

# R • Gerencia de riesgos y Seguros

SEGUNDO SEMESTRE - JULIO/DICIEMBRE 2017 **126** AÑO - XXXV

## **José Manuel Inchausti Pérez**

“En España y Portugal compartimos un objetivo común:  
el crecimiento rentable”

CEO del Área Territorial Iberia de MAPFRE



## **Juan Jesús García Chaparro**

“Para conseguir cada uno de nuestros hitos la gestión  
de riesgos ha sido esencial”

Director económico financiero de HISPASAT



## **La cultura de la innovación como ventaja competitiva**

Josep Celaya

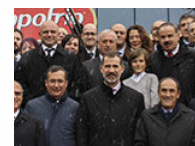


## **Herramientas avanzadas para el diseño, operación y gestión segura de instalaciones industriales**

Gabriela Reyes Delgado, Pastora Fernández Zamora, Antonio Díaz Pérez, Alfredo Ramos Rodríguez y Juan Santos Remesal



## **Campofrío Nueva Bureba: de la crisis a la oportunidad**



# Sumario

■ <b>Editorial</b>	<b>3</b>
■ <b>Entrevista</b> JOSÉ MANUEL INCHAUSTI PÉREZ, CEO del Área Territorial Iberia de MAPFRE JUAN JESÚS GARCÍA CHAPARRO, Director económico financiero de HISPASAT	<b>5</b>
■ <b>Eventos del sector</b>	<b>22</b>
■ <b>Actualidad</b> MAPFRE GLOBAL RISK AGERS IGREA INADE FERMA	<b>24</b>
■ <b>Artículos</b> La cultura de la innovación como ventaja competitiva JOSEP CELAYA  Herramientas avanzadas para el diseño, operación y gestión segura de instalaciones industriales  GABRIELA REYES DELGADO PASTORA FERNÁNDEZ ZAMORA ANTONIO DÍAZ PÉREZ ALFREDO RAMOS RODRÍGUEZ JUAN SANTOS REMESAL	<b>47</b>
■ <b>Servicio de Estudios MAPFRE</b> El Servicio Estudios mejora las perspectivas de la economía mundial El mercado español de seguros en 2016 El mercado asegurador latinoamericano en 2016 Ranking de grupos aseguradores en América Latina 2016 Ranking de los mayores grupos aseguradores europeos 2016	<b>65</b>
■ <b>MAPFRE en el mundo</b> Región Iberia	<b>70</b>
■ <b>Observatorio de siniestros</b> Campofrío Nueva Bureba: de la crisis a la oportunidad	<b>75</b>



*Resiliencia*, término muy presente hoy en día en el mundo empresarial, define la capacidad de las personas, así como de las empresas, para afrontar momentos de adversidad y adaptarse rápidamente a los cambios.

Es importante resaltar que no se trata de sobrevivir y tampoco de resistir; va más allá, se trata de aprovechar positivamente la experiencia adversa, para obtener un beneficio que no estaba planeado, pero que en el momento se convierte en una oportunidad para crear soluciones de beneficio individual (persona o empresa), que posteriormente al ser replicados se pueden llegar a convertir en estándares de desempeño colectivo.

Algunos de los contenidos de nuestra nueva publicación son, a su vez, parte de la clave para poder afrontar estos momentos de cambio y convertirlos en una oportunidad a nuestro favor: transformación digital, Innovación...

Según puntualiza en su entrevista José Manuel Inchausti, CEO del Área Territorial IBERIA de MAPFRE, la transformación digital y el incremento de la rentabilidad son dos de los grandes ejes de la compañía para crecer en los próximos años. Inchausti destaca que MAPFRE IBERIA está cumpliendo sus objetivos y que ha puesto en marcha proyectos de big data, con el deseo de abanderar el futuro asegurador de los modelos de automoción y movilidad actuales y

venideros. Y todo ello impulsando la transformación digital interna de los equipos humanos de la compañía, para secundar mejor toda esta evolución que nos rodea.

Por su parte, Josep Celaya, director corporativo de Innovación, nos expone en un interesante artículo, nada menos que el modelo implementado por MAPFRE a este respecto, y su visión sobre la necesidad de fomentar la cultura de la innovación en las empresas, como elemento clave para la generación de una clara ventaja competitiva en el mundo empresarial actual.

Siguiendo esta misma línea podemos presentar el caso que ofrecemos en nuestro Observatorio de Siniestros. Se trata de un compendio elaborado por la empresa Campofrío, que nos explica cómo desde la crisis desatada con el incendio de sus instalaciones en noviembre de 2014, se abrió camino hacia la oportunidad, gracias al apoyo de sus empleados, *partners* y clientes.

Asimismo te ofrecemos un artículo muy instructivo elaborado por especialistas de INERCO, que aporta luz sobre un tema tan importante como las herramientas avanzadas para la gestión segura de instalaciones industriales. En él explican las claves, las metodologías y las herramientas que los gestores de activos pueden aplicar para conseguir los objetivos

empresariales siempre desde el punto de vista de la SEGURIDAD.

En esta edición entrevistamos también a Juan Jesús García Chaparro, Director Económico Financiero de HISPASAT, operador español de satélites de comunicaciones líder en la distribución de contenidos en español y portugués, que explica cómo ha conseguido su compañía situarse en esta posición y qué riesgos y amenazas ha superado durante el camino.

Por otra parte te facilitamos un análisis en detalle del Área Regional IBERIA que encontrarás en nuestra sección “MAPFRE en el Mundo”, así como las noticias de actualidad de MAPFRE GLOBAL

RISKS, AGERS, IGREA, FERMA e INADE, y los últimos informes y rankings del Servicio de Estudios MAPFRE sobre el mercado asegurador español, europeo y latinoamericano.

Nos queda claro que el reto de hoy, como individuos y como organizaciones, es la necesidad de afrontar un mundo en constante cambio, ávido de nuevas ideas, de información y de conocimiento, y para ello trabajamos también desde esta Revista. ■

Gerencia de  
**Riesgos**  
y Seguros

MAPFRE GLOBAL RISKS  
Carretera de Pozuelo, 52  
28222 Majadahonda, Madrid  
Tel.: +34 915 81 83 00  
[www.gerenciaderiesgosysegueros.com](http://www.gerenciaderiesgosysegueros.com)

Presidente: Ignacio Baeza Gómez  
Director: Eduardo García Mozos

Gerencia de Riesgos y Seguros no se hace responsable del contenido de ningún artículo o trabajo firmado por los autores, ni el hecho de publicarlos implica conformidad o identificación con los trabajos expuestos en esta publicación. Está prohibida la reproducción total o parcial de los textos e ilustraciones de esta revista sin permiso previo del editor.



# José Manuel Inchausti Pérez

CEO DEL ÁREA TERRITORIAL  
IBERIA DE MAPFRE

“

En España y Portugal compartimos un objetivo común: el crecimiento rentable

”



José Manuel Inchausti Pérez, explica en la siguiente entrevista que el Área Territorial IBERIA de MAPFRE está cumpliendo sus objetivos, tratando de aumentar al mismo tiempo el nivel de transformación digital interna y la agilidad en la implantación de algunas innovaciones y operativas. Además, apunta, que el nuevo modelo para el negocio de Riesgos Globales que se va a implantar en el mercado del ámbito regional IBERIA es similar al que ya se viene aplicando con un gran éxito en los países en los que MAPFRE cuenta con compañía de seguro directo.

**Gerencia de Riesgos y Seguros (en adelante ‘GRyS’): Usted es CEO del Área Territorial de MAPFRE IBERIA desde 2015 ¿Cómo ha evolucionado la compañía durante estos dos últimos ejercicios?**

**Jose Manuel Inchausti Pérez (en adelante ‘JMI’):**

A tenor de los resultados que estamos teniendo diría que hemos evolucionado muy positivamente, avanzando en proyectos definidos por la anterior dirección y también en otros muchos nuevos; todo ello con mucha dedicación y esfuerzo por parte del actual equipo directivo y gracias al apoyo e implicación de todas las áreas y personas que forman esta compañía, incluida por supuesto nuestra red comercial. Cuando asumí la dirección de MAPFRE IBERIA redefinimos, de forma muy alineada con el Grupo, un plan estratégico ambicioso que hemos ido retocando y simplificando según las necesidades. Además, lo hemos contado para que todos fueran partícipes y estamos viendo los resultados de aplicarlo concienzudamente.

En septiembre de 2017 MAPFRE IBERIA presentó un crecimiento en primas del 3,7%, alcanzando los 5.258 millones de euros, y un ROE del 13,5%. Hemos hecho un gran trabajo de ajuste, de engranaje en áreas para trabajar menos aislados y más en colaboración y estamos satisfechos, aunque sabemos que no hay tregua. El mercado está difícil y nuestros retos y objetivos de crecimiento para el presente 2017 son de nuevo muy ambiciosos.

**‘GRyS’:** Entre sus responsabilidades anteriores, también fue director general del Área de Soporte a Negocio, director general de Tecnologías y Procedimientos, y director general Territorial en Cataluña. ¿Qué metas generales y específicas se propuso y cumplió en cada uno de estos puestos?

**‘JMI’:** Han sido experiencias muy distintas y muy enriquecedoras al mismo tiempo, por el bagaje profesional y personal que te aporta cada una de ellas. Mi experiencia en Cataluña me permitió conocer las “tripas” del negocio a la vez que la estrategia comercial y la problemática propia de un territorio. La perspectiva y conocimiento adquirido entonces me ha ayudado mucho en el desempeño de mi actual responsabilidad. Con ambas experiencias te das cuenta de que debe existir mucha cercanía y entendimiento entre central y territorio para que las cosas fluyan mejor y se logren los objetivos globales de la entidad a partir del cumplimiento de los presupuestos locales.

**“El mercado está difícil y nuestros retos y objetivos de crecimiento para 2017 son de nuevo muy ambiciosos”**

En el ámbito de negocio lo principal es tener el conocimiento de la propia actividad y del territorio; una oferta competitiva y herramientas adecuadas para la gestión; trasladar adecuadamente a los equipos los objetivos estratégicos de la compañía; y formar equipos comerciales y técnicos que sean profesionales y comprometidos y que favorezcan el crecimiento del negocio y la resolución de problemas. Estas son variables constantes en la mente de un directivo de negocio.

En el área de Soporte a Negocio descubrí otro mundo completamente diferente. Era estar al otro lado, en la parte de un proveedor de servicio al cliente MAPFRE. Además, llegué en un momento en el que había que reestructurar todo el área y trabajamos con mucha intensidad. Se redefinieron muchas cosas, se marcaron las directrices y estrategias globales de TI y se impulsaron iniciativas globales de especial relevancia para la compañía.

### **“En septiembre de 2017 MAPFRE IBERIA presentó un crecimiento en primas del 3,7%, un ratio combinado del 94% y un ROE del 13,5%”**

Había que proporcionar a MAPFRE una informática de valor añadido y dar servicio y soluciones a las diferentes necesidades de sus entidades. No fue tampoco una tarea fácil, pero creo que la DCTP dio un gran paso adelante, enfocándose más al cliente intentando satisfacer las demandas de negocio con mayor rapidez. Realmente me fui muy satisfecho del trabajo realizado, y agradecido a las personas que trabajaron duramente conmigo esos años.

**‘GRyS’:** Usted cuenta también con una amplia experiencia internacional, ya que fue presidente de MAPFRE COLOMBIA, director general de MAPFRE SEGUROS GENERALES COLOMBIA y director de Operaciones de VERA CRUZ VIDA E PREVIDENCIA BRASIL. ¿Qué importancia han tenido estos dos países, y en general el conjunto de Latinoamérica, en la estrategia de la compañía?

**‘JMI’:** Nuestra compañía tiene presencia en América Latina desde los años ochenta y nuestro crecimiento en este mercado ha sido progresivo y muy fructífero en general, a pesar de los altibajos que producen en cualquier inversión los vaivenes político-sociales y económicos que se suceden, quizá aquí con más intensidad. Las catástrofes naturales también provocan en estos países daños muy elevados y de gran impacto que influyen en los resultados. La última reorganización regional acometida por MAPFRE está siendo muy positiva y también están dando sus frutos los cambios directivos llevados a cabo y los acuerdos firmados

con entidades financieras y aseguradoras de referencia en algunos países.

En Brasil, por ejemplo, a pesar de la desaceleración económica que vive el país y que lógicamente nos impacta, el acuerdo con Banco do Brasil que tenemos desde 2009 está funcionando muy bien y esta región continúa siendo la segunda con mayor aportación a los resultados del Grupo.

### **“Latinoamérica, con una aportación de 6.198 millones de euros en primas a cierre de septiembre, sigue siendo una región prioritaria y con mucho recorrido para MAPFRE”**

Latinoamérica en general, con una aportación de 6.198 millones de euros en primas a cierre de septiembre 2017 (+14%), sigue siendo una región prioritaria y con mucho recorrido para MAPFRE, en la que seguiremos trabajando para disminuir la gran brecha social que existe en muchos de estos países y para fomentar la cultura aseguradora que promueva al mismo tiempo una sociedad más protegida frente a los riesgos reales.

Destacaría también la gran labor que realiza Fundación MAPFRE en Latinoamérica, la región exterior en la que más se ha desarrollado la actividad social y el voluntariado corporativo del grupo por el momento.

**‘GRyS’:** ¿Qué retos y objetivos generales se ha planteado ahora al frente del Área Territorial IBERIA?

**‘JMI’:** España y Portugal son dos países con pesos de negocio muy diferentes que requieren atenciones y estrategias directivas y comerciales específicas. No obstante, aun teniendo retos distintos compartimos



un objetivo común a toda la compañía: crecimiento rentable. En Portugal acabamos de realizar un relevo directivo importante, que nos ayudará a impulsar mejoras y nuevas dinámicas en el país. También hemos firmado recientemente un acuerdo estratégico con Bankinter Portugal para la distribución de seguros No Vida a los clientes del banco, a través de productos exclusivos. Todo esto nos aportará mayor visibilidad y negocio en el país.

En España, el reto principal es “batir al mercado” y estamos en el buen camino, aunque también sabemos que nos movemos en un mercado muy maduro y competitivo que todavía está en fase de remontar una de las crisis más duras de las últimas décadas. A pesar de todo, estamos muy orgullosos de los resultados presentados en septiembre porque reflejan un incremento muy sólido, tanto en primas (+3,7%) como en beneficio (+9,2%), y una evolución muy favorable del negocio en los principales ramos, destacando el negocio de Automóviles con un volumen de primas de 1.652 millones de euros (+3,3%). Todo esto es fruto del cumplimiento riguroso de la estrategia, del esfuerzo realizado por todos los equipos y de los repuntes económicos que asoman en nuestro país.

En conjunto diría que la regional IBERIA está avanzando según lo marcado y cumpliendo en general sus objetivos, tratando de aumentar al mismo tiempo el grado de la transformación digital interna y la agilidad en la implantación de algunas innovaciones y operativas que queremos hacer más evidentes de cara al cliente. Todavía tenemos grandes retos por delante, muchos de ellos vinculados a la digitalización, a la eficiencia operativa y a la gestión del talento y las personas, incluido el relevo generacional.

**‘GRyS’: Efectivamente, la transformación digital y el incremento de la rentabilidad**

**están entre los grandes ejes de MAPFRE para crecer en los próximos años. ¿Cómo se están desarrollando concretamente estos objetivos en España y Portugal?**

**‘JMI’:** Estamos avanzando mucho en ambos ejes, pero debemos ser todavía más ágiles en la implantación de los proyectos para lograr que los resultados de las mejoras lleguen antes. En el ámbito de la rentabilidad también está siendo muy positiva la selección de riesgos que estamos realizando en carteras deficitarias.



Tenemos ya digitalizadas y conectadas muchas de las principales operativas de comunicación, información y atención al cliente, y disponemos de herramientas de gestión comercial que favorecen la movilidad de nuestra red de ventas. Además, en una cartera de clientes tan amplia como la nuestra, en la que manejamos un volumen de servicios enorme,



sólo los proyectos implantados en la gestión de proveedores de servicio ya suponen un ahorro de costes muy significativo y por tanto un incremento notable de la rentabilidad. Si esa búsqueda de la eficiencia en procesos (aplicamos método *LEAN*) la trasladamos a cualquier ámbito de la compañía, el ahorro es y será muy relevante. En ambas líneas continuaremos trabajando: digitalización y mejora de procesos.

**“MAPFRE es una compañía con capacidad de prestar una atención y servicio experto al cliente tradicional y, al mismo tiempo, una entidad cada vez más accesible y cercana al cliente digital”**

Tenemos también en marcha proyectos de *big data* y queremos abanderar el futuro asegurador de los modelos de automoción y movilidad que están llegando y los que vendrán. También impulsaremos la transformación digital interna de nuestros equipos humanos para secundar mejor toda esta evolución que nos rodea. Para mí MAPFRE es como una compañía dual, con capacidad de prestar una atención y servicio experto al cliente tradicional y al mismo tiempo una entidad cada vez más accesible y cercana al cliente digital.

**‘GRyS’: Con relación al seguro de empresas de riesgos globales, MAPFRE es líder en el mercado español. ¿Puede profundizar en detalles sobre el proyecto del nuevo modelo de negocio de estos riesgos para España y Portugal y como va a impactar en estos mercados su implantación?**

**‘JMI’:** El nuevo modelo para el negocio de Riesgos Globales que vamos a implantar en el mercado del ámbito regional IBERIA es similar al modelo que ya venimos aplicando con un gran éxito en los

países en los que MAPFRE cuenta con compañía de seguro directo.

En España y Portugal, a partir del 1 de enero de 2018 vamos a poner en marcha este mismo modelo: MAPFRE España comercializará y gestionará este negocio con una visión de cliente integral y MAPFRE GLOBAL RISKS aportará su capacidad técnica y experiencia en la implantación de Programas Internacionales. En definitiva, se trata de aprovechar al máximo en el mercado español el modelo definido en MAPFRE para la gestión de grandes riesgos para conseguir prestar el mejor servicio posible a nuestros clientes y poder desarrollar otras líneas de negocio en sus programas de seguros.

**“El nuevo modelo para el negocio de Riesgos Globales que vamos a implantar en el mercado del ámbito regional IBERIA es similar al que ya venimos aplicando con un gran éxito en los países en los que MAPFRE cuenta con compañía de seguro directo”**

**‘GRyS’:** La internacionalización de la gran empresa española es un hecho consolidado; la mediana y pequeña empresa también comenzó a implantarse en otros países por necesidades de diversificación y crecimiento. ¿Es también este perfil de empresa objetivo para este nuevo enfoque?

**‘JMI’:** Efectivamente, en el mercado Ibérico no sólo las grandes multinacionales, sino también las medianas empresas y las pymes están teniendo un importante y exitoso desarrollo internacional. MAPFRE, como líder de este sector, también debe acompañar a la pequeña y mediana empresa en esta apasionante etapa, ofreciéndoles una solución aseguradora de primer nivel.

**‘GRyS’:** El Gerente de Riesgos de la empresa es una figura esencial en este ámbito. Cuál es su opinión sobre su rol y la relación de MAPFRE España con las grandes asociaciones de gerentes de riesgos españolas AGERS e IGREA?

**‘JMI’:** Para nosotros la figura del gerente de riesgos es absolutamente fundamental para poder colaborar con la empresa en la protección de sus activos y en la transferencia de sus riesgos al mercado asegurador. Los gerentes de riesgos son los que nos ayudan a conocer la realidad de sus empresas, sus niveles de riesgos y protección y junto a ellos y los *brokers* finalmente diseñamos las protecciones aseguradoras de su balance.

MAPFRE siempre ha creído firmemente en la importancia de la gerencia de riesgos y en la prevención, a través de la mejora constante de la seguridad contra incendios y resto de peligros que acechan la actividad de nuestros Clientes. Desde que se constituyeron las dos asociaciones de gerentes en España (AGERS e IGREA) hemos colaborado estrechamente con ellos, con dos objetivos muy claros: dar visibilidad a la figura del gerente de riesgos y divulgar al máximo las posibles mejores prácticas en esta materia.

