

# El programa internacional de Gerencia de Riesgos de Telefónica de España

JAVIER NAVAS OLORIZ

TELEFÓNICA DE ESPAÑA

Los procesos de participación en operadoras nacionales, muchas veces derivados de privatizaciones, 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. Esta situación ha obligado a replantear ciertos aspectos de la gestión, y en este sentido ha sido necesario crear unas estructuras adecuadas, así como elaborar unas normas sobre el tratamiento de los riesgos con el fin de normalizar los procesos derivados de esta nueva situación.

En el mundo en general y en Iberoamérica en particular 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 dismantelar. Esto ocurrirá gradualmente al principio, en la medida en que se produzcan disposiciones más liberalizadoras y desaparezcan las normas nacionales de protección.

La experiencia de Telefónica de España en su programa internacional de gerencia de riesgos, y en particular en Iberoamérica parte de la hipótesis de que se producirá una mayor expansión de las economías en este área del mundo, que traerá sin duda una mayor necesidad de mecanismos sofisticados de gestión, ya que, en esta región, empresarios y gobiernos presionan para eliminar o reducir aranceles aduaneros, con el objetivo de crear un mercado común en el siglo XXI.

En todos los países las empresas reflejan en cada una de sus facetas: producción, capaci-

dad innovadora, nuevas fórmulas organizativas y 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.

Serán necesarios especialistas que sean capaces de elaborar programas que incluyan aspectos sobre protección de activos, prevención de pérdidas y financiación de riesgos, y en todo caso habrá que pensar ya, en sistemas de control y administración de riesgos para las empresas que se están privatizando o se han privatizado en Iberoamérica.

Las empresas públicas de origen argentino, chileno, peruano, brasileño, mexicano, venezolano, colombiano, etc., privatizadas o en proceso de privatización, tienen que meditar si sus programas de gestión de riesgos convencionales, son adecuados para un futuro que llama a sus puertas, adaptándose a la nueva realidad que necesita de la creación y utilización de técnicas de control de riesgos.

Un ejemplo que puede ser válido, aunque sólo sea a nivel de referencia, es el del Grupo Telefónica de España, que tiene presencia en Argentina, Chile, Perú, Venezuela, Colombia, México y Puerto Rico entre otros países, de este continente.

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, así como su potencial, 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.

Los procesos de participación en operadoras

nacionales, muchas veces derivados de privatizaciones, 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. Esta situación ha obligado a replantear ciertos aspectos de la gestión, y en este sentido ha sido necesario crear unas estructuras adecuadas, **así como elaborar unas normas sobre el tratamiento de los riesgos con el fin de normalizar los procesos derivados de esta nueva situación.**

Con el fin de evaluar la situación, en las figuras 1 y 2 se puede ver gráficamente la actividad nacional e internacional del área de riesgos del Grupo Telefónica de España/Telefónica Internacional.

Dicho esto merece la pena dedicar unos minutos para analizar el pasado y proyectar el futuro desde la perspectiva del riesgo, analizando lo ocurrido en una de las empresas más importantes del Grupo, como es Telefónica de Argentina.

No es necesario, hacer un análisis muy profundo de la situación que existía en la República Argentina en los días de la privatización de la antigua Entel argentina, pero si merece la pena hacer algunas referencias, que aunque lejanas en el tiempo, ayudarán a entender la situación actual y su inmediato futuro.

