

# Riesgos

• Gerencia de  
y Seguros

NUEVA ÉPOCA

## Ignacio Baeza

“Nuestra estrategia pasa por demostrar que somos conscientes de los retos y desafíos a los que se enfrentan nuestros clientes y ser suficientemente flexibles para dar soluciones adaptadas a sus necesidades”

Vicepresidente de MAPFRE y Presidente y CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS



## Wilson Toneto

“Nuestra empresa es líder en el mercado brasileño de grandes riesgos desde finales de 2015, con una participación del 16 % y MAPFRE se presenta en el mercado con una estrategia claramente definida y previsible a largo plazo”

CEO del Área Regional de Brasil de MAPFRE



## Luis Fernando Longo

“Las mayores preocupaciones de los gestores de riesgos de las empresas latinoamericanas son las relacionadas con riesgos geopolíticos, tecnológicos y de mercado”

Risk Manager Corporativo de Carvajal



## Comer emocional y estrés laboral: hacia entornos y hábitos de trabajo saludables

Mercedes Borda Más, Agustín Luque Fernández, María Luisa Avargues Navarro, Milagrosa Sánchez Martín, María del Rosario Ramírez Castro, Francisco Javier Nieto Lorite, María Ángeles Pérez San Gregorio, Agustín Martín Rodríguez, María del Mar Benítez Hernández y Nerea María Almeda Martínez



## Nuevos retos de la Gerencia de Riesgos: Riesgos de un País

Angel Ortega Navarro y Rafael Pascual Camino



## Una nueva amenaza para su empresa: Ransomware

Ignacio Jiménez Pi y Álvaro Trigo Martín de Vidales



## “Previsión inmediata” de daños por desastres

Manuel Cebrián



# Sumario

<b>■ Editorial</b>	<b>3</b>
Crear el futuro	
<b>■ Entrevista</b>	<b>5</b>
IGNACIO BAEZA, Vicepresidente de MAPFRE y Presidente y CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS	
WILSON TONETO, CEO del área regional de Brasil de MAPFRE	
LUIS FERNANDO LONGO UPEGUI, Risk Manager Corporativo de Carvajal	
<b>■ Agenda</b>	<b>23</b>
<b>■ Actualidad</b>	<b>25</b>
Presencia MGR eventos internacionales Noticias AGERS Noticias IGREA Noticias INADE Noticias FERMA	
<b>■ Artículos</b>	<b>41</b>
Comer emocional y estrés laboral: hacia entornos y hábitos de trabajo saludables MERCEDES BORDA MÁS	
Nuevos retos de la gerencias de riesgos: riegos de un país ANGEL ORTEGA NAVARRO RAFAEL PASCUAL CAMINO	
La nueva amenaza para su empresa: RANSOMWARE IGNACIO JIMENEZ PI ÁLVARO TRIGO MARTÍN DE VIDALES	
<b>■ Servicio de Estudios MAPFRE</b>	<b>81</b>
Panorama Económico y Sectorial 2017. Actualización al primer trimestre El mercado asegurador latinoamericano en 2015	
<b>■ Opinión de la región</b>	<b>99</b>
Brasil	
<b>■ Observatorio de siniestros</b>	<b>101</b>
“Previsión inmediata” de daños por desastres MANUEL CEBRIÁN	

# Crear el futuro

En estos tiempos de volatilidad económica y social cobra mayor relevancia la frase de Peter Drucker: “La mejor manera de predecir el futuro es creándolo”.

Los profesionales de este sector hemos entendido que necesitamos un enfoque diferente: Un método seguro para navegar en un mundo de incertidumbre; una nueva visión que complemente el razonamiento clásico que nos ayude a manejar grandes niveles de incertidumbre, sin importar la situación a la que nos enfrentemos.

Se sabe que de nada sirven las convicciones si no van seguidas de acciones consistentes, por lo que es el momento de impulsar iniciativas que permitan mejorar nuestra eficiencia y así poder competir en las actuales condiciones de mercado.

Estamos en un año de retos, asumamos el desafío invirtiendo recursos y esfuerzo en nosotros mismos y en nuestro entorno. Que sea la productividad y la confianza la que nos lleve a ser mejores y a crear el futuro que queremos.

Aunque no es fácil concitar la unanimidad sobre una publicación como la nuestra – dirigida a un público tan especializado como lo es el lector de la Revista Gerencia de Riesgos y Seguros- en los últimos números de la revista hemos tomado un nuevo rumbo que ahora iniciamos con la renovación de los cargos editoriales encabezados por Ignacio Baeza, Vicepresidente de MAPFRE, Presidente y CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS que, en la primera de las entrevistas, comparte con nuestros lectores los principales objetivos de la compañía de Grandes Riesgos, y nos habla del importante papel que va a jugar un alto grado de orientación al cliente como elemento diferenciador en el mercado.

El siguiente entrevistado es Wilson Toneto, CEO del Área Regional Brasil de MAPFRE quien nos ofrece una visión sobre el desarrollo del negocio y la mejora de resultados, controlando los negocios con menor rentabilidad y mecanizando procesos de gestión y atención al cliente para reducir costes internos.

Cerramos la sección de entrevistas con la entrevista realizada a Luis Fernando Longo, Gerente de Riesgos Corporativos de CARVAJAL, organización de origen familiar, nacida en 1904 en la ciudad de Cali (Colombia), que ha ido evolucionado generación tras generación, hasta convertirse en una multilatina con 19.000 colaboradores y presencia en 14 países de América.

En el apartado de Actualidad recogemos algunas de las principales actividades desarrolladas en el primer semestre de 2017 por las dos asociaciones españolas de gerencia de riesgos: AGERS e IGREA, por la Federación Europea de Asociaciones de Gerentes de Riesgos (FERMA) y por la Fundación Inade, Instituto Atlántico del Seguro. En esta misma sección recogemos la presencia internacional de MAPFRE GLOBAL RISKS en diversos eventos durante el primer semestre del año.

Mención aparte merece el apartado dedicado a conocer los contenidos más interesantes debatidos en las XXV Jornadas Internacionales de MAPFRE GLOBAL RISKS celebradas, durante los días 7, 8 y 9 del presente mes de Junio, en Granada (España). El apartado de Artículos recoge un total de tres trabajos; el primero de ellos de origen académico: “Comer emocional y estrés laboral: hacia entornos y hábitos de trabajo saludables” ha sido escrito y coordinado por Mercedes Borda Mas, Doctora en Psicología del departamento de Personalidad,

Evaluación y Tratamiento psicológicos de la Universidad de Sevilla.

En el segundo artículo los autores, Angel Ortega Navarro y Rafael Pascual Camino, tratan sobre los nuevos retos de la Gerencia de Riesgos, focalizando su visión sobre los riesgos crecientes que en el escenario mundial están cobrando las acciones de los diferentes países.

El último de los artículos publicados: “Una nueva amenaza para su empresa: *Ransomware*” escrito por Álvaro Trigo Martín de Vidales e Ignacio Jiménez Pi, Técnicos de Sistemas de Seguridad Tecnológica de Transacciones y Operaciones en la Dirección de Seguridad y Medio Ambiente de MAPFRE nos explica qué es esta infección, cómo nos afecta y por qué debería preocuparnos.

Tras sendos informes elaborados por el Servicio de Estudios de MAPFRE: ‘Panorama económico y sectorial 2017’ y “El mercado asegurador latinoamericano en 2015” damos paso a la sección que, bajo el epígrafe ‘Opinión de la Región’, recoge en esta tercera entrega un interesante resumen sobre Brasil país que, tras dejar atrás la recesión en 2016, comienza de nuevo a crecer en el presente año.

La sección Observatorio de Siniestros concluye

este número de la revista con un trabajo sobre la previsión inmediata de daños por desastres. De la “paradoja de la amistad” a la valoración del impacto de un huracán utilizando datos de Twitter, escrito por el acreditado sociólogo informático, Manuel Cebrián.

Tras los últimos 11 años de la revista y los cambios experimentados en su publicación –desde el formato papel de Fundación MAPFRE, con la edición bilingüe en color, hasta su posterior edición digital en castellano, inglés y portugués brasileño de MAPFRE GLOBAL RISKS– echaré de menos esta buena época de mi vida, pero estoy contento de dejar paso a la nueva generación que llega llena de nuevas ideas y con vocación de seguir trabajando duro, para continuar mereciendo su fidelidad. ■

**¡El futuro es nuestro!**

Gerencia de  
**Riesgos**  
y Seguros  
NUEVA ÉPOCA

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

Presidente: Ignacio Baeza Gómez  
Director: Jose Luis Ibáñez Götzens

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

# Ignacio Baeza

VICEPRESIDENTE DE MAPFRE  
Y PRESIDENTE Y CEO DE MAPFRE  
GLOBAL RISKS

“

MGR es una empresa que busca la sostenibilidad, con lo que nuestro foco va a estar en garantizar que ese crecimiento sea rentable

”



“MGR es una empresa que busca la sostenibilidad, con lo que nuestro foco va a estar en garantizar que ese crecimiento sea rentable”, afirma Ignacio Baeza, Vicepresidente de MAPFRE y Presidente y CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS. A su juicio, “nos enfrentamos a un mercado con exceso de capacidad donde todos los competidores empiezan a parecerse demasiado”, por lo que “creemos que el elemento diferenciador se va a encontrar en el grado de orientación al cliente”. Para Baeza, otro de los aspectos centrales de la estrategia empresarial de MGR son los empleados, por lo que “estamos constantemente monitorizando y mejorando nuestras políticas de Recursos Humanos.”

**Gerencia de Riesgos y Seguros (en adelante ‘GRyS’): En su primer año como CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS, ¿qué retos y objetivos se ha planteado para esta Unidad, tanto a corto como a medio y largo plazo?**

**Ignacio Baeza (en adelante ‘IB’):**

A pesar de su juventud como compañía independiente en la gestión de los Grandes Riesgos, MGR es una entidad consolidada que ha demostrado excelentes resultados. En los próximos años tenemos vocación de seguir creciendo, especialmente en Europa. Pero somos una empresa que busca la sostenibilidad, con lo que nuestro foco va a estar en garantizar que ese crecimiento sea rentable. Tarea bastante complicada en estos últimos años en los que nos estamos enfrentando a una interminable fase blanda. Como segundo objetivo, facilitador del primero, destacaría el despliegue de acciones que buscan la excelencia en el servicio al Cliente, para lo que contamos con una iniciativa estratégica específica.

Otro de los aspectos centrales de la estrategia empresarial de MGR son los empleados, por eso estamos constantemente monitorizando y mejorando nuestras políticas de Recursos Humanos. Tratamos de facilitarles la mejor formación, de favorecer el trabajo en equipo, de mantenerles motivados y de hacer que sean capaces de conciliar su vida personal con su desarrollo profesional. Al fin y al cabo, el principal activo que tiene MAPFRE son las personas.

**‘GRyS’): ¿Cuáles son las mayores ventajas competitivas de MGR para afrontar los grandes desafíos del mercado nacional e internacional?**

**‘IB’):** Nos enfrentamos a un mercado con exceso de capacidad donde todos los competidores empiezan a parecerse demasiado. Creemos que el elemento

diferenciador se va a encontrar en la orientación al Cliente. Nuestra estrategia pasa por demostrar que somos conscientes de los retos y desafíos a los que se enfrentan en el ejercicio de su operación, y ser suficientemente flexibles para dar soluciones adaptadas a sus necesidades.

**“Nuestra estrategia pasa por demostrar que somos conscientes de los retos y desafíos a los que se enfrentan nuestros clientes y ser suficientemente flexibles para dar soluciones adaptadas a sus necesidades”**

En MGR trabajamos en dos líneas. Por un lado tenemos España y Latinoamérica, donde contamos ya con un liderazgo y una estrecha relación con nuestros clientes. Aquí llevamos años creciendo de la mano con ellos, generando vínculos entre los equipos que nos han permitido crear verdaderas *partnerships* basadas en la confianza.

Y por otro lado están los mercados europeos, donde nuestro trabajo de los últimos años ha ido más ligado al reconocimiento de marca y de nuestra filosofía de trabajo de proponer las mejores soluciones para construir una relación de beneficio mutuo y de largo plazo.

Como comentaba antes, después de muchos años en el Grupo creo ciegamente que el principal activo que tiene MAPFRE, nuestra ventaja competitiva, son las personas. Y estoy convencido de que, a través de nuestro equipo, seremos capaces de ofrecer al mercado una relación más estrecha y menos transaccional. Siempre se puede comprar una solución informática, pero un equipo de personas con valores y con verdadera vocación de servicio al Cliente es difícil de conseguir, y por suerte en MAPFRE llevamos muchos años trabajando en ello.

**“En España y Latinoamérica llevamos años creciendo y generando vínculos. Y creemos que es el momento de dar el salto de trasladar esta filosofía a los mercados europeos”**

**‘GRyS’:** ¿Qué estrategia seguirá MGR en el ámbito internacional y cuáles serán sus territorios prioritarios?

**‘IB’:** Con el anterior CEO, Alfredo Castelo, se dieron los primeros pasos de desarrollo en Europa continental con la apertura de oficinas en Francia, Alemania e Italia. Se abrió además una oficina, en la que probablemente sea la plaza más importante de seguros del mundo, el Reino Unido.

Nuestro objetivo en próximos años es conseguir consolidarnos en estos mercados, buscando una posición que garantice la rentabilidad del negocio y tratar de trasladar a estos mercados nuestra filosofía de gestión de cliente que tan bien ha funcionado en España como elemento diferenciador.

Por supuesto, siempre estamos mirando a nuevos mercados donde seguir expandiendo la operación, y no descartamos nuevas aperturas. Pero, ahora, nuestros esfuerzos se centran en lo que ya tenemos.

**“Después de muchos años en el Grupo creo ciegamente que el principal activo que tiene MAPFRE, nuestra ventaja competitiva, son las personas”**

**‘GRyS’:** ¿Qué papel jugará América Latina en la estrategia de la Unidad? ¿Qué potencial de desarrollo de negocio existe aún en este territorio?

**‘IB’:** América Latina es una región clave para nosotros, y desde nuestro punto de vista, a pesar de los retos que presentan algunos países, todavía tiene mucho potencial de desarrollo. Seguimos confiando en los mercados brasileño y mexicano, pero también aprovechamos el buen momento que viven otros mercados, como por ejemplo el de Perú, Colombia y Chile.

Este año, seguiremos trabajando en la búsqueda de sinergias internas, a través de la integración del negocio GLOBAL RISKS en las operaciones del grupo que tenemos en los diferentes países. No podemos dejar de aprovechar la magnífica plataforma que nos brinda MAPFRE.

**“Seguimos confiando en los mercados brasileño y mexicano, pero también aprovechamos el buen momento que viven otros mercados, como el de Perú, Colombia y Chile”**

**‘GRyS’:** MGR compete en un entorno global, con un cliente cada vez más digitalizado. ¿Cómo han adaptado su actividad para ofrecer la respuesta más eficaz a estos retos?

**‘IB’:** Al igual que en el caso de nuestros competidores, la inversión en desarrollos tecnológicos se encuentra en el centro de nuestra estrategia, pero no olvidemos que el negocio GLOBAL RISKS es un negocio de personas. El Cliente quiere tener un acceso rápido y conciso a la información, pero también quiere tener a alguien al otro lado del teléfono. Por eso, invertimos tanto en que nuestros equipos sean capaces de actuar como una extensión más del Cliente.

**“Este año seguiremos trabajando en la búsqueda de sinergias internas, a través de la integración del negocio GLOBAL RISKS en las operaciones del grupo que tenemos en los diferentes países”**

**‘GRyS’:** ¿Cómo está evolucionando el papel de los Gerentes de Riesgos de las grandes empresas en los últimos años?

**‘IB’:** Hoy en día, uno de los principales retos a los que se enfrentan los Gerentes de Riesgos es la complejidad de la implantación de los programas internacionales de seguros desde el punto de vista de *Compliance* y control. En este sentido, toma especial relevancia el papel de la aseguradora que, a través de sus compañías locales y su Red de Servicio asociada, deberá asesorar al Cliente, garantizando el cumplimiento de la legislación en las distintas jurisdicciones que integran un programa complejo de seguros.

**“Uno de los principales retos de los Gerentes de Riesgos es la complejidad de la implantación de los programas internacionales de seguros desde el punto de vista de Compliance y control”**

Otro reto importante es el derivado del avance de la tecnología, que está provocando una evolución en los riesgos constante y obliga al gerente de riesgos

a vivir alerta de las evoluciones del mercado y de la siniestralidad del sector. Esto constituye también un reto importante para el propio mercado asegurador, tal y como se está viendo en la limitada oferta en riesgos como el *cyber*.

**‘GRyS’:** ¿Qué elementos valoran más las empresas a la hora de transferir parte de sus riesgos a una compañía aseguradora? ¿Cree que el Área de Ingeniería de la Unidad de Riesgos Globales de MAPFRE actúa como elemento diferenciador determinante de su oferta aseguradora?

**‘IB’:** Uno de los aspectos que más valoran las empresas es el conocimiento de la actividad a la que se dedica el Cliente, ya que esto permite hacer pólizas realmente adaptadas a sus necesidades. En el conocimiento de la actividad y las necesidades de los riesgos, el Área de Ingeniería juega un papel fundamental, que se complementa además con la tutela y asesoramiento en la minoración de riesgos. Por su interacción con un gran número de compañías de los diferentes sectores, son capaces de aglutinar y transmitir las mejores prácticas del mercado.

**“Uno de los aspectos que más valoran las empresas es el conocimiento de la actividad a la que se dedica el cliente, ya que esto permite hacer pólizas realmente adaptadas a sus necesidades”**

Otro elemento muy valorado es el ya nombrado conocimiento y asesoramiento a la hora de implantar los programas internacionales. Este es uno de los aspectos, en constante evolución, que estamos actualmente potenciando dentro de la casa.

**‘GRyS’:** ¿Qué objetivos principales han guiado su carrera independientemente de su responsabilidad en cada momento, cuáles han sido sus principales metas y cómo ha conseguido combinar sus obligaciones profesionales con su vida personal y familiar?

**‘IB’:** Siempre he intentado transmitir a nuestros equipos la pasión que siento por nuestro negocio y la importancia de tomar decisiones que garanticen la sostenibilidad de la compañía. En todos los proyectos a los que me he enfrentado dentro del Grupo MAPFRE me he preocupado por valorar el liderazgo, la colaboración, la flexibilidad y el mérito. Para mí es una gran satisfacción encontrarme en un Grupo que no sólo garantiza el desarrollo de estos principios, sino que los promueve.

La conciliación familiar es sumamente importante para MAPFRE y dedica un gran esfuerzo para garantizarla. Yo personalmente soy muy familiar, y por ello entiendo como una obligación para las empresas modernas el esforzarse por facilitar un entorno que haga posible la conciliación. ■

**“La conciliación familiar es sumamente importante para MAPFRE y dedica un gran esfuerzo para garantizarla; yo personalmente soy muy familiar”**

# Wilson Toneto

CEO DEL ÁREA REGIONAL  
DE BRASIL DE MAPFRE

“

Después de España, Brasil es el país con mayor volumen de negocio de MAPFRE en el mundo y nuestro compromiso con esta relación constituyó un ingrediente importante para lograr la calidad de los servicios que ofrecemos hoy, además de la confianza del consumidor y del mercado en términos generales

”



“Después de España, Brasil es el país con mayor volumen de negocio de MAPFRE en el mundo y nuestro compromiso con esta relación constituyó un ingrediente importante para lograr la calidad de los servicios que ofrecemos hoy, además de la confianza del consumidor y del mercado en términos generales”, afirma Wilson Toneto, CEO del Área Regional de Brasil de MAPFRE. El directivo explica que “nuestra empresa es líder en el mercado brasileño de grandes riesgos desde finales de 2015, con una participación del 16 % y MAPFRE se presenta en el mercado con una estrategia claramente definida y previsible a largo plazo”.

