

**PAOLA SERRANO GARCÍA**

**CHIEF REGIONS AND MARKETS OFFICER PARA LATAM E INTERNACIONAL DE MAPFRE GLOBAL RISKS**

# “Un socio que impulsa el crecimiento de las empresas en Latinoamérica”

Las amenazas derivadas de las nuevas tecnologías, el cambio climático y los ciberataques potencian la gestión de riesgos en las empresas latinoamericanas, una región que demanda inversiones millonarias en grandes obras de infraestructura. MAPFRE Global Risks se ha convertido en un socio de referencia para la cobertura de riesgos globales.

## ¿QUIÉN ES?

Licenciada en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas, se incorporó en el año 2001 a MAPFRE INDUSTRIAL como Jefa de Ramo. En 2005 fue nombrada Directora del Área de Negocio de Aviación y Espacio. Después ocupó el puesto de Directora de Aviación y Transportes en la Unidad Global Risks de MAPFRE. Ha representado a MAPFRE durante la V edición del Proyecto Promociona, una iniciativa impulsada por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales que busca fortalecer y desarrollar las competencias y habilidades profesionales y de liderazgo de mujeres altamente cualificadas. En la actualidad ocupa el puesto de Chief Regions and Markets Officer para LATAM e Internacional en la Unidad Global Risks de MAPFRE.

Las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de gestionar sus riesgos incorporando a su estrategia la mitigación, la aceptación y, en consecuencia, la transferencia del riesgo, que tiene su reflejo en el mercado de seguros. En Latinoamérica, el gerente de riesgos ofrece un conocimiento profundo de las distintas industrias y sectores productivos y de los desafíos que emergen de cada uno de ellos. Persigue la excelencia operativa y técnica y es exigente en la búsqueda de soluciones aseguradoras atendiendo al entorno económico y a las contingencias con una visión global y capacidad para operar en un ámbito internacional: se ha convertido en un socio a largo plazo que acompaña en el crecimiento de la empresa y el desarrollo de la región.

En 2018 las primas del mercado asegurador de América Latina ascendieron a 150.000 millones de dólares, lo que supuso una caída del 5,5% respecto al año anterior. La depreciación de algunas monedas latinoamericanas (en especial, el peso argentino y el real brasileño), ha sido la principal causa de este retroceso ya que la mayor parte de los mercados aseguradores de la región experimentaron crecimientos reales en sus monedas locales. La depreciación de algunas monedas, junto con la ralentización económica de algunos países y el impacto de diversas políticas monetarias ha contribuido a un panorama de crecimiento menos dinámico y desigual en los mercados de seguros de Latinoamérica.

Para Paola Serrano García, Chief Regions and Markets Officer para LATAM



e Internacional en la Unidad Global Risks de MAPFRE, es importante que una aseguradora desarrolle ofertas que generen valor tanto en los mecanismos de prevención de pérdidas como en la mejora de los niveles de riesgo mediante la transferencia de conocimiento, una asesoría especializada y la elaboración de opciones a medida.

#### ¿Qué se está haciendo desde el área de Regiones y Mercados por Latinoamérica?

Estamos poniendo en práctica muchas medidas, pero voy a destacar las que considero más significativas por contribuir de forma más directa al desarrollo del negocio en la región. Una es definir un plan país y darle el carácter de plan estratégico. El primer plan país ha sido el plan Brasil y consiste en definir un equipo multidisciplinar para aportar al país la experiencia adquirida por MAPFRE Global Risks en distintas áreas. Los objetivos del plan se miden periódicamente a través de KPIs de crecimiento específicos. Otra medida son los denominados *Programas Internacionales*, que también tienen la consideración de plan estratégico y cuyo objetivo es mejorar la eficiencia de la gestión de los programas de seguros que MAPFRE Global Risks gestiona con apoyo de las compañías MAPFRE en Latinoamérica para clientes con programas de seguro multinacionales y multilatinas. Y, por último, me gustaría destacar el encuentro que por primera vez vamos a celebrar en Bogotá, al que asistirán los máximos ejecutivos responsables de riesgos Global de todas las compañías de MAPFRE en la región. Estas jornadas serán muy interesantes ya que debatiremos y definiremos las principales líneas de acción en la gestión de nuestros riesgos en la región en los próximos años, algo que será muy enriquecedor dadas las características comunes que tienen los riesgos globales que gestionamos en todos los países.