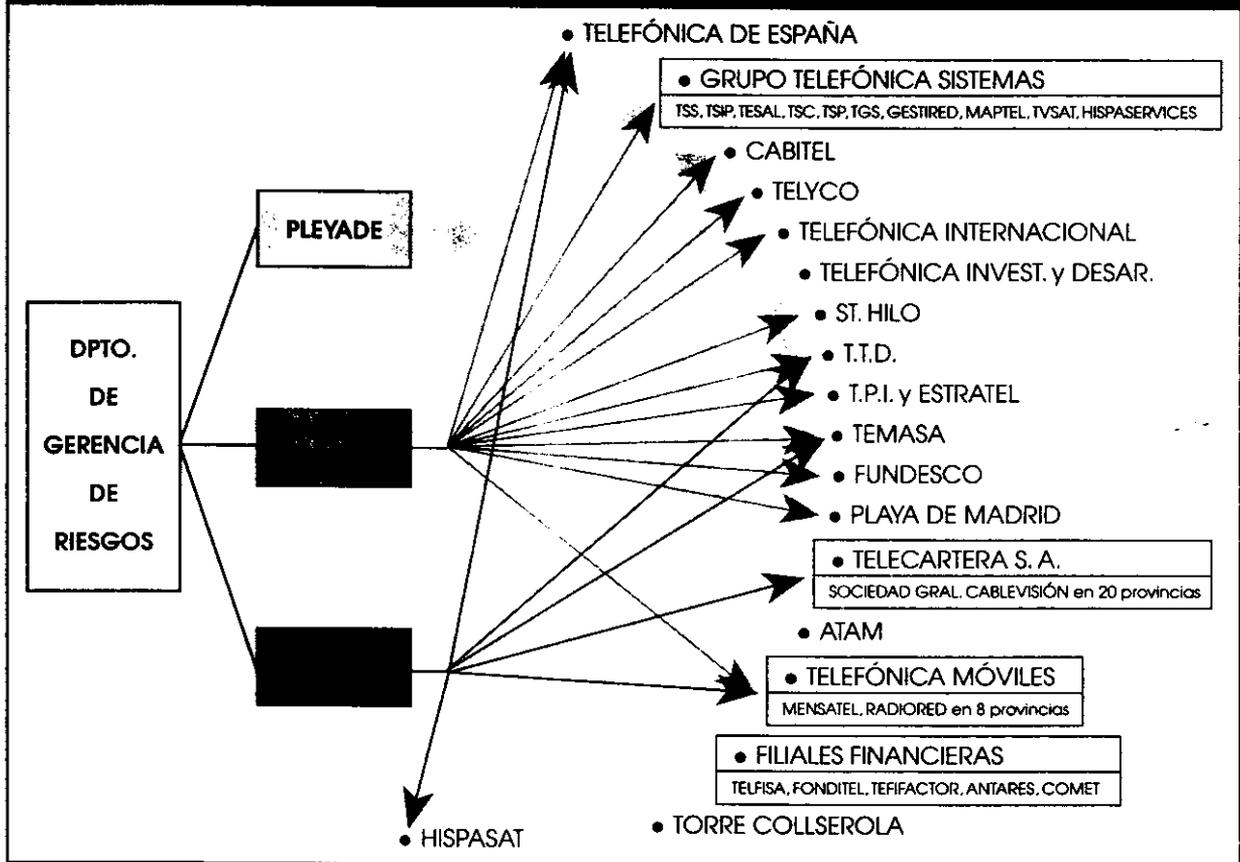
El proceso de privatización y liberalización de la economía argentina, se caracterizó por:

- Replanteamiento del papel del Estado en la sociedad.
- Necesidad de sanear la economía del país.
- 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 eran 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.

Figura 1. Actividad Nacional del Área de Gerencia de Riesgos de Telefónica de España



- Elevado nivel de inflación (en 1989 fue del 3079%).

- Depreciación permanente de la moneda.
- Cierta inestabilidad política.
- Entorno social conflictivo.
- Entorno legal cambiante.
- Etc.

Además, es necesario considerar los aspectos más significativos relativos a la empresa en sí, como eran los siguientes:

- Monopolio
- Escasa penetración del servicio telefónico (baja densidad).
- Infraestructuras inadecuadas.
- Nula industria nacional en este sector.

- Organización humana no suficientemente estructurada.

- 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 Gerente de Riesgos, destacando entre otros:

- Necesidad de actuar eficaz y coordinadamente con los socios del consorcio titular de la sociedad licenciataria, ya que Telefónica ac-

túa como operadora y responsable de la gestión de la sociedad privatizada, independientemente de su participación accionarial.

- Múltiples situaciones de riesgos sin información sobre su estado y medidas de control de riesgos.

- Margen temporal limitado para abordar la política de riesgos.

- Problemática local compleja sobre la financiación de riesgos transferidos, a compañías de seguros y situación del INDER.

- Etc.

Con el fin de contratar los seguros adecuados y establecer un primer programa de Administración de Riesgos, 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, transportes, infidelidad de empleados, etc.

Todo esto obligó a realizar en un tiempo muy limitado lo siguiente:

- Informe de Inspección de los principales riesgos por valor o importancia estratégica.

- Delimitación de límites de indemnización y franquicias.