## TRAYECTORIA EN MAPFRE

**Gerencia de Riesgos y Seguros (en adelante ‘GRyS’):** Usted es testigo privilegiado de la evolución de la compañía en el último cuarto de siglo porque ya trabajaba en Vera Cruz Seguradora cuando, en diciembre de 1991, MAPFRE adquirió esta entidad. ¿Cómo valora el desarrollo del grupo y del negocio desde entonces?

**Wilson Toneto (en adelante ‘WT’):** A lo largo de mi trayectoria en MAPFRE, he podido comprobar que la empresa constituye una entidad viva, que se renueva y se modifica en todo momento. Al observar estas características, estoy en condiciones de afirmar que la empresa se transformó al enfrentarse a crisis económicas, a la hiperinflación y a una serie de dificultades externas e internas. Aún así, experimentando turbulencias internas, el grupo tuvo un crecimiento consistente y se convirtió en una marca respetada en el mercado.

Después de España, Brasil es el país con mayor volumen de negocio de MAPFRE en el mundo y nuestro compromiso con esta relación constituyó un ingrediente importante para lograr la calidad de los servicios que ofrecemos hoy, además de la confianza del consumidor y del mercado en términos generales.

**‘GRyS’:** Después de ser responsable del departamento de Auditoría, asumió distintos puestos de dirección en las áreas de Administración y de Finanzas, y posteriormente ascendió a vicepresidente del Grupo en Brasil. ¿Qué objetivos se planteó en cada uno de estos cargos?

**‘WT’:** Cuando MAPFRE adquirió Vera Cruz Seguradora en diciembre de 1991, yo ya trabajaba en el grupo. Ingresé en el grupo en enero de 1988. En estos casi 30 años de trabajo en la empresa, puedo

afirmar que conocí distintas áreas y características que me ayudan a contemplar la importancia de la empresa como un todo, tanto en lo que respecta a la prestación de servicios como a nuestro público interno, compuesto por nuestros colaboradores.

El inicio de la carrera en el área de auditoría supuso una puerta de entrada muy importante para que pudiese aprender minuciosamente cómo funcionan todos los procesos de la empresa. Rápidamente, asumí desafíos en las tareas de administración y contabilidad, finanzas, gestión de recursos y ciertas responsabilidades en el área comercial, lo cual exigió la realización de viajes constantes en el inmenso país que es Brasil. Esto me hizo aprender mucho sobre las diferencias regionales, la atención al cliente, los productos y, por encima de todo, me permitió comprender la importancia que tiene establecer relaciones de confianza con todos los componentes de nuestro negocio. Tras conocer los meandros de los procesos de MAPFRE en el país, asumí el puesto de vicepresidente con la posibilidad de tener responsabilidades en el área de tecnología y en las actividades del CESVI Brasil, además de implicarme en las actividades que la Fundación Mapfre desarrollaba en el país.

En ese momento, puedo afirmar que estaba participando en todos los proyectos importantes que el grupo estaba desarrollando en Brasil, lo que me proporcionó un importante bagaje a la hora de asumir los desafíos actuales. El gran desafío que implicaba cada nueva responsabilidad era perfeccionar nuestros productos y procesos, al tiempo que debíamos conformar un equipo fuerte centrado en una relación estrecha y duradera con nuestros distribuidores, proveedores, agentes y clientes.

**‘GRyS’:** En 2010 fue usted nombrado CEO en Brasil y, más recientemente, del Área Regional Brasil en MAPFRE. ¿Qué objetivos se ha planteado en esta nueva etapa?

**‘WT’:** El hecho de poder ocupar estos cargos y el nombramiento para participar en el Comité Ejecutivo Global, un órgano colegiado del cual soy el primer extranjero en formar parte, constituye un importante reconocimiento a mi trayectoria y también a todos los ejecutivos y colaboradores que construyeron y construyen el grupo en Brasil, reforzando asimismo la importancia que nuestro país tiene para MAPFRE.

El gran desafío en esta etapa profesional fue el mantenimiento de la trayectoria de crecimiento sustentable con una rentabilidad adecuada y una baja volatilidad. El mercado brasileño es muy exigente y competitivo, demandando diariamente respuestas rápidas a los desafíos planteados. El nivel de calidad de nuestros competidores supone un desafío para todos los ejecutivos del mercado en lo que respecta a lograr una mayor escala, más productividad y soluciones innovadoras.

**‘GRyS’:** Usted ha asumido también la responsabilidad en Asistencia. ¿Qué papel juega esta actividad en el Área Regional Brasil y qué importancia tiene en el nivel de satisfacción de los clientes del grupo?

**‘WT’:** El negocio de la asistencia constituye uno de los elementos diferenciales importantes de MAPFRE en Brasil. El año pasado, la entonces denominada Brasil Assistência pasó a incluir la denominación MAPFRE, siguiendo la estrategia global de unificación de la marca en Brasil. En el país, MAPFRE Assistência cuenta con una cartera activa de más de 80 clientes corporativos y 29 millones de beneficiarios. Al decidirnos a reunir los servicios de asistencia en la misma marca, ganamos fuerza tanto en el mercado como junto a nuestros clientes, como es el caso de empresas de montaje multinacionales, aseguradoras e instituciones financieras.

Durante este periodo de más de 20 años en que tenemos presencia en Brasil, los servicios de



asistencia han evolucionado y MAPFRE ha salido triunfante en este proceso. El cambio de marca ha aportado unidad, fuerza y relevancia en un mercado dinámico como es el mercado de la asistencia y de los servicios.

**‘GRyS’:** Además de todas las responsabilidades ya comentadas, usted ha sido también responsable del área de Tecnología y de CESVI Brasil, además de representante de Fundación MAPFRE en el país y miembro de la Cámara Oficial Española de Comercio en Brasil. ¿Le ha quedado tiempo para alguna afición personal y cómo lo ha compatibilizado con su vida personal y familiar?

**‘WT’:** Si bien queda mucho trabajo por hacer, tenemos un excelente equipo de profesionales y ejecutivos en el país, formado tanto por profesionales locales como por colegas oriundos de otros países en los que MAPFRE tiene presencia. Creo en la importancia que tiene buscar un equilibrio entre

las tareas profesionales y las necesidades personales. Por esta razón, nos esforzamos a la hora de incentivar tanto el crecimiento profesional como el crecimiento personal, estimulando las acciones de sostenibilidad y el trabajo voluntario, además del aprovechamiento profesional para que resulte posible construir un excelente lugar de trabajo (lo cual también se reflejará en la vida personal).

Cuando disfruto de tiempo libre lo aprovecho para leer o para ver algunas series de televisión y películas. No obstante, mi principal “afición” personal es mi familia y, siempre que puedo, programo actividades que me permitan estar cerca de los míos.

### MAPFRE EN BRASIL

**‘GRyS’:** ¿Cómo ha logrado MAPFRE en Brasil actuar de forma satisfactoria en el entorno de desaceleración económica y crisis internacional de los últimos años?

**‘WT’:** No podemos dejar de reconocer que la realidad brasileña es una realidad de cautela económica con expectativas poco optimistas en lo que se refiere al crecimiento del PIB, la inflación y los tipos de interés. Desde hace algunos años, los principales indicadores macroeconómicos no resultan favorables. Dichos factores no solo afectan a nuestra actividad sino también al desarrollo económico del país considerado globalmente. Siguiendo el ejemplo de lo que sucedió en Europa y en España a partir de 2008, resultará importante efectuar ajustes duros pero esenciales para la economía brasileña.

El país discute una serie de reformas estructurales esenciales para el futuro. Por un lado, estamos preocupados por la situación pero, por otro, tratamos de buscar oportunidades para reducir costes, mejorar la eficiencia, aprovechar las sinergias globales, aprovechar los casos de éxito en otras regiones y buscar nuevas formas que nos permitan

ampliar el negocio. En este contexto, tenemos un grupo fuerte, con visión a largo plazo y que siempre nos proporciona un valioso apoyo. Tenemos el mejor equipo profesional de Brasil, con personas que están acostumbradas al éxito pero que también tienen mucha experiencia a la hora de superar toda clase de dificultades y obstáculos, comunes en otras épocas en América Latina y en nuestro país.

**“En junio de 2017, el GRUPO ASEGURADOR BANCO DO BRASIL Y MAPFRE culminará un periodo de seis años de actuación en el mercado del seguro, celebrando un crecimiento sólido y sustentable”**

En resumidas cuentas, la superación de cualquier crisis se lleva a cabo con mucha tranquilidad, sin precipitación y sin decisiones a corto plazo. Por otro lado, dicha superación se efectúa con mucho trabajo y optimismo. La única certeza que tenemos en una crisis es que en algún momento terminará y debemos estar preparados para cuando llegue ese momento.

**‘GRyS’:** ¿Cómo valora en todo este contexto la alianza estratégica entre Banco do Brasil y MAPFRE?

**‘WT’:** En junio de 2017, el GRUPO ASEGURADOR BANCO DO BRASIL Y MAPFRE culminará un periodo de seis años de actuación en el mercado del seguro, celebrando un crecimiento sólido y sustentable, que contribuye al desarrollo del sector del aseguramiento. Iniciamos nuestras actividades con 9.600 millones de reales en primas emitidas y, en 2016, registramos 15.800 millones de reales. Durante este periodo, fortalecimos la atención al cliente por medio de

nuestros puntos de venta (incluyendo al agente, las agencias bancarias y otros canales alternativos) y de la cultura de la innovación, responsable de implantar en el mercado brasileño formas diferenciadas de comercializar los seguros y de ampliar el acceso al producto.

Nuestro socio tiene una marca con más de 200 años de existencia en el país, una reconocida solidez y valores muy cercanos a los valores de MAPFRE. Estamos satisfechos con los resultados obtenidos, pero no obstante seguimos trabajando para rentabilizar todos los canales y productos, analizando siempre formas de mejorar nuestra alianza estratégica.

**‘GRyS’: ¿De qué manera se complementan BANCO DO BRASIL SEGUROS y MAPFRE SEGUROS y qué ventajas competitivas y beneficios al cliente corporativo aporta esta complementariedad?**

**‘WT’:** La unión de las empresas implicó una operación de éxito, que une los conocimientos y las diferencias de cada marca. El Banco do Brasil Seguros posee una trayectoria de profundo conocimiento del país y del comportamiento del consumidor, siendo un factor importante en la materialización de importantes conquistas en la vida de cada individuo. MAPFRE ya posee un conocimiento experto de la industria del seguro, de la protección del patrimonio y del apoyo a la realización de los sueños y el mantenimiento de la vida, las familias e incluso las empresas de forma sostenible.

La unión de estas empresas implicó para el país la existencia de un organización sólida, presente en todo el territorio nacional y en diversos canales de venta, que demostró de qué forma la innovación, el diálogo, la atención y la confianza pueden transformar y mejorar negocios que históricamente han sido exitosos.

**‘GRyS’: ¿Qué segmentos organizativos y de negocio tiene previsto potenciar en 2017 y en los años siguientes?**

**‘WT’:** Estamos presentes en prácticamente todos los segmentos con una amplia gama de productos y servicios. Aunque tengamos indicios de mejora en nuestra economía, el consumidor tardará un tiempo en volver a consumir a los mismos niveles anteriores. Tenemos mucha confianza en el sector de negocios agrarios, donde somos el principal actor del mercado. La musculatura y la eficiencia de este segmento, así como la ampliación de la cobertura de seguros constituye una apuesta importante. Las nuevas reglamentaciones del popular producto del automóvil y Universal Life constituyen buenas oportunidades que aprovecharemos.

Asimismo, consideramos que los productos de acumulación financiera y *asset management* (ahorro, jubilación y capitalización), donde todavía tenemos una presencia reducida representan posibilidades de crecimiento orgánico, de manera complementaria de cara a nuestros clientes que nos conocen mucho más por los productos tradicionales vinculados al seguro. Asimismo, continúa nuestra apuesta por avanzar de forma prudente pero consistente en lo que respecta al seguro de salud, sector en el que iniciamos nuestras operaciones en 2015.

**‘GRyS’: ¿Qué nuevos pasos en la mejora de los procesos de suscripción y qué sinergias se darán para fortalecer aún más la posición de MAPFRE en Brasil como aseguradora multicanal y multiproducto?**

**‘WT’:** Nuestra planificación estratégica está en línea con las estrategias globales del grupo, además de tener en cuenta la desafiante realidad macroeconómica del país. Ante este escenario, priorizamos un conjunto de iniciativas en dos bloques: el primero de estos bloques implica crecer más que el mercado, dando prioridad a

proyectos que fortalezcan la relación con el cliente, además de diversificar la cartera multicanal y de multidistribuidores.

El otro supone la reducción de gastos y la mejora técnica, realizando un esfuerzo para reducir los gastos de adquisición, conseguir mejoras en el funcionamiento y aplicar un mayor rigor en la gestión de la suscripción y los siniestros. Trabajaremos con ahínco para ampliar los modelos predictivos de fraude y para lograr un mayor conocimiento y una mejor gestión de los riesgos.

**“La compañía prioriza proyectos que fortalezcan la relación con el cliente, además de diversificar la cartera multicanal y de multidistribuidores”**

**‘GRyS’: MAPFRE ha experimentado un importante crecimiento en el mercado de Grandes Riesgos en los últimos años en BRASIL, alcanzando a finales de 2015 el liderazgo. En su opinión, ¿cuáles han sido los principales motivos que lo han permitido?**

**‘WT’:** Con la crisis económica y las normas de solvencia y de exigencia de capitales, algunos actores se reposicionaron, abandonando ciertas líneas de negocio y productos. Nuestro grupo aprovechó el gran apoyo por parte de MAPFRE GLOBAL RISK y MAPFRE RE, ampliando capacidades y ofreciendo opciones y alternativas comerciales a los grandes grupos empresariales del país. Cuando el mercado experimentó una reducción de los negocios, MAPFRE amplió su actuación en este segmento.

Respondemos a la demanda de nuestros clientes, entendiendo mejor los riesgos, actuando de forma

conjunta en la prevención, colaborando con los intermediarios especializados y aprovechando las sinergias que se derivan de dicha colaboración.

**“Trabajamos con ahínco para ampliar los modelos predictivos de fraude y para lograr un mayor conocimiento y una mejor gestión de los riesgos”**

**‘GRyS’:** ¿Cómo seguirán profundizando en la segmentación de los diversos mercados en aras de satisfacer los distintos tipos de consumidores y las necesidades específicas que demanda cada perfil?

**‘WT’:** La segmentación y el modelo de relación con nuestros clientes constituyen desafíos para todos y también para MAPFRE en Brasil. Nuestro mercado tiene una característica de intermediación que está presente de manera histórica. El papel del distribuidor ha sido y es muy importante para el desarrollo del seguro en el país. De manera conjunta, estamos utilizando nuestros canales de distribución por medio de herramientas modernas, implementando la segmentación táctica y la propuesta de valor para cada tipología de cliente, consumidor y distribuidor.

Esta iniciativa global avanza en Brasil y deberá tener un mayor impulso en 2017 y 2018. La capacidad para atender a cada perfil de cliente comienza por conocer al cliente, sus necesidades, sus características y peculiaridades. En este sentido, aún nos queda aprovechar grandes oportunidades.

### GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS GRANDES EMPRESAS

**‘GRyS’:** ¿Qué nuevos riesgos han surgido durante esta etapa y cómo ha decidido MAPFRE Brasil hacerles frente? ¿Qué nuevas coberturas se han desarrollado?

**‘WT’:** El mercado de los seguros brasileño es cada vez más sofisticado. Las crisis, como las que recientemente ha experimentado el país (medioambiental, crisis hídrica, corrupción), estimulan el crecimiento de la industria del seguro. Las empresas comenzaron a calcular los eventuales impactos y los perjuicios que dichas crisis pueden provocar en la imagen o en la línea de producción y esto ayuda a la industria del seguro a desarrollar nuevas líneas de productos.

En el caso de los daños medioambientales, por ejemplo, estos repercuten en acciones a largo plazo y en multas de alto coste, si bien cualquier empresa puede estar expuesta a riesgos medioambientales, por causa de operaciones en marcha o de operaciones

anteriormente realizadas en sus instalaciones. Aún se trata de un mercado nuevo. Los principales productos de riesgos medioambientales estuvieron disponibles en el mercado hace aproximadamente cinco años, cuando las aseguradoras, principalmente multinacionales, decidieron desarrollar una cobertura de carácter más específico. Sí hoy en día ciertas empresas no procuran la contratación del seguro es porque la cantidad de eventos no llegó a afectar a dichas compañías. Pero se trata de un tipo de seguro que tiende a crecer a causa del rigor de la legislación medioambiental brasileña.

También existe otra línea que cubre eventuales daños o perjuicios que pueden producirse en el ámbito de la gestión realizada por un ejecutivo. Se trata de los seguros denominados D&O (Directors and Officers Liability Insurance). Este mercado también se ve fortalecido por el aumento de la exigencia de las empresas en lo que respecta a ciertos aspectos de gobernanza, algo muy común en los países más desarrollados. Los escándalos divulgados por los medios refuerzan la necesidad de alguna forma de protección.



Resulta importante destacar también la preocupación en relación con los nuevos riesgos cibernéticos, cada vez más presentes en la realidad de las empresas, si bien su identificación aún resulta difícil, al tiempo que también resulta complicado medir sus impactos y consecuencias. El mercado de los seguros aún está desarrollando productos adecuados para estos riesgos y estamos acompañando dicho desarrollo con las adaptaciones necesarias a las soluciones existentes para que puedan comercializarse en Brasil a corto plazo.

**‘GRyS’:** ¿Cómo está afectando la actual la crisis financiera a las empresas y al gerenciamiento de sus riesgos?

**‘WT’:** En un contexto general de crisis, la preocupación de las aseguradoras se centra en el hecho de que las empresas destinen menos recursos a áreas tales como el mantenimiento, la sustitución de maquinaria y la protección. En resumidas cuentas: en este escenario, las empresas tienden a reducir las medidas destinadas a gestionar los riesgos. Aunque constituya un punto digno de atención, no observamos en nuestra cartera en Brasil una reducción en la calidad de los riesgos por causa de la crisis.

En este contexto, resulta fundamental reforzar la importancia del papel del gestor de riesgos en las empresas para identificar, cuantificar y mitigar los riesgos que amenazan sus activos, tanto materiales como personales y en términos de reputación, garantizando la sostenibilidad de la actividad a largo plazo. Obviamente, los seguros de garantías de obligaciones contractuales y crédito tienen un impacto mayor, si bien en nuestro caso como tales elementos no resultan relevantes, ni nos vemos afectados, pero seguramente constituyen una fuente de preocupación.

**‘GRyS’:** ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen ahora mismo los gerentes de riesgos de las empresas de Brasil? ¿Cómo cree que evolucionarán en los próximos años y cómo incidirán en ellos los factores extrínsecos y las nuevas tendencias económicas y sociales que se están produciendo a nivel mundial?

**‘WT’:** Nos encontramos en un mundo cada vez más cambiante, principalmente por la entrada imparable de las nuevas tecnologías, así por amenazas globales que cada vez están más presentes, como el cambio climático, terrorismo, etc., que provoca la aparición de nuevos riesgos que deben ser identificados, evaluados y gerenciados. Por tanto la labor de gerencia de riesgos es cada vez más compleja, pero también cada vez más necesaria en las empresas, fundamentalmente en aquellas que tienen intereses internacionales.

**“La labor de gerencia de riesgos es cada vez más compleja, pero también más necesaria en las empresas, fundamentalmente en aquellas que tienen intereses internacionales”**

Los riesgos de ayer son completamente diferentes a los riesgos que mañana nos enfrentaremos, y para ellos los gerentes de riesgos deben estar convenientemente preparados, y el mercado asegurador también tiene el desafío de conseguir ofrecer soluciones adecuadas. Estamos todos aprendiendo juntos a vivir en estos nuevos tiempos con el reto de la búsqueda conjunta de soluciones.

