



## Entrevista a Javier Navas Olóriz, subdirector general de Riesgos, Seguros y Contingencias Corporativas de Telefónica

«El cambio de ciclo está llevando una enorme tensión a los mercados»

**En los actuales momentos de incertidumbre, Telefónica mantiene una posición de privilegio como empresa bien provisionada, con un endeudamiento no muy elevado y un valor de capitalización que la convierte en la segunda operadora de telecomunicaciones de Europa, después de Vodafone. A esta situación ha contribuido decididamente el riguroso control de riesgos que la compañía mantiene, y no sólo en daños físicos. El hecho de contar con entidades propias, como la reaseguradora Casiopea, la aseguradora de vida Antares y la correduría Pléyade, le ha dotado de los instrumentos para maximizar la gestión. Según Javier Navas, en esta andadura no han estado solos: «El mercado de seguros siempre ha sido muy colaborador con el grupo, nos ha entendido y acompañado.»**



*Javier Navas Olóriz nació en Segovia el 6 de septiembre de 1946. Es licenciado en Ciencias Económicas y actuario de seguros por la Universidad Complutense de Madrid. Además, posee otros títulos, como un Máster de la Escuela de Organización Industrial (EOI), y es auditor de cuentas y de planes y fondos de pensiones, y corredor de seguros. Ha realizado diversos training en distintos países de Europa, así como en EE.UU. En la actualidad es subdirector general de Riesgos, Seguros y Contingencias Corporativas de Telefónica, S.A., es presidente de Casiopea Re, S.A., y consejero delegado y vicepresidente de Seguros de Vida y Pensiones Antares, S.A. Javier Navas es profesor universitario, conferenciante y ponente habitual en foros profesionales de España y el extranjero y ha publicado libros y un gran número de artículos.*



**Pregunta: Telefónica constituye una referencia histórica ineludible en España en materia de gerencia y transferencia de riesgos. ¿Cómo se desarrolló el seguro en esta compañía?**

R.: Aunque parezca inmodestia, la evolución está muy ligada a mi persona. La moderna historia del seguro en Telefónica comenzó en 1975, justo en la época en que el subdirector de finanzas de la antigua Telefónica de España empezó a impulsar un poco de coherencia técnica a toda una variedad de pequeñas pólizas. En esa época me tocó empezar con

muy pocos medios y mucha ilusión. Telefónica era entonces un monopolio de servicios y tenía bastante complejidad en determinados riesgos. Había cierto desorden en los contratos. Trabajábamos con varias corredurías, por ejemplo, Gil y Carvajal, que hoy es AON, y también con una correduría ligada a Plus Ultra, como Castellanos Seguros, ahora transformada en Willis. Como todos sabemos, la concentración entre los corredores ha sido impresionante. Es una historia larga, con muchas situaciones complejas de las que siempre hemos salido de una manera satisfactoria.

**P.: De los años setenta al momento actual, ¿podemos distinguir varias etapas?**

R.: Sí. Antes de llegar a los ochenta hubo una época importante de autoseguro, cuando Telefónica no estaba sujeta al impuesto sobre sociedades, sino al canon del Estado y tenía algunos privilegios contables. La segunda etapa parte del siniestro provocado por el atentado terrorista que sufrió el edificio de Telefónica en la calle Ríos Rosas de Madrid. Ahí la compañía se da cuenta de que los riesgos se pueden presentar con una dimensión importante. Nos sorprendió

## HACIA DENTRO Y HACIA FUERA

**P.: ¿Cómo está diseñado el programa de seguros corporativo?**

R.: El vértice y centro de unión de todos los riesgos es la reaseguradora Casiopea, que busca la protección del mercado reasegurador profesional, con entidades como Allianz, Munich Re, Swiss Re, Hannover, Zurich, Gerling, y algunas entidades nacionales como MAPFRE, Musini, etcétera. El programa de seguros lo lidera y diseña Casiopea, que llega a acuerdos con el reaseguro internacional y distribuye lo que cree conveniente para proteger su cuenta de resultados.

