

¡Es el momento.  
Es ahora!

# EL MUNDO

# DE MAPFRE #114

EN MAPFRE CADA  
MINUTO QUE INVIERTES  
COBRA SENTIDO

CADA VEZ MÁS  
SOSTENIBLES. ES TIEMPO  
DE ACTUAR

EN FORMA  
CON KILÓMETROS  
DE CONFIANZA

**NUEVO  
PLAN  
ESTRATÉGICO  
2022  
-2024**



# DESDE SIEMPRE, CUIDANDO LO QUE TE IMPORTA

Este es **nuestro propósito**. Estar siempre a tu lado acompañándote en cada paso para que avances con tranquilidad, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más sostenible y solidaria.

Con nuestros **valores** de siempre para seguir siendo tu **aseguradora** de **confianza**.

Descubre nuestro propósito en [mapfre.com](https://www.mapfre.com)



**MAPFRE**

Cuidamos lo que te importa

**EL DATO**  
 2021 INGRESOS  
**27.257,2**  
 MILLONES DE EUROS  
**+7,2%**

**ESTAMOS A TU LADO, ACOMPAÑÁNDOTE PARA QUE AVANCES CON TRANQUILIDAD, CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO DE UNA SOCIEDAD MÁS SOSTENIBLE Y SOLIDARIA**

## Estrategia, estrategia y estrategia ¡Es el momento. Es ahora!

Tenemos muchos temas interesantes en este número de verano de tu revista *El mundo de MAPFRE*, pero no queremos avanzar en la presentación de los mismos sin antes expresar nuestras condolencias por el triste fallecimiento, el pasado 11 de febrero, de Luis Hernando de Larramendi Martínez, consejero de MAPFRE S.A, entre otras sociedades del Grupo, y vicepresidente de Fundación MAPFRE. Luis, que era hijo de Ignacio Hernando de Larramendi, refundador de la compañía, llevaba cerca de 30 años aportando su conocimiento en MAPFRE a través de diferentes órganos de gobierno de la entidad. Luis fue determinante para el impulso de modernización e internacionalización que ha ido configurando nuestra actual compañía. Su participación, primero como Patrono y después como vicepresidente y miembro del Comité de Dirección, en Fundación MAPFRE, también ha sido muy relevante, promoviendo siempre la cultura y, sobre todo, la acción social. Descanse en paz.

Ahora sí, te invitamos a leer un análisis a fondo de la estrategia de nuestra compañía para los próximos años. El Plan Estratégico 2022-2024, que fue presentado en la pasada Junta de Accionistas junto con el nuevo PROPÓSITO: «Estamos a tu lado, acompañándote para que avances con tranquilidad, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más

sostenible y solidaria.» y que se materializa en un potente claim: **En MAPFRE, cuidamos lo que te importa.** También podrás leer sobre la estrategia de Personas para transformar las capacidades, el liderazgo y lograr una organización más flexible y ágil, y el nuevo Plan de Sostenibilidad que nos guiará para hacer frente a los retos sociales y medioambientales globales.

Además, te enseñamos por qué en MAPFRE cada minuto que inviertes cobra sentido: es nuestra marca como empleadores y muestra lo que somos y lo que ofrecemos. Novedosos métodos para tener las mejores prácticas en seguridad, hacia dónde va la salud digital y un resumen de los principales resultados financieros de 2021 son solo algunos de los artículos cuya lectura te recomendamos. Nuestros protagonistas nos abren a un método de trabajo que quizás sea el de muchos de nosotros pronto.

Y en lo que respecta a la salud y al bienestar, tan importantes, especialmente después de estos dos últimos años tan intensos, te invitamos a leer sobre nuestra campaña kilómetros de confianza, cómo generar endorfinas y, lo más importante, cómo cuidar también nuestra salud mental, porque para cuidarnos por fuera, tenemos que cuidarnos por dentro.

Y ya solo nos queda desearte un feliz verano en el que todos nos cuidemos a todos.

Es el momento. Es ahora!

**STAFF**

Presidente del Consejo Editorial  
Ignacio Baeza

Director  
Javier Fernández González

Han colaborado en este número  
Cristina Agud, Juan Francés, Pablo  
Fuentes, Joaquín Hernández, Violeta  
Mateo, Alejandro Miguel, Nuria del Olmo,  
Sara Elena Torres Hortal, Enrique Vega

Edición  
Violeta Mateo Román

Edita  
Dirección de Comunicación  
de MAPFRE

Diseño y maquetación  
Moonbook

Imagen de portada  
iStock

Distribuye  
Editorial MAPFRE, s.a.  
Ctra. Pozuelo, 52  
28222 Majadahonda, Madrid  
Tel: 91 581 53 59  
comunicacion@mapfre.com

Imprime  
Gráficas Monterreina

Depósito Legal  
M.1.017-1993

ISSN  
1132-9068

VALORA NUESTROS ARTÍCULOS EN  
[www.elmundodemapfre.com](http://www.elmundodemapfre.com)

ESPERAMOS TUS COMENTARIOS  
EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL



**06**  
**EN PORTADA**

**Un año de crecimiento y demostración de resiliencia**  
la capacidad de la empresa para adaptarse a situaciones no previstas.

**10**  
**¡Es el momento. Es ahora!**  
MAPFRE ha presentado en la pasada Junta de Accionistas el nuevo plan estratégico para el periodo 2022-2024.

**18**  
**PERSONAS**

**Transformar las capacidades de las personas,** el liderazgo y lograr una organización más flexible y ágil.



**22**  
**En MAPFRE cada minuto que inviertes cobra sentido**  
Nuestra marca como empleador muestra lo que somos y lo que ofrecemos.





## 26 SOSTENIBILIDAD

**Más sostenibles. Es tiempo de actuar.** MAPFRE ha presentado recientemente su Plan de Sostenibilidad 2022-2024 para hacer frente a los retos sociales y medioambientales globales.

## 32 CONFIANZA

**Kilómetros de confianza MAPFRE.** “Hoy empiezo a ponerme en forma”

## 38

**Endorfinas y bienestar.** Las endorfinas se relacionan con el bienestar por dos motivos: generan placer y eliminan el dolor.

## 42 DESCUBRE

**MAPFRE impulsa una #CulturaCibersegura para prevenir los ciberriesgos**



## 46

**MAPFRE acude al Mobile World Congress de Barcelona** con una mirada propia sobre el futuro de la salud.



## 50

## ESTAR BIEN

**Cuidando tu salud mental.** Tras estos dos años tan intensos, podemos sentirnos fatigados a nivel psíquico y emocional.



## 54

## PROTAGONISTAS

**Trabajar por proyectos, ¿llega una revolución a los equipos?** Estimula la creatividad, el trabajo en equipo y la motivación.



AMPLÍA INFORMACIÓN  
EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL



TODA LA INFORMACIÓN DE RESULTADOS MAPFRE SE PUEDE ENCONTRAR EN [HTTPS://NOTICIAS.MAPFRE.COM/](https://noticias.mapfre.com/)

# 2021 UN AÑO DE CRECIMIENTO Y DEMOSTRACIÓN DE RESILIENCIA



Fernando Mata

TEXTO **JOAQUÍN HERNÁNDEZ** | IMÁGENES **MAPFRE**

El 10 de febrero en Madrid, Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, presentó los resultados 2021 acompañado por el director general corporativo financiero (CFO) y vocal del consejo de administración, Fernando Mata.

**2021 ha sido un año difícil en todos los sentidos. Un año marcado por los estragos de la covid-19, que se ha dejado todavía sentir en muchos países en cuanto a fallecidos, y un año en el que la actividad económica empieza a recuperarse, pero todavía está lejos de las cifras prepandemia. En este contexto, MAPFRE cerró el año con un beneficio de 765 millones de euros, una cifra que representa un 45,3% más que un año antes, con un crecimiento tanto de los ingresos (7,2%), hasta superar los 27.250 millones de euros, como de las primas (22.155 millones de euros, +8,2%), epígrafe este último que refleja la evolución del negocio “core” del Grupo.**

Viendo estas cifras puede decirse que los resultados son positivos... y lo son, pero lo que es más importante es que este resultado muestra una gran resiliencia del Grupo, es decir, la capacidad de la empresa para adaptarse a situaciones no previstas, y la covid-19 lo fue y cambió todo, y aún en esas circunstancias, MAPFRE ha sido capaz de seguir impulsando el crecimiento del negocio.

MAPFRE ha sabido irse adaptando con una gran rapidez a la nueva realidad que nos está tocando vivir y ha cerrado un año 2021 con todas las áreas regionales y unidades de negocio contribuyendo en positivo al resultado del Grupo. Esto demuestra que la diversificación geográfica y de negocio que se venía acometiendo desde hace años está dando sus resultados. Y esta situación, pese a haber tenido que hacer frente a los siniestros relacionados con la covid-19, cuyo coste supera los 460 millones de euros, principalmente en el ramo de Vida, que concentra más de la mitad de todo ese importe.

**INGRESOS****27.257,2**

MILLONES DE EUROS

**+7,2%****PRIMAS****22.154,6**

MILLONES DE EUROS

**+8,2%****RESULTADO NETO****765,2**

MILLONES DE EUROS

**+45,3%****RATIO COMBINADO****97,5%****ROE****9%****CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL****5.560,1**

MILLONES DE EUROS

**+13,3%****DIVIDENDO CON CARGO  
A RESULTADOS 2021****14,5**

CÉNTIMOS POR ACCIÓN

Los grandes indicadores económicos del Grupo cierran el año en positivo. El ROE, es decir, la rentabilidad financiera, se incrementa en un año casi 3 puntos, hasta situarse en el 9 %, el nivel más alto en los últimos siete años. El ratio combinado, aunque se incrementa respecto al año anterior, sigue estando por debajo de 100, lo que significa rentabilidad de las operaciones, y la capitalización bursátil, aunque aún lejos de reflejar el valor real de la compañía, también se ha incrementado, valiendo MAPFRE en bolsa más de 5.560 millones de euros.

Al cierre de 2021, las primas de la unidad de seguros ascendieron a 18.176 millones (+8,9 %), mientras que las de MAPFRE RE (que engloba tanto el negocio reasegurador como los grandes riesgos) se situaron en 6.275 millones (+10,3 %) y los ingresos operativos de Asistencia ascendieron a 560 millones de euros (-21,1 %).

Lógicamente el ritmo de cada área geográfica y las

peculiaridades de los negocios hace que la situación avance a velocidades diferentes. En Europa, parece que se empieza a convivir con la pandemia, el ritmo económico se recupera y el negocio de MAPFRE así lo refleja. El área regional Iberia vuelve a ser un año más el mayor contribuidor al beneficio del Grupo y España sigue creciendo más de lo que lo hace el sector, especialmente en aquellos ramos que son claves para MAPFRE, pese a ser un mercado muy maduro y MAPFRE la compañía de referencia en este país.

El negocio reasegurador, por su parte, vuelve a registrar un beneficio de 118 millones de euros, frente a los 2 millones de euros que ganó un año antes... y lo hace, pese a hacer frente a importantes siniestros como la tormenta Bernd en Europa, cuyo impacto ascendió a 93 millones de euros.

Latinoamérica, donde la pandemia sigue golpeando con fuerza a algunos países, es la región que encabeza el aumento de las primas, con un importante crecimiento de casi el 17 %, y allí prácticamente todos los países incrementan su volumen de primas, aunque el resultado lógicamente se resiente por los siniestros derivados de la pandemia. Brasil, por ejemplo, ha vivido una última parte del año muy buena,

---

**EN UN AÑO DIFÍCIL EN TODOS LOS SENTIDOS, MARCADO POR LOS ESTRAGOS DE LA COVID-19, MAPFRE CERRÓ CON UN BENEFICIO DE 765 MILLONES DE EUROS**

---

**TODAS LAS ÁREAS REGIONALES Y UNIDADES DE NEGOCIO HAN CONTRIBUIDO EN POSITIVO AL RESULTADO DEL GRUPO**

---

MAPFRE TIENE LA ASPIRACIÓN Y LA AMBICIÓN DE **CRECER DE FORMA SÓLIDA, CON EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

---

que le ha permitido acabar con un aumento de primas en moneda local superior al 15%; y en Latam Norte, sin incluir la póliza bienal emitida en México por 477 millones de euros, las primas crecen cerca de un 9 %, un porcentaje que en el caso de Latam Sur se eleva hasta el 11,5 %.

En Norteamérica, pese a una ligera caída de las primas —consecuencia del lento proceso de reactivación comercial, de las medidas técnicas impulsadas en años anteriores con el fin de mejorar la rentabilidad y de la depreciación de la moneda— el beneficio crece a dos dígitos (+16,3 %).

En el área regional Eurasia, la situación por países es completamente diferente, ya que las economías de todos ellos también son muy distintas. Así, mientras en Malta, el crecimiento de las primas es del 17,6 % o en Alemania del 3,2 %, en Turquía, sin embargo, se reducen un 6,5 % (consecuencia de la depreciación de la lira —26%— y de una estricta política de suscripción en el negocio de automóviles).

Mención aparte merece el negocio de la unidad de Asistencia, que vuelve a registrar beneficios, después de llevar varios años embarcada en un profundo proceso de reorganización. Con un



La rueda de prensa de presentación de resultados 2021 fue seguida por un numeroso grupo de periodistas económicos y del sector seguros.



beneficio de casi un millón de euros la entidad se prepara para iniciar una nueva etapa más integrada con las entidades de seguros del Grupo.

### **El dividendo, en los mismos niveles que antes de la pandemia**

Con estas cifras, el consejo de administración ha decidido recuperar el dividendo que el Grupo pagaba antes de la pandemia, 14,5 céntimos de euros por acción (8,5 céntimos por acción como dividendo complementario, que se suma a los 6 céntimos por acción del dividendo a cuenta pagado en el mes de noviembre). De este modo, los accionistas de MAPFRE seguirán siendo de los que obtengan mejor rentabilidad con su inversión, al ser una de las retribuciones más

altas del mercado español. De hecho, en 2021, la rentabilidad sobre la cotización media de las acciones de MAPFRE fue superior al 7,6 %.