**‘GRyS’:** ¿Existen, en este sentido, grandes diferencias entre las grandes y las pequeñas empresas?

‘WT’: Obviamente los riesgos de una empresa pequeña local, y los de una empresa grande e internacional, son diferentes, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. En las grandes empresas existen equipos específicos para la gerencia de riesgos, además de contar con el asesoramiento de los principales brokers internacionales. En cambio, los recursos para las pequeñas y medianas empresas son mucho más limitados, y es en ellas donde las compañías de seguros como MAPFRE podemos ofrecer una propuesta de valor diferenciada, enfocada en la gerencia de riesgo y en la oferta de soluciones aseguradoras adecuadas, y no únicamente defendiendo el producto desde la perspectiva de la prima.

**“Los recursos en las pymes son más limitados y en ellas las aseguradoras como MAPFRE podemos ofrecer una propuesta de valor diferenciada en gerencia de riesgo y soluciones aseguradoras”**

‘GRyS’: **Podemos observar que en el mercado asegurador brasileño de grandes riesgos ha habido muchas compañías que han cambiado de estrategia (ventas de importantes carteras, entrada de nuevos players...). En un escenario de mercado con posiciones tan cambiantes, ¿cuál ha sido la estrategia de MAPFRE?**

‘WT’: Nuestra empresa es líder en el mercado brasileño de grandes riesgos desde finales de 2015, con una participación del 16 % y MAPFRE se presenta en el mercado con una estrategia claramente definida y previsible a largo plazo. En primer lugar, esta conquista fue posible gracias a la confianza demostrada por nuestros clientes, a las robustas asociaciones constituidas con los principales intermediarios distribuidores y al acceso y a la disponibilidad del conocimiento

experto, las herramientas, la capacidad de reaseguro, así como al apoyo comercial de MAPFRE GLOBAL RISKS. No nos detenemos a analizar la estrategia de la competencia pero afirmamos que seguiremos actuando en este segmento con el propósito de ampliar nuestros negocios corporativos.

**“El principal elemento diferencial de MAPFRE es la presencia con compañías propias en todos los países de la región latinoamericana, exceptuando Bolivia donde tenemos un socio de toda confianza”**

‘GRyS’: ‘GRyS’: **¿Qué diferencia a MAPFRE en el servicio que puede ofrecer a las empresas “multilatinas”?**

‘WT’: El principal elemento diferencial de MAPFRE es la presencia con compañías propias en todos los países de la región latinoamericana, exceptuando el caso de Bolivia, donde tenemos un socio de toda confianza. Esta estructura de MAPFRE nos permite establecer un programa de seguros perfectamente estructurado en la región, controlando todas las fases de los distintos procesos (suscripción, emisión, cobro y regulación), al tiempo que nos permite conocer las particularidades jurídicas y normativas de cada país, disponer de especialistas en grandes riesgos para dar soporte a las filiales locales del cliente, etc. Finalmente, creemos en este mercado. Tenemos la clara ventaja de ser líderes en el sector, existen muchas oportunidades de negocio y disponemos de una fuerte estructura en el campo de los reaseguros. ■

# Luis Fernando Longo Upegi

RISK MANAGER CORPORATIVO  
DE CARVAJAL

“

Es muy importante prever y actuar con la suficiente antelación para mitigar o minimizar los nuevos riesgos que van surgiendo en el mercado

”



“Es muy importante prever y actuar con la suficiente antelación para mitigar o minimizar los nuevos riesgos que van surgiendo en el mercado”, afirma Luis Fernando Longo Upegi, Risk Manager Corporativo de Carvajal. Para el directivo de la compañía Multilatina, su identificación en la evaluación periódica **“permite a futuro la permanencia de los negocios”**. A su juicio, los principales riesgos en la actualidad son los de Cumplimiento, los Legales, el Fraude Interno, el Financiero, los Tecnológicos, la Seguridad de la información, el Riesgo País, los Reputacionales, los Riesgos Puros o físicos, y los Operacionales.

**Gerencia de Riesgos y Seguros (en adelante ‘GRyS’): La Organización Carvajal nació en 1904 en la ciudad de Cali y ha evolucionado desde entonces convirtiéndose en una gran compañía Multilatina. ¿Qué diferencias hay entre los riesgos a los que se enfrentaba esta empresa colombiana en sus inicios y los que debe afrontar en estos momentos?**

**Luis Fernando Longo Upegui (en adelante ‘LFLU’):** En sus inicios la Organización Carvajal estuvo ubicada en la ciudad de Cali con una sola actividad como era la de impresión de textos. Al ser local el riesgo era controlado de forma centralizada.

Con el paso del tiempo se incursionó en nuevos mercados ampliando el universo de riesgos, así como sus responsables, dado que ya no era centralizado, lo que hizo que la organización generara nuevas formas de administración. Hoy debe administrar riesgos por tipo de actividad y por cada uno de los países en los que tiene presencia e, incluso, adaptarse al riesgo.

**“Hoy, la Organización Carvajal debe administrar riesgos por tipo de actividad y por cada uno de los países en los que tiene presencia e, incluso, adaptarse al riesgo”**

**‘GRyS’:** ¿Cómo se lleva a cabo en la actualidad la gestión de riesgos de una compañía con múltiples productos, servicios y soluciones, que cuenta con unos 19.000 colaboradores y está presente en 14 países en América?

**‘LFLU’:** Se definió una metodología de aplicación global, en la que se contempla la Gestión y Administración de Riesgos de la siguiente manera: estableciendo el contexto, identificando los riesgos,

analizándolos, evaluándolos y tratándolos. Y todo ello se lleva a cabo monitoreando y revisando, así como comunicando y consultando en cada uno de estos ámbitos.

**‘GRyS’:** ¿Cuáles son los mayores riesgos que encuentran en el ámbito corporativo interno, en el mercado y en el panorama internacional global?

**‘LFLU’:** Los principales riesgos son los siguientes: Riesgos de Cumplimiento, Riesgos Legales, Fraude Interno, Financiero, Tecnológicos, Seguridad de la información, Riesgo País, Reputacionales, Riesgos Puros o físicos, y Operacionales.

**‘GRyS’:** La firma está presente en diferentes sectores empresariales: empaques, propal, educación, tecnología y servicios, mepal, medios B2B y soluciones de comunicación. ¿Existen riesgos específicos en cada uno de estos segmentos y mercados?

**‘LFLU’:** Si, de acuerdo al tipo de actividad se gestionan los diferentes tipos de riesgo por cada operación.

**“Los riesgos más imprevisibles son los puros o físicos, que son los que nacen de catástrofes naturales; y los riesgos operacionales, que nacen de la exposición que se da de acuerdo a los materiales que se utilizan para el desarrollo de la actividad”**

**‘GRyS’:** ¿Qué tipo de incertidumbres son las más imprevisibles y las más complicadas de afrontar? ¿Con qué herramientas tratan de combatirlas o minimizarlas?



**‘LFLU’:** Los riesgos puros o físicos, que son los que nacen de catástrofes naturales; y los riesgos operacionales, que son los que nacen de la exposición que se da de acuerdo a los materiales que se utilizan para el desarrollo de la actividad. Se combaten con un exhaustivo manejo de control de pérdidas, apoyándonos en las diferentes normas internacionales (NFPA – FM), para la administración de los riesgos.

**‘GRyS’:** ¿Qué otras características tiene el modelo de gestión de riesgos implantado por su compañía y con qué apoyo externo cuentan?

**‘LFLU’:** Tenemos un seguimiento exhaustivo a los controles en la mitigación de los riesgos por tipo de actividad, contando con el apoyo del corredor de seguros, aseguradoras y auditores internos y externos.

**‘GRyS’:** ¿Han extendido e integrado la gestión de riesgos en el conjunto de la compañía? ¿Qué ámbitos y departamentos colaboran, participan o están concienciados en mayor medida?

**‘LFLU’:** En la Organización Carvajal contamos con la Gestión Integral de Riesgos, donde participan todos los equipos de la Organización en todos los niveles, según su responsabilidad.

**‘GRyS’:** Las diferentes actividades y países en los que opera su compañía requieren hacer frente a una gran variedad de riesgos. ¿Cómo se coordina esta actuación?

**‘LFLU’:** Es un trabajo en equipo liderado por el Corporativo, que se irradia a toda la Organización Carvajal.

**‘GRyS’:** Como confirma por cuarto año consecutivo el estudio de Gartner, “IT Services Market Share Ranking”, Carvajal Tecnología y Servicios continúa liderando el ranking de las empresas prestadoras de servicios de Tecnologías de la información (TI) en Colombia con el 10,4% del mercado. ¿Qué nuevos riesgos han surgido en el ámbito tecnológico?

**‘LFLU’:** Ataques cibernéticos y fuga de información.

**“En el ámbito tecnológico han surgido nuevos riesgos como ataques cibernéticos y fuga de información”**

**‘GRyS’:** ¿Cómo afrontan estos nuevos riesgos tecnológicos y, especialmente, los ciberriesgos?

**‘LFLU’:** La empresa está afrontando estos nuevos

riesgos con los siguientes controles: medidas de seguridad enfocadas a mitigar la fuga de información; y la implementación del proyecto de actualización enfocada a seguridad informática.

**‘GRyS’:** A su juicio, ¿cuáles son las mayores preocupaciones de los gestores de riesgos de las empresas latinoamericanas en estos momentos y hacia qué segmentos o ámbitos evolucionarán en los próximos años?

**‘LFLU’:** Las mayores preocupaciones son las relacionadas con riesgos geopolíticos, tecnológicos y de mercado.

**‘GRyS’:** ¿Qué importancia cree que tiene prever y actuar con la suficiente antelación para mitigar o minimizar los nuevos riesgos que van surgiendo en el mercado?

**‘LFLU’:** Tiene muchísima importancia. Se identifican en la evaluación periódica de riesgos y permiten a futuro la permanencia de los negocios. ■

**“Las mayores preocupaciones de los gestores de riesgos de las empresas latinoamericanas son las relacionadas con riesgos geopolíticos, tecnológicos y de mercado”**

# Agenda

EVENTO	FECHAS	LUGAR	CONVOCANTE
XLII Annual Educational Conference	25-29 julio	Naples, FL (EE.UU.)	RIMS
Risk Forum Australasia	29-30 agosto	Sydney (Australia)	RIMS
Symposium 2017	6-8 septiembre	Munich (Alemania)	GVNW
Cyber Risk Forum	7-8 septiembre	Las Vegas, NV (EE.UU.)	RIMS
Les Rendez-Vous de Septembre	9-14 septiembre	Montecarlo (Mónaco)	RVS
XLIV EGRIE	18-20 septiembre	Londres (Reino Unido)	Asociación de Ginebra
Annual Conference	27-29 septiembre	Johannesburgo (Sudáfrica)	IRMSA
Canada Conference	24-26 septiembre	Toronto (Canadá)	RIMS
Annual Convention	24-26 septiembre	Myrtle Beach, SC (EE.UU.)	IIANC
Western Regional Conference	24-27 septiembre	San Francisco, CA (EE.UU.)	RIMS
Symposium 2017	26-29 septiembre	Düsseldorf (Alemania)	DVS
Marketing y Comunicación en el Sector Asegurador	28 septiembre	Madrid (España)	INESE
Northeast Regional Conference	4-5 octubre	Cleveland, OH (EE.UU.)	RIMS
Encuentro Intereuropeo de Reaseguros	4-6 octubre	Madrid (España)	INESE
Insurance Leadership Forum	7-11 octubre	Colorado Springs, CO (EE.UU.)	CIAB
Tax, Regulatory & Risk Management Conference	8-9 octubre	Las Vegas, NV (EE.UU.)	NBAA
Chicagoland Risk Forum	9-10 octubre	Chicago, IL (EE.UU.)	RIMS
Risk Management Forum	15-18 octubre	Montecarlo (Mónaco)	FERMA

## Agenda

EVENTO	FECHAS	LUGAR	CONVOCANTE
ICMIF Biennial Conference	17-20 octubre	Londres (Reino Unido)	ICMIF
Legislative Summit	18-19 octubre	Washington D.C. (EE.UU.)	RIMS
Foro Anual de Gestión de Sinistros y Fraude	26 octubre	Madrid (España)	INESE
ERM Conference	6-7 noviembre	Los Angeles, CA (EE.UU.)	RIMS
Forum 2017	7-8 noviembre	Pfäffikon (Suiza)	SIRM
2017 Financial & Insurance Conference Planners	12-15 noviembre	San Diego, CA (EE.UU.)	FICP
XXXVI Conferencia Hemisférica de Seguros	12-15 noviembre	San Salvador (El Salvador)	FIDES
National Conference	15-17 noviembre	Canberra (Australia)	RMIA
Premios Solidarios del Seguro	22 noviembre	Madrid (España)	INESE
Risk Forum Middle East	5-6 diciembre	Dubai (EE.UU.)	RIMS
Annual General Meeting and Annual Lecture	7 diciembre	Londres (Reino Unido)	IRM
Annual Meeting	10-14 diciembre	Arlington, TX (EE.UU.)	SRA

# Presencia MGR eventos internacionales

CIBERRIESGOS, DRONES Y LOS RETOS DE LOS MERCADOS GLOBALES DE SEGUROS, A DEBATE EN LAS XXV JORNADAS DE MAPFRE GLOBAL RISKS



Más de 500 asistentes de 30 países se reunieron en Granada en uno de los eventos de referencia del mundo del seguro.

MAPFRE GLOBAL RISKS celebró del 7 al 9 de junio sus XXV Jornadas Internacionales, en las que más de 500 expertos de 30 países debatieron sobre los retos a los que se enfrenta la industria aseguradora en el entorno actual de recuperación económica y las nuevas oportunidades que se abren, con negocios emergentes como los ciberriesgos o el uso de drones, en un encuentro que se ha convertido en un referente para el sector asegurador internacional.

El programa se ha dividido en dos bloques paralelos, con mesas redondas, ponencias y presentaciones específicamente dedicadas a Seguros y Seguridad, respectivamente. En la agenda se incluyen temas como los ciberriesgos en las empresas globales, la aplicación de drones a la gestión de riesgos, o el modelo global de aviación y seguridad aérea, entre otros.

El vicepresidente de MAPFRE y CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS, Ignacio Baeza, inauguró las Jornadas con un discurso acerca de la importancia de conocer y reconocer los retos y desafíos a los que se enfrentan las aseguradoras para ser suficientemente flexibles a la hora de aportar soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes. Y también destacó que MAPFRE GLOBAL RISKS, que es la aseguradora líder en riesgos globales tanto en España como en Latinoamérica, tiene vocación de seguir reforzando su posición competitiva en los próximos

años, especialmente en Europa, con el foco puesto en la rentabilidad y buscando la excelencia en la orientación al cliente.

El presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, clausuró este encuentro, que convirtió a Granada durante estos días en la capital de la industria aseguradora.

A continuación se encuentra a toda la información sobre las **XXV Jornadas Internacionales de MAPFRE GLOBAL RISKS**, que se han celebrado en Granada, los días 7, 8 y 9 de junio.



En estas Jornadas se han tratado temas en relación a *los nuevos retos a los que se enfrentan los mercados de riesgos globales*.

El programa de actos sociales comenzó el miércoles 7 de junio a las 20.00 h, con la visita a la Alhambra y posteriormente, un cóctel de bienvenida en el Parador. El jueves 8 de junio, tuvo lugar la tradicional cena de gala, celebrada en el Colegio Ave María, y por último, el viernes 9 de junio se cerraron las Jornadas con un cóctel de clausura en el mismo Palacio de Congresos de Granada.



## Competiciones contra incendios.

Además de las Jornadas técnicas, pudieron disfrutar del Programa de Competiciones de extinción de incendios celebradas en el Centro de formación integral en emergencia de FORTEM El Casar (Guadalajara), en la que participaron más de 50 profesionales de distintos sectores empresariales.



[Más información](#)

### PRESENCIA DE MGR EN EL 13ª FÓRUM ANUAL DE SEGUROS INDUSTRIALES DE MARSH EN WIESBADEN



El 22 de Marzo se celebró la reunión entre Marsh y el Mercado de Seguros Industriales en Wiesbaden.

El 22 de Marzo se celebró el tradicional evento de Marsh en Alemania en relación con Riesgos Industriales. Este año fue en Wiesbaden, un elegante spa utilizado en el pasado por la realeza europea.

Tuvo una nutrida asistencia del mercado germanófilo con más de 250 invitados de las empresas de seguros más importantes de los mercados Alemán, Austriaco y Suizo. Durante el evento, se celebraron diversas mesas redondas que cubrieron los principales temas de interés del mercado en paralelo con una feria donde MAPFRE GLOBAL RISKS contaba con un stand por quinto año consecutivo. ■

### 10ª RECEPCIÓN DE AÑO NUEVO DE LA SUCURSAL ALEMANA DE MAPFRE GLOBAL RISKS EN COLONIA



La sucursal celebró su décima recepción de Año Nuevo en Colonia. Su director, Manfred Alsdorf, dio la bienvenida a los 80 invitados, principales clientes y brokers, en un lugar con excelentes vistas a la catedral de Colonia.

El Comité de Dirección de MAPFRE GLOBAL RISKS estuvo representado por Bosco Francoy (COO), José María del Pozo (CFO), Chris Smith (CRMO), Juan Luis Román (CTO), y José Carlos Nájera (CUO).

En su discurso de bienvenida Chris Smith habló cómo desarrollar negocios en el nuevo escenario del Brexit.

Bosco Francoy realizó un análisis del último ejercicio y reiteró el compromiso a largo plazo de MAPFRE GLOBAL RISKS con el mercado alemán, uno de los que mayores desafíos en Europa.

El evento contó con una importante intervención de Gerd Kaiser, Director ejecutivo de Daimler Insurances Services, en la que desarrolló una conferencia sobre el siniestro de la explosión de Tianjin (China). Gerd Kaiser dió algunas cifras muy impactantes: 3.000 toneladas de sustancias químicas tóxicas ilegalmente almacenadas que generaron una explosión con una potencia equivalente a 21 toneladas de TNT. Más de 7.000 vehículos de Daimler resultaron afectados. El proceso de gestión de las reclamaciones duró más de 14 meses.

Los asistentes valoraron la oportunidad de conocer a la dirección de MAPFRE GLOBAL RISKS, y de las oportunidades de networking que ofreció la jornada. ■

# Eventos en el primer semestre 2017

NOTICIAS **agers**

Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros

## FORO “RETO ANTE LA NUEVA LEGISLACION DE PROTECCION DE DATOS”



El pasado 21 de febrero se celebró en Madrid esta Jornada organizada por AGERS.

En dicha Jornada participaron Dña. Cristina Fernández-Miranda (Willis Towers Watson), D. Agustín Puente (Agencia de Protección de Datos), D. Juan Gayá (El Corte Inglés), Dña. Irene Robledo (Dac Beachcroft), D. Frederick Albanez (Zurich Spain) y D. José Luis Zimmermann (CEOE).

A modo de resumen, se trataron los siguientes aspectos:

- El **derecho a la portabilidad** como gran novedad del reglamento europeo 2016 establece que los datos serán transferibles entre responsables cuando el propietario de los mismos así lo requiera siempre y cuando tengan un formato de uso común y puedan ser leído de manera mecánica.
- Las **violaciones de seguridad** que comprometan datos de terceros han de comunicarse tanto a la Agencia de Protección de Datos, con un máximo de 72h, como a los interesados en un corto plazo.
- El **nuevo reglamento no recoge normas** sino que establece que sea el propio gestor de datos quien identifique cuáles son sus riesgos y cómo ha de mitigarlos.

- **Las sanciones se incrementan** pudiendo llegar a ser hasta de 20 millones de euros o el 4% de la facturación mundial de la organización.
- **El deber a informar pasa a ser un derecho imprescindible** cuando se pidan datos personales.
- **El derecho al olvido o de cancelación** invierte su procedimiento, siendo la empresa que requiera los datos quien ha de explicar por qué los quiere mantener.
- **El consentimiento para recabar información de un tercero ha de ser claro** y no puede estar pre marcado.
- **Los consentimientos tácitos** con los que se recogieron datos en el pasado, en el 2018 dejarán de tener base legal.

