos programas que nos ayudaran a gestionar el riesgo. Nuestro equipo aprovechó la oportunidad de convertir el riesgo en recompensa desarrollando un programa de gestión de riesgos que ahora está floreciendo. Hoy exploraremos más sobre ese cambio. Vamos a profundizar.

Randy, Katie, gracias por acompañarme.

Randy Freeman:

Gracias, Brent. Me alegro de estar aquí.

Katie Voss:

Es un placer hablar con usted hoy, Brent.

Brent Perkins:

Sí, creo que este tema de la gestión de riesgos es muy interesante, y espero que nuestros oyentes lo disfruten. Este ha sido un aspecto importante de nuestro planteamiento en la última década, a medida que nos adentramos en los proyectos de más de cien millones de dólares. Y para muchos de nuestros empleados, esos son los proyectos en los que están trabajando ahora. Así que ustedes han sido una parte muy importante a la hora de hacer eso posible para nosotros.

Randy, voy a empezar con usted. Me encantaría que diera a nuestros oyentes algunos antecedentes. Dónde estaba la empresa en los años ochenta hasta principios de los noventa, y luego haciendo ese cambio a finales de los noventa hasta los dos mil. ¿Cómo empezamos a cambiar como empresa, y cuáles fueron algunas de las cosas que realmente nos impulsaron a empezar a pensar en la gestión del riesgo?

Randy Freeman:

Sí, Brent, es un viaje interesante. Y como tantos aspectos de lo que hacemos, es un viaje siempre cambiante. Ha cambiado mucho desde principios de los años 80, pero es un buen punto de partida para hablar de ello. A principios de la década de 1980, el Sr. Gorrie, en su forma habitual de ser previsor y pensar en el futuro, creó Hines Ridolphi and Associates para que actuara como agencia de los programas de seguros y fianzas de B&G.

Era una empresa independiente y atendía a algunos otros clientes, pero predominantemente atendía a B&G. Y durante muchos años después, Hines Ridolphi actuó como el departamento de gestión de riesgos de facto para la empresa. Confiábamos mucho en ellos. Interactuaban con nuestros equipos a todos los niveles, con la dirección de la empresa a todos los niveles, y nos resultaban muy, muy útiles. Chip Grizzle se incorporó a B&G en 1992 como nuestro primer asesor jurídico interno y se involucró activamente en nuestros programas de gestión de riesgos en ese momento, incluida la seguridad.

Así que me gusta decir que Chip fue el primer empleado del departamento de gestión de riesgos en B&G, que en realidad era interno de B&G. Y Chip fue decisivo en la ampliación de nuestros programas de seguros, para atender con mayor eficacia a la empresa, para proteger a nuestros propietarios, a nuestros empleados. Y durante muchos años, trabajó muy estrechamente con Hines Ridolphi para gestionar esos programas.

En 2007, Chris Muscolino se unió a Hines Ridolphi y la reorganizamos como HRA Risk Services, que ahora es Lakeview Risk Partners. Y Chris, junto con David Greene, que se incorporó unos años más tarde a LRP, han sido y siguen siendo una parte integral de nuestros programas de gestión de riesgos. Y realmente, nuestra primera gran incursión en un nuevo ámbito de gestión de riesgos fue en 2011, cuando establecimos nuestro programa de incumplimiento de subcontratos. Y ese es un programa en el que, normalmente antes de ese momento, solicitábamos a nuestros grandes subcontratistas en nuestros proyectos una fianza de seguridad. Y ellos salían a buscar esa fianza a las compañías de seguros, esencialmente, que prestan ese servicio.

Y esas fianzas están diseñadas para proteger a Brasfield & Gorrie de un impago que pudiera producirse por parte de ese subcontratista mientras realiza trabajos para nosotros. En caso de incumplimiento, la compañía de seguros, la empresa de fianzas, intervendría y sería responsable de las repercusiones financieras de la finalización del trabajo. Pero es un proceso muy problemático, cuando un subcontratista incumple su proyecto. Y, francamente, en el mundo de las fianzas, puede ser muy difícil y llevar mucho tiempo conseguir que las fianzas respondan y mantengan el proyecto en marcha.

Implementamos un producto a través de Zurich que había existido durante varios años, pero habíamos sido muy cuidadosos y muy reacios a adoptarlo completamente en 2011. Y nuestro primer proyecto que inscribimos fue, en ese momento, un proyecto muy grande para B&G. Era el proyecto del aeropuerto de Birmingham.