**P.: ¿Qué volumen de negocio maneja Casiopea?**

R.: Las primas aceptadas del grupo alcanzaron los EUR 27 millones. Ésta es una compañía puramente instrumental cuyo fin no es dar beneficios, sino optimizar costes, pero cuenta con una provisión para fluctuaciones de siniestralidad de EUR 112 millones, resultado de muchos años de cuidar la gestión. En cuanto a su capital social, es el que la legislación luxemburguesa —a la que está acogida— exigía en el momento de su constitución, EUR 3,6 millones. La totalidad del capital pertenece a Corporación Telefónica, S.A. Sus clientes son todo el grupo Telefónica en el ámbito internacional, y damos servicio en más o menos treinta y cinco países.

**P.: ¿Cuál es la mayor amenaza que puede tener una empresa de servicios como Telefónica desde la perspectiva del riesgo empresarial?**

R.: Probablemente las demandas de responsabilidad civil en mercados como los de EE.UU. y Canadá. Estos riesgos dinámicos no son previsibles porque no cuentan con ninguna experiencia siniestral anterior y pueden significar algún problema de cara a la cuenta de resultados.

**P.: ¿Esto les ha hecho extremar las medidas de protección?**

R.: Sí. Hemos buscado coberturas con más calado jurídico de las que normalmente se ofrecen en el mercado. Necesitamos productos más sofisticados y complejos, ya que el derecho anglosajón es diferente. Allí pagas por el hecho de producir un daño, independientemente de que haya culpa o negligencia. En el derecho de inspiración latina se paga normalmente cuando hay culpa o negligencia. Este es un matiz muy importante.

**P.: ¿Cuál fue la primera en constituirse de vuestras entidades de seguros?**

R.: La aseguradora de vida Antares se constituyó en 1988, igual que la reaseguradora Casiopea. Se creó por eficiencia en los costes, ya que en la casa hemos tenido un proceso de reorganización de la previsión social muy complejo y necesitábamos esta herramienta. Inicialmente, el plan de pensiones del grupo Telefónica se instrumentó a través de Antares, y, cuando se llegó a un acuerdo con las organizaciones sindicales, se creó una gestora específica, que es Fonditel. Antares tiene miles de asegurados, porque los jubilados son clientes nuestros. Realmente, la entidad está enfocada hacia los empleados y jubilados. Es una compañía que el primer año nació ganando dinero, ESP 12 millones (EUR 72.121,45). En estos momentos factura ESP 107.000 millones (EUR 643,08 millones) y el beneficio bruto en el año 2000 ha sido de ESP 3.142 millones (EUR 18,88 millones). Los gastos totales de estructura representan el 0,31% de las primas y tiene 19 empleados. Nuestro negocio viene dado en la casa. También colaboramos con el mercado asegurador de vida en general, pero la directora del riesgo es Antares.



con los riesgos cedidos a terceros, tanto el lucro cesante como los daños físicos. Y la verdad es que tanto el Consorcio de Compensación de Seguros como la industria aseguradora respondieron muy bien. Llegamos a acuerdos bastante satisfactorios, unos inmediatos y otros espaciados en el tiempo. En ese momento cambió la cultura del grupo; se tomó conciencia y nos ofrecieron más medios. El primer paso fue organizar un departamento de gerencia de riesgos, entre 1982 y 1983. A partir de ahí no dejamos de crecer, hasta llegar a la constitución de distintas entidades aseguradoras.

**P.: Aparte de los fundamentos generales de la gerencia de riesgos, ¿qué otros motivos ayudaron a decidir la constitución de un departamento que ha servido de ejemplo a la mayoría de los departamentos de gerencia de riesgos que se han constituido en España?**

R.: Fueron razones sencillas pero de peso: conseguir la eficiencia en los costes y las máximas coberturas. En aquella época el seguro no había dado el gran salto a la modernidad; era un mercado bastante regulado con tarifas marcadas por la Administración. Esa etapa de cambio fue la que nosotros aprovechamos para organizar y modernizar toda el área de riesgos y seguros de la compañía. El objetivo fundamental fue optimizar costes, sobre todo en el seguro de vida.