## FORO “RIESGOS PERSONALES: RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO DE EUROPA SOBRE EL USO DE LOS TEST GENÉTICOS EN EL SEGURO”



El pasado 28 de febrero, AGERS organizó en el salón de actos de Unespa, el Foro sobre el alcance y repercusión de la Recomendación del Consejo de Europa acerca del uso de los test genéticos en el seguro privado. La asistencia al acto contó con la presencia de representantes, entre otros, de entidades aseguradoras, reaseguradoras, administración, la universidad y la medicina clínica. La Jornada fue inaugurada por Gonzalo Iturmendi, Secretario General de AGERS quien destacó la necesidad de una reflexión ética que acompañe al análisis técnico y jurídico. ■

### III CONGRESO AGERS EN CATALUÑA

La delegación de AGERS en Cataluña celebró el pasado 22 de marzo su tercera edición con gran éxito. Casi dos centenares de asistentes se dieron cita en la tercera edición del congreso anual de la Delegación de AGERS en Cataluña, celebrado en Foment del Treball Nacional.



El acto fue inaugurado por el Presidente de Foment, D. Joaquim Gay de Montellà, continuando con su Vicepresidente, D. Joan Castells quien introdujo la jornada con una breve presentación de la Gerencia de Riesgos enfocada a la empresa catalana. La Gerente de AGERS, Dña Alicia Soler también tuvo unas emotivas palabras al comienzo del día para el recientemente fallecido ex Presidente de AGERS, D. Miguel Ángel Zarandona.

Se continuó la jornada con cinco paneles sobre el informe Global Risk 2017, la protección contra los ciberriesgos en las organizaciones y la seguridad de la información, riesgos fiscales y sanciones derivadas de Programas Internacionales, la revolución digital o la cuarta revolución industrial y se concluyó con las lecciones aprendidas en los departamentos de Gestión de Riesgos ante la internacionalización de las empresas.

Sobre este último aspecto, D. Miguel Muñoz Gaztañaga, Jefe de Asesoría Jurídica Internacional de MAPFRE GLOBAL RISKS, reflexionó sobre la pregunta: ¿Es posible un programa de Seguros 100% compliant?, y destacó la idea de que resulta aconsejable tomar una visión prudente con legislaciones desconocidas en donde las consecuencias para aseguradores, mediadores y clientes pueden ser graves.



El congreso fue clausurado por el Delegado de AGERS Cataluña, D. José Amézola, quien agradeció a todos su presencia en el acto. ■

## TÍTULO DE POSTGRADO EXPERTO EN GERENCIA DE RIESGOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN EUROPEA RIM@P

### Acuerdo de colaboración entre AGERS y el Riskcenter de la Universidad de Barcelona (UB).

Es indudable que la figura del gerente de riesgos está tomando protagonismo en el entorno empresarial actual que demanda una gerencia integral de los riesgos.

El gerente de riesgos debe contar con conocimientos financieros, legales, técnicos y comerciales que junto a sus habilidades de comunicación, le permitan evaluar correctamente los riesgos para poder controlarlos e incluso transferirlos.

La Federación Europea de Asociaciones de Gerencia de Riesgos (FERMA), ha desarrollado un proyecto con unos estándares de cualificación profesional en la gerencia de riesgos que incluye un Core Syllabus, Experiencia, Formación Continua Profesional y un Código de Ética, cuyo resultado es la certificación RIMAP con el objetivo final de garantizar la alta competencia del colectivo gerentes de riesgos, en toda Europa.

En la elaboración del Core Syllabus de la certificación RIMAP, participaron representantes de diferentes asociaciones miembros de FERMA, coordinados por la Vicepresidenta de FERMA y representante de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS), Dra. Dña. M<sup>a</sup> Isabel Martínez Torre-Enciso.

AGERS, con la intención de impulsar y potenciar la obtención de la certificación RIMAP entre los profesionales españoles, ha firmado un acuerdo de colaboración con el Riskcenter de la Universidad de Barcelona (UB) para la creación de un título de postgrado universitario cuyo programa permita lograr los conocimientos necesarios y las habilidades propias del gerente de riesgos contemplados en la certificación RIMAP.

El Título de postgrado de Experto en Gerencia de riesgos, comenzará su primera edición en el curso 2017-2018 en la Universidad de Barcelona. La metodología docente combina las clases presenciales que podrán ser seguidas por streaming, con el trabajo personal y en grupo para el estudio y discusión de casos. ■



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA



## XXVIII CONGRESO NACIONAL DE AGERS: EVOLUCIONANDO CON LOS RIESGOS



1 de junio de 2017

El 1 de junio de 2017, Madrid acogió el XXVIII Congreso de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros. Bajo el título *“Evolucionando con los Riesgos”* el congreso anual de AGERS persigue en esta edición analizar los que se han identificado como los cinco principales riesgos globales, económicos, ambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos.

El congreso de AGERS es el encuentro de referencia en España, que agrupa a los máximos responsables de la gerencia de riesgos y seguros de las principales empresas e instituciones, siendo esta una ocasión única para conectar con los principales profesionales de la gestión del riesgo.

El discurso inaugural corrió a cargo de D. Cesar Molinas, autor del libro *¿Qué hacer con España?*, basándose en la temática de la Geopolítica Mundial y sus Riesgos con la que se pretendía reflexionar sobre el entorno político nacional e internacional.

Seguidamente se procedió a la entrega de la Distinción de AGERS, 2016 galardón que se otorga por la implicación en la Gerencia de Riesgos a la Unidad Militar de Emergencias (UME)

A lo largo del día, se abordaron con ponentes de máximo nivel, las principales cuestiones que marcarán los riesgos en las organizaciones en los próximos años.

A continuación, AGERS presentó su nueva web y su nueva imagen con la que pretende seguir a la vanguardia con un enfoque más actual y renovado de la Asociación.

[Accede a la web](#)

La nueva web, además, pretende ser más intuitiva, ágil, con acceso para los Asociados a todos los manuales y guías presentados la Asociación, albergando todos los contenidos que desarrolla anualmente la Asociación.

En el siguiente panel se contó con cuatro personalidades en el mundo de la Gerencia de Riesgos a nivel internacional, que saben de la importancia que tiene la formación para la evolución profesional. En él participaron Dña. Marisa Martínez Torre-Enciso, Vicepresidenta I de FERMA y Vocal de la Junta Directiva de AGERS, D. Jo Willaert,

presidente de FERMA y recién nombrado presidente de IFRIMA, Corporate Risk Manager, Agfa-Gevaert N.V, D. Jorge Luzzi, Executive President at Herco Global y Lluís Bermúdez del RiskCenter de la Universidad de Barcelona. Se recogieron las diferentes posiciones de los Gerentes de Riesgos en Latinoamérica, Europa y España.

La importancia del riesgo de longevidad se aprecia en la siguiente intervención, pues hemos tenido el placer de contar D. Manuel Aguilera Verduzco, Director General del Servicio de estudios de MAPFRE SA. Título de la ponencia **Demografía y envejecimiento**.

Otro objetivo para AGERS es avanzar en la **Solución de los Conflictos** que permita impulsar y desarrollar la resolución de disputas. El conflicto es una situación que conlleva una dificultad, diferencias entre dos o más personas, que pueden desencadenar diversos tipos de confrontaciones, estas situaciones se deben a factores como son los intereses propios y que chocan con los del resto mediante un procedimiento de mediación entre las partes interesadas, el objetivo es contribuir a resolver aquellos conflictos que puedan suscitarse en el ámbito de la actividad de la empresa, la aseguradora, la mediación, peritación o cualquier campo relacionado con la actividad empresarial.

**Reduciendo el riesgo con estrategias útiles para la Solución de Conflictos**, sería el título del panel donde hemos contado con ponentes de gran altura, pertenecientes al mundo de la Empresa, el Sector Asegurador y del Consejo General del Poder Judicial.

Coordinados por Leticia García Villaluenga de la Universidad Complutense, Ana M<sup>a</sup> Carrascosa, Jefa de Sección de Estudios e Informes de Mediación del Consejo General del Poder Judicial y José M<sup>a</sup> Campos como Director de Régimen Interno y Legal de la CEOE y Miguel Miró-Granada Álvarez, Asesor Jurídico Laboral en Cepsa fueron los ponentes seleccionados para transmitirle a los asistentes las inquietudes, ventajas y avances que ofrece la mediación de conflictos en el ámbito empresarial.

Tras el coffee break se desarrollaron tres sesiones simultáneas, con las que se repetía formato debido al éxito del año anterior, donde cada asistente pudo elegir el tema en el que quería participar.

Este año se puso especial énfasis en la idea de abarcar con conciencia temas de máxima actualidad que ayudaran a los asistentes a potenciar sus conocimientos y aptitudes, a mejorar su currículum y a poner de forma inmediata en práctica las nuevas experiencias que han compartido.

El primero versó sobre los riesgos cibernéticos. El panel se desarrolló en dos partes, en la primera se presentó la Guía Terminológica de Ciberseguridad del Grupo de Cyber de AGERS que persigue el objetivo de facilitar al personal no técnico, el lenguaje de términos de uso habitual en el entorno de la Ciberseguridad, y con el de facilitar la identificación del riesgo de ciber. La reaseguradora alemana MunichRe expuso en cifras los cúmulos, siniestros, herramientas de valoración, interdependencias del ramo de Cyber. Seguido de una mesa redonda moderada por Alfredo Zorzo vocal de la junta y miembro de la Comisión de Cyber de AGERS. El objetivo de los profesionales invitados, se centró en la necesidad de coordinar las áreas de auditoría interna, DPO, CISO y Gerencia de Riesgo. Cuatro profesionales que deben trabajar coordinados y en equipo, para obtener los resultados adecuados en sus áreas y en la identificación y prevención de los riesgos de sus Compañías.

El segundo panel paralelo, trató sobre la *Suficiencia y Sostenibilidad de las Pensiones en España*. En un primer bloque con ponentes de la talla de Mercedes Ayuso de la Universidad de Barcelona, Fernando Ariza, subdirector de la Mutuality de la Abogacía y José A. Herce como Director de Analistas Financieros Internacionales, S.A.

En el segundo bloque se pretendió abarcar la concienciación de los riesgos que afectan a las empresas y la conciencia como actitud de escucha y análisis sobre los riesgos que afectan a la sociedad. Con el título **El papel de la empresa en control de los riesgos personales de sus colaboradores: Desarrollo de la Previsión Social Empresarial**, se pudo contar con la brillante participación de, Alvaro Anguita Alegret, CEO MAPFRE INVERSIONES, SA–Gregorio Gil Rozas de Willis Towers Watson y Fernando Martínez Cue de Martínez-Cue&Asociados.

El tercero de los paneles paralelos aludió a los Concursos y Licitaciones: Principios fundamentales. En este panel, se contó con grandes expertos en licitaciones que sentaron las bases necesarias e imprescindibles para los Directores de Seguros. Además, se presentó la Guía Práctica: “Modelo de pliego para licitaciones de seguros”, que tiene como finalidad facilitar la gestión a los Gerentes de Riesgos que tengan que hacer frente a un Concurso de Seguros. El panel se desdobló en dos partes, la primera centrada en la empresa privada y la segunda en administraciones públicas.

Por la tarde se realizaron talleres de carácter eminentemente práctico sobre tres temáticas: Siniestro Real Medioambiente; Role Play: Solución de Conflictos y Taller práctico para abordar la seguridad en la empresa.

Al igual que en ediciones anteriores, este año, se apoyó a los estudiantes de Latinoamérica, tendiendo un puente hacia Colombia contando con 25 alumnos del Externado Colombiano que han cursado el Máster en Gerencia de Riesgos con ENAE. La asistencia al Congreso les permitió entrar en contacto con profesionales del sector, empresas, organismos públicos y privados, centros de investigación y universidades, comprometidos con el desarrollo profesional de la Gerencia de Riesgos en España.

Al día siguiente tuvieron lugar la Reunión exclusiva de Gerentes de Riesgos donde representantes de diversas empresas del panorama español, pudieron intercambiar conocimientos y experiencias sobre asuntos de diferente índole en un espacio de forma privada.

En la agenda programada para la sesión, se trataron temas como; La digitalización, la tecnología, la ciencia y las tendencias del futuro inmediato son los temas sobre los que versaron en la mesa redonda.

Tras esto, AGERS celebró su Asamblea General Ordinaria. ■

## MANUAL SOBRE LA GESTION DEL AUTOSEGURO

La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) presentó el 22 de junio de 2017 en la DGS el Manual sobre la “Gestión del Autoseguro”, con un formato similar a los anteriores donde se ha pretendido fomentar la inquietud del lector con conceptos sencillos en un mundo particularmente complejo para poder, simplemente, tomar las mejores decisiones.

“Gestión del Autoseguro” es un punto de partida para la identificación y evaluación de los mismos y marco perfecto para instaurar una política adecuada de prevención, elaborando de forma paralela una estrategia para su tratamiento. ■



[Ver memoria de actividades AGERS 2016](#)

### JUNTA GENERAL IGREA



El pasado 29 de marzo IGREA celebró en Madrid su Junta General para la aprobación de las cuentas correspondientes a 2016. Además se aprovechó el encuentro para tratar los asuntos de interés:

- Mesa redonda titulada “conflictos y dilemas en el seguro de D&O”. Dicha mesa contó con la participación de Constanza Gállegos (Directora General de QBE), Benedetta Cossarini (Directora General de AIG), Estefanía Taboada (Directora de Suscripción de Líneas Financieras de XL), Luis Alfonso Fernández (Socio de Hogan Lovells) y estuvo moderada por Augusto Pérez Arbizu (Presidente de IGREA).  
En dicha mesa se expusieron las diferencias entre medidas cautelares, fianzas civiles y fianzas penales, así como las distintas fórmulas de constitución de las mismas. También se mencionó la particularidad del sistema jurídico español, donde se dirimen responsabilidades civiles en procedimientos penales, así como las tendencias de los últimos autos y sentencias de los Tribunales. Todo ello dio paso a un interesante debate, con participación de los socios, en relación a los conflictos que todo ello plantea a aseguradoras, tomadores y asegurados.
- Primeras conclusiones de la Junta Directiva sobre “Parámetros de calidad en la gestión de siniestros”. Para dichas conclusiones, la junta se apoyó en un informe elaborado por el Consejo Asesor de IGREA.

Finalmente, se acordó actualizar el documento de “Buenas Prácticas en la Gestión de Siniestros”, editado en su día por IGREA, incorporando al mismo unos parámetros objetivos de medición de calidad. ■

## CELEBRACIÓN OFICIAL DE ACTOS. DÍA MUNDIAL DEL SEGURO 2017

El seguro mundial celebra su día grande en Santiago con los Premios Galicia Segura.



Santiago de Compostela acogió el 11 de mayo los actos conmemorativos del Día Mundial del Seguro, cuyo eje principal fue la ceremonia oficial de la entrega de los Premios Galicia Segura, que anualmente organiza Fundación Inade. Con estos galardones se reconoce el esfuerzo y la dedicación de personas e instituciones que desde diferentes ámbitos contribuyen a elevar el nivel del sector asegurador español y de la gestión del riesgo.

Se trata de una cita de relevancia internacional no sólo por la celebración, sino porque el acto ha contado con la presencia de la máxima representante del sector asegurador a nivel mundial: la Presidenta de la Asociación Empresarial del Seguro (UNESPA) y a su vez presidenta de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES), Pilar González de Frutos.

La ceremonia oficial ha contado con la presencia del Rector de la Universidade de Santiago de Compostela, Juan Viaño; el Conselleiro de Facenda de la Xunta de Galicia, Valeriano Martínez; y el Segundo Teniente Alcalde de Santiago de Compostela, Jorge Duarte Vázquez. ■

## NOTICIAS



**FERMA**<sup>TM</sup>  
Federation of European  
Risk Management Associations

### FERMA ACOGE CON SATISFACCIÓN LAS ACCIONES DE LA COMISIÓN PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL ELD

FERMA acogió el pasado 29 de marzo con satisfacción las acciones de la Comisión para mejorar la implementación de la Directiva Europea sobre Responsabilidad Ambiental (ELD).

La Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos (FERMA) acogió con satisfacción la publicación de la Comisión Europea en relación a un programa trienal para mejorar la aplicación del ELD. El Programa de Trabajo Plurianual 2017-2020 se basa en la evaluación de la ELD concluida en abril de 2016 en la que FERMA participó. ■

### ABIERTO YA EL PLAZO DE INSCRIPCIÓN PARA LOS EXCELLENCE IN EUROPEAN RISK MANAGEMENT AWARDS 2017

Abierto el plazo de inscripción desde el 2 de marzo de 2017 para la segunda edición de los premios Excellence in European Risk Management Awards, organizados por la Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos (FERMA). Los premios galardonan a quienes han obtenido los mayores logros dentro de la comunidad europea de gestión de riesgos, que son elegidos por sus colegas a través de las asociaciones nacionales de gestión del riesgo.



Los premios Excellence in European Risk Management Awards forman parte de los European Risk Management Awards, creados en 2016 por la FERMA y la publicación Commercial Risk Europe. Existen cuatro categorías: Gestor de riesgos europeo del año, una vida de logros en la gestión de riesgos, nueva promesa del año y programa de seguros innovador del año. El plazo de inscripción finaliza el 26 de mayo de 2017. El 6 de noviembre de 2017 se celebrará una gala de entrega de premios a los ganadores.

El presidente de la FERMA, Jo Willaert, declaró: “En 2016 quedamos encantados con el éxito de la primera edición de los premios Excellence in European Risk Management Awards y el gran reconocimiento que recibieron los ganadores, incluso dentro de sus propias empresas. Animamos a las asociaciones que forman parte de la federación y a sus miembros, así como a nuestros colegas de la comunidad de gestión de riesgos en general, a participar este año”.

La FERMA y Commercial Risk Europe otorgarán, asimismo, premios a la Excelencia en el Servicio al cliente y en Logros individuales en el sector de servicios de riesgo.

La FERMA realizará anuncios regularmente en su página web, en boletines electrónicos y en los medios sociales. ■

# Comer emocional y estrés laboral: hacia entornos y hábitos de trabajo saludables

MERCEDES BORDA MÁS  
Responsable del Proyecto (Universidad  
de Sevilla)

AGUSTÍN LUQUE FERNÁNDEZ  
Universidad de Sevilla

MARÍA LUISA AVARGUES  
NAVARRO  
Universidad de Sevilla

MILAGROSA SÁNCHEZ MARTÍN  
Universidad Loyola de Andalucía

MARÍA DEL ROSARIO RAMÍREZ  
CASTRO  
SPA-FREMAP

MACARENA PÉREZ HIDALGO  
SPA-FREMAP

FRANCISCO JAVIER NIETO  
LORITE  
Universidad de Sevilla

MARÍA ÁNGELES PÉREZ SAN  
GREGORIO  
Universidad de Sevilla

AGUSTÍN MARTÍN RODRÍGUEZ  
Universidad de Sevilla

MARÍA DEL MAR BENÍTEZ  
HERNÁNDEZ  
Universidad de Sevilla

NEREA MARÍA ALMEDA  
MARTÍNEZ  
Universidad de Sevilla



El objetivo general llevado a cabo con 407 trabajadores de la Universidad de Sevilla, ha sido analizar la relación existente entre estrés laboral, comer emocionalmente, patrones alimentarios anómalos y salud en los trabajadores de la universidad. Para ello, se ha diseñado, elaborado y validado el cuestionario “*Estrés laboral y comer emocional*”. Las propiedades psicométricas son buenas.

