

Augusto Pérez Arbizu

DIRECTOR DE RIESGOS Y SEGUROS
DEL GRUPO TELEFÓNICA

“

“Los ciclos de vida de las empresas se acortan y nuestra profesión puede ser una de las claves para su supervivencia y convertirse incluso en parte de su ventaja competitiva”

”



En Telefónica, son partícipes del importante rol que desempeña el gerente de riesgos, una función donde es clave la innovación. En opinión del Director de Riesgos y Seguros del Grupo Telefónica, “debemos ser capaces de aportar soluciones imaginativas para el análisis, evaluación, mitigación y financiación de los nuevos riesgos” manifiesta Augusto Pérez Arbizu.

‘Gerencia de Riesgos y Seguros’ (en adelante ‘GRyS’): ¿Cómo califica el nivel de tolerancia de Telefónica frente al riesgo?

Augusto Pérez Arbizu (en adelante ‘A.P.A.’):

La Compañía cuenta con un nivel aceptable de tolerancia al riesgo o nivel de ‘riesgo aceptable’, entendiendo por estos conceptos su disposición a asumir cierto nivel de riesgo, en la medida que permita la creación de valor y el desarrollo del negocio, consiguiendo un equilibrio adecuado entre crecimiento, rendimiento y riesgo.

Para ello, apostamos por una gestión activa frente a los riesgos identificados, siempre según su tipología, a través de una actuación integral sobre el impacto y la probabilidad de su ocurrencia.

‘GRyS’: ¿Cuáles son los principales rasgos del modelo corporativo de gestión de riesgos implantado en Telefónica?

‘A.P.A.’: La participación de los gestores en la identificación, evaluación, gestión y reporte de los riesgos es el elemento esencial del proceso de gestión de riesgos de Telefónica, lo que permite aprovechar el conocimiento de sus respectivas áreas de competencia.

“Apostamos por una gestión activa frente a los riesgos identificados, a través de una actuación integral sobre el impacto y la probabilidad de su ocurrencia”

Por un lado, contamos con la función de Gestión de Riesgos (ERM) que se lidera desde Auditoría Interna, desde donde se gestiona el procedimiento que permite generar el registro y mapa de riesgos del Grupo. Por otro, tenemos la función de

Riesgos Asegurables que representa nuestra Área. Sobre dichos riesgos, aplicamos el procedimiento de identificación, evaluación, aminoración y financiación de los mismos.

“La participación de los gestores en la identificación, evaluación, gestión y reporte de los riesgos es el elemento esencial del proceso de gestión de riesgos en Telefónica”

Aunque el ámbito, y sobre todo la metodología, de ambas funciones es muy diferente, en Telefónica pensamos que tiene bastante valor la retroalimentación entre ambas Áreas y por ello el grado de colaboración es excelente.

RIESGOS MÁS DIFÍCILES DE GESTIONAR

‘GRyS’: Riesgos de Negocio, Operacionales, Financieros, Globales... ¿Cuáles de estos riesgos son, en su caso, los más difíciles de poner bajo control?

‘A.P.A.’: Con carácter general, resultan más difíciles de gestionar aquellos riesgos cuya evolución depende más de factores y agentes externos que del propio funcionamiento interno de la compañía, tal y como ocurre en áreas como la regulación o el entorno macroeconómico y social de los países en los que operamos.

Sobre otros asuntos más ‘internos’ –como son los riesgos operacionales que pudieran afectar, por ejemplo, a nuestras infraestructuras–, aunque en ocasiones resulten complejos, disponemos de más mecanismos e información para actuar eficazmente sobre ellos.



‘GRyS’: ¿Qué unidades tanto a nivel corporativo como local participan en el proceso de gestión de riesgos asegurable de Telefónica?

‘A.P.A.’: La Dirección de Riesgos y Seguros Corporativos se engloba en Finanzas Corporativas de Telefónica S.A. (Centro Corporativo), concretamente dentro de la Dirección de Tesorería Riesgos y Seguros. Desde esta Dirección se gestionan una serie de sociedades vinculadas al área de seguros que nos aporta los recursos necesarios para desarrollar la función.