2021 ha sido también el año en que se ha puesto fin al acuerdo de bancaseguros más antiguo que tenía MAPFRE: la alianza con Bankia. Un acuerdo que se inició en 1998, cuando Bankia era Caja Madrid y al que se ha puesto fin al integrarse Bankia en CaixaBank. Este acuerdo, que implicaba la distribución de seguros no vida en exclusiva en las oficinas de Bankia y compartir una sociedad conjunta para el negocio de vida, ha generado un beneficio extraordinario para MAPFRE de 167 millones de euros. Acelerar los procesos de transformación, avanzar en la digitalización y optimizar la

estructura financiera del Grupo son algunos de los aspectos claves a los que se dedicará esta indemnización.

«MAPFRE afronta 2022 con todos los motores preparados para aprovechar las oportunidades que se nos presenten porque tenemos la aspiración y la ambición de, en este 2022, crecer de forma sólida, con eficiencia y productividad», indicó Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, durante la presentación de resultados. 2022 ya está en marcha y MAPFRE dispuesta a afrontar un ejercicio en el que esperamos que la pandemia, con todas sus consecuencias, quede atrás.

# ¡ES EL MOMENTO. ES AHORA!



TEXTO **JUAN FRANCÉS**  
IMÁGENES **MAPFRE, ISTOCK**

MAPFRE ha presentado en la pasada Junta de Accionistas el nuevo plan estratégico para el periodo 2022-2024. Comenzamos un nuevo ciclo estratégico caracterizado por la adaptación continua a un contexto en permanente cambio. En MAPFRE, aspiramos a alcanzar unos buenos resultados, que nos permitan cuidar del Grupo y legitimar en primera instancia nuestra autenticidad y nuestro propósito.



Contamos con los recursos, las capacidades y el talento necesarios para lograrlo. Estamos preparados para afrontar este nuevo ciclo. ¡Es el momento. Es ahora!

Hemos diseñado este nuevo Plan Estratégico bajo un nuevo marco filosófico. Adaptamos nuestra **Visión** a la realidad de la empresa que somos actualmente. Por la complejidad actual del mundo y de la actividad aseguradora, y por la necesidad de contar con escala para ofrecer productos y servicios de calidad además de rentables, tenemos que centrar nuestros esfuerzos allá donde pueden generar mejor resultado.

## QUEREMOS REFORZAR LO FUNDAMENTAL: QUE SOMOS, ANTE TODO, LA ASEGURADORA DE CONFIANZA PARA NUESTROS CLIENTES Y DEMÁS GRUPOS DE INTERÉS

Nuestros valores siguen siendo nuestro mayor patrimonio inmaterial, sirviéndonos de guía en todo lo que hacemos y siendo nuestra seña de identidad, nuestra esencia:

- **Solvencia.** Desde el punto de vista financiero y de recursos, para responder a todos nuestros compromisos y estrategias.
- **Integridad.** Basamos las relaciones de negocio en la equidad, transparencia y tolerancia cero ante cualquier práctica que no sea compatible con el respeto pleno a los derechos humanos, la igualdad y la inclusión efectiva.

TENEMOS QUE **GESTIONAR CORRECTAMENTE NUESTRO TALENTO, NUESTROS RECURSOS TECNOLÓGICOS Y LOGÍSTICOS Y NUESTRO MODELO OPERATIVO, CON ESTRUCTURAS MÁS ÁGILES, FLEXIBLES, DINÁMICAS Y ADAPTADAS A LA SITUACIÓN EN LOS MERCADOS EN QUE OPERAMOS**



- **Vocación de servicio.** Oferta excelente que acompaña todas nuestras actividades y con aspiración a la mejora continuada, escuchando y aprendiendo para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- **Innovación.** Es la palanca que usamos permanentemente para diferenciarnos y desarrollar las soluciones más adecuadas.
- **Equipo multicultural y diverso,** del que nos sentimos muy orgullosos y que contribuye a construir una sociedad más próspera.

Nuestro **Propósito** se convierte en la gran novedad del Marco Filosófico para el siguiente ciclo, adaptándonos así a las tendencias de mercado, reforzando nuestro desempeño y nuestra marca; declarando el espíritu de MAPFRE y nuestra forma de trabajar: «Estamos a tu lado, acompañándote para que avances con tranquilidad, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más sostenible y solidaria.» Concretamos este propósito en un potente claim: MAPFRE, cuidamos lo que te importa. Este es nuestro propósito, atender en todo momento las necesidades de las personas que nos rodean. Y cuidamos de la sociedad, porque somos fieles a nuestro ADN como compañía, conciliando la creación de valor económico, social y ambiental.

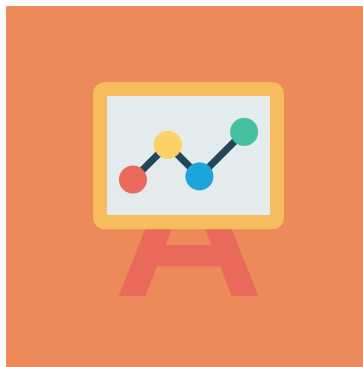
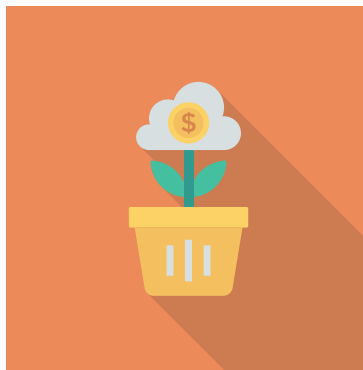
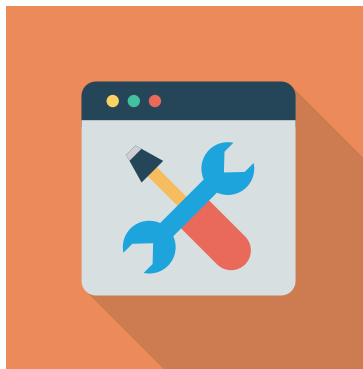
Para hacerlo posible tenemos que cuidar entre todos de nuestra empresa. Por eso afrontamos un nuevo ciclo estratégico con un plan que nos ayudará a seguir siendo una compañía capaz de adaptarse siempre al contexto permanentemente cambiante. Un

plan para cuidar de MAPFRE como proyecto empresarial, inspirados por el propósito, con la misión de conciliar la creación de valor económico, social y ambiental.

En los últimos años la compañía ha acometido una de las mayores transformaciones de su historia, lo que nos ha permitido adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de nuestros clientes, a las situaciones de cada mercado, y a los cada vez más exigentes entornos regulatorios y sociales.

Como la gran organización que somos, reconocemos de dónde partimos y adónde queremos llegar. Por ello hemos diseñado una nueva **agenda del cambio**, que no es otra cosa que nuestra hoja de ruta para estos próximos años. Queremos:

- **Ser más accesibles.** Estar plenamente disponibles para todos, dentro y fuera de la compañía. Con una comunicación más clara, sencilla y comprensiva que haga ver de verdad lo que somos y lo que hacemos. Nuestro modelo de negocio nos permite estar muy cerca del cliente, tanto de forma presencial como digitalmente; sea cual sea el medio que elija el cliente para contactarnos.
- **Seguir siendo diferentes.** Nuestros valores, propósito y visión nos guiarán en el



mantenimiento y creación de propuestas de valor adaptadas a lo que en cada momento demande el cliente. Creemos firmemente que una propuesta basada en el cuidado de lo que realmente importa a través de la integridad, el servicio, la innovación y la solvencia, desarrollada por un increíble equipo multicultural y diverso, siempre será una propuesta ganadora en el largo plazo.

- **Tener escala suficiente en los negocios** en los que tengamos presencia para poder seguir mejorando la eficiencia y la productividad, que nos permita ofrecer los mejores productos y servicios a los precios más competitivos.

Para todo lo anterior, tenemos que gestionar correctamente nuestro talento, nuestros recursos tecnológicos y logísticos, nuestro modelo operativo que debe mejorar para ser más eficiente y sencillo, con estructuras más ágiles, flexibles, dinámicas y adaptadas a la situación en los diferentes mercados en los que operamos.

Ahora se abre una nueva etapa ilusionante y desafiante al mismo tiempo. Tenemos un nuevo Plan Estratégico para los próximos tres años. Este nuevo plan nos llevará a seguir siendo MAPFRE en el futuro, manteniendo nuestra



## MARCO DE REFERENCIA 2022 - 2024

**RATIO DE SOLVENCIA**  
175% - 225%

**PAY OUT**  
≥ 50%

**RATIO DE APALANCAMIENTO**  
23% - 25%

### OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO



cultura propia y diferenciada, con una propuesta más digital que nos permita continuar nuestro liderazgo en los nuevos escenarios futuros.

## TRES PILARES ESTRATÉGICOS

Estableceremos unas premisas para coordinar nuestro negocio, en base a un marco de crecimiento y unos pilares estratégicos, que serán comunes a toda la organización. Los pilares estratégicos guiarán nuestro trabajo en este nuevo ciclo, conformando un sistema que se retroalimenta, que escapa de los silos y que pretende mantener conectadas todas sus piezas.

Trabajaremos bajo un marco de crecimiento disciplinado que recoge aspectos básicos e imprescindibles para nuestra actividad, y que permite el buen desarrollo de todas las piezas de un negocio.

Este marco establece el análisis de la combinación de negocio idónea en cada geografía en la que estamos presentes, y la gestión de la complejidad organizacional, apoyando la diversificación y combatiendo la dispersión.

Para llevarlo a cabo, hemos definido un necesario proceso de análisis que permite no solo priorizar, sino renunciar a todo aquello que no nos conviene; desarrollar nuevas líneas de crecimiento; enriquecer los negocios actuales con nuevos productos y servicios; y cuidar de disponer en todos nuestros negocios de los recursos suficientes y adecuados. La rentabilidad será una consecuencia del trabajo bien hecho.

**Potenciaremos el crecimiento**, que aspiramos a que sea disciplinado, sostenible, equilibrado y rentable, porque estamos en mercados diferentes y eso implica que tenemos que ser capaces de priorizar y potenciar aquello que puede crear valor sostenible, diferenciador y escalable.

**Los aspectos que hay que reforzar para potenciar el crecimiento son:**

**Respecto a los clientes:**

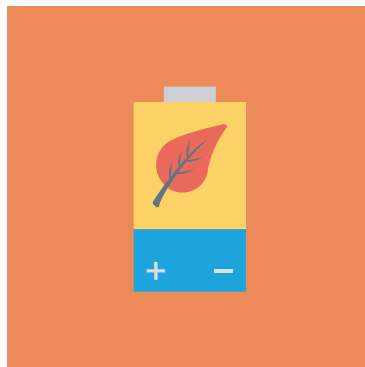
- **Mejora de la integralidad**, incrementando el número de productos por cliente.
- **Disponer de procesos más orientados al cliente** y continuar con los modelos de segmentación y mejora de las propuestas de valor cada vez más personalizadas, gracias al uso intensivo de los datos.

**Respecto a los canales:**

- Reforzaremos los canales de distribución más rentables y buscaremos nuevas formas de llegar a los clientes potenciales, con especial énfasis en nuevos acuerdos de bancaseguros, fabricantes de automóviles y maximización de la relación con los corredores.
- Consolidaremos las redes propias en aquellos países donde ya se han desarrollado con éxito y escala suficiente. Reforzaremos la propuesta de valor de las redes afectas, potenciando su operativa digital, para mejorar su profesionalidad y desarrollo.
- Continuaremos incrementando el peso del negocio digital.

**Respecto a los productos, en la Unidad de Seguros:**

- En autos, nos centraremos en mejorar el ratio combinado y ganar cuota de mercado en los mercados más rentables. Para ello continuaremos mejorando la gestión técnica, reduciendo costes en las prestaciones y sofisticando la tarifa, personalizándola con técnicas de market pricing.
- En multirriesgos personales continuaremos apalancándonos en el magnífico servicio que prestamos, a través de nuestras redes de proveedores de servicio,



apoyándoles con nuevas herramientas y procesos digitales.

- En vida, desarrollaremos nuevos productos unit linked y de ahorro tradicional, aprovechando el cambio de tendencia en los tipos de interés.
- En salud fortaleceremos nuestra ya relevante presencia en algunos países con la ampliación de las capacidades digitales en estos productos.
- En empresas potenciaremos el uso de herramientas de fidelización de apoyo a este tipo de clientes.
- En reaseguro, asumimos el compromiso de mejorar la rentabilidad, controlando más y mejor la siniestralidad de intensidad y frecuencia no catastrófica, ayudando a la vez a nuestros clientes a mejorar sus protecciones.
- En global risks, tenemos que crecer en nuevos clientes en los principales países donde MAPFRE ya opera en seguros.
- En asistencia consolidaremos su nuevo enfoque estratégico para ser un socio digital de nuestros clientes, potenciando los acuerdos de distribución.

**Reforzaremos la eficiencia y la productividad, para mejorar nuestra competitividad y los márgenes para invertir en más servicios de valor añadido. Los principales aspectos en los**



## ENTREVISTA CON JULIÁN DÍAZ, DIRECTOR CORPORATIVO DE ESTRATEGIA DE MAPFRE

**¿Cuáles son los objetivos últimos que nos marcamos como resultado de este nuevo ciclo estratégico? ¿Cómo visualizas a MAPFRE en 2024?**

Ser MAPFRE en el futuro:

- Ser fieles a nuestro propósito y valores como forma de alcanzar nuestra visión en 2024. Seguir siendo MAPFRE, cuidar lo que importa y hacerlo en base a nuestros valores, de forma solvente, íntegra, innovadora, con vocación de servicio a través de un increíble equipo multicultural y diverso.
- Como consecuencia de lo anterior, vamos a conseguir nuestros objetivos empresariales que legitiman nuestro gran proyecto. Esos objetivos se materializan dentro de los tres pilares del plan estratégico: Crecimiento y Rentabilidad, Eficiencia y Productividad y Transformación.

El pilar de Transformación cualifica a los otros dos; no solo queremos crecer y ser más eficientes, sino que lo haremos de forma que transformemos la compañía y así prepararla para seguir compitiendo en los entornos cambiantes y volátiles que vengan. Dicha transformación se centrará en aspectos clave: el talento, la transformación organizacional y el liderazgo, como vía hacia una organización centrada en la experiencia del cliente a través de la explotación de los datos y la tecnología. Todo ello sin dejar a un lado nuestra comprometida orientación a una sociedad más sostenible.