Las conclusiones más relevantes son:

- Existe un porcentaje notable de sobrepeso u obesidad, con mayor presencia de obesidad. Es más elevada en los varones y en el personal no docente.
- Como factor estresor más frecuente relacionado con el contexto laboral se señala la organización y las demandas del trabajo, reflejando porcentajes más elevados en los varones y en el personal docente,
- Las emociones negativas experimentadas en situaciones estresantes en el contexto laboral tienden a afectar a los hábitos alimentarios a varones y mujeres, así como trabajadores no docentes y docentes. Aquellos que “pagan con la comida” el malestar experimentado se ven afectados tanto por emociones asociadas a la ansiedad como al estado de ánimo,
- Son las mujeres quienes presentan un porcentaje ligeramente superior en comer por la noche, tomar casi impulsivamente algún alimento y picotear a lo largo del día. Sólo en darse atracones el porcentaje es más elevado en los varones. El personal no docente presenta un porcentaje ligeramente más elevado en estos cuatro tipo de patrones inadecuados

En las consecuencias en la salud, los problemas musculoesqueléticos, digestivos y cardiovasculares, así como sobrepeso u obesidad, son los más frecuentes. Se plantean medidas organizacionales y personales para la promoción de entornos y hábitos de trabajo saludables en la comunidad universitaria que permitan la prevención del estrés laboral, el comer emocional y la obesidad o sobrepeso, así como otros problemas de salud asociados.

Cuando se habla de estrés laboral se hace referencia al desequilibrio o desajuste que se produce en un trabajador, derivado de factores o de exigencias asociadas con el trabajo. Dicho desequilibrio produce una alteración en el organismo, pudiendo llegar a afectar en mayor o menor medida en la salud física y psicológica del trabajador.

Con frecuencia, el contexto del trabajo se asocia con emociones tales la tristeza, las preocupaciones, la frustración o el enfado que vienen generadas por ciertas condiciones existentes en una situación laboral. Esas fuentes de estrés se consideran como factores subjetivos de riesgo psicosocial que pueden desembocar en el estrés laboral, entendido éste como un riesgo psicosocial, con importantes afectaciones en la salud de los trabajadores. De todos los problemas de salud, las bajas laborales por estrés y alteraciones emocionales, con intervalos de tiempo de al menos dos semanas, representa la cuarta parte de las mismas. De hecho, el estrés relacionado con el trabajo, actualmente, se ha convertido en el segundo problema de salud más común entre los trabajadores, con cifras que ascienden hasta el 28% de los mismos.

A nivel comportamental, entre las consecuencias o efectos del estrés laboral a destacar se encuentran, por un lado, el aumento de la tasa de tabaco y de consumo de bebidas, y por otro lado, los cambios en los hábitos alimentarios, es decir el “*comer mal*”.

“*Emotional eating*” (hambre emocional) o el “comer emocionalmente” es la tendencia a ingerir alimentos en respuesta a emociones negativas, en mayor medida, como forma de afrontar los sentimientos negativos, en lugar de como forma de calmar el hambre. En ambos casos, el patrón de ingesta se manifiesta de un modo diferente (Ver Tabla 1).

Hambre emocional	Hambre física
Aparece de repente.	Aparece gradualmente.
Se siente como una necesidad de satisfacer al momento.	Se puede esperar.
Se ansía alimentos concretos que resulten placenteros.	Se está abierto a “un montón” de cosas buenas.
Aun con el estómago lleno, no se siente satisfecho.	Se detiene cuando se está lleno.
Se desencadenan sentimientos de culpa, impotencia y vergüenza.	Comer para satisfacer el hambre física no despierta sentimientos malos hacia uno mismo.

Las personas que comen por emociones negativas frente a aquellas que comen por emociones positivas tienden a presentar más síntomas relacionadas con los trastornos alimentarios y otros trastornos psicológicos llegando a convertirse el comer emocionalmente en un factor de riesgo para desarrollar una patología alimentaria u obesidad en la población general. Por otro lado, en situaciones de estrés laboral, son las mujeres las que tienden a recurrir con mayor frecuencia a comer de un modo anómalo y descontrolado por causas emocionales, preferentemente con atracones, según se refleja en la bibliografía científica existente.

Las emociones ejercen un poderoso efecto sobre la forma de comer y el tipo de alimentos a ingerir. No resulta infrecuente que la mayoría de las personas en alguna ocasión comamos una bolsa de patatas fritas entera por preocupación o nerviosismo o que hayamos devorado más de una onza de chocolate tras enfrentarnos a una situación conflictiva o estresante. Pero cuando esta pauta de ingesta llega a hacerse habitual, este modo de comer emocionalmente puede afectar al peso, la salud y el bienestar general.

Los patrones de ingesta más frecuentes relacionadas con los hábitos alimentarios inadecuados son los atracones, el picoteo, el comer nocturno y la adicción a los alimentos. El mantenimiento de estos hábitos se asocian con complicaciones en la salud.

Los aspectos más relevantes de estos patrones son los siguientes:

- Los atracones: también denominados “sobreingesta compulsiva”, “ingesta voraz” o “comer desenfrenado”. Consiste en ingerir grandes cantidades de alimentos (que suelen ser evitados en la dieta habitual y se les conoce como “alimentos prohibidos”) en un periodo de tiempo asociados o provocada por factores emociones (como ansiedad, tensión, insatisfacción, frustración, etc.), con sensación de falta de control, finalizando cuando la persona se “siente llena”. Este patrón de ingesta se tiende a realizar en solitario por provocar vergüenza en la persona, a la vez que genera culpabilidad y tristeza por la falta de control. Con frecuencia, las personas con episodios de atracones alcanzan el sobrepeso y/o la obesidad, entre otras complicaciones de salud.
- El picoteo: patrón de ingesta alimentaria anómalo, asociado a emociones como la ansiedad, entre otras, y en ocasiones “sin más ni más” como por aburrimiento o “no tener nada que hacer”. Consiste en ingerir pequeñas cantidades de comida de un modo casi ininterrumpido, de alimentos variados. A diferencia de los atracones, en los que “uno se siente mal por el modo en que se come” en el picoteo la persona puede experimentar agrado e incluso llegar a disfrutar poco a poco a lo largo del tiempo de la ingesta, en la medida en que se picotea con menos ansiedad. Por ello, tiende a perpetuarse como un hábito “saludable”.
- Comer nocturno: patrón de ingesta parecido al realizado en los atracones, que afecta aproximadamente al 1,5% de la población, con una frecuencia similar en hombre y mujeres. Consiste en ingerir grandes cantidades de alimentos durante la noche, recurriendo a esta estrategia por dos motivos: principalmente, por la vergüenza a ser descubierto y culpabilidad por el escaso autocontrol. Por otro lado, además de la restricción alimentaria, el estado de ánimo bajo y el estrés son factores de riesgo para este patrón de ingesta.
- Las personas con el síndrome de comer la noche suelen ser obesos o con sobrepeso, lo que los hace susceptibles a los problemas de salud causados por el exceso de peso, incluyendo la presión arterial alta, diabetes y colesterol alto, similar a las personas con atracones. En los casos de obesidad se aumenta el riesgo de enfermedades del corazón y con frecuencia presentan alteraciones del sueño.
- Adicción a los alimentos: consiste en ingerir un alimento determinado de forma casi sistemática en una cantidad no prevista con anterioridad a la acción de ingerirlo, llevado a ello como un impulso o “tentación”, bien tras la ingesta habitual o bien de forma aislada.

Algunos de estos alimentos adictivos “tentadores” que activan estos circuitos cerebrales y producen bienestar son el chocolate, las patatas fritas o las galletas, entre otros. Estos alimentos, en momentos de impacto emocional negativo suelen convertirse en “preferente” en los episodios de sobreingesta o de atracones.

Como se ha puesto de manifiesto, “comer mal” por causas emocionales relacionadas con el estrés laboral, puede generar problemas de salud [1]. La ansiedad y las fluctuaciones en el estado de ánimo actúan como desencadenantes de patrones alimentarios inadecuados en los que la sobreingesta alimentaria conduce al sobrepeso, la obesidad, y aparecen, consecuentemente, riesgos para la salud como hipertensión, problemas cardiovasculares o molestias articulares, entre otros.

Dado el impacto que ejerce el contexto laboral, con manifestaciones de estrés que afectan a la salud de los trabajadores, la Organización Mundial de la Salud [2] definió un entorno de trabajo saludable en los siguientes términos: “...aquél en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo...” (p. 16). Según el modelo de la OMS, existen cuatro áreas sobre las que se debería de actuar: el ambiente

físico de trabajo, el psicosocial, los recursos personales y la participación de la empresa en la comunidad [3].

La comunidad universitaria, en su compromiso como institución saludable que promueve el aprendizaje, así como en aplicación de las legislación en materia de riesgos psicosociales (Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales), establece entre sus objetivos la disminución de los factores de riesgo físicos, psicológicos y ambientales de los estudiantes, docentes y no docentes por el impacto notable en la formación de las personas, en el desempeño y rendimiento laboral, así como por la afectación en la salud.

Teniendo en cuenta que una parte importante de la vida de una persona se lleva a cabo en el lugar de trabajo, se convierte en interés prioritario de la universidad proporcionar para toda la comunidad universitaria, y más concretamente para el desarrollo de la actividad laboral, entornos saludables cuyos beneficios produzcan una mejora en los estilos de vida y en las relaciones interpersonales, una mayor productividad, así como un menor absentismo, riesgo para la salud y gasto en salud.

Ahora bien, para diseñar cualquier acción en este sentido, se hace necesaria una identificación y valoración previa de los riesgos con los que puedan asociarse. Según el artículo 16 de la citada Ley de Prevención, una vez realizada la evaluación, si los resultados pusieran de manifiesto una situación de riesgo deberían llevarse a cabo aquellas actividades preventivas necesarias para eliminar o reducir y controlar tales riesgos. Las actividades de intervención psicosocial pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios. Según el nivel de actuación, distinguiéndose entre intervención primaria, secundaria o terciaria.

Es por ello, que en el presente trabajo de investigación se aborda un tema novedoso como es el “emotional eating” y su relación con el estrés laboral, riesgo psicosocial presente en el contexto universitario, tal y como se ha podido comprobar en estudios previos realizados en nuestra comunidad [4 y 5], con el objetivo de analizar la relación existente entre el estrés laboral, el comer emocionalmente, los patrones alimentarios anómalos y la salud en el personal de universidad. En última instancia, con la finalidad de diseñar estrategias de intervención que permitan la promoción de hábitos y entornos de trabajo saludables en la comunidad universitaria.

## METODOLOGÍA

La muestra se ha obtenido a través de dos vías: 1) acuden a reconocimiento médico al Área Médica del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y, 2) solicitan, de forma voluntaria o por recomendación del/de la Médico del Trabajo, asistencia psicológica en el Área de Psicología Clínica del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.

En el estudio han participado 407 personas, trabajadores de la Universidad de Sevilla, con una media de edad de 45,05 años (DT=8,57) (rango = 23 – 67 años).

Del porcentaje total de respuestas dadas por los participantes, 222 son varones (54,5%) y 177 son mujeres (43,5%), siendo superior la media de edad en los varones que en las mujeres (mediaedad=46,36; DT=8,41 y mediaedad=43,51; DT=8,48, respectivamente).

Respecto a la categoría profesional, del porcentaje total de respuestas dadas por los trabajadores, el 57,7% (121 varones -30%- y 112 mujeres -27,7%) pertenece al personal de administración y servicios o personal no docente

(PAS) y el 39,5% es personal docente e investigador (PDI) (96 varones -23,8%- y 63 mujeres -15,7%).

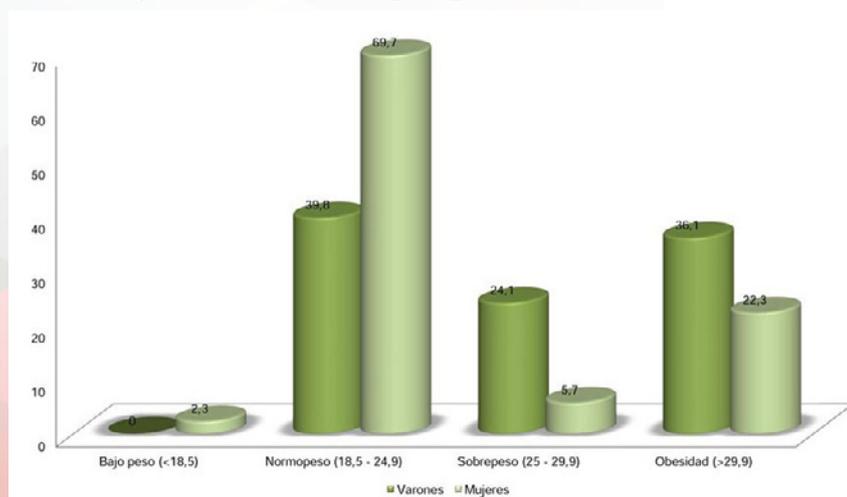
En cuanto al indicador relacionado con la salud, se ha recurrido a uno de los métodos más fiables y sencillos para saber si el peso es el adecuado para no estar en riesgo para la salud. Este indicador es conocido como el Índice de Masa Corporal (I.M.C.), el cual relaciona el peso y la altura [IMC = peso (kg) / altura<sup>2</sup> (m)]. Se considera que cuando el IMC obtenido está por encima del 30, aumenta el peligro real para la salud.

Del porcentaje total de respuestas dadas por los participantes, el IMC es 25,23 (DT=4,46) (rango: 16,40 – 48,22 kg), siendo más elevado en los varones (mediaIMC=26,32; DT=4,11) que en las mujeres (mediaIMC=23,92; DT=4,56), así como en el personal no docente (PAS) (mediaPAS=25,84; DT=4,95), respecto al docente (PDI) (mediaPDI=24,31; DT=3,42).

Para la evaluación, el equipo investigador ha diseñado un cuestionario para medir el estrés y el comer emocional (“emotional eating”) en el entorno universitario, elaborado al efecto. Está constituido por cinco preguntas, en las que se recoge diferente información en el momento actual, relacionada con “emotional eating” o comer emocional, estrés en la vida cotidiana y estrés laboral, patrones alimentarios anómalos y consecuencias en la salud asociadas con el contexto laboral (Ver Anexo 1). Las propiedades psicométricas son buenas. El análisis de la fiabilidad mediante índice alfa de Cronbach muestra un valor de .92 para los 12 items, pudiéndose considerar un valor muy satisfactorio. Con el EMAQ (Emotional Appetite Questionnaire), se obtiene un valor de correlación satisfactorio de .70 (p=.000). Por tanto, se puede concluir que existe validez convergente entre ambos instrumentos.

## RESULTADOS

Figura 1. Distribución de los participantes en función del IMC y sexo.



y relación laboral (PAS y PDI) (t401,76=3,661; p=.000) llegan a ser estadísticamente significativas en ambas variables.

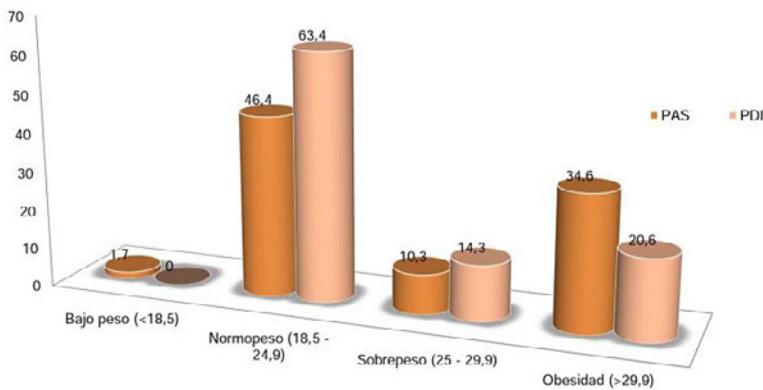
Al categorizar el IMC en rangos, incluyendo bajo peso (<18,5), normopeso (18,5-24,9), sobrepeso (25-29,9) y obesidad (>29,9), se observa que el mayor porcentaje de los trabajadores (53,2%) se sitúa en normopeso, con diferencias significativas (X<sup>2</sup>=234,965; gl=3; p=.000), siendo superior en el grupo de las mujeres (69,7%)

Respecto al indicador de riesgo para la salud, el IMC de la totalidad de los trabajadores es de 25,23 (DT=4,46) (rango: 16,40 – 48,22 kg), siendo más elevado en los varones (IMCvarones=26,32; DT=4,11) que en las mujeres (IMCmujeres=23,92; DT=4,56), así como en el personal no docente (PAS) (mediaPAS=25,84; DT=4,95), respecto al docente (PDI) (mediaPDI=24,31; DT=3,42). Las diferencias de medias en sexo (varones y mujeres) (t358,263=5,424; p=.000)

respecto a los varones (39,8%). No obstante, cabe destacar que existe una presencia elevada de sobrepeso u obesidad (45,8%, es decir, 15,9% y 29,9%, respectivamente), más notable en los varones (60,2%) respecto a las mujeres (28%). En otras palabras, mientras que por encima de los dos tercios de las mujeres se encuentran en el peso adecuado en función de la altura, casi los dos tercios de los varones presentan sobrepeso u obesidad (Ver Figura 1).

Por otro lado, al considerar el IMC en función de la relación laboral, el personal no docente presenta un porcentaje más elevado de sobrepeso u obesidad (44,9%) que el grupo docente (35,2%), con una mayor presencia de obesidad (PAS: 34,6% vs PDI=20,5) que de sobrepeso (PAS: 10,3% vs PDI=14,3). Por tanto, entre el 35%-45% de los trabajadores presentan sobrepeso u obesidad, con una mayor tendencia hacia la obesidad en el personal no docente (Ver Figura 2).

Figura 2. Distribución de los participantes en función del IMC y la relación laboral.



En la primera pregunta del cuestionario se alude a si actualmente se percibe estrés en la vida cotidiana, contemplando diversos factores o fuentes de estrés (Ver Figura 3).

Como se puede observar en el Figura 3, casi la mitad de los trabajadores (49,3%) considera el contexto laboral como un factor estresante o fuente de estrés, con un porcentaje superior en los varones (27,1%) respecto a las mujeres (22,2%) y en el personal docente (PDI) (28,1%) respecto al no docente (PAS) (21,2%).

Figura 3. Presencia de fuentes de estrés percibidas en el momento actual.

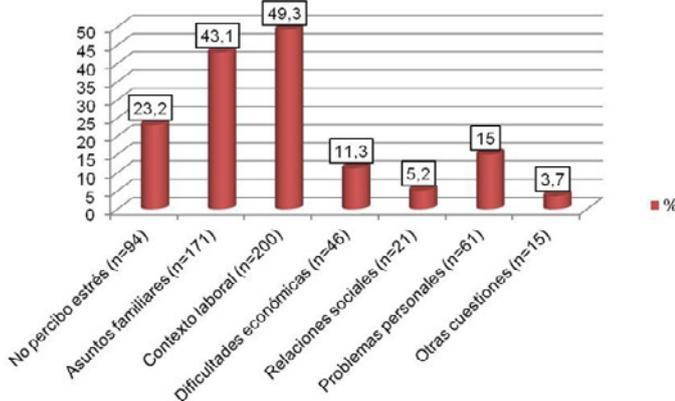
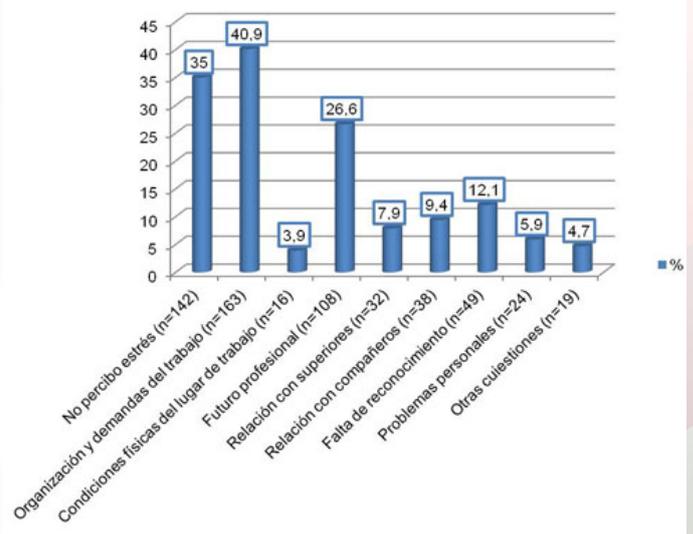


Figura 4. Presencia de fuentes de estrés laborales percibidas en el momento actual.