#### En una región tan grande como es Latinoamérica, ¿cuál es el modelo relacional de MAPFRE Global Risks con las distintas compañías de MAPFRE en Latinoamérica?

En MAPFRE organizamos esta área en tres regiones: LATAM Norte, que comprende México, América Central y República

### LA DIGITALIZACIÓN Y LA CONECTIVIDAD HAN CAMBIADO LA ESCALA DE LOS RIESGOS Y ELLO CONVIERTE ESTOS RETOS EN UN GRAN DESAFÍO

### LAS EMPRESAS QUIEREN IR DE LA MANO DE UNA ASEGURADORA QUE CONOZCA SUS RIESGOS Y TENGA LA CAPACIDAD PARA ASUMIRLOS

Dominicana; Brasil, que por su dimensión e importancia constituye una región y LATAM Sur, que incluye todos los demás países de LATAM. La región es muy grande y diversa y el desarrollo del negocio Global no es uniforme existiendo países con mucho desarrollo y potencial, como es el caso de Brasil, México, Colombia, Perú y Chile, y otros donde por dimensión o desarrollo económico el negocio Global es más limitado. En MAPFRE Global Risks, sin desatender a ningún país, tenemos un foco especial en los primeros, con los que nos comunicamos a diario apoyando la gestión del negocio que hace cada país y manteniendo videoconferencias mensuales para debatir y consensuar la



estrategia de los negocios. Periódicamente complementamos esta actividad con visitas comerciales y técnicas que realizan nuestros equipos de suscriptores especializados, el de Ingeniería, el de Siniestros o el equipo de Operaciones, sin olvidar las jornadas formativas tanto en forma de píldoras divulgativas a través de la web como presenciales... En fin, la relación es diaria y continua para permitir que MAPFRE Global Risks transmita su experiencia y enriquezca la gestión con intercambio continuo de *best practices* entre los equipos y que las delegaciones MAPFRE de cada país aporten su cercanía al negocio y su conocimiento del riesgo. El objetivo es formar un gran equipo de profesionales de gestión de riesgos Global.

#### Pese a que se trata de países distintos e industrias diferentes, ¿existen retos comunes en la región LATAM en cuanto a la gestión de riesgos y seguros o cada empresa es un mundo?

Estamos hablando de una región integrada por muchos países con diferencias culturales, políticas, económicas y regulatorias y todas ellas afectan de manera significativa al sector asegurador. Sin embargo, a la hora de referirnos a la gestión de riesgos en las empresas, los retos son similares. Todas las empresas muestran preocupación por el conocimiento de los nuevos riesgos derivados de las nuevas tecnologías, del cambio climático o de los llamados ciberataques, y ello constituye un reto

común a las grandes empresas de la región, ya que todas consideran que es fundamental conocer bien sus riesgos, tanto los tradicionales como los nuevos, definir la estrategia a llevar a cabo y, por supuesto, ir de la mano de una empresa aseguradora que conozca bien sus riesgos y necesidades y que tenga la solvencia y capacidad necesarias para asumirlos.

#### ¿Se ha consolidado en el ámbito empresarial LATAM una cultura aseguradora? ¿Conocen las empresas a qué están expuestas y de qué manera protegerse?

Se ha evolucionado mucho en este aspecto. Hoy en día ya no se ven tantas

diferencias entre empresas de diferentes regiones; la globalización y la interconectividad hacen que todos estemos al día de lo que pasa en la otra parte del mundo y esto no excluye la gestión de riesgos.