- Entrega de un borrador de la póliza diseñada al efecto.

- Entrega de información técnica sobre el riesgo y la empresa.

- Entrega del texto definitivo del informe de suscripción.

- Etc.

La negociación del paquete de daños materiales, se tuvo que dirimir simultáneamente en tres frentes, una vez obtenida la información significativa imprescindible:

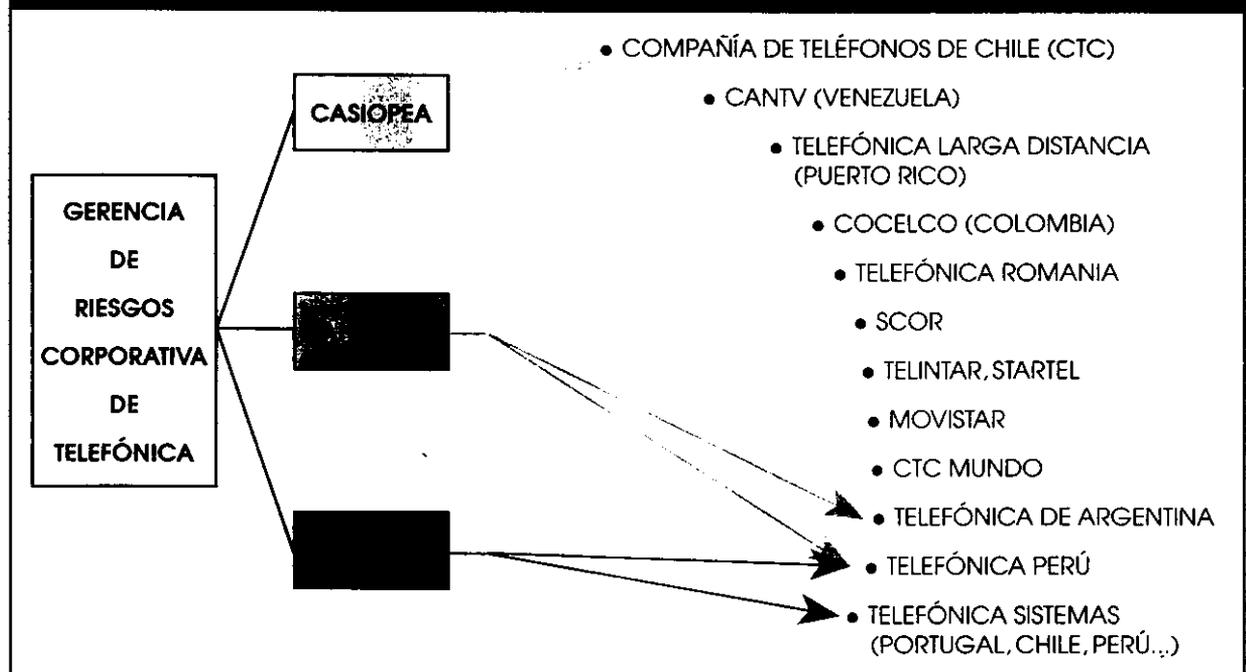
- Aseguradoras.

- INDER.

- Reaseguro internacional.

En cualquier mercado de seguros el aspecto

Figura 2. Actividad internacional del Área de Gerencia de Riesgos de Telefónica de España



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 una situación financiera inestable: INDER.

La designación de la compañía abridora (piloto) fue un aspecto destacable, ya que al haberse diseñado la operación como un «fronting» de las compañías locales con cesión del riesgo a la reaseguradora del grupo Telefónica, Casiopea Re, era preciso para cumplir con la legislación vigente, lograr una autorización o una cláusula operativa del Instituto Nacional de Reaseguros (INDER).

Todo ello, realizado simultáneamente con la negociación de cobertura, espera de la cotización de reaseguro y análisis de otros riesgos a transferir y posibles coberturas, límites y franquicias de los mismos (accidentes de trabajo, autos, etc...).

Casiopea, para reforzar aún más el grado de solvencia del riesgo que asumía, 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 prestigios 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, si bien condicionando la fecha de efecto a la fecha efectiva de la firma de dicho contrato (finalmente se firmó el 8/11/90).

