

# **IX CONGRESO DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS INDUSTRIALES**

---

**MADRID, 10-11 DE MARZO DE 1997**

---



**LA GERENCIA DE RIESGOS EN UN  
CONTEXTO MULTINACIONAL:  
CASO PRACTICO TELEFONICA**

**Por: D. Javier Navas Oloriz  
Director Departamento de Gerencia de  
Riesgos de TELEFONICA DE ESPAÑA, S.A.**

**LA GERENCIA DE RIESGOS  
EN UN CONTEXTO MULTINACIONAL**

**CASO PRACTICO  
TELEFONICA**

***JAVIER NAVAS OLÓRIZ***

**DIRECTOR DE LA GERENCIA DE RIESGOS CORPORATIVA  
DEL GRUPO TELEFONICA**

**MADRID- MARZO 1997**

LA GERENCIA DE RIESGOS EN UN CONTEXTO MULTINACIONAL.  
CASO PRACTICO TELEFÓNICA

He tenido ya algunas oportunidades de hablar sobre el programa de seguros internacional que ha establecido Telefónica de España, y de verdad me resisto a repetir ideas que ya están suficientemente dichas en diferentes foros, por eso en esta ocasión he preferido dar un nuevo enfoque a mi presentación.

Si me preguntaran cual es la diferencia real entre gestionar una Gerencia de Riesgos local, aunque sea muy importante por las cifras que se manejan, y una Gerencia de Riesgos en un contexto supranacional, diría simplemente, "Se han multiplicado las responsabilidades".

Es verdad que desde que iniciamos esta andadura hace ya casi diez años, hemos pasado de una situación puramente localista a otra bastante más compleja y llena de matices interesantísimos.

El primer esbozo de programa multinacional se inició hace ya casi 10 años con tres países, España, Argentina y Chile, y siempre que cuento mi experiencia en dichos países, la califico de enriquecedora, compleja y problemática pero siempre satisfactoria.

Las razones que tenemos para aplicar un programa mundial de seguros son las siguientes:

- \* Ayudar a proteger los intereses de cada filial en caso de siniestros.
- \* Garantizar que los niveles de protección financiera de las diferentes Sociedades son adecuados a la política de riesgos del Grupo.
- \* Conocer mejor los riesgos locales.
- \* Optimizar y armonizar las coberturas locales y las mundiales.
- \* Conocer y garantizar las carencias y riesgos de ciertos proveedores.
- \* Utilizar el peso del Grupo con el fin de presionar a la baja los costes del reaseguro.

En Latinoamérica todo está cambiando y España es un gran actor presente en ese cambio, nuestras Grandes Empresas están tomando posiciones muy importantes en sectores como la Banca, Las Telecomunicaciones, el Petróleo, Las Pensiones, la Construcción, las Editoriales, la Electricidad, y las Comunicaciones, etc..., y esta presencia está obligando a las empresas matrices en España a establecer sistemas eficientes de control de contingencias, que, sean capaces de dar respuestas en tiempo real, para una correcta toma de decisiones.

La expansión internacional de Telefónica ha sido la pieza clave en la estrategia de la Unidad de Gerencia de Riesgos Corporativa, ya que estamos presentes en muchos países además de en España, y estos son Portugal, Rumania, Holanda, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Venezuela, Puerto Rico, Estados Unidos y Brasil, y muy pronto estaremos en otros países próximos a nuestra geografía o tan lejanos como en Oriente.

Lo que significa que el nivel de inversiones en el extranjero, aún siendo minoritarios algunas veces, es muy importante en términos absolutos y es

lógico establecer algún mecanismo de protección de esas inversiones. Por tanto el impacto de una pérdida puede tener efectos negativos para el Grupo.

Partiendo de esta situación hemos organizado un esquema de apoyo a todas nuestras adquisiciones locales, con el fin de que las mismas no se dirijan solas al mercado internacional y lo hagan a través de nuestra cautiva, por razones tan obvias como son la presión de los precios y las relaciones entre todas las empresas del grupo. Sabemos que un Programa Mundial siempre deberá ser concebido en base a los deseos y necesidades del Asegurado, servir a la estrategia del Grupo, e incluirse en los esquemas de organización de cada una de las empresas del Grupo.