**P.: ¿Esa expansión del departamento de riesgos y seguros ha ido acompañando la expansión geográfica de la compañía en otros mercados, América Latina, por ejemplo?**

R.: Sí, claro, siempre fueron temas muy ligados. La expansión internacional nos ha dado la oportunidad de demostrar que se pueden hacer cosas en compañías industriales que no tienen aspiraciones de ser líderes en el campo del seguro, sino



que, simplemente, desean contar con instrumentos que les faciliten la gestión de sus riesgos, como hace cualquier multinacional norteamericana.

**P.: ¿Y qué provoca que Telefónica decida crear sus propios instrumentos, es decir, sus propias entidades de seguros?**

R.: Es un proceso de convencimiento, de observar las ventajas. La primera que se constituyó fue Casiopea, una reaseguradora con sede en Luxemburgo.

**P.: De nuevo, esta entidad impulsó un modelo que luego fue seguido por otras empresas españolas.**

R.: Es una apreciación correcta, hasta el punto de que hoy las compañías cautivas se han convertido en piezas clave de las organizaciones para la financiación de riesgos, y más tras los atentados terroristas del 11 de septiembre. El estrechamiento del mercado, la disminución de las coberturas y las subidas de precios van a acarrear serios problemas a las compañías que no cuenten con este tipo de instrumentos.

**P.: Es evidente que los riesgos, vistos desde una concepción holística o global, ya no se ciñen a los parámetros tradicionales. Hoy la denominada transferencia alter-**

**nativa de riesgos (ART) tiene en las reaseguradoras cautivas uno de sus más eficaces instrumentos. Todo esto entra de lleno en el juego financiero del seguro.**

R.: El seguro es una parte importante del sector financiero, pero esto se hace cada día más evidente. No tenemos nada más que ver el caso de las pérdidas sufridas tras el 11 de septiembre, que van a rondar el 50% de todas las reservas o provisiones técnicas que la industria del seguro global tenía para riesgos catastróficos en el mundo. Las pérdidas en vidas humanas representarán el 2 o el 3% de las reservas.

**P.: Todavía veremos más; luego vendrán los pagos en cascada de indemnizaciones por responsabilidad civil y pérdidas de beneficios.**

R.: Sí, pero la industria del seguro internacional ya admite los USD 50.000 millones (EUR 55.250 millones) en indemnizaciones. Probablemente se llegue a una cifra más alta, pero el mercado ha aceptado que tendrá que pagar como mínimo esa cantidad. Es una cifra astronómica; sin duda, el mayor siniestro de la historia. Y esto, unido a que el ciclo ya había empezado a cambiar, está llevando una enorme tensión a los mercados. Y la consecuencia va a ser que los grandes compradores de capacidad de riesgo, como es el caso de las compañías multinacionales, incluida ésta, para salir adelante van a necesitar mucha imaginación, profesionalidad y contar con instrumentos alternativos.

**P.: ¿Cuál era el enfoque de los riesgos y seguros en Telefónica antes del 11 de septiembre?**

R.: Antes de entrar en este tema lo primero que debería aclarar es que tanto la reaseguradora Casiopea, como la aseguradora de vida Antares y la correduría Pléyade, constituyen instrumentos de gestión interna. No estamos compitiendo en el mercado para llevarnos un riesgo





## AMÉRICA

**P.: En América Latina, ¿qué peculiaridades contempla el programa de seguros?**

R.: América Latina es un mosaico de culturas, de razas y de maneras de entender la vida. Argentina no tiene nada que ver con Brasil o Perú. Cada país tiene sus características propias, muy diferenciadas unas de otras. En la costa del Pacífico, en Chile y Perú, tenemos la posibilidad de que se produzcan terremotos. En Brasil son las inundaciones. En Venezuela, las grandes lluvias y corrimientos de tierras. En Puerto Rico la amenaza son los huracanes. En Centroamérica son los huracanes y los terremotos.