**¿Cómo vamos a saber si estamos avanzando bien como compañía en el cumplimiento de esa visión de futuro?**

El avance del plan estratégico a nivel corporativo se medirá periódicamente para asegurar el cumplimiento de nuestros compromisos públicos, a través de los objetivos públicos que hemos anunciado en la pasada Junta de Accionistas.

**¿Qué necesitamos hacer cada uno de nosotros en el día a día para contribuir al cumplimiento del plan?**

Debemos comprender cómo el área a la que pertenecemos contribuye a cada uno de los pilares del plan, e identificar qué papel jugamos en dicha contribución. Para ello, tenemos que asegurar que nuestra actividad tiene impacto positivo en la consecución de nuestros compromisos. Adicionalmente, es necesario entender nuestro trabajo como una parte interconectada con un sistema más grande y generar un espíritu de colaboración que nos lleve a la consecución de nuestros objetivos.



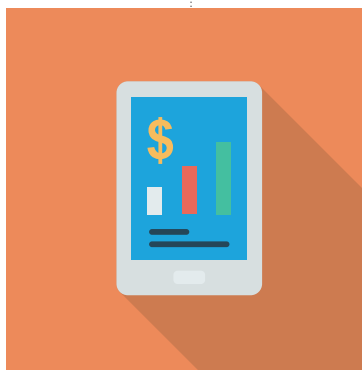
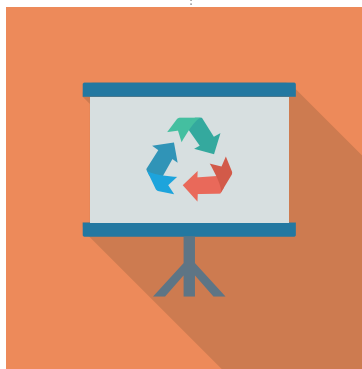


**que nos vamos a centrar son los siguientes:**

- Mejora continua de la eficiencia operativa, a partir de las prioridades marcadas en cada país, con una revisión continua de los procesos internos.
- Mejora de la gestión técnica, tendente a bajar los costes medios de los siniestros.
- Potenciar el uso del autoservicio web del cliente.
- Continuar con la automatización inteligente y la optimización digital de los procesos.
- Desarrollo de centros compartidos de servicios.
- Implantación de plataformas tecnológicas “as a Service”, que permiten un uso escalable con costes flexibles.

**Y finalmente, seguiremos avanzando en nuestra transformación, un proceso que es absolutamente transversal, ya que afecta tanto a los modelos de negocio como al propio proceso evolutivo de nuestra organización y de nosotros mismos, para adaptarnos a las nuevas realidades sociales, y muchos aspectos culturales que van ya formando parte de nuestro día a día.**

Para impulsar esta transformación, como profesionales, tenemos que desarrollar las capacidades que el negocio necesita a corto y medio plazo, para poder dar lo mejor de nosotros mismos. Y tenemos que avanzar hacia una organización más flexible, menos jerarquizada y



orientada a la colaboración entre las áreas, evitando los silos.

Un cambio a nivel cultural y organizativo, que, por un lado, nos ayude a impulsar la transformación y, por otro, nos permita obtener el máximo rendimiento de dicha transformación.

## ¿CÓMO LO VAMOS A MEDIR?

El Plan nos marca unas métricas muy concretas, que se plasman en un marco de referencia y unos objetivos específicos para cada uno de los pilares.

Es importante aclarar que estos objetivos se habían definido antes del estallido de la guerra en Ucrania. El contexto actual ha vuelto a ser de enorme incertidumbre, por lo que las variables macroeconómicas pueden sufrir altas volatilidades.

Este nuevo Plan Estratégico nos va a ayudar a avanzar con optimismo en los próximos años, cumpliendo nuestros principales compromisos, cuidando lo que importa a las personas como

indica nuestro propósito corporativo; también cuidar y desarrollar el negocio para que continúe creciendo en fortaleza y rentabilidad; y a la vez, cuidar de la sociedad, ayudando a alcanzar un mundo más justo y sostenible.

Estamos preparados. Es el momento, es ahora.



# Transformar las capacidades de las personas, el liderazgo y lograr una organización más flexible y ágil, ejes de la estrategia de Recursos Humanos para el trienio 2022-2024

TEXTO **SARA ELENA TORRES HORTAL** | IMÁGENES **ISTOCK**



En la última década MAPFRE ha vivido una gran transformación, con cambios en las necesidades de los clientes, en la gestión de las personas, en la digitalización y haciendo frente a situaciones extraordinarias y entornos complejos. Todo ello, sumado a la trayectoria de la compañía, nos ha hecho más fuertes y ha creado la empresa líder que hoy somos!

Comenzamos este año un nuevo ciclo, con un negocio sólido y rentable con el que hacer frente a este trienio 2022-2024, y con un plan estratégico que nos va a exigir una capacidad de adaptación constante para dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad. Este plan tiene tres pilares interconectados:

- **Creer de forma constante, equilibrada y rentable**  
Estamos en diversos mercados y eso nos impone priorizar y potenciar ofertas de valor que sean sostenibles, diferenciadoras y escalables en cada uno de ellos.
- **Eficiencia y productividad**  
Hay que llegar de manera ágil y rápida a nuestros clientes, proveedores... y hay que mejorar los costes y la gestión técnica apoyándonos en la tecnología.
- **Transformación cultural y organizacional**  
Debemos orientarnos hacia una organización más ágil y flexible, con mayor capacidad para adaptarse a las prioridades del negocio y contar con los perfiles adecuados.

Para apoyar el nuevo plan de MAPFRE 2022-2024, la estrategia del Área Corporativa de Personas

MAPFRE TRABAJA EN **MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS CON PLANES DE DESARROLLO, PLANES DE CARRERA, ITINERARIOS FORMATIVOS, PLANES DE UPSKILLING Y RESKILLING PARA TRANSFORMAR LAS CAPACIDADES EN AQUELLAS QUE NECESITA EL NEGOCIO PARA SEGUIR AVANZANDO.**

**EL OBJETIVO DE LA COMPAÑÍA EN ESTE TRIENIO ES QUE EL 50 % DE LAS NUEVAS VACANTES PUBLICADAS SEAN CUBIERTAS POR PERSONAS DE MAPFRE, POR EMPLEADOS QUE HAGAN ESA TRANSFORMACIÓN Y SE FORMEN EN LAS CAPACIDADES NECESARIAS.**

y Organización tiene como foco la Gestión del Cambio Organizacional con tres retos: la transformación de las capacidades, la flexibilidad y agilidad organizativa y el liderazgo transformador.

Para llevar a cabo la transformación de las capacidades hay que trabajar en dos ámbitos principales:

Las personas debemos de evolucionar profesionalmente para responder a los requerimientos del negocio. Lo que hoy hacemos en casi nada se asemejará a lo que hagamos en un par de años y, por tanto, debemos desarrollarnos en nuevas competencias que hoy no forman parte de las habitualmente requeridas en los entornos laborales o en todo caso lo son con perspectivas diferentes.

Esa evolución pasa por la formación constante y por la capacidad de afrontar los cambios.

Cada uno somos responsables de nuestra evolución, de nuestro desarrollo para dar lo mejor de nosotros desde el punto de vista técnico y de negocio.

En MAPFRE creemos en el potencial de las personas y en la necesidad de que sientan que tienen horizontes en la evolución de su carrera profesional y en el conocimiento como activo de la compañía.

En este sentido, MAPFRE se compromete con nosotros para que seamos dueños de gestionar nuestro desarrollo, porque debemos prepararnos, a través del autodesarrollo, para estar listos para asumir los retos de la organización y no desvincularnos.

Hay un compromiso bidireccional entre nosotros y MAPFRE.

La compañía nos ofrecerá los medios para identificar el grado de cobertura de conocimientos de nuestro puesto para desarrollarnos y el grado de cobertura respecto a los puestos que la empresa necesita; también nos indicará las vacantes relacionadas con nuestro plan de desarrollo y aquellas que hayamos indicado que son nuestras preferencias.

Asimismo, MAPFRE está trabajando en mejorar la empleabilidad de las personas con planes de desarrollo, planes de carrera, itinerarios formativos, planes de *upskilling* (para evolucionar en nuestra propia función) y *reskilling* (adquirir capacidades que nos permitan desempeñar otra función) para transformar las capacidades en aquellas que necesita el negocio para seguir avanzando. En este sentido, el objetivo de la compañía en este trienio es que el 50 % de las nuevas vacantes publicadas sean cubiertas por personas de MAPFRE, por empleados que hagan esa transformación y se formen en las capacidades necesarias.

Estate atento a lo que demanda la empresa y adelántate a lo que vaya a necesitar porque todos somos responsables de la sostenibilidad presente y futura de nuestra compañía.

En agilidad organizativa vamos a poner el foco en la gestión por proyectos, en la puesta en valor del conocimiento y en la gestión colaborativa entre departamentos e, incluso, entre países, fomentando la autonomía en los equipos.

Las nuevas formas de trabajar, junto con las herramientas colaborativas (del Digital Workplace) y la flexibilidad, tanto horaria como de ubicación, nos va a permitir integrar en nuestro día a día, ya sea porque trabajamos por

**ACOMPAÑAREMOS A LOS CASI 6.000 LÍDERES DE MAPFRE EN TODO EL MUNDO, PARA QUE ESTÉN MÁS CONECTADOS CON EL ENTORNO EXTERNO E INTERNO, PARA QUE DESARROLLEN Y PONGAN EL FOCO EN SUS EQUIPOS Y PARA QUE SE CONOZCAN MEJOR Y DESARROLLEN HABILIDADES BÁSICAS, PARA SER LÍDERES REFERENTES Y EJEMPLARES.**

proyecto o en nuestra propia función, los atributos de agilidad, que se enfocan en:

- El cliente
- La entrega rápida
- La gestión de prioridades
- La relevancia del dato

Fórmulas como Digital Workplace, el modelo híbrido de trabajo o el modelo de

gestión por proyectos son medios para lograr esa flexibilidad, agilidad y eficiencia organizativa.

Con la flexibilidad organizativa, las nuevas tecnologías nos van a permitir automatizar nuestros procesos y que podamos focalizarnos en tareas de mayor aporte de valor.

En definitiva, nuevas formas de trabajar que inciden en fomentar la comunicación, la colaboración, el acceso a la información, la gestión del conocimiento y la productividad en el puesto de trabajo.

El liderazgo transformador es un plan a tres años que pretende acompañar a los líderes y guiarles para que puedan ofrecer su mejor versión y trabajen y lideren de manera diferente.

Durante el proceso de gestión del cambio que se va a diseñar, acompañaremos a los casi 6.000 líderes de MAPFRE en todo el mundo, para que estén más conectados con el entorno externo (tendencias de mercado), con el contexto interno (conocimiento organizativo de MAPFRE), para que desarrollen y pongan el foco en sus equipos y para que se conozcan mejor y desarrollen habilidades básicas, para ser líderes referentes y ejemplares.

Estos tres retos, que descienden en distintos proyectos que se van a realizar en cada país, tendrán sus indicadores de cumplimiento asociados.

Lograrlos nos ayudará a impulsar el avance hacia una compañía más abierta, más digital y transformadora.

**MAPFRE** *Donde tu tiempo cobra sentido*





VISITA LA EDICIÓN DIGITAL DE LA REVISTA  
EN [WWW.ELMUNDODEMAPPFRE.COM](http://WWW.ELMUNDODEMAPPFRE.COM)

# EN MAPFRE CADA MINUTO QUE INVIERTES COBRA SENTIDO

Nuestra marca como empleador muestra lo que somos y lo que ofrecemos. Somos una gran empresa reconocida por unos atributos que hacen de MAPFRE un excelente lugar para trabajar.

**MAPFRE** *Donde tu tiempo cobra sentido*

## EN MAPFRE CADA MINUTO QUE INVIERTES COBRA SENTIDO **PORQUE...**

### SOMOS TALENTO

Con nosotros puedes ser tú mismo llevando tu talento allá donde te propongas.

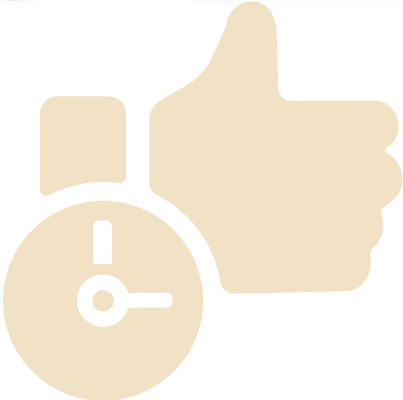
### SOMOS COMPROMISO

Nos comprometemos con la sociedad y también contigo, para crear juntos un mundo mejor en el que vivir cada día.

### INNOVAMOS CON PROPÓSITO

Nuestro entorno abierto y colaborativo nos permite aportar soluciones innovadoras que mejoran la vida de las personas.

[jobs.mapfre.com](http://jobs.mapfre.com)



---

TEXTO **SARA ELENA TORRES HORTAL** | IMÁGENES **MAPFRE**

---

Toda empresa debe tener una clara propuesta de valor y que esta se verbalice, de tal manera que permita trasladar de una manera efectiva esos atributos diferenciales de su marca como empleador, para contribuir a atraer y fidelizar el talento que necesita.

En la Junta General de Accionistas celebrada el pasado 11 de marzo, MAPFRE presentó nuestra propuesta de valor convertida, por primera vez,

en nuestro relato y claim de marca empleadora. Representa lo que somos y ofrecemos a nuestro talento —tanto interno como externo— para ser un empleador atractivo.

Partiendo del nuevo propósito de MAPFRE —“Cuidamos lo que te importa”. “Estamos a tu lado, acompañándote para que avances con tranquilidad, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más sostenible y solidaria”— creamos:

Nuestro **relato** con el que verbalizamos nuestra marca empleadora: **En MAPFRE cada minuto que inviertes cobra sentido.**

Las personas buscamos invertir nuestro tiempo en algo que merezca la pena, que nos haga felices. Y a la hora de elegir dónde invertir el tiempo profesional, queremos hacerlo en un lugar que tenga un propósito claro, saber que nuestro trabajo tiene un significado. Con la frase



“En MAPFRE cada minuto que inviertes cobra sentido”, llamamos a la reflexión sobre ello y esto nos conecta con el Propósito de MAPFRE: “Cuidar lo que te importa”.