Así que en cuanto a su punto sobre los trabajos de cien millones de dólares, ese fue un ejemplo de que necesitábamos un trabajo grande para lanzar el programa. Jeff Hart supervisó ese proyecto y fue un gran socio en nuestro primer programa SDP. En 2012, Temp Millsap, que había dejado B&G para obtener un MBA, regresó. Temp era un tipo operativo, director de proyectos, y empezó a trabajar conmigo. Le pedí que iniciara el desarrollo de un departamento interno de gestión de riesgos.

Porque en ese momento, éramos un contratista de 1600 millones. Así que éramos bastante grandes, y seguíamos dependiendo mucho de HRA/LRP. Así que Temp aprovechó esa oportunidad, y comenzamos a construir alrededor del programa SDP, la infraestructura que tenemos hoy en día.

Y Katie se unió al equipo en 2014. Katie tiene una experiencia operativa. Tener una experiencia operativa en el mundo de la gestión de riesgos para un contratista, es realmente, realmente esencial. Porque Katie ha estado en trabajos, ha gestionado trabajos, ha estimado trabajos. Ella realmente entiende cómo funciona nuestro negocio. Y la gestión de riesgos está tan integrada en nuestro negocio que tener esa experiencia operativa es realmente importante.

Así que Temp se fue en 2017, a finales de 2017, y Katie asumió la responsabilidad del departamento en ese momento. Y, como se suele decir, el resto es historia. Ahora tenemos 23 empleados en la gestión de riesgos. Así que pasamos de dos empleados a tiempo parcial en 2010 a 23 en 2022. Así que creo que eso es un testimonio del hecho de que ha sido una parte exitosa de nuestro negocio, y una parte necesaria de nuestro negocio. Y hoy en día, creo que si preguntas a nuestros equipos de proyectos su opinión sobre el grupo de gestión de riesgos aquí en B&G, e incluyo en ello a LRP, te dirían que son una parte integral de lo que hacemos.

Así que el crecimiento ha sido el catalizador para poder implementar el sólido programa que tenemos hoy.

Brent Perkins:

Quiero que me describa, Randy, para el profano que hay ahí fuera, alguien como yo que, no escucho mucho este lenguaje. Y probablemente, muchos de nuestros oyentes quizá no hayan estado cerca de este lenguaje. Pero explíquenos la palabra garantía, y lo que significa. Y desde la perspectiva de un cliente, cuando el cliente va a buscar un contratista para realizar un trabajo, ¿por qué quiere asegurarse de que ese contratista tiene una garantía detrás?

Randy Freeman:

Bueno, nuestro negocio consiste en la transferencia de riesgos. Y si usted es el propietario, más o menos en la cima de la cadena alimentaria, buscando un contratista, francamente, quiere transferir todo el riesgo que pueda al contratista.

Porque si nosotros somos los responsables del riesgo, a diferencia del propietario, entonces es nuestro talonario de cheques y es nuestra reputación la que está en juego. Así que los propietarios buscan soluciones creativas para mejorar la gestión del riesgo. Y como he dicho, para transferir el riesgo a los contratistas.

Así que cuando buscan contratistas, y especialmente cuando se está en el tamaño de los trabajos de más de cien millones, y en los mercados en los que estamos, esperan que los contratistas tengan un programa de gestión de riesgos muy sólido. Tanto para las coberturas de seguro como el seguro de responsabilidad civil, la compensación de los trabajadores, todas esas cosas que hay que tener. Y también en el aspecto de los subcontratos. Porque si se produce un incumplimiento de subcontratación en un proyecto, es probablemente lo más perjudicial que puede ocurrir a un proyecto desde el punto de vista del calendario y de la capacidad de cumplir los requisitos del propietario.

Así que quieren contratistas que puedan darles alguna garantía de que el incumplimiento de un subcontratista, o un accidente en la obra, no va a afectar al calendario. Que vamos a ser capaces de entregar el proyecto.

Así que las compañías de fianzas tradicionalmente proporcionan esencialmente una garantía de que su cliente, que sería un subcontratista por ejemplo, va a ser capaz de terminar el trabajo. Y si no terminan el trabajo, la compañía de fianzas será responsable de intervenir y ayudar al contratista a conseguir que el trabajo sea terminado por algún subcontratista.

