

CONFERENCIA INTERNACIONAL WINTERTHUR-EXPANSION

RIESGOS DE EXPANSION INTERNACIONAL

10 DE NOVIEMBRE DE 1.993

JAVIER NAVAS OLORIZ
DIRECTOR GERENCIA DE RIESGOS
TELEFONICA DE ESPAÑA, S.A.

RIESGOS DE EXPANSION INTERNACIONAL

(CASO TELEFONICA DE ESPAÑA)

RIESGOS DE EXPANSION INTERNACIONAL (CASO TELEFONICA DE ESPAÑA)

SITUACION DE PARTIDA

EN TODOS LOS PAÍSES LAS EMPRESAS REFLEJAN EN CADA UNA DE SUS FACETAS, PRODUCCIÓN, CAPACIDAD INNOVADORA, NUEVAS FÓRMULAS ORGANIZATIVAS Y DE COMERCIALIZACIÓN, LAS CUALIDADES Y APTITUDES DE SUS HOMBRES QUE SON LOS QUE TOMAN LAS DECISIONES CLAVES, Y EN DEFINITIVA, CORREN LOS RIESGOS QUE EL CONCEPTO MISMO DE EMPRESA INCORPORA COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LAS ECONOMÍAS LIBRES.

DESDE UNA ÓPTICA GLOBAL, EL PANORAMA EMPRESARIAL ESPAÑOL MUESTRA UNA GRAN HETEROGENEIDAD, TANTO DESDE EL PUNTO DE VISTA SECTORIAL COMO EN RELACIÓN CON LOS TAMAÑOS DE LAS EMPRESAS, NO TODOS LOS SECTORES PROGRESAN SIMULTÁNEAMENTE Y POR OTRA PARTE, NO TODAS LAS EMPRESAS, DENTRO DE UNA MISMA RAMA DE ACTIVIDAD, LOGRAN UNA CUENTA DE RESULTADOS FAVORABLE.

CON RESPECTO A LA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN RELACIÓN A OTROS PAÍSES DE NUESTRO ENTORNO (CEE), HAY QUE CONSIDERAR EN PRIMER LUGAR LA DIMENSIÓN ECONÓMICA GLOBAL DEL PAÍS DE REFERENCIA, YA QUE LOS PAÍSES CON UN PIB MÁS ELEVADO PRESENTAN EMPRESAS DE MAYOR TAMAÑO COMO ALEMANIA, GRAN BRETAÑA Y FRANCIA.

EN TÉRMINOS GLOBALES, EL SECTOR INDUSTRIAL ESPAÑOL QUE APARECE CON UNA MEJOR DIMENSIÓN EMPRESARIAL ES EL DEL PETRÓLEO Y CON RESPECTO AL SECTOR SERVICIOS LAS TELECOMUNICACIONES.

EN CUALQUIER CASO LA CONCLUSIÓN ES QUE LAS DIFERENCIAS DE TAMAÑO ENTRE LAS MAYORES EMPRESAS ESPAÑOLAS Y LAS DE LA CEE SON, EN GENERAL MUY DESTACADAS, PERO ESTO NO DEBERÁ SER ESCUSA PARA LOGRAR A MEDIO PLAZO POSICIONES VENTAJOSAS EN MERCADOS QUE NO NOS SON DESCONOCIDOS Y QUE PUEDEN DARNOS OPORTUNIDADES.

EN LOS PRÓXIMOS AÑOS Y CON LAS PREMISAS ANTERIORES, ESPAÑA TENDRÍA QUE DESARROLLARSE COMO LO QUE, INDUDABLEMENTE, ES: UN PAÍS MODERNO CUYA ECONOMÍA ESTÁ PROFUNDAMENTE INTERRELACIONADA CON LA DEL RESTO DEL MUNDO, Y EN ESPECIAL, CON LA DE LOS PAÍSES COMUNITARIOS E IBEROAMERICANOS.

LA ENTRADA DE CAPITALES EXTRANJEROS EN NUESTRA ECONOMÍA ESPAÑOLA CONSTITUYE UNO DE SUS RASGOS BÁSICOS, EL SECTOR INDUSTRIAL, EL FINANCIERO (BANCA Y SEGUROS), Y EL COMERCIO HAN SIDO LOS PRINCIPALES DESTINATARIOS, LA PENETRACIÓN EXTRANJERA ALCANZA YA EN ESTOS MOMENTOS UNOS PORCENTAJES PARTICULARMENTE ALTOS, POR EL CONTRARIO LA SALIDA DE EMPRESAS ESPAÑOLAS AL EXTERIOR AÚN ES ESCASA Y EN TODO CASO ESTÁ ENCABEZADA POR LAS TELECOMUNICACIONES, LA BANCA Y LA ENERGÍA.

CON RESPECTO AL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES, EL ALCANCE DEL PROCESO LIBERALIZADOR ES Y PUEDE SER IMPORTANTE, AUNQUE AÚN EXISTEN ACTITUDES RECELOSAS POR PARTE DE ALGUNOS GOBIERNOS DENTRO DE LA CEE. EN ÚLTIMO CASO TENDREMOS QUE HACER FRENTE A UN PROCESO DE LIBERALIZACIÓN MÁS O MENOS IMPORTANTE, Y EN ESTE SENTIDO EXISTEN ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN OTROS MERCADOS.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE TELEFÓNICA SE CARACTERIZA POR LA EXISTENCIA DE OPORTUNIDADES SECTORIALES, Y POR LAS POSIBLES VENTAJAS COMPARATIVAS QUE DEFINEN LA POSICIÓN EMPRESARIAL EN UN MOMENTO DADO DE CARA A UN NEGOCIO.

NO HAY QUE OLVIDAR QUE TELEFÓNICA DE ESPAÑA SE ENCUENTRA EN EL SECTOR MÁS DINÁMICO DE LA ECONOMÍA, QUE EXIGE ACTUAR EN UN CONTEXTO GLOBAL DE INTERDEPENDENCIA QUE REBASA EL MERO MERCADO LOCAL, E IMPONE COMPETIR DONDE EXISTEN OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE OFREZCAN RENTABILIDADES APROPIADAS, Y FAVOREZCAN SU POSICIÓN NEGOCIADORA EN EL PLANO INTERNACIONAL Y SU POTENCIALIDAD, PARTICIPANDO EN EL REPARTO DE OTROS MERCADOS, PERMITIENDO ASÍ UNA EFICAZ ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MEDIANTE TOMAS E INTERCAMBIOS DE PARTICIPACIONES DE ACTIVOS INTERNACIONALES, A TRAVÉS DE TELEFÓNICA INTERNACIONAL.

A SU VEZ ESTOS PROCESOS VIENEN ACOMPAÑADOS DE COMPLEJIDADES AÑADIDAS EN LA GESTIÓN Y LÓGICAMENTE TIENEN UN EFECTO AÑADIDO MUY IMPORTANTE EN TODO LO REFERENTE A LA GESTIÓN DE RIESGOS. ÉSTA SITUACIÓN NOS HA OBLIGADO A REPLANTEAR CIERTOS ASPECTOS DE NUESTRO TRABAJO, EN ESTE SENTIDO HEMOS TENIDO QUE ESTRUCTURARNOS ADECUADAMENTE, ASÍ COMO ELABORAR UNAS NORMAS SOBRE EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS CON EL FIN DE NORMALIZAR LOS PROCESOS DERIVADOS DE ESTA NUEVA SITUACIÓN.

EN PRIMER LUGAR NOS DISPUSIMOS A OPERAR CON UNA ESTRUCTURA ENCABEZADA POR EL DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RIESGOS, Y SEGUIDA DE TRES FILIALES ORIENTADAS AL CAMPO DEL SEGURO.

EN SEGUNDO LUGAR APROBAMOS LAS NORMAS SOBRE EL TRATAMIENTO DE RIESGOS QUE PREPARARON EL CAMINO QUE VENDRÍA MÁS ADELANTE, YA QUE EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ERA ESTABLECER UN PROGRAMA MUNDIAL DE SEGUROS QUE FUERA EFICIENTE Y SIRVIERA A LO ESTABLECIDO POR NUESTRA MATRIZ.

SIN EMBARGO PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA MUNDIAL CENTRALIZADO, HACE FALTA ESTABLECER ADEMÁS UNAS NORMAS CLARAS DE RELACIÓN Y DE INFORMACIÓN ENTRE LA CASA MATRIZ Y SUS FILIALES Y DEFINIR EL GRADO DE AUTONOMÍA DE CADA SOCIEDAD CON RESPECTO A LA POLÍTICA DEL GRUPO.

EN UNA PALABRA EL PROGRAMA MUNDIAL NO DEBE INTERFERIR EN LA ESTRATEGIA DEL GRUPO Y POR LO TANTO DEBERÁ ENCUADRARSE EN LOS ESQUEMAS DE ORGANIZACIÓN DEL MISMO.

LAS CONDICIONES QUE EXISTEN PARA ESTABLECER UN PROGRAMA MUNDIAL CENTRALIZADO SON LAS SIGUIENTES:

- * COORDINACIÓN CENTRALIZADA.
- * COLABORACIÓN REAL DE LOS CORREDORES LOCALES.
- * PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS ASEGURADORES LOCALES.
- * NO TODOS LOS RIESGOS SON OBJETO DE UN PROGRAMA MUNDIAL, SÍ LO SON LOS SIGUIENTES:
 - DAÑOS.
 - PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN.
 - CATASTRÓFICOS.
 - RESPONSABILIDAD CIVIL.
- * REASEGURO COMÚN.

PASOS NECESARIOS A DAR ANTES DE PONER EN MARCHA

EL PROGRAMA MUNDIAL

- * EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS A INTEGRAR:
 - ESTUDIO TÉCNICO DE LOS RIESGOS.
 - NORMAS DE PROTECCIÓN Y PREVENCIÓN.
 - ESTUDIO DE LA POSIBLE FINANCIACIÓN DE LOS RIESGOS (GARANTÍAS, FRANQUICIAS, LÍMITES, ETC...).

- * CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LOS CORREDORES Y LAS ASEGURADORAS LOCALES.
 - NORMATIVA DE SINIESTROS.
 - SERVICIOS DE INSPECCIÓN DE RIESGOS.
 - RELACIONES CON EL ASEGURADO LOCAL.
 - INFORMACIÓN Y COORDINACIÓN A NIVEL CENTRALIZADO.

- * DESARROLLO DEL PROGRAMA DE REASEGUROS:
 - CONCRETAR ASPECTOS COMO GARANTÍAS, LÍMITES, FRANQUICIAS, ETC.
 - ESTUDIO DE LOS MECANISMOS DE: SALIDA DE PRIMAS, IMPUESTOS, COSTES DE CORRETAJE Y FRONTING, REGLAMENTOS Y LIMITACIONES BANCARIAS.
 - CONTROL Y COORDINACIÓN ÚNICA DEL PROGRAMA.