Por un lado, tenemos que dejar claro que el peor riesgo es el que no se conoce y, por ello, la identificación y el conocimiento de los riesgos debe ser el principal reto y la mayor preocupación de los gestores de riesgos. Por otro, una vez que se han identificado, es fundamental medir la intensidad de los mismos y, si ello no es posible, tenemos un problema. Esto es lo que pasa por ejemplo con los ciberriesgos; somos conscientes en nuestras empresas de la necesidad de invertir en tecnología de la que somos cada vez más dependientes, pero la digitalización y la conectividad han cambiado la escala de los riesgos y ello convierte estos riesgos en un gran desafío para las aseguradoras. Sin embargo, al mismo tiempo, las nuevas tecnologías representan una gran oportunidad porque nos permiten disponer de un conocimiento más profundo y exacto de los riesgos que vamos a asegurar.

#### ¿Se puede hablar de madurez en la gestión de riesgos en Latinoamérica?

En Latinoamérica existen empresas no solo maduras, sino de primer nivel de innovación a la hora de afrontar la gestión de riesgos y adaptar su estrategia. Conocemos casos de industrias como la de Celulosa y Papel, en la que a través del *Big Data* y la colaboración con otras empresas tecnológicas se han encontrado soluciones para reducir de manera sustancial el impacto del siniestro a la hora de actuar ante la ocurrencia de un incendio en sus bosques. Es un gran ejemplo de lo que está pasando ahora mismo en la gestión de riesgos en colaboración con la tecnología más innovadora.

#### ¿El éxito de la celebración de las Jornadas de MAPFRE Global Risks son un reflejo de la importancia de la cultura aseguradora en las empresas y de la madurez de la gestión de riesgos en Latinoamérica?

Sí, sin duda. Las Jornadas de MAPFRE Global Risks representan un punto de





encuentro del sector asegurador para debatir tendencias y retos a los que se enfrentan los gerentes de Grandes Riesgos. Este año se ha celebrado la 26 edición en Salamanca y ha reunido a más de 400 gerentes de riesgos y profesionales del sector de 23 países. El protagonismo de gerentes de riesgos de importantes empresas de LATAM ha sido muy relevante, liderando el debate de varias mesas redondas. Estas jornadas suponen un verdadero éxito en el mundo asegurador, un foro al que cada año acuden más protagonistas del mercado latinoamericano lo que pone de manifiesto la profesionalización de este sector y la importancia de la cultura aseguradora en las empresas.

**¿La excelencia en la gestión técnica y operativa pasa necesariamente por la**

## **LA GESTIÓN DE RIESGOS SE HA CONVERTIDO EN UNA ESTRATEGIA ESENCIAL DEL NEGOCIO. UNA MALA GESTIÓN PUEDE HACER DESAPARECER UNA EMPRESA**

**cercanía y el conocimiento entre las organizaciones y la aseguradora?**

Efectivamente. La excelencia en la gestión técnica y operativa es una de las tres iniciativas estratégicas de MAPFRE Global Risks y todas ellas tienen como foco al cliente, que es el centro de todas nuestras acciones. Nuestro objetivo es buscar esa excelencia en la operación y la clave para ello es la cercanía y el conocimiento entre las organizaciones y su aseguradora.

**¿Cómo está afectando la transformación digital al mercado asegurador en Latinoamérica?**

La transformación digital está ahí; ha venido para quedarse y nos va a afectar a todos. La transformación digital es un asunto de gran importancia al que, por su trascendencia, MAPFRE está dedicando

una gran atención. Recientemente he asistido a un programa formativo llevado a cabo por la Escuela de Liderazgo de MAPFRE denominado *Hacia un nuevo liderazgo*, cuyo fin es contribuir a desarrollar a personas con capacidades técnicas, globales y transformacionales. Este programa está dirigido al primer nivel de dirección de MAPFRE en el mundo, lo que demuestra la implicación de MAPFRE con la transformación y complementa un gran número de acciones llevadas a cabo con todos los empleados para que la transformación sea un hecho en todos los países donde MAPFRE está presente.