**‘GRyS’:** Otros protagonistas fundamentales en el ámbito de seguros de empresa son los *brokers*. ¿Cómo valora su papel y cómo enfoca MAPFRE su relación con ellos?

**‘JMI’:** Así es. Los *brokers* son igualmente otra figura clave para diseñar los programas de seguros y garantizar la calidad de servicio en este segmento de negocio. La casi totalidad de los seguros de grandes empresas están intermediados especialmente por los llamados *megabrokers*, que pueden tener una cuota de mercado por encima del 60 %.

**‘GRyS’:** La complejidad de este segmento requiere un profundo conocimiento de

los riesgos técnicos inherentes. ¿Qué papel desempeña el departamento de ingeniería de MAPFRE en el proceso de aseguramiento de los mismos?

**‘JMI’:** ITSEMAP, como Departamento de ingeniería de riesgos de MAPFRE, desarrolla un papel fundamental en la valoración, asesoría y mejora de los riesgos de nuestros clientes y su prevención, conjuntamente con los gerentes de riesgos y *brokers*.

En un momento como el actual, de “mercado blando”, todavía es más importante para cualquier asegurador profesional como MAPFRE hacer una adecuada valoración de los riesgos de nuestras carteras actuales y futuras, para optimizar nuestras exposiciones y desarrollar de forma saludable la actividad aseguradora.

**“Seguiremos manteniendo una adecuada selección de riesgos y planteando a los clientes propuestas a la medida de sus necesidades actuales y futuras”**

**‘GRyS’:** ¿Qué elementos priorizará en la estrategia de crecimiento rentable para fortalecer aún más la posición competitiva de MAPFRE en el sector de empresas?

**‘JMI’:** MAPFRE efectivamente es una referencia en este sector y no debemos bajar la guardia. Seguiremos manteniendo una adecuada selección de riesgos, vigilando siempre desviaciones importantes en la cartera, diversificando la oferta y planteando a los clientes propuestas a la medida de sus necesidades actuales y futuras.

Además, continuaremos potenciando el aprovechamiento de las herramientas de gestión e información empresarial como los *CRMs* que tenemos, y ofreciendo propuestas de valor a

pymes y multinacionales, utilizando por ejemplo herramientas como nuestro modelo Empresas 360°, que ofrece un mapa de riesgos fantástico al empresario. Somos referencia en asesoramiento integral a la empresa y seguiremos potenciando la relación con *brokers* y corredores para ser siempre su primera referencia aseguradora.

**‘GRyS’:** **¿Qué características y riesgos asemejan al mercado portugués y al español y cuáles les diferencian? ¿Estas peculiaridades requieren estrategias específicas para cada país?**

**‘JMI’:** Las necesidades aseguradoras de la sociedad y los clientes españoles y portugueses son similares y ambos mercados son parecidos en cuanto a madurez, desarrollo, cultura financiera, etc. Sin embargo, lógicamente nuestro posicionamiento en cada uno de ellos es diferente. Del total de primas que aporta MAPFRE IBERIA, el 98% corresponde a España.

El plan estratégico definido para España y Portugal es el mismo en su conjunto, pero hay objetivos, iniciativas y proyectos específicos que responden a la realidad y necesidades de cada país, en cada momento. En España y Portugal compartimos directrices, modelos de gestión, conocimiento, gran parte de nuestro catálogo de productos y servicios y buenas prácticas que son aplicables y generan sinergias, pero también personalizamos, por ejemplo, los modelos de distribución con mediadores, entidades financieras, etc. Replicar la red comercial que tenemos en España es difícil, pero la idea es aumentar en Portugal nuestra red de colaboradores y ya lo estamos haciendo.

El reto de MAPFRE en todos los mercados en los que opera es tener crecimiento rentable y ser líder del sector o tener una posición relevante en la industria aseguradora del país. Con ese objetivo trabajamos.

**‘GRyS’:** **Usted es un gran conocedor del sector asegurador ya que, además de sus responsabilidades en MAPFRE, es miembro del Consejo Rector de ICEA, vicepresidente de UNESPA y presidente de la Comisión de Automóviles. ¿Cuáles son los principales retos que afrontan el seguro español y portugués en estos momentos?**

**‘JMI’:** Para mí es una satisfacción colaborar y estar vinculado a las instituciones aseguradoras de referencia en nuestro país, igual que nuestros directivos de Portugal lo están con las del suyo. Además, mantengo muy buena relación con la dirección y los equipos con los que trabajamos, tanto en UNESPA como en ICEA. Tanto ellos como nosotros vemos grandes retos por delante y juntos también sumamos esfuerzos para transmitir a las instituciones políticas algunas demandas que consideramos necesarias y, al mismo tiempo, llevar mensajes de cultura aseguradora a la sociedad.

Recientemente la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) mencionó nueve retos muy concretos para el sector en España que suscribo totalmente: Consolidar lo conseguido por este sector que ha logrado mantener su fortaleza durante la crisis en niveles superiores al 5% del PIB; gestionar el entorno de bajos tipos de interés, que tanto afecta a la rentabilidad de las inversiones y principalmente a las carteras de seguros con alta tasa de interés garantizada (riesgo mitigado en seguros por el ajuste por casamiento); gestionar el envejecimiento de la población y la longevidad; continuar con la implantación del Solvencia II y de la normativa que se vaya aprobando en el ámbito de la distribución de seguros y la protección de los asegurados; aprovechar las ventajas de la innovación tecnológica y gestionar sus riesgos; mejorar la satisfacción de los clientes; desarrollar los equipos para hacer una buena gestión empresarial en el mercado actual; buscar nuevos mercados y alianzas, y tomar buenas decisiones en la era digital.

Dicho así podría parecer fácil abarcarlo todo, pero cada uno de estos enunciados conlleva grandes exigencias, requerimientos, decisiones, gestiones y trabajo duro.

### GRAN CONOCIMIENTO DEL SECTOR Y AMPLIA EXPERIENCIA INTERNACIONAL



Su gran conocimiento del sector asegurador español y su amplia experiencia internacional son dos de las mejores tarjetas de visita de José Manuel Inchausti. Licenciado en Derecho por la Universidad San Pablo CEU, también en Ciencias del Seguro por el Centro Universitario MAPFRE (CUMES) y PADE por el IESE Business School, es un directivo de MAPFRE con gran conocimiento del sector asegurador español y amplia experiencia internacional. Se incorporó a la compañía en 1988, con 24 años, y su desarrollo profesional ha sido destacado, desempeñando puestos de dirección en diferentes entidades y en áreas corporativas del Grupo.

Entre 1996 y 2002 dirigió las compañías de MAPFRE en Brasil y en Colombia, para posteriormente regresar a España como Director General Territorial de Cataluña. “Guardo un especial recuerdo de mi etapa en Colombia por el momento vital en el que se produjo, y de mi experiencia en Cataluña podría destacar, sobre todo, el aprendizaje que supuso conocer el negocio pegado a la actividad comercial y a la realidad local de un territorio”, explica Inchausti.

Desde 2007 a 2014 desempeñó un rol clave dentro de la compañía dirigiendo la DCTP (Dirección Corporativa de Tecnologías y Procesos), “una actividad completamente diferente que me permitió conocer a MAPFRE como cliente, desde la perspectiva de proveedor de servicios tecnológicos”. Como reconocimiento a su labor en este campo, José Manuel Inchausti fue elegido en 2012 Mejor CIO Europeo del Año, por la comunidad internacional de CIOs, CIONET, y la escuela de negocios INSEAD. En 2014, bajo su tutela, esta dirección general se transforma en el Área Corporativa de Soporte a Negocio, que aglutina las áreas de Tecnologías y Procesos, Operaciones y Negocio Digital. En enero de 2015, José Manuel Inchausti es nombrado CEO Territorial de IBERIA, con cargo de máxima responsabilidad para el área regional que engloba España y Portugal. Este cargo actual lo compagina también con el de Patrono de Fundación MAPFRE, entre otros dentro de la compañía.

Destacan también sus cargos como vicepresidente de UNESPA y miembro del Consejo Rector de ICEA, y subraya la “estupenda relación” que mantiene con la dirección y los equipos de ambas entidades, destacando que “tanto ellos como nosotros vemos grandes retos por delante y sumamos esfuerzos para impulsar la industria del seguro en nuestro país.”

Inchausti señala como principales pasatiempos su familia, sus amigos y “algún partido de pádel” con sus compañeros de MAPFRE cuando la agenda se lo permite. Pero entre todas sus actividades lúdicas menciona su participación en una coral, destacando que es “uno de los mejores ejemplos de trabajo en equipo”. ■



# Juan Jesús García Chaparro

DIRECTOR ECONÓMICO  
FINANCIERO DE HISPASAT

“

Para conseguir cada uno de nuestros hitos la gestión de riesgos ha sido esencial

”



Juan Jesús García Chaparro, Director Económico Financiero de HISPASAT, asegura que para conseguir cada uno de los hitos de la compañía a lo largo de su historia la gestión de riesgos ha sido una herramienta esencial. El directivo explica, en la siguiente entrevista, cómo la empresa ha demostrado a lo largo de su historia una gran resiliencia en circunstancias adversas, que ha superado satisfactoriamente gracias a que los riesgos estaban previamente identificados y analizados, los planes de contingencia definidos y las coberturas aseguradoras eran adecuadas y suficientes.

**Gerencia de Riesgos y Seguros (en adelante ‘GRyS’): HISPASAT es el operador español de satélites de comunicaciones, líder en la distribución de contenidos en español y portugués. ¿Cómo ha conseguido situarse en esta posición y qué riesgos o amenazas ha tenido que superar en el camino?**

**Juan Jesús García Chaparro (en adelante ‘JGC’):** La posición de liderazgo en los mercados de habla hispana y portuguesa que ha alcanzado HISPASAT es el resultado de un largo proceso de transformación e internacionalización. En sus orígenes, en 1989, HISPASAT era una compañía pública que nació de un acuerdo del Consejo de Ministros para dar respuesta a las necesidades nacionales de comunicaciones por satélite. Hay que recordar que, en aquellos años, las telecomunicaciones todavía eran un servicio público. HISPASAT nació además con la vocación de jugar un papel tractor e impulsor de la industria española en el campo aeroespacial.

Con la liberalización de las telecomunicaciones a mediados de los años noventa, HISPASAT fue progresivamente transformándose en una organización comercial que tenía que competir en el mercado con el resto de operadores y ganarse la confianza de los clientes. Esa transformación constituyó todo un reto para la organización, que tuvo que aprender a entender las leyes del mercado frente al escenario inicial en el que, de alguna manera, nuestros clientes eran “cautivos” y la capacidad de nuestros primeros satélites estaba vendida de antemano. La verdad es que la compañía superó con nota ese primer reto, el de enfrentarse al mercado y salir a vender cada día; así, en los años 1997 y 1998 HISPASAT tenía un 100% de ocupación en sus dos satélites, Hispasat 1A y 1B (hoy ya retirados de la órbita geoestacionaria).

Sin embargo, esa situación de completa ocupación encerraba una amenaza para HISPASAT, dado

que no podía ni dar respuesta a las necesidades crecientes de nuestros clientes ni atender o capturar las nuevas oportunidades comerciales. La compañía hizo entonces una apuesta decidida por el crecimiento y la internacionalización. La flota se amplió con los satélites Hispasat 1C y 1D para los mercados tradicionales y se dio el salto cualitativo y cuantitativo de abordar la expansión hacia Latinoamérica, que ha sido la apuesta clave y exitosa de la que se deriva la posición que ostenta hoy día la compañía en el sector.

**“El liderazgo en los mercados de habla hispana y portuguesa es el resultado de un largo proceso de transformación e internacionalización”**

**‘GRyS’: ¿Puede detallarnos esa expansión?**

**‘JGC’:** En el año 2000 obtuvimos la concesión del regulador brasileño para una posición orbital netamente americana. En 2002 abrimos nuestra sede de Río de Janeiro y constituimos nuestra filial HISPAMAR y en 2004 lanzamos nuestro primer satélite Amazonas, orientado al mercado latinoamericano, que en su primer año de operación comercial consiguió captar más del 75% del crecimiento del mercado satelital en la región.

Para la consecución de cada uno de estos hitos clave en la historia de la compañía, que constituían todo un reto para la organización, la gestión de los riesgos asociados a todo este proceso de transformación ha sido una herramienta esencial de la gestión.

A día de hoy, HISPASAT ha lanzado 11 satélites, a los que se sumará en breve el H30W-6, opera una flota de siete satélites propios y tres compartidos con otros operadores desde seis posiciones orbitales diferentes. Está establecida, además de en España,

en Brasil, México, Argentina y Colombia y presta servicios a clientes de más de una veintena de países.

**‘GRyS’:** ¿Qué modelo de gestión económica-financiera ha establecido la empresa y cuáles son los principales objetivos que se ha marcado en este ámbito?

**‘JGC’:** De manera resumida, el modelo de gestión económico-financiera está basado en un principio básico, que se fundamenta en una estricta disciplina financiera y en criterios de prudencia; y que se concreta en tres ejes de actuación, que constituyen en sí mismos objetivos de gestión continuados.

En primer lugar, ofrecer a nuestros accionistas una elevada rentabilidad en todos los proyectos de inversión en nuevos satélites que proponemos al Consejo acometer. Por otra parte, establecer un estricto control de los costes de nuestras operaciones para mantener un alto nivel de eficiencia que se traduzca en un elevado margen de EBITDA o resultado operativo. Hoy por hoy, HISPASAT es de los operadores más eficientes y con mayor margen de EBITDA del sector. Y, en tercer lugar, mantener una estructura de capital equilibrada basada en un adecuado nivel de apalancamiento.

**“A día de hoy, HISPASAT ha lanzado 11 satélites, a los que se sumará en breve el H30W-6”**

**‘GRyS’:** ¿Qué papel juega la gestión de riesgos en la empresa y qué modelo ha implantado para desarrollarla?

**‘JGC’:** La gestión de riesgos en HISPASAT juega un papel clave. Si en todas las empresas la gestión de los riesgos, tanto en las operaciones del día a día del negocio como en cuestiones de tipo estratégico



(reputacional, regulatorio, de mercado), es, o debería ser, un aspecto esencial para la toma de decisiones; en HISPASAT este papel de la gestión de riesgos cobra todavía más relevancia. Esto es derivado de las características particulares de nuestro negocio, ya que nuestros activos operativos, los satélites, están en una ubicación inaccesible y, por tanto, no es posible realizar sobre ellos ningún tipo de reparación “in situ” para solventar cualquier incidencia.

**“Nuestro modelo de gestión económico-financiera se fundamenta en una estricta disciplina financiera y en criterios de prudencia”**

Esto conlleva la adopción de un modelo basado en los tres aspectos básicos de todo modelo de gestión de riesgos: análisis e identificación, prevención y



transferencia, tanto al fabricante del satélite como al mercado asegurador, reteniendo finalmente la parte del riesgo que se considera asumible.

Durante la fase de selección del fabricante de un nuevo satélite, uno de los aspectos más importantes de la evaluación técnica entre las diferentes alternativas es el nivel de redundancias internas en el satélite para los equipos más críticos, así como el plan de pruebas, tanto en tierra como en órbita, que aseguran un adecuado plan de prevención de las posibles contingencias en su funcionamiento. Además, en cuanto al segmento terreno HISPASAT cuenta con diversas localizaciones de centros de control para poder operar la flota desde cada uno de ellos, a efectos de garantizar la continuidad de las operaciones. Estos cuentan con sistemas sofisticados de prevención, protección y seguridad.

Asimismo, en nuestros contratos con los fabricantes solemos establecer como requisito que éste asuma una parte significativa de los riesgos, tanto los asociados al plazo de ejecución del programa como al cumplimiento de los requisitos técnicos del satélite y de su funcionamiento en órbita a lo largo de toda la vida útil del satélite.

Finalmente, un año antes de la fecha prevista para el lanzamiento y una vez cerrado el diseño técnico del satélite, se planifican las actividades para contratar los seguros que cubren tanto los riesgos del lanzamiento como las operaciones en órbita y que comienza con una presentación técnica del riesgo a todo el mercado asegurador de espacio.

**‘GRyS’:** En estos momentos, ¿cuáles son los principales riesgos internos y externos a los que se enfrenta un grupo como el suyo? ¿Cómo se coordinan para atajar estos riesgos los diferentes responsables y departamentos implicados?

**‘JGC’:** Los principales riesgos internos que tenemos identificados corresponden, por un lado,

a riesgos de tipo operacional, como pueden ser los de incumplimiento del calendario establecido para la fabricación de los nuevos satélites o los de incidencias que pudieran sufrir los satélites en órbita, de mayor impacto potencial y para los cuales se han diseñado planes de contingencia específicos; y por otro, a los riesgos asociados a la gestión del crédito comercial. En este sentido, cabe señalar que, si bien aproximadamente el 70-80% de nuestra facturación se concentra en las grandes operadoras y otros grupos de radiodifusión, el resto está muy atomizado y disperso geográficamente, lo que conlleva un gran esfuerzo de monitorización y control dentro de los parámetros establecidos en las políticas internas del grupo.

En estos ámbitos, HISPASAT ha demostrado a lo largo de su historia una gran resiliencia en circunstancias adversas, que ha superado satisfactoriamente gracias a que los riesgos estaban previamente identificados y analizados y los planes de contingencia definidos, y a que las coberturas aseguradoras eran adecuadas y suficientes.

**“HISPASAT ha superado las circunstancias adversas gracias a que los riesgos estaban previamente identificados y analizados”**

**‘GRyS’:** ¿Y en relación a los riesgos externos?

**‘JGC’:** En cuanto a los riesgos externos, hablamos básicamente de dos ámbitos: los de tipo regulatorio y de compliance, que pueden afectar a las condiciones legales relacionadas con la prestación de los servicios en los distintos países en los que operamos o a otros cambios normativos; por ejemplo de tipo fiscal, que tienen incidencia directa en la rentabilidad de las operaciones. Y los riesgos de tipo financiero asociados al entorno



macroeconómico de los diferentes países en los que presta servicio HISPASAT, fundamentalmente todo lo que se refiere a la evolución del tipo de cambio.

A nivel de coordinación interna y seguimiento de los riesgos, en la organización se definió un equipo específico dentro del área de Auditoría Interna que realiza la evaluación continua del mapa de riesgos y establece la coordinación entre los responsables de las diferentes áreas directamente involucrados en la gestión de cada uno de los riesgos. Además, cada seis meses se reporta a la Comisión de Auditoría del Consejo la evolución del mapa de riesgos, donde se identifican tanto nuevos riesgos como aquellos que hayan tenido una evolución significativa desde la última evaluación, que hubieran quedado parcial o completamente mitigados o que hubieran desaparecido.

**‘GRyS’:** ¿De qué apoyo externo disponen en esta gestión de riesgos?

**‘JGC’:** Para el diseño del programa de seguros y la contratación de las diferentes pólizas trabajamos activamente con diversos *brokers*, según su especialización en determinados tipos de riesgos: riesgos de espacio, daños materiales, responsabilidad civil, vida y accidentes, transportes, etc. Naturalmente, el de mayor complejidad y que mayores esfuerzos y recursos requiere es el programa de seguros para la cobertura del riesgo del lanzamiento y operaciones en órbita de los satélites, así como las sucesivas renovaciones anuales durante su vida en órbita.

Para el diseño del mapa de riesgos así como para la implantación de las herramientas de software que permiten gestionar el seguimiento de los riesgos catalogados o la incorporación de otros nuevos, contamos con la asesoría de una importante consultora internacional. El desarrollo de nuestro mapa de riesgos ha sido realizado por el Departamento de Auditoría Interna y a través del

mismo tenemos una identificación clara de aquellos riesgos que, tanto por probabilidad de ocurrencia como por el impacto que pudieran tener en la cuenta de resultados, son los más críticos y cuya gestión requiere de mayor grado de atención por parte de la alta dirección.