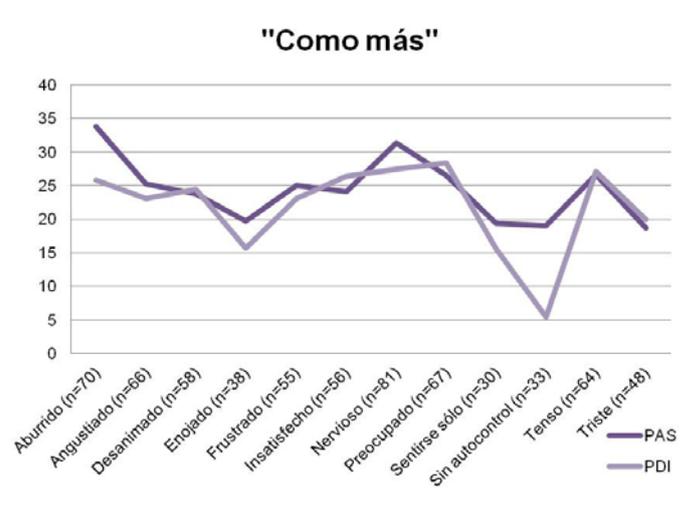
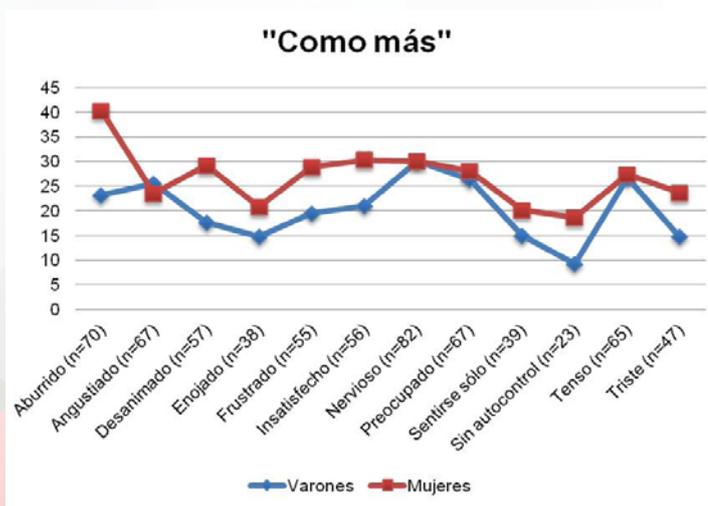
A continuación, se profundiza en la experiencia de estrés en el contexto laboral. Como se puede observar en el Figura 4, cabe destacar que el 40,9% de los trabajadores considera que, de los posibles estresores relacionados con el contexto laboral o estresores laborales, como un factor estresante o fuente de estrés es la organización y las demandas del trabajo, con un porcentaje superior en los varones (22,3%) respecto a las mujeres (18,6%) y en el personal docente (PDI) (18,8%) respecto al no docente (PAS) (21,3%).

Asimismo, para un porcentaje moderado (26,6%), se convierten en una fuente de estrés laboral en la actualidad el futuro profesional, con porcentajes similares en varones y mujeres (13,5% vs 13,1%) y en el personal no docente (13,4%) que en el docente (13,2%).

Por otro lado, se pretende conocer si se experimenta determinadas emociones negativas en el contexto laboral al encontrarse antes situaciones estresantes y si, como consecuencia, se altera o “se paga con” la comida (comiendo más cantidad o menos cantidad de alimentos). Al desglosar los resultados en función del sexo, se observa que, salvo cuando se sienten angustiados, son las mujeres el grupo con porcentajes superiores en las diferentes emociones, observándose una diferencia más llamativa en los porcentajes de aquellas emociones que reflejan el estado de ánimo. En concreto, las mujeres tienden a comer más al sentirse aburridas (40,2%), desanimadas (29,2%), frustradas (28,8%) y tristes (23,7%). Además, les hace “pagar con la comida” sentirse insatisfechas y sin autocontrol (30,3% y 18,6%, respectivamente). Tanto a varones como a mujeres, sentirse nervioso (30,1% vs 30%) y tenso (26,7% vs 27,3%) les lleva a comer más, en un porcentaje prácticamente similar (Ver Figura 5).

Figura 5. Emociones negativas y pagarlo con la comida “comiendo más” en función del sexo.

Figura 6. Emociones negativas y “pagarlo con la comida” comiendo más en función de la relación laboral.



Por tanto, las emociones negativas experimentadas en situaciones estresantes relacionadas con el contexto laboral tienden a afectar a los hábitos alimentarios a un grupo considerable de trabajadores, varones y mujeres, de tal manera que algunos tienden a comer menos y otros a comer más. Aquellos que “pagan con la comida” el malestar experimentado representan un porcentaje moderado, si bien con una clara tendencia a ingerir más comida ante emociones que engloban la dimensión ansiedad que depresión, especialmente en las mujeres.

Por otro lado, al analizar los resultados en función de la relación laboral, es decir, personal no docente (PAS) y personal docente e investigador (PDI), se observa que tanto al PAS como al PDI, emociones que engloban la

dimensión ansiedad, como sentirse preocupado (26,5% vs 28,3%, respectivamente), nervioso (31,3% vs 27,4%), tenso (26,6% vs 27,1%), angustiado (25,2% vs 23,1%) e insatisfecho (24,1% vs 26,4%), con porcentajes bastante similares y ligeramente superiores en el PDI, excepto nervioso e insatisfecho, les lleva a comer más. Además, tanto en no docentes como en docentes, emociones relacionadas con el estado de ánimo como sentirse aburrido (33,8% vs 25,8%, respectivamente) superior en el PAS, así prácticamente similar en ambos en desanimado (23,7% vs 24,4%) y triste (18,7% vs 20%), les afecta en los hábitos alimentarios, llevándoles a “pagarla con la comida” (Ver Figura 6).

Una cuestión a señalar es la diferencia significativa entre PAS y PDI en el porcentaje observado en aquellas situaciones estresantes ( $X^2=8,852$ ;  $p=.012$ ), en las que el 19,8% del personal no docente manifiesta que ante la baja percepción de control, frente al 3,1% del personal docente, tiende a comer más.

Por tanto, las emociones negativas experimentadas en situaciones estresantes relacionadas con el contexto laboral tienden a afectar a los hábitos alimentarios a un grupo considerable de trabajadores no docentes y docentes, de tal manera que algunos tienden a comer menos y otros a comer más. Aquellos que “pagan con la comida” el malestar experimentado representan en torno a la tercera parte de los trabajadores, viéndose afectados tanto por emociones asociadas a la ansiedad como al estado de ánimo.

En el cuestionario, además, se contempla el patrón alimentario que lleva a cabo en el caso de, como consecuencia del estado emocional negativo derivado del contexto laboral, se altera o “se paga con” la ingesta de comida. De los cuatro patrones de ingesta alimentaria inadecuada, si bien en este grupo de trabajadores prevalece “picoteo todo el día”, es el hábito de “darme uno o varios atracones al día” el que refleja un mayor efecto sobre la salud, en concreto, en la presencia de sobrepeso u obesidad ( $X^2=40,768$ ,  $p=.000$ ). En segundo lugar, es la tendencia a “tomar casi impulsivamente un alimento” ( $X^2=21,520$ ,  $p=.000$ ), seguido de “picoteo todo el día” ( $X^2=15,213$ ,  $p=.000$ ).

Se observa que son las mujeres las que presentan un porcentaje ligeramente superior a los varones en este tipo de patrones inadecuados, tanto en comer por la noche (3,4% vs, 2,3%), tomar casi impulsivamente algún alimento (15,3% vs 10,4%), como picotear a lo largo del día (37,5% vs 18,5%), llegando en este último patrón a ser significativa la diferencia ( $X^2=7,870$ ;  $p=.005$ ). Tan sólo en darse atracones el porcentaje es superior en los varones (9% vs 5,6%) (Ver Figura 7).

Respecto a la diferenciación por relación laboral (Ver Figura 8), se observa que es el personal no docente el que

Figura 7. Distribución de participantes en función del patrón alimentario y sexo.

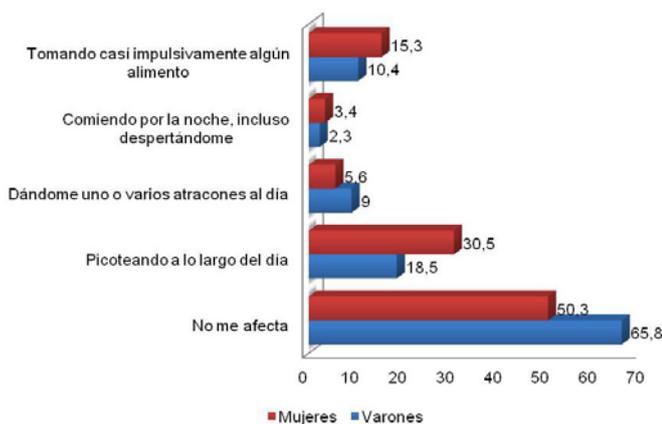


Figura 8. Distribución de participantes en función del patrón alimentario y la relación laboral.



presenta un porcentaje ligeramente superior en este tipo de patrones inadecuados, tanto en picotear a lo largo del día (25,1% vs 22,1%), tomar casi impulsivamente algún alimento (14,5% vs 9,8%), darse atracones (15,3% vs 10,4%) y comer por la noche (3,4% vs 1,2%).

El siguiente apartado del cuestionario incluye posibles consecuencias relacionadas con la salud, a raíz de alterar el patrón alimentario. En concreto, en cuanto al peso, el aumento de peso se refleja en un porcentaje más elevado en las mujeres (25,5%) que en los varones (18,2%), llegando a ser significativa la diferencia ( $\chi^2=12,514$ ;  $p=.006$ ) (Ver Figura 9).

En cambio, en función de la relación laboral, los porcentajes de aumento de peso como consecuencia de alterar el patrón alimentario, fruto del estrés y el malestar experimentado en el contexto laboral, son prácticamente similares en el PAS y PDI (21,4% vs 20,5%) (Ver Figura 10).

Figura 9. Distribución de los participantes en función de las fluctuaciones o cambios en su peso y sexo.

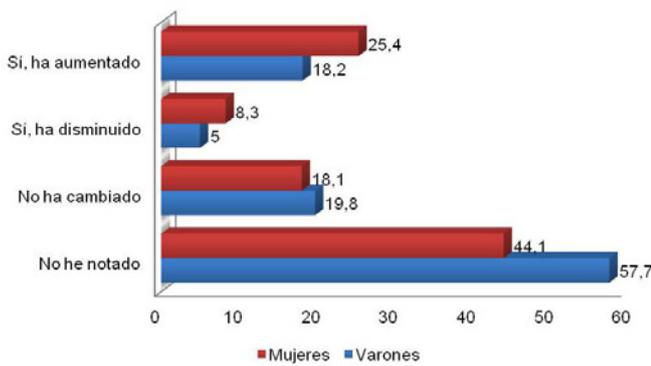
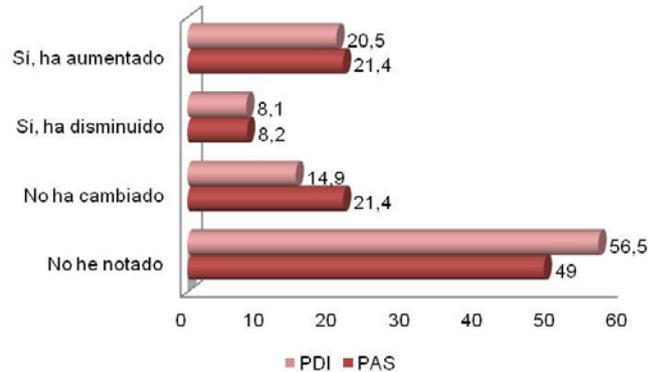


Figura 10. Distribución de los participantes en función de los cambios o fluctuaciones en su peso y su relación laboral.



Por último, se contempla la presencia de posibles alteraciones físicas o problemas médicos. En la diferenciación por sexo, se observa un porcentaje más elevado de mujeres aquejadas por problemas musculoesqueléticos (51,4% vs 42,8) y digestivos (23,7% vs 16,2%); en cambio, el porcentaje de afectación más elevado en los varones es obesidad (23,4% vs 18,6%), problemas cardiovasculares (16,2% vs 8,5%), así como ligeramente más elevado en problemas dermatológicos (11,7% vs 10,2%). En ninguna de estas consecuencias en la salud las diferencias son significativas entre los varones y las mujeres (Ver Figura 11).

En cuanto a la diferenciación en función de la relación laboral, se observa que la afectación en la salud, como consecuencia del comer emocionalmente por el estrés y malestar que se experimenta en el contexto laboral, el porcentaje es más elevado en el grupo no docente. La presencia de los problemas físicos es ligeramente superior en el PAS, destacando los musculoesqueléticos (48,9% vs 41,7), digestivos (21,7% vs 17,2%), y, en menor medida, cardiovasculares (14% vs 10,4%) y dermatológicos (11,9% vs 9,8%) así como sobrepeso u obesidad (23,4% vs 17,8%) (Ver Figura 12).

Figura 11. Alteraciones físicas o problemas médicos asociados al comer emocional en función del sexo de los participantes.

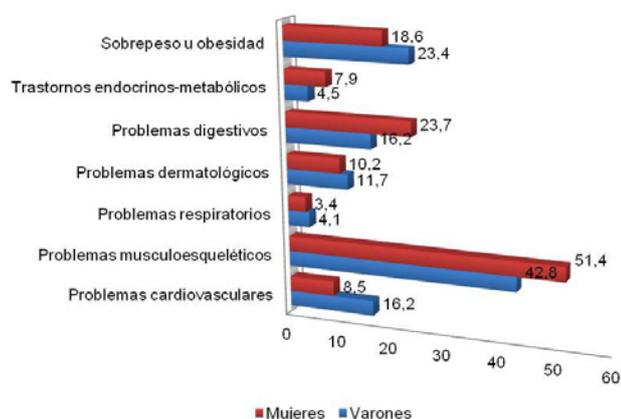
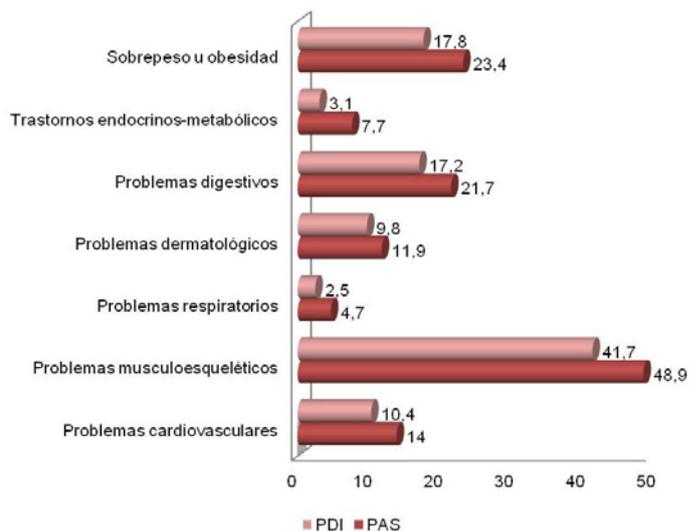


Figura 12. Alteraciones físicas o problemas médicos asociados al comer emocional en función de la relación laboral de los participantes.



## DISCUSIÓN

En las últimas décadas, diversos estudios señalan que el comer emocional generalmente se produce como reacción a emociones negativas [6] y/o estrés [7], conduciendo el comer emocional a trastornos alimentarios así como a aumentar el riesgo de obesidad al consumir alimentos altos en calorías o en mayores cantidades [8]. No obstante, en otros estudios se pone de manifiesto que comer emocionalmente no es sólo un problema propio de las personas con sobrepeso u obesidad, sino que es el estrés percibido lo que conduce al comer emocional, independientemente del índice de masa corporal (IMC) [9].

Comer emocionalmente es un hábito considerado como una estrategia de afrontamiento disfuncional, relacionada con la regulación emocional. En este sentido, estudios recientes ponen de manifiesto que en el comer emocional influyen una combinación de factores genéticos, psicológicos y emocionales, incluyendo el procesamiento emocional, las interacciones con los demás y las estrategias de afrontamiento [10]. Además, es un factor de riesgo, dado que ante la presencia de situaciones o fuentes de estrés y tensión, puede dar lugar a la aparición o instauración de trastornos alimentarios, tales como la bulimia nerviosa o el trastorno por atracón.

En los participantes del estudio, la fuente de estrés más frecuentemente identificada es el estrés laboral, destacando las demandas del trabajo así como organización del mismo. En este sentido, diversos autores [11] refieren que las demandas laborales son generalmente los principales predictores de variables como el agotamiento emocional o los problemas de salud psicosomática.

De los resultados de este estudio cabe destacar que aquellas emociones negativas que llevan a los trabajadores a alterar la cantidad de ingesta, “pagándola con la comida” o ingerir más comida, especialmente, reflejan estados de ansiedad: sentirse angustiado (42,2%), nervioso (29,6%), preocupado (26,8%) e insatisfecho (24,8%). Estos resultados corroboran las aportaciones de Lacey [12], quien destaca que la sobreingesta alimentaria fruto de estados afectivos negativos (enfado, depresión, ansiedad) pretende reducir el impacto de dichas emociones. Investigaciones recientes indican que el comer emocional es más común entre mujeres, resultados así también

obtenidos en esta investigación. En concreto, son las mujeres quienes representan porcentajes más elevados en las diferentes emociones negativas. Éstas tienden a comer más al sentirse aburridas (40,2%), insatisfechas (30,3%), desanimadas (29,2%), frustradas (28,8%) y tristes (23,7%), y en menor medida, sin autocontrol (18,6%). En cambio, sentirse nervioso (30,1% vs 30%) y tenso (26,7% vs 27,3%) les lleva a comer más, con porcentajes prácticamente similares, a varones y mujeres. Por tanto, las emociones negativas experimentadas en situaciones estresantes relacionadas con el contexto laboral tienden a afectar a los hábitos alimentarios a un grupo considerable de trabajadores, varones y mujeres, de tal manera que algunos tienden a comer menos y otros a comer más. Representan un porcentaje moderado, si bien con una clara tendencia a ingerir más comida ante emociones que engloban la dimensión ansiedad que depresión, especialmente en las mujeres.

Respecto a utilizar como estrategias de afrontamiento inadecuada el comer emocionalmente, son las mujeres las que presentan un porcentaje ligeramente superior a los varones en tres de los cuatro tipos de patrones inadecuados, tanto en comer por la noche, tomar casi impulsivamente algún alimento, como picotear a lo largo del día. Esta pauta es extrapolable a la población general, en la que se observa una mayor presencia de síndromes y/o trastornos alimentarios en las mujeres, con comportamientos de descontrol hacia la comida, en los que imagen corporal y la insatisfacción con la silueta desempeña un papel importante en la población femenina. No obstante, en nuestro estudio son las mujeres quienes presentan en menor porcentaje un IMC o indicador de riesgo para la salud, en concreto sobrepeso u obesidad, a pesar de que realizan menos ejercicio físico o llevan a cabo alguna actividad física.