Ponemos a disposición de nuestros amigos una Cautiva de Reaseguros, que es capaz de ayudarles a lograr unas mejores condiciones, gracias al apoyo claro del mercado de Reaseguros, apoyo que se puede concretar en disponer por ejemplo, de capacidad suficiente para la cobertura de catástrofes en Países determinados a un precio razonable.

En cada una de las adquisiciones, la Gerencia de Riesgos Corporativa tiene un papel que jugar y es el valorar "in situ" las diferentes situaciones, para más adelante tomar el camino de la incorporación a un programa mundial de financiación de riesgos, coordinado por nuestra compañía Cautiva de Reaseguros.

Nuestro sistema de trabajo a nivel internacional tiene las siguientes características:

- Potenciación de las Gerencias de Riesgos Locales, las cuales toman a su cargo importantes responsabilidades, como son el **conocimiento profundo de sus riesgos** con el fin de implementar a nivel local los contratos de Seguros, **estudiar y optimizar** todos los aspectos fiscales y bancarios de la salida de primas y por supuesto **gestionar todos los riesgos** que no sean objeto del programa mundial.

- Colaboración estrecha con los mercados locales, lo que significa establecer acuerdos de "fronting" adecuados, así como acordar servicios con corredores locales para apoyar a nuestras empresas.

- Diseño del Reaseguro:

- \* Concretamos la política de Seguros del Grupo (garantías, límites, etc...)
- \* Tenemos presentes las particularidades de cada Sociedad y de cada país, y sus necesidades.
- \* Salida de Primas
- \* Reglamento sobre reservas
- \* Seguridad - Reglamentación
- \* Impuestos locales
- \* Costes de Fronting
- \* Restricciones bancarias
- \* Control de cambios por País
- \* Nivel de solvencia del mercado

En muchos países donde las técnicas de control y financiación de riesgos no han llegado a su madurez, nuestra presencia sirve de catalizador y

provoca sin duda situaciones curiosas desde nuestra perspectiva profesional. Por el contrario en los casos en que existe una cierta sofisticación en los sistemas de control y financiación de riesgos, es donde podemos aplicar con normalidad una correcta combinación de diferentes elementos, como son el conocimiento de las exposiciones de mayor riesgo con retenciones financieras adecuadas y por supuesto aplicar una correcta política de coordinación de las operaciones que nos llevará a un programa eficiente de control y financiación de riesgos.

Como resumen se puede decir que orientamos nuestro sistema de la manera siguiente:

- Colaboración y apoyo real a las operadoras
- Independencia con respecto al mercado
- Flexibilidad
- Eficiencia
- Sistema Avanzado
- Experiencia Internacional
- Acceso directo a los mercados

Por otro lado si tuviera que decir cual es nuestro objetivo a medio plazo, sin duda diría el siguiente:

**Lograr una mayor autonomía e independencia de nuestros programas de financiación de riesgos con respecto al mercado y sus variaciones cíclicas.**

Nuestra estrategia es tener abierta una línea de trabajo coordinada por el área de riesgos corporativa de Telefónica de España, en la cual se incorporen todos los riesgos de cada una de las adquisiciones o participaciones empresariales de Telefónica Internacional o de Telefónica de España, ya que la coordinación internacional de nuestro programa de seguros ha traído aparejado muchos beneficios, siendo el más importante el gran ahorro de dinero que ha significado para el grupo, lo que ha provocado un apoyo total a nuestra filosofía de trabajo.

Como decía al principio, la experiencia que hemos vivido ha sido muy enriquecedora, y en cada país hemos aprendido algo. Nuestra última adquisición ha sido la CRT de Brasil y me parece oportuno hacer algunas referencias que les pueden ayudar a comprender nuestra problemática.

CRT es una compañía Brasileña local de Telecomunicaciones con unas 800.000 líneas en servicio, y 4.500 empleados, su grado de digitalización es del 51%, contando además con 200.000 abonados celulares.

Es una compañía pequeña, establecida en el estado de Río Grande Do Sur, uno de los estados más importantes y ricos de Brasil.