CUANDO SE PRODUJO LA PRIMERA ADQUISICIÓN IMPORTANTE DE UN NEGOCIO FUERA DE NUESTRO PAÍS, DISPONÍAMOS YA DE UNA REASEGURADORA CAUTIVA (CASIOPEA RE) EN PROCESO DE CAPITALIZACIÓN Y CON EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO DE REASEGUROS, Y QUIERO DECIR QUE DICHA REASEGURADORA HA SIDO UNA PIEZA FUNDAMENTAL EN TODO EL PROCESO DE CONTROL Y FINANCIACIÓN DE RIESGOS DEL GRUPO QUE ACTUALMENTE CONFORMA TELEFÓNICA DE ESPAÑA Y TELEFÓNICA INTERNACIONAL.

LOS DATOS SOBRE LA MISMA SON LOS SIGUIENTES:

LA COMUNICACION Y EL PAPEL DE NUESTRA CAUTIVA

PARA QUE UN PROGRAMA MUNDIAL SEA EFICIENTE, ES NECESARIO UN BUEN NIVEL DE INFORMACIÓN.

EN NUESTRO CASO LA INFORMACIÓN SE ENCAUZA A TRAVÉS DE NUESTRA REASEGURADORA DE LA FORMA SIGUIENTE:

DEL ESQUEMA SE PUEDE DEDUCIR QUE EL PAPEL DE LA CAUTIVA ES DE SUMA IMPORTANCIA, YA QUE SIRVE DE INTERLOCUTOR CON LOS PRINCIPALES ACTORES QUE INFLUYEN EN LA FINANCIACIÓN DE LOS RIESGOS.

POR EL CONTRARIO EL DEPARTAMENTO CENTRAL CUMPLE UN PAPEL DE CONTROL Y ES EL QUE ESTABLECE LAS RELACIONES CON LAS DIFERENTES OPERADORAS Y CON LA CASA MATRIZ.

A SU VEZ EL DEPARTAMENTO Y LA CAUTIVA TIENEN ESTABLECIDO UN FLUJO DE INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL, QUE SIRVE PARA ENCUADRAR LA POLÍTICA CORPORATIVA SOBRE FINANCIACIÓN DE RIESGOS A LA REALIDAD DEL MERCADO.

TODO EL FLUJO DE INFORMACIÓN QUE SE GENERA ES DE UNA MAGNITUD SIGNIFICATIVA Y ES LA BASE PARA ESTABLECER LAS POLÍTICAS MÁS ADECUADAS EN CADA MOMENTO.

EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN DE TELEFÓNICA DE ARGENTINA DESDE LA PERSPECTIVA DEL RISK MANAGER

TELEFÓNICA YA HABÍA LLEVADO A CABO OTRAS INVERSIONES INTERNACIONALES (POR EJEMPLO EN CHILE, CASO QUE MÁS ADELANTE ANALIZO), CUANDO DETECTÓ UNA NUEVA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL MERCADO ARGENTINO, EN EL QUE ESTABA TENIENDO LUGAR UN PROCESO DE LIBERALIZACIÓN Y PRIVATIZACIÓN IMPORTANTE.

EN TÉRMINOS GENERALES DICHO PROCESO OBEDECÍA A UNA SITUACIÓN CARACTERIZADA POR:

- REPLANTEAMIENTO DEL PAPEL DEL ESTADO EN LA SOCIEDAD.
- NECESIDAD DE SANEAR LA ECONOMÍA DEL PAÍS.

- INTENTAR LIQUIDAR PARTE DE LA DEUDA EXTERNA, INTERCAMBIANDO TÍTULOS DE DEUDA POR TÍTULOS DE PROPIEDAD DE EMPRESAS PÚBLICAS.

TODO ELLO DENTRO DE UN CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO CUYOS PRINCIPALES PARÁMETROS SERÍAN ENTRE OTROS:

- SITUACIÓN ECONÓMICA RECESIVA, CARACTERIZADA POR LA CAÍDA CONTINUADA DEL PIB, DE LA FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL, DEL CONSUMO PRIVADO Y DE LA RENTA PER CÁPITA.
- ELEVADO NIVEL DE INFLACIÓN (EN 1.989 FUE DEL 3079%).
- DEPRECIACIÓN PERMANENTE DE LA MONEDA.
- CIERTA INESTABILIDAD POLÍTICA.
- ENTORNO SOCIAL CONFLICTIVO, CON DETERIORO MORAL.
- ENTORNO LEGAL CAMBIANTE.

ADEMÁS TENÍAMOS QUE CONSIDERAR LOS ASPECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS RELATIVOS A LA EMPRESA EN SÍ, COMO ERAN LOS SIGUIENTES:

- MONOPOLIO PÚBLICO INEFICIENTE EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS.
- ESCASA PENETRACIÓN DEL SERVICIO TELEFÓNICO. (BAJA DENSIDAD)
- INFRAESTRUCTURAS INADECUADAS.
- NULA INDUSTRIA NACIONAL EN ESTE SECTOR.
- FALTA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.
- ORGANIZACIÓN HUMANA NO SUFICIENTEMENTE ESTRUCTURADA.
- PROBLEMÁTICA DE LA POLÍTICA DE PERSONAL (DERECHOS ADQUIRIDOS, PRESTACIONES SOCIALES, ETC...).
- CONCENTRACIÓN DE LAS INVERSIONES EN ÁREAS URBANAS.
- COMPROMISOS CON SUMINISTRADORES Y PROVEEDORES.
- RESULTADOS BRUTOS SOBRE PRODUCTOS DE EXPLOTACIÓN DECRECIENTES.
- ETC...

A ELLAS HABRÍA QUE AÑADIR LOS ASPECTOS MÁS ESPECÍFICOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL RISK MANAGER, DESTACANDO ENTRE OTROS:

- NECESIDAD DE ACTUAR EFICAZ Y COORDINADAMENTE CON LOS SOCIOS DEL CONSORCIO TITULAR DE LA SOCIEDAD LICENCIATORIA, YA QUE TELEFÓNICA ACTÚA COMO OPERADORA Y RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LA SOCIEDAD PRIVATIZADA, INDEPENDIENTEMENTE DE SU PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL.
- FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO HOMOGÉNEOS, PARTIENDO DE PERSONAL HETEROGÉNEO EN FORMACIÓN Y MENTALIDAD.
- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN SIN ESTAR FORMALIZADA LA OPERACIÓN.
- DELIMITACIÓN ESTRICTA DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES DESDE LA TRANSFERENCIA DE LA TITULARIDAD.
- INEXISTENCIA DE ESTADÍSTICAS DE SINIESTRALIDAD FIABLES.
- MÚLTIPLES SITUACIONES DE RIESGO SIN INFORMACIÓN SOBRE SU ESTADO, Y MEDIDAS DE CONTROL DE RIESGOS.

- MARGEN TEMPORAL LIMITADO PARA ABORDAR LA POLÍTICA DE RIESGOS.

- PROBLEMÁTICA LOCAL CONCRETA SOBRE LA FINANCIACIÓN DE RIESGOS TRANSFERIDOS.

- ETC.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL RISK MANAGER LA COMPRA DE LA ZONA SUR DE LA ANTIGUA ENTEL ARGENTINA, FUE SUMAMENTE COMPLEJA Y LABORIOSA DADO EL CONJUNTO DE VARIABLES QUE SIMULTÁNEAMENTE INCIDÍAN SOBRE LA MISMA.

INICIALMENTE NOS APOYAMOS EN LOS TRABAJOS DE "DUE DILIGENCE" (ANÁLISIS Y VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE SOBRE LA SOCIEDAD), REALIZADOS POR EXPERTOS INTERNACIONALES Y POR LOS SERVICIOS INTERNOS DE TELEFÓNICA DE ESPAÑA, QUE NOS PERMITIERON APRECIAR:

- SITUACIÓN LEGAL.

- SITUACIÓN FISCAL.

- PROBLEMÁTICA DE RECURSOS HUMANOS.

- PRODUCTOS Y MERCADOS.
- OPERACIONES Y TECNOLOGÍA.
- FINANZAS.
- AMENAZAS Y RIESGOS DESDE EL PUNTO DE VISTA ESPECULATIVO.
- OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

ESO FUE COMPLEMENTADO CON UNA PETICIÓN CONCRETA DE INFORMACIÓN SOBRE:

- INVENTARIOS (RELACIÓN, VALORACIÓN, DOMICILIO Y ANTIGÜEDAD POR TIPO DE BIENES).
- DATOS PRESUPUESTARIOS DE INVERSIONES Y GASTOS.
- FACTURACIÓN POR CONCEPTOS Y CENTRALES.
- ESTRUCTURA DE INCOBRABLES.
- CONTRATOS EXISTENTES Y PREVISTOS (TRANSFERENCIA DE RESPONSABILIDADES).

- POLÍTICAS DE APROVISIONAMIENTO.
- PLANES ESTRATÉGICOS.
- GRANDES CLIENTES.
- ESTRUCTURA DE LA RED (ALTERNATIVAS DE ENCAMINAMIENTOS).
- NUEVOS PRODUCTOS.
- MEDIDAS DE PREVENCIÓN, PROTECCIÓN Y SEGURIDAD NORMALIZADAS.
- AGRAVACIONES DE RIESGO POR INUNDACIÓN, ERUPCIÓN VOLCÁNICA, MOVIMIENTOS SÍSMICOS, RIESGOS COLINDANTES, ETC.
- NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.
- EXPERIENCIA DE SINIESTRALIDAD.
- NORMAS DE REPORTAJE DE SINIESTROS EXISTENTES.
- RELACIÓN DE VEHÍCULOS POR TIPOS Y ANTIGÜEDAD Y TRATAMIENTO DE SUS RIESGOS.

- PROBLEMÁTICA DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO (ASPECTOS JURÍDICOS, REGULACIÓN, ACTUACIÓN EN CASO DE SINIESTRO, ESTADÍSTICAS DE SINIESTRALIDAD).
- INFORMACIÓN MONOGRÁFICA SOBRE SEGUROS COLECTIVOS DE VIDA.
- INFORMACIÓN MONOGRÁFICA SOBRE EL FONDO COMPENSADOR (PREVISIÓN SOCIAL).

SIMULTÁNEAMENTE SE ESTABLECIÓ UN PLAN URGENTE DE ACTUACIÓN ACORDADO CONJUNTAMENTE CON LOS OTROS PARTÍCIPES EN EL CONSORCIO, CON EL FIN DE FACILITAR UN INFORME DE SUSCRIPCIÓN PARA EL REASEGURO QUE PERMITIERA COTIZAR ADECUADAMENTE LOS RIESGOS DE DAÑOS FÍSICOS, PÉRDIDA DE BENEFICIOS, RESPONSABILIDAD CIVIL, TRANSPORTE INTERNO, CONSTRUCCIÓN Y/O MONTAJE, INSTALACIÓN, INFIDELIDAD DE EMPLEADOS, ETC.

TODO ESTO OBLIGÓ A REALIZAR EN UN TIEMPO MUY LIMITADO LO SIGUIENTE:

- ENTREGA DE UN BORRADOR DE LA PÓLIZA DISEÑADA AL EFECTO.
- ENTREGA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE.