**Nuestro RELATO muestra nuestros atributos diferenciales: Talento, Compromiso e Innovación con propósito.** ¿Por qué en MAPFRE cada minuto que inviertes cobra sentido?

- *Porque Somos Talento: con nosotros puedes ser tú mismo llevando tu talento allá donde te propongas.*  
Con ello queremos trasladar que MAPFRE es un lugar donde valoramos la diversidad y donde, siento tú mismo, pues llevar tu talento hasta donde quieras.
- *Porque Somos Compromiso: nos comprometemos con la sociedad y también contigo, para crear juntos un mundo mejor en el que vivir cada día.*  
Tú eres lo más importante y MAPFRE se compromete contigo —con tu desarrollo profesional y personal y con tu bienestar— pero también con la sociedad y te hace partícipe de ese compromiso.
- *Porque Innovamos con propósito: nuestro entorno abierto y colaborativo nos permite aportar soluciones innovadoras que mejoran la vida de las personas.*  
La innovación es algo que ya está en nuestros valores. Pero

MAPFRE ES UN LUGAR DONDE **VALORAMOS LA DIVERSIDAD Y DONDE, SIENTO TÚ MISMO, PUES LLEVAR TU TALENTO HASTA DONDE QUIERAS.**

TÚ ERES LO MÁS IMPORTANTE Y **MAPFRE SE COMPROMETE CONTIGO** —CON TU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL Y CON TU BIENESTAR— **PERO TAMBIÉN CON LA SOCIEDAD Y TE HACE PARTÍCIPE DE ESE COMPROMISO.**

**LA INNOVACIÓN ES ALGO QUE YA ESTÁ EN NUESTROS VALORES.** PERO NO ES CUALQUIER INNOVACIÓN, **ES CON PROPÓSITO.** MAPFRE ES UN LUGAR DONDE HAY ESPACIO PARA INNOVAR Y **LO HACEMOS PARA CUIDAR LO QUE ES IMPORTANTE PARA LAS PERSONAS.**

no es cualquier innovación, es con propósito. MAPFRE es un lugar donde hay espacio para innovar y lo hacemos para cuidar lo que es importante para las personas.

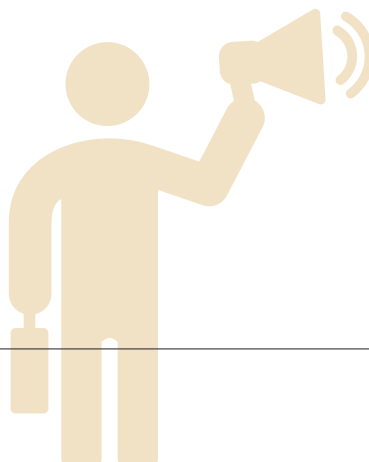
**Nuestro nuevo CLAIM: MAPFRE Donde tu tiempo cobra sentido**

Esta definición de marca empleadora es un hito más en nuestra gestión del talento.

Os invitamos a que, a partir de ahora, los hagáis vuestros porque van a ser nuestras señas de identidad para los próximos años.

En los próximos meses trabajaremos para desplegar nuestro claim y relato en el mundo. Queremos que cuando alguien piense en MAPFRE como empleador en cualquier parte del mundo, piense en el mismo relato y marca y en MAPFRE como en un excelente lugar para trabajar.

En los próximos meses, los países van a trabajar para desplegar nuestro claim y relato en el mundo. Queremos que cuando alguien piense en MAPFRE como empleador en cualquier parte del mundo, piense en el mismo relato y marca y en MAPFRE como en un excelente lugar para trabajar.



**MAPFRE**

*Donde  
tu tiempo  
cobra sentido*



## ASÍ HEMOS CONSTRUIDO NUESTRA MARCA COMO EMPLEADOR

Nuestra historia empieza en 2019. Ese año comenzamos a trabajar en este proyecto, que ha estado alineado con el nuevo Propósito de MAPFRE. Para ello contamos con la ayuda de McCann, una de las agencias internacionales de publicidad más importantes.

La primera fase fue la realización de un diagnóstico en el que analizamos:

### Las tendencias en gestión de personas. Aquí aprendimos que:

- Es fundamental que las marcas dispongan de un **propósito claro**.
- Las personas se preocupan por el **impacto** que su trabajo tiene sobre el entorno.
- Las cualidades y **aptitudes emocionales** cobran cada vez más relevancia.

### Los relatos y las marcas de empleador de nuestros competidores y otras empresas de referencia. Aquí conocimos que:

- Las propuestas de valor fuertes están basadas en las **inquietudes y motivaciones** de los empleados.
- **Difundir abiertamente las acciones realizadas** abre una puerta hacia el talento.
- Los **canales y formatos** de comunicación son tan importantes como el propio discurso.

### El posicionamiento de nuestra marca como empleador.

La percepción de la dirección, de los empleados y de otros públicos como los universitarios, los head-hunters y los expertos en recursos humanos sobre MAPFRE como empleador. Esto lo hicimos a través de entrevistas y encuestas, y los principales resultados fueron:

- La imagen de MAPFRE como marca empleadora es saludable y evoluciona de forma positiva. No obstante, es **más favorable entre el talento presente** que entre el talento futuro.
- Existe un elevado consenso acerca de las **fortalezas y los grandes desafíos** de la marca empleadora.

Una vez elaborado el diagnóstico, analizamos y concretamos los atributos con los que construir nuestra propuesta de valor para cumplir con el objetivo de expresar cómo somos en MAPFRE y lo que ofrecemos.

**Los atributos resultantes fueron: Talento. Compromiso e Innovación con propósito.** Y se realizaron varias sesiones de trabajo para verbalizar cada uno de ellos y alinearlos con el nuevo Propósito de MAPFRE.

**Todo ello dio lugar a nuestro relato y a nuestro nuevo claim de marca empleadora, como te hemos contado en la primera parte del artículo.**





NO TE PIERDAS EL VÍDEO  
#LAPARTEQUENOTOCA EN MAPFRE.COM

# MÁS SOSTENIBLES ES TIEMPO DE ACTUAR

TEXTO **NURIA DEL OLMO**  
IMÁGENES **MAPFRE, ISTOCK**

MAPFRE ha presentado recientemente su Plan de Sostenibilidad 2022-2024 para hacer frente a los retos sociales y medioambientales globales. Lo aborda con compromisos exigentes y rotundos en materia social y ambiental, con servicios y productos alineados con ellos y con un gobierno corporativo que nos permita continuar avanzando responsablemente.

Estamos convencidos de que el cambio es posible y queremos formar parte del mismo. Cada uno de nosotros, haciendo #LaParteQueNosToca, podemos construir una sociedad más justa, diversa, inclusiva, que garantice a todos la igualdad de oportunidades. Así es cómo vamos a ser parte de la transformación.



Ante desafíos globales, la respuesta sólo puede ser colectiva. MAPFRE cree que cada pequeña parte suma para provocar un cambio, y por eso quiere formar parte del mismo, con un nuevo plan de sostenibilidad, una estrategia completamente integrada en el negocio que le permita avanzar más rápido en sus compromisos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Se trata de un plan tremendamente ambicioso, que incluye más de 20 objetivos para, entre otros compromisos, alcanzar la neutralidad en carbono en 2030, reforzar su transparencia y elevar el cumplimiento de los Objetivos para el Desarrollo de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

### La S de social

Todas las dimensiones son relevantes, pero para MAPFRE, que es una empresa que cuida de personas, la S de Social es la que concentra la mayor parte de esta estrategia, que aspira a seguir avanzando hacia una sociedad más diversa e inclusiva, cerrar las brechas de desigualdad, ofrecer empleo de calidad e impulsar el conocimiento financiero y, con ello, un mejor acceso a la protección del seguro.

Con esta visión, MAPFRE ha desarrollado acciones concretas para incrementar

**“SI TRABAJAMOS JUNTOS POR UN MUNDO MÁS INCLUSIVO, MÁS SOLIDARIO Y MÁS JUSTO TENDREMOS MUCHO MÁS FÁCIL EL CAMINO HACIA UNA SOCIEDAD MÁS SOSTENIBLE Y EQUILIBRADA”**

Antonio Huertas, presidente de MAPFRE



El plan de sostenibilidad pone el foco en la S de social con el objetivo de promover una sociedad más diversa e inclusiva y cerrar las brechas de desigualdad.

la empleabilidad, tanto de sus empleados, como de los jóvenes; seguir incorporando personas con discapacidad (hasta lograr el 3,5 % en la plantilla en 2024); y preparar al talento sénior en su transición hacia la jubilación. También cuenta con un proyecto específico para fomentar la educación financiera, clave para que la sociedad pueda tomar mejores decisiones económicas en el futuro; así como para desarrollar mayor número de productos y servicios que ayuden a mejorar la calidad de vida de los mayores de 55 años; y fomentar los microseguros, un producto asegurador para que las personas más vulnerables y con menos recursos estén mejor protegidas.

Entre los compromisos sociales más relevantes destacan: eliminar la brecha de género en 2024, con un objetivo concreto dirigido a reducir la brecha salarial ajustada de género para esa fecha (con una tolerancia de +/- 1 %, compatible con una empresa de su dimensión); y lograr que el 100% de los proveedores de la red preferente de hogar, autos y salud y colaboradores de compras estén homologados con criterios ESG para 2024 en los principales mercados.

### Medio ambiente: proteger nuestro planeta

No hay duda de que el impacto del cambio climático y sus



riesgos asociados nos sitúa ante una emergencia global. MAPFRE aspira a ser neutra en emisiones de carbono en 2024 en sus principales mercados y en 2030 en todos los países donde está presente. También quiere convertirse en una referencia en economía circular. Para alcanzar estas dos grandes metas está

Contribuir a reducir la huella de carbono también está entre los retos de la nueva estrategia de sostenibilidad, con acciones como promover la movilidad sostenible y reducir el consumo de energía y papel en la oficina.

desarrollando acciones clave en materia medioambiental, con las que aspira a gestionar y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>eq y reducir los efectos del cambio climático.

Gracias al Plan Corporativo de Huella Ambiental 2021-2030, que incorpora novedades decisivas, la compañía va a reducir aún más su consumo de energía, agua y papel; va a seguir fomentando el trabajo en movilidad y va a continuar adquiriendo energía que procede de fuentes 100 % renovables e instalando más placas fotovoltaicas para autoconsumo. Está promoviendo, además, la movilidad sostenible, con puestos gratuitos de recarga eléctrica, rutas de autobuses para empleados, la renovación de la flota eco y la reducción de los viajes de negocio (avión y coche).

Avanzar hacia un modelo de economía circular también está entre sus prioridades. En este sentido MAPFRE va a reciclar y reutilizar las baterías de los vehículos eléctricos en caso de siniestro total a través del proyecto Second Life, así como incrementar el número de las pólizas Gama Cambio, incluyendo el tratamiento de baterías para este tipo de vehículos. También intensificará el reciclaje con proyectos como Residuo Cero, que extenderá a más oficinas y países, y que será clave para contribuir a conservar

los recursos naturales y reducir la contaminación y la huella de carbono.

### Negocio: liderar el cambio con los clientes

“El nuevo plan de sostenibilidad nos va a acompañar en la estrategia, nos va a orientar en el desarrollo del negocio y en la gestión responsable de nuestros activos e inversiones y nos va a permitir producir efectos transformadores muy positivos en las tres palancas de la gestión ESG, y hacerlo, además, de manera integrada en el negocio”. Así lo indicó Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, durante la pasada Junta General de Accionistas, donde subrayó la importancia de llevar a cabo tres grandes compromisos.

“Crear productos y servicios cada vez más sostenibles, alineados con una sociedad más exigente y concienciada; impulsar inversiones que, además de la rentabilidad financiera, también generen un dividendo social; y ayudar a nuestros clientes a transitar de una manera progresiva hacia actividades menos contaminantes, un aspecto clave que nos ha hecho endurecer nuestras políticas de suscripción”.

El compromiso más importante con el que la compañía quiere contribuir desde la suscripción

## TÚ PUEDES SER EL PROTAGONISTA DEL CAMBIO

MAPFRE ha presentado su nuevo video de sostenibilidad, su tarjeta de presentación para explicar, en menos de dos minutos, qué es para el Grupo la sostenibilidad y con qué proyectos concretos está sumando a un mundo más justo, ético, seguro, diverso, inclusivo y próspero.

El video, editado en los tres idiomas corporativos introduce mensajes directos como **«Tú puedes ser el protagonista del cambio. Cada pequeño gesto, cada esfuerzo cuenta»**, clave para reforzar la idea de que **«es responsabilidad de todos elegir el propósito de construir un nuevo futuro sostenible»**.

El video introduce cada una de las dimensiones del plan de sostenibilidad (Social, Medio Ambiente, Negocio ESG y Gobierno Corporativo) y hace hincapié en la primera de ellas, la S de Social, para referirse a aquello que es más importante para la empresa, las personas.

A lo largo de toda la pieza audiovisual, se hace referencia a la importancia de la colaboración para contribuir a un modelo de sociedad mejor, **«cuidar de aquello que nos importa es un reto común»** y lanza un mensaje importante a todos sus públicos para que sean parte de esta transformación: **«Súmate a nuestro compromiso con pequeños gestos que contribuyen al objetivo común de proteger al planeta y construir un presente y un futuro para las personas»**. Es su manera de transmitir a la sociedad lo que quiere decir con #LaParteQueNosToca.



## COMPROMISOS MÁS EXIGENTES PARA EL TRIENIO

El plan de sostenibilidad 22-24 eleva la exigencia de los anteriores y establece entre otros, los siguientes objetivos:



### AMPLIAR EN 2024 LA NEUTRALIDAD DE EMISIONES

ya conseguida en España y Portugal, a los principales países de MAPFRE en el mundo, para alcanzar la neutralidad global en 2030.



### CONTINUAR CON LAS POLÍTICAS LABORALES INCLUSIVAS

para que las personas con discapacidad supongan, al menos, el 3,5% de la plantilla.