Brent Perkins:

Si he oído bien lo que dice, cuanto más grande es el proyecto, cuanto más sofisticado es el cliente, más esperan que estemos preparados para manejar ese riesgo. ¿Es eso cierto?

Randy Freeman:

Por supuesto.

Brent Perkins:

De acuerdo.

Randy Freeman:

Y ese, por ejemplo, es el atractivo del programa de incumplimiento de subcontratación. Desde la perspectiva del propietario, lo que nos permite hacer es que podemos responder muy rápidamente a una situación de incumplimiento o a una situación potencial de incumplimiento. No tenemos que recurrir a un tercero de garantía para que nos reembolse los gastos en los que incurramos para corregir ese incumplimiento. Y es muy atractivo para el propietario porque le permite seguir centrado en el proyecto, terminar el proyecto y, obviamente, entregarlo.

Brent Perkins:

Katie, háganos un poco sobre, de acuerdo, en los últimos 10 años, nos hemos movido realmente en este espacio del proyecto de cien millones de dólares. ¿Cómo ha visto a nuestros propietarios y a nuestros clientes responder a nuestro programa de gestión de riesgos?

Katie Voss:

Bueno, tenemos muchos propietarios que están realmente interesados en utilizar nuestro programa de incumplimiento de subcontratistas. Tenemos una tasa de utilización muy alta en nuestros proyectos, entre el 85 y el 90 % de la gente utiliza nuestro programa de incumplimiento de subcontratistas. Y creo que cuando nos comprometemos con ellos desde el punto de vista de la revisión del contrato, hablando de las coberturas necesarias desde el punto de vista del seguro en su proyecto, y de cómo vamos a elegir a los subcontratistas que pueden hacer el trabajo y cumplir sus objetivos realizando el trabajo, que quieren que seamos un socio en esas discusiones. Y esperan que aportemos cierta experiencia a la mesa.

También esperan que si ocurre algo malo, ya sea un accidente en nuestra obra o el impago de un subcontratista, que tengamos la mano de obra necesaria para respaldar esas situaciones y ayudar a resolverlas, para que no les afecte. Y por eso diría que en los últimos 10 años nos hemos convertido en un socio más de nuestros equipos y del propietario en ese tipo de decisiones. Y pensamos en los riesgos realmente específicos del proyecto, y en cómo podemos gestionarlos mejor antes de empezar a hacer el trabajo.

Brent Perkins:

Sí, me imagino que si yo fuera un propietario y me sentara con usted o con Randy y un superintendente general en una de nuestras divisiones, me sentiría muy cómodo. De acuerdo, como que tienen todas las piezas que necesito aquí. Y eso es estupendo.

Katie, quiero hablar un poco de su trayectoria profesional. Creo que es muy interesante que haya estado en el lado de las operaciones. No sé si imaginaba un futuro en la gestión de riesgos algún día, pero comparta con nuestros oyentes un poco sobre cómo surgió eso.

Katie Voss:

Sí. Bueno, ha sido un camino divertido. No puedo decir que cuando empecé aquí como cooperativa pensara que la gestión de riesgos era absolutamente para mí, aunque mi personalidad podría haberse orientado en esa dirección. Pero realmente he disfrutado de toda mi trayectoria aquí. Fui cooperante aquí. Trabajé en nuestro grupo de estimaciones pesadas. Tuve la oportunidad de trasladarme a Huntsville para trabajar en una instalación de fabricación de misiles, y luego tuve la oportunidad de hacer algo de desarrollo empresarial.

Y tenía mucho respeto, al haber desempeñado esas funciones, por la gente de nuestra organización que sale día a día y lo hace posible. Pero puedo decir que siempre sentí mucha curiosidad por lo que llamaría las operaciones internas de la empresa, todo lo demás que había que hacer para facilitar el trabajo y la pala en el suelo. Obtuve mi MBA al principio de mi carrera, simplemente queriendo saber más sobre los negocios en general. Y cuando tuve la oportunidad de unirme a Risk, bueno, ahí estaba Randy, y eso fue un punto de venta importante, por supuesto.

Brent Perkins:

Por supuesto.

Katie Voss:

Pero estaba realmente entusiasmada con la oportunidad de unirme a un nuevo grupo que estaba haciendo cosas nuevas, y que había flexibilidad realmente para entrar allí y tratar de evaluar dónde podemos hacer algunas mejoras. Y un tipo de reto a la vez, conquistarlo y conseguir que la gente se suba

a bordo para ayudar a impulsar nuestros programas.