Adicionalmente contamos con el asesoramiento y soporte continuado de un profesional de dilatada experiencia en el sector que viene colaborando con nosotros desde hace ya muchos años y que, más que un apoyo externo, en realidad forma parte de la familia de HISPASAT.

**‘GRyS’:** HISPASAT distribuye a través de su importante flota de satélites más de 1.250 canales de televisión y radio. ¿Qué medidas toma para que todo funcione correctamente?

**‘JGC’:** Como le he comentado, nuestros satélites se diseñan y configuran con un elevado nivel de redundancias técnicas embarcadas a bordo para poder mantener un elevado nivel de calidad y disponibilidad de la carga útil sobre la que se basan los servicios a nuestros clientes. También disponemos de diversos emplazamientos, tanto para el control de los satélites como para la gestión de las señales de telecomunicaciones que se transmiten a través de los mismos.

Y, por último, contamos con unos procedimientos operacionales ya muy rodados después de más de 25 años continuados de experiencia operando satélites en órbita y, por supuesto y lo más importante, un equipo de profesionales y técnicos de primer nivel cuya cualificación y altísima valía profesional hace que todo parezca muy sencillo y que las cosas del día a día funcionen como un reloj.

**‘GRyS’:** ¿A qué riesgos se enfrentan los nuevos satélites que ha puesto en marcha recientemente la compañía y con qué medidas de seguridad cuentan?

**'JGC':** En realidad, a ninguno distinto de los otros satélites que hemos lanzado anteriormente. Mantenemos una política uniforme en lo que se refiere a control de calidad durante el proceso de fabricación y en el exhaustivo plan de pruebas exigidas al fabricante para garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas. Los nuevos satélites llevan, además, equipos que permiten el cifrado de las señales de telecomunicaciones para poder prestar servicios de comunicaciones más seguros. Y contamos con las adecuadas coberturas de seguros y con planes de contingencia definidos para solucionar las incidencias que pudieran producirse.

**'GRyS':** La empresa también es un motor clave de la industria aeroespacial española. ¿Qué papel juega en el mismo y qué riesgos añadidos se encuentran en este ámbito?

**'JGC':** HISPASAT ha tenido desde su nacimiento la voluntad de colaborar con la industria aeroespacial española y constituirse en empresa tractora de un sector puntero, en el que nuestro país ha logrado situarse en un puesto muy destacado en cuanto a generación y desarrollo de tecnología de vanguardia.

Con ese fin, la compañía ha desarrollado un plan de retornos industriales que ha generado más de 1.000 millones de euros para las compañías españolas del sector en los últimos 25 años, gracias, por un lado, a los componentes y equipos que embarcamos en nuestros satélites; y, por otro, a los compromisos que exigimos a los grandes fabricantes internacionales con los que trabajamos, que se obligan a comprar equipos a la industria española por un valor equivalente al de nuestra inversión en cada satélite durante los diez años siguientes a su construcción. De ese modo hemos contribuido ampliamente a lograr la internacionalización del sector industrial español del espacio y a incrementar su facturación.

Además, también prestamos un servicio adicional a las empresas innovadoras que desarrollan nuevos

sistemas o elementos para los satélites, ya que les damos la oportunidad de probarlos en órbita en nuestras misiones. De este modo pueden probar su eficacia y buen funcionamiento en vuelo, algo imprescindible para poder después comercializar estos equipos.

**“Hemos contribuido ampliamente a lograr la internacionalización del sector industrial español del espacio y a incrementar su facturación”**

**'GRyS':** HISPASAT ha afianzado su posición en mercados de alto crecimiento. ¿Qué particularidades presentan estos mercados en el ámbito financiero y de riesgos?

**'JGC':** Muchos países de Latinoamérica, donde Hispasat ha centrado su estrategia de expansión internacional desde comienzos del milenio, se encuadran en lo que se denominan mercados emergentes, que se caracterizan por haber iniciado su proceso de industrialización y ofrecer un rápido crecimiento económico, con tasas que durante la primera década de este siglo han superado las de los países industrializados. Este desarrollo llevó aparejado un aumento del poder adquisitivo de los consumidores, el ensanchamiento de la clase media y, en consecuencia, el incremento de la demanda interna, incrementando su potencial de crecimiento.

En este proceso de transformación y modernización de la región, el satélite ha jugado un papel esencial al facilitar un rápido despliegue de las redes de telecomunicaciones, tanto para el segmento corporativo como para el residencial.

No obstante, y a pesar del enorme esfuerzo realizado por la mayoría de los países latinoamericanos para llevar a cabo una gestión macroeconómica ortodoxa

que les permitió reducir muchos de los desequilibrios que presentaban sus economías, las bases económicas y políticas sobre las que se asienta su desarrollo económico y social son todavía vulnerables tanto a factores externos –como la evolución a la baja del precio de las materias primas–, como internos –principalmente, el riesgo de inestabilidad política–. Ello exige un análisis y seguimiento de los acontecimientos económicos y políticos para tener conciencia de los impactos posibles y reales que pueden afectar a las estrategias y modelos de negocio en la región.

**‘GRyS’:** HISPASAT cuenta con una base estable de clientes estratégicos. ¿Cómo les afecta y qué importancia tiene para ellos una buena gestión financiera de la empresa y una óptima gestión de riesgos?

**‘JGC’:** Efectivamente, los principales operadores de telecomunicaciones que están establecidos, tanto en Latinoamérica como en el mercado ibérico, prestan gran parte de sus servicios de comunicaciones por satélite a través de nuestra flota y representan una parte muy relevante de nuestra cifra de negocio. Además, nuestra relación con todos ellos se remonta a muchos años atrás y hemos sido y seguimos siendo capaces de ofrecer soluciones a sus necesidades de crecimiento y de despliegue de nuevas aplicaciones y servicios. Por lo tanto, nuestra relación va mucho más allá de un contrato puntual para una necesidad concreta sino que estamos preparados cada día para atender y responder con agilidad y solvencia a aquello que nuestros clientes precisen tanto en el corto como en el largo plazo.

**“No creo que existan diferencias en lo que es en sí la gestión de riesgos entre las empresas europeas y las americanas, o al menos no las debería haber”**



Necesariamente esta rápida capacidad de respuesta, que podría llegar a requerir la puesta en marcha de nuevos programas de satélites en un plazo breve de tiempo, sólo es posible sobre la base de un sólido modelo de negocio, unos riesgos acotados, bien controlados y gestionados, un balance fuerte y saneado, una estructura financiera equilibrada y contando con el respaldo tanto de nuestros accionistas como del mercado financiero.

**‘GRyS’:** HISPASAT mantiene una fuerte presencia en la Península Ibérica y América Latina, donde es ya el cuarto operador satelital. ¿Cree que existen diferencias en la gestión de riesgos entre empresas europeas y americanas?

**‘JGC’:** No creo que existan diferencias en lo que es en sí la gestión de riesgos entre las empresas europeas y las americanas, o al menos no las debería haber. Los modelos de gestión de riesgos que se implantan en la mayoría de las empresas están basados en metodologías y estándares internacionales comúnmente desarrollados.



Otra cosa, naturalmente, son los riesgos específicos y concretos a los que cada empresa pueda estar expuesta según el país en que esté ubicada y cómo tenga que gestionarlos en función de sus propias circunstancias particulares.

### **‘GRyS’: ¿Qué riesgos nacionales e internacionales exigen estar permanentemente alerta?**

**JGC’:** La pregunta es muy amplia y se puede enfocar desde muchos puntos de vista. Yo la centraría principalmente en los riesgos de tipo político por los escenarios de inestabilidad que llevan consigo, que tienen una gran trascendencia sobre el entorno en el que se desarrollan las operaciones de las empresas y que luego pueden derivar en otro tipo de riesgos: financiero, regulatorio, etc. Estamos viendo y viviendo el caso de Venezuela como un claro ejemplo de lo que trato de ilustrar.

También se debe prestar atención a los riesgos regulatorios y de cumplimiento, que en los últimos años están ocupando los primeros puestos del *ranking* en el *Top 10* de los riesgos internacionales para las empresas, tanto por las implicaciones para el desarrollo de los negocios como por el endurecimiento de las sanciones que se está incorporando a la regulación nacional e internacional.

Por todo ello, HISPASAT dispone, al igual que otras compañías multinacionales, de un programa de aseguramiento internacional para proteger sus instalaciones e intereses en todos los territorios donde tiene presencia operativa. Además, ha implementado la gestión y prevención de los riesgos jurídicos y cuenta con un *Chief Compliance Officer* que vela por el cumplimiento normativo y el control de riesgos relacionados con la normativa civil, administrativa y penal.

### **‘GRyS’: A su juicio, ¿cómo han evolucionado los riesgos en el sector de las telecomunicaciones y del mercado satelital, cuáles son las mayores preocupaciones de los responsables del sector y qué nuevas amenazas pueden surgir?**

**JGC’:** El sector satelital se encuentra actualmente inmerso en un momento de transición tecnológica. Asimismo, la industria de las telecomunicaciones está experimentando un proceso vertiginoso de cambio derivado de la transformación digital y caracterizado por un incremento exponencial de las capacidades de conectividad. La evolución de la tecnología en las redes de telecomunicaciones fijas (del par de cobre a la fibra), móviles (desde el 1G al 5G que ya se vislumbra en el horizonte cercano) y satelitales a través de los nuevos satélites VHTS o de ultra alta capacidad (*Very High Throughput Satellites*) está facilitando la aparición de nuevos modelos de negocio con una experiencia de usuario novedosa, que parecen estar acertando con las demandas de la sociedad, si nos atenemos a sus rápidas cifras de penetración.

Esta nueva generación de satélites es capaz de ofrecer unas velocidades de transmisión de datos (Gbps) 100 veces superior a las que se consiguen con los satélites tradicionales y a un coste por Gbps muy inferior al actual y equiparable al coste de la fibra.

Por una parte, esto podría entenderse como una amenaza latente para la industria en la medida que introducirá una mayor presión competitiva sobre los precios de la capacidad espacial. Pero, al mismo tiempo, estamos convencidos que el satélite tendrá un papel esencial en este nuevo entorno digital, que permitirá generar oportunidades adicionales y nuevos modelos de negocio basados en el desarrollo de nuevos servicios y aplicaciones para proporcionar conectividad en cualquier lugar y entorno. Banda ancha residencial, desarrollo de servicios de movilidad, *backhaul celular* que, con la nueva tecnología 5G, tendrá mayor trascendencia para respaldar las redes móviles, etc., serán nuevos segmentos de mercado que se desarrollarán en este nuevo ciclo tecnológico que nos abocará, en definitiva, a una mayor integración entre todas las redes de telecomunicaciones: fijas, móviles y satelitales. ■



## UNA TRAYECTORIA LIGADA A HISPASAT



**‘GRyS’:** ¿Puede describirnos su trayectoria profesional y las metas y objetivos que se ha planteado en cada una de las responsabilidades que ha tenido a lo largo de su carrera?

**‘JGC’:** Mi trayectoria profesional ha estado ligada prácticamente en su totalidad a HISPASAT, en la que llevo ya 27 años. Tras un breve periodo de 2 años como Director Financiero de una empresa de certificación industrial, me incorporé a Hispasat en noviembre de 1990, todavía en los primeros años de su andadura, cuando se acababa de concluir el hito que completaba el diseño de los primeros satélites: el 1A (del que celebramos el pasado 11 de septiembre el 25 aniversario de su lanzamiento) y el 1B.

Cuando me incorporé a HISPASAT mis primeras responsabilidades se centraban en la planificación financiera. Tuve que elaborar el *Business Plan* de la compañía y el modelo de tarifas aplicable a cada una de las misiones que embarcaban los primeros satélites. A los pocos meses se organizó el primer *Kick-Off* para la preparación del programa de seguros y la cobertura de los diferentes riesgos del programa, en el que nos asesoraron un grupo diverso de *brokers* internacionales y contamos también con el apoyo de un grupo de trabajo que se creó al efecto y del que formaron parte los principales responsables de seguros de nuestros accionistas de referencia: POSTAL SEGUROS GENERALES (por Caja Postal), MUSINI (por el INI) y el área de seguros y riesgos de Telefónica, cuya involucración resultó fundamental para organizar todo el programa de seguros, teniendo en cuenta que no había precedentes en España de un programa de esta naturaleza.

Progresivamente fui asumiendo nuevas responsabilidades dentro de la Dirección Financiera: Financiación, Presupuestos, Tesorería... Y en 2002, coincidiendo con nuestra implantación en Brasil, asumí el puesto de Director Financiero de la compañía, en el que continuo desde entonces.

**‘GRyS’:** En el plano personal, ¿puede contarnos qué aficiones tiene y cómo consigue conciliar vida profesional y familiar?

**‘JGC’:** Me gusta mucho viajar con mi familia. Siempre procuramos organizar algún viaje largo en vacaciones y lo disfrutamos mucho. También soy muy aficionado a los deportes. Disfruto mucho principalmente con el fútbol y suelo ir con cierta asiduidad a verlo en directo. También me gustan otros deportes como el baloncesto, el tenis, la Fórmula 1, el ciclismo, y suelo practicar una hora de ejercicio al día y jugar al golf cuando tengo ocasión.

Intento conciliar cada vez más la vida profesional y la familiar y voy siendo cada vez más consciente de que es absolutamente necesario organizarse mejor y ser más productivo en la gestión del tiempo; aunque tengo la fortuna de contar con una familia que es muy paciente conmigo y me apoya en todo, a pesar de que muchos días (más de los recomendables y de los que a mí me gustaría) excedo un horario razonable. Así que los fines de semana los reservo enteramente para ellos. ■

# Eventos del sector, enero - junio 2018

EVENTO	FECHAS	LUGAR	CONVOCANTE
XIX Windstorm Insurance Conference	15 enero - 19 enero	Orlando, FL (EE.UU.)	WIND
Pharmacovigilance & Risk Management Strategies	22 - 24 enero	Washington, DC (EE.UU.)	DIA
XVII Annual Global	23 - 25 enero	Dublín (Irlanda)	EUROMONEY SEMMINARS
World Captive Forum	31 enero - 2 febrero	Harbor Beach, Orlando (EE.UU.)	BUSINESS INSURANCE
5th Insurance Claims & Underwriting Management	6 - 9 febrero	Singapur (Asia)	EQUIP GLOBAL
Rencontres	7 - 9 febrero	Marseille (Francia)	AMRAE
Semana del Seguro	13 - 15 febrero	Madrid (España)	INESE
Annual Conference	14 - 16 febrero	Monterey, CA (EE.UU.)	PARMA
Insurance Risks Management Annual Forum	21 - 24 febrero	Austin, TX (EE.UU.)	ABA
MARSH	Marzo	Wiesbaden (Alemania)	MARSH
Annual Risks Management Convention	6 - 7 marzo	New York, NY (EE.UU.)	GARP
CICA International Conference	11 - 13 marzo	Scottsdale (EE.UU.)	CICA
Congreso AGERS Cataluña	Marzo	Barcelona (España)	AGERS
Risk Forum	15 marzo	Estocolmo (Suecia)	SWERMA
Life Insurance Conference	9 - 11 abril	Chicago (EE.UU.)	LIMRA
Annual Conference & Exhibition	15 - 18 abril	San Antonio, TX (EE.UU.)	RIMS

# Eventos del sector, enero - junio 2018

EVENTO	FECHAS	LUGAR	CONVOCANTE
Governance, Compliance & Operational Risk	18 - 19 abril	Cambridge, MA (EE.UU.)	RMA
Congreso Regional de Seguros	18 - 20 abril	Costa Rica	COPAPROSE
Aviation Insurance Annual Conference	28 abril - 1 mayo	Austin, TX (EE.UU.)	AIA
X International Insurance Conference	24 mayo	Madrid (España)	INSURANCE EUROPE
Congreso Anual	Junio	Madrid (España)	AGERS
Annual Conference	3 - 6 junio	Indianápolis, IN (EE.UU.)	PRIMA
AIRMIC	11 - 13 junio	Birmingham (Reino Unido)	AIRMIC
XLIII Annual Convention	13 - 15 junio	Bath (Reino Unido)	BISA

# Participación de MAPFRE GLOBAL RISKS en el *Ferma Forum 2017*

MAPFRE GLOBAL RISKS ORGANIZÓ EN SU STAND DE *FERMA FORUM* 2017 DOS RECEPCIONES, UNA PARA MIEMBROS DE AGERS Y OTRA PARA CLIENTES Y *PARTNERS* INTERNACIONALES.



En las Recepciones estuvieron presentes por parte de MGR Bosco Francoy ( COO), Chris Smith (CRMO), Jean Marie Haquette, director de Global Risks en Francia, Manfred Alsdorf, director para Alemania, Greg Harris, director para Reino Unido, Alejandro López Aliaga, jefe de Desarrollo de Negocio de MGR, Cristina de la Lastra Haro, *Head of Communication and Marketing* de MGR, así como Carlos Vasquez, *Manager of International Underwriting* en Londres y Peter Clark, *Senior Underwriter*.

En la primera Recepción estuvieron presentes representantes de grandes corporaciones españolas así como miembros de la Junta de AGERS, mientras que en la Recepción Internacional han estado presentes partners y clientes de toda Europa, especialmente de los países donde MAPFRE GLOBAL RISKS tiene presencia: Reino Unido, Francia, Alemania, e Italia.

*FERMA European Risk Management Forum 2017* es el mayor evento paneuropeo de gestión de grandes riesgos, su edición es bianual, y este año se celebra del 15 al 18 de octubre en el Grimaldi Forum de Montecarlo y en él se dan cita los principales actores del sector. ■



## SEMINARIO GRANDES RIESGOS EN MÉXICO



El pasado 13 de Octubre, MAPFRE celebraba en México el Seminario de Grandes Riesgos.

Evento en el que se trataron las tendencias actuales de la Industria del Seguro en cyberriesgos, transportes y obra civil en América Latina.

La jornada contó con la participación de Bosco Franco, *Chief Operating Officer* de MAPFRE GLOBAL RISKS, que hizo una presentación analizando la excepcional situación que se está viviendo con los eventos catastróficos sufridos hasta la fecha.

A lo largo de las ponencias se debatía sobre la difícil predicción de lo que va a pasar en 2018. Sin embargo, la prolongación de un entorno de mercado blando junto al impacto de las recientes catástrofes en las compañías (re) aseguradoras deberá traer como consecuencia una tendencia al incremento en las primas. Por otra parte, no sólo algunos actores del mercado sufrirán, sino también capitales alternativos que han ofrecido sus soluciones durante estos años. ■



## MAPFRE COMPARTE LA VISIÓN DE SUS EXPERTOS SOBRE SU GESTIÓN DE CATÁSTROFES NATURALES PARA DAR RESPUESTA AL CLIENTE GRAN EMPRESA

*En vista de los recientes huracanes Harvey, Irma y María, y los terremotos de México, las unidades de MAPFRE que suscriben riesgos de catástrofe están especialmente pendientes del control de este tipo de hechos.*



Así lo explican en este vídeo Juan Satrustegui , director del Área de la Naturaleza en [MAPFRE RE](#), y Josefina Rodríguez, jefa del Área de Riesgos Catastróficos en [MAPFRE GLOBAL RISKS](#), dos departamentos especializados que la compañía tiene en estas unidades de negocio.

Durante la entrevista que ofrecemos, Juan Satrustegui precisa que algunas de las fuentes que se consultan, además de la actualidad en medios de comunicación, son las alertas emitidas por los organismos internacionales y nacionales ante este tipo de fenómenos, así como otras herramientas de aplicaciones móviles.