En cuanto a la actividad profesional desempeñada, docente o no docente, las emociones negativas experimentadas en situaciones estresantes relacionadas con el contexto laboral tienden a afectar a los hábitos alimentarios a un grupo considerable de trabajadores no docentes y docentes, de tal manera que algunos tienden a comer menos y otros a comer más. Aquellos que “pagan con la comida” el malestar experimentado representan en torno a la tercera parte de los trabajadores, viéndose afectados tanto por emociones asociadas a la ansiedad como al estado de ánimo. Es el personal no docente el que presenta un porcentaje ligeramente más elevado en estos cuatro tipos de patrones inadecuados, correspondiendo al picoteo a lo largo del día y el consumo impulsivo de algún alimento los más frecuentes en ambos colectivos (PAS: 25,1% y 14,5%; PDI: 22,1% y 9,8%, respectivamente). Asimismo, la obesidad se encuentra con mayor presencia en el personal no docente (34,6%) que en el docente (20,6%), sin poder atribuir estas diferencias a la realización del ejercicio físico o la práctica de alguna actividad física continuada en el PDI; en cambio, el tipo de trabajo habitual desempeñado en el PAS sí podría explicar, al menos en parte, la mayor o menor facilidad para el gasto energético diario que permita mantener el peso dentro de un rango estable, tal y como se desprende de la teoría del set point.

Respecto al patrón alimentario disfuncional empleado por los participantes, el 23,9% suele picotear a lo largo del día y el 12,3% toma casi de modo impulsivo algún alimento; en cambio, es menor la presencia de atracones (7,4%), si bien es cierto que son los atracones el patrón anómalo que produce un mayor efecto sobre la salud y, especialmente, sobre el peso. Como consecuencia de estos hábitos alimentarios inadecuados, el 45,8% de los participantes presentan sobrepeso (15,9%) u obesidad (29,9%), con una presencia notablemente más elevada de sobrepeso y obesidad en los varones (24,1% y 36,1%, respectivamente) que en las mujeres (5,7% y 22,3%, respectivamente), es decir, 60,2% en varones frente al 28% en las mujeres. Estas cifras varían respecto a las de la

población española en la actualidad, en las que más de la mitad de la población adulta masculina está en sobrepeso u obesidad y casi la mitad de las mujeres (44,2%),

El comer emocional puede servir como una barrera para la pérdida de peso y la reducción de la obesidad asociada a los riesgos para la salud, tales como la hipertensión, las enfermedades del corazón, los problemas digestivos o la diabetes, entre otros problemas. En este sentido, emociones tales como la tristeza o el enfado se ven reflejadas con complicaciones en la salud relacionadas con enfermedades cardiovasculares o trastornos digestivos. Asimismo, la experimentación de aquellas emociones que tienden a vivenciarse con ansiedad, como son la insatisfacción, la preocupación, la angustia o sentirse nervioso, llegan a alterar el ritmo del sueño, siendo relativamente frecuente presentar insomnio.

Dos aportaciones recientes en la bibliografía científica que favorecen el abordaje de la temática objeto de estudio son, por un lado, la inteligencia emocional como estrategia de afrontamiento adaptativa frente al estrés para manejar situaciones intra e interpersonales [13] y, por otro lado, el comer intuitivo, que consiste en instaurar estilos de vida saludables, eliminando las dietas pero manteniendo una relación sana con la comida [14].

Dado que el equipo que configura el proyecto “*Emotional eating y estrés laboral: hacia entornos y hábitos de trabajo saludables*” comparte este punto de vista se ha considerado de relevancia, a la vista de las conclusiones de nuestro estudio que exponemos a continuación, las aportaciones más recientes mencionadas, como punto de referencia, con la finalidad de elaborar un protocolo de intervención para la promoción de entornos y hábitos saludables en la Universidad e Sevilla. Dicha actuación se considera necesaria para dar respuesta a la actividad profesional de más de 6000 trabajadores y 55000 estudiantes, como institución orientada al aprendizaje y preocupada por la salud y el bienestar de la toda la comunidad constituida, creando entornos y fomentando hábitos de vida saludables.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones más relevantes del estudio son las siguientes:

- Respecto al indicador de riesgo para la salud, el IMC, existe un porcentaje notable de sobrepeso u obesidad en los trabajadores de la US, con mayor presencia de obesidad que de sobrepeso. Es más elevada en los varones y en el personal no docente.
- Respecto a la percepción de estresores en la vida cotidiana y en el contexto laboral: En torno a la mitad de los trabajadores percibe el contexto laboral como una fuente de estrés, con un porcentaje más elevado en los varones y en el personal docente. Por otro lado, los trabajadores, en un porcentaje notable, perciben como factores estresores relacionados con el contexto laboral, la organización y las demandas del trabajo, reflejando porcentajes más elevados en los varones, así como en el personal docente. Además, consideran el futuro profesional, en menor medida, con porcentajes similares en varones y mujeres, así como en el personal no docente y docente.
- Respecto a la relación entre la presencia de emociones negativas y el cambio en el patrón alimentario ante estresores en el contexto laboral.

En función del sexo, se observa que son las mujeres quienes tienden a comer más, al sentirse aburridas, desanimadas, frustradas y tristes. En menor medida, les hace “pagar con la comida” sentirse insatisfechas y sin sensación de autocontrol. En aquellas emociones que reflejan estados de ansiedad, sentirse nervioso y tenso, tanto a los varones como a las mujeres, les lleva a comer más, en un porcentaje prácticamente similar. Por tanto, las emociones negativas experimentadas en situaciones estresantes relacionadas con el contexto laboral tienden a afectar a los hábitos alimentarios a un grupo considerable de trabajadores, varones y mujeres, de tal manera que algunos tienden a comer menos y otros a comer más. Representan un porcentaje moderado, si bien con una clara tendencia a ingerir más comida ante emociones que engloban la dimensión ansiedad que depresión, especialmente en las mujeres.

En función de la relación laboral, se observa que tanto al personal no docente como al docente, emociones que engloban la dimensión ansiedad, como sentirse preocupado, nervioso, tenso, angustiado e insatisfecho, con porcentajes bastante similares, les lleva a comer más. Además, tanto a docentes como no docentes, emociones relacionadas con el estado de ánimo como sentirse aburrido, con porcentaje más elevado en el personal no docente, y prácticamente similar en ambos en sentirse desanimado y triste, les afecta en los hábitos alimentarios, llevándoles a “pagarla con la comida”. En aquellas situaciones estresantes en las que el PAS manifiesta baja percepción de control, tiende a comer más. Por tanto, las emociones negativas experimentadas en situaciones estresantes relacionadas con el contexto laboral tienden a afectar a los hábitos alimentarios a un grupo considerable de trabajadores no docentes y docentes, de tal manera que algunos tienden a comer menos y otros a comer más. Aquellos que “pagan con la comida” el malestar experimentado representan en torno a la tercera parte de los trabajadores, viéndose afectados tanto por emociones asociadas a la ansiedad como al estado de ánimo.

Respecto a la afectación en el patrón alimentario, se observa que, casi una cuarta parte de los trabajadores, tiende a picotear a lo largo de día. En menor medida, toma casi de modo impulsivo algún alimento y se da uno o varios atracones al día. De los cuatro patrones de ingesta alimentaria inadecuada, es el hábito de “*darme uno o varios atracones al día*” el que refleja un mayor efecto sobre la salud, en concreto, en la presencia de sobrepeso u obesidad. En función del sexo, son las mujeres las que presentan un porcentaje ligeramente superior a los varones en tres de los cuatro tipos de patrones inadecuados, tanto en comer por la noche, tomar casi impulsivamente algún alimento, como picotear a lo largo del día. Sólo en darse atracones el porcentaje es más elevado en los varones. En cuanto a la relación laboral, es el personal no docente el que presenta un porcentaje ligeramente más elevado en estos cuatro tipos de patrones inadecuados.

- Respecto a las consecuencias en la salud, se refleja aumento de peso en un porcentaje más elevado en las mujeres. En cambio, en función de la relación laboral, los porcentajes de aumento de peso son prácticamente similares en el personal no docente y docente. Por otro lado, se observa un porcentaje más elevado de mujeres aquejadas por problemas musculo-esqueléticos y digestivos. En cambio, el porcentaje de afectados es más elevado en los varones en obesidad, problemas musculo-esqueléticos y cardiovasculares. Respecto a la relación laboral, se observa que el porcentaje es ligeramente más elevado en el grupo no docente respecto al docente, destacando los problemas musculo-esqueléticos, digestivos y, en menor medida, cardiovasculares y dermatológicos, así como sobrepeso u obesidad. No obstante, en ninguna de estas consecuencias en la salud las diferencias son significativas entre los varones y las mujeres, ni entre ambos colectivos, el personal no docente y docente.

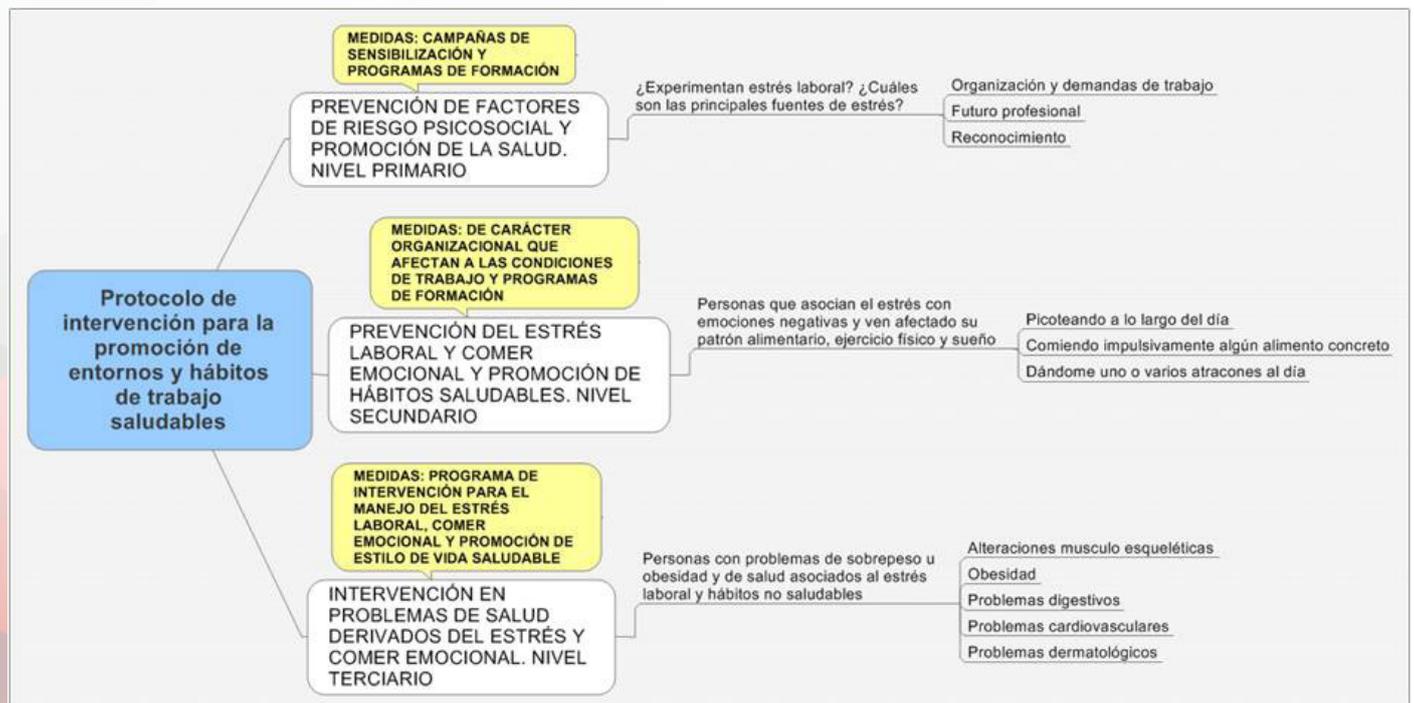
## PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE ENTORNOS Y HÁBITOS DE TRABAJO SALUDABLES

A partir de las conclusiones, con la finalidad de minimizar los problemas de salud derivados del comer emocionalmente por el estrés laboral en la Universidad, se considera necesario la creación de entornos de trabajo saludables, que respondan a las siguientes características: a) multicomponentes: integrados, es decir, que permitan llevarse a cabo de un modo consecutivo, b) estables: que permitan una continuidad a lo largo del año y, c) participativos: que permitan la interacción con otras personas.

En dichos entornos de trabajo saludables, para promover la salud de los trabajadores, se recomienda proponer, en general, programas que promuevan a) la actividad física, b) la alimentación saludable, c) la pérdida de peso y, d) el manejo del estrés.

Atendiendo a los principales resultados hallados en el presente trabajo de investigación, a las directrices señaladas por distintos organismos nacionales e internacionales, así como a los distintos niveles sobre los que podemos actuar de cara a la prevención [3], en la Figura 13, se plantean una serie de medidas organizacionales y personales, dirigidas a la promoción de entornos y hábitos de trabajo saludables que permitan la prevención del estrés laboral, el comer emocional y la obesidad o sobrepeso, así como los problemas de salud asociados. Dichas medidas podrían añadirse a las actuaciones que actualmente están instauradas en nuestra universidad por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales [15] (SEPRUS, 2015). A continuación pasamos a desarrollar cada una de las mismas.

Figura 13. Cuadro resumen: Protocolo de actuación para la promoción de entornos y hábitos de trabajo saludables.



### PREVENCIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y PROMOCIÓN DE LA SALUD. NIVEL PRIMARIO

#### a) Campañas de sensibilización

Dirigidas a toda la comunidad universitaria: se recomienda realizar campañas de sensibilización en las que se informe de la relación entre el estrés laboral, comer emocional y salud, centradas en:

- *Promover alimentación saludable*: mediante carteles y folletos en los distintos centros y lugares de trabajo, así como junto a máquinas dispensadoras de refrescos y alimentos, en los que se informe de pautas concretas a seguir para una alimentación saludable dentro del lugar de trabajo.
- *Promover la actividad física en el lugar de trabajo*: a través de carteles situados en la puerta de ascensores con lemas atrayentes del tipo “*Si puedes utiliza la escalera, tu salud te lo agradecerá*”, en las puertas de salida “*Si puedes, camina, tu salud te lo agradecerá*”,
- *Promover pausas que permitan el autocontrol en momentos de estrés*: mediante carteles en las aulas y lugares de trabajo con lemas que insistan en la importancia de ponernos límites y buscar un momento para respirar y restablecer el control emocional. Por ejemplo: “*Para que nada te pare, párate y respira*”, junto a pautas muy concretas de respiración tranquilizadora y estiramientos.

#### b) Programas de formación dirigidos a cargos directivos: “Organización del trabajo, liderazgo y estrés laboral: ¿cómo podemos contribuir a la creación de entornos de trabajo saludables?”.

Dado que las principales fuentes de estrés señaladas por los participantes de nuestro estudio, tienen que ver con la organización y demandas del trabajo, el futuro profesional y el reconocimiento del trabajo, estarán dirigidos a aquellos empleados de la Universidad que ostenten un cargo de dirección en la misma. Lo ideal sería que la participación en dicha acción formativa tuviera un carácter obligatorio, quedando pendiente estudiar la forma en que esto podría plantearse a los empleados dentro de su jornada laboral.

Como objetivo general se perseguirá, por un lado, sensibilizar a dicho personal sobre la importancia que tiene una adecuada organización del trabajo y estilo de liderazgo en la prevención y gestión del estrés laboral, así como su relación con los problemas de salud en el entorno de trabajo inmediato. Por otro lado, dotarles de herramientas personales y organizacionales para que contribuyan con sus actuaciones a la creación de entornos saludables en su lugar de trabajo.

La metodología empleada en estos programas se centrará en la exposición de contenidos relevantes y creación de grupos de discusión respecto a la viabilidad de instaurar las medidas necesarias en el lugar de trabajo.

### PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL Y PROMOCIÓN DE HÁBITOS SALUDABLES. NIVEL SECUNDARIO

a) Medidas de carácter organizacional encaminadas a la promoción de hábitos alimentarios saludables, ejercicio físico y momentos de descanso en el lugar de trabajo.

Estas medidas podrían discutirse en los cursos realizados para personal con cargos directivos. Algunas posibles medidas serían:

- *Fácil acceso a alimentos saludables* (frutas, bocadillos saludables, cereales, agua y zumos naturales) en los lugares de trabajo. Bien aumentando el número de máquinas dispensadoras por centro, o mediante algún sistema establecido en cada departamento, servicio, etc.
- *Horarios saludables*: Pausa activa anti-estrés compatibles con alimentación saludable. Se recomienda media hora sin actividad laboral (descanso), coincidiendo con media mañana, para los empleados que trabajen en turno de mañana y media tarde para los que lo hagan en este horario. Esto facilitaría tomar un “tentiempé” y realizar ejercicios de respiración y estiramiento recomendados en las campañas de sensibilización.
- *Organizar para cada centro clases de yoga o actividad similar* (días en función de la demanda) en turno de mañana y tarde, por los beneficios que ofrece tales como entrenamiento de la respiración, la realización de estiramientos y la tonificación de la musculatura. No obstante, dichas clases supondrían un coste económico mínimo a cada empleado, que sólo tendría acceso a dos clases semanales, permitiendo esto que todos los empleados puedan beneficiarse de las mismas.
- *Habilitar salas relax* para cada departamento o servicio. En caso de no ser posible por limitaciones de espacio, facilitar ayudas para la adquisición de sillones relax en aquellos casos en los que el trabajador ha de pasar forzosamente más de ocho horas en el lugar de trabajo, bien sea por el tipo de actividad que desempeña, imposibilidad de ir a casa a descansar entre turno de mañana y tarde, por distancia geográfica, etc.

b) Programa de formación dirigidos a empleados, en general, y aquellos que puedan estar en situación de riesgo: “Estrés laboral y obesidad: ¿qué es el comer emocional?”

Estarán dirigidos a todo el personal de la Universidad, especialmente a aquellos trabajadores que consideren que el estrés laboral está afectando a su alimentación y peso.

Como objetivo general se perseguirá, por un lado, que los trabajadores conozcan la asociación entre estrés laboral, comer emocional y cómo esto puede afectar a su salud. Además, se proporcionarán pautas de actuación para manejar o afrontar el estrés laboral y las emociones negativas asociadas al mismo, así como para instaurar hábitos saludables en su estilo de vida.

La metodología empleada en estos programas tendrá un carácter psicoeducativo y esencialmente práctico, de tal modo que cada participante pueda aplicar lo aprendido a su situación personal.

Al finalizar los programas formativos, los participantes podrán responder al cuestionario de comer emocional validado en la presente investigación y conocer si serían candidatos para beneficiarse del “Programa de intervención: Manejo del estrés laboral, comer emocional y estilo de vida saludable en personas con sobrepeso u obesidad”, así como el procedimiento que han de seguir para acceder al mismo.

### INTERVENCIÓN EN PROBLEMAS DE SALUD DERIVADOS DEL ESTRÉS LABORAL Y COMER EMOCIONAL. NIVEL TERCIARIO

a) Programa de intervención dirigido a empleados con sobrepeso u obesidad, así como complicaciones en la salud debido a una alimentación inadecuada: “Manejo del estrés laboral, comer emocional y promoción de estilo de vida saludable en personas con sobrepeso u obesidad”.

Este programa estará dirigido a aquellos empleados que presenten problemas de sobrepeso u obesidad y comer emocional debido al estrés laboral. Los trabajadores serán seleccionados a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario validado en el presente trabajo. Si está en situación de riesgo, podrá beneficiarse del programa.

El objetivo general del programa será aprender a gestionar el estrés laboral, el comer emocional y controlar el peso mediante un estilo de vida saludable.

De igual modo, como objetivos específicos se perseguirá: a) reducir de forma razonable el peso corporal, b) conocer la asociación entre el estrés y comer emocional, así como con patrones alimentarios anómalos, c) aprender a manejar las emociones negativas que surgen en situaciones de estrés de forma adecuada, d) reducir los pensamientos negativos asociados a las situaciones de estrés, emociones negativas y comida, e) instaurar hábitos de vida saludables y, f) prevenir complicaciones en la salud.

El tratamiento integral para mantener el peso corporal, debería incluir la combinación de una dieta saludable, el aumento de la actividad física y la terapia cognitivo-conductual.