- INFORME DE INSPECCIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS POR VALOR Ó IMPORTANCIA ESTRATÉGICA.
- ENTREGA DEL TEXTO DEFINITIVO DEL INFORME DE SUSCRIPCIÓN.
- DELIMITACIÓN DE LÍMITES DE INDEMNIZACIÓN Y FRANQUICIAS.

LA NEGOCIACIÓN DEL PAQUETE DE DAÑOS MATERIALES, SE TUVO QUE DIRIMIR SIMULTÁNEAMENTE EN TRES FRENTES, UNA VEZ OBTENIDA LA INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA IMPRESCINDIBLE:

- ASEGURADORAS.
- INDER.
- REASEGURO INTERNACIONAL.

A) ASEGURADORAS

EL MERCADO DE SEGUROS ARGENTINO ESTABA REGULADO POR UNA AMPLIA LEGISLACIÓN, SIENDO EN AQUELLA ÉPOCA EL ÓRGANO DE CONTROL, LA SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN.

SE CARACTERIZABA POR UN ELEVADO GRADO DE ATOMIZACIÓN PARA UNA PRODUCCIÓN GLOBAL DE ALREDEDOR DE 2.000 MILLONES DE DÓLARES USA.

DE LAS 213 EMPRESAS QUE REALIZABAN OPERACIONES EN 1.990 NINGUNA, EXCEPTO LA ESTATAL CAJA NACIONAL DE AHORRO Y SEGURO (CUYA CUOTA DE MERCADO SE SITUABA ALREDEDOR DEL 9%), TENÍA UNA CUOTA MERCADO IGUAL Ó SUPERIOR AL 5%, SÓLO 9 EMPRESAS SUPERABAN EL 2% Y 12 MÁS SE SITUABAN ENTRE EL 1 Y 2 %. LAS 10 PRIMERAS CONTROLABAN EL 33,43% DEL MERCADO, SIN GRANDES VARIACIONES EN LA COMPOSICIÓN DE DICHO GRUPO.

EN CUALQUIER MERCADO DE SEGUROS EL ASPECTO FUNDAMENTAL ES EL GRADO DE SOLVENCIA DE LAS ENTIDADES QUE FORMAN PARTE DEL MISMO. EN EL MERCADO ARGENTINO ESTE ERA EL PROBLEMA FUNDAMENTAL, YA QUE SI EN LA PROBABILIDAD DE RUINA DE UNA ENTIDAD ASEGURADORA SE HAN DE CONSIDERAR: LAS RESERVAS DE ESTABILIDAD, RECARGOS DE SEGURIDAD, BENEFICIO Y REASEGURO, ESTE ÚLTIMO PERTURBABA EL SISTEMA DE ESTABILIDAD Y SOLVENCIA DE LAS ENTIDADES DE SEGURO, AL SER MONOPOLIZADO POR UN ORGANISMO OFICIAL EN QUIEBRA (INDER).

PARA LA ELECCIÓN DE LAS COASEGURADORAS NOS CENTRAMOS EN SU GRADO DE SOLVENCIA, IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO EN EL MERCADO, NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN, FLEXIBILIDAD Y DILIGENCIA EN LA GESTIÓN, PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADICIONALES Y VINCULACIÓN FINANCIERA CON EL CONSORCIO.

LA DESIGNACIÓN DE LA COMPAÑÍA ABRIDORA (PILOTO) FUE OTRO ASPECTO DESTACABLE, YA QUE AL HABERSE DISEÑADO LA OPERACIÓN COMO UN "FRONTING" DE LAS COMPAÑÍAS LOCALES CON CESIÓN DEL 100% A LA REASEGURADORA DEL GRUPO TELEFÓNICA (CASIOPEA RE), QUE CEDERÍA PARTE DEL RIESGO AL MERCADO DE REASEGURO INTERNACIONAL DE MÁXIMA SOLVENCIA Y GARANTÍA, ERA PRECISO, CUMPLIENDO LA LEGISLACIÓN VIGENTE, LOGRAR UNA AUTORIZACIÓN Ó UNA CLÁUSULA OPERATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE REASEGUROS. (INDER).

TODO ELLO REALIZADO SIMULTÁNEAMENTE CON LA NEGOCIACIÓN DE COBERTURA, ESPERA DE LA COTIZACIÓN DEL REASEGURO Y ANÁLISIS DE OTROS RIESGOS A TRANSFERIR Y POSIBLES COBERTURAS, LÍMITES Y FRANQUICIAS DE LOS MISMOS (ACCIDENTE DE TRABAJO, AUTOS, ETC...)

B) INSTITUTO NACIONAL DE REASEGUROS (INDER)

ESTE ORGANISMO MONOPOLIZABA HASTA 1989 LA TOTALIDAD DE LAS OPERACIONES DE REASEGURO QUE SE DEBIERAN FORMALIZAR EN LA REPÚBLICA ARGENTINA.

EN 1990 SE INTRODUJO UNA LIBERALIZACIÓN PARCIAL, PUDIENDO REASEGURAR LIBREMENTE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS HASTA EL 40% DE CADA OPERACIÓN, DEBIENDO PASAR NECESARIAMENTE EL 60% RESTANTE A TRAVÉS DEL INSTITUTO NACIONAL DE REASEGUROS.

LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL INDER ERA MUY DELICADA (PRÓXIMA A LA QUIEBRA) DEBIDO A LOS PROBLEMAS ECONÓMICO-FINANCIEROS ANTES EXPUESTOS (HIPERINFLACIÓN, TIPO DE CAMBIO, ETC), E INTRODUCÍA UN FACTOR DE INCERTIDUMBRE EN CASO DE SINIESTRO, YA QUE NO SE PODÍA PRECISAR "A PRIORI" SI DISPONDRÍA DE FONDOS Ó NO EN EL MOMENTO DEL SINIESTRO.

NO OBSTANTE Y CON EL FIN DE LOGRAR NUESTROS OBJETIVOS CUMPLIENDO ESCRUPULOSAMENTE LA LEGISLACIÓN VIGENTE EN LA REPÚBLICA ARGENTINA, SE PROPUSIERON DOS ALTERNATIVAS CONTEMPLADAS EN LA MISMA, QUE PERMITIRÍAN OBTENER EL MENOR PRECIO POSIBLE CON EL MAYOR GRADO DE SOLVENCIA Y GARANTÍA DE INDEMNIZACIÓN EN CASO DE SINIESTRO:

- LOGRAR DEL INDER LA AUTORIZACIÓN DE UNA CLÁUSULA "CUT TROUGH".
- QUE EL INDER AUTORIZARA REASEGURAR DIRECTAMENTE EN EL EXTRANJERO, DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS PREVISTOS EN LOS ARTÍCULOS 6º Y 8º DEL DECRETO 1.073.

DESPUÉS DE MÚLTIPLES NEGOCIACIONES FINALMENTE SE INSTRUMENTO LA CLÁUSULA "CUT TROUGH" AUTORIZADA POR EL INDER.

C) REASEGURO INTERNACIONAL

CASIOPEA PARA REFORZAR AÚN MÁS EL GRADO DE SOLVENCIA DEL 99,75% DEL RIESGO QUE ASUMÍA (EL 0,25% RESTANTE LO RETENÍA EL INDER), CEDIÓ PARTE DEL RIESGO EN EL MERCADO INTERNACIONAL DE REASEGURO, OBTENIENDO UN PRECIO ACORDE CON LA COMPLEJIDAD DE LA OPERACIÓN, CON LA INFORMACIÓN FACILITADA Y CON LA SOLVENCIA Y PRESTIGIO DE LAS REASEGURADORAS QUE OTORGABAN COBERTURA.

EL RIESGO SE COLOCÓ Y ACEPTÓ EN EL PLAZO DE UNA SEMANA DESDE QUE SE FACILITÓ EL DOSSIER COMPLETO DE INFORMACIÓN DISPONIBLE, Y CON LA SUFICIENTE ANTELACIÓN A LA FECHA PREVISTA (8-10-90) PARA LA FIRMA DEL CONTRATO DE TRANSFERENCIA DE TITULARIDAD, SÍ BIEN CONDICIONANDO LA FECHA DE EFECTO A LA FECHA EFECTIVA DE LA FIRMA DE DICHO CONTRATO (FINALMENTE SE FIRMÓ EL 8-11-90).

DESDE ESA FECHA HASTA HOY SE HA RECORRIDO UN GRAN CAMINO, YA QUE EXISTE UNA GERENCIA DE RIESGOS DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE TELEFÓNICA DE ARGENTINA, QUE DESARROLLA CON EFICACIA Y DINAMISMO SUS OBJETIVOS. DESDE TELEFÓNICA DE ESPAÑA, SE LE PRESTA ASESORAMIENTO, OFRECIÉNDOLES FORMACIÓN MEDIANTE "TRAININGS" TANTO EN ESPAÑA COMO EN OTROS PAÍSES DEL ENTORNO, INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN, ETC., ELLO ESTÁ FAVORECIENDO LA CALIDAD DEL RIESGO, AUNQUE COMO SIEMPRE SE REQUIERE AVANZAR PASO A PASO.

DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, SE VA AVANZANDO CON PASO FIRME EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE SINIESTROS, IMPULSANDO LA INSPECCIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS, LOGRANDO LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DESTINADOS A LA FINANCIACIÓN DE LOS MISMOS.

ADEMÁS DEL PROGRAMA DE DAÑOS Y OTROS, LA GERENCIA DE RIESGOS DE TELEFÓNICA DE ARGENTINA Y ESPAÑA HAN DESARROLLADO LOS PROGRAMAS DE:

- ACCIDENTES DE TRABAJO (MUY PECULIAR SU PROBLEMÁTICA EN ARGENTINA).
- AUTOS.
- SEGURO COLECTIVO DE VIDA.
- FONDO COMPENSADOR (PREVISIÓN SOCIAL).
- ASISTENCIA EN VIAJE.
- ASISTENCIA SANITARIA.
- ETC...

LA EXPERIENCIA HA SIDO ALTAMENTE GRATIFICANTE, YA QUE EL HECHO DE ENTRAR EN CONTACTO CON UN MERCADO DIFERENTE AL NORMALIZADO QUE YA CONOCIÁMOS, NOS HA DADO LA OPORTUNIDAD DE SEGUIR UN PROCESO DE CAMBIO Y ADAPTACIÓN MUY RÁPIDO, LO QUE NOS OBLIGÓ A TRABAJAR CON UN ALTO GRADO DE FLEXIBILIDAD Y EFICIENCIA PARA DAR UNA RÁPIDA RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE NUESTRO CLIENTE.

SÍ PUEDO DECIR QUE CUALQUIER OTRA EXPERIENCIA DE LAS QUE HEMOS VIVIDO NO HA SIDO TAN COMPLEJA COMO LA ARGENTINA POR LAS ESPECIALES CIRCUNSTANCIAS DE CAMBIO DE UNA SOCIEDAD, LO QUE SIN DUDA CONDICIONABA NUESTRA ACTUACIÓN.