No parece necesario desde la actual situación relatar todas las peripecias vividas, que fueron muchas, pero sí decir que desde esa fe-

cha 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 ayuda, tanto en España como en otros países del entorno, intercambiando información, formación, etc., y ello está favoreciendo la calidad de 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, con el fin de lograr la optimización de los recursos destinados a la financiación de los mismos.

Desde el punto de vista del Gerente de Riesgos la privatización de la anterior ENTEL Argentina, fue sumamente compleja y laboriosa dado el conjunto de variables que simultáneamente incidían sobre la misma.

La experiencia fue altamente gratificante, ya que el hecho de entrar en contacto con un mercado diferente al español y otros internacionalizados, dio la oportunidad de seguir un proceso de cambio y adaptación muy rápido, lo que obligó a trabajar con un alto grado de flexibilidad y eficiencia para dar una rápida respuesta a las necesidades de la empresa filial.

Después vinieron otras privatizaciones, en las que el Grupo Telefónica tomó participaciones y en cada una de ellas se han vivido situaciones de enorme interés práctico, como por ejemplo con la Compañía de Teléfonos de Chile.

C.T.C. es una de las principales corporaciones privadas del país con más de 7.000 empleados, siendo la mayor empresa de telecomunicaciones de Chile, que cubre el 80% del territorio nacional, opera aproximadamente un 95% de las líneas telefónicas del país, con casi 2 millones de líneas en servicio, y desarrolla la más alta tecnología en telecomunicaciones disponible actualmente en el mundo.

En este caso, la actuación se centró en un programa sobre control y financiación de riesgos, y el objetivo primordial fue reducir la frecuencia e intensidad de las pérdidas mediante normas de prevención y protección.

Paralelamente, se desarrollaron todos los aspectos de la financiación de riesgos, colaborando con las aseguradoras y corredores locales seleccionados.

Con el cambio de propiedad de la empresa a través de la compra que efectuó Telefónica al Grupo Bond, se entró en relación con varios corredores 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 los responsables de seguros de CTC, y concluyó con la preparación de un completo informe de riesgos.

Una vez terminado el estudio de los riesgos, se elaboró un «wording» teniendo presentes 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, a través de compañías que efectuaron un «fronting», trasladando el riesgo a Casiopea, reaseguradora cautiva de Telefónica de España.

Hay que resaltar que el mercado local de gran eficiencia colaboró con profesionalidad tanto en estos programas como en los de la propia suscripción. •

Con respecto a otros países se han estructurado los riesgos de las operadoras participadas en Puerto Rico, Venezuela, Perú, Colombia y Rumania, en estrecha colaboración con los responsables locales.

Como se podrá observar el apoyo a la expansión internacional del Grupo Telefónica ha sido y será una pieza clave en la estrategia del Departamento de Gerencia de Riesgos.

Partiendo de esta hipótesis, se ha organizado un esquema de apoyo a las participadas locales, para que las mismas se dirijan a través de nuestra cautiva al mercado internacional, por razones tan obvias como son la presión de los precios y las relaciones entre las mismas filiales, logrando de forma paralela que las necesidades locales sean atendidas por aseguradores locales de forma activa, ya sea en la retención de riesgos o en la prestación de otros servicios, como son la atención y resolución de siniestros.

El sistema que usa Telefónica es un sistema de colaboración en el que se pone a disposición de todas las empresas participadas del Grupo una reaseguradora cautiva (Casiopea) que es capaz de ofrecer gracias al apoyo claro del mercado, entre otras, coberturas de catástrofes con gran capacidad y a un precio eficiente.

En países donde las técnicas de control y financiación de riesgos han alcanzado niveles de sofisticación apreciables, es donde mediante una correcta combinación de algunos elementos, como son, un profundo conocimiento de las exposiciones de mayor riesgo, una correcta utilización de las retenciones financieras, eficiencia en la transferencia, así como una coordinación global de las operaciones, **se logra independencia de los programas de seguros con respecto al mercado**, lo que significa **ser más autónomos**, no sólo en la aplicación de la Política de Gerencia de Riesgos sino de su desarrollo posterior.

Telefónica de España ha tenido desde hace muchos años una gran sensibilidad por este tema, y desde todas las gerencias financieras de

las filiales o participadas se ha recibido apoyo para lograr un mecanismo de trabajo basado en la confianza y el diálogo, en los beneficios mutuos, aspectos claves para lograr estabilidad en los programas de seguros internacionales.