Por su parte, Josefina Rodríguez de MAPFRE GLOBAL RISKS, destaca la importancia que ha adquirido la tecnología en la gestión y explica cómo trabaja su departamento para conseguir el objetivo último de MAPFRE de estar siempre cerca del cliente para poder ofrecer la mejor respuesta. ■



## EL PASADO 21 DE SEPTIEMBRE MAPFRE GLOBAL RISKS CELEBRABA EN COLONIA EL SEGUNDO ENCUENTRO DE *BROKERS*



La sucursal alemana de MAPFRE GLOBAL RISKS celebraba el pasado jueves 21 de Septiembre su segundo encuentro para *brokers* en “Al-Andalus”, un bar de tapas español situado cerca de la oficina de Colonia.

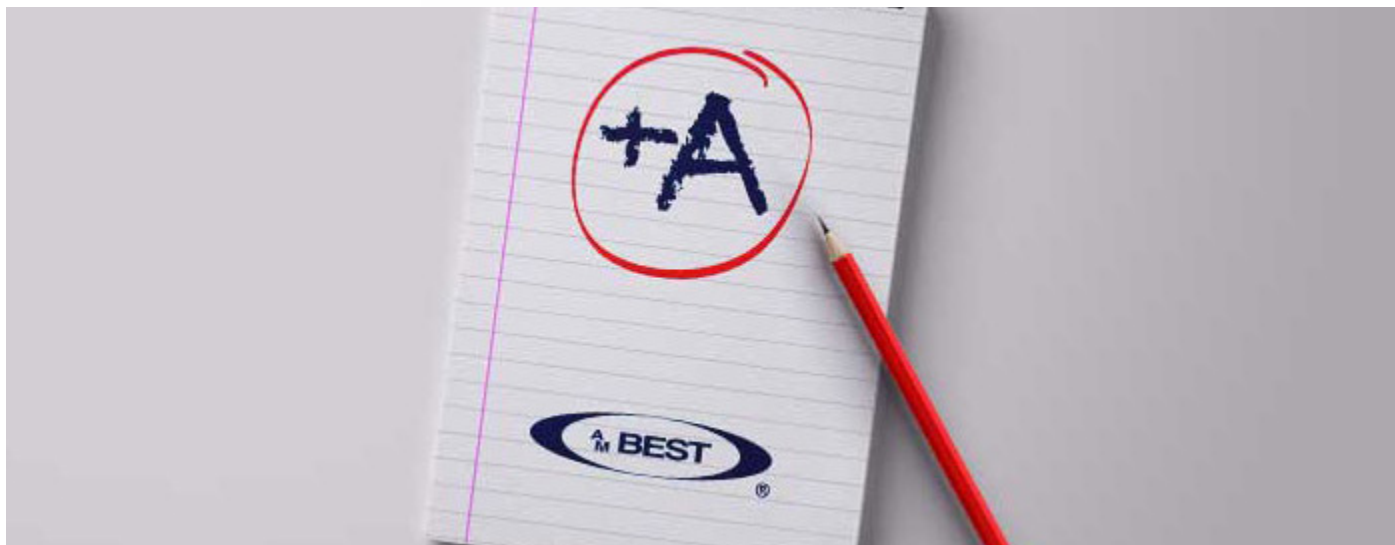
Tras el comienzo de la nueva temporada, MAPFRE GLOBAL RISKS ofrecía a sus invitados la oportunidad de compartir un encuentro distendido al que asistieron especialistas de la región de Colonia.

Manfred Alsdorf, director de la Oficina de Alemania y el resto del equipo, recibieron a unos 30 invitados de AON, Carl Jaspers, deas, DeTeAssekuranz, General Reinsurance, Ecclesia, Marsh, Pallas and Willis Towers Watson.

Los asistentes tuvieron la oportunidad de intercambiar ideas y afianzar relaciones en un ambiente agradable mientras disfrutaban de comida y bebida españolas. ■



## REAFIRMADA UNA VEZ MÁS LA FORTALEZA FINANCIERA DE MAPFRE POR PARTE DE LAS AGENCIAS DE CALIFICACIÓN CREDITICIA



A.M. Best ha confirmado un año más la calificación 'A' (Excelente) de fortaleza financiera de MAPFRE GLOBAL RISKS, con perspectiva 'estable'. La agencia señala que el rating de MAPFRE GLOBAL RISKS refleja la importancia estratégica de la compañía para el grupo MAPFRE, junto con su sólida capitalización

*“A.M.Best: Confirmada la calificación sin cambios de MAPFRE GLOBAL RISKS pese a la intensidad de los recientes siniestros”.*

ajustada al riesgo y su sólido rendimiento operativo, y añade que, pese a la ocurrencia de un mayor número de siniestros de intensidad en los últimos trimestres –destacando la volatilidad inherente del negocio suscrito–, la compañía mantendrá a medio plazo una “fuerte” capitalización ajustada al riesgo.

*“Standard and Poor’s: El Rating de MAPFRE se mantiene sin cambios a pesar de los impactos de las recientes catástrofes naturales”.*

La agencia de calificación crediticia Standard and Poor’s, ha confirmado que el rating de MAPFRE (actualmente “A”, perspectiva estable) se mantiene sin cambios a pesar del anuncio por parte del Grupo del impacto que las recientes catástrofes naturales supondrán en su resultado neto en 2017. Esta pérdida no recurrente provocada por las catástrofes se produce en un contexto de mejora de los resultados financieros del Grupo MAPFRE, que ha registrado en la primera mitad de 2017 un crecimiento del resultado neto de un 9%. ■



## RECEPCIÓN ANUAL PARA LOS CORREDORES DEL MERCADO DE LONDRES, 14 SEPTIEMBRE

Ignacio Baeza, CEO y presidente de MAPFRE GLOBAL RISKS reúne y presenta a los mejores *brokers* de producción.



MAPFRE GLOBAL RISKS organizó el jueves 14 de septiembre su recepción anual para los corredores del Mercado de Londres, con el objetivo de agradecerles su continuo apoyo. El evento se celebró en el fabuloso entorno de uno de los mejores restaurantes españoles de Londres, Hispania, en el corazón de la ciudad.

El encuentro fue organizado por altos ejecutivos de MAPFRE GLOBAL RISKS. Por parte de los Servicios Centrales de la Unidad asistieron Ignacio Baeza, CEO y Presidente de MGR, Bosco Franco, COO, Jose Maria del Pozo, CFO, Jose Carlos Nájera, CUO, Fernando Gil, Director del Área de Industria y Servicios, Cristina Criado, Jefa de Aviación y Transportes y José Luis Garrido, Jefe de Energía y Construcción (Petróleo y Gas).

En representación de las oficinas de MAPFRE GLOBAL RISKS en UK estuvieron presentes Chris Smith, Director de Regiones y Mercados, y Greg Harris, Director del Reino Unido. También participaron Jair Marrugo de MAPFRE Asistencia y Javier San Basilio de MAPFRE Re.

Un total de 120 asistentes pertenecientes a los principales brókers del Mercado de Londres, acudieron al evento y disfrutaron de la buena hospitalidad española, entre los que se encontraban Marsh, Willis Towers Watson, AON, JLT, RHK, Price Forbes, Lockton y AJG.

La Hispania fue el lugar perfecto para que el equipo senior de MAPFRE GLOBAL RISKS tuviera la oportunidad de relacionarse de forma directa con los principales corredores de Londres, propiciando una

comprensión detallada de los problemas y oportunidades que se generan en este mercado de seguros, líder en el mundo.

En su intervención, Ignacio Baeza aprovechó la oportunidad para agradecer a los corredores por su colaboración y comentar las dificultades que un entorno como el actual de mercado blando suponían para todas las partes implicadas, incluidos los clientes. Baeza reafirmó el compromiso de MAPFRE con Londres como plataforma para el crecimiento internacional, que se verá reforzado con la próxima apertura de la magnífica oficina de MAPFRE en Londres, cuya inauguración tendrá lugar a principios de 2018 en la avenida Lloyd's de la ciudad.

Por su parte Chris Smith ratificó durante su intervención el compromiso de MAPFRE GLOBAL RISKS para potenciar un servicio de alto nivel y pronta respuesta hacia los corredores de Londres y sus clientes. Smith añadió que MAPFRE es una entidad con una gran fortaleza reconocida en España y LATAM, así como en otras geografías del mundo.

El equipo de la Unidad de Global Risks en Londres, también estuvo presente, entre ellos especialistas en suscripción de Aviación, Construcción, Energía, Programas internacionales y Riesgos de propiedad, y tuvieron oportunidad de agradecer personalmente a los corredores por su colaboración. ■

## MAPFRE GLOBAL RISKS Y WILLIS TOWERS WATSON SE REÚNEN EN UNA JORNADA DE TRABAJO EN BRASIL



MAPFRE y Willis Towers Watson se han reunido recientemente en Sao Paulo para llevar a cabo una jornada de trabajo en la que se dieron cita profesionales provenientes de Lima, Londres, Madrid y Brasil, con el objetivo de identificar las oportunidades de desarrollo de negocio conjunto en este último país.

Ambos equipos analizaron los casos de éxito en común y las oportunidades de mejora en los procesos con el propósito de ofrecer a los clientes brasileños un servicio de valor añadido que nos diferencie de la competencia y nos permita incrementar la cartera de negocio en el sector de los grandes riesgos empresariales brasileños.

La jornada resultó ser muy productiva y se cerró con una cena en las oficinas de BB MAPFRE presidida por Luis Gutierrez, CEO BB MAPFRE y Luis Maurette, CEO regional de Willis Towers Watson en Latinoamérica. ■



## GVNW SYMPOSIUM, EL MAYOR CONGRESO DE SEGUROS INDUSTRIALES EN ALEMANIA, 6-8 SEPTIEMBRE

GVNW Symposium, el mayor Congreso de Seguros industriales celebrado en Alemania, tuvo lugar en el Westin Grand Munich Arabellapark entre el 6 y el 8 de Septiembre de 2017.



El evento reúne a todos los actores del mercado de seguros industriales donde discuten sobre las nuevas tendencias, novedades y soluciones relacionadas con el sector global de seguros, ofreciendo una oportunidad única para renovar relaciones comerciales y seguir el diálogo entre los principales actores del mercado de seguros industriales en Alemania.

Destacamos algunas mesas redondas y talleres enfocados a países como Japón, la Península arábiga, y sobre la Gestión de Riesgos en la cadena de suministros, *Blockchain*, *Insurtech*, y temas relacionados con el *Brexit*.

Acudieron alrededor de 750 personas del sector seguros, entre ellos brókers, compañías aseguradoras y reaseguradoras, empresas de tramitación de reclamaciones, de gestión de riesgos y consultoras de energía. Participaron numerosos corredores internos que son miembros de la Federación Empresarial GVNW, entre ellos representantes de grandes empresas industriales, empresas del sector Servicios, Aviación, Transporte y Energía. MAPFRE GLOBAL RISKS participa en muchos de los programas de seguros.

Como cada año, la sucursal de MAPFRE GLOBAL RISKS en Alemania estuvo presente con su stand en el congreso, atrayendo un gran número de visitantes con los que compartieron nuevas ideas y experiencias con nuestros expertos. ■

## LA UNIDAD GLOBAL RISKS DE MAPFRE PARTICIPA EN EXPO RISCOS 2017 DE BRASIL



El evento es considerado el mayor en la especialidad de América Latina y contó, en esta su XII edición, con más de 3.000 participantes.

El Grupo Banco do Brasil – MAPFRE, como líder del mercado brasileño de riesgos industriales y socio principal de la ABGR, ocupó un papel protagonista con un gran stand ubicado en una posición estratégica, donde el equipo local atendía las visitas de clientes, brókers y público en general.

El evento contó con la asistencia de Bosco Franco, COO, y José Antonio Ruibal, Director de Mercado Latam de la Unidad de Negocios Global Risks. Esta Unidad, adicionalmente, apoyó activamente al equipo local compartiendo la experiencia del Área de Marketing en la organización de eventos similares.

Bosco Franco llevó a cabo una presentación acerca de la experiencia de la Unidad Global Risks en el diseño e implantación de programas internacionales de seguros, haciendo foco en las soluciones que propone MAPFRE para compañías multilatinas.

Luis Gutiérrez, CEO de BB-MAPFRE, y Wady Cury, Director General de BB-MAPFRE, participaron a lo largo de las jornadas con ponencias sobre el papel social del Seguro y la situación actual del seguro agrario en Brasil respectivamente. ■





## MAPFRE GLOBAL RISKS VENCEDOR EN EL XX TORNEO DE GOLF MARSH EN PARIS



Compañeros de MAPFRE GLOBAL RISKS de la sucursal París ganaron entre casi un centenar de participantes el vigésimo Torneo de golf MARSH celebrado el pasado 19 de junio en el campo de golf de Saint Germain en Laye, Francia.

Veronique Carroy, Responsable de *Back Office*, y Denis Collot, Suscriptor de MAPFRE GLOBAL RISKS de la sucursal parisina, resultaron vencedores en la modalidad scramble, en una competición en la que participaron 94 asistentes de las principales compañías del sector, entre ellos presidentes, directores generales y financieros, así como gerentes de riesgo de MARSH.

En el torneo tomaron parte también Jean Marie Haquette, Director de la sucursal de París, Alain Picard, Suscriptor, Eric Bentz, Suscriptor de Construcción y Dylan Mader, su asistente de Suscripción. ■

**¡Enhorabuena por este éxito a los compañeros del equipo  
MAPFRE GLOBAL RISKS de París!**

## MAPFRE PARTICIPA EN EL XVI ENCUENTRO DEL SECTOR ELÉCTRICO EN BRASIL



MAPFRE participa en el XVI Encuentro del Sector Eléctrico celebrado en Brasil los días 22 y 23 de junio, al que asistieron más de 80 gerentes de riesgos de las principales compañías eléctricas del país, tanto públicas como privadas.

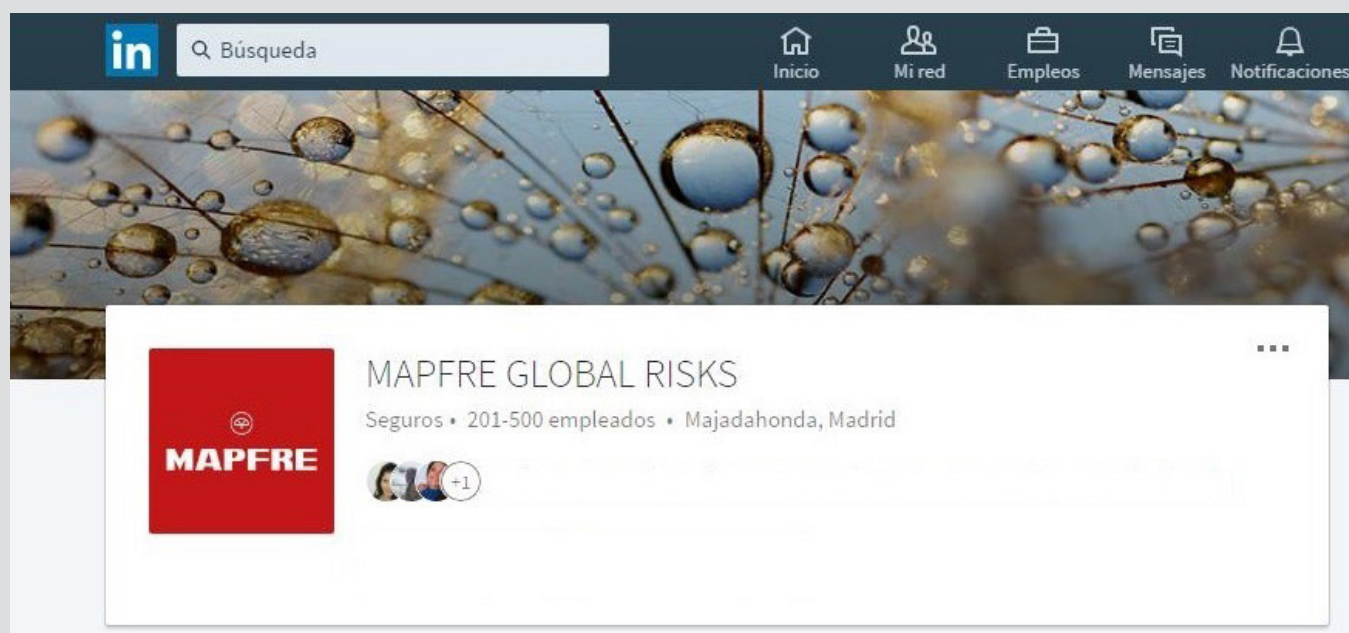
Asistieron como ponentes Francilene Freitas, Gerente Ejecutiva de Riesgos Globales del Grupo BBMAPFRE, y Alberto Mengotti, Jefe del Área de Energía de la Unidad GLOBAL RISKS, quienes hablaron sobre el Riesgo Operacional en el Sector.

Se trata de un evento anual, promovido por la ABGR (Asociación Brasileña de Gerentes de Riesgos), en el que MAPFRE es patrocinador desde hace 12 ediciones.

La ABGR tiene entre sus misiones, congregar a empresas y profesionales interesados en el estudio y perfeccionamiento de la Gerencia de Riesgos para compartir conocimientos con el objeto de minimizar el impacto de los riesgos en las organizaciones. ■



## MAPFRE GLOBAL RISKS YA ESTÁ EN LINKEDIN



Ya tenemos presencia en LinkedIn. Además de nuestra fortaleza, valores, cultura o experiencia; queremos compartir todo tipo de información sobre los principales sectores empresariales en los que trabajamos desde nuestra posición de entidad referente de seguros.

La plataforma permite la segmentación de contenidos específicos para cada país, lo que nos ayudará a adaptarnos a las necesidades de los diferentes mercados..

Queremos también dedicar un espacio a las personas que forman parte de nuestra compañía. Por lo que os animamos a uniros al [perfil de MAPFRE GLOBAL RISKS](#) y aportar todas las ideas que puedan ayudarnos a seguir creciendo. ■

# Eventos en el segundo semestre 2017

NOTICIAS **agers**

Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros

## FORUM FERMA (15 – 18 DE OCTUBRE DE 2017)



FERMA organizó este año su fórum bienal en Montecarlo (Mónaco) del 15 al 18 de octubre. En esta ocasión, como en ediciones pasadas, AGERS participó de manera muy activa en el fórum con dos sesiones de trabajo:

- El 17 de octubre de 14:00 a 15:15 participamos en el *Workshop Sessions 3: How to be resilient in an unstable political environment.*
- El 18 de octubre de 09:30 a 10:30 participamos en el *Workshop Session 5 How to face a brand reputation attack Serious game on crisis management communication The underestimated challenge of a risk manager: be a good communicator.*

Al acto han asistido:

- 1580 profesionales del sector de los Riesgos y Seguros.
- 358 gerentes de riesgos de todo el mundo.
- 45 países representados entre los que se encuentra Brasil, China, India, o Corea.
- 46 patrocinadores.

Más información

## FORO PROGRAMAS DE SEGUROS INTERNACIONALES (30 DE OCTUBRE DE 2017)



El pasado 30 de octubre, la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros – AGERS y la Federación Asturiana de Empresarios – FADE40, celebraron un acto con el título de PROGRAMAS DE SEGUROS INTERNACIONALES que tuvo lugar en las oficinas de FADE, Oviedo.

Entre los objetivos de la jornada, se persiguió:

- Plantear los retos a los que se enfrentan las empresas a la hora de trasladar su actividad al exterior implantando un Programa Internacional de Seguros.
- Se contó con la visión del propio asegurado, asegurador y asesoría jurídica, para desgranar los diversos aspectos técnicos y legales que deben resolverse para adoptar la estructura más adecuada, tratando de complementar la exposición con un enfoque práctico que ayude a su comprensión.
- Todos los asistentes recibieron un ejemplar del manual de “Programas Internacionales de Seguros” de AGERS.