Por un lado, contamos con nuestra reaseguradora cautiva, Casiopea Re, fuertemente capitalizada y con rating A- por AM Best, lo que nos otorga gran capacidad de retención y de mutualización de los riesgos del Grupo, así como acceso directo al mercado internacional del Seguro y el Reaseguro.

Se trata de una herramienta importantísima en el diseño de los Programas Corporativos de Seguros, pues nos da gran flexibilidad para conseguir el coste óptimo en cada momento del ciclo de mercado o adaptar las coberturas a las necesidades del Grupo.

Por otro lado, tenemos a nuestro bróker de seguros y reaseguros, Pléyade Peninsular, con sus filiales en cuatro países de Latinoamérica. Un gran equipo humano, que nos permite desarrollar gran parte de las actividades propias del Área y llegar a todas las sociedades del Grupo. Entre sus actividades podemos enumerar: la implantación de programas y políticas corporativas de seguros, necesidad de seguros locales, ingeniería de riesgos, apoyo a Casiopea en el diseño y negociación de programas corporativos, oferta de seguros para empleados, etc..

“Gracias a Casiopea y Pléyade, se consigue convertir una unidad de Gerencia de Riesgos en una unidad con ingresos y cuenta de resultados”

Gracias a Casiopea y Pléyade, se consigue convertir una unidad de Gerencia de Riesgos, que tradicionalmente es un puro centro de costes, en una unidad con ingresos y cuenta de resultados. Ahora bien, nunca se ha buscado el crecimiento de ingresos a costa de las primas que paga el Grupo, sino que el objetivo ha sido siempre optimizar el valor aportado en materia de Gerencia de Riesgos, el cual medimos cada tres años apoyándonos en terceros independientes.

‘GRyS’: El Grupo dispone de Programas Multinacionales de Seguros. ¿Cuáles son las principales características de estos programas?

‘A.P.A.’: Llevamos más de 25 años utilizando nuestra cautiva para el diseño de nuestros programas. Contamos, pues, con la madurez y experiencia acumulada a lo largo de este tiempo, la especialización y conocimiento de nuestros riesgos, así como con una cautiva bien capitalizada y con gran capacidad de retención. Por eso, normalmente, tenemos una excelente respuesta del mercado para seguir a Casiopea en las capas de exceso, cuando ponemos en marcha nuevas coberturas o evoluciones sobre las existentes.

Además, utilizamos este potencial al máximo para tratar de innovar continuamente. Nuestros programas no son estáticos, sino que están en constante evolución para adaptarse lo mejor posible a las necesidades del Grupo y estar en la vanguardia de lo que el mercado asegurador es capaz de ofrecer, o incluso ir un paso más allá.

Otra característica de nuestros programas es que son multilínea. Así, por ejemplo, las coberturas de Todo Riesgo, Ciber y Crime, se aglutinan en un solo contrato de seguro para cada filial/país, el asegurador local cede el 100% a Casiopea y luego retrocedemos a los mercados de reaseguro con retenciones diferentes. Esto nos simplifica bastante la gestión con las filiales del Grupo y nos permite ser muy flexibles en la asignación y reparto de costes, al mismo tiempo que se cumple con la política interna y regulación relativa a precios de transferencia.

PROBLEMAS DE COBERTURA

‘GRyS’: ¿Están teniendo problemas para encontrar cobertura en algunos riesgos?

‘A.P.A.’: Si nos referimos a coberturas habituales y tradicionales, no es el caso en estos momentos. No tenemos problema para encontrar capacidad en

mercado en condiciones competitivas. En cambio, si nos referimos a coberturas no tradicionales o coberturas nuevas para riesgos emergentes lógicamente ya es otra cosa.

En estos casos siempre es difícil encontrar respuesta, como lo fue en 2008 conseguir la cobertura de Ciber para el Grupo antes de que madurase la oferta. Hace tres años conseguimos cierto grado de cobertura para riesgo reputacional. Nos gustaría ampliarla, pero por ahora solo una compañía está dispuesta a aportar capacidad en exceso de la retención de la Cautiva. También llevamos algún tiempo intentado una protección Stop Loss Multiline para Casiopea, sin demasiado éxito por el momento.