EL CASO CHILENO

CUALQUIER ANÁLISIS QUE SE QUIERA HACER DE LA "INDUSTRIA" DEL SEGURO DE CHILE DEBE CONSIDERAR EL AÑO 1980, COMO UN AÑO TRASCENDENTAL. ES EN ESTE PERÍODO CUANDO SE PROMULGA Y APRUEBA LA NUEVA LEY DE SEGUROS, CUYO MARCO LEGAL, HA PERMITIDO UN DESARROLLO DE ESTA "INDUSTRIA", ACORDE CON EL DESARROLLO GENERAL DEL PAÍS Y CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS TIEMPOS MODERNOS.

LA PUESTA EN MARCHA DE ESTA NUEVA LEY DE SEGUROS, SIGNIFICÓ LA APERTURA A LOS MERCADOS INTERNACIONALES TANTO DEL SEGURO COMO DEL REASEGURO, LOGRANDO DE HECHO, IMPORTANTES AVANCES EN MATERIA DE COBERTURAS Y AL MISMO TIEMPO, DRÁSTICAS REBAJAS EN LOS COSTES.

EN EL CUADRO QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN, SE MUESTRAN LOS PRINCIPALES CAMBIOS INTRODUCIDOS POR LA NUEVA LEY DE SEGUROS EN CHILE, Y CUAL ES LA SITUACIÓN ACTUAL.

EL MERCADO DE SEGUROS GENERALES EN CHILE, SE CARACTERIZA POR UNA ALTA PRESENCIA DE COMPAÑÍAS EUROPEAS. ESTAS SUSCRIBEN EL 59,2% DEL TOTAL DEL PRIMAJE LOCAL.

EN TÉRMINOS GENERALES, SE PUEDE OBSERVAR UN MERCADO REDUCIDO EN NÚMERO DE COMPAÑÍAS ASEGURADORAS Y EN PRIMAS, PERO MUY COMPETITIVO Y CON PRESENCIA DE IMPORTANTES ASEGURADORES INTERNACIONALES.

DE NUESTROS INTERESES EN CHILE, HABLARÉ DE LA COMPAÑÍA DE TELÉFONOS DE CHILE POR SU DIMENSIÓN Y COMPLEJIDAD.

C.T.C. ES UNA DE LAS PRINCIPALES CORPORACIONES PRIVADAS DEL PAÍS CON MÁS DE 7.000 EMPLEADOS Y 35.000 ACCIONISTAS, SIENDO LA MAYOR EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE CHILE, QUE CUBRE EL 77% DEL TERRITORIO NACIONAL, OPERA APROXIMADAMENTE UN 95% DE LAS LÍNEAS TELEFÓNICAS DEL PAÍS, CON CASI 900.000 LÍNEAS EN SERVICIO, Y DESARROLLA LA MÁS ALTA TECNOLOGÍA EN TELECOMUNICACIONES DISPONIBLE ACTUALMENTE EN EL MUNDO.

CENTRÁNDONOS EN EL PROGRAMA DE TRABAJO SOBRE CONTROL Y FINANCIACIÓN DE RIESGOS, PUEDO DECIR QUE EL OBJETIVO PRIMORDIAL HA SIDO EL DE REDUCIR LA FRECUENCIA E INTENSIDAD DE LAS PÉRDIDAS MEDIANTE NORMAS DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN.

PARALELAMENTE HEMOS DESARROLLADO TODOS LOS ASPECTOS DE LA FINANCIACIÓN COLABORANDO CON LAS EMPRESAS LOCALES SELECCIONADAS.

LA FILOSOFÍA GLOBAL DE FORMA ESQUEMÁTICA ES LA SIGUIENTE:

NUESTRA APORTACION A CTC

CON EL CAMBIO DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA COMPRA QUE EFECTUÓ TELEFÓNICA AL GRUPO BOND, ENTRAMOS EN RELACIÓN CON VARIOS BROKERS LOCALES, PIDIENDO A CADA UNO SUS SERVICIOS, CAPACIDAD PROFESIONAL Y UNA ESTRATEGIA DE ASEGURAMIENTO PARA LA OPERACIÓN DE C.T.C. EN CHILE. UNA VEZ ELEGIDO EL CORREDOR LOCAL, SE INICIÓ UN COMPLETO ANÁLISIS DE LOS RIESGOS A QUE ESTABAN EXPUESTOS LOS ACTIVOS Y EL NEGOCIO DE C.T.C. ESTA LABOR FUE DESARROLLADA POR LOS SERVICIOS DEL CORREDOR, Y CONCLUYÓ CON LA PREPARACIÓN DE UN COMPLETO INFORME DE RIESGOS.

UNA VEZ TERMINADO EL ESTUDIO DE LOS RIESGOS, SE ELABORÓ UN "WORDING" TENIENDO PRESENTE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL NEGOCIO Y

LAS COBERTURAS DISPONIBLES EN LOS DISTINTOS MERCADOS PARA ESTE TIPO DE RIESGOS. ESTE ESTUDIO, CULMINÓ CON UN INFORME CUYO CONTENIDO FUE:

- PROGRAMA DE TODO RIESGO DE DAÑOS FÍSICOS Y PERJUICIOS POR PARALIZACIÓN, ROBO Y TRANSPORTE.
- PROGRAMA DE SEGURO PARA EL TRANSPONDER.
- PROGRAMA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL.
- PROGRAMA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL DE DIRECTORES Y EJECUTIVOS.

EL PROGRAMA DE DAÑOS Y EL TRANSPONDER FUE COLOCADO EN UN COASEGURO LOCAL, COMPAÑÍAS QUE EFECTUARON UN "FRONTING", TRASPASANDO EL RIESGO A CASIOPEA.

HAY QUE RESALTAR QUE EL MERCADO LOCAL DE GRAN EFICIENCIA COLABORÓ CON PROFESIONALIDAD TANTO EN ESTOS PROGRAMAS COMO EN LOS DE PROPIA SUSCRIPCIÓN.

CON RESPECTO A OTROS PAÍSES SE HAN TRABAJADO Y COLOCADO LOS RIESGOS DE PUERTO RICO, VENEZUELA Y RUMANIA.

EN LA SIGUIENTES TRANSPARENCIAS PODEMOS OBSERVAR CUAL HA SIDO EL ESQUEMA FILOSÓFICO DE NUESTRA INTERVENCIÓN COMO REASEGURADORES.

COMO REFLEXIÓN PODEMOS DECIR QUE EN ESTOS MOMENTOS DISPONEMOS UN PROGRAMA SUFICIENTEMENTE ESTRUCTURADO Y PENSADO PARA OFRECER UN SERVICIO EFICIENTE TANTO A LA COMPAÑÍA MATRIZ COMO A TODAS LAS OPERADORAS LOCALES DE NUESTRO GRUPO.

OBJETIVOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

PARTIENDO DE LA BASE DE QUE UNA MAYOR EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS IMPLICA UNA CONSIGUIENTE PÉRDIDA DE LIBERTAD DE DECISIÓN PARA LAS ADQUISICIONES LOCALES, YA QUE LAS MISMAS NO DEBEN DIRIGIRSE AISLADAMENTE AL MERCADO POR RAZONES TAN OBIAS, COMO SON LA PRESIÓN DE LOS PRECIOS, Y LAS RELACIONES ENTRE LAS MISMAS, ES NECESARIO QUE LA CASA MATRIZ ORGANICE Y POTENCIE ESQUEMAS CENTRALIZADOS DE CONTROL Y FINANCIACIÓN DE RIESGOS.

SIN EMBARGO, ES DESEABLE QUE LAS NECESIDADES LOCALES SEAN ATENDIDAS POR ASEGURADORES LOCALES EN ALGUNOS CASOS, COMO SON LA ATENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE SINIESTROS.

NO PODEMOS OLVIDAR QUE GRACIAS A LA COORDINACIÓN INTERNACIONAL CENTRALIZADA PODREMOS OBTENER UN AHORRO SIGNIFICATIVO DE DINERO PARA EL GRUPO.

NUESTRA ESTRATEGIA ES TENER ABIERTA UNA LÍNEA DE TRABAJO PARA ESTAS GRANDES CUENTAS, A LAS QUE SE OFRECE UN PROGRAMA COMPLETO LO SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE COMO PARA ADECUARSE A LAS NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE CADA UNO.

NUESTRO OBJETIVO A MEDIO PLAZO ES IR INCORPORANDO AL PROGRAMA TODOS Y CADA UNO DE LOS RIESGOS DERIVADOS DE LAS INVERSIONES DE TELEFÓNICA INTERNACIONAL EN EL EXTERIOR, LOGRANDO UNA TOTAL IDENTIFICACIÓN CON CADA UNO DE ELLOS A TRAVÉS DE UN APOYO REAL EN SU GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

EN EL FUTURO QUEREMOS IMPLANTAR UN NUEVO ESQUEMA BASADO EN LAS SIGUIENTES PREMISAS:

GRÁFICAMENTE PODEMOS VER CUAL ES NUESTRA ORIENTACIÓN. BÁSICAMENTE CONSISTE EN IMPLANTAR UNOS GRUPOS DE TRABAJO DIRIGIDOS POR UN DEPARTAMENTO CORPORATIVO QUE CUENTA CON UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN (CAUTIVA), DE FORMA QUE PUEDA LOGRAR UNA SERIE DE VENTAJAS COMO LAS SIGUIENTES:

ESTRATEGIA DE FUTURO

EN ESPAÑA TODO ESTÁ CAMBIANDO, HAY UNA CRECIENTE PREOCUPACIÓN POR MODERNIZARSE Y SER COMPETITIVOS RESPECTO AL CONSUMIDOR, CADA VEZ MÁS EXIGENTE.

SIN EMBARGO, AUNQUE LAS BARRERAS PARA EL LIBRE COMERCIO SE DERRIBEN, TODAVÍA EXISTEN OTRAS DE CARÁCTER ESTRUCTURAL A DESMANTELAR. ESTO OCURRIRÁ GRADUALMENTE AL PRINCIPIO, EN LA MEDIDA EN QUE SE PRODUZCAN DISPOSICIONES MÁS LIBERALIZADORAS Y DESAPAREZCAN LAS NORMAS NACIONALES DE PROTECCIÓN. LOS MERCADOS MÁS REGLAMENTADOS ESTARÁN, INEVITABLEMENTE, SUJETOS A UNA CRECIENTE INFLUENCIA DEL DERECHO COMUNITARIO, LO QUE IMPLICARÁ UNA MAYOR COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y TAMBIÉN LAS PROPIAS COMPAÑÍAS NACIONALES TENDRÁN QUE PREPARARSE PARA ALCANZAR EL TAMAÑO ÓPTIMO Y LA ESPECIALIZACIÓN PARA SUPERAR LA DUREZA DE UN MERCADO ABIERTO.