La conclusión es que gracias a la coordinación internacional, se obtiene un ahorro significativo de dinero para el grupo, y por tanto, se ha obtenido un apoyo total al proyecto.

La estrategia del Departamento de Gerencia de Riesgos 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.

El objetivo a medio plazo es ir incorporando al programa nuevos 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 riesgos, que redundará en beneficio de todos los asegurados.

En el futuro queremos implantar un nuevo esquema de Control de Riesgos basado en las siguientes premisas:

- Específico de telecomunicaciones:
  - Términos adecuados al negocio.
  - Abierta a riesgos futuros.
  - Dinámica y flexible.
- Coberturas diferenciadas adecuadas.
- Competitiva.
- Optimización de la capacidad.
- Colaboración con los mercados locales.
- A largo plazo.

Gráficamente, se puede ver que la orientación consiste en potenciar unos grupos de trabajo, coordinados por un Departamento Corporativo, que cuenta con un instrumento de gestión (Cautiva), de forma que pueda lograr una serie de ventajas estratégicas como las siguientes:

- Coberturas más amplias: Póliza Todo Riesgo de Telecomunicaciones.

- Economías de escala: Reducción de costes.
- Competitiva: Control más eficiente de las operaciones de seguros.
- Protección integral de los activos.
- Optimización de la cautiva: Servicios comunes.

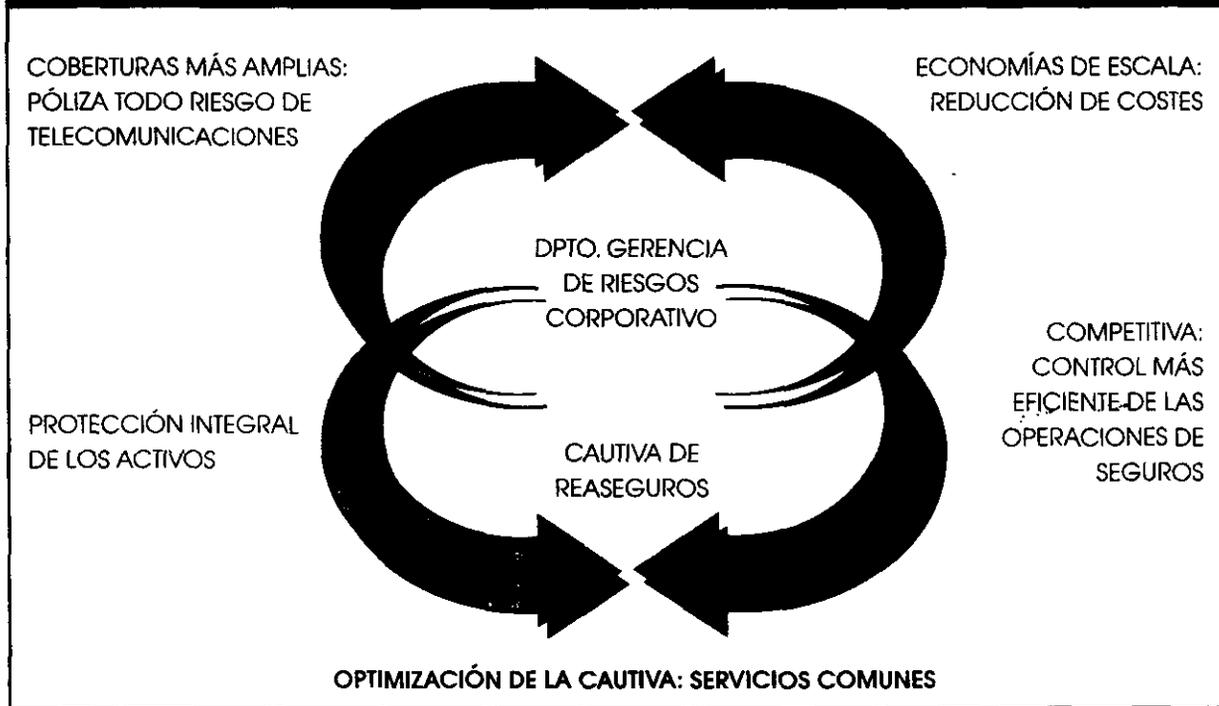
## Estrategia de futuro

El cambio en las compañías industriales y comerciales como consecuencia de la progresiva liberación de los mercados, 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 de control de riesgos para sus clientes industriales. En la medida en que las compañías industriales se unan o formen alianzas, sus necesidades corporativas se ampliarán.