Lo que realmente me gusta es que hay mucha variedad. Así que es operativo, es financiero, contable, es legal. Tengo la oportunidad de ser un nerd de los seguros. Y consigo comercializar nuestros programas, consigo vender. Lo que me gusta hacer y utilizar un poco mi desarrollo de negocios.

Y la otra cosa es que consigo trabajar con gente de toda la empresa. La gente de operaciones, de precontratación, todo nuestro personal corporativo dondequiera que se encuentre. De manera que me gusta poder relacionarme con la gran variedad de personas y la gran gente que tenemos aquí en B&G.

Brent Perkins:

Me gustan especialmente los contables. Soy uno de ellos. No sé si lo saben. Soy graduado del programa MAC en Auburn.

Katie Voss:

Eso es impresionante.

Randy Freeman:

Lo había olvidado, Brent. Tenemos algunas vacantes de las que quizás podríamos hablar con usted.

Brent Perkins:

Creo que su historia es interesante, Katie, en el sentido de que refleja un panorama más amplio de nuestra empresa. Hablamos mucho de las oportunidades en nuestra empresa, y usted es un gran ejemplo de cómo la empresa crece, y luego estas vías de promoción profesional crecen a la par.

Así que usted no soñaba con estar en la gestión de riesgos cuando estaba en APM. Pero lo que ocurrió es que la empresa creció. Las oportunidades en los diferentes departamentos crecieron y se crearon estas trayectorias profesionales. Y creo que eso es alentador para que nuestros empleados más jóvenes lo escuchen.

Katie Voss:

Sí. Y creo que es importante estar dispuesto a levantar la mano y decir, oiga, estoy algo interesado en eso. ¿Puede contarme más sobre esto? Y buscar formas de añadir valor a la empresa basándose en cuáles son tus intereses y en lo que crees que puedes ser bueno. Siempre me he sentido muy apoyada aquí en Brasfield & Gorrie hablando de lo que quería de mi carrera, y de las oportunidades que había.

Brent Perkins:

Katie, me gustaría pedirle que compartiera con nosotros una historia rápida sobre una experiencia que un propietario haya tenido con nuestra gestión de riesgos en la que el propietario saliera diciendo, amigo, estoy muy contento de que hayan tenido eso.

Katie Voss:

Bueno, se me ocurre un ejemplo reciente cuando tuvimos un propietario en un gran proyecto que quería poner un mural en el exterior de su edificio. Y así, a través del proceso de averiguar todos los detalles en torno a eso y, tratando de proteger a Brasfield & Gorrie, terminamos realmente ayudando a proteger al propietario que realmente no había pensado en todos los detalles y controles y cobertura de seguro que el proveedor que estaba trabajando para ellos realmente necesitaba. Y por eso sentí que

agradecían mucho nuestro compromiso de ayudar a protegerlos en esa situación. Y pude notarlo porque nos involucraron en algunas conversaciones posteriores. Es algo que considero un valor añadido para el propietario.

Brent Perkins:

Sí. Les da una sensación de confianza y de que les cubrimos las espaldas.

Quiero hablar un poco sobre el futuro. Randy, empezaremos con usted. ¿Dónde ve que va la gestión de riesgos en los próximos diez años?

Randy Freeman:

Uno de los ámbitos, por ejemplo, en el que hay oportunidades, y hemos hecho algo de esto y creo que seguiremos explorándolo cuando tenga sentido, es lo que se llama programas de seguros controlados por el contratista. Que es el concepto de que Brasfield & Gorrie es esencialmente dueña del riesgo en un proyecto no solo para nosotros, sino para nuestros subcontratistas.

Y por riesgo, me refiero al riesgo de la responsabilidad del seguro, a los riesgos de la compensación de los trabajadores. Es un paso bastante significativo en la asunción del riesgo para la empresa. Porque no solo requiere que se cuide a sí mismo, sino que es responsable realmente de todas las acciones de sus subcontratistas en el trabajo, y de la seguridad de sus prácticas. Y asegurarse de que sus empleados, así como los de Brasfield & Gorrie, están protegidos y trabajan en un entorno seguro. Y es un verdadero reto.