[Consulta aquí el programa](#)



PRÓXIMOS EVENTOS AGERS 2017



**FORO RIESGOS PERSONALES ÉTICA DE LA MEDIDA Y LA GERENCIA DE RIESGOS**

Organizan AGERS y el Instituto de Actuarios Españoles

**23 de noviembre de 2017**

[Acceso al programa completo y la documentación anexa del foro](#)



**FORO HACIA LA UNIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA CIBERSEGURIDAD**

Organizan AGERS y Auditores Internos

**29 de noviembre de 2017**

[Acceso al programa completo e informe sobre ciberseguridad publicado por FERMA y ECIA](#)



**ENTREGA DEL V PREMIO JULIO SAÉZ A LA MONOGRAFÍA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN GERENCIA DE RIESGOS**

Con la colaboración de El Corte Inglés

**14 de diciembre de 2017**

[El próximo 15 de noviembre se reunirá el jurado del premio y se publicará el fallo con el ganador](#)



# NOTICIAS

## IGREA

Iniciativa Gerentes de Riesgos  
Españoles Asociados

### CONGRESO ANUAL DE IGREA “SUPERANDO PARADIGMAS”



Igreca celebró el pasado 26 de octubre en Pamplona su Jornada Anual bajo el lema “Superando Paradigmas” Reunió a profesionales del sector venidos desde diferentes puntos del país.

En el encuentro se trataron para tratar los siguientes asuntos de interés:

- Presentación del libro IGREA, Riesgos del Desarrollo Internacional, escrito por Javier Navas Olóriz.
- Caso práctico de Gerencia de Riesgos – Belén Medina (*Risk Manager* de Globalvía).
- Presentación del Posicionamiento de IGREA sobre el proceso de gestión de siniestros – Daniel San Millán (*Risk Manager* de Ferrovial) y Manuel Garrote (*Risk Manager* de OHL).
- Consorcio de Compensación de Seguros: Procedimientos y experiencia en siniestros en bienes de grandes empresas – Alfonso Manrique Ruiz (Subdirector de Tasaciones del CCS).

## ALUMNI, DE LA CÁTEDRA FUNDACIÓN INADE- UNIVERSIDAD DE CORUÑA



El pasado lunes 18 de septiembre se presentó oficialmente a la organización “ALUMNI de la Cátedra Fundación Inade – UDC”, que aglutina a parte de sus antiguos alumnos. El acto estuvo presidido por el Director de la Cátedra y presidente de honor de los ALUMNI, el profesor Fernando Peña López, que estuvo acompañado por el Presidente del Patronato de Fundación Inade, Antón Cobián Varela; el Presidente de los ALUMNI, Antón Cobián Muñoz; y la Vicepresidenta, Nava Pérez-Salgado Eyre.

Antón Cobián, presidente de los ALUMNI afirmó durante su presentación oficial, “Queremos demostrar a la sociedad que ha llegado una nueva forma de enfocar los riesgos y el seguro”.

La Vicepresidenta de los ALUMNI expresó “el gerente de riesgos debe explicar a la sociedad cuáles son sus funciones y ventajas”. ■

## TALLER DEL AULA INADE: LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO DESPUÉS DE UN SINIESTRO



El pasado 10 de julio se celebró una nueva sesión de los Diálogos 2020, organizada por la Cátedra Fundación INADE-UDC, en la que se debatió sobre la continuidad del negocio después de un siniestro con Jesús Bueres García-Junceda, *Global Head of Forensics Accounting* de ÁBACO INTERNATIONAL LOSS ADJUSTERS, considerado el mayor experto en esta materia de todo el país. Igualmente, se contó con la participación de Bueres en un curso-taller del AULA INADE sobre esta materia en el que participaron 50 profesionales del seguro (agentes, corredores, peritos, compañías, etc.) y gerentes de riesgos de empresas gallegas.

Durante la sesión de Diálogos 2020, Jesús Bueres afirmó que “el riesgo que más preocupa a la empresa española es la interrupción del negocio”. ■





## *FERMA EUROPEAN RISK MANAGEMENT FORUM 2017*

El *FERMA Forum 2017* constituye el mayor evento a nivel pan-europeo de Gerencia de Riesgo de carácter bianual, que reúne a los principales actores del sector.

La celebración, en la que estuvieron representados 40 países, tuvo lugar entre el 15 y 18 de octubre en el Foro Grimaldi en Monte Carlo. El evento contó con la asistencia de 1249 Delegados, 245 Gerentes de Riesgos, 42 patrocinadores, 89 ponentes y la organización de 15 workshops.

En esta ocasión FERMA renovó el programa para ofrecer nuevos formatos y las contribuciones de una amplia gama de expertos.

A continuación algunos aspectos destacados:

### *Discurso de apertura*

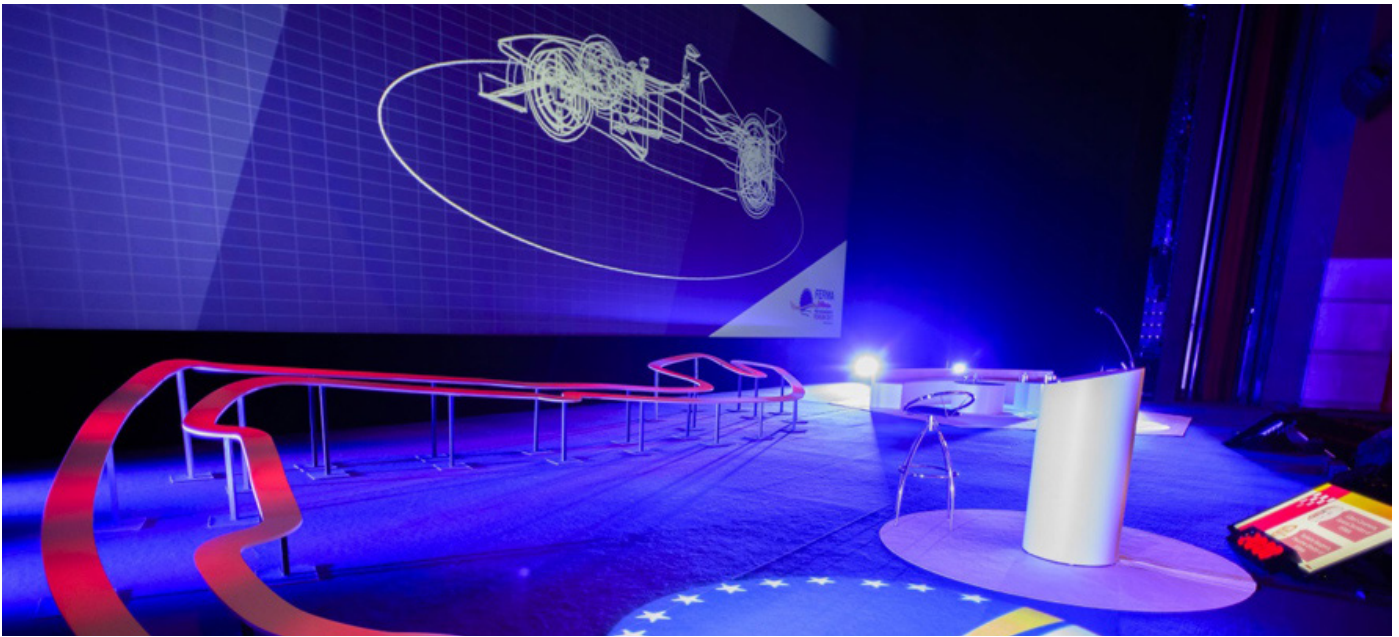


*Europa, la gestión de riesgos y los seguros se encuentran en una encrucijada, según indica el presidente de FERMA*

La gestión de riesgos y la industria de seguros se encuentran hoy en una encrucijada ya que se enfrentan a un entorno europeo cambiante y a la Cuarta Revolución Industrial, afirmó el presidente de FERMA, Jo Willaert, al inaugurar el *Foro FERMA 2017* en Mónaco.

Jo Willaert hizo hincapié en la naturaleza positiva de la gestión de riesgos y dijo que los gestores de riesgos y la industria de seguros deberían desempeñar un papel esencial para ayudar a las empresas europeas a aprovechar las oportunidades.

### Jornada sobre Liderazgo



*Liderazgo en un mundo de riesgos interconectados y complejos*

La gestión de riesgos puede coordinar todas las habilidades necesarias para comprender y garantizar que se genere un liderazgo saludable en una organización, dijo Brigitte Bouquot, presidenta de AMRAE y directora de seguros y gestión de riesgos de Thales. Asimismo Bouquot elogió a FERMA por tomar la iniciativa de publicar sus recomendaciones para la gobernanza del riesgo cibernético.

### Jornada de la Educación



*Europa en la encrucijada*



En un mundo incierto, las empresas deben considerar los riesgos desde una perspectiva de 360 grados y no enfocarse en las percepciones típicas del Comité de riesgos. Este fue el consejo de Sir Jeremy Greenstock, presidente de Gatehouse Advisory Partners y ex diplomático británico de alto nivel.

### Jornada de la Comunicación



*El desafío del gerente de riesgos: ¿cómo comunicarse de manera efectiva?*

Los gerentes de riesgos y seguros están en la encrucijada de los principales flujos de información dentro de la organización, y tienen un papel crucial en la comunicación y consulta con los interesados internos y externos fue el mensaje del tercer día del *FERMA Forum 2017*.

Las sesiones del día, los talleres y un discurso de apertura de Jamie Shea, vicesecretario general adjunto de la División de Desafíos de Seguridad Emergentes de la *OTAN*, destacaron el doble aspecto de las comunicaciones para el gerente de riesgos. En primer lugar éste debe comunicarse de manera efectiva sobre los riesgos y seguros dentro de la organización. En segundo lugar, la empresa necesita una estructura y una estrategia para comunicarse de manera eficiente con todas sus partes interesadas, y esto se incluye bajo el título de gestión de riesgos empresariales. ■



## RECONOCIMIENTO MUTUO DE EVENTOS MUNDIALES DE GESTIÓN DE RIESGOS



Cinco de las asociaciones de gestión de riesgos más grandes del mundo han acordado trabajar juntas para el reconocimiento de sus respectivas designaciones / programas de certificación de gestión de riesgos. Las organizaciones, ALARYS (América Latina), FERMA (Europa), IRMSA (Sudáfrica), PARIMA (Asia) y RIMS (América del Norte), firmaron una carta de intención durante el evento *FERMA Risk Management Forum*.

La carta indica que elaborarán conjuntamente un Memorando de Entendimiento dentro de los próximos meses para establecer las condiciones bajo las cuales un profesional de riesgo certificado por una de las cinco asociaciones recibirá Puntos de Desarrollo Profesional Continuo (CPD) por asistir a cualquiera de los cinco eventos de la asociación.

Jo Willaert, presidente de FERMA, indicó que “aunque nuestros diversos programas de certificación tienen en cuenta las características locales que deben permanecer, es fundamental para la profesión que garanticemos una convergencia gradual de nuestros respectivos programas de certificación en los próximos años. Debe comenzar con un reconocimiento mutuo de nuestros respectivos eventos principales en términos de puntos CPD, y ese es el paso importante que estamos tomando ahora”. ■

## FERMA GANA EL EUROPEAN CAPTIVE AWARD 2017



La Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos (FERMA) se siente honrada y orgullosa de haber recibido el Premio Iniciativa BEPS del año en los *European and UK Captive Awards* por su documento informativo “Pautas para BEPS en acuerdos de reaseguros y seguros para cautivas.

Los ganadores fueron anunciados en una cena en Londres el 10 de octubre organizada por la publicación *Captive Review*. ■

# La cultura de la innovación como ventaja competitiva

JOSEP CELAYA

Director Corporativo de Innovación de MAPFRE



© Photo by Riccardo Annanda on Unsplash

*“La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo”, afirmaba Albert Einstein.*



### ¿POR QUÉ LA INNOVACIÓN IRRUMPE CON FUERZA EN LAS GRANDES COMPAÑÍAS?

Innovar no es una opción en el mercado de seguros presente, es una necesidad frente a los grandes cambios que vive nuestra sociedad. Los nuevos modelos de negocio han hecho que la innovación sea un elemento clave de todas las organizaciones.

Los riesgos estratégicos actuales en las empresas hacen que sea necesario idear propuestas de valor innovadoras para enfrentarse a los mismos. Como ejemplo de riesgos donde la Innovación se convierte en pieza angular para la búsqueda de alternativas de solución y superación, podemos mencionar los siguientes:

- Cambio tecnológico.
- Solapamiento de sectores.
- Surgimiento de nuevos *players* más ágiles.
- Cambios en las prioridades y necesidades del cliente.
- Aceleración de las exigencias en cuanto al *time to market*.



### SOLUCIONES ASEGURADORAS EN EL MERCADO. EL PAPEL DE LAS STARTUPS

Podríamos analizar dos etapas diferentes en el surgimiento de nuevos modelos de *StartUps* en los últimos años. La primera ola de las *StartUps* comenzó hace 5 años aproximadamente con lo que se denominó como *FINTECH*, y que fundamentalmente significaron una revolución en los medios de pago, banca alternativa, criptomoneda, y la plataformización de la banca. En esta etapa, como marco de referencia, el mundo del dato toma especial relevancia y la inmediatez es lo más buscado. Seguidamente se puede identificar una segunda ola de *StartUps*, con un marcado sesgo tecnológico y que busca la aplicabilidad en la Industria aseguradora, las *INSURTECH*.

La diferencia entre ambas radica en que, mientras *Fintech* es una ola de carácter más disruptivo, con ejemplos como el *peer to peer lending* (préstamos entre particulares), *Insurtech* es una ola de carácter más colaborativo, aportando modelos de cooperación y de mayor simbiosis con el sector asegurador, con ejemplos como las iniciativas centradas en la analítica de riesgos, visualización y exposición de riesgos medioambientales, predicciones paramétricas, etc.

El resultado de esta evolución es que la propuesta de valor de *Insurtech* mejora respecto a la de *Fintech* por su esencia colaborativa en lugar de competitiva.

Las *Insurtech*, son un fenómeno creciente. El *Insurtech* supone un nuevo ecosistema formado por compañías de seguros, gigantes tecnológicos y *StartUps* disruptivas que está transformando el sector asegurador.

Recientemente MAPFRE ha decidido invertir por ejemplo, en el fondo de capital riesgo *Alma Mundi Invierte*

*Fund, FCRE*, especializado en invertir en *StartUps* españolas, latinoamericanas y estadounidenses, algunas de las cuales están desarrollando proyectos tecnológicos relacionados con el sector asegurador.

Esta inversión constituye una gran apuesta de MAPFRE por las *StartUps*. Las empresas incipientes en las que invierte este fondo desarrollan, entre otros, proyectos centrados en consultas médicas a distancia, internet de las cosas en Salud y Hogar o predicción de comportamientos.

Alma Mundi impulsa por ejemplo el proyecto España 3.0 apoyando *StartUps* españolas y extranjeras que localizan sus recursos de ingeniería y procesos de valor añadido en España.

### RETOS EN LA APLICACIÓN EN LA GRAN EMPRESA, ESTRATEGIA DE MAPFRE

Nuestra compañía siempre se ha caracterizado por anticiparse a las necesidades de sus clientes con apuestas novedosas. MAPFRE ha sido pionera desde sus orígenes en la mayoría de los ramos del negocio tanto con el lanzamiento de nuevos productos como coberturas.



Los expertos del sector parecen coincidir en que la clave de la innovación en nuestro mercado reside en la capacidad para integrar la innovación en el modelo de negocio de la aseguradora. Esta capacidad se intenta adquirir, por ejemplo, mediante la aplicación de inteligencia artificial, *blockchain* y *big data*, con el fin de conseguir procesos más eficientes, y para la creación de nuevos sistemas de pago y modelos basados en la economía colaborativa. El reto en este campo es constante. Si las *incumbents*, como se llama a las empresas tradicionales, no se adaptan al ciclo vital de sus clientes, le brindan un producto único y una experiencia diferencial, otros lo harán en su lugar.

Si reflexionamos sobre el contraste del ecosistema de las *StartUps* en comparación con el ecosistema de las grandes organizaciones, nos encontramos con el gran reto de cómo hacerlas compatibles. La esencia de las primeras está basada en la agilidad y en la toma de decisiones rápidas centradas en resolver las necesidades de sus

clientes. En cambio, una gran corporación, por lo general está basada en procedimientos más rígidos, principios de solvencia, políticas de rigor, seguridad, procedimientos y mecanismos de toma de decisiones más estrictos.

A este respecto, la Dirección Corporativa de Innovación de MAPFRE se centra en dos acciones principales:

- **Acción Externa:** basada en promover el encuentro de ambos ecosistemas a través de una estrategia de tender puentes y lazos de unión para aprendizajes, sinergias y negocios *win-win*.
- **Acción Interna:** llevada a cabo dentro de la organización MAPFRE que se podría denominar como un Intraemprendimiento global, fomentando el potencial creativo del talento interno de la organización, formando equipos de trabajo multidisciplinares conformados por lo que denominamos Innoagentes, creando espacios adecuados para la generación de ideas, y sobre todo capacitando a los miembros de la organización con una metodología común (*Design Thinking* y *Lean StartUp*) y dotándoles de herramientas colaborativas para la compartición de conocimientos en todas las geografías donde se ubican las entidades MAPFRE.

MAPFRE es consciente de esta situación y por eso lleva adelante desde hace años un modelo de Innovación enfocado a desarrollar propuestas de valor dirigidas al cliente. La Comunidad de Innovación MAPFRE es una estructura moldeada como una red cuyos filamentos están interconectados de forma bidireccional, y que actúa identificando los retos estratégicos de negocio que deben ser abordados desde la innovación, ofreciendo apoyo metodológico y herramientas para el desarrollo de proyectos en este campo.



En este modelo tiene un papel clave la figura del “innoagente”, término que designa a las personas que desde los distintos países y Unidades de Negocio, actúan como embajadores de la Innovación en MAPFRE, es decir, como transmisores de la cultura innovadora.

Su misión es efectivamente la de identificar las ideas y proyectos de innovación en la organización, participar activamente en ellos, y dar soporte a nivel técnico y comercial a todos los departamentos, siempre con el fin de conseguir los objetivos del plan estratégico.



En la Comunidad de Innovación de MAPFRE cumplen también un papel fundamental las Oficinas de Innovación y Desarrollo (OID) que partiendo de un ámbito local, trabajan como catalizadores de la innovación, gestionando los proyectos surgidos en los distintos países o Unidades de Negocio. Actualmente MAPFRE cuenta con 19 OIDs y con una red de más de 300 Innoagentes a nivel global.

Hay muchas tendencias vinculadas con la innovación y la tecnología, que han alterado radicalmente la forma en la que funcionaba el sector asegurador. Los riesgos para los que estamos preparados hoy, no son necesariamente los que se presenten mañana y suponen un reto para el que ya hay que estar preparados.

Adicionalmente, MAPFRE RE se ha sumado recientemente como miembro en el *Blockchain Insurance Industry Initiative*, más conocida como B3i, iniciativa lanzada en octubre de 2016 para explorar el uso de la tecnología de contabilidad distribuida y desarrollar estándares comunes para la industria aseguradora. El B3i busca impulsar el *Blockchain* con el objetivo de irrumpir en la industria de los seguros a escala global con el uso de la Tecnología de Contabilidad Distribuida (DLT). Las entidades pertenecientes a este consorcio compartirán sus experiencias con la herramienta, contribuyendo así al desarrollo de una plataforma de negocio viable para el seguro y reaseguro en la segunda mitad de 2018.

En el siguiente vídeo, Josep Celaya, Director Corporativo de Innovación de MAPFRE explica qué es el *Blockchain* y en qué líneas está trabajando MAPFRE en esta nueva macro tendencia tecnológica:



Pero en MAPFRE el modelo de Innovación es mucho más que tecnología, es la forma de concebir los procesos, las finanzas, la gestión de personas, la experiencia del cliente etc. para estar preparados para el cambio que implica el futuro. Estamos trabajando en esta adaptación con iniciativas estratégicas que nos darán las ventajas competitivas que respondan a las necesidades reales de nuestros clientes.