El desarrollo de la Gerencia de Riesgos como un mecanismo para responder a las contingencias de pérdidas accidentales, unido al hecho de las privatizaciones, ha creado la necesidad de incluir esquemas de Gerencia de Riesgos en estas empresas, lo que provoca que los responsables de las áreas tradicionales de gestión, tiendan a defenderse de estos especialistas en el tratamiento de los riesgos.

El camino emprendido por el Grupo Telefónica, no sin dificultades pero con muchísimas satisfacciones profesionales, ha sido el establecer una auténtica política de control de riesgos, a través de la que se mide la eficacia a largo plazo, e intenta garantizar el patrimonio de nuestras empresas, optimizando los costes económicos y sociales, así como minimizando la incidencia que puedan tener los siniestros en los **resultados**. Hemos aprendido que en otros países y en diferentes épocas se han vivido dife-

Figura 3. Estrategia de la Gerencia de Riesgos en Telefónica de España



rentes situaciones con respecto a la actitud que se debe tomar en relación a las decisiones de riesgo en la filiales en el extranjero por parte de la Compañía Matriz, y nosotros hemos tomado la decisión de ir por el camino de la colaboración y la coordinación por varios motivos, que se pueden resumir en los siguientes:

- Las inversiones del Grupo en el extranjero, son cada vez más importantes y concretamente la internacionalización.
- Los costes en seguros son una partida significativa.
- Se disponen de los instrumentos y la cualificación necesarios.
- El riesgo del impacto económico de un siniestro es grande.

A partir de estas conclusiones y con la experiencia de las privatizaciones en América Latina, se ha elaborado un programa de trabajo basado en determinadas premisas que

presentamos a las 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.

Las aseguradoras locales tienen en este esquema un papel importante que jugar, que apunta en la dirección de una buena red de servicios a disposición de los clientes que, combinado con una correcta retención de riesgos y valoración de los mismos, puede producir un magnífico encuentro con los Gerentes de Riesgos locales, que deben ser los auténticos protagonistas de dicho esquema de adaptación.

Una combinación inteligente de las retenciones, utilizando mecanismos más sofisticados como son las cautivas de reaseguro y un conocimiento profundo del mercado de seguros, debe ser un claro objetivo a corto plazo, imple-

mentando un programa de Gerencia de Riesgos amplio, controlado y coordinado, ya que la confianza del mercado asegurador es una pieza clave para establecer una política de riesgos a largo plazo. El compromiso con un programa formal de Gerencia de Riesgos con estrategias y objetivos definidos, es una clara apuesta por la modernidad, además de lograr un apoyo y reconocimiento del mercado que, sin duda, se traducirá en unas mejores condiciones económicas y contractuales para los asegurados.

En este sentido el Grupo Telefónica está implementando una nueva filosofía de financiación de sus riesgos, mediante la puesta en marcha de un nuevo sistema específico para las operadoras de telecomunicaciones que hoy conforman el Grupo, así como para todos los que se incorporen en el futuro, como consecuencia de las privatizaciones que se están produciendo.

Este nuevo sistema básicamente tendrá las siguientes características:

- Específico de telecomunicaciones.
- Sencillo de manejo e interpretación.
- Competitivo.
- Basado en nuevo sistema de tarificación.
- A largo plazo.

El mismo es el resultado de varios años de experiencia que recoge todas las necesidades de una empresa moderna de telecomunicaciones, que pretende estar en un mercado competitivo, donde los esquemas tradicionales forman parte del pasado.

La coordinación de este nuevo sistema la prestará la Cautiva del Grupo (Casiopea Re), que es el centro de unión de todos los riesgos

locales y que sirve de moduladora de cada una de las diferentes situaciones.

Considero importante que las grandes empresas nacidas de una privatización orienten las responsabilidades de todo lo referido a los riesgos e incluso definan el papel y la autoridad del responsable. Todo esto pasa por definir el alcance y los objetivos del tratamiento del riesgo mediante un análisis sistemático del papel de estos profesionales en cada organización.

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 Iberoamérica 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 puede tener en las 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, puedan ayudar a encontrar 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 se puede 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 o de servicios. ■