‘GRyS’: **La presencia internacional de Telefónica le ha permitido diversificar su actividad en diferentes países y regiones... Pero ¿cómo les afecta en materia de riesgos? Geográficamente, ¿dónde se sitúan los mayores desafíos para su Departamento?**

‘A.P.A.’: Estamos presentes en 22 países, donde en la mayoría ocupamos la primera o segunda posición del mercado y tenemos decenas de filiales satélites de la Operadora. Para poder llegar hasta la última filial del Grupo, Pléyade juega un papel esencial en la política de Riesgos y Seguros Corporativos. Desde Pléyade Peninsular se da servicio, no solo a España, sino también en libre prestación de servicios a Alemania y a Reino Unido. En el resto de países, la correduría da respuesta, bien a través de sus filiales latinoamericanas (Argentina, Chile, Brasil y México), o bien mediante acuerdos con brokers locales.

Uno de los mayores desafíos es el riesgo político. Tenemos un Programa de Seguro de Riesgo Político, aunque salvo para la cobertura de Violencia Política y Terrorismo, entendemos que la respuesta del mercado no es muy relevante para un riesgo como el de Telefónica. La fuerte regulación del

sector asegurador también es otro reto, desde el punto de vista de la gestión de nuestros Programas Multinacionales. Esto nos afecta lógicamente en toda la región de Latinoamérica.

Por último, otros desafíos son el mantenimiento de coberturas para Riesgo de Naturaleza en algunos países con especial exposición (Chile, Perú, Venezuela, Ecuador, etc.); y el riesgo de demandas colectivas en países como Brasil, Argentina y Chile.

GRyS: ¿Qué papel corresponde a Telefónica Insurance en la gestión de riesgos del Grupo?

A.P.A.: En la actualidad su papel en la gestión de riesgos del Grupo es prácticamente nulo. Telefónica Insurance se creó en 2005, con objeto de dar servicio de emisión de nuestros programas, primero en España y posteriormente en Europa, porque de acuerdo a la legislación Luxemburguesa, donde está domiciliada Casiopea Re, una reaseguradora no puede desarrollar actividad de seguro directo.

En aquel momento, teníamos incertidumbre sobre la eficiencia y capacidad de respuesta que podía darnos el mercado. Al cabo de unos años, empezamos a desarrollar el negocio de seguros para la base de clientes de las operadoras del Grupo y especialmente el seguro de terminales, y pronto vimos que tenía mucho sentido la suscripción a través de Telefónica Seguros de todas nuestras operaciones en Europa, y abrimos sucursales en UK, Alemania y España para trabajar en libre establecimiento.

Paralelamente, pudimos constatar que los grandes grupos aseguradores multinacionales desarrollaban una respuesta cada vez más eficiente y flexible para la emisión de programas multinacionales. En definitiva, nos dimos cuenta de que Telefónica Insurance aportaba cada vez más valor al Grupo para el desarrollo del negocio de seguros y menos como asegurador de directo para nuestros

programas multinacionales. Hoy en día, Casiopea se dedica en exclusiva a los programas corporativos, mientras que Telefónica Insurance lo hace para el desarrollo de negocio asegurador del Grupo.

GRyS: En su opinión, ¿cómo puede afectar el Brexit al mercado de seguros europeo?

A.P.A.: Es muy pronto para hacer pronósticos. Asumiendo el peor escenario, que las compañías aseguradoras domiciliadas en UK perdiesen el pasaporte Europeo y viceversa, entiendo que los grandes grupos multinacionales de seguros buscarán la respuesta más rápida y eficiente para seguir dando servicio a sus clientes, ya sea trabajando en reaseguro, ya sea trasladando la suscripción que hacen desde Londres a otras filiales dentro de la UE. Se habla de Dublín como potencial competencia al mercado de Londres.

No obstante, me preocupan más las dificultades que podríamos tener para mantener la actividad de la sucursal británica de Telefónica Insurance, que actualmente cuenta con casi 100 MM de euros en primas del Seguro de Terminales de O2 UK. Por último, más allá del efecto sobre el mercado de seguros, la mayor preocupación sobre el Brexit es en relación al impacto que tendría en un activo tan importante para Telefónica como es O2 UK.