EL CAMBIO EN LAS COMPAÑÍAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES, DENTRO DE LA CEE, COMO CONSECUENCIA DE LA LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO, PUEDE CONDUCIR TAMBIÉN A CAMBIOS NOTORIOS EN SUS PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN DE SEGUROS Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS. UNA MAYOR EXIGENCIA EN ESTOS ASPECTOS NECESITARÁ, SIN DUDA, DE ESPECIALISTAS QUE ELABOREN PROGRAMAS INTERNACIONALES DE RIESGO

PARA SUS CLIENTES INDUSTRIALES. EN LA MEDIDA EN QUE LAS COMPAÑÍAS INDUSTRIALES SE UNAN O FORMEN ALIANZAS, SUS NECESIDADES CORPORATIVAS SE AMPLIARÁN . LO IDEAL ES QUE EN LUGAR DE MÚLTIPLES PROGRAMAS SEPARADOS, SE PREPARE, Y CONTRATE UN PROGRAMA CENTRALIZADO DE SEGUROS.

LLEGARÁ UNA ÉPOCA EN LA QUE LA FORTALEZA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS EN EXPANSIÓN LAS SITUARÁ ANTE EL PROBLEMA DE SI LA CONTINUACIÓN CON SUS PROGRAMAS DE RIESGOS CONVENCIONALES CONSTITUYEN LA MEJOR OPCIÓN, O BIEN SE INCLINEN HACÍA LA CREACIÓN DE NUEVAS FORMAS DE CONTROL DE RIESGOS.

EL DESARROLLO DE LA GERENCIA DE RIESGOS COMO UN MECANISMO PARA RESPONDER A LAS CONTINGENCIAS DE PÉRDIDAS ACCIDENTALES, HA CREADO LA NECESIDAD DE INSTRUMENTAR CAMBIOS ORGANIZATIVOS, FUNCIONALES Y FILOSÓFICOS EN LAS EMPRESAS, LO QUE HA PROVOCADO QUE LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS TRADICIONALES DE GESTIÓN TIENDAN A DEFENDERSE DE ESTOS ESPECIALISTAS EN EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS.

LOS CONCEPTOS DE PROGRAMAS DE RIESGO INTERNACIONALES, SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y COMPAÑÍAS CAUTIVAS EXISTEN DESDE HACE AÑOS EN LOS MERCADOS DESARROLLADOS, A MENUDO, EN LA FORMA DE SERVICIOS COMBINADOS. RECIENTEMENTE, HA HABIDO UN

RESURGIMIENTO DE LAS CAUTIVAS POR UNA DIVERSIDAD DE MOTIVOS EN LOS DISTINTOS PAÍSES, Y LOS EFECTOS SOBRE LOS ASEGURADORES HAN SIDO UNA DISMINUCIÓN DE SUS RECAUDACIONES DE PRIMAS, A MENOS, OBVIAMENTE, DE QUE HAYAN TOMADO PARTE POR MEDIO DE ALGÚN INTERÉS EN LA CAUTIVA, LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS O EL REASEGURO. TODO ESTE PROCEDIMIENTO PUEDE LLEVAR A LA COMERCIALIZACIÓN DEL NEGOCIO ENTRE LAS CAUTIVAS, CON LA EVOLUCIÓN POSTERIOR DE ALGUNAS DE ELLAS HACIA LA FORMA DE EMPRESAS CONVENCIONALES DE ASUNCIÓN DE RIESGOS, EN EL MERCADO ABIERTO.

UNA VEZ SUPERADA LA CRISIS EN QUE NOS ENCONTRAMOS Y SI PARTIMOS DE LAS PREMISAS DE UN CRECIMIENTO ECONÓMICO ESTABLE EN MI PAÍS, QUE DARÁ LUGAR A UNA MAYOR DIMENSIÓN DE NUESTRAS EMPRESAS, PARALELAMENTE A SU INTERNACIONALIZACIÓN Y A UNOS BUENOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS MISMAS, FORZOSAMENTE OBLIGARÁ A LOS EMPRESARIOS ESPAÑOLES A PENSAR EN INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MÁS SOFISTICADOS QUE LE PERMITAN LOGRAR MAYOR ESTABILIDAD EN SU GESTIÓN, PROTEGER SU CUENTA DE RESULTADOS Y POR LO TANTO ACOTAR EL RIESGO EMPRESARIAL. ÉSTE CAMINO ES SIN DUDA EL EMPRENDIDO POR MI EMPRESA, NO SIN DIFICULTADES PERO CON MUCHÍSIMAS SATISFACCIONES TANTO ECONÓMICAS COMO PROFESIONALES.

PARA LOGRARLO HEMOS ESTABLECIDO UNA ADECUADA POLÍTICA DE CONTROL DE RIESGOS, MEDIMOS LA EFICACIA DE LA POLÍTICA DE RIESGOS A LARGO

PLAZO, E INTENTAMOS GARANTIZAR EL PATRIMONIO DE NUESTRAS EMPRESAS, OPTIMIZANDO LOS COSTES ECONÓMICOS Y SOCIALES Y MINIMIZANDO A SU VEZ LA INCIDENCIA QUE PUEDAN TENER LOS SINIESTROS EN NUESTROS RESULTADOS, HEMOS APRENDIDO QUE EN OTROS PAÍSES Y EN DIFERENTES ÉPOCAS, SE HAN VIVIDO DIFERENTES SITUACIONES CON RESPECTO A LA ACTITUD QUE SE DEBE TOMAR EN RELACIÓN AL CONTROL DE LAS DECISIONES DE RIESGO EN LAS FILIALES EN EL EXTRANJERO POR PARTE DE LA COMPAÑÍA MATRIZ, EN ESTE SENTIDO NOSOTROS HEMOS TOMADO LA DECISIÓN DE IR POR EL CAMINO DE LA COLABORACIÓN Y EL CONTROL POR VARIOS MOTIVOS, QUE SE PUEDEN RESUMIR EN LOS SIGUIENTES:

- NUESTRAS INVERSIONES EN EL EXTRANJERO, SON CADA VEZ MÁS IMPORTANTE Y CONCRETAMENTE NUESTRA INTERNACIONALIZACIÓN.
- LOS COSTES EN SEGUROS SON UNA PARTIDA SIGNIFICATIVA.
- DISPONEMOS DE LOS INSTRUMENTOS Y LA CUALIFICACIÓN NECESARIOS.
- EL RIESGO DEL IMPACTO ECONÓMICO DE UN SINIESTRO ES GRANDE.

A PARTIR DE ESTAS CONCLUSIONES ELABORAMOS UN PROGRAMA DE TRABAJO BASADO EN DETERMINADAS PREMISAS QUE PRESENTAMOS A NUESTRAS

COMPAÑÍAS LOCALES PARA SU APROBACIÓN Y POSTERIOR IMPLANTACIÓN, Y SIEMPRE CON UN OBJETIVO PRIORITARIO, QUE ES EL DE LOGRAR UNAS GANANCIAS SIGNIFICATIVAS TANTO ECONÓMICAS COMO DE SERVICIO PARA TODAS LAS EMPRESAS DEL GRUPO.

PROGRAMA DE TRABAJO

- * ACTUALIZACIÓN Y ADECUACIÓN PERMANENTE DEL PROGRAMA DE SEGUROS MASTER.
- * CREACIÓN Y POTENCIACIÓN DE UNIDADES LOCALES DE GERENCIA DE RIESGOS, CON DESIGNACIÓN EXPRESA DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS.
- * ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE INFORMACIÓN ADECUADOS.
- * PLANES DE FORMACIÓN.
- * ACUERDOS RAZONABLES PARA ESTABLECER QUE RIESGOS SON ASEGURADOS LOCALMENTE Y CUALES NO.
- * ESTUDIO DE RIESGOS AUTOASEGURADOS.
- * ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN Y SU APLICACIÓN TEMPORAL.

CONSIDERO IMPORTANTE QUE LAS GRANDES EMPRESAS REORIENTEN LAS RESPONSABILIDADES DE TODO LO REFERIDO A LOS RIESGOS E INCLUSO REDEFINAN EL PAPEL Y LA AUTORIDAD DEL RESPONSABLE. TODO ESTO PASARÁ POR DEFINIR EL ALCANCE Y LOS OBJETIVOS DEL TRATAMIENTO DEL

RIESGO MEDIANTE UN ANÁLISIS SISTEMÁTICO DEL PAPEL DE ESTOS PROFESIONALES EN CADA ORGANIZACIÓN.

AUNQUE PAREZCA SORPRENDENTE, EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS QUE CONOZCO DE MI PAÍS NO EXISTE UNA POLÍTICA ESCRITA SOBRE LA GERENCIA DE RIESGOS, YA QUE SE ENCUENTRAN EN UNA ETAPA QUE PODRÍAMOS DEFINIR COMO DE PURA ADMINISTRACIÓN DE SEGUROS.

LA ORGANIZACIÓN DE LA GERENCIA DE RIESGOS DEBERÁ COMENZAR POR TANTO CON LA DEFINICIÓN DE UNA POLÍTICA POR ESCRITO, EN LA QUE SE DETALLE EL ALCANCE DE LA FUNCIÓN, SE ASIGNEN RESPONSABILIDADES Y SE LE DÉ AUTORIDAD Y REPRESENTACIÓN.