El mercado asegurador brasileño se encuentra en plena evolución después de casi cuatro décadas de estancamiento, durante las cuales el sector no consiguió alcanzar más que el equivalente al 1% del PIB.



El 1995 el volumen de negocios llego a los R\$14,4 miles de millones, con incremento del 45% respecto al año anterior. La participación en el PIB fue del 2,2%.

El incremento en 1996 fue del 4% alcanzado 15 mil millones.

Comparado con los países desarrollados, el peso del sector dentro de la economía es aún pequeño. Brasil es superado incluso por países en vías de desarrollo como la India o Colombia. Con el mantenimiento de la estabilidad monetaria y la incorporación de los riesgos de Accidentes de Trabajo y Planes de Pensiones se estima que en los próximos años puede alcanzar una el 5% del PIB.

En Brasil el consumo "per cápita" de seguros es apenas de 60 USD, de los cuales sólo 8 US\$ corresponden a seguros de vida.

Se trata por tanto de una industria pequeña comparada con el mercado asegurador mundial, tanto en participación en la economía como en primas "per cápita", lo que indica que el sector tiene un enorme potencial de crecimiento.

El mercado asegurador brasileño cuenta con 121 compañías actuantes (datos de 31/12/95), siendo 16 empresas de capital extranjero y las restantes de capital nacional (6 de ellas estatales con apenas 4,5% del sector).

Las cinco mayores alcanzan más del 60% de las primas y los 20 mayores grupos detentan el 92% del negocio.

La tímida participación de las empresas extranjeras (aproximadamente 2%) es fruto de las restricciones al capital externo desde 1986, hecho que ha dificultado la entrada de nuevas empresas así como la expansión de las ya instaladas.

La quiebra del monopolio del reaseguro fue aprobada por el senado el 19/6/96. El 21 del pasado Agosto, el Congreso promulgó la Enmienda Constitucional nº 13 que permite a las empresas privadas realizar operaciones de reaseguro.

No obstante, esto no significa que las compañías extranjeras de reaseguro puedan operar ya en Brasil o que las aseguradoras locales puedan contratar reaseguro libremente en el mercado internacional. Resta aún la publicación de la Ley que determinará las reglas para la instalación de las compañías, su composición accionarial, capital mínimo etc...

En la práctica, el IRB se ha vuelto más flexible, dado que el fin del monopolio está a la vista y el mercado creció rápidamente. El IR ha quedado sin capacidad de ofrecer algunas coberturas de reaseguro, sin embargo, aún mantiene el monopolio de retroceder al exterior el excedente de reaseguro.

El nuevo reglamento está siendo preparado por el Ministerio de la Hacienda y se espera que 1997 sea el último año de existencia de este anacronismo dentro del proceso de liberación del sector.

En la actualidad estamos diseñando el mecanismo que nos permitirá la incorporación de los riesgos de CRT al programa mundial, como el resto de las operadoras telefónicas.

Con respecto a la situación de nuestra compañía en Brasil, hay que decir que hasta ahora no han desarrollado una política concreta de control de riesgos, ya que en la práctica, la mayoría de los seguros en vigor, se han suscrito como consecuencia de su obligatoriedad legal, y no con la finalidad de dar cobertura real a sus riesgos.

No se conocen los valores de reposición de las cerca de 800 situaciones de riesgo, y utilizan a efectos de cálculo para el seguro los valores históricos obtenidos de la contabilidad, que son muy bajos comparados con los valores de reposición a nuevo. En consecuencia en el caso de ocurrir un siniestro, la indemnización a percibir sería mínima por la aplicación de la Regla Proporcional.

No se conocen estadísticas de siniestralidad, pues al no existir un circuito interno de comunicación de siniestros los mismos no se reportan. Lo que es evidente es que nunca se ha percibido ninguna indemnización de las compañías de seguros, aparte de las correspondientes a los seguros de vida de los empleados.

