

en opinión de...

«El seguro es una herramienta financiera admirable y única por la forma en que se ajusta a las pérdidas»

En Grupo Telefónica, «la Gerencia de Riesgos es una función que se asigna al máximo responsable de cada filial y se coordina por Auditoría Interna para su presentación al Consejo de Telefónica», manifiesta Juan José Gil. Este modelo facilita «la permeabilidad de la cultura del riesgo, al implicar a buena parte de nuestra organización». Además, se dispone de «una experiencia de financiación de seguros de dos décadas».

Juan José

Gil Sánchez

**DIRECTOR DE FINANCIACIÓN DE RIESGOS Y SEGUROS
CORPORATIVOS DE GRUPO TELEFÓNICA**

Texto: ALICIA OLIVAS Fotos: ALBERTO CARRASCO



En primer lugar, ¿podría describir cómo es el día a día del director de Financiación de Riesgos y Seguros Corporativos de Grupo Telefónica?

La Gerencia de Riesgos en Telefónica es una función que se asigna a gran número de propietarios de riesgos y se supervisa por el máximo responsable de cada filial o área corporativa. Se coordina por Auditoría Interna para su presentación al Consejo de Telefónica a través de su Comisión de Auditoría y Control.

Mi área ayuda a gestionar los riesgos del grupo a través de las actividades y prácticas del mundo asegurador. Para ello utilizamos las oportunidades que ofrecen las actividades de Mediación, Seguro y Reaseguro, y procuramos trasladar internamente sus técnicas y experiencias.

¿Cuáles son, entonces, las principales funciones de su Departamento?

En primer lugar, somos los responsables de definir los criterios de aseguramiento del grupo y decidimos también los niveles de retención y de transferencia. Apoyamos a todas las filiales, empleados y directivos en la gestión de los seguros y siniestros.

También supervisamos la gestión y resultados de nuestras diversas filiales de seguros, reaseguros y mediación de acuerdo a criterios de rentabilidad y servicio.

Nuestra obligación es que Telefónica transfiera sus riesgos con la mayor calidad y el menor coste posible. Nuestras guías son el *benchmark* periódico que solicitamos, las encuestas de calidad de servicio y las cuentas de resultados de las filiales que gestionamos.

Además, estamos involucrados directamente en el procedimiento corporativo de gestión de riesgos, en el análisis y manejo de riesgos de nuevas actividades y en fusiones y adquisiciones.

«NUESTRA OBLIGACIÓN ES QUE TELEFÓNICA TRANSFIERA SUS RIESGOS CON LA MAYOR CALIDAD Y EL MENOR COSTE POSIBLE»

¿Con qué equipo cuenta para desarrollar todas estas tareas?

Telefónica cuenta con una conocida aseguradora de Vida y Salud en España, Antares. Disponemos, además, de una aseguradora No Vida, Telefónica Insurance, y una reaseguradora, Casiopea Re, ambas domiciliadas en Luxemburgo.

También contamos en España con una correduría de seguros, Pléyade Peninsular, con filiales en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.





Aprovechamos la libre prestación de servicios o la libertad de establecimiento para actuar directamente en la Unión Europea. Es conveniente señalar que algunas de estas compañías se crearon hace más de veinte años. Digamos que nuestro grupo está acostumbrado a un servicio de seguros muy personalizado y competitivo.

¿Dónde se ubica este Departamento dentro de la empresa y cómo está estructurado?

El Área de Seguros está incluido en la Dirección de Tesorería, Riesgos y Seguros Corporativos. Nuestro director reporta al director de Finanzas de Telefónica, S.A. Con independencia de nuestra estructura societaria, existen cuatro áreas de actividad bien definidas:

- Seguros Corporativos, que protege los activos y la cuenta de resultados del grupo y sus filiales.
- Planes de de Previsión Social Complementaria, para atender los compromisos del grupo con sus empleados.
- Esquemas de seguros contratados por los clientes del grupo y terceros.
- Seguros contratados por empleados y proveedores.

Nuestras filiales intervienen con bastante intensidad en todas estas actividades.

«NUESTRA ÁREA TIENE LA SUERTE DE SER DE LAS PRIMERAS EN INTERVENIR EN LAS OPERACIONES DE CRECIMIENTO DEL GRUPO»

«LA INFORMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS ES UN ELEMENTO DE APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES»

MODELO DE GERENCIA

¿Cuáles son las claves de la Gerencia de Riesgos asegurables en un grupo como Telefónica, con una base de clientes de 300 millones y presencia en 25 países?

Lo importante es cómo ayudamos a nuestro grupo a ser más competitivo y colaborar en la mitigación del mayor número posible de riesgos.

Nuestra aspiración, en buena parte cumplida, es que todas las filiales del grupo disfruten, sin diferencias, de una cobertura amplia, adaptada a las necesidades y competitiva en cuanto a costes.

¿Podría describir el actual modelo de Gerencia de Riesgos implantado en su grupo?

El procedimiento corporativo de gestión de riesgos se ha renovado en el pasado reciente. Es un modelo muy completo en cuanto que identifica, corporativamente y país a país, en todas las operadoras y filiales más importantes, a los gestores de los riesgos (*risk owners*), quienes deben reportar periódicamente los perfiles cuantitativos y cualitativos de sus riesgos.

A través de Auditoría Interna se eleva la información a las áreas regionales y corporativas. Tras su depuración, se informa al Consejo de Administración del grupo vía su Comisión de Auditoría y Control.

El modelo facilita la permeabilidad de la cultura del riesgo al implicar a buena parte de nuestra organización y conllevar un análisis estructurado de sus riesgos por parte de cada gestor.

¿Cómo influyen las decisiones de la Gerencia de Riesgos en la orientación global de la empresa o en futuros lanzamientos o inversiones?

El Grupo Telefónica tiene una imagen bien ganada de calidad en su gestión estratégi-

ca. Por nuestra actividad, muy diversas áreas aportan su visión en este tipo de decisiones. La información del procedimiento de gestión de riesgos es un elemento de apoyo en la toma de decisiones.

DESARROLLO INTERNACIONAL

¿Cómo está acompañando la Gerencia de Riesgos a su desarrollo internacional?

Nuestra área tiene la suerte de ser de las primeras en intervenir en las operaciones de crecimiento del grupo, ya sea a través de nuevas actividades, acuerdos y/o transacciones.

Tenemos abundante experiencia en ello y nuestro objetivo es que en estas operaciones de integración los temas de riesgos asegurables, programas de seguros y siniestros existentes se solucionen de forma rápida y no distraigan otras actividades.

Además, el desarrollo internacional siempre es una importante fuente de conocimiento adicional para nosotros.

¿Tiene alguna característica especial la Gerencia de Riesgos en empresas cotizadas, como es su caso?

Así es. La cotización en Bolsa, con especial mención a Estados Unidos, exige que la gestión de los riesgos asegurables disponga de unos estándares al menos comparables a los de cualquier multinacional de un similar valor bursátil.

Además de gestionar los riesgos derivados de la existencia de accionistas de toda clase, la información a facilitar incluye datos cada vez más detallados sobre los programas de seguro.

Por otro lado, la gestión de seguros debe ser, si cabe, de mayor transparencia y solidez dada la existencia de accionistas y la repercusión mediática del Grupo Telefónica.

«LA GESTIÓN DE SEGUROS DEBE SER, SI CABE, DE MAYOR TRANSPARENCIA Y SOLIDEZ DADA LA EXISTENCIA DE ACCIONISTAS»

«NUESTRO GRUPO ESTÁ ACOSTUMBRADO A UN SERVICIO DE SEGUROS MUY PERSONALIZADO Y COMPETITIVO»

En su opinión, ¿se respira en Telefónica una verdadera cultura del riesgo?

Nuestro equipo es testigo permanente de la gestión de riesgos en Telefónica. La ocurrencia de pérdidas accidentales y reclamaciones de todo tipo nos muestra la calidad del manejo de los riesgos, tanto con anterioridad a la materialización del riesgo como tras la misma.

La calidad y especialización de los equipos y personas que gestionan los riesgos son muy altas. También es cierto que estas situaciones, en ocasiones, son muy valiosas para hacer aflorar determinados errores y subsanarlos. En todo caso, el balance de la gestión me parece muy profesional y positivo.

CATEGORÍAS DE RIESGOS

¿Cuáles son las categorías de riesgos más importantes a los que se enfrenta su empresa en estos momentos: riesgos financieros, de corte tecnológico, los que emanan de la competencia, de los cambios regulatorios...?

Todas las categorías que menciona son importantes. Es evidente que la situación financiera actual, la constante evolución de la tecnología, los efectos de la competencia, promocionada además por los reguladores, conllevan una revisión continua de la gestión.

Añadiría, además, los efectos de la fuerte globalización, que no generan gran número de nuevos riesgos pero sí mayor intensidad y una gestión más compleja de los existentes.

Entre los riesgos emergentes destacaría la presencia de las redes sociales. Actualmente estamos aprendiendo a gestionar los riesgos que implican, pero también generan grandes oportunidades.



En cuanto a su localización, ¿qué zonas o países en los que están presentes concentran, hoy, mayor nivel de riesgo?

Nuestra presencia, a nivel de gestión, está fundamentalmente en América Latina y Europa. La crisis económica extendida en Europa y la evolución política en algunos países americanos son elementos a los que prestamos especial atención.

En su opinión, ¿está preparada la Gerencia de Riesgos para asumir

**«CADA
RENOVACIÓN
SUPONE UN
GRAN ESFUERZO
EN MEDIOS Y
TIEMPO PARA
NUESTRO
EQUIPO»**

amenazas de tipo ambiental o en materia de responsabilidad social, por ejemplo?

Sin duda, la respuesta es afirmativa. El Grupo Telefónica, tanto a través de sus entidades y fundación, como por las actividades de sus empleados, dedica históricamente gran atención y esfuerzo a la promoción de las sociedades en las que está presente.

En definitiva, creemos que es tan importante conseguir los objetivos y resultados económico-financieros como la forma en la que se obtienen estos resultados.

Respecto al medio ambiente, hemos dedicado plena atención a la directiva europea sobre Responsabilidad Medioambiental. Aunque Telefónica, por su actividad, no tiene necesidad legal de establecer garantías o coberturas, desde hace dos años disponemos de un programa de seguro que ampara las obligaciones de la directiva, incluyendo la reparación de los daños medioambientales.

¿Cómo proceden si el riesgo se materializa en siniestro? ¿Qué importancia otorgan a los planes de continuidad de negocio en Telefónica?

Los planes de continuidad de negocio en Telefónica son una exigencia de los reguladores dado el carácter de servicio público de sus actividades. Por tanto, su importancia es capital tanto en su definición como en sus procedimientos.

Cuando un riesgo se materializa, nuestras filiales actúan automáticamente. Nuestra función consiste en asesorar en el caso de contar con experiencia en situaciones previas similares

Apoyamos tanto en la gestión de la situación como en el modo de preservar los derechos de los seguros contratados, a nivel de información y colaboración con los aseguradores.

en opinión de...



RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA DEL RIESGO

¿Qué riesgos han decidido trasladar al mercado asegurador y en qué casos han decidido optar por el autoseguro?

Disponemos de una experiencia de financiación de seguros de veinte años. Por tanto, hemos ido avanzando en una política de complementariedad del autoseguro y la transferencia al mercado asegurador tradicional. En muchas ocasiones llegamos a un punto de encuentro conveniente para ambas partes y en otras hemos de adaptarnos.

Nuestra capacidad financiera es limitada y evitamos los riesgos de fuerte intensidad.

Personalmente, me siento muy orgulloso de nuestra actividad como dinamizadores del mercado asegurador, financiando coberturas que, por su novedad, se encuentran, inicialmente, con reticencias en el mundo asegurador.

¿Cuál es el balance de las últimas renovaciones de sus programas de seguros?

En general, es bastante positivo. En este año nos hemos visto afectados por el alza de precios en la cobertura de riesgos catastróficos debido al negativo balance en 2011, derivado de los eventos de Japón, Australia y Tailandia.

Siempre somos partidarios de acuerdos plurianuales aunque tengo que decir que no siempre lo logramos. Por nuestra presencia geográfica, la dispersión de nuestros activos y la diversidad de coberturas, cada renovación supone un gran esfuerzo en medios y tiempo para nuestro equipo.

¿Qué peso tienen actualmente sus cautivas en el control de los riesgos?

Disponemos de una experiencia siniestral muy extensa en el tiempo y de un observatorio magnífico del mercado asegurador, sus produc-

«LA CRISIS ESTÁ LLEVANDO A REVISAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA, Y LA GERENCIA DE RIESGOS NO ES UN ELEMENTO AJENO A TAL REVISIÓN»

«LA GERENCIA DE RIESGOS ES EL ELEMENTO QUE DIFERENCIA REALMENTE EL RENDIMIENTO DE LAS ENTIDADES»

tos y sus experiencias de protección de riesgos. También utilizamos los servicios especializados, sobre todo de mediadores, para profundizar en determinados riesgos y en sus soluciones de transferencia.

La financiación de determinados riesgos nos permite tener una voz importante en la gestión de los mismos. Tengo que mencionar que ni nuestras aseguradoras ni nuestra reaseguradora pueden considerarse regulatoriamente como cautivas.

Hace muchos años que establecemos programas de seguros privados para nuestros empleados y sus familias y, en los últimos años, también esquemas de seguros para clientes del grupo y proveedores.

Son compañías tradicionales con un objetivo claro de servicio al Grupo Telefónica

¿Están utilizando otras fórmulas alternativas?

Siempre las tenemos en mente y en ocasiones hacemos un análisis de viabilidad económica y técnica de algunas de ellas.

FUTURO DE LA GERENCIA

¿Está empezando a verse la gerencia como una inversión y no como un gasto?

La crisis económica está llevando a revisar todas las actividades de una empresa. La Gerencia de Riesgos no es un elemento ajeno a tal revisión.

En mi opinión, la Gerencia de Riesgos, una vez que ha sido implantada, tiene una posición y visibilidad cada vez mayor en la estructura de cada entidad. Un análisis cuantitativo a medio plazo pone, sin duda, en valor la Gerencia de Riesgos, y en especial la de los riesgos asegurables.

«UN BUEN GERENTE DE RIESGOS DEBE GESTIONAR SU PROPIA ADAPTACIÓN AL MEDIO»

Suscriptor de Ramos Técnicos (Equipos electrónicos, Maquinaria, Construcción, Montaje), Juan José Gil trabajó en el Grupo Allianz en España, sucesivamente, como responsable de Ramos Técnicos y Negocio Industrial e Internacional, prestando servicio integral a las diferentes multinacionales españolas y a filiales españolas de grupos internacionales. También posee la licencia de corredor de seguros (Grupo A).

En el año 2001 se incorporó a Telefónica, S.A. en el Área Corporativa de Riesgos y Seguros. Tras ocupar diversas posiciones, actualmente es director de Financiación de Riesgos y Seguros Corporativos, desde donde coordina la gestión y financiación de los riesgos asegurable del grupo mediante las filiales especializadas en seguros, reaseguros y mediación.

¿Qué es lo que más le apasiona de su profesión?

Es difícil contestar a esta pregunta. Creo que el seguro en general es una herramienta financiera admirable y única por la forma en que

se ajusta a las pérdidas que surgen. Es también uno de los pocos cuantificadores reales de determinados tipos de riesgos. Estoy encantado de trabajar en esta actividad.

Por mi posición en los últimos años, diría que lo más apasionante son las posibilidades de innovación en seguros y, por otro lado, los retos y oportunidades que ofrecen la globalización y el crecimiento espectacular de los servicios digitales.

Actualmente, los gerentes de riesgos se enfrentan al reto de manejar con éxito las amenazas que afectan a su entidad en un entorno marcado por la inestabilidad, la incertidumbre... ¿Cómo se han adaptado a esta situación? ¿Necesitan alguna cualidad especial para cumplir su cometido?

La capacidad de adaptación y de cambio es un elemento clave en la gestión. Un gestor ha de modificar sus criterios en virtud del entorno en el que se encuentra. Las empresas españolas tienen suficiente experiencia en ello.

Es necesario gestionar en escenarios de incertidumbre. Un buen gerente de riesgos debe gestionar su propia adaptación al medio. Estoy muy agradecido a nuestro equipo por su capacidad de evolución y adaptación a esta etapa de incertidumbre generalizada.





Es importante definir la metodología que muestre cuál es su valor. En nuestro caso, la valoración económica de nuestra actividad y la forma de ejercitarse es un elemento consustancial a la misma.

Desde su punto de vista, ¿cómo se está beneficiando la Gerencia de Riesgos de las nuevas tecnologías?

Las nuevas tecnologías son de plena aplicación en la Gerencia de Riesgos y, en muchas ocasiones, se han incorporado de forma silenciosa, pero efectiva. Las técnicas digitales y de monitorización, el procesamiento rápido y económico de gran volumen de datos y las exigencias técnicas de los reguladores de telecomunicación son ejemplos palpables

«EL ÉXITO EN LA GERENCIA DE RIESGOS EMPRESARIAL APOYA EL RENDIMIENTO Y LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ENTIDADES»

A su juicio, ¿es imposible concebir, hoy, el desarrollo sostenible de las empresas sin contar con una política adecuada de Gerencia de Riesgos?

La Gerencia de Riesgos en sentido amplio es el elemento que diferencia realmente el rendimiento de las entidades. Incluyo dentro de la Gerencia de Riesgos la innovación y la capacidad de adaptación.

¿Puede determinar la gestión del ERM una mayor afluencia de capital a cualquier empresa?

Estoy convencido. El éxito en la Gerencia de Riesgos empresarial apoya el rendimiento y la sostenibilidad de las entidades, que son elementos clave en la valoración de los inversores. ■