A julio de 2017 existían 84 Proyectos de Innovación activos en MAPFRE. Estos proyectos están clasificados en atención a su potencial impacto en la organización, pudiendo ser de nivel Local, Global y Corporativo.

La innovación en MAPFRE es considerada una de las palancas principales para impulsar el crecimiento orgánico y la evolución de la compañía en su objetivo estratégico. Innovación en MAPFRE significa generar propuestas de valor diferenciales, centradas en los segmentos estratégicos de clientes, y con visión transversal para dar respuesta a los diversos retos del negocio.

Cuando se habla de innovación, no hablamos de innovación en un sentido estricto de producto/servicio, sino de innovación en un sentido mucho más amplio que abarca todos los conceptos empresariales: estrategia, procesos, servicios... es decir, el concepto de innovación va mucho más allá de “desarrollar nuevos productos” o de “tecnología”.

Soren Kaplan en su libro “*The invisible advantage. How to create a culture of innovation*” presenta una serie de recomendaciones para crear una cultura de innovación a lo largo de toda la organización. Se apoya en tres realidades actuales:

- Las ventajas competitivas son temporales. Los productos, servicios e incluso los modelos de negocio si no quieren caer en la obsolescencia deben estar continuamente inventándose y reinventándose.
- La cultura es la única ventaja competitiva sostenible. Es el ingrediente invisible que moviliza el compromiso de los profesionales, la innovación, la reinención y el crecimiento de la organización.
- Cada organización debe liderar su cultura de innovación de una forma única y que se adapte a la personalidad de la misma. Lo que tiene éxito en una no tiene por qué triunfar en otra.

Kaplan afirma que para contar con una cultura de innovación es fundamental promover y apoyar un ambiente de trabajo en el que todos los profesionales conozcan su papel en cuanto a “cambiar el juego” para mejor, independientemente de su rol o función en la organización.

Por ello, en la Comunidad de Innovación MAPFRE, están representadas de una manera u otra todas las personas que forman parte de nuestra organización. Innovar es usar todos los conocimientos que tenemos para generar nuevas ideas, por ello no es una cualidad aislada destinada a unos pocos. Josep Celaya, Director Corporativo de Innovación de la compañía así lo afirma: “Los equipos de innovación son solo el catalizador. La responsabilidad de la innovación recae en todas las personas que contribuimos a que MAPFRE siga siendo líder en los mercados en los que opera”. ■



# Herramientas avanzadas para el diseño, operación y gestión segura de instalaciones industriales

GABRIELA REYES DELGADO  
Jefe Área de Seguridad de Procesos

ALFREDO RAMOS RODRÍGUEZ  
Jefe Departamento Seguridad Industrial

PASTORA FERNÁNDEZ ZAMORA  
Jefe Área de Análisis de Riesgos

JUAN SANTOS REMESAL  
Director División Seguridad Industrial

ANTONIO DÍAZ PÉREZ  
Jefe Área de Seguridad Industrial  
y Fiabilidad



## INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Los reglamentos industriales, la normativa técnica de referencia, los estándares de diseño y la experiencia acumulada son avales importantes para conseguir **altos niveles de seguridad** en el diseño e ingeniería de las grandes instalaciones industriales y, por tanto, asegurar la **continuidad de la operación y del negocio**.

No obstante, a pesar de cumplir con la normativa y códigos de diseño, el riesgo cero no existe y las instalaciones industriales diseñan e implementan medidas de seguridad para la gestión de sus activos con objeto tanto de reducir al máximo la probabilidad de ocurrencia de un incidente como de minimizar las consecuencias asociadas al mismo, siempre en consonancia con la seguridad de las personas, el medioambiente y las necesidades de producción y de rentabilidad de sus inversiones.



En la actualidad, la mayoría de las organizaciones que gestionan activos industriales implementan normas, estándares y procedimientos que van más allá de lo estrictamente legal y han superado las etapas tempranas en las que se asumía que los accidentes ocurrían o en la que se reaccionaba tras el suceso. En la actualidad la actitud proactiva para prevenir y evitar accidentes es la práctica habitual y para ello, los gestores de activos industriales deben asegurar la continuidad del negocio en todo su ciclo de vida utilizando herramientas dirigidas a conseguir la **INTEGRIDAD** en los siguientes tres vectores:

- **Integridad del diseño**, aplicando herramientas de análisis de riesgo que permitan un diseño en el que los riesgos sean tan bajos como sea razonablemente práctico.
- **Integridad de la operación**, implementando sistemas de gestión de seguridad de procesos que garanticen una operación segura de los activos y las barreras de seguridad.
- **Integridad de los activos**, adoptando estrategias de manteniendo y fiabilidad optimizadas en los equipos, las infraestructuras y las barreras de seguridad.

## Asset Integrity – Seguridad de procesos



El presente artículo propone profundizar en cada uno de los puntos anteriores relacionando las claves, las metodologías y las herramientas que los gestores de activos pueden aplicar para conseguir los objetivos empresariales de cada organización, así como la interrelación entre ellas como se indica en las figuras anexas. Todo ello pivotando sobre el concepto de **SEGURIDAD** en mayúsculas como soporte de la gestión y la toma de decisiones.

## Asset Integrity – Seguridad de procesos



## INTEGRIDAD EN EL DISEÑO. ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGOS

El diseño e ingeniería de procesos industriales basado en los reglamentos industriales, la normativa técnica de referencia, los estándares de diseño y la experiencia acumulada es uno de los elementos clave para conseguir altos niveles de seguridad.

En este sentido, las instalaciones deben diseñarse de forma que se reduzca al mínimo el riesgo tanto en el interior como en el exterior de las mismas, para lo cual es clave la realización un análisis exhaustivo y la aplicación de las **herramientas** adecuadas de **análisis de riesgos** en todas las fases del proyecto de cualesquiera sean las posibles situaciones generadoras de los mismos.

En cada sector se hace uso de criterios avanzados de seguridad, así como de estándares y normativas internacionales de aplicación. El conjunto de herramientas aplicadas en los proyectos van, entre otros, desde Estudios *HAZID/HAZOP*, Análisis *SIL* (Asignación del Índice *SIL*, Especificación de Requisitos de Seguridad o SRS y Verificación *SIL*), Análisis LOPA, Diseños de sistemas *Fire&Gas*, *Quantitative Risk Analysis* y *ALARP*, *BOW-TIE*, Determinación de Elementos Críticos de Seguridad y estándares de diseño para dichos Elementos. Estas herramientas de análisis de riesgos enfocadas a aumentar los niveles de seguridad y a lograr objetivos tales como:

- **Identificación de situaciones de peligro de origen exterior** que puedan llegar a afectar al interior de la planta.
- **Identificación de situaciones de peligro de origen interno** que puedan dar lugar a un escenario de accidente, tanto debido a las características de peligrosidad asociadas a las sustancias presentes, como a las operaciones en fase de construcción y explotación de la planta.
- **Estimación de las consecuencias.** De acuerdo con las características de peligrosidad de las sustancias capaces de dar lugar a alguna de las situaciones de riesgo cuantificando los efectos y consecuencias.
- **Estimación de las probabilidades de ocurrencia** de las situaciones de peligro identificadas, de forma que se pueda conocer el riesgo global de las instalaciones, una vez evaluadas las consecuencias de las mismas.
- **Identificación** de aquellos puntos de las instalaciones en los que podrían requerirse **mejoras en el diseño, inspecciones y mantenimiento** de cara a una operación más segura.
- **Identificación de zonas, instalaciones, equipos y procesos que más contribuyen al riesgo**, con objeto de establecer **medidas de mitigación o protección** adecuada para tener en todos los casos un riesgo asociado al establecimiento aceptable.
- **Definición de la estrategia de actuación en emergencia** y la elaboración de planes de emergencia y contingencia.

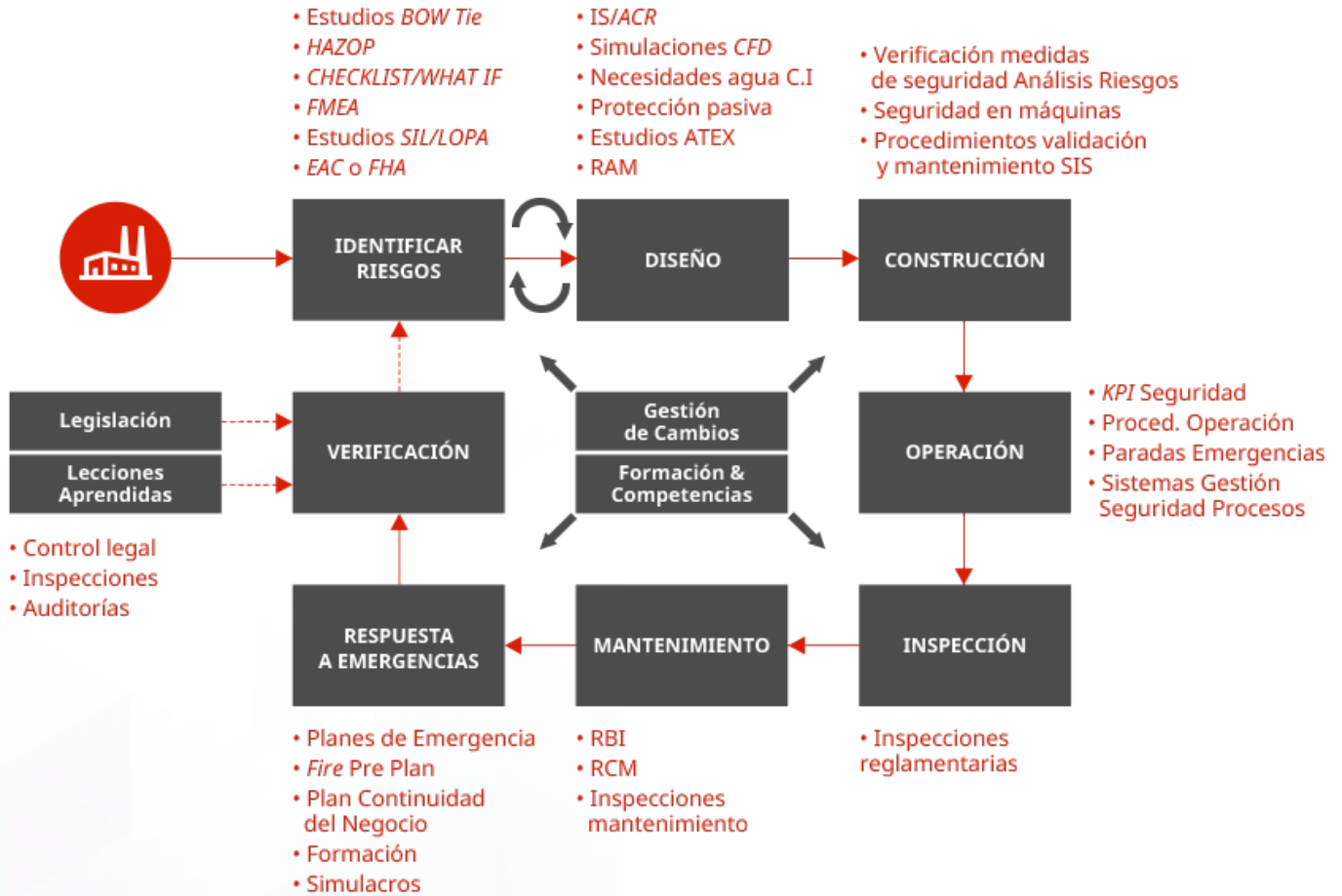
Son innumerables las distintas herramientas que pueden ser utilizadas en función de la fase de la ingeniería en la que nos encontremos, el proyecto a desarrollar, el objetivo perseguido y la política de gestión de riesgos que el promotor del proyecto y la ingeniería hayan definido como válidas para alcanzar dichos objetivos. Su aplicación permite obtener importantes beneficios en seguridad durante todo el ciclo de vida de una instalación industrial.

A modo de referencia, la siguiente tabla trata de orientar para las distintas fases del proyecto, las herramientas de análisis de riesgos más adecuadas en función de los resultados esperados. Así mismo en la figura anexa se indica sus principales aplicaciones dentro de las etapas de ciclo de vida de la seguridad de una actividad.

FASE DEL PROYECTO	MÉTODO ANÁLISIS RIESGOS	RESULTADOS ESPERADOS
INGENIERÍA CONCEPTUAL	HAZID CHECKLIST WHAT IF	Orientación para la selección del proceso. Detectar peligros inaceptables de proceso. Ayuda para el diseño del proceso. Identificar modificaciones fundamentales en el proceso que reduzcan el nivel de riesgo. Ayuda a la localización geográfica del proyecto.
INGENIERÍA BÁSICA	HAZID CHECKLIST WHAT IF FMEA HAZOP	Identificar con mayor detalle peligros en el proceso seleccionado y en el diseño propuesto; riesgos asociados a la localización geográfica; riesgos sobre equipos especiales o críticos en el proceso.
INGENIERÍA DE DETALLE	CHECKLIST WHAT IF FMEA HAZOP SIL/VERIFICACIÓN Y SRS QRA FHA o EAC RAMS EERA SVA	Identificar todas las situaciones de peligro en el proceso, valorando los riesgos asociados. Detectar aspectos de la operación no contemplados inicialmente. Ayudar a establecer los procedimientos de operación, comisionado y puesta en marcha.
PLANTAS EN OPERACIÓN	CHECKLIST HAZOP SIL/VERIFICACIÓN Y SRS FHA o EAC QRA RAMS EERA SVA	Garantizar la operación y que la información sobre calidad, requisitos legales, seguridad de proceso y procedimientos operativos es completa y esta actualizada. Incorporar las lecciones aprendidas en accidentes o incidentes recientes y valorar la incorporación de nuevos equipos, sistemas y tecnologías que mejoren los niveles de seguridad



## Diseño seguro e integridad técnica Ciclo de Vida de la Seguridad – Herramientas y soluciones



## INTEGRIDAD DE LA OPERACIÓN. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE PROCESOS (PSM)

Un Sistema de Gestión de Seguridad de Procesos, o PSM por su acrónimo en inglés, tiene como **objetivo** principal evitar la materialización de accidentes en aquellas instalaciones donde se utilicen, almacenen, produzcan y/o manipulen sustancias con características peligrosas y su consecución se soporta en dos pilares fundamentales como son el **Compromiso** de la Organización con la seguridad y el **Conocimiento y Gestión de los riesgos** asociados a los procesos.

La mayor parte de los sistemas de gestión se estructuran en torno al concepto de mejora continua, siguiendo los principios PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Los sistemas PSM no son ajenos a dichos principios. Por ejemplo, *Energy Institute* considera que un sistema PSM está formado por cuatro pilares, los cuales constan, a su vez, de veinte elementos básicos (Ver tabla adjunta).

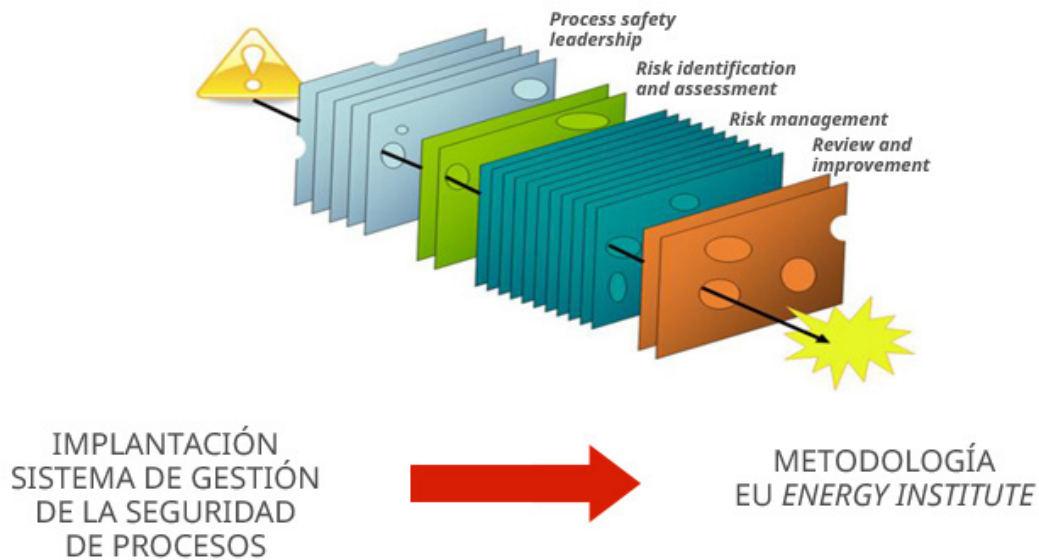


- Las industria integra tipologías de actividades **heterogéneas** y de alta **complejidad tecnológica**
- Los **diseños** deben ser **intrínsecamente seguros**
- Se requieren y exigen **elevados estándares** en la gestión de la **seguridad industrial, salud en el trabajo y medio ambiente**
- **Objetivos de las empresas:** Garantizar la protección de los trabajadores, población y medio ambiente
- **HSE en la industria requiere:**
  - Seguridad de procesos basada en el riesgo
  - Sistemas de gestión de riesgos eficaces
  - Planes de contingencia operativos e implantados
  - Personal capacitado y entrenado

## PSM: ENERGY INSTITUTE

BLOQUE	ELEMENTOS
Liderazgo en Seguridad de Procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Liderazgo, compromiso y responsabilidad.</li> <li>2.Identificación y cumplimiento de la legislación vigente y de las normas de la industria.</li> <li>3.Selección de personal, contratación y competencias y aseguramiento de seguridad y salud.</li> <li>4.Participación del personal.</li> <li>5.Comunicación con las partes interesadas.</li> </ol>
Identificación y Evaluación de Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Identificación de peligros y evaluación de riesgos.</li> <li>7. Documentación, registros y gestión del conocimiento.</li> </ol>
Gestión de Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Manuales de operación y procedimientos.</li> <li>9. Seguimiento de las variables operativas y relevos.</li> <li>10. Gestión de interfaces operativas.</li> <li>11. Normas y prácticas.</li> <li>12. Gestión de cambios y gestión de proyectos</li> <li>13. Disponibilidad de la operación y puesta en marcha de los procesos.</li> <li>14. Preparación para emergencias.</li> <li>15. Inspección y mantenimiento.</li> <li>16. Gestión de los elementos críticos para la seguridad.</li> <li>17. Control del trabajo, permisos de trabajo y gestión del riesgo de las tareas.</li> <li>18. Contratistas y proveedores, selección y gestión.</li> </ol>
Revisión y Mejora	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Informes de Incidentes e investigación.</li> <li>20. Auditoría, garantía, revisión de la gestión e intervención</li> </ol>

## PSM – SEGURIDAD DE PROCESOS GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS: *ENERGY INSTITUTE*



### LOS CUATRO PILARES DE LA SEGURIDAD DE PROCESOS



El PSM aborda en el ciclo de vida de las instalaciones los aspectos y cuestiones relacionadas con:

- **Diseño**, ingeniería y construcción **seguras**.
- **Evaluación** de **peligros**.
- **Alarmas** eficientes.
- **Control efectivo** del proceso.
- **Procedimientos** de **puesta en marcha y operación** de las instalaciones adecuados.
- **Gestión** de las **modificaciones**.
- **Inspección**, prueba y mantenimiento de equipos.
- **Formación** del personal.
- Relación con **proveedores y suministradores**.
- **Comunicaciones** en la organización y en sus gestores.