Una vez estudiada la situación hemos elaborado un programa de trabajo que pretende establecer una sistemática en varias vertientes:

### 1ª.- EN CUANTO AL PLAN DE COBERTURA DE LOS RIESGOS

Se propone la elaboración y contratación de varios contratos de seguro, siendo los principales, los siguientes:

- \* Póliza de todo riesgo de daños materiales. Estableciendo un límite de indemnización acorde con el riesgo y la valoración real de los activos de CRT, calculando el valor de la Pérdida Máxima Posible a valor de reposición a nuevo.

Esta póliza incluirá entre sus garantías la pérdida de beneficios a consecuencia de un siniestro de daños materiales, robo hurto y expoliación, incendio, cobertura de Responsabilidad Civil general que deberá incluir la Responsabilidad Extracontractual, patronal, por servicios, etc..., y la cobertura de transportes nacional e internacional.

- \* Póliza de vehículos.
- \* Y otros de menor importancia.

## 2ª.- EN CUANTO A LA FORMA DE CONTRATAR SEGUROS Y LA SELECCIÓN DE ASEGURADORES Y CORREDORES.

A pesar de las aparentes restricciones a la libre contratación de seguros, tanto por la existencia de la compañía de seguros propiedad del Estado de Río Grande del Sur, como la Ley 8.666, que regula y **obliga a la licitación de estos contratos**, La Gerencia Jurídica de la compañía nos informa de la posibilidad de contratar con la aseguradora más conveniente a los intereses de CRT, debido exclusivamente a la singularidad del contrato de seguros en general.

En cuanto a la existencia del Instituto Brasileño de Reaseguros, conocemos la posibilidad de colocar las primas de reaseguro en el mercado internacional, a través del IRB.

Además de la obligatoriedad legal, es muy conveniente la búsqueda de un corredor/asesor, que asesore a los responsables de seguros de CRT, en temas tales como:

- Apoyo al desarrollo de la Gerencia de Riesgos.
- Información del mercado de seguros local e internacional.
- Colocación de riesgos.
- Colaboración en la tramitación y liquidación de siniestros.

Las características que requerimos al corredor serán:

- Capacidad técnica y solvencia moral.
- Buenas relaciones con el mercado asegurador.

- Posibilidad de dar servicio localmente (Estado de Río Grande Do Sur).
- Conocimiento y relaciones con el mercado internacional de seguros.
- Flexibilidad.

### **3ª.- EN CUANTO A LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD**

Hemos diferenciado entre, medidas de carácter general y particulares obtenida de la muestra de situaciones de riesgo visitadas.

Como medidas de carácter general podemos mencionar algunas como:

- Implementar un sistema de Control de accesos en los edificios de CRT más riguroso que el existente en la actualidad.
- Instalación de sistemas de detección de incendios en todas las centrales telefónicas.
- Proceder al sellado de cables horizontales y verticales, estableciendo un programa normativo de implantación en los edificios existentes, y establecer una normativa para las nuevas construcciones e instalaciones, teniendo especial cuidado en reponer estos sellados cada vez que se tengan que manipular los pases de cables. Con esta medida se conseguirá aislar las salas contiguas del humo que se producirá en caso de incendio, y que ocasiona graves y costosos daños en los equipos de telecomunicaciones.

En particular hay que extremar el orden y limpieza de las salas donde haya equipo telefónico, de fuerza y energía.

En algún centro operativo debe llevarse a cabo una reestructuración de la planta, para proteger los equipos.

- Hemos resaltado faltantes en sistemas de detención de incendios en algunos edificios, así como la necesidad de organizar un control estricto de acceso como consecuencia del excesivo tráfico de personas.

- Como un aspecto positivo hemos podido constatar que el Control de accesos ya está organizado y solo es necesario un mayor rigor en el cumplimiento de las obligaciones de las personas a cargo de este servicio, así como el servicio de limpieza.

Es conveniente que en todas las nuevas construcciones se prevea instalaciones de este tipo y cuyo importe será muy reducido en proporción al total de la inversión en los edificios.

- El sellado de cables, debe ser igualmente normativo.

En resumen en una primera etapa, se pueden proteger adecuadamente los activos de CRT y mejorar la calidad de su riesgo con un volumen muy bajo de gasto e inversión.