Todo el programa de seguros de la zona se sustenta en Casiopea. El cometido de Antares es otro. Hasta ahora Pléyade, que es nuestra correduría, ha estado volcada en apoyar a esta subdirección general desde un punto de vista de tecnología y en aportar productos para los empleados y sus familias, pero inicialmente centrada en España. Ahora es la única que puede considerarse con una expansión de negocio, porque el grupo ha decidido constituir corredurías instrumentales en América Latina, concretamente en Brasil, Argentina, Perú, Chile y México. Su objetivo es ayudar a cada cabecera de las distintas regiones a financiar los riesgos con un mayor grado de autonomía. Todas van a depender de Pléyade y van a estar administradas por los centros de servicios compartidos que se están montando en todo el grupo.

**P.: ¿Es de suponer que la intervención del área de riesgos y seguros de Telefónica haya desplazado otras formas de gestión anteriores?**

R.: Nosotros exportamos nuestro *know how*. Cuando entramos en un negocio nuevo, o adquirimos una empresa, nos presentamos, hacemos el trabajo de introspección, vemos cuáles son los problemas reales, y una vez estudiados y enfocados, les presentamos nuestro programa de seguros y les explicamos cómo funciona nuestro sistema de trabajo. Buscamos un corredor local que nos dé el servicio, e incluimos a los miembros de la nueva entidad en el programa corporativo de seguros. Es una sistemática muy sencilla.

determinado; no queremos competir con nadie. Nos dedicamos a servir al grupo Telefónica y lo hacemos eficientemente. Eso desde una perspectiva de cliente. El desarrollo propio de nuestro grupo es tan importante que no necesitamos pensar en otros mercados, ya lo subraya Standard & Poor's, que es nuestra agencia de calificación. Respecto a la posición del grupo Telefónica antes del 11 de septiembre, vivíamos los últimos momentos de un largo periodo dulce en costes y coberturas. A finales del año pasado detectamos que se estaba produciendo un cambio, y diseñamos una estrategia nueva pensando en esos cambios del mercado reasegurador. Lo que nadie podía intuir es lo sucedido el 11 de septiembre. Esto ha provocado un vuelco enorme y muy rápido de la situación; ha puesto sobre la mesa una problemática que tarde o temprano se iba a presentar.

**P.: Desde su perspectiva, ¿qué va a pasar tras el 11 de septiembre?**

R.: Veo el panorama con mucha preocupación. También creo

que el mercado va a ser muy responsable y avanzará en el pago de indemnizaciones. Soy optimista en eso; pero no lo soy en lo que pueda ocurrir. Habrá entidades que salgan del mercado, es decir, saldrá capital, pero también está apareciendo nuevo capital y se están creando nuevas entidades. La razón es la subida espectacular de precios. Está claro que los márgenes de ganancia se van a ampliar. Los que vayan a meter capital tendrán que actuar con cautela, no sea que tengan intención de ganar en este momento de turbulencias, y, a la larga, terminen pagando las indemnizaciones derivadas del 11 de septiembre.

**P.: Estamos en época de renovaciones, y hay reaseguradores que están renovando sin saber, siquiera, si van a poder seguir operando.**

R.: Sí, eso está sucediendo. Va a haber quiebras. Todo el reaseguro ha quedado un poco tocado. Lo evidente es que este siniestro lo vamos a pagar entre todos y cuando hay problemas, y una entidad privada no puede soportar los riesgos, es muy

común volver la vista hacia el Estado.

**P.: En este sentido, ¿qué le parece el papel que desempeña en España el Consorcio de Compensación de Seguros?**

R.: Empecemos por decir que el Consorcio es una figura extremadamente interesante, claramente exportable y ahora más que nunca. De hecho, hay contactos muy serios para ver si es posible adoptar este modelo en otros países. El Consorcio nos ha permitido comprar capacidad de riesgo a unos precios razonables y con una garantía como la del Estado. Ha sido ágil. Sólo puedo decir cosas buenas.

**P.: ¿Cómo contemplan los riesgos derivados de las nuevas tecnologías?**

R.: Con enorme expectación y mucho interés, hasta el punto de que hemos creado una dirección denominada riesgos de las nuevas tecnologías, con la obligación de estudiar estos riesgos y buscar alternativas aseguradoras o de otro tipo para su control. ■