NUEVOS NEGOCIOS DE SEGUROS

‘GRyS’: En su línea de desarrollo de nuevos negocios de seguros, recientemente, lanzaban un seguro frente el ciberacoso y el robo de identidad, ¿cómo está siendo su acogida?

A.P.A.: Efectivamente, la estrategia de Telefónica Insurance es la de desarrollar el negocio de seguros, no solo mediante el Seguro de Terminales, sino también a través de productos innovadores, digitales y/o afines a los servicios de Telefónica.



Desde el punto de vista comercial, aún es pronto para saber el grado de acogida. El producto se ha lanzado en ‘fase piloto’ y estamos terminando de asegurar el óptimo funcionamiento de la plataforma antes de su lanzamiento masivo. También estamos analizando cuales pueden ser las fórmulas y canales de distribución más apropiados para este producto (canal minorista, gran distribución, bancaseguros, etc.). Esperamos poder hacer algún lanzamiento interesante para la campaña de Navidad.

GRyS: A nivel empresarial, ¿son las empresas cada vez más conscientes de los riesgos tecnológicos a los que se enfrentan?

A.P.A.: Desde luego. Ya no es un tema nuevo. Hace años que los ciber riesgos pasaron de ser un ‘riesgo emergente’ y ahora son objeto de profundo análisis en el mapa de riesgos de casi cualquier gran empresa. Sí es posible, que la concienciación sobre este riesgo vaya con algo más de retraso en las pymes, debido a la mayor limitación de recursos, tanto a nivel de sistemas y seguridad de la información, como de gerencia de riesgos.

Otra cuestión es la demanda de seguros de ciber riesgos por parte de las empresas, que en mi opinión se está haciendo esperar algo más de la cuenta, a pesar de que la oferta ya está bastante madura. Creo que en este factor pesan algunas barreras que el gerente de riesgos aún debe superar. En definitiva,

hay que alinear a las áreas implicadas en la gestión de este riesgo (Sistemas, Seguridad de la información, Legal, etc.) y convencer a la alta dirección de la compañía de la necesidad de dotar el presupuesto para la compra de esta nueva cobertura.

“La demanda de seguros de ciber riesgos por parte de las empresas se está haciendo esperar algo más de la cuenta, a pesar de que la oferta ya está bastante madura”

No obstante, no me cabe ninguna duda de que la tendencia es imparable. Las empresas cada vez dependen más de activos digitales, sistemas y redes para desarrollar su actividad y los seguros tradicionales sobre activos materiales tendrán menos relevancia para la protección de su patrimonio y de la cuenta de resultados.

GRyS: En junio, era nombrado presidente de IGREA para los próximos tres años. ¿Qué se ha propuesto llevar a cabo durante su mandato?

A.P.A.: Hemos tenido un período de reflexión en la Junta Directiva sobre cuáles deben ser los próximos retos de IGREA y tenemos alguna idea de hacia dónde nos queremos dirigir. IGREA quiere ahora avanzar otro de los objetivos que se encuentra definido en sus estatutos: convertirse en un órgano de representación de las empresas en su calidad de gestores de riesgos y compradores de seguros, frente a instituciones y al mercado asegurador.

Para ello, se ha decidido la creación de un Consejo Asesor consultivo para la Junta Directiva de la Asociación, formado por destacados profesionales con una dilatada y fecunda carrera en el ejercicio de

la Gerencia de Riesgos y que, a la fecha, no ostenten cargo directivo alguno en las empresas del sector. Dicho Consejo emitirá dictamen no vinculante sobre cuantas cuestiones le sean sometidas por la Junta.

GRyS: ¿Cuál es la posición que han alcanzado, hoy en día, los gerentes de riesgos en las empresas y qué lugar ocuparán en el futuro?

A.P.A.: Creo que la posición de gerente de riesgos en la empresa goza de una excelente salud. La aceleración vertiginosa de los cambios que vivimos debido a múltiples factores: nuevas tecnologías, globalización, cambio climático, ciclos económicos, geopolítica, etc., hace que esta profesión esté más viva que nunca. Los ciclos de vida de las empresas se acortan y nuestra profesión puede ser una de las claves para su supervivencia y convertirse incluso en parte de su ventaja competitiva.