### HOMOLOGAR EN SOSTENIBILIDAD A TODOS LOS PROVEEDORES PREFERENTES

de hogar, autos, salud y compras, en los principales mercados de MAPFRE.



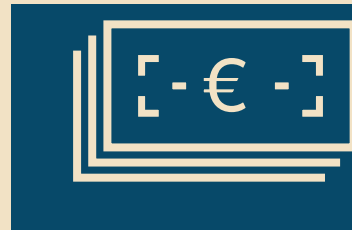
### INVERSIONES

Conseguir que al final del 2024, al menos el 90% de la cartera de inversiones sea calificada bajo criterios ESG.



### NO INVERTIR EN COMPAÑÍAS DE CARBÓN, GAS Y PETRÓLEO QUE NO ESTÉN COMPROMETIDAS

con un plan de transición energética que permita mantener el calentamiento global en torno a 1,5°C.



### INCORPORAR OBJETIVOS ESG

en una parte de la remuneración variable de los 250 directivos más relevantes de MAPFRE.

al desarrollo sostenible es que MAPFRE no invertirá ni asegurará empresas de carbón, gas y petróleo que no estén comprometidas con un plan de transición energética que permita mantener el calentamiento global en torno a 1,5°C, principal requisito para poder cumplir con los compromisos del Acuerdo de París.

En materia de inversión el Grupo también se ha comprometido a que el 90 % de la cartera de inversión sea calificada con criterios ESG en 2024, así como ampliar la cartera de productos de ahorro e inversión con criterios sociales, ambientales y de buen gobierno.

### Más transparencia y Agenda 2030

MAPFRE está plenamente comprometida con la Agenda 2030, clave para transformar el presente y asegurar un mundo más justo, más igualitario y más seguro para todos. El nuevo plan ha permitido revisar e incrementar sus exigencias en transparencia y ODS, en base a lo que los demás esperan de la compañía, y lo que ellos mismos creen que son capaces de hacer para contribuir con todo su potencial.

En un momento de emergencia como en el que nos encontramos, los retos climáticos y sociales nos

### “NUESTRA ESTRATEGIA ESTÁ DISEÑADA PARA PRODUCIR EFECTOS TRANSFORMADORES MUY POSITIVOS EN LAS TRES PALANCAS DE LA GESTIÓN ESG”

Antonio Huertas, presidente de MAPFRE



desafían a colaborar de manera transversal para poder encontrar conjuntamente soluciones de valor. Por eso queremos impulsar el diálogo, desde dentro y hacia fuera, con todos aquellos que, como nosotros, quieren formar parte de este cambio.

¿Y cómo lo vamos a hacer? Internamente, MAPFRE va a fortalecer su marco ético, incluyendo objetivos ESG en la remuneración de cerca de 250 directivos de la compañía, así como midiendo el impacto que tienen algunos de sus proyectos en gestión de personas en los ODS. Hacia fuera, va a evaluar si su desempeño consolida la percepción de MAPFRE como empresa sostenible entre sus principales grupos de interés.

La aseguradora sabe que, ante la oportunidad que tiene, solo con una estructura de gobierno ética e inclusiva, todos podemos sumar a la transformación. Por eso quiere escuchar y dar voz a todos sus aliados, para poder integrarlos en su propio proyecto. De esta manera se podrá materializar, desde #LaParteQueNosToca, un cambio que responda y satisfaga a todos aquellos que ayudan a hacer posible el propósito que mueve a MAPFRE a la acción.





# «HOY EMPIEZO A PONERME EN FORMA» SE HACE REALIDAD CON KILÓMETROS DE CONFIANZA MAPFRE







TEXTO **ENRIQUE VEGA** | IMAGEN **MAPFRE, ISTOCK**

¿Cuántas veces te has dicho a ti mismo «hoy empiezo a ponerme en forma»? Posiblemente, y en más de una ocasión, hayas bajado los brazos pensando que algún día retomarías tus objetivos.

La sociedad está cambiando a un ritmo vertiginoso y nuestra capacidad para adaptarnos no siempre está en pleno rendimiento y es posible que, en más de una ocasión, nos veamos forzados a posponer algunas metas que nos habíamos propuesto y, lo que sería peor, a abandonar nuestra competición personal en medio de la carrera. De hecho, las personas tendemos a postergar indefinidamente las cosas que nuestra mente percibe como un cambio drástico, o un cambio que implica que nuestro cuerpo y nuestra mente se adapte a «algo» que desconocemos y que además amenaza con sacarnos de nuestra zona de confort.

## KILÓMETROS DE CONFIANZA II

**7** CANDIDATOS  
**+ 500** ASPIRANTES  
**8,5 KM,**  
**21 KM, 42 KM**

LA CLAVE RESIDE EN **DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE PUEDE TENER UNA METODOLOGÍA MUY BÁSICA QUE TE AYUDE A LLEVAR UN CONTROL DE TUS ENTRENAMIENTOS. TODO ESTO NO SIRVE SI NO ADQUIRIMOS LAS TÉCNICAS ADECUADAS PARA MANTENER LA POSTURA A LO LARGO DE LOS MILES DE METROS QUE NOS SEPARAN DE LA LÍNEA DE META.**

Seguramente, habrá rondado por tu cabeza esa frase de «no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy». Sí, aunque no nos demos cuenta, es una filosofía que puede ayudarnos a gestionar cualquier situación que se nos presente o desafío que queramos cumplir.

Sin embargo, no siempre somos capaces de emprender el camino de forma individual: la motivación es la razón fundamental por la que muchos runners deciden cada día ponerse las zapatillas, salir a correr y alcanzar las metas que se propongan.

MAPFRE ha vuelto a dar ese empujón a aquellas personas que quieren superar sus metas a través de la nueva edición de KM de Confianza. Bajo el lema «Todos tenemos la misma salida. Ahora sal a buscar la meta», MAPFRE pretende involucrar a cualquier persona para que, independientemente de su



## PARTICIPANTES DE MAPFRE EN EL RETO DE KILÓMETROS DE CONFIANZA

La acogida de la campaña entre los compañeros de MAPFRE fue fantástica y hubo multitud de solicitudes. Te presentamos aquí a los tres seleccionados para completar los desafíos. No les deseamos suerte —que no les hará falta porque irán preparadísimos a Lisboa—, ¡les deseamos motivación y confianza! ¡Mucho ánimo!

**Alfredo García-Almonacid Fuentes** no había vuelto a correr desde que dejó el instituto, aunque practica otros deportes. Fiel a su lema de vida: “Hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes”, explica las motivaciones de participar en KM de Confianza: “En mi caso, va a ser uno de los retos personales que me planteé al iniciar el año. Hace tiempo un médico me dijo que tenía que hacer cosas nuevas cada cierto tiempo para mejorar mi cabeza y como nunca he corrido es una motivación extra para acabar este reto”

“Llegar a correr distancias largas y hacer el Camino de Santiago completo” es la motivación de **Julián Arturo Almería Sanmiguel** para lograr su reto en KM de Confianza: alcanzar los 8,5KM. ¡Ya tiene experiencia porque el año pasado logró hacer parte de ese Camino de Santiago! Dispuesto a “Tomar lo bueno» que esta propuesta de MAPFRE le ofrece, quiere dedicar este objetivo a su familia y amigos.

**Adoración Delicado Martínez**, a quien todos llamamos Dori, busca que esta participación le sirva: “Como catalizador para incorporar una rutina deportiva de intensidad media en mi día a día y ser capaz de compatibilizarlo con el cuidado de mis niñas (de 5 y 8 años) y una actividad profesional muy intensa, y que sea una rutina duradera en el tiempo”. Viene muy preparada —ha practicado senderismo, running, yoga, zumba, aquagym y ha realizado rutas en bici— para alcanzar su sueño.

Además, cuatro participantes externos aspiran a cumplir sus objetivos de maratón, media maratón y 8,5 km. Ellos son: **Roberto Leol, Montse Díaz, Tmimi Chaemae y Sara Gil**. ¡Ellos también saldrá a por todas!

punto de partida, pueda llegar al final de los 42 kilómetros que definen una maratón.

Los siete candidatos elegidos entre los más de 500 aspirantes para KM de Confianza II tendrán que enfrentarse a una de las siguientes distancias: 8,5 km, 21 km o 42 km.

## ASESORANDO DESDE EL PRIMER ENTRENAMIENTO

La preparación y el entrenamiento constante vuelven a ser aspectos clave para alcanzar cualquier objetivo. En esta ocasión, para recorrer los 42 kilómetros que marca la maratón de KM de Confianza, ambos vendrán acompañados por el asesoramiento de los mejores profesionales: los *coaches* Marina Rebull, Germán Madrazo, Pablo Lucero y Judit Abarca guiarán a los runners hasta la meta a través de cuatro disciplinas distintas: motivación, nutrición, movilidad y preparación física.

Las claves de una buena preparación no tienen por qué venir necesariamente de los gimnasios: Marina Rebull, la *coach* de nutrición, se encargará de asesorar a los participantes sobre la importancia de una alimentación adaptada a nuestros objetivos. «Porque la nutrición, igual que el descanso, es parte de un buen entrenamiento», nos indica la nutricionista.



**PABLO LUCERO**  
HEAD COACH

- + Deportista, ciclista y triatleta
- + Osteópata deportivo
- + Entrenador personal
- + Dirige un equipo de Triatlón: BCN-MADTriatlón

*"Trato de adaptar el nivel físico de las personas, siendo su apoyo constante para que cumplan objetivos sin lesiones"*

MAPFRE



**JUDIT ABARCA**  
COACH DE MOVILIDAD Y FUERZA

- + Esquiadora y apasionada del running
- + Entrenadora de acondicionamiento funcional
- + Entrenadora de Running x Woman en Barcelona
- + Formadora oficial de Rollercross

*"Entrena para la vida mientras mejoras tu salud"*

MAPFRE



**GERMÁN MADRAZO**  
COACH MOTIVACIONAL

- + Deportista olímpico, emprendedor y propietario de una tienda especializada en running.
- + Practica atletismo, tenis, bici, triatlón, esquí de fondo...
- + Cruzó la meta de Cross Country Sky en los JJOO

*"La confianza en tu cuerpo y en tu mente lo vas consiguiendo en cada entrenamiento. No hay límites para el espíritu humano"*

MAPFRE



**MARTINA REBULL**  
COACH ALIMENTACIÓN

- + Apasionada de la nutrición y el deporte
- + Triatleta. IM 70-3 Titan Desert Finisher
- + Nutrición deportiva FC Goa
- + Experiencia asesorando a deportistas amateurs y profesionales

*"La nutrición, igual que el descanso, es parte de un buen entrenamiento"*

MAPFRE

Además de una dieta adecuada y equilibrada, la motivación juega un papel fundamental a la hora de enfrentarnos a cualquier desafío. En este caso, la amplia experiencia de Germán Madrazo, el *coach* motivacional, en el deporte y su filosofía de que para el ser humano no existen límites le llevaron a competir en unos juegos olímpicos.

La preparación física y el entrenamiento van de la mano del *head coach* Pablo Lucero. Su currículum como entrenador, fundador de BCN-MadridTriatlón y técnico de la selección española de triatlón, le permite adaptar los entrenamientos y ser un apoyo constante para que los corredores lleguen a la meta sin sufrir lesiones. Para él, la clave reside en «desarrollar un plan de acción que puede tener una metodología muy básica que te ayude a llevar un control de tus entrenamientos», añade.

Todo esto no sirve si no adquirimos las técnicas adecuadas para mantener la postura a lo largo de los miles de metros que nos separan de la línea de meta. Por ello, Judit Abarca, *coach* de movilidad, se encargará de mostrar su visión del deporte, procurando que no siempre busquemos esa gran meta a batir, sino que nos mantengamos activos. Porque «entrenamos para nuestra vida mientras mejoramos nuestra salud».

## TODO EL MUNDO SE LANZA A LAS CALLES

Cambiar los viejos hábitos, convertirte en alguien más activo y conseguir llevar una vida más saludable es un gran paso para cualquiera y uno de los más importantes para que tu vida dé un gran cambio.

Por ello, en esta edición, tú también puedes participar. A través de la aplicación de KmDeConfianza, podrás romper tus propias barreras, salir del sedentarismo y comenzar una rutina diaria de ejercicios. Siguiendo los consejos de los entrenadores y superando los retos que irán apareciendo en la app, podrás entrar en diferentes sorteos de material deportivo de Asics y Garmin.

Desde el 14 de febrero, cualquiera puede acceder a la aplicación y establecer sus propios objetivos, creando un plan adaptado a sus capacidades, necesidades o incluso horarios. A través de KmDeConfianza, los usuarios podrán apuntarse a cada uno de los retos que vayan apareciendo cada mes y comenzar así hábitos de vida más saludables, ya sea andando o corriendo (adaptado a cada usuario).

Para este reto no hay barreras. Y es que, independientemente de dónde vivan o de las capacidades que tengan, cualquiera podrá entrar en la aplicación y crear el plan más adecuado a su perfil. Sé

## HAZTE LA SIGUIENTE PREGUNTA: ¿CON QUÉ DEPORTE TE SIENTES MOTIVADO?

### SI TE ABURRE EL METODO, CAMBIA

### ESTABLECE METAS

### ANOTA ESTADÍSTICAS, DESCRIBE EL PROCESO

### RECOMPÉNSATE

### SÉ FLEXIBLE

Además, el fenómeno Kilómetros de Confianza no se queda en España. Siendo una muestra de cómo la motivación y la confianza pueden jugar un papel crucial en nuestra carrera por superar nuestros desafíos, Perú ha decidido adaptar la campaña a su país e involucrar así a personas que posiblemente nunca hayan corrido una maratón.

### EL OBJETIVO: LISBOA

Los siete participantes ya tienen una idea en mente: la Maratón de Lisboa. Para el 9 de octubre, todos ellos llegarán plenamente preparados para la cita final. Miles de corredores de todo el mundo se congregan en este evento internacional que sin duda marcará la vida de nuestros runners.

Pero no están solos: nuestros cuatro coaches les guiarán a lo largo de este camino hasta el día de la maratón, participando en una de las tres modalidades: 8,5, 21 o 42 kilómetros.