#### 4ª.- EN CUANTO AL NOMBRAMIENTO DE UN GERENTE DE RIESGOS

Hemos recomendado la creación de una unidad de Gerencia de Riesgos, que se responsabilice de la gestión de los mismos y que tendrá las siguientes funciones:

- Identificación, análisis y evaluación de riesgos.

- Financiación de riesgos.

\* A través de pólizas de seguros

\* Mediante autoseguro

- Tratamiento de los siniestros.

- Coordinación con la Gerencia de Riesgos Corporativa y encaje con el Programa Mundial de Operadoras de Telecomunicaciones.

En resumen, con esta exposición he pretendido transmitirles en que consiste nuestra actuación siempre que se produce una nueva adquisición.



Sin embargo, creo que puede ser de sumo interés analizar la situación que existe en un país concreto pasados algunos años, después de la intervención de la Gerencia de Riesgos Corporativa.

Para ello he elegido un país como es Venezuela, con unas características muy peculiares y donde además no tenemos como Telefónica de España, la Gestión total de la Compañía.

CANTV es una operadora de Teléfonos que desarrolla su actividad en Venezuela, siendo sus principales parámetros, los siguientes:

nº de líneas en servicio: 3 millones (incluyendo celulares)

% de Digitalización: 57%

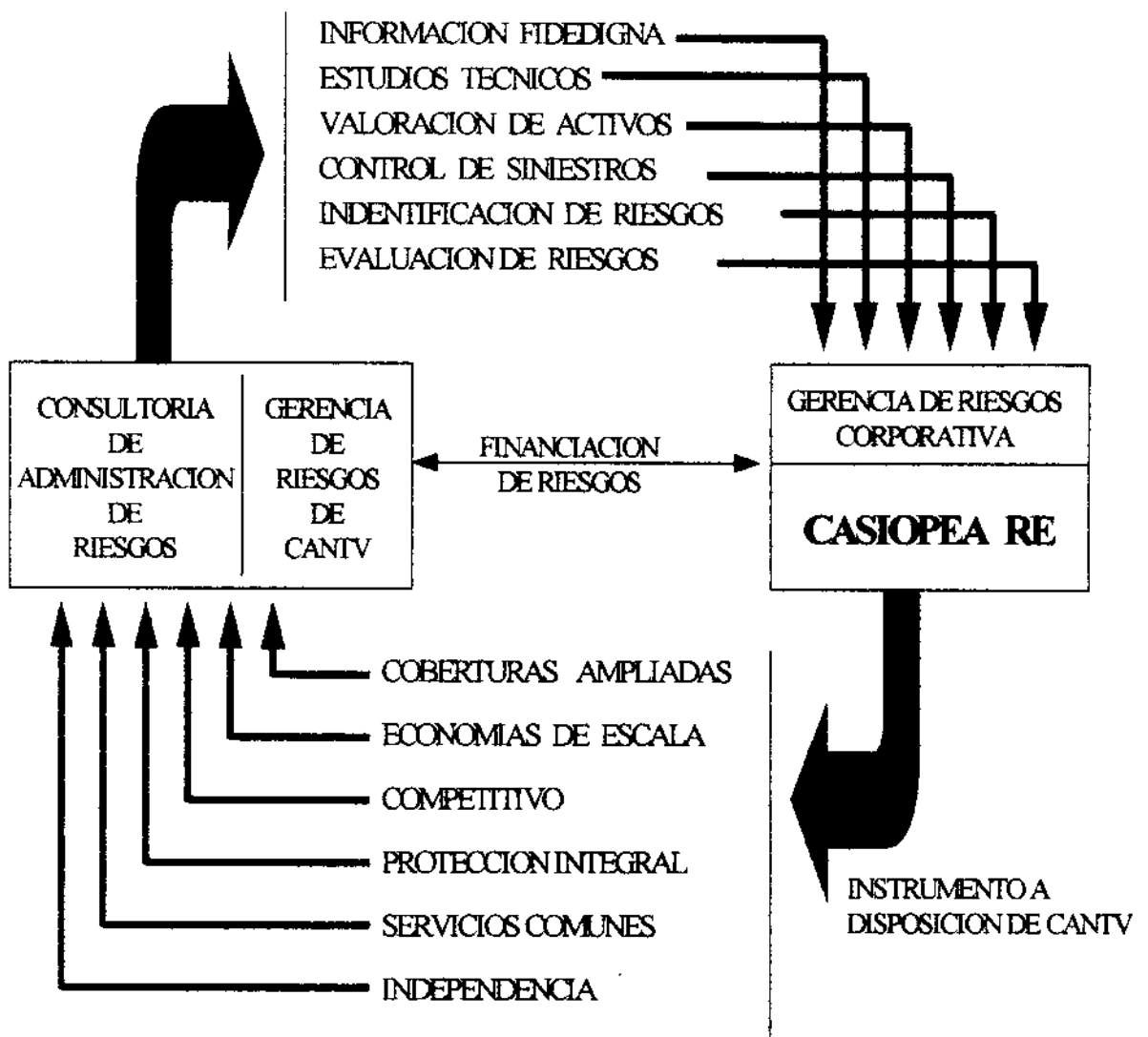
nº de empleados : 19.000

% de penetración : 11,2 líneas/100 habitantes

El esquema de trabajo es el siguiente:

# ESQUEMA DE TRABAJO.

## CANTV



De este proceso dinámico de colaboración, hemos obtenido un nuevo producto que CANTV ha tomado como propio, hasta el punto de haberlo implantado en primer lugar y cuyas características son las siguientes:

**CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE TRABAJO :**

◇ **ESPECIFICO DE TELECOMUNICACIONES :**

- Términos adecuados al negocio de CANTV.
- Coberturas ajustadas al riesgo.
- Abierto a riesgos futuros.
- Dinámico y flexible.

◇ **SENCILLO DE MANEJO E INTERPRETACIÓN :**

- Basado en exclusiones nominadas
- Unificación de términos.

◇ **COMPETITIVO :**

- Eficiente en precio.
- Optimización de la capacidad gracias al apoyo de CASIOPEA Re.

◇ **NUEVAS BASES :**

- Programas de prevención de riesgos.
- Límites ajustados al riesgo.

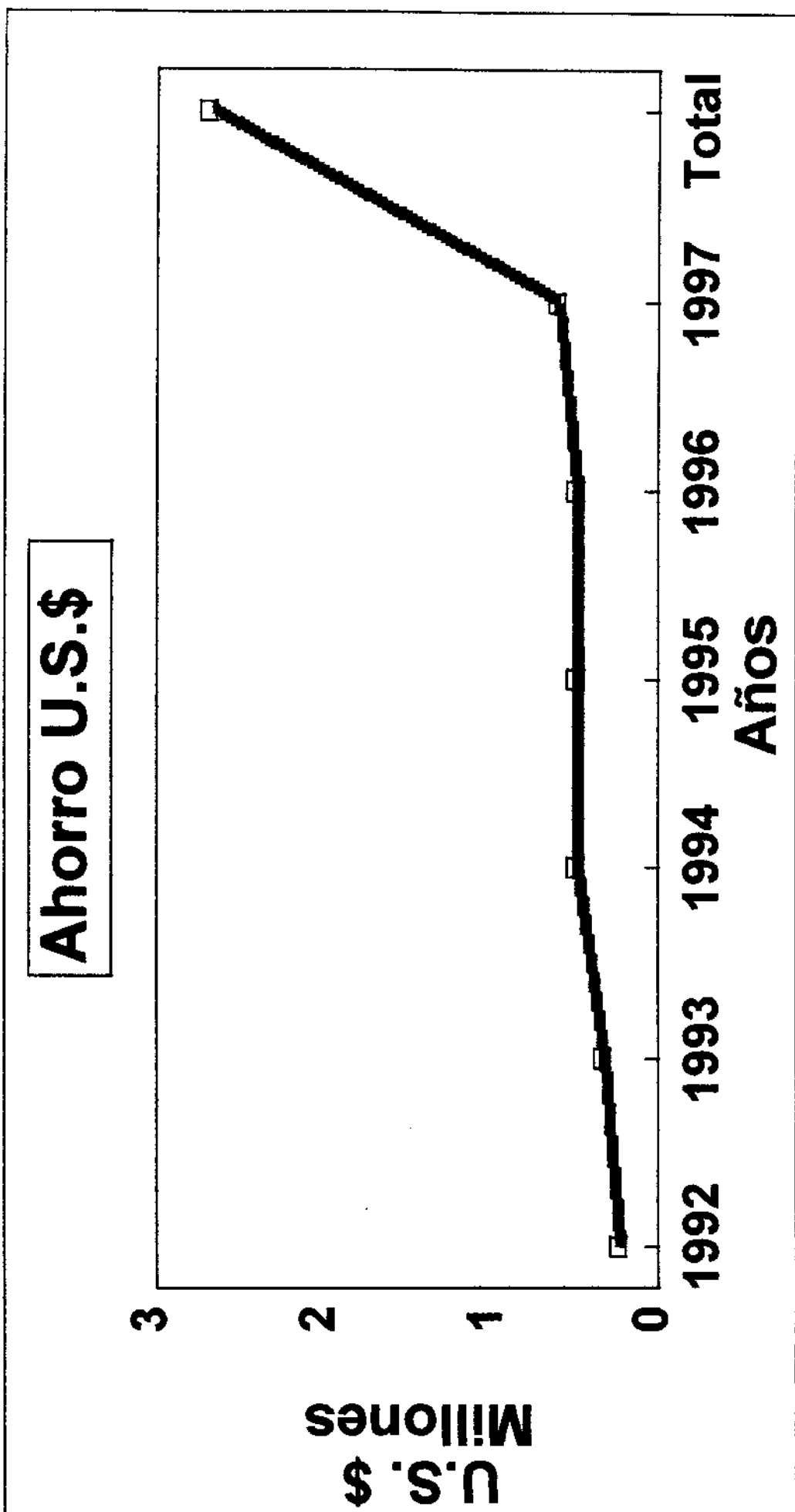
◇ **A LARGO PLAZO :**

- Estabilidad en los acuerdos.
- Independencia de los ciclos negativos del mercado de reaseguros.

El resultado de esta filosofía de colaboración es muy clara y viene avalada por las cifras que vemos en la siguiente transparencia.

Las cifras son las oficiales de esta Compañía Venezolana y han supuesto un ahorro acumulado (1992 - 1996) de casi 3 millones de \$.

# CANTV



De este sistema de trabajo e independientemente de los claros ahorros de dinero obtenidos, CANTV y todas las empresas del Grupo disponen de un producto Todo Riesgo para Operadoras de Telecomunicaciones con las siguientes características y ventajas:

**CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO**

**VENTAJAS**

<p><b>Daños, Pérdida de Beneficios, Transportes, Responsabilidad Civil, etc, .....</b></p> <p><b>Nueva Base de Tarificación.....</b></p> <p><b>Enfocado al Sector de Telecomunicaciones .....</b></p> <p><b>Necesidades del Cliente.....</b></p> <p><b>Nuevo Planteamiento.....</b></p> <p><b>Mínimas referencias a tecnicismos y ausencia de ramos del seguro .....</b></p>	<p><b>Integral</b></p> <p><b>Eficiente en Precio</b></p> <p><b>Claridad</b></p> <p><b>Flexibilidad</b></p> <p><b>Originalidad</b></p> <p><b>Sencillez</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estamos francamente satisfechos de estos resultados, y la razón es que la eficiencia y la competitividad han dejado de ser una ventaja comparativa, para ser un requisito fundamental e indispensable si se quiere tener éxito en un mercado tan duro como el que vivimos.

La Gerencia de Riesgos como práctica multidisciplinar se nutre del propio mercado y nosotros como responsables de éstas áreas, no sólo tenemos la oportunidad de estar en él, si no que además podemos influir y marcar tendencias que más adelante nos informarán si estamos en el camino correcto.

Nuestras empresas han descansado en las áreas que dirigimos multitud de conflictos y soluciones a posibles contingencias, y los mismos no pueden ser tratados con un esquema clásico de dirección, ya que el mundo es cada vez más complejo. Tenemos la obligación de ser imaginativos y ofrecer a nuestras organizaciones y a los propios mercados el camino a seguir, que no es ni más ni menos que el de la colaboración en términos de máxima eficiencia.