**Después de España, Brasil es el segundo país en aportación de primas. ¿Qué se espera del gigante latinoamericano en cuanto a negocio de Grandes Riesgos?**

Brasil es la primera economía de la región y una de las diez economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Un gigante con un enorme potencial.

Para el grupo MAPFRE y, por tanto, para MAPFRE Global Risks, Brasil es un país *core*. Como he comentado antes, en MAPFRE Global Risks hemos puesto en marcha como plan estratégico el plan Brasil, que tiene como objetivo impulsar el desarrollo del negocio Global en Brasil y apoyar a nuestros equipos de MAPFRE.

Además, MAPFRE Brasil tiene un gran equipo de profesionales de Grandes Riesgos, un equipo comprometido con gran experiencia y un gran conocimiento del negocio.

Con todo esto, MAPFRE Global Risks tiene las bases para un gran desarrollo del negocio de Grandes Riesgos. Estoy segura de que nuestros objetivos de crecimiento y de rentabilidad en el país van a ser un éxito.

**¿Cómo conseguir que el gerente de riesgos pase de ser un agente transaccional o un proveedor a un socio a largo plazo que proporcione conocimiento experto y acompañe en el crecimiento de la empresa?**

El gerente de riesgos debe estar muy involucrado en el día a día de la empresa, conocer sus productos, el mercado en el que trabaja, los clientes y sus operaciones ya que es la única forma que tiene para poder protegerlas. Es cada vez más

## **LA CONFIANZA ES LA CLAVE QUE ESTIMULA LOS ACUERDOS PÚBLICO-PRIVADOS QUE IMPULSAN EL DESARROLLO EN LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS**

## **LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA INDUSTRIA CONTRIBUYEN A LA MITIGACIÓN DEL RIESGO Y A LA PREVENCIÓN DE SINIESTROS**

de confianza y a largo plazo con la compañía de seguros.

Cuando nos comprometemos a asegurar a una compañía estamos diciendo muchas cosas no solo porque nos parece adecuado ese riesgo, sino que además queremos aprender con ellos, ayudarles en su camino de gestión de riesgos y apoyarles en sus retos y esto va mucho más allá que un contrato anual.

**Todos los países del área precisan fuertes inversiones en infraestructuras. ¿Cómo afecta esta necesidad al negocio asegurador de Grandes Riesgos?**

Es cierto que existe una gran necesidad de inversión en infraestructuras en muchas partes de la región. Sin embargo, la situación económica, regulatoria y política, así como la confianza de los inversores para estimular el sector de la construcción es muy diferente en cada uno de ellos.

Para nosotros esa confianza es fundamental porque es lo que mueve la capacidad financiera y estimula los acuerdos de PPP (participaciones público privadas), que están siendo la llave para el desarrollo de las grandes infraestructuras en estos países.

Hace unos días leía un informe sobre construcción latinoamericana de una importante consultora estadounidense, que informaba de los 100 proyectos de infraestructura considerados estratégicos en la región los cuales demandarán inversiones por valor de 170.000 millones de dólares en los próximos 18 meses. Se trata de iniciativas estratégicas que afectarán al sector ferroviario, al de petróleo y gas y al sector de puertos y logística, entre otros, y de las que se beneficiarán casi todas las economías del área y especialmente Chile, México, Argentina, Brasil y Colombia.

Estas inversiones supondrán un importante desarrollo para toda la región y una gran oportunidad para la industria aseguradora de apoyar la construcción de estos grandes proyectos de infraestructura.

MAPFRE Global Risks, como aseguradora de referencia en el mercado de Latinoamérica, apoyará el desarrollo de la región con su experiencia, su profesionalidad, su capacidad técnica y financiera y su gran presencia en todos los sectores en los que opera. 