Así que, cuando necesites un cambio, trabaja para conseguirlo. Cuando sientas que es el momento de cruzar nuevas metas, esfuérzate para cruzarlas. Cuando decidas cuidar aún más tu salud, confía y déjate llevar de la mano de los mejores. **Apúntate al reto de KmDeConfianza y sal a la calle a cumplir tus sueños.**





# Endorfinas y bienestar

Es sorprendente la cantidad de recursos internos que los seres humanos tenemos a nuestra disposición y lo poco que recurrimos a ellos. Un claro ejemplo de esto a nivel neuroquímico son las endorfinas: ¿qué son y cómo podemos ponerlas a trabajar para optimizar nuestro bienestar?

TEXTO **CRISTINA AGUD (PSICÓLOGA CLÍNICA Y PSICOTERAPEUTA DE TELADOC)** | IMÁGENES **ISTOCK**

## ¿Qué son las endorfinas?

Las endorfinas son sustancias químicas que produce nuestro cerebro (concretamente el hipotálamo y la hipófisis) encargadas de estimular circuitos neuronales de nuestro sistema nervioso relacionados con el placer. Técnicamente son polipéptidos de tipo opiáceo que actúan como neurotransmisor, es decir, farmacológicamente son una especie de morfina interna natural, como una “droga”, pero sin crear adicción ni efectos secundarios.

Algunos ejemplos de entrenamientos que potencian la liberación de endorfinas son: correr, HIIT (entrenamientos interválicos de alta intensidad), zumba, natación, bicicleta (indoor y exterior), escalada (y otros deportes de riesgo como

LAS **ENDORFINAS** SON SUSTANCIAS QUÍMICAS QUE **PRODUCE NUESTRO CEREBRO** ENCARGADAS DE ESTIMULAR CIRCUITOS NEURONALES DE NUESTRO SISTEMA NERVIOSO RELACIONADOS CON EL **PLACER**

FARMACOLÓGICAMENTE SON UNA ESPECIE DE **MORFINA INTERNA NATURAL**, COMO UNA “DROGA”, PERO **SIN CREAR ADICCIÓN NI EFECTOS SECUNDARIOS**

barranquismo, descenso, etc.), “jumping”, body combat... Pero, recuerda, también otro tipo de disciplinas como el yoga o pilates pueden ser altamente endorfinicos.

## Funciones principales

Las endorfinas se relacionan con el bienestar por dos motivos:

- Generan placer.
- Eliminan el dolor.

Sus funciones principales son:

- Producen bienestar y reducen los niveles de estrés y ansiedad.
- Tienen efecto analgésico: mitigan el dolor tanto físico como emocional.
- Refuerzan el sistema inmune y reducen la presión arterial.
- Aumentan la libido.
- Regulan el apetito.

- Mejoran la memoria y la atención.
- Retrasan el envejecimiento.

## ¿Qué sucede cuando hacemos ejercicio?

Podemos entender el deporte como una especie de terapia no farmacológica indicada para personas de cualquier edad y condición física, que ayuda a mejorar la salud en diferentes planos: a nivel físico, emocional, cognitivo y social. Las endorfinas juegan un papel clave. Sin embargo, no todos los entrenamientos liberan la misma cantidad de esta sustancia. ¿Cómo podemos optimizar nuestra práctica deportiva para sentirnos mejor psicológicamente?

Antes de nada, necesitamos entender que el placer no únicamente se debe al logro conseguido o a batir el propio récord. Para que el deporte nos ayude a generar endorfinas es necesario adaptarlo a nuestra forma física e ir aumentando el esfuerzo o la duración de manera progresiva. Si empezamos por encima de nuestro propio nivel, podemos generar el efecto contrario, no sólo que no genere placer sino llevarnos al bloqueo, rechazo y abandono. Por otro lado, el

**LAS ENDORFINAS SON SUSTANCIAS QUÍMICAS QUE PRODUCE NUESTRO CEREBRO ENCARGADAS DE ESTIMULAR CIRCUITOS NEURONALES DE NUESTRO SISTEMA NERVIOSO RELACIONADOS CON EL PLACER**

FARMACOLÓGICAMENTE SON UNA ESPECIE DE **MORFINA INTERNA NATURAL**, COMO UNA "DROGA", PERO **SIN CREAR ADICCIÓN NI EFECTOS SECUNDARIOS**

esfuerzo crónico ocasionado por el sobreentrenamiento también disminuye la liberación de endorfinas. Por tanto, ajustar el nivel es importante.

## ¿Y después?

También existe otra manera de generar endorfinas que no es propiamente durante la actividad deportiva, sino a posteriori: durante la recuperación tras el esfuerzo. El organismo libera esta sustancia para reducir los síntomas de fatiga, activando los receptores del cerebro que alivian la percepción del dolor. Denominamos a esto "efecto recompensatorio".

## Elegir la actividad

Existen muchos tipos de deportes. La primera pregunta que debemos responder a la hora de plantearnos cuál elegir es "¿qué me gusta?" Puede ser de interior o exterior, individual o colectivo, aeróbico o anaeróbico... Una elección acorde con los intereses personales aumenta la adherencia y el mantenimiento de la motivación.

No toda la actividad física libera la misma cantidad de endorfinas. Según la investigación sobre el tema,





hay una mayor liberación cuando el ejercicio es de alta intensidad y genera un aumento de ácido láctico en sangre. Entonces, ¿cómo plantear nuestro esfuerzo para liberar más endorfinas? Las endorfinas se liberan cuando generamos estrés en el organismo y esto podemos conseguirlo a través de dos factores:

- Intensidad.
- Duración.

Así pues, podemos aumentar el nivel de endorfinas con un entrenamiento intenso y de corta duración, pero también con uno de intensidad moderada y de larga duración. Asimismo, el ejercicio físico desarrollado en altitud genera más endorfinas.

PUEDES ENCONTRAR ESTE ARTÍCULO Y MUCHOS OTROS SOBRE ALIMENTACIÓN, ENTRENAMIENTO Y VIDA SALUDABLE EN <https://www.kmdeconfianza.com/>



# MAPFRE IMPULSA UNA #CULTURACIBERSEGURA PARA PREVENIR LOS CIBERRIESGOS



La pandemia ha acelerado la interconexión digital de personas y empresas, creando un entorno propicio para el incremento de los ciberataques. Por eso, MAPFRE ha lanzado una campaña interna de concienciación en ciberseguridad para mejorar la prevención y sensibilización frente a este tipo de riesgos.



VISITA LA EDICIÓN DIGITAL DE LA REVISTA  
EN [WWW.ELMUNDODEMAPPRE.COM](http://WWW.ELMUNDODEMAPPRE.COM)



TEXTO **PABLO FUENTES** | IMÁGENES **MAPPRE**

La ciberseguridad es un eje fundamental de la transformación digital, ya que en el entorno de las nuevas tecnologías y la era digital cada vez estamos más expuestos a la ciberdelincuencia. Esta situación se ha visto agravada por la pandemia de la covid-19, que ha acelerado la digitalización y la conectividad de personas y empresas, creando así un entorno propicio para los ciberataques, como el que MAPFRE afrontó con éxito en 2020 en España, uno de los momentos más complejos en la historia de la compañía.

En su informe *Ciberamenazas y tendencias. Edición 2021*, el CCN-CERT (Seguridad de la Información del Centro Criptológico Nacional, CCN, adscrito al Centro Nacional de Inteligencia) habla de un incremento en el número de incidentes y en su peligrosidad, debido a la digitalización forzosa en la que la sociedad se ve envuelta.

Por poner una cifra, el Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (INCIBE) gestionó 133.155 incidentes durante el año 2020, de los que el 80 % hicieron referencia tanto a ciudadanos como empresas. Estos datos duplican la cifra del año anterior, por lo que los expertos comenzaron a hablar de una ciberpandemia.

En este contexto, ahora cobra protagonismo el concepto de responsabilidad individual. Es decir, cualquiera de nuestras acciones puede convertirse en una gran amenaza para nuestra seguridad. De hecho, el 95 % de los ataques o incidentes en materia de ciberseguridad se debe a fallos humanos, según

---

**THE FIREWALL MINDSET ES UNA CAMPAÑA 100 POR 100 DIGITAL CUYO OBJETIVO ES ENSEÑAR A LOS USUARIOS A PREVENIR Y ACTUAR ANTE LOS ATAQUES MÁS RECURRENTES**

---

el estudio Cyber Security Intelligence Index de IBM, por lo que la prevención a través de la concienciación de los empleados debe ser una prioridad en la agenda de todas las corporaciones.

Por esta razón, MAPFRE ha lanzado una campaña de concienciación en ciberseguridad, denominada Firewall Mindset MAPFRE, #CulturaCibersegura, que busca impulsar la cultura de seguridad de MAPFRE, en el marco del Plan de Ciber Resiliencia (PCR).

Además, la iniciativa forma parte del escenario de Protección de la información de Digital Workplace, un proyecto que ofrece a los profesionales de la compañía, a través de herramientas de colaboración digital, la oportunidad de trabajar de una forma más ágil, colaborativa y segura.

Se trata de una campaña 100 por 100 digital cuyo objetivo es enseñar a los usuarios a

prevenir y actuar ante los ataques más recurrentes. A través del *storytelling* y una metodología basada en la gamificación, muy divertida y amena, los ciberagentes aprenden con casos reales y entrenan sus habilidades OPDA (Observa, Piensa, Decide y Actúa), el mantra del proyecto, que es lo que nos permitirá estar preparados ante los próximos ciberataques.

MAPFRE quiere que todos sus profesionales sean conscientes de la importancia que tiene nuestro comportamiento seguro en Internet en el entorno profesional, y también en nuestro ámbito personal y familiar. Además, es una estupenda oportunidad para aumentar y reforzar los conocimientos en materia de ciberseguridad.

A través de la gamificación, los usuarios resuelven casos reales en distintas modalidades de ciberataque.

### MAPFRE incorpora a sus primeros 7.300 ciberagentes

La campaña comenzó a finales de 2021 en España y ya han participado más de 7.300 personas, de las cuales 3.800 ya han recibido su diploma como ciberagentes de la compañía. Todos ellos han pasado por distintas pruebas, que van desde la visualización de un webisodio, el informe de una experta con la explicación del caso, unos tips o

POR PONER UNA CIFRA,  
EL INSTITUTO NACIONAL DE  
CIBERSEGURIDAD DE ESPAÑA  
(INCIBE) GESTIONÓ

# 133.155

INCIDENTES DURANTE EL AÑO  
2020, DE LOS QUE EL  
80 %

HICIERON REFERENCIA  
TANTO A CIUDADANOS COMO  
EMPRESAS. ESTOS DATOS  
DUPLICAN LA CIFRA DEL AÑO  
ANTERIOR, POR LO QUE LOS  
EXPERTOS COMENZARON  
A HABLAR DE UNA  
CIBERPANDEMIA.

claves de este, un examen o caso abierto y finalmente la solución y el cierre del caso. En total, en la plataforma se alcanzaron más de 159.594 visualizaciones de vídeo, cerca de 1.781 likes y 2.013 comentarios

En 2022 se está completando el despliegue de la campaña en España y **se está iniciando el lanzamiento** en el resto de las regiones y países de MAPFRE.

Esta campaña es una de las iniciativas desarrolladas por el Grupo de Trabajo de Concienciación en Ciberseguridad de MAPFRE, integrado por la Dirección Corporativa de Seguridad, el Área Corporativa de Personas y Organización y el Área Corporativa de Relaciones Externas y Comunicación, desde el que se impulsan también otras acciones dirigidas a crear cultura de seguridad en la empresa.

Destacan, por ejemplo, el despliegue de cursos de formación en seguridad integral a 22.000 empleados y de privacidad de datos a 19.000; la distribución a más de 11.000 profesionales en España de una funda de protección para tarjetas de crédito; la publicación trimestral en la Intranet Global y la App Personas de vídeos e infografías con consejos sobre ciberseguridad; y la realización de simulaciones y ciberejercicios en distintos países, para medir a eficacia de las acciones de formación y concienciación. 

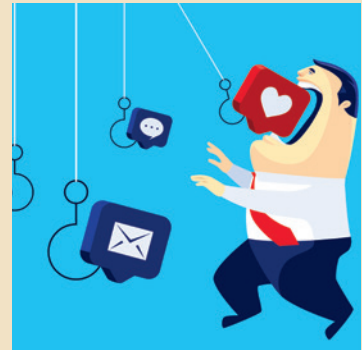
## LOS TIPOS DE CIBERATAQUE QUE MÁS HAN AUMENTADO DURANTE LA PANDEMIA

Según el Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (INCIBE), las modalidades de ciberataques que más auge tuvieron en 2020 fueron las siguientes:



### PHISHING CORPORATIVO O BEC (BUSINESS EMAIL COMPROMISE)

aprovechando el incremento de la situación del teletrabajo. Dentro de este ataque, destaca el fraude del CEO, con un crecimiento del 15 %.



### MALWARE A MEDIDA

haciendo uso del reclamo de la crisis sanitaria, los ciberdelincuentes lanzan campañas masivas de phishing. Además, han modificado el tipo de malware para lograr un impacto de ataque mayor.



### RANSOMWARE

más dirigido y peligroso, que permite a los ciberdelincuentes aumentar el precio del rescate y aumentar sus beneficios.



### CADENA DE SUMINISTROS

ha aparecido como novedad en las listas de tendencias de ciberataques, como consecuencia de la falta de madurez y eficacia en la seguridad de procesos de muchas organizaciones. Uno de los mayores incidentes que podemos destacar fue la vulneración del código fuente de la nube de Microsoft.



VISITA LA SECCIÓN INNOVACIÓN  
DE WWW.ELMUNDODEMAPFRE.COM

# MAPFRE ACUDE AL MOBILE WORLD CONGRESS DE BARCELONA CON UNA MIRADA PROPIA SOBRE EL FUTURO DE LA SALUD



El pasado 28 de febrero Barcelona volvió a acoger de forma presencial el evento referente en materia tecnológica, el Mobile World Congress, que este año ha reunido a 60.000 asistentes de todo el mundo. Una delegación de MOi (MAPFRE Open Innovation), MAPFRE España y Savia recorrió los pabellones de la feria barcelonesa para presenciar las últimas novedades de la mano de startups, fabricantes de dispositivos y proveedores de servicios, entre otros actores.