Si se hace bien, el resultado será un proyecto más seguro y mejor. Es más fácil si el propietario tiene un punto de contacto para el riesgo. Y así es un tipo de esfuerzo muy orientado al mercado. Pero creo que es un ejemplo de dónde va a seguir evolucionando. Asumir el riesgo es una auténtica oportunidad. Y es una ocasión para proteger mejor a nuestros empleados. Proteger mejor a nosotros mismos desde el punto de vista financiero, y proteger mejor a nuestros propietarios. Pero requiere una mentalidad de asunción de riesgos, que está profundamente arraigada en la cultura de Brasfield & Gorrie.

Así que creo que van a seguir apareciendo oportunidades que ni siquiera estamos contemplando hoy y que se nos presentarán debido a nuestro tamaño.

Brent Perkins:

Katie, si dirige el departamento, está pensando en los próximos 10 años. ¿Cuáles son los retos a los que se va a enfrentar para seguir haciendo que ese departamento crezca?

Katie Voss:

Bueno, creo que hay algunas oportunidades para automatizar y racionalizar los procesos realmente. Mi objetivo para nuestro equipo y para colaborar con otras personas de la empresa es que podamos ser lo más eficientes posible y obtener respuestas oportunas.

Así que buscaremos formas de hacernos más eficientes, y también de hacer realmente inmersiones profundas en los datos. Estamos muy metidos en los datos. Porque realmente no se puede asumir un riesgo calculado si no se tiene una buena comprensión de lo que se está asumiendo. Y así pasamos mucho tiempo aquí en nuestro equipo mirando los datos, tratando de aprovechar los datos para la toma de decisiones, compartiéndolos con otras personas en la empresa para que cualquier tendencia u otras cosas que creemos que necesitan atención sean comunicadas.

Pero estoy de acuerdo con Randy en que, creo que a medida que crezca nuestro equipo y racionalicemos los procesos y procedimientos y analicemos los datos, nos verá asumir más riesgos calculados para la empresa. No se puede trabajar en la gestión de riesgos en una empresa de construcción y ser extremadamente reacio al riesgo. Simplemente no es así. Pero podemos ser inteligentes sobre los riesgos

que asumimos y tratar de aprovechar esas oportunidades.

Brent Perkins:

Eso es impresionante. Quiero darles las gracias. Quiero decir, lo que están haciendo muchas veces, tal vez la mayoría de nosotros no llega a verlo, pero nos están ayudando a crecer. Estoy muy agradecido de que ustedes nos estén empujando a arriesgarnos a hacer las cosas necesarias para prepararnos para ello. Y creo que todos nuestros oyentes ahí fuera deberían, deberían sentirse bien por eso. Que estamos acercándonos a la mesa con los clientes, con un conjunto completo de servicios que podemos proporcionarles. Y eso nos hace más atractivos para los clientes hoy y en el futuro.

Creo que eso es estupendo. Y Randy, voy a recordar su cita, el riesgo es una oportunidad. Esa es una gran cita.

Hola, muchas gracias por acompañarme en el pódcast Digging In. Sé que a nuestros oyentes les gustará mucho esto. Así que gracias.

Katie Voss:

Gracias.

Randy Freeman:

Gracias, Brent.

Brent Perkins:

Antes de irnos, me gustaría compartir una cosa buena de esta semana. Recientemente hemos anunciado los ganadores de un sorteo para los que participaron en la prueba de habilidades el trimestre pasado, así como los asistentes de obra que animaron nuestra participación artesanal en las habilidades.

Los artesanos ganadores son Amy McMullen, Donald Livingston y Rafael Eduardo Natera Rodríguez. Los asistentes de obra ganadores son Toni Evans y Megan Turner. Por último, la ayudante de obra que tuvo el mayor número de presentaciones es Anny Vargas. Enhorabuena a nuestros ganadores.

Si tiene alguna idea para las próximas temporadas del pódcast, o simplemente tiene algo bueno que compartir, póngase en contacto con nosotros en [podcast@brasfieldgorrie.com](mailto:podcast@brasfieldgorrie.com). Acompáñenos la semana que viene en nuestro último episodio de la sexta temporada. Mi buen amigo y compañero de trabajo Reggie Torbor hablará con Tom Garrett y Troy Ogden sobre un momento de nuestra historia que determinó nuestra cultura de seguridad para mejor. No querrán perderselo. Cuídense, y nos vemos la semana que viene.