

# **RIESGOS DE EXPANSION INTERNACIONAL**

**10 AL 13 DE OCTUBRE DE 1993  
MONTECARLO**

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

# RIESGOS DE EXPANSION INTERNACIONAL (CASO TELEFONICA DE ESPAÑA)

## SITUACION DE PARTIDA

AUNQUE HASTA EL AÑO 1983 NO FUE CREADA LA UNIDAD ESPECIALIZADA DE GERENCIA DE RIESGOS EN TELEFÓNICA DE ESPAÑA SÍ SE DISPONÍA DE UN PEQUEÑO SERVICIO DE SEGUROS QUE FUE EL GERMEN DE LO QUE ACTUALMENTE REPRESENTA EL ÁREA DE SEGUROS Y GERENCIA DE RIESGOS DEL GRUPO TELEFÓNICA.

SE PUEDEN DISTINGUIR EN ESTE PROCESO DOS ETAPAS PERFECTAMENTE DIFERENCIADAS, QUE SON LAS SIGUIENTES:

LA PRIMERA ABARCA DESDE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO HASTA EL AÑO 1988.

LA SEGUNDA DESDE 1988 HASTA 1993.

DURANTE LA PRIMERA ETAPA, UNO DE LOS OBJETIVOS FUE LOGRAR UN EQUIPO PROFESIONAL CAPAZ DE PONER EN MARCHA UN PROCESO DE REMODELACIÓN Y AGLUTINACIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA CONTROLAR LO QUE HASTA ENTONCES SUPONÍA UNA ACTUACIÓN DISPERSA Y DE ALGUNA MANERA INEFICIENTE.

SE ABORDARON PROBLEMAS COMO EL CONTROL DE UNA FLOTA DE VEHÍCULOS PROPIA, QUE EN AQUELLOS AÑOS SUPONÍA UN IMPORTANTE PARQUE DISPERSO POR TODA LA GEOGRAFÍA NACIONAL, CON ESPECIAL INCIDENCIA EN EL TRATAMIENTO DE SINIESTROS.

SE INICIÓ UN PROCESO INFORMÁTICO PARA LA CORRECTA VALORACIÓN DE LOS ACTIVOS FÍSICOS DE LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA, COMPUESTO POR NUMEROSAS SITUACIONES DE RIESGO, DONDE SE INCLUIRÍAN CENTRALES DE CONMUTACIÓN, TRANSMISIÓN, OFICINAS, ALMACENES ETC...

DENTRO DE ESTE PROCESO INFORMÁTICO SE INCLUYÓ DE FORMA ESPECIAL TODOS LOS RIESGOS AGRAVADOS POR INUNDACIÓN, QUE EN ALGUNAS PARTES DE NUESTRO PAÍS TIENEN ESPECIAL IMPORTANCIA.

PARALELAMENTE SE CREÓ UN GRUPO ESPECIALIZADO EN SISTEMAS DE PREVISIÓN SOCIAL, QUE MÁS ADELANTE FUE UNA PIEZA CLAVE EN LA RESOLUCIÓN DEFINITIVA DE NUESTRO SISTEMA DE PENSIONES PRIVADO.

INDEPENDIEMENTE DE TODO ESTO, SE PROCEDIÓ A ESTRUCTURAR UN SISTEMA TRANSPARENTE Y EFICIENTE DE CONTRATACIÓN DE SEGUROS, QUE FACILITARA AL MERCADO INFORMACIÓN SUFICIENTE Y FIDEDIGNA Y QUE FUERA CAPAZ DE NEGOCIAR NUESTROS PROGRAMAS DE SEGUROS EN UNAS CONDICIONES ÓPTIMAS.

PARA ELLO SE REALIZÓ EL INVENTARIO DE RIESGOS, DONDE SE DESCRIBIERON CON CIERTO DETALLE LOS RIESGOS DE RESPONSABILIDAD, DE DAÑOS, TECNOLÓGICOS, DE APROVISIONAMIENTO FINANCIEROS, POLÍTICO/SOCIALES, DE PERSONAS, DE VEHÍCULOS, LOS DERIVADOS DEL ENTORNO, ETC...

A PARTIR DE DICHA INFORMACIÓN SE ESTABLECIÓ LA POLÍTICA DE TRANSFERENCIA DE RIESGOS AL SECTOR ASEGURADOR, CON EL QUE SE ESTUDIARON LOS PRODUCTOS ADECUADOS EN CADA MOMENTO Y SU CORRESPONDIENTE ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA.

SE INSTRUMENTÓ UN FONDO DE AUTOSEGURO PARA RIESGOS NO TRANSFERIDOS, FUNDAMENTALMENTE LOS CORRESPONDIENTES A NUESTRA PLANTA EXTERNA, COMPUESTA POR LAS REDES DE CABLES Y EQUIPOS DE ABONADO.

TODO ESTO NOS OBLIGÓ A ESTABLECER UN PROCESO DE TRAMITACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS MUY SOFISTICADO Y COMPLEJO.

POR ÚLTIMO SE CREÓ UN SISTEMA QUE FUERA CAPAZ DE AGLUTINAR INFORMACIÓN SOBRE LOS RIESGOS DE NUESTRAS FILIALES, BRINDANDO UN SERVICIO DE ASESORAMIENTO EN LA FINANCIACIÓN DE RIESGOS A LAS MISMAS.

LAS CIFRAS MÁS SIGNIFICATIVAS EN ESE PERÍODO ERAN LAS SIGUIENTES  
Y ÚNICAMENTE PARA ESPAÑA: TRANSPARENCIA 1

COMO PODRÁN OBSERVAR LAS CIFRAS MANEJADAS EN AQUELLA ÉPOCA SON  
LO SUFICIENTEMENTE IMPORTANTES COMO PARA HACERSE IDEA DEL  
PROBLEMA EXISTENTE E INTUIR EL FUTURO.

LA SEGUNDA ETAPA LA PODEMOS DEFINIR COMO UN PROCESO DE RENOVACIÓN  
DE OBJETIVOS CON LA CREACIÓN DE UNIDADES INSTRUMENTALES EN UN  
CASO, Y DE NEGOCIO EN OTROS, IMPULSADOS POR LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE TELEFÓNICA, LO QUE  
CONLLEVÓ A NECESITAR DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MÁS SOFISTICADOS  
Y COMPLEJOS.

EN DICHA ETAPA A PARTIR DE 1988 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, COMO  
SE PUEDE VER EN LA TRANSPARENCIA SIGUIENTE: TRANSPARENCIA 2

### CAMBIOS INTERNOS NECESARIOS

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE TELEFÓNICA DE ESPAÑA 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 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 NUEVA SITUACIÓN NOS OBLIGÓ A REPLANTEAR CIERTOS ASPECTOS DE NUESTRO TRABAJO, EN ESTE SENTIDO ELABORAMOS UNAS NORMAS SOBRE NUESTRA ACTIVIDAD CON EL FIN DE NORMALIZAR LOS PROCESOS EN ESTA NUEVA ETAPA QUE SE INICIÓ EN 1988.

DICHAS NORMAS LAS PODEMOS RESUMIR DE LA FORMA SIGUIENTE:

**TRANSPARENCIA 3**

SIN EMBARGO PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA MUNDIAL CENTRALIZADO FALTA ESTABLECER 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: **TRANSPARENCIA A.**

- \* 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**

**TRANSPARENCIA B**

**\* 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.

LOS DATOS SOBRE LA MISMA SON LOS SIGUIENTES:

TRANSPARENCIAS 4 Y 5

### 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: **TRANSPARENCIA 6**

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 PRIVATIZACION DE TELEFONICA DE ARGENTINA DESDE LA PERSPECTIVA DEL RISK MANAGER

TELEFÓNICA DE ESPAÑA 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. TRANSPARENCIA 7

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:

TRANSPARENCIAS 8 Y 9

#### NUESTRA APORTACION A CTC

CON EL CAMBIO DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA COMPRA QUE EFECTUÓ TELEFÓNICA DE ESPAÑA 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.  
TRANSPARENCIAS 10,11,12,13,14,15 Y 16

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 NUESTRAS INVERSIONES 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: TRANSPARENCIA 17

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: TRANSPARENCIA 18

POR ÚLTIMO Y CON EL FIN DE APRECIAR LA DIMENSIÓN ACTUAL DE NUESTRO PROGRAMA, PODEMOS VER ALGUNAS CIFRAS SUFICIENTEMENTE ILUSTRATIVAS: TRANSPARENCIA 19

### 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. ESTE 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.

TRANSPARENCIA 20

#### 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.