Desde MAPFRE pusimos el foco en 4YFN (*Four Years From Now*), evento satélite del Mobile World Congress donde startups, inversores y grandes corporaciones —como MAPFRE, en plena convocatoria de su cuarta edición del programa *insur\_space*— se dan cita para buscar vías de colaboración. Además de contar con un espacio propio para conectar con el ecosistema emprendedor, se presentó la propuesta de MAPFRE Open Innovation (MOi) y de Savia a los más curiosos junto al Barcelona Health Hub (BHH), la primera asociación tecnológica de la ciudad para impulsar proyectos de innovación en el ámbito de la salud digital.

Con el reciente lanzamiento de la *call for startups* y su vertical de salud y bienestar, los equipos dieron a conocer su propuesta de valor en esta vertical y recibieron propuestas interesantes que decidieron aplicar al programa de *insur\_space*, en busca de una potencial colaboración.

## TENDENCIAS EN EL ÁMBITO ASEGURADOR

En la primera jornada del 4YFN, Pedro Díaz-Yuste, CEO de Savia y responsable de Salud Digital en MAPFRE, participó en el panel organizado por BHH *Digital Health Trends in Insurance*

TEXTO ALEJANDRO MIGUEL PRIEGO | IMÁGENES MAPFRE



(tendencias de salud digital en el ámbito asegurador), donde relató la tormenta perfecta que supuso la llegada de la covid-19 para la telemedicina y cómo MAPFRE decidió que podía ayudar abriendo la plataforma no solo a sus clientes, sino a la sociedad en su conjunto, de forma gratuita. Además, Díaz-Yuste comentó que en la apuesta de MAPFRE por la innovación la colaboración con startups que ha consolidado Savia en tres años no solo es positiva, sino vital. Y para lograr esos frutos de éxito contribuyen, en su opinión, tres ingredientes: rapidez en la integración, relaciones *win-win* y humildad bidireccional.

Todas estas propuestas y pasos innovadores son necesarios a la hora de transformar a las organizaciones. **Mónica García Cristóbal**, directora de Transformación de MAPFRE España, participó en la segunda jornada del evento en una conversación con Amazon Ads, donde compartió sus reflexiones sobre la apuesta de MAPFRE por empatizar y mejorar la experiencia de cliente. Junto con **Germán Martínez**, Managing Director de Amazon Ads en España, profundizaron en la

CON EL RECIENTE LANZAMIENTO DE LA **CALL FOR STARTUPS** Y SU **VERTICAL** DE SALUD Y BIENESTAR, **LOS EQUIPOS DIERON A CONOCER SU PROPUESTA DE VALOR EN ESTA VERTICAL Y RECIBIERON PROPUESTAS INTERESANTES QUE DECIDIERON APLICAR AL PROGRAMA DE INSUR\_SPACE, EN BUSCA DE UNA POTENCIAL COLABORACIÓN.**

aceleración de tendencias en las organizaciones tras la pandemia y su compromiso con responder y anticiparse a las necesidades del cliente, esté donde esté.

Lo importante es establecer relaciones de confianza sólidas y duraderas con ellos. «Nos importan las familias ...y los jóvenes», recalcó, y «tenemos que conocer sus gustos y preferencias, saber lo que necesitan... Por eso estaremos

en canales —como Amazon, o Twitch—, donde ellos se encuentran», explicó.

### TORRE MAPFRE: PUNTO DE ENCUENTRO

Después de una exigente jornada en el MWC se reservó un momento de excepción para subir a la última planta de Torre MAPFRE, desde donde se aprecian el mar, la naturaleza y la urbe, para ampliar la vista hacia el futuro de la salud.

Junto a Accenture, MAPFRE celebró «*The pulse of change: Miradas al futuro de la salud*» donde investigadores, startups, inversores y

divulgadores debatieron sobre los avances y las tendencias para los próximos años.

Tras la apertura del mismo por parte de **Joan Cuscó**, director global de Transformación de MAPFRE, y **Elie AbiLahoud**, director de Venturing e Innovación en Europa de Accenture, se fueron intercalando ponencias de excepción, turno de preguntas, una entrevista y un coloquio.

**Nicolas Monsarrat**, responsable de Salud Digital en Europa de Accenture, desgranó las tendencias dinámicas de la salud en la región, marcadas por el veloz crecimiento de la salud digital donde se espera un crecimiento del 29,6 por ciento entre 2019 a 2023.

Coincidiendo con el Día Mundial de las Enfermedades Raras, **Lluis Montoliu**, biólogo e investigador del CSIC y del CIBER en el Centro Nacional de Biotecnología (CNB), explicó los avances en genética, logros y desafíos que presenta la medicina personalizada de precisión para conseguir tratar a los pacientes de forma individualizada, los avances en herramientas de edición genética como CRISPR y la importancia de la integridad científica, entre otros temas.

En su intervención, seguida con mucho interés por parte de la audiencia, Lluis Montoliu compartió cómo la tecnología ha acelerado y mejorado su forma de trabajar: «A finales de los años 90, secuenciamos el genoma por primera vez. Por entonces yo podía tardar dos años y medio en inactivar un gen, algo que ahora mismo me cuesta unas pocas semanas», comentó el experto en enfermedades raras, como el albinismo. Además, aseguró que la inteligencia artificial, el uso de datos o la supercomputación están llamados a revolucionar el sector.

**LA SALUD DEL FUTURO QUEDÓ EXPUESTA Y OCUPÓ EL PROTAGONISMO QUE MERECE EN UN CONTEXTO EN EL QUE HAN DOMINADO LAS PREOCUPACIONES DE LOS CIUDADANOS A NIVEL MUNDIAL Y EN EL QUE LOS AVANCES PUEDEN CONTRIBUIR A DEVOLVERNOS EL OPTIMISMO Y SITUAR EL APOYO A LA SALUD MENTAL EN PRIMERA LÍNEA.**

Montoliu afirmó que los desafíos que existen son globales, pero las soluciones son diferentes en las distintas geografías.

### **FIRESIDE CHAT: ACELERANDO EL CAMBIO**

Mas adelante se celebró un coloquio, moderado por **Luisa Bautista**, directora de

Sanidad en Iberia de Accenture, bajo el título *Fireside chat: acelerando el cambio*. En este, **Pedro Díaz Yuste** explicó que la idea de poner al paciente en el centro de la estrategia va a ser una de las claves de la salud digital y así lo hizo Savia, brindando el servicio de telemedicina de forma gratuita a todos los usuarios durante la pandemia. Pedro adelantó que Savia «va a jugar un papel importante» y que la telemedicina ya es el presente del mundo de la salud.

**Miquel A. Bru Angelats**, vicepresidente de Desarrollo de Negocio en Made of Genes, habló sobre el rumbo bidireccional que va a seguir la medicina personalizada y la importancia de hacer partícipe al cliente de forma directa, empoderando a los ciudadanos para que sean ellos los que decidan compartir sus datos para mejorar su propia salud además de ayudar al estudio de enfermedades y su posterior tratamiento.

**Luis Martín Ezama**, CEO de CancerAppy, startup dedicada a detectar patrones de los diferentes tipos de cáncer a través de la computación, se refirió a uno de los mayores frenos a la hora de avanzar con las investigaciones: la falta de datos. En plena era de la información suponen una fuente esencial para encontrar soluciones a los problemas que nos ocurren y este es uno de los grandes retos que se tendrán que abordar a corto plazo.



El MWC permitió a MAPFRE avanzar dentro de un ecosistema innovador y enriquecedor, redondeando la experiencia con la presentación anticipada, durante el evento privado, del informe *La Salud que viene: Cinco tendencias que marcan el futuro asegurador*, elaborado en colaboración con Accenture.

En dicho estudio se detallan las claves que caracterizarán el devenir de la salud y no solo como consecuencia de la pandemia, sino también por las tensiones del sistema sanitario, alentando la necesaria digitalización del sector, así como por el interés que se ha redoblado entre los grupos sanitarios, aseguradoras, farmacéuticas y fabricantes de dispositivos médicos ante un nuevo tipo de actores entrantes: startups y gigantes digitales.

¿Cuáles son estos ejes? La efervescencia de actores, todos en la carrera por conquistar el sector; la interoperabilidad, piedra angular de la experiencia del paciente; el empoderamiento del usuario, que deberá además decidir qué hacer con sus datos; la personalización, a través de tecnologías que conducirán a una medicina individualizada y de precisión, y el fenómeno de «home-spitals», donde la salud se traslada al hogar.

La salud del futuro quedó expuesta y ocupó el protagonismo que merece en un contexto en el que han dominado las preocupaciones de los ciudadanos a nivel mundial y en el que los avances pueden contribuir a devolvernos el optimismo y situar el apoyo a la salud mental en primera línea.

**Con su mirada hacia el futuro, MAPFRE ha querido mantener la conversación abierta para no perder la pista a la salud que viene.**



# Cuidando de tu salud mental

Desde el inicio de la pandemia, algunas cosas han cambiado sustancialmente, pero, en estos momentos, podemos comenzar a retomar hábitos y costumbres y pensar que, por fin, se va viendo alguna evolución. Esto es algo que, aunque parezca normal, lo empieza a cambiar todo.





TEXTO **ÁREA DE RELACIONES LABORALES Y PREVENCIÓN – ESPAÑA** | IMÁGENES **ISTOCK**

En los dos últimos años, a causa de la COVID, la salud de las personas a nivel mundial se ha visto comprometida a todos los niveles. En los primeros momentos, la mayor preocupación fue frenar el número de muertes y enfermos graves y los ingresos hospitalarios. A medida que la ciencia médica ha avanzado en el manejo de esta enfermedad, tanto a nivel preventivo, con las vacunas, como a nivel clínico, con los tratamientos para las personas afectadas, la preocupación por la salud física ha ido decreciendo y nos hemos dado cuenta de que también la salud mental se ha visto afectada por muchos factores.

Durante este tiempo ha existido una presión enorme sobre el

bienestar de las personas ya que hemos estado sometidos a estresores de todo tipo, desde cambios en nuestros hábitos y costumbres hasta cansancio, pérdidas e incertidumbre.

Así, tras estos dos años tan intensos, **podemos sentirnos fatigados a nivel psíquico y emocional. Es normal y responde al esfuerzo que hemos realizado.**

La fatiga psicológica en ocasiones puede preceder a posibles trastornos de ansiedad y de estado de ánimo, pero, disponiendo de las herramientas adecuadas, estos trastornos se pueden evitar y/o contener o eliminar.

Una vez más, desde las organizaciones debemos

apostar por la prevención y la detección precoz, como herramienta más eficiente para combatir estas situaciones.

Detectar a tiempo esos primeros síntomas de malestar es clave para evaluar si las personas tienen las herramientas de afrontamiento suficientes o van a necesitar un acompañamiento psicológico temprano. El poder intervenir de forma temprana nos va a asegurar, en la mayoría de las ocasiones, una intervención más corta en el tiempo y más exitosa.

Tenemos derecho a sentirnos tristes, frustrados o incluso enfadados con la situación. Son emociones válidas y necesarias para afrontar los momentos de crisis. Pero, cuando este tipo de

emociones nos dificultan el día a día es el momento de pararnos y ver qué nos está pasando, ya que del mismo modo que precisamos atención médica cuando nos duele algo, podemos precisar ayuda psicológica cuando lo que se siente mal no es tanto nuestro cuerpo como nuestro interior.

Es preciso aprender a cuidarse por dentro igual que sabemos cuidarnos por fuera y consultar con los profesionales en este ámbito, que son los psiquiatras y los psicólogos, con la misma soltura que consultamos con nuestro médico de cabecera. Sin duda, nos ayudarán a perfeccionar las técnicas y herramientas precisas para combatir lo que nos preocupa.

La prevención como herramienta básica de mejorar el estado de salud se vuelve, ahora más que nunca, nuestra mejor forma de luchar contra los efectos de esta pandemia o de otros eventos internacionales que también pueden afectarnos emocionalmente. Ocuparse de la salud mental es, en este momento, una sabia decisión.

Desde las empresas se pueden hacer multitud de acciones que ayuden en este sentido, por ejemplo:

- La evaluación constante para proporcionar herramientas y recursos de formación a los empleados y prevenir

**ES PRECISO APRENDER A CUIDARSE POR DENTRO IGUAL QUE SABEMOS CUIDARNOS POR FUERA Y CONSULTAR CON LOS PROFESIONALES EN ESTE ÁMBITO, QUE SON LOS PSIQUIATRAS Y LOS PSICÓLOGOS, CON LA MISMA SOLTURA QUE CONSULTAMOS CON NUESTRO MÉDICO DE CABECERA. SIN DUDA, NOS AYUDARÁN A PERFECCIONAR LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PRECISAS PARA COMBATIR LO QUE NOS PREOCUPA**

**ES FUNDAMENTAL TRABAJAR EN PREVENCIÓN PSICOSOCIAL COMO UN CRITERIO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**



los riesgos psicosociales derivados de la actual situación.

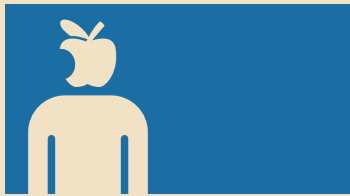
- Cuidar los aspectos personales y de salud psicológica de nuestro equipo, a través de planes de acompañamiento y apoyo psicológico.

No es nuevo que las empresas tengan que reaccionar a los cambios del entorno. Lo que sí es relativamente nuevo es la velocidad en la que se produce el cambio. Por ello, es fundamental trabajar en prevención psicosocial como un criterio de sostenibilidad empresarial.

La mayoría de las personas pasamos gran parte de nuestro tiempo en el entorno laboral. Numerosos estudios demuestran que la salud psicológica no es solo el punto de partida para mejorar la calidad de vida de las personas, sino la base para convertir a las empresas en organizaciones competitivas, rentables y saludables. Por este motivo, en MAPFRE trabajamos para promover la salud y el bienestar emocional en el entorno laboral (ODS 3), que es uno de los cinco ámbitos de actuación de nuestro Modelo de Empresa Saludable.



## MEJORA TU SALUD MENTAL: CÚIDATE POR DENTRO COMO TE CUIDAS POR FUERA



**INSTAURA HÁBITOS DE VIDA SALUDABLES:** come bien, duerme lo suficiente y combate el sedentarismo.



**CUIDA Y POTENCIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES** como fuente principal de satisfacción y bienestar

**CÉNTRATE EN TUS PROPIAS METAS Y VALORES SIN COMPARARTE CON LOS DEMÁS.** Procura no dar demasiada importancia a los pequeños fracasos, tómalos como una oportunidad de aprendizaje y mira hacia delante sin decaer.



**CULTIVA TU CAPACIDAD DE AGRADECER Y VALORAR LO QUE TIENES Y LO QUE RECIBES DE OTRAS PERSONAS O DE LA VIDA EN GENERAL.** Concéntrate en apreciar las pequeñas cosas que nos proporcionan bienestar.

**EJERCITA LA ACTITUD DE ACEPTACIÓN ANTE LOS SUCESOS DE LA VIDA.**

Ponte en marcha en los temas en los que puedas actuar y procura no desgastarte frente a lo que no depende de ti.

**VIVE EN EL PRESENTE,** no anclado al pasado o en función de un futuro que posiblemente no resulte como imaginas.

**ORGANIZA TU TIEMPO:** distingue lo urgente de lo importante; realiza antes las tareas más pesadas o menos apetecibles y reserva tiempo para aquello que lo requiera. Ocupa y disfruta tu tiempo libre y concédete tiempo de descanso



**REVISAS TU RITMO:** cuando hacemos todo a la carrera cometemos más errores, pasamos por alto detalles importantes o dejamos cosas a medias ¡Vísteme despacio, que tengo prisa!

**PROGRAMA PAUSAS EN TU**

**JORNADA:** no tienen que ser pausas largas ni que interrumpan demasiado tu ritmo. Dos minutos de reloj para levantar la vista de la pantalla, respirar profundo, mirar a tu alrededor...



**DOSIFICA LA TECNOLOGÍA Y LAS REDES SOCIALES:** ¡Estar disponible no significa responder instantáneamente!



**PRACTICA ALGUNA TÉCNICA QUE TE AYUDE A CONTROLAR TU**

**ACTIVACIÓN:** puede ser meditación, yoga, mindfulness, etc. Es un tiempo para ti, para cuidarte y para que tu mente repose.

**EL TRABAJO SE QUEDA EN EL TRABAJO:**

necesitas desconectar para que tu mente se oxigene, se recargue y afronte el día siguiente con nuevas energías.

# TRABAJAR POR PROYECTOS, LA REVOLUCIÓN PARA LA EFICACIA

Aprovechando el próximo lanzamiento del Modelo Operativo de Trabajo por Proyectos, nuestros protagonistas de este número de El mundo de MAPFRE nos van a introducir en el interesante mundo del trabajo por proyectos, que estimula la creatividad, el trabajo con equipos multidisciplinarios y la motivación.

Algunos de ellos llevan años colaborando en este tipo de proyectos, mientras que para otros, es toda una novedad. Todos coinciden en la gran oportunidad que representa poder colaborar con empleados de otras funciones y generar el cambio desde dentro. Destacan la importancia del aprendizaje continuo y el apoyo entre los miembros del equipo.





**ARACELI CAMPOS  
NAVARRO**  
**RESPONSABLE DESARROLLO  
DE NEGOCIO AUTOS Y DAÑOS  
MAPFRE MÉXICO**

El trabajar en proyectos en MAPFRE es muy importante y reconfortante, me ha dejado muchas enseñanzas y me ha automotivado, he asumido retos en los cuales han resaltado mis cualidades como la creatividad y solución de problemas. Asimismo, al trabajar con personas de otras áreas, se desarrolla el aprendizaje efectivo de cada participante y de esta forma se fomenta la autonomía y al mismo tiempo el trabajo en equipo, lo que también me ha servido para mi vida cotidiana, ya que fortalezco destrezas sociales para solventar de manera autónoma retos que me aparecen en mi día a día.

Comencé a trabajar por proyectos en 2019 y he estado en distintos proyectos como el desarrollo de un modelo de actuación comercial, el plan autos, el modelo hogar, las redes exclusivas, la productividad de equipos comerciales, el centro de conservación de cartera. También he trabajado en la implantación y optimización de soluciones tecnológicas, en el aula de ventas, pruebas de selección de mediadores...

Aprendí a trabajar en equipo, dar solución a problemas y orientarme al resultado requerido. Con cada uno de los proyectos he conocido gente de distintas áreas de MAPFRE y entendido su función y actividad que desempeña en la empresa.

He participado con varios compañeros de distintas áreas y me han dejado muchas enseñanzas en cuanto a funciones y actividades, esto ha aumentado mi conocimiento ante cualquier duda o problema a resolver y me he vuelto más directa y sobre todo rápida y eficaz en la respuesta.

**«Trabajar por proyectos estimula tu creatividad, el trabajo en equipo y tu motivación, te invito a probar este nuevo estilo de trabajo»**

**ERIC MARTÍNEZ MELÉNDEZ**  
**MANAGER SUPPORT**  
**INFORMATION TECHNOLOGY.**  
**MAPFRE PUERTO RICO**

El trabajar por proyectos en MAPFRE me ha permitido ver cómo se van alcanzando los objetivos de una manera organizada y constante. Con los años y la experiencia alcanzamos conocimientos que nos ayudan a realizar nuestras actividades diarias de manera más eficiente. Sin embargo, trabajar en proyectos me ha dado una visión más amplia de los objetivos y de cómo alcanzarlos. El resultado de mi trabajo individual afecta el resultado de muchos, por lo que seguir una metodología de trabajo por proyectos se convierte en lo más importante para alcanzar cada una de las metas establecidas.

Trabajo en el departamento de TI, por lo que desde que comencé a trabajar en MAPFRE en el año 2000 ya venía trabajando con metodologías de proyectos. Sé que los tiempos cambian y todas las cosas van evolucionando, por lo que también he podido ver cómo en MAPFRE hemos cambiado y lo que antes hacíamos como parte de un departamento se hace ahora por proyectos en todos los niveles.

Considero que participar en proyectos es muy importante y me ha significado crecer profesionalmente, ampliar mis conocimientos y tener la

visión de todas las piezas que se deben considerar, como en un rompecabezas.

Todos los años trabajamos con una planificación estratégica a nivel de país, a su vez ligada a una planificación global. Durante este año puedo destacar mi participación en los proyectos de implantación de la NIIF 17 para MAPFRE corporativo y la implantación de la herramienta RE21 para el negocio cedido.

Son proyectos importantes que involucran muchas personas y de diferentes países, lo que me ha enseñado a ser más organizado y trabajar con los equipos que no son los que tradicionalmente conozco. Esto aporta mayor experiencia y valor a mi esfuerzo.

Efectivamente, trabajar en proyectos me ha permitido conocer nuevas personas que realizan funciones muy diferentes a las mías, por lo que conozco más de su trabajo y sus funciones, más de las metas y de cómo llegar a ellas y sin duda conozco más de MAPFRE.

**«En MAPFRE hemos cambiado y lo que antes hacíamos como parte de un departamento se hace ahora por proyectos en todos los niveles»**

**ERIKA DE VASCONCELLOS**  
**GAZETA**  
**GERÊNCIA DE PORTFÓLIO DE**  
**PROJETOS ESTRATÉGICOS E TI**  
**MAPFRE BRASIL**

Mi experiencia en proyectos comenzó hace poco más de 10 años en otras empresas del ramo de la tecnología, pero aquí en MAPFRE comencé hace dos años, al principio de la pandemia con muchos retos e intercambio de conocimientos en negocios y sistemas, además de todas las adaptaciones que hubo que hacer en la vida y en el trabajo.

Ante tantos cambios, MAPFRE hizo un movimiento para transformar el nuevo momento en acciones colaborativas, entrenamientos con expertos en negocios y metodología ágil, además de cursos a nuestra disposición en el portal SuccessFactors. Así comenzó mi experiencia en proyectos.

Actuar en proyectos para mí significa poder vivir los cambios y contribuir con mi know-how para la creación de procesos y mejoras. Un ejemplo fue haber participado en el piloto de trabajo por proyectos, junto con el equipo de Recursos Humanos, en el que a través de los gerentes de proyectos, PMO (oficinas de gestión de proyectos) y equipos de negocio, fue posible identificar un nuevo modelo de trabajo, enfocado en el uso de herramientas corporativas y aplicación de prácticas de hecho.



Como gerente de proyectos estuve al frente del programa Conexión Global 2020, dando apoyo a las áreas de actuariales, operaciones y autos, y en 2021 se amplió a las áreas de asistencia, vida, finanzas, medios, personas, siniestros, recursos humanos y comunicación. Y como reflejo de esta extensión por los distintos ramos del negocio aprendí a lidiar con inconvenientes del día a día, manteniendo siempre el objetivo en la entrega y en la satisfacción de todos mis clientes internos.

En la estructura actual dependo de TI y trabajo con diferentes áreas de apoyo en proyectos, como: gestión de contratos de TI e inversiones, control económico y métricas, calidad de pruebas, funcional, normas y procesos, soluciones tecnológicas, infraestructura, arquitectura, ciberseguridad y cumplimiento.

Por actuar con proyectos de MAPFRE, estoy implicada en distintas áreas. Eso me permite, por ejemplo, que en ciertos momentos yo esté con el equipo de negocios tratando temas referentes a lo que ellos demandan y posteriormente participe en un foro sobre nuevas tecnologías. Esta interacción me ayudó, y todavía me ayuda, a tener un crecimiento y entendimiento muy grandes en lo que respecta a la cartera de productos de la empresa.



«Actuar en proyectos significa poder vivir los cambios y contribuir con mi know-how para la creación de procesos y mejoras»

---

**JESÚS MOLINA MERCHÁN**  
ANALISTA DE CALIDAD  
Y METODOLOGÍA MAPFRE TECH

He estado colaborando con proyectos desde que me incorporé en MAPFRE hace ya dos años y medio, sin embargo, es desde hace un año cuando he estado teniendo una participación más activa y más clara.

Participar en proyectos me ha permitido ver de una manera más clara mi aportación a la empresa, comprobar cómo aumentas el valor de la compañía, ver cómo va creciendo y avanzando el proyecto y cómo una compañía del tamaño de MAPFRE va



«Trabajar por proyectos con personas de diferentes áreas te permite tener una foto de la compañía más amplia y variada»

integrando algo que lleva el nombre de tu equipo.

En mi caso, el proyecto en el que más activamente he participado es DevOps, con el que he aprendido mucho, no solo sobre las tecnologías involucradas, sino también asimilando una forma diferente de trabajar, más orientada a una entrega de valor rápida y eficiente. Este es un proyecto que está transformando la TI hacia modelos más automáticos y que van a permitir mejorar el Time2Market de las aplicaciones de MAPFRE.

Por la naturaleza del proyecto, el equipo está formado por personas de diferentes áreas

y con diferente formación y en él cada uno aporta sus conocimientos. Además, también comparten su visión de la empresa, lo que te permite tener una foto de la compañía más amplia y variada. Personalmente he aprendido mucho de todos los miembros de mi equipo. No solo por los conocimientos, también en la forma de trabajar.

Además de mostrar una buena disposición y tratar de ayudar en todo lo que sea posible (aunque no sea tu campo), mi consejo principal es que se aprovechen todos los recursos del proyecto, principalmente los recursos humanos, y que se apoyen en el equipo en todo lo que sea necesario para poder avanzar.

---

**ANTONIO CRESPO GARCÍA**  
**RESPONSABLE DESARROLLO**  
**ÁGILNSE (EMISIÓN NO VIDA)**  
**MAPFRE ESPAÑA**

Yo pertenezco al área de tecnología, así que la gestión por proyectos es algo que ya va en el ADN del área y llevo ya muchos años participando en diferentes proyectos de la compañía.

Es gratificante sentir que con tu participación en proyectos contribuyes a construir el futuro de la compañía y se resuelven necesidades o retos identificados por la misma.

Algunos de los proyectos más significativos para mí han sido por ejemplo la creación de Gesalud, si me remonto a mis orígenes allá por 2005 cuando era aún colaborador, una aplicación que sigue usando nuestra red comercial a día de hoy. Posteriormente participé en muchos de los proyectos que se fueron haciendo para evolucionar el aplicativo, incluso recuerdo con cariño los proyectos para permitir que desde el área de Internet o diferentes canales bancarios se pudiesen comercializar productos de salud. En los últimos dos años estoy inmerso en un proyecto precioso para incorporar al nuevo sistema de emisión el ramo de salud donde además del reto de negocio y tecnológico hemos decidido enfocarlo con un *mindset agile* y traer una manera diferente de enfocar este tipo de proyectos. Aquí aprendemos a diario y el mayor aprendizaje está siendo la gestión de la incertidumbre, apoyándonos en la tecnología que evidentemente es un habilitador tremendo. Lo principal es entender que esto va de PERSONAS haciendo productos y proyectos para otras PERSONAS.

He tenido el lujo de aprender de muchos compañeros y esto indudablemente me está permitiendo conocer la compañía de una manera más transversal. Particularmente me fascina observar y aprender

de otras personas y ver cómo se desenvuelven en el desarrollo de sus funciones dentro de los proyectos.

Me gusta poner en valor la importancia de escuchar más que hablar y de conectar con el resto de miembros del equipo. Todos nos equivocamos, todos aprendemos, especialmente en estas épocas tan inciertas en que la realidad cambiante hace que haya que adaptarse por el camino e ir tomando decisiones según la información que se tiene.

**«Lo principal es entender que esto va de PERSONAS haciendo productos y proyectos para otras PERSONAS.»**



# Yo confío



Nosotros confiamos porque los miles de voluntarios de Fundación MAPFRE que estamos repartidos en 27 países del mundo no damos el planeta por perdido, ***sino que vamos a hacer de él un lugar mejor.***

Fundación **MAPFRE**  
CONSTRUYENDO UN FUTURO **MÁS HUMANO**

[www.fundacionMAPFRE.org](http://www.fundacionMAPFRE.org)

# EL MUNDO DE MAPFRE

#114