La **Gestión de Seguridad de Procesos (PSM)** está enfocada en:

- **Diseño** e ingeniería **seguro**
- **Evaluación** de **peligros**
- **Alarmas** eficientes
- **Control efectivo** del proceso
- **Procedimientos** de **operación** adecuados
- **Gestión** de las **modificaciones**
- **Inspección**, prueba y mantenimiento de equipos
- **Formación** del personal
- Consideración de **factores humanos**

Por ello, un adecuado diseño e implantación del *PSM*, en el que los aspectos anteriores se traten de forma integral, adaptada a la realidad de la organización y bajo el prisma de seguridad, permite:

- Fomentar la cultura de la seguridad.
- Identificar, evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos de la instalación.
- Identificar y gestionar los elementos críticos de seguridad de las instalaciones.
- Establecer los procedimientos y medidas necesarias para el control de los procesos.
- Garantizar la realización del mantenimiento e inspección de las instalaciones.
- Disponer de profesionales adecuadamente formados y alineados con la seguridad de los procesos en todos los niveles y ámbitos de la organización.
- Analizar y gestionar el impacto sobre la seguridad de los procesos de los cambios, tanto técnicos como organizativos.
- Investigar las causas de los accidentes e incidentes y disponer las medidas para evitar que éstos se vuelvan a producir en el futuro.
- Gestionar de manera sistemática y homogénea todos los aspectos que contribuyen al nivel de seguridad entre instalaciones o negocios del mismo Grupo.

Alcanzando entre otros los siguientes beneficios:

- **Mejora** en la **Gestión** de los **Activos** y en los niveles de seguridad de las instalaciones.
- **Aumento** de la disponibilidad de las instalaciones y de los niveles de producción.
- **Reducción de costes** de reparación, lucro cesante y seguros.
- **Alineación** de la organización hacia la **consecución de los objetivos** empresariales.
- **Aseguramiento** del cumplimiento de obligaciones legislativas.
- **Reducción** de la exposición a pérdidas financieras a gran escala, demandas, sanciones y reclamaciones de responsabilidad pública.
- **Mejora** en la **prima de seguros**.
- **Mejora de la imagen corporativa** de la compañía tanto interna como externa y **otros beneficios intangibles**.

## INTEGRIDAD DE LOS ACTIVOS. *ASSET INTEGRITY*

El concepto de *ASSET INTEGRITY* internacionalmente aplicado incluye aquellas prácticas, metodologías y técnicas de gestión de la integridad de activos dirigidas a optimizar el conjunto uso/riesgo/valor del mismo.



### ¿CUÁL es nuestra responsabilidad principal?

Gestionar **activos**. Algo que tiene un valor actual o potencial para una organización (Planta, Instalaciones, Maquinaria, Edificios, etc.)

### ¿QUÉ es o qué significa gestionar activos?

Gestionar personas, instalaciones y recursos económicos frente a los riesgos empresariales

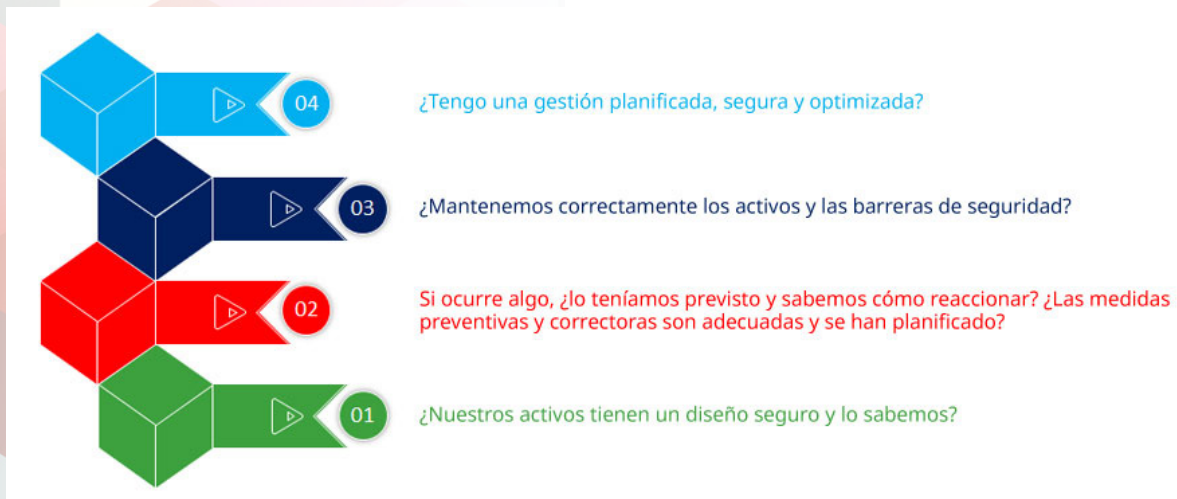
### ¿CÓMO lo hacemos o abordamos?

- ¿Somos proactivos o reactivos?
- ¿Gestionamos el mínimo legal?
- ¿Gestionamos hasta el fallo o avería?
- ¿Hasta el incidente o accidente?
- ¿Hasta la obsolescencia o la vida útil?
- ¿Con una estrategia definida?

El uso de cualquier máquina, equipo o, en definitiva, activo industrial conlleva un cierto desgaste o degradación del mismo, pero, por otro lado, constituye la fuente (directa o indirecta) de creación de valor añadido (ingresos). Como consecuencia del uso se produce una cierta depreciación, asociada a que cada vez al activo le queda por delante una menor vida útil; pero la degradación del activo no tiene únicamente efectos económicos, también la seguridad, y por tanto los riesgos de la operación, así como la propia integridad del activo, se verán afectadas a lo largo del tiempo.

Uno de los medios a nivel industrial más utilizados para la gestión de la integridad de los activos es el mantenimiento industrial, en sus diferentes vertientes (preventivo, predictivo, correctivo...) pero además de estas técnicas “estáticas” se han desarrollado en los últimos años una serie de técnicas avanzadas para la optimización del conjunto **Uso/Riesgo/Valor**.

### *Asset Integrity – Seguridad de procesos*



Todas estas técnicas pueden englobarse bajo una estrategia global de Gestión de la integridad de los Activos desarrollada en la norma ISO 55.000, dentro de la cual se desarrollan las técnicas para la optimización de la fiabilidad/disponibilidad/mantenibilidad de instalaciones industriales (*RAM*); para la optimización de la fiabilidad de máquinas y equipos dinámicos (*RCM*), o para la optimización de la integridad física de equipos (*RBI*).

## Gestión de Activos ISO 55.000

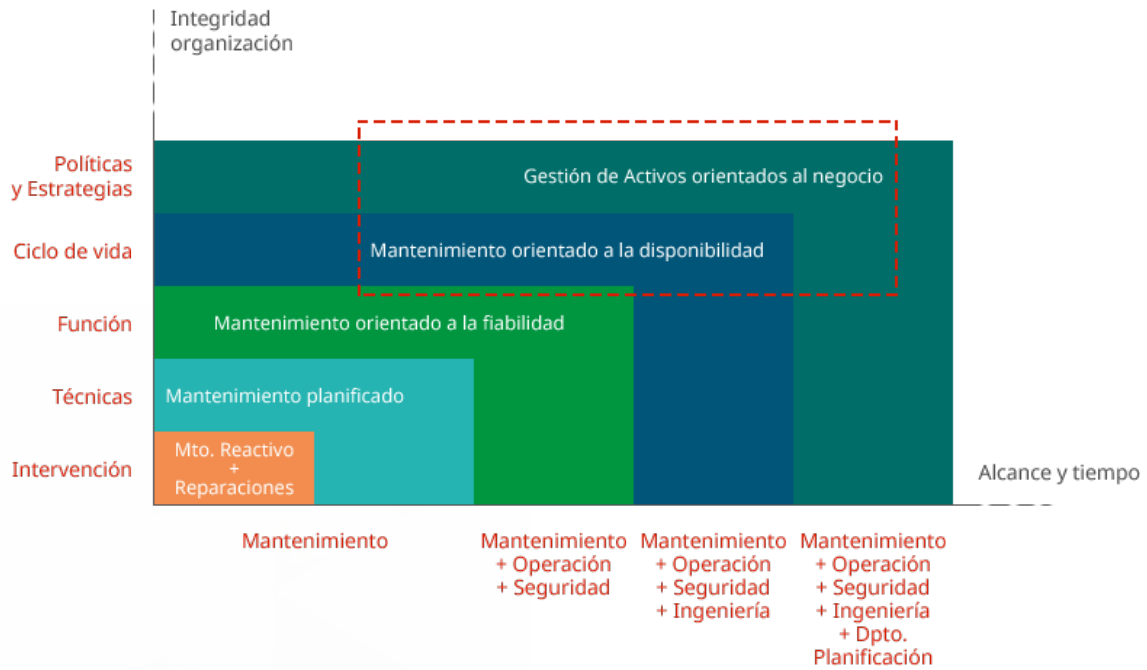


Los requerimientos establecidos en las **normas ISO 5500X** proporcionan un enfoque estructurado para desarrollar un sistema de gestión de activos que facilite alcanzar el logro de los objetivos de la organización y proporcionando los controles necesarios para garantizar que así sea.

Esta norma ha venido a estructurar una necesidad en la industria motivada por la evolución en la madurez de las organizaciones y a entornos complejos y situaciones en las que el negocio se encuentra en entredicho por accidentes como el del Golfo de México (Macondo, BP) tal y como se muestra en la siguiente figura:

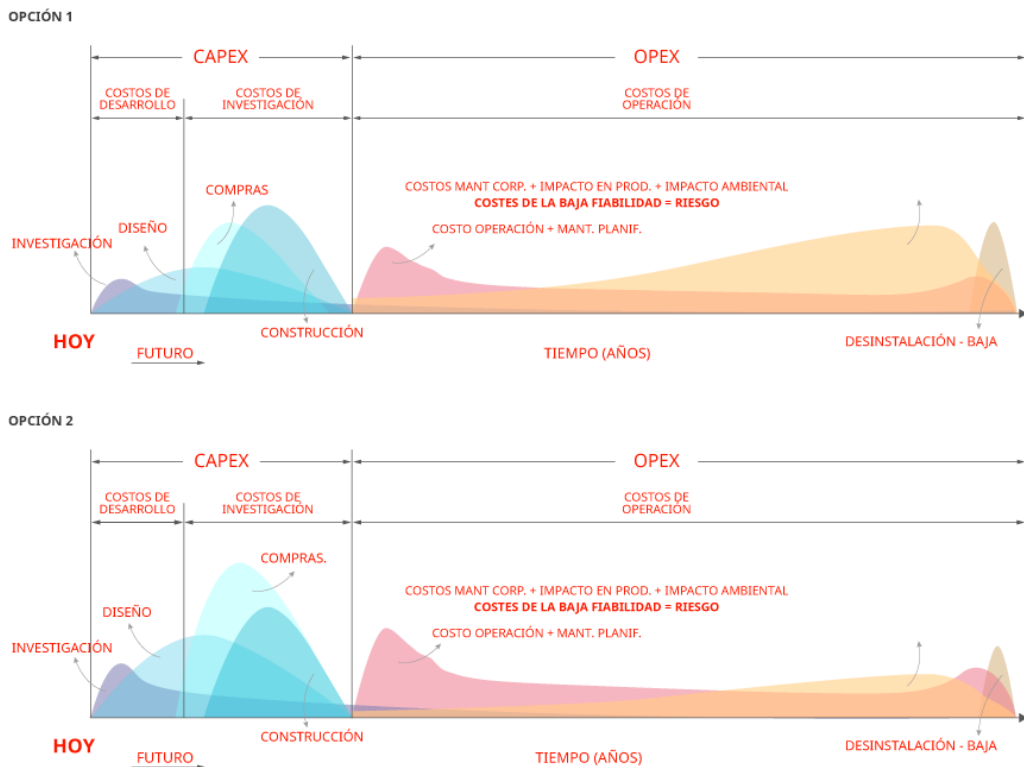


## Gestión de Activos ISO 55.000 La evolución en Gestión de Activos



Adicionalmente, la gestión de las inversiones se realiza con un concepto de Ciclo de Vida en el que los costes operativos frente al riesgo o la fiabilidad adquieren una importancia capital. La comparación continua entre distintos escenarios de inversión se convierte en un ejercicio diario y fundamental para la toma de decisiones empresariales.

## Asset Integrity – Seguridad de procesos



### CONCLUSIONES

Son innumerables las distintas herramientas que pueden ser utilizadas en función de la fase de la actividad en la que nos encontremos, el proyecto a desarrollar, el objetivo perseguido y la política de gestión de riesgos que la compañía haya establecido para alcanzar sus objetivos de seguridad.

La actitud proactiva para prevenir y evitar accidentes es la práctica habitual y para ello, los gestores de activos industriales deben asegurar la continuidad del negocio en todo su ciclo de vida utilizando herramientas dirigidas a conseguir la **INTEGRIDAD** en el **diseño y operación**, así como en la **disponibilidad y fiabilidad** de los **activos**.

La aplicación coordinada e integrada del conjunto de herramientas descritas en el presente artículo permite obtener importantes beneficios en seguridad durante todo el ciclo de vida de una instalación industrial, siendo para ello importante contar con la experiencia necesaria para elegir aquellas que se ajusten a la instalación a evaluar y a los objetivos perseguidos.

En este sentido INERCO cuenta con más de 30 años de experiencia asesorando en la gestión de riesgos y aumentando los niveles de seguridad integral en el sector industrial (*Oil&Gas*, químico, energético, minería, metalúrgico, ingenierías industriales, etc.), utilizando los medios más efectivos en términos de costo-eficacia para la reducción del riesgo. ■

# El Servicio de Estudios mejora las perspectivas de la economía mundial



En su última actualización del informe Panorama Económico y Sectorial 2017: Perspectivas hacia el cuarto trimestre, el [Servicio de Estudios](#) mejora el dato de crecimiento global, con expectativas cercanas al 3,5% en 2017, marcadamente superior a lo que se esperaba a inicios de año.

Entre los aspectos que señala para la mejora del ritmo económico incluye la aceleración y creciente sincronía cíclica de los mercados desarrollados, el aceleramiento del crecimiento de los emergentes, y una mayor resiliencia en la actividad de México, Turquía y China.

La previsión de inflación se sitúa a la baja, mientras que en lo que respecta a la política monetaria se confirma la apuesta por la gradualidad en las decisiones de la Reserva Federal y del Banco Central Europeo (BCE).

A nivel global, el informe apunta a riesgos derivados del desempeño de la política económica de EE.UU., vulnerabilidades en los mercados emergentes asociadas al apalancamiento de bonos corporativos privados, y en algunos casos en dólares, y el peligroso escenario geopolítico con Corea del Norte.

Por último, aborda las mejores perspectivas de los mercados aseguradores, ligadas al impacto positivo de crecimiento global esperado, a la visión optimista de actividad y empleo en EE.UU. y otros aspectos, como el alza en las previsiones del PIB de la eurozona.

Descargar el informe



# El Mercado Español de Seguros en 2016



En este informe se analiza el mercado asegurador español en 2016 y su contexto económico. Se confirma el punto de inflexión de la incipiente aceleración económica mundial, liderada por los países emergentes, en un entorno de tránsito de laxitud monetaria a laxitud fiscal. Año de incertidumbres geopolíticas y de gobernanza regionales en la Unión Europea, llegando a su cenit con el Brexit de Reino Unido. En España el PIB creció un 3,2%, confirmando el buen pulso económico del año previo. La mejora en el consumo de hogares y empresas llevó a crecimientos en todas las líneas de negocio del mercado asegurador, cuyo volumen de primas agregado se incrementó en un 12,4%. Destacaron los seguros de Vida, ayudados por la escasa o nula rentabilidad de los depósitos de las instituciones de crédito. Mejoras en la rentabilidad y, en general, elevados niveles de solvencia del sector asegurador español bajo la nueva métrica de Solvencia II.



[Descargar el informe en castellano](#)

[Descargar el informe en portugués](#)

# El mercado asegurador latinoamericano en 2016



Informe que analiza el mercado asegurador de América Latina y Caribe y su contexto económico. En 2016 la economía de la región se contrajo cerca de  $-1,2\%$  ( $-2,9\%$  con Venezuela), especialmente influida por la recesión en Brasil y Argentina. Es de esperar que la actividad regional gane dinamismo en 2017. Las primas del mercado asegurador mostraron un leve crecimiento del  $1,2\%$  debido al mejor comportamiento de los seguros de Vida. El negocio de No Vida, fuertemente vinculado al crecimiento económico, sufrió una contracción del  $-3,1\%$ , medido en dólares. El informe profundiza en las principales magnitudes de 2016 y las tendencias estructurales en la última década, a nivel regional y por país, incluyendo un ranking con los principales competidores y una idea de los cambios normativos relevantes en cada uno de los mercados.



[Descargar el informe en castellano](#)

[Descargar el informe en portugués](#)

# Ranking de Grupos Aseguradores en América Latina 2016



Informe preparado por el Servicio de Estudios de MAPFRE sobre los 25 mayores grupos aseguradores de Latinoamérica que mide crecimiento, tamaño y concentración por volumen de primas. Los resultados se exponen en tres categorías: Total, Vida y No Vida. Este *ranking* se ha elaborado en base a la información estadística y financiera que publican los organismos supervisores de seguros de los países de la región, siendo el volumen de primas de cada grupo la suma de las primas emitidas en cada país.

**Accede al informe completo:**

Descargar el informe en castellano

Descargar el informe en portugués



# Ranking de los mayores grupos aseguradores europeos 2016



En la primera parte de este informe se presenta el *ranking* de los mayores grupos aseguradores europeos, tanto a nivel total, como en los segmentos de Vida y de No Vida, tomando como criterio de clasificación el volumen de primas que ingresan a nivel global. Esta clasificación se complementa con un análisis de la dinámica de la última década que ha conducido al *ranking* actual, así como con una visión de la convergencia de los participantes del mercado. El estudio también incorpora información relativa a la posición de solvencia de cada uno de los grupos, obtenida a través de sus informes sobre Situación Financiera y de Solvencia (SFCR).

## Accede al informe completo:

[Descargar el informe en castellano](#)

[Descargar el informe en portugués](#)

# REGIÓN IBERIA



El Área Regional IBERIA, comprende las actividades de MAPFRE ESPAÑA y su filial en Portugal, Verti como aseguradora de Directo Digital y las actividades de Vida gestionadas por MAPFRE VIDA y sus filiales bancoaseguradoras.

En conjunto, ambos países que componen este Área Regional, tienen un total de 55,9 millones de habitantes, un GDP de 1,4 Billones (USD) y un mercado asegurador de 76.000 millones.

## REGIÓN IBERIA EN NÚMEROS



**9.543**  
empleados



**6.259**  
oficinas



**7 MILL**  
clientes

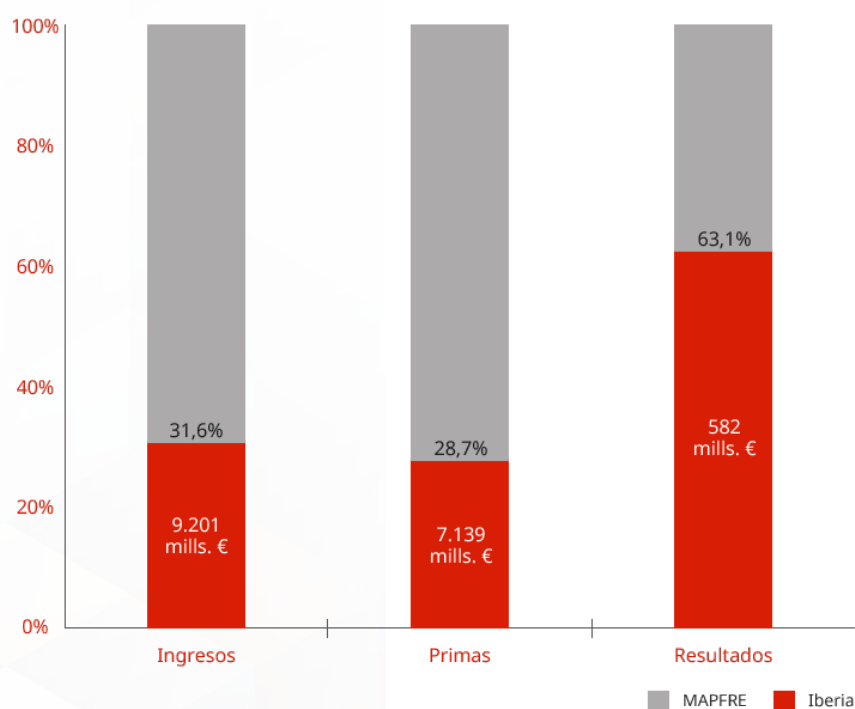


**12.842**  
agentes  
y delegados



**10,5%**  
cuota  
de mercado

### Datos a Diciembre 2016



A diciembre de 2016 IBERIA aportaba al Grupo el 31,6% de los ingresos totales, el 28,7% de las primas emitidas y aceptadas y un 63,1% de los resultados (después de impuestos y minoritarios).