“La aceleración vertiginosa de los cambios que vivimos hace que la profesión de gerente de riesgos esté más viva que nunca”

En el caso de Telefónica, comprobamos a diario que cada vez es más importante explicar ante el Regulador de Telecomunicaciones, ante las Comisiones de Valores de los países donde cotiza, en los procesos de M&A, etc., los riesgos a los que está expuesta la compañía, así como los mecanismos de control y gerencia de riesgos, incluyendo lógicamente los programas de seguros en vigor. Este entorno, hace que la Gerencia de Riesgos tenga cada vez mayor relevancia en las empresas. Una tendencia que seguirá manteniéndose en el futuro.

“Al ser las telecomunicaciones un sector fuertemente regulado, los mayores desafíos son los riesgos políticos y regulatorios”

Asimismo, hemos asistido en los últimos años al nacimiento y consolidación del ERM en la mayoría de empresas cotizadas. Ahora bien, para que los gerentes de riesgos y el sector asegurador sigan manteniendo este importante rol, es clave la innovación para dar respuesta a la continua evolución de los riesgos de las empresas, empresas cuya actividad cada vez depende más de activos intangibles como la marca, el talento de los empleados, la gestión del cambio... Entre todos (gerente de riesgos, aseguradoras, brokers, peritos...) debemos ser capaces de aportar soluciones imaginativas para el análisis, evaluación, mitigación y financiación de los nuevos riesgos. ■

“SIEMPRE TENEMOS NUEVOS PROYECTOS DE GERENCIA DE RIESGOS ENCIMA DE LA MESA”



Augusto Pérez Arbizu se incorporó a Telefónica en 1997 como Gerente de Negocio Corporativo de Pléyade Peninsular, Correduría de Seguros del Grupo Telefónica. Previamente ya había adquirido experiencia en el sector asegurador como Responsable Técnico Regional en Grupo Vitalicio y en Baloise. Pronto, comenzó a ampliar sus responsabilidades más allá de atender el negocio de las filiales del Grupo en España, con frecuentes viajes a Latinoamérica y mayor participación en los programas multinacionales del Grupo.

En 2005, le nombraron Director de Programas Corporativos, asumiendo la total responsabilidad sobre estos programas, lo que implicaba no solo el diseño y la negociación de coberturas con el mercado, sino también la política de suscripción y retención en la cautiva de reaseguro. Tres años más tarde, daba un nuevo salto cualitativo tras la decisión de poner en marcha una nueva línea de actividad: vender seguros a terceros, dado el potencial de la base de clientes y capacidad de distribución del Grupo. La denominación de su puesto pasó entonces a ser Director de Riesgos Asegurables y Desarrollo de Productos.

Por último, en 2014, fue designado Director de Riesgos y Seguros Corporativos. A las responsabilidades técnicas, operativas y de desarrollo de negocio anteriores, se añadió la gestión de distintas sociedades de seguros del Grupo. Actualmente, es miembro de los Consejos de Casiopea Re, Telefónica Insurance y Grupo Pléyade.

Después de casi 20 años vinculado al Área de Riesgos y Seguros de Telefónica, Augusto Pérez Arbizu todavía tiene cosas por hacer por “lo viva y dinámica que es la función de gerente de riesgos”. “Además –añade–, Telefónica le da una gran importancia a este asunto, como demuestra el hecho de la cantidad de recursos que destina a tal fin. Dichos recursos, unido a la confianza depositada y la libertad de actuación que siempre me dieron en la compañía, nos permite ser muy creativos e innovadores en el diseño y estructura de nuestros programas de seguros. No nos limitamos a renovar los programas sin más. Siempre tenemos nuevos proyectos de gerencia de riesgos encima de la mesa”.

Por otro lado, destaca el gran potencial de Telefónica Insurance. “Estamos trabajando en proyectos muy interesantes, alguno de los cuales se irán conociendo en los próximos meses”.

“Nuestros programas de seguros no son estáticos, sino que están en constante evolución para adaptarse lo mejor posible a las necesidades del Grupo”