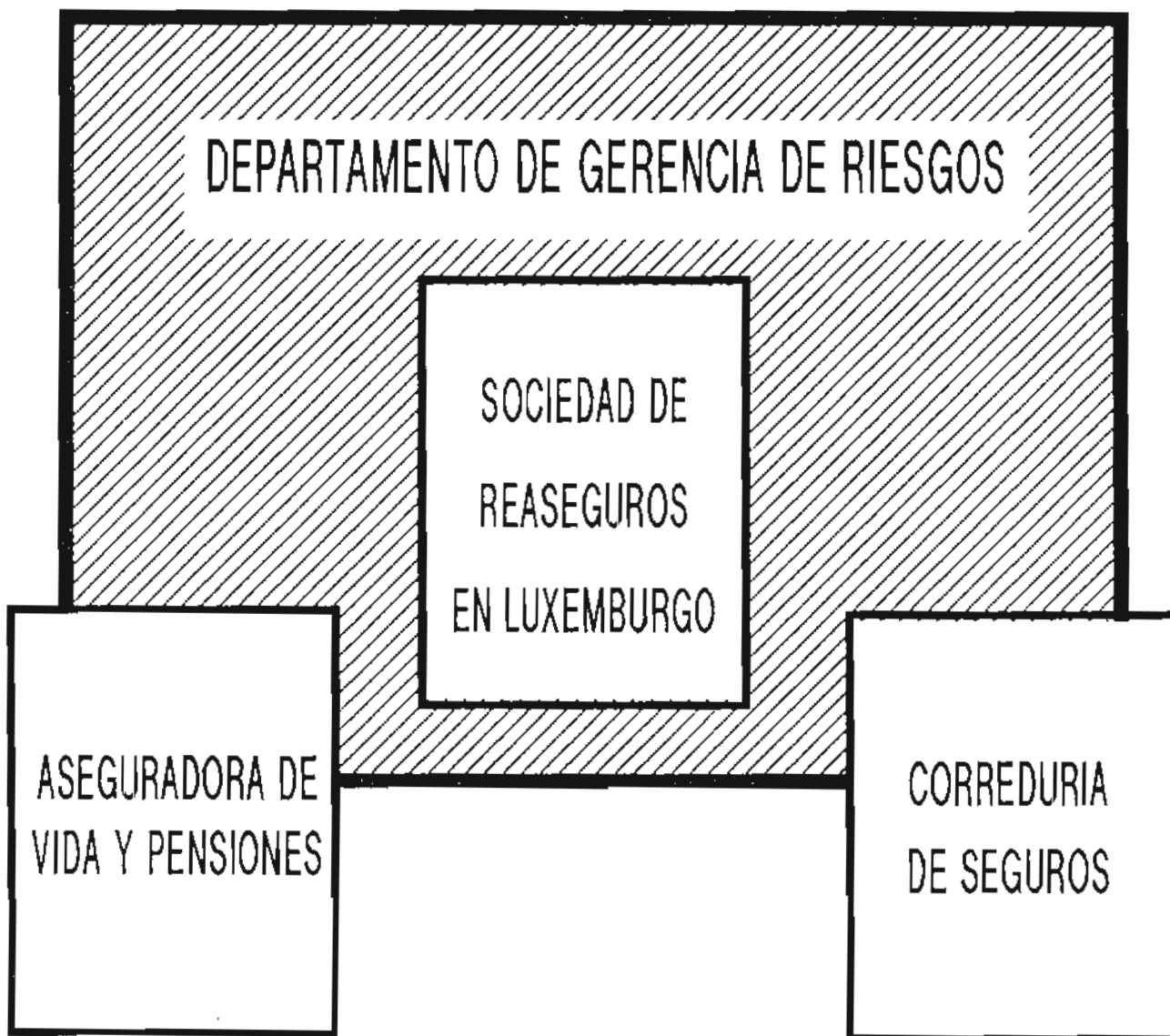
ADMITIENDO QUE LA GERENCIA DE RIESGOS SE ENCUENTRA EN UNA FASE DE IMPLANTACIÓN EN ESPAÑA Y QUE POSTERIORMENTE SUFRIRÁ DE MÚLTIPLES EVOLUCIONES, HABRÁ QUE BUSCAR UN CAMINO Y UN MÉTODO QUE NOS AYUDE A CAMBIAR LA PERCEPCIÓN QUE SOBRE LA MISMA SE PUEDA TENER EN NUESTRAS EMPRESAS, Y COMO SUGERENCIA SE PUEDE INDICAR QUE LA UTILIZACIÓN DE LA TÉCNICA DEL COSTE DEL RIESGO, LOS ENFOQUES SUBJETIVOS DE LAS NORMAS Y LA GERENCIA POR OBJETIVOS, NOS PUEDAN AYUDAR A OFRECER UNA BUENA SOLUCIÓN.

INDUDABLEMENTE ESTO PASA POR UN CAMBIO EN LAS ACTITUDES GERENCIALES DE LA EMPRESA Y EN EL COMPORTAMIENTO HABITUAL HACIA

EL RIESGO. SI NO SE HACE EN TODOS LOS NIVELES, ADAPTÁNDOSE A LAS EXIGENCIAS DE NUESTRO TIEMPO, NO PODEMOS DECIR QUE SE ESTÁ REALIZANDO UNA GERENCIA DE RIESGOS, SI NO QUE SE ESTÁ HACIENDO UNA PURA Y SIMPLE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS, LO QUE CONLLEVARÍA A NO OPTIMIZAR UNA ACTIVIDAD NECESARIA E IMPRESCINDIBLE EN EL DESARROLLO DE LOS GRANDES GRUPOS INDUSTRIALES Ó DE SERVICIOS.



Telefónica

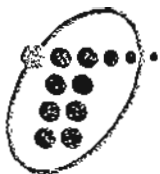




Telefónica

N O R M A S

- 1.- IDENTIFICAR DE FORMA CONTINUA LAS EXPOSICIONES A PERDIDAS ACCIDENTALES.
- 2.- DETERMINACION DE LOS RIESGOS A NIVEL MUNDIAL QUE ESTARAN SUJETOS A ESTUDIO CON EL FIN DE ESTABLECER LA FORMA DE FINANCIACION.
- 3.- NEGOCIAR Y DESARROLLAR PROGRAMAS DE SEGUROS O DE FINANCIACION DE RIESGOS A NIVEL MUNDIAL.
- 4.- NEGOCIAR, SUPERVISAR Y ADMINISTRAR LAS RELACIONES CON LOS CORREDORES, ASESORES Y COMPAÑIAS QUE NOS PRESTAN SUS SERVICIOS.
- 5.- ANALIZAR LOS CONTRATOS IMPORTANTES QUE SUPONGAN RIESGOS PARA LA EMPRESA.
- 6.- SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS PERDIDAS ACCIDENTALES ASI COMO OTROS COSTOS ASIGNADOS A LA ACTIVIDAD.
- 7.- CONTROLAR Y GESTIONAR LAS EMPRESAS DE SEGUROS DEL GRUPO: ANTARES, CASIOPEA Y PLEYADE.



Telefónica

**CONDICIONES PARA ESTABLECER UN PROGRAMA MUNDIAL
CENTRALIZADO**

- * COORDINACION CENTRALIZADA.
- * COLABORACION REAL DE LOS CORREDORES LOCALES.
- * PARTICIPACION ACTIVA DE LOS ASEGURADORES LOCALES.
- * NO TODOS LOS RIESGOS SON OBJETO DE UN PROGRAMA MUNDIAL, SI LO SON LOS SIGUIENTES:
 - DAÑOS.
 - PERDIDAS DE EXPLOTACION.
 - CATASTROFICOS.
 - RESPONSABILIDAD CIVIL.
- * REASEGURO COMUN.



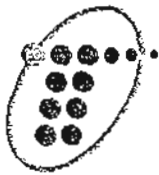
Telefónica

**PASOS A DAR ANTES DE PONER EN MARCHA
EL PROGRAMA MUNDIAL**

- * **EVALUACION DE LOS RIESGOS A INTEGRAR.**

- * **CRITERIOS DE SELECCION PARA LOS CORREDORES Y LAS
ASEGURADORES LOCALES.**

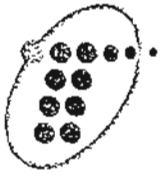
- * **DESARROLLO DEL PROGRAMA DE REASEGUROS.**



Telefónica

C A S I O P E A. R E

- COMPAÑIA DE REASEGUROS RADICADA EN LUXEMBURGO.
- CONSTITUIDA EN 1.988.
- CAPITAL SOCIAL: 3,6 MILLONES DE ECU'S.
- PROPIEDAD: 100% TELEFONICA DE ESPAÑA.
- PRIMAS EN 1.992: 30,2 MILLONES DE ECU'S.
- PRINCIPALES CLIENTES:
 - * TELEFONICA DE ESPAÑA.
 - * COMPAÑIA DE TELEFONOS DE CHILE.
 - * TELEFONICA DE ARGENTINA.
 - * ENTEL CHILE.
 - * HISPASAT.
 - * TELEFONICA LARGA DISTANCIA DE PUERTO RICO.
 - * COMPAÑIA DE TELEFONOS DE VENEZUELA.
 - * TELEFONICA RUMANIA.
 - * ETC.



Telefónica

CASIOPEA. RE

MARCO OPERATIVO

- SU NEGOCIO:

- * PROVIENE DEL GRUPO TELEFONICA DE ESPAÑA.
- * DE LAS INVERSIONES DE TELEFONICA INTERNACIONAL.
- * OTROS MERCADOS INDEPENDIENTES.

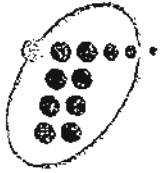
PROGRAMA MUNDIAL

- OBJETIVO:

- * OFRECER UN PRODUCTO ESPECIFICO PARA OPERADORAS TELEFONICAS DE AMPLIA COBERTURA, PRECIO COMPETITIVO Y MERCADO SOLVENTE.

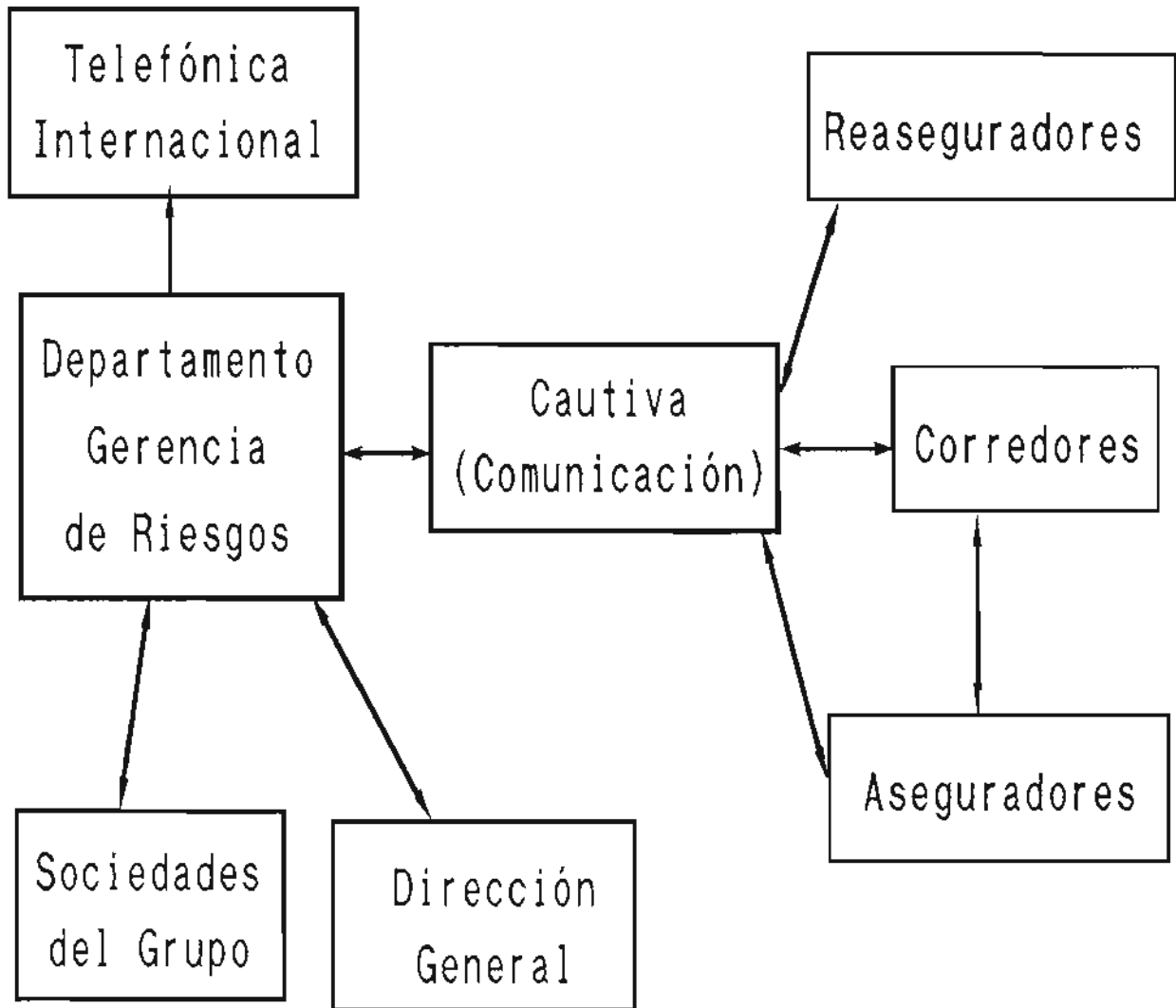
- CARACTERISTICAS:

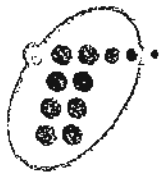
- * CASIOPEA RE ACEPTA RIESGOS DE TELEFONICA DE ASEGURADORES LOCALES, RETIENE SU PARTICIPACION Y CEDE EL EXCESO A UN CONTRATO AL MERCADO MUNDIAL.