Según el avance de datos a septiembre de 2017, Iberia aporta a MAPFRE el 26,4% de las primas y el 70,1% de los resultados.

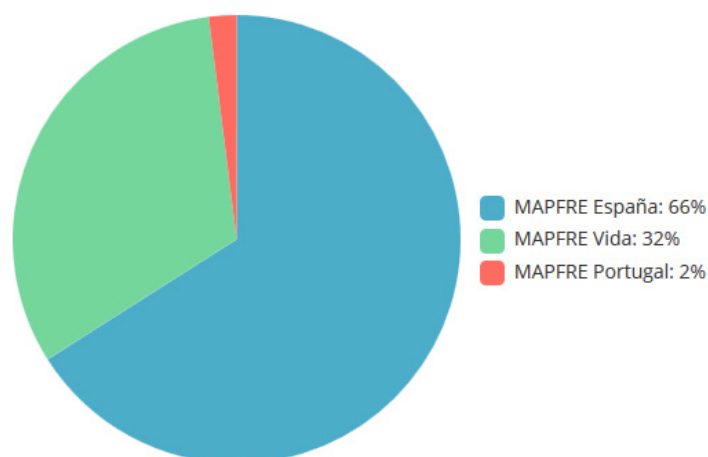
MAPFRE cuenta con más de 9.000 empleados en España y 400 en Portugal, aproximadamente el 26% del total de plantilla del Grupo MAPFRE.

Es bien sabido que MAPFRE apuesta por la distribución multicanal, e IBERIA, lógicamente, participa plenamente de esta estrategia, contando con la Red propia de ventas más amplia del mercado asegurador, con



3.078 Oficinas Directas y Delegadas y 10.176 Agentes, además de 3.181 Oficinas de Bancaseguros y 5.365 Corredores.

## Distribución Primas 2016



Los valores están en millones de euros \*(Primas emitidas y aceptadas)

MAPFRE España: 4.712 MM €; MAPFRE Vida: 2.285 MM €; MAPFRE Portugal: 142 MM €

Asimismo, contamos con acuerdos de colaboración e intermediación con los principales fabricantes de automóviles, grandes almacenes y cadenas de distribución, así como estrategias de comercialización a través de canales digitales (tanto para la captación de clientes por el propio canal, como para generar contactos para el resto de canales).

Toda esta fuerza de distribución se traduce en la relación comercial con 6.600.000 clientes particulares (19% del total en este segmento) y casi 400.000 clientes empresa (22% del total en este segmento), además de casi 40.000 proveedores de servicio.

La evolución de estas cifras para el Área Regional Iberia hasta septiembre de 2017 nos permite mirar con optimismo el cierre del año, pudiendo observar un crecimiento sólido respecto al año anterior, con un incremento del **3,7% en primas (5.258 MM€)** y del **8,2% en resultado atribuible (389,3 MM€)**.

MAPFRE Iberia (Primas emitidas* por ramos a septiembre 2017)		
	Millones de €	% Δ s/ sep 2016
Vida	1.565,8	5,4%
Autos	1.651,8	3,3%
Seguros Generales	1.272,7	2,4%
Salud y accidentes	606,1	3,6%

(\*) Los valores están en millones de Euros.

El incremento de los 9 primeros meses del 2017 en primas se consigue gracias a un **incremento en primas del 3,0% en No Vida**, por el crecimiento significativo en Automóviles Particulares (+3,8%), Salud y Accidentes (+3,6%), y **un 5,4% en Vida**.

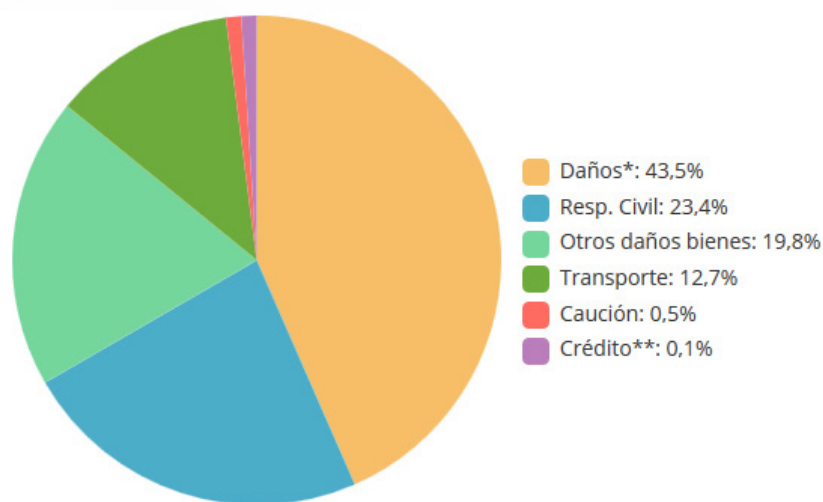
En España, **MAPFRE es la aseguradora de referencia**, líder en negocio No Vida, reconocida como la aseguradora con mejor reputación según el Informe Merco 2017, situada en el top 5 de las empresas más responsables y octava con mejor reputación (Informe Merco de Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2016), liderando la inversión digital en España según el Informe realizado por EAFI Feelcapital, siendo considerada por quinto año consecutivo, la empresa más atractiva del sector asegurador para trabajar, entre otros reconocimientos.

### EL CLIENTE EMPRESA, ESENCIAL EN LA ESTRATEGIA DE MAPFRE IBERIA

El mercado asegurador de este segmento de clientes está muy concentrado, de tal manera que las 10 primeras entidades acumulan el 59% del negocio.

El negocio de EMPRESAS se distribuye como sigue:

#### Datos totales 2016 del negocio Empresas



(\*) Incluye Comercios, Industrial e Incendios.

(\*\*) El porcentaje no incluye el 50% de la participación en SOLUNION (Join Venture conjunta con el grupo Euler Hermes) que a final del 2016 tenía un 17% de cuota de mercado en España.

MAPFRE, a través de MAPFRE ESPAÑA y GLOBAL RISKS, es **líder en este segmento con una cuota del 17,1%**.

Cuota de mercado de MAPFRE España – Sector Empresas			
Ramos	Primas*	%Cuota	Ranking
Comercio	65.168	11,3%	2º
Industrial	271.078	22,4%	1º
Incendios	74.947	34,6%	1º
<b>Total Sector Daños</b>	<b>411.193</b>	<b>20,5%</b>	<b>1º</b>
Caución	5.194	8,3%	5º
Otros Daños	186.910	17,9%	1º
Responsabilidad Civil	221.058	15,9%	1º
Transportes	120.020	27,7%	1º
<b>TOTAL MAPFRE</b>	<b>945.351</b>	<b>17,1%</b>	<b>1º</b>

(\*) Datos en miles de €

Relacionado con el mundo de la empresa, no sólo lideramos el negocio asegurador puramente industrial, sino que también tenemos una presencia destacada en Previsión Empresarial, colectivos de Vida o Salud o programas para Flotas de Vehículos. Además, a través de Solunion, la Joint Venture de MAPFRE para el seguro de Crédito, nos posicionamos como una de las entidades referencia y de mayor crecimiento en ese segmento.

La presencia de MAPFRE dentro del sector de Gran Empresa se pone de manifiesto en el hecho de que **es líder o participa en los programas internacionales de 24 de las 35 empresas que componen el IBEX 35** (grupo de las mayores empresas españolas que cotizan en la Bolsa de Valores).

También es destacable la **colaboración** que desde sus inicios se ha mantenido con las asociaciones más importantes de **gerentes de riesgos**, AGERS e IGREA, tanto a nivel de patrocinios como colaborando en ponencias, elaboración de informes y manuales, colaboración que enriquece también a MAPFRE para el conocimiento de las necesidades aseguradoras de las empresas.

**Fundación MAPFRE** y departamentos, entre otros, como **ITSEMAP** (ingeniería y consultoría en seguridad) complementan la acción del Grupo MAPFRE sobre este estratégico segmento.

## Fuentes

Informe Integrado 2016

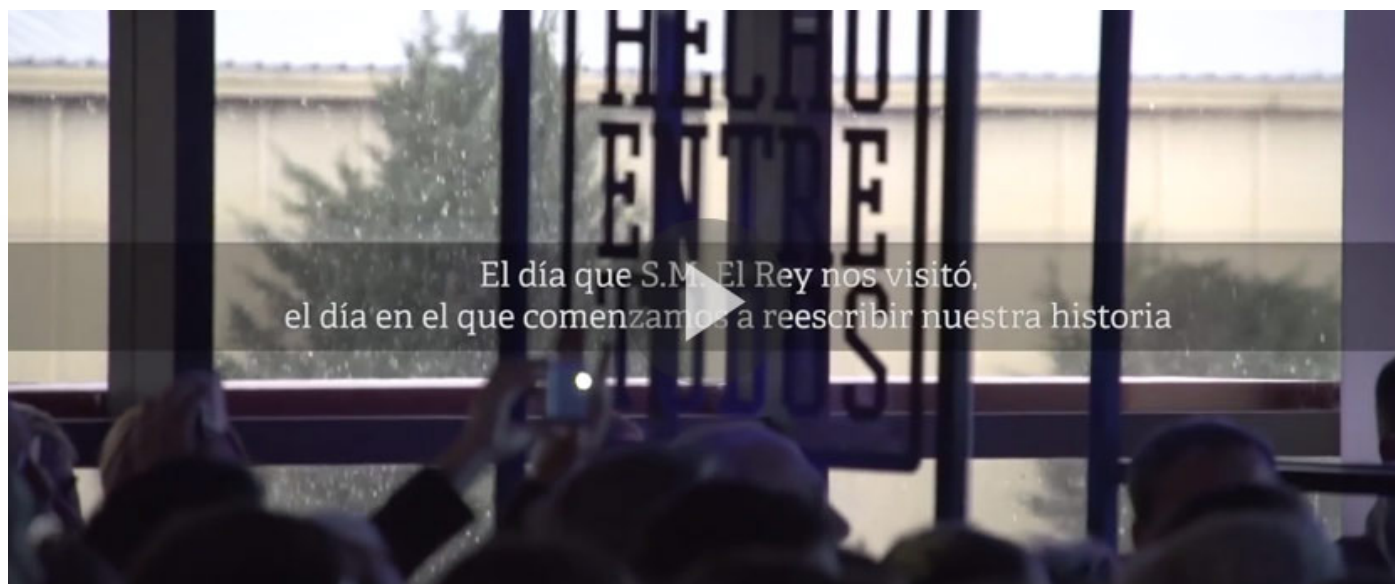
Informe Resultados a septiembre de 2017

Información Financiera 3T 2017

ICEA: “Empresas. MAPFRE vs MERCADO junio 2017”



# Campofrío Nueva Bureba: de la crisis a la oportunidad



El 16 de noviembre de 2014 se ha quedado grabado en la memoria de todos los que trabajamos en Sigma Alimentos como la fecha en la que afrontamos el mayor desafío de nuestra historia. El incendio que arrasó con las instalaciones de nuestro buque insignia, la fábrica de Campofrío en Burgos (la Bureba), puso a prueba la filosofía que llevábamos años impulsando, ese tan celebrado “que nada ni nadie nos quite nuestra manera de disfrutar de la vida”. Visto con perspectiva, el camino que emprendimos aquel día nos llevó desde el estremecimiento de la crisis hasta la oportunidad en la que fuimos capaces de convertirla con el apoyo de nuestros empleados, partners, clientes, consumidores, etc. El resultado, rebautizado como Nueva Bureba, no es sólo la planta cárnica más puntera y moderna de Europa, sino, sobre todo, un compromiso cumplido.

La primera preocupación en aquellos momentos del incendio fue, indudablemente, prevenir cualquier tipo de daño humano. Afortunadamente, las 25 personas que se encontraban dentro de la planta pudieron ponerse a salvo en seguida. El equipo de liderazgo activó inmediatamente los protocolos de gestión de crisis, estableciendo un comité de crisis

global para evaluar, analizar y gestionar el impacto del incendio y las medidas necesarias para mitigar daños: desde los personales, hasta las posibles repercusiones medioambientales, los daños materiales, la pérdida de producción, posibles afecciones a terceros, etc. Hicimos todo cuanto estaba en nuestras manos para reestablecer la normalidad lo antes posible. Todo el equipo se volcó desde el primer momento en esta crisis. Y a lo largo de este proceso, el apoyo de los empleados, de las autoridades, de nuestros partners de negocio, de nuestros accionistas y también de nuestras aseguradoras fue crítico.

En un momento de máxima incertidumbre tras el incendio, nuestro compromiso – que también se convirtió en nuestro gran reto – fue el de garantizar y asegurar el empleo y reconstruir la fábrica en tiempo récord: dos años. Parecía casi imposible, pero llegada la fecha acordada, esa promesa se hizo realidad. A día de hoy, sentimos el enorme orgullo de que todos nuestros empleados hayan vuelto a la Nueva Bureba para seguir trabajando y haciendo nuestro grupo más competitivo e innovador que nunca.



Volviendo la vista atrás, otro de los desafíos a los que nos enfrentamos fue el de la enorme merma de nuestra capacidad productiva. El comité de crisis funcional activado tras el desastre hizo de la cadena de suministro uno de los ejes centrales de su estrategia. La fábrica Bureba se encontraba en aquel momento en plena producción para la campaña de Navidad, uno de los mayores picos de demanda de productos para el lineal. La dificultad era doble: por un lado hacer frente a la pérdida de producto (se perdieron 60.000 toneladas de producto) y, por otro lado, buscar alternativas para la pérdida de capacidad productiva. El impacto fue brutal. En total, perdimos el 30% de nuestro volumen en España, el 37% de nuestras ventas y el 50% de nuestro beneficio bruto. De los 16 kilómetros de lineal que ocupábamos en España, nos quedamos en apenas 1.5 a las pocas semanas. Eso hizo imprescindible canalizar la producción a otras plantas del grupo y a terceros, al mismo tiempo que incrementar la inversión en campañas promocionales, lo que podría haber tenido un claro impacto en la liquidez de la compañía. No obstante, y gracias al apoyo de nuestras aseguradoras y de la colaboración de MAPFRE en todo el proceso, pudimos realizar las inversiones necesarias para seguir compitiendo sobre el lineal.

Conforme a nuestro plan de continuidad de negocio, definimos un objetivo claro para restablecer nuestra actividad: recuperar la misma cuota de lineal previa

al incendio para junio de 2015. Se trató de un plan comercial muy agresivo pero necesario para no desaparecer de los supermercados y para que los clientes no nos olvidaran. En unos plazos muy breves, reinventamos nuevas estrategias y alineamos a nuestros comerciales bajo el mismo objetivo. O volvíamos a colocar las 60.000 toneladas de producto de nuevo, o desapareceríamos. No fue fácil. Y es algo que no podría haber sucedido si no hubiéramos contado con partners sólidos y reputados como MAPFRE que cumplieron con sus compromisos y estuvieron a nuestro lado en todo momento.

En este sentido, la póliza de daños materiales y pérdida de beneficios resultó crítica, y gracias a ella, pudimos reconstruir la fábrica, soportar los gastos para aminorar las pérdidas derivadas del incendio y garantizar el nivel de beneficio esperado para el que esta empresa estaba estructurada. Dentro del caos, pudimos encontrar algo de tranquilidad gracias al soporte que nos ofrecía MAPFRE.

En paralelo a las acciones dirigidas a empleados, a la recuperación de capacidad de producción y de competición en el mercado, y a la colaboración con nuestras aseguradoras, el plan de comunicación – tanto externa como interna – fue fundamental. Garantizar una comunicación transparente con los empleados que habían perdido su trabajo a causa del incendio fue



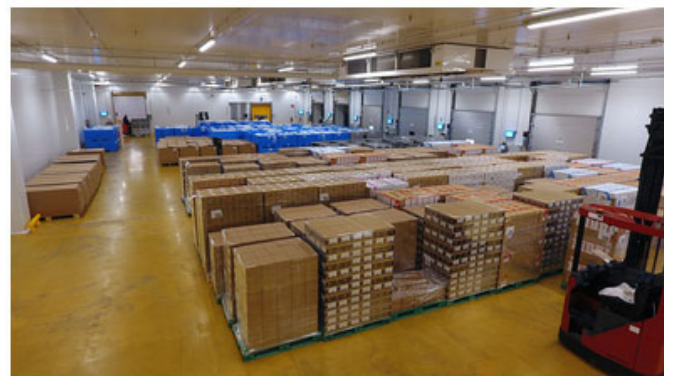
## Observatorio de siniestros

nuestra principal preocupación y apuesta. Del exterior, recibimos un fuerte apoyo por parte de autoridades y del resto de ciudadanos de España. El optimismo por el que siempre nos habíamos caracterizado volvía a nosotros y a nuestra fábrica en forma de mensajes de

ánimo y muestras de apoyo. Eso nos ayudó a reforzar nuestra imagen de marca incluso sin producto en el lineal.



*Panorámica de la Nueva Bureba*



*Interior de la nueva fábrica*





© Casa de S.M. el Rey. Foto de familia a la entrada de la Nueva Bureba



© Casa de S.M. el Rey.  
S.M el Rey en el discurso de apertura de la Nueva Bureba junto a Pedro Ballvé (Consejero Campofrío Food Group), D. Álvaro Fernández (Director General de Grupo Alfa), Dña. Soraya Sáenz de Santamaría (Vicepresidenta del Gobierno), D. Juan Vicente Herrera (Presidente de la Junta de Castilla y León)





© Casa de S.M. el Rey. Benito Tapiador (Director de Ingeniería CFG) muestra a S.M el Rey algunos de los procesos productivos de la nueva fábrica



© Casa de S.M. el Rey. S.M el Rey desvela la placa conmemorativa de su visita a la nueva fábrica



© Casa de S.M. el Rey.  
Varios de los trabajadores de Campofrío posan  
junto a S.M el rey Don Felipe

Junto a nuestros trabajadores, que se convirtieron en defensores de la compañía, llevamos a cabo nuestra propia estrategia de comunicación. Creamos Vitae – una intranet con toda la información relativa a la fábrica, el día a día de los operarios que trabajan por reconstruirla, y los avances en las negociaciones por recuperar el empleo al cien por cien. Gracias a este esfuerzo colectivo, al talento y a la capacidad del trabajo de todo el equipo, hemos conseguido salir reforzados de un evento tremendamente desafortunado y cumplir con nuestra promesa.

Y, finalmente, este inmenso reto para el negocio acabó convirtiéndose en una oportunidad para resurgir como un Ave Fénix. Gracias a la efectividad y rapidez de los protocolos de actuación, y con el soporte de nuestras pólizas de seguros, pudimos garantizar la continuidad del empleo y recuperar nuestro

volumen de producción. Pero, sobre todo, gracias a los aprendizajes en esto dos años, la Nueva Bureba, construida en tiempo récord en el mismo lugar de su predecesora, se ha convertido en un símbolo de cómo nuestra manera de entender y disfrutar de la vida puede vencer con cualquier dificultad, por insalvable que parezca. ■

**alfa** *Sigma*

Más información