Los participantes asistirán con una periodicidad semanal o quincenal (según se estime conveniente) a un/a asesor/a dietético, que se encargará de planificar la dieta para cada participante y hacer un seguimiento. Se recomiendan los planes dietéticos hipocalóricos para la reducción de peso en las personas con sobrepeso u obesidad. Una alimentación planificada individualmente, en función de las necesidades de cada persona. Dicho control y asesoramiento dietético será realizado por el personal sanitario del área de medicina.

De igual modo, se recomienda que la actividad física forme parte del tratamiento global para la reducción y el mantenimiento de peso porque: a) aunque modestamente, contribuye a la disminución de peso en los adultos con sobrepeso u obesidad, b) puede reducir la grasa abdominal,

c) aumenta la competencia cardiorrespiratoria, d) puede ayudar en el mantenimiento del peso perdido, e) aumenta la autoestima y el sentimiento de autoeficacia y f) previene la aparición de complicaciones médicas derivadas del sobrepeso.

Inicialmente se debe animar a la realización de grados moderados de actividad física durante 30 a 45 minutos, de tres a cinco días semanales. A largo plazo, todos deberían establecerse el objetivo de acumular 30 min o más de actividad física de moderada intensidad la mayoría de los días de la semana y preferiblemente todos los días.

La intervención psicológica se realizará a nivel grupal (8-10 participantes) y en estrecha coordinación con la intervención realizada desde el área médica. Si bien, las primeras sesiones podrán desarrollarse de forma individual, con el fin de realizar una evaluación más individualizada sobre los aspectos médicos, psicológicos y sociales a tener en cuenta de cara a la formación de grupos lo más homogéneos posible para la intervención. La terapia cognitivo- conductual constituirá una herramienta útil incorporándose al tratamiento para la reducción y el mantenimiento del peso en combinación con la actividad física.

Para la intervención en el nivel terciario, las principales técnicas propuestas serían: Psicoeducación, control estimular, técnicas de autocontrol emocional, reestructuración cognitiva y solución de problemas, entre otras. Se estima que el programa se desarrolle un número aproximado de 12 sesiones, con periodicidad semanal, y duración aproximada de noventa minutos. Esto variará en función de la evolución de cada participante, quien conseguidos los objetivos planteados pasará a sesiones de seguimiento y prevención de recaídas, una vez al mes aproximadamente hasta que se estime que los logros adquiridos tienden a mantenerse a largo plazo. ■

### BIBLIOGRAFÍA

- [1] Health and Safety Executive. [En línea] <http://www.hse.gov.uk/stress/>.
- [2] Salud, Organización Mundial de la. Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Suiza : s.n., 2010.
- [3] Burton, J. Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. . s.l. : World Health Organization., 2010.
- [4] Condiciones de Trabajo, Burnout y Síntomas de Estrés en la Universidad: Validación de un Modelo Estructural Sobre el Efecto Mediador de la Competencia Personal Percibida. Avargues, M.L., Borda, M. y López, A. M. 2, 2010, Vol. 18.
- [5] Emotional Appetite Questionnaire. Construct validity and relationship with BMI. Nolan, L. J., Halperin, L. B. y Geliebter, A. 54, 2010, Vol. 2.
- [6] Emotional eating and eating disorders psychopathology. . Lindeman, M. y Stark, K. 9, 2001.
- [7] Effects of distress, alexithymia and impulsivity on eating. . Van Strien, T. & Ouwens, M.A. 8, 2007.
- [8] Stress and food choice. A laboratory study. . Oliver, G., Wardle, J. y Gibson, E.L. 62, 2000.
- [9] BMI as a moderator of perceived stress and emotional eating in adolescents. Nguyen-Rodriguez, S.T., Chou, Ch.P., Unger, J.B. y Spruijt-Metz, D. 9, 2007.
- [10] Cognitive restraint uncontrolled eating and emotional eating. DeLauson-Guillain, B., Romon, M., Musher-Eisenman, D., Heude, B., Basdevant, A. y Charles MA. 2, 2009, Vol. 5.
- [11] Burnout and work engagement among teachers. Hakanen, J., Bakker, A.B. y Schaufeli, W.B. 43, 2006.
- [12] Lacey, J.H. Current approaches: Bulimia nervosa. Pathogenesis. Southampton : Duphan, 1986.
- [13] Emotional intelligence and emotional eating patterns: A new insight into the antecedents of eating disorders? . Zysberg, L. & Rubanov, A. 43, 2010.
- [14] Intuitive eating: An emerging approach to eating behavior. . Cadena, L. y López-Guimerá, G. 31, 2015.
- [15] Sevilla., Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de. Guía preventiva para los empleados públicos de la Universiad de Sevilla (Edición 3ª). . Sevilla : s.n., 2015.

# Desarrollo directivo, compromiso organizacional y riesgos psicosociales en el trabajo virtual

ANGEL ORTEGA NAVARRO

AIG Europe Limited

RAFAEL PASCUAL CAMINO

MAPFRE España



Desde que finalizó la II Guerra Mundial en 1945, el mundo ha experimentado un extraordinario y rápido avance en todos los aspectos, con una preocupación generalizada por la investigación y propuesta de soluciones para todo tipo de problemas e incomodidades humanas. Así la medicina y la farmacia han permitido un incremento en la calidad y duración de la vida; la industria ha tenido un continuo progreso para fabricar todo tipo de productos, reduciendo el coste y permitiendo su adquisición por un mayor número de consumidores; la tecnología del transporte ha reducido el tiempo y el coste, y ha acercado los mercados; y por último, el motor del avance exponencial en los últimos 25 años han sido las tecnologías de la información y las telecomunicaciones las que han modificado el escenario social, industrial y comercial.

Todas estas mejoras han tenido un marco de desarrollo con una acentuada apertura de los mercados en la mayoría de los países y continentes, de forma que las empresas han tenido la oportunidad de llevar sus productos y servicios más allá de su entorno competitivo habitual y así continuar creciendo y obteniendo beneficios. Los gobernantes de la mayoría de países del mundo han realizado esfuerzos para ayudar a la creación de este mercado global, a través de acuerdos comerciales de mayor o menor ámbito, pero con el claro objetivo de facilitar el tránsito de mercancías y la reducción de los costes arancelarios. Este escenario de apertura y acuerdos, que es el que tenemos presente y sobre el que asentamos nuestra forma de vida actual, está siendo amenazado por muchos sucesos que lo pueden perjudicar, e incluso desestabilizar y anular en caso extremo, lo que supondría la vuelta a modelos de comercio internacional con barreras, aranceles y costes.

En las últimas décadas, hemos asistido y sufrido los efectos de crisis económicas y financieras que han tenido lugar en algunos países pero que, debido a la globalidad, han afectado al resto en mayor o menor medida. A consecuencia de estas crisis se ha puesto de manifiesto la necesidad de identificar riesgos de carácter global, más allá de las fronteras, que afectarían a muchos países de igual forma, tanto a nivel social, como a nivel de las expectativas e indicadores económicos.

Así, entidades públicas y privadas han añadido a su Gerencia de Riesgos la revisión de los Riesgos Globales y su posible impacto para los que, si bien no existe una solución eficaz, al menos se incorporará esta información a los procesos de toma de decisiones estratégicas. Un ejemplo es el Foro Económico Mundial, que lleva analizando y elaborando un escenario donde identifica y clasifica en cinco grupos principales los riesgos globales desde 2007: Económicos, Medioambientales, Geopolíticos, Sociales y Tecnológicos. A modo de resumen, entre 2007 y 2012 la mayor preocupación estaba centrada en riesgos económicos, mientras que entre 2012 y 2017, el foco se dirige hacia los riesgos sociales y medioambientales, donde la probabilidad de ocurrencia y el impacto tienen un protagonismo destacado. Este análisis tiene un cierto sesgo, debido a que sus estudios están basados en opiniones de expertos y gobernantes, y carece de suficiente base cuantitativa. Pero su utilidad es indiscutible, puesto que permite conocer por regiones y países estos puntos de incertidumbre.

El origen de uno de estos cinco grupos principales no está basado exclusivamente en la actuación humana, los riesgos medioambientales. Es evidente que hay puntos concretos, como la contaminación atmosférica por las emisiones de gases de efecto invernadero, en los que la actuación del hombre y las políticas gubernamentales proporcionan a los países capacidad de gestión, prevención y mitigación, e incluso la posibilidad de evitar

fenómenos directamente asociados con este hecho (como las inundaciones o desastres naturales asociados al gradual derretimiento de los polos) pero frente a la aparición de ciertos desastres naturales como volcanes, terremotos, huracanes, inundaciones, etc., puramente asociados al normal desarrollo de los fenómenos medioambientales de nuestro planeta, la mano del hombre poco puede hacer.

El resto de grupos de riesgos tienen origen en la actuación humana, tanto en forma de decisiones públicas de los gobernantes de los países, como de decisiones privadas, de las empresas y habitantes. Los que peores consecuencias tienen son los conflictos armados, que continúan siendo el origen de destrucción, inestabilidad, hambrunas, desplazados en muchas regiones, y presentan situaciones de alarma social a nivel mundial, pero que, desgraciadamente, no son fáciles de solucionar por la gran cantidad de intereses de unos y otros países.

Sin llegar a situaciones tan dramáticas, sí hay sucesos que tienen un impacto directo en la población, sus expectativas e intereses, y son los que están relacionados con la economía y las finanzas, así como por la percepción de falta de credibilidad generalizada que algunas sociedades confieren a determinados sectores de la esfera política, a la hora de afrontar y proponer soluciones para problemas tan graves como el desempleo o la propia solvencia de las cuentas públicas, con un endeudamiento cada vez mayor, con las consecuencias que ello tendrá para las generaciones futuras.

### RIESGOS DE UN PAÍS

En un escenario mundial donde están cobrando un protagonismo creciente las acciones de los diferentes países, tanto en regímenes democráticos como autoritarios, dirigiendo sus decisiones hacia una reducción de la participación en modelos de comercio globales, para garantizar la independencia económica y financiera y la protección de los modelos productivos locales, es evidente que esto tendría un impacto rápido y directo en las expectativas económicas, con una consecuencia a medio plazo en crecimiento y desempleo.

Siguiendo la obra 'La ventaja competitiva de las naciones' de Michael E. Porter, la intervención gubernamental en las actividades empresariales privadas a través de apoyo a la inversión, desarrollo de los sectores principales de la economía del país, e incluso la facilidad para la entrada de inversores extranjeros, permite que sectores estratégicos o bien el conjunto de la economía se beneficien frente a competidores de otros países. Un ejemplo es la protección de determinados sectores, aumentando los aranceles a las importaciones de los mismos productos externos, o dificultando la fabricación de otras empresas extranjeras con sede en el país.

Si hasta ahora las fuentes de inestabilidad tenían un contexto más centrado en países subdesarrollados o en vías de desarrollo, en los últimos meses los países occidentales han añadido sus propias cuotas de incertidumbre, pudiendo señalar dos sucesos concretos, el Brexit en Reino Unido o el cambio de presidencia en USA. A estos dos países tan emblemáticos, donde los ciudadanos han emitido la mayoría de los votos hacia una escisión de la Unión Europea en el primer caso, o hacia un gobierno con marcado carácter proteccionista en el segundo, se le están uniando otros en Europa donde los ciudadanos temen por su seguridad e integridad frente a los ataques terroristas o la inestabilidad de su economía, dando cada vez mayor peso

a opciones políticas proteccionistas y agitando los cimientos de la Unión Europea. Y aunque no llega al nivel de ruptura expuesto, España no se libra de un clima sociopolítico inusual: en los últimos meses, se ha instalado una inestabilidad en los órganos de gobierno nacionales desconocida en las últimas décadas, con origen en la aparición de nuevas alternativas políticas y movimientos secesionistas.

Este escenario está poniendo encima de la mesa de los propietarios y directores de las empresas, en especial las que tienen un peso internacional importante en sus cuentas, un punto adicional de incertidumbre originado en la situación de cada país, incluso de los que no consideraban como conflictivos, pudiendo condicionar o anular la inversión productiva y la actuación comercial, o la liquidez de las operaciones, con las consecuencias negativas que conlleva, principalmente la desinversión y el desempleo.

En el siguiente esquema se anotan los componentes del Riesgo de un País, que subdividimos en tres: Riesgos Económicos, Riesgos Sociopolíticos y Riesgos Financieros:

AGERS, con la intención de impulsar y potenciar la obtención de la certificación RIMAP entre los profesionales españoles, ha firmado un acuerdo de colaboración con el Riskcenter de la Universidad de Barcelona (UB) para la creación de un título de postgrado universitario cuyo programa permita lograr los conocimientos necesarios y las habilidades propias del gerente de riesgos contemplados en la certificación RIMAP.

El Título de postgrado de Experto en Gerencia de riesgos, comenzará su primera edición en el curso 2017-2018 en la Universidad de Barcelona. La metodología docente combina las clases presenciales que podrán ser seguidas por streaming, con el trabajo personal y en grupo para el estudio y discusión de casos.



Riesgos de un país. (Elaboración propia)

Tradicionalmente se ha definido el Riesgo País como la posibilidad de que, a partir de decisiones gubernamentales, alteraciones del marco económico o competitivo, o el impacto de los cambios políticos y sociales del país analizado (o bien de países vecinos cuya actuación pueda afectar de forma directa a este último), se produzcan consecuencias negativas en las inversiones y/o operaciones comerciales de la empresa.

Inicialmente, se asociaba el Riesgo País tanto al cumplimiento de las obligaciones financieras del propio país para devolver la deuda soberana como al cumplimiento de las obligaciones de los deudores privados que realizan importaciones y tienen que efectuar el pago en una divisa convenida en el contrato o en moneda propia. Pero como venimos revisando en este trabajo, los riesgos de un país tienen un espectro mayor. De esta forma, dividimos el Riesgo País en tres apartados:

»**Riesgos Económicos**, que se derivan tanto de los elementos estructurales del país en materia macroeconómica (evolución prevista de las tasas de inflación, los tipos de interés, la balanza de pagos, el PIB, etc.), como de aquellos que están íntimamente relacionados con el sistema de Gobierno, que dictan las políticas fiscales y, por lo tanto, los incentivos y beneficios a la inversión, y las políticas monetarias, con impacto directo en la inflación, los tipos de interés y los tipos de cambio de divisas. Como resultado indirecto de estas decisiones, se verán afectados el modelo económico y la estructura de mercado local.

Los departamentos de Gerencia de Riesgos deberán evaluar entonces el efecto de posibles riesgos que, por ejemplo, podría causar una fuerte imposición fiscal, la desaparición de las ayudas que permitían hacer viable una inversión, o bien la modificación de las condiciones legales que es necesario seguir a la hora de establecerse en el país.

En este contexto, surgen preguntas y dudas que deben ser conocidas por los órganos de dirección: ¿Es necesario contar con socios locales en la conformación de una filial? ¿Qué política laboral debe seguir una empresa para evitar conflictos con la Administración? ¿Existe una política arancelaria que afecta decisivamente a la inversión?

»**Riesgos Sociopolíticos**. Posiblemente es el apartado más conocido y sobre el que actualmente se tiene mayor conciencia y conocimiento. Si bien, no existe una base de datos suficientemente amplia como para analizar y formular hipótesis para resolver de forma cuantitativa.

En el caso de la estabilidad social y política, el riesgo emana de las alteraciones sociales y la falta de estabilidad gubernamental. El origen de estas situaciones pueden ser la desigualdad social, la religión, las diferencias étnicas, la evolución de los modelos culturales, el pasado histórico de relaciones entre países, son factores todos ellos que pueden conducir al estallido de disturbios – desde protestas relativamente pacíficas, boicots ciudadanos a determinados productos, y en casos extremos, actos de terrorismo – que de una forma u otra impactarían sobre el desarrollo de las inversiones. La relación con países del entorno próximo también podría ser una causa de inestabilidad, con la proclamación de guerras como última consecuencia.

El modelo regulatorio hace referencia a la madurez del ordenamiento jurídico y a la consolidación que tiene en la vida social y empresarial. Íntimamente ligado a este modelo es la Seguridad Jurídica, que supone

la garantía del cumplimiento de lo regulado, con independencia de las actuaciones unilaterales de los Gobiernos: son conocidos varios casos de nacionalizaciones forzadas y expropiaciones de filiales enteras en países de Latinoamérica.

Sin embargo, sin tener tanta difusión como estas acciones unilaterales, las políticas proteccionistas causan numerosos efectos negativos de menor calado, que se manifiestan en los continuos cambios de regulación de mercados concretos y pueden perjudicar los derechos de la empresa extranjera mediante la promulgación de leyes, por ejemplo, en asuntos relacionados con la seguridad alimentaria, restricciones sanitarias, modelos y estándares tecnológicos, fuentes de energía, transporte de mercancías y personas, en lo que se refiere a las actividades principales, pero que afectan indirectamente al conjunto de las actividades económicas y sociales de un país.

Por último, la propia evolución social y la adopción o rechazo de nuevos elementos culturales de otros países, ponen de manifiesto la sensibilidad y fragilidad social, que son la base de cambios en las próximas generaciones.

»**Riesgos Financieros**, que resultan decisivos en el buen fin de las operaciones planeadas. En el caso de la adquisición de títulos de deuda pública por empresas extranjeras, el riesgo tiene origen en el impago del principal y/o los intereses, y ocurre igualmente en la adquisición de títulos de deuda privada. En caso de falta de liquidez y devolución de la deuda, el acreedor se verá expuesto a este riesgo de impago. Los mismos podrían clasificarse en Soberano, cuando el deudor o garante es el Estado, y de Transferencia en caso de que se trate de una entidad privada local.

En muchas ocasiones se plantea, por las autoridades del país en el que se pretende operar, la adquisición de títulos de renta fija o variable emitidas por entidades locales, o que la empresa conceda créditos a figuras locales. Si no se había tenido en cuenta en la negociación de las operaciones, puede suponer un sobre coste directo, además de un riesgo adicional por impago.

Es importante mencionar en este apartado el bloqueo de los pagos, tanto en divisas como en moneda local, por decisión gubernamental debida a causas variadas. Esto tiene importantes consecuencias en la tesorería de la empresa, suponiendo en muchos casos la necesidad de buscar nueva financiación, aumentando los costes de las operaciones. Por tanto, surgen rápidamente preguntas como: ¿Cuál es la regulación en materia de repatriación de capitales?

Un análisis previo de la situación política y macroeconómica del país en materia financiera, y la existencia de antecedentes históricos, resulta necesario y fundamental para prever este tipo de escenarios.

Por todo ello, un correcto análisis y evaluación de los riesgos es fundamental a la hora de proteger nuestros intereses.

## ANÁLISIS Y GERENCIA DE RIESGOS

Existen numerosas empresas que proveen servicios de análisis del Riesgo País; se trata de empresas de consultoría especializadas cuyo trabajo alcanza un elevado grado de detalle. Sus estudios se centran, entre otros factores, en análisis de datos históricos, previsiones a corto, medio y largo plazo de escenarios político-económicos y sus repercusiones en el componente social, así como su afeción sobre las operaciones e inversiones extranjeras. También hay instituciones que se encargan del análisis del tema que nos ocupa: organizaciones de dimensión global, como el Foro Económico Mundial, dedican numerosos recursos a la elaboración y publicación de informes anuales centrados en el Riesgo Político.

Sin pretender alcanzar la profundidad de esos estudios, es importante poner de manifiesto que los departamentos de Gerencia de Riesgos deben contar con una evaluación del Riesgo País que afecta a las operaciones que sus empresas llevan a cabo en el extranjero. De esta forma, proponemos considerar a título de ejemplo los factores que se relacionan en el siguiente apartado, que incluyen las preguntas que deberíamos hacernos a la hora de evaluar el Riesgo del País a los que están expuestas las inversiones y operaciones.

## RELACIÓN DE FACTORES PARA EVALUAR EL RIESGO PAÍS

Para responder a las siguientes preguntas, puede formularse una sencilla escala de 5 grados, que expresa la opinión y/o el apetito de riesgo que tendrá el analista:

Categoría	Puntuación
Muy bajo/