Telefónica

COMUNICACION





Telefónica

ANTES

MERCADO CERRADO :

- SOLO ASEGURADORES LOCALES
- MONOPOLIO DE REASEGURO

MERCADO REGULADO:

- PRECIOS FIJOS
- COBERTURAS RESTRINGIDAS
- COMISIONES FIJAS

1980

NUEVA

LEY

DE

SEGUROS

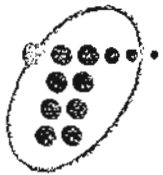
DESPUES

MERCADO ABIERTO :

- LIBERTAD DE REASEGURO
- INGRESO DE REASEGURADORES INTERNACIONALES

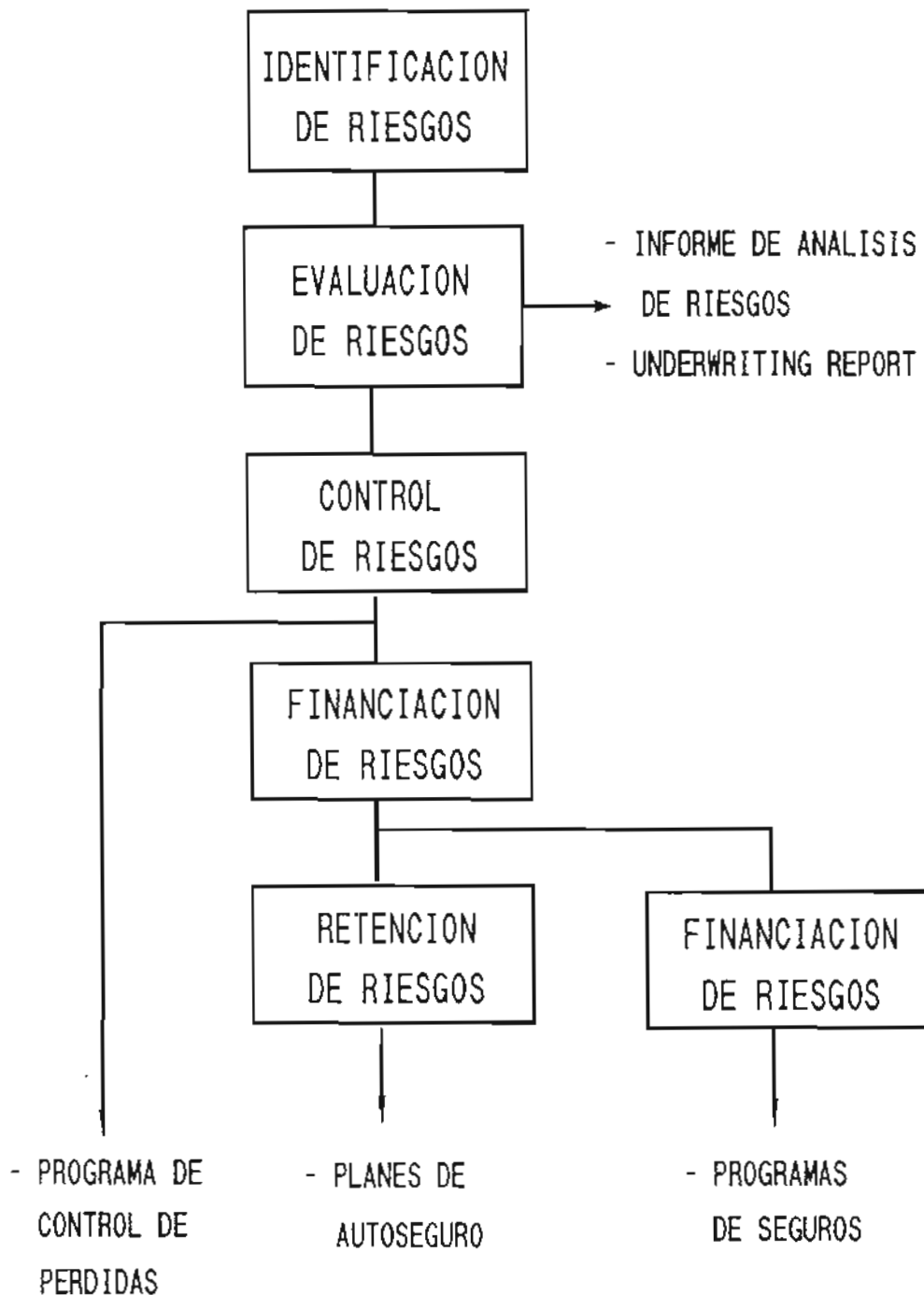
MERCADO LIBRE:

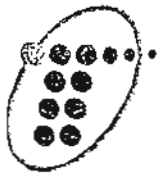
- LIBERTAD DE PRECIOS
- AMPLITUD DE COBERTURAS
- COMISIONES LIBRES



Telefónica

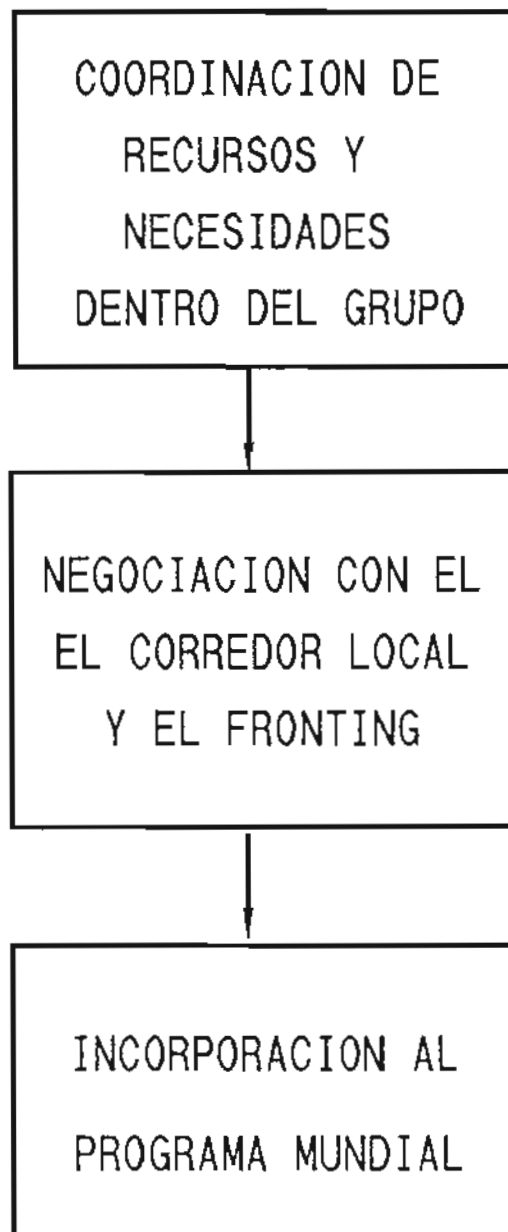
ADMINISTRACION DE RIESGOS - CHILE





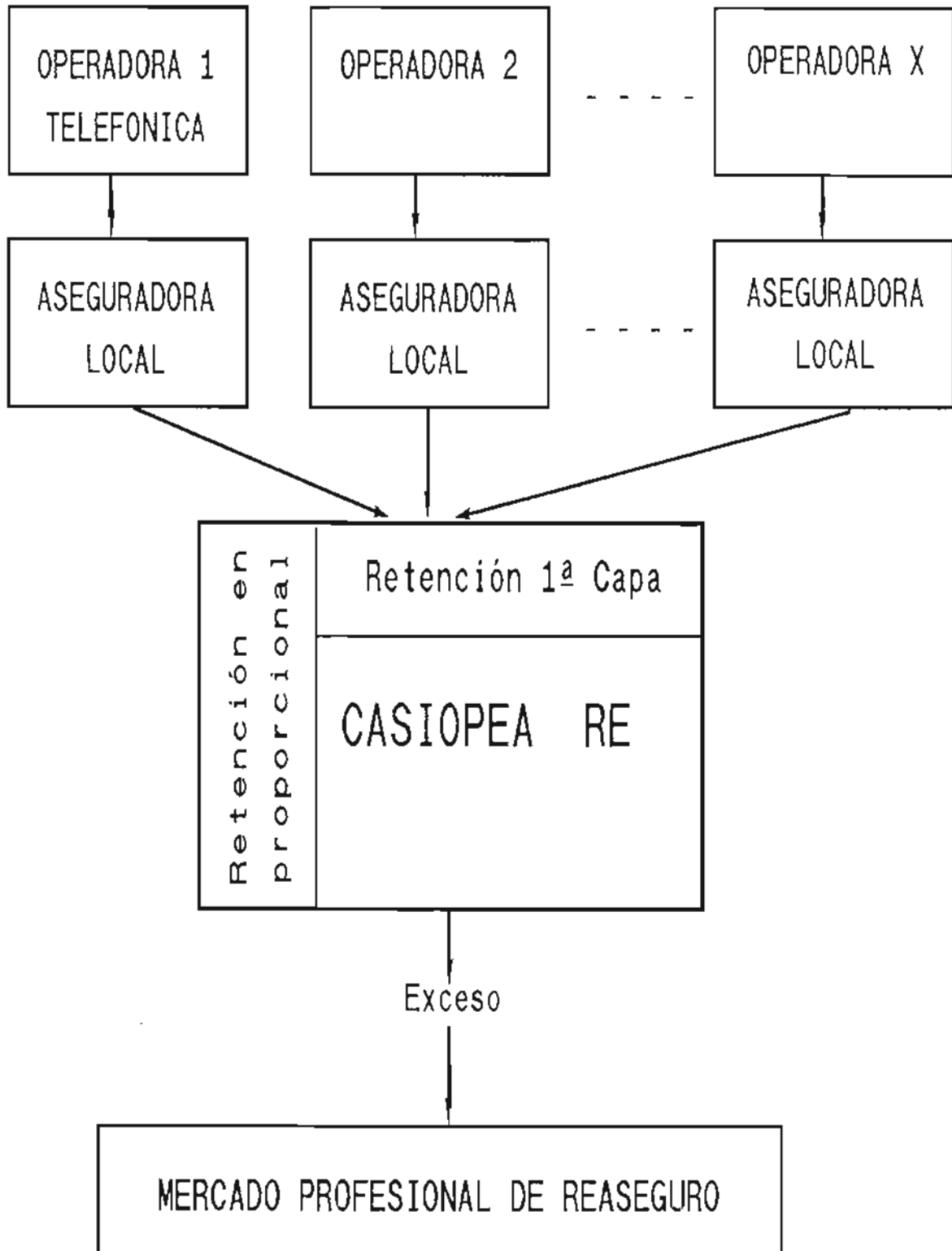
Telefónica

FINANCIACION DE RIESGOS - CHILE





Telefónica

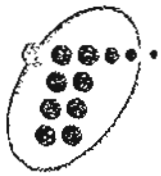




Telefónica

**SITUACION ANTERIOR ANTES DE LA
IMPLANTACION DEL PROGRAMA MUNDIAL**

- VARIAS POLIZAS DE DAÑOS EN ESPAÑA.
- DIFERENTES POLIZAS DE DAÑOS Y RESPONSABILIDAD EN CHILE.
- POLIZA PAQUETE DE DAÑOS Y RESPONSABILIDAD EN ARGENTINA.
- POLIZA DE DAÑOS EN PUERTO RICO, VENEZUELA Y RUMANIA.
- NECESIDAD DE SERVICIO Y COBERTURAS EN ESTOS MERCADOS Y EN OTROS POTENCIALES.
- EN TODOS LOS PAISES ES NECESARIO PASAR POR LAS ASEGURADORAS LOCALES.



Telefónica

**SITUACION ACTUAL DESPUES DE LA
IMPLANTACION DEL PROGRAMA MUNDIAL**

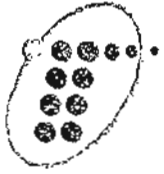
- UN PROGRAMA MUNDIAL QUE INCLUYE ESPAÑA, ARGENTINA CHILE, PUERTO RICO VENEZUELA Y RUMANIA.
- CORREDORES LOCALES QUE PRESTAN EL SERVICIO A LAS DIFERENTES OPERADORAS.
- COMPAÑIAS ASEGURADORAS LOCALES QUE CEDEN EL EXCESO DE SU RETENCION A CAISOPEA RE.



Telefónica

CARACTERISTICAS GENERALES DEL PROGRAMA

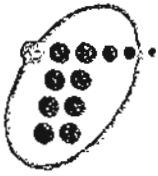
- CASIOPEA RE ES EL CENTRO DE UNION DE LOS DIFERENTES RIESGOS LOCALES.
- CONTROL DE LAS PERDIDAS ACCIDENTALES EN TODOS LOS PAISES DONDE OPERAMOS.
- ACCEDE DIRECTAMENTE AL MERCADO DE REASEGUROS MUNDIAL.
- SOMOS REASEGURADORES ACTIVOS POR CAPAS Y EN PROPORCIONAL EN SU CASO, LO QUE CONLLEVA GRAN SENSIBILIDAD DEL REASEGURO PROFESIONAL HACIA NUESTRO PROGRAMA.
- TRATAMIENTO ESPECIFICO E INDIVIDUALIZADO DE CADA RIESGO Y PAIS.



Telefónica

VENTAJAS QUE REPORTA LA UTILIZACION DE ESTE PROGRAMA PARA LA COMPAÑIA MATRIZ

- MAXIMIZACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE LA COBERTURA DEL SEGURO.
- LA COMPRA DE SEGURO/REASEGURO EN FORMA MASIVA PRODUCE UN BENEFICIO COLECTIVO Y, EN DEFINITIVA, UNA APRECIABLE REDUCCION DE COSTES.
- LA COBERTURA OBTENIDA SE COORDINA DESDE UN DEPARTAMENTO CENTRAL Y SE TIENE LA SEGURIDAD DE QUE NO EXISTEN "GAPS" EN LA MISMA.
- EL GRUPO TIENE UN CONTROL CENTRALIZADO SOBRE LOS RIESGOS DE SUS INVERSIONES.



Telefónica

VENTAJAS QUE REPORTA LA UTILIZACION DE ESTE PROGRAMA PARA LAS FILIALES LOCALES

- PRECIOS MAS COMPETITIVOS AL FORMAR PARTE DE UNA "UNIDAD DE COMPRA" SUPERIOR EN VOLUMEN.
- AMPLITUD DE COBERTURA, AL NIVEL DE LA COMPAÑIA MATRIZ.
- LA POLIZA SE EMITE A NIVEL DE MERCADO LOCAL, CUMPLIENDO ESTRICTAMENTE TODAS LAS DISPOSICIONES DEL PAIS DE QUE SE TRATE Y, SIMULTANEAMENTE, DISFRUTA DE TODAS LAS VENTAJAS QUE APORTA UN PROGRAMA DE CARACTER MUNDIAL.
- COBERTURA QUE GARANTIZA LA NO EXISTENCIA DE "GAPS" (DIFERENCIA EN CONDICIONES, ETC).



Telefónica

**VENTAJAS QUE REPORTA LA UTILIZACION DE
ESTE PROGRAMA PARA LAS FILIALES LOCALES
(CONTINUACION)**

- PARTICIPA DE LA ESTRATEGIA DE GERENCIA DE RIESGOS DE LA COMPAÑIA MATRIZ, ASI COMO LA FILOSOFIA DE PREVENCION DE PERDIDAS DEL GRUPO.
- SE TIENE ACCESO, A NIVEL LOCAL, DE LOS SERVICIOS DE ASESORIA INTERNACIONAL QUE EL GRUPO RECIBE CENTRALMENTE.
- SOPORTE Y COLABORACION EN AREAS DE RIESGOS PARA LOS QUE PUEDA EXISTIR POCA TECNOLOGIA LOCAL.
- SERVICIOS TECNICOS, INGENIERIA Y CAPACIDAD DE INSPECCION DE RIESGOS A DISPOSICION DE LA COMPAÑIA LOCAL.



Telefónica

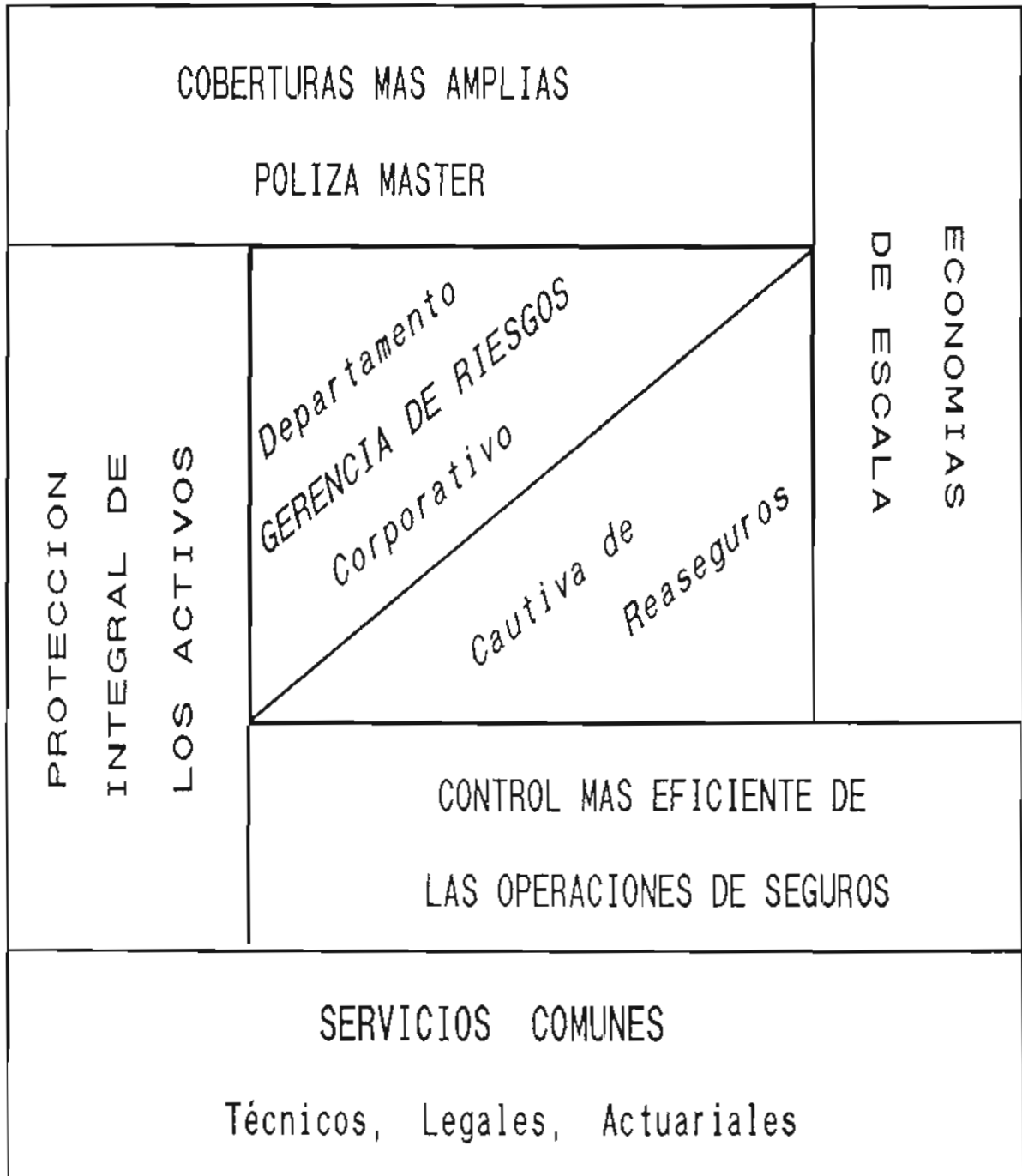
PREMISAS

- COBERTURA MASTER PARA TODOS LOS PAISES.
- COBERTURAS AÑADIDAS ESPECIFICAS POR PAIS EN FUNCION DE SUS CARACTERISTICAS.
- PROTAGONISMO DE NUESTRA CAUTIVA.
- COLABORACION CON LOS MERCADOS LOCALES.



Telefónica

ESTRATEGIA





Telefónica

PROGRAMA DE TRABAJO

- * ACTUALIZACION Y ADECUACION PERMANENTE DEL PROGRAMA DE SEGUROS MASTER.
- * CREACION Y POTENCIACION DE UNIDADES LOCALES DE GERENCIA DE RIESGOS, CON DESIGNACION EXPRESA DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS.
- * ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE INFORMACION ADECUADOS.
- * PLANES DE FORMACION.
- * ACUERDOS RAZONABLES PARA ESTABLECER QUE RIESGOS SON ASEGURADOS LOCALMENTE Y CUALES NO.
- * ESTUDIO DE RIESGOS AUTOASEGURADOS.
- * ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE PREVENCION Y PROTECCION Y SU APLICACION TEMPORAL.