

Juan Jesús García Chaparro

DIRECTOR ECONÓMICO
FINANCIERO DE HISPASAT

“

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

”



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

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

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

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

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

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

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

‘GRyS’: ¿Puede detallarnos esa expansión?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

UNA TRAYECTORIA LIGADA A HISPASAT



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

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

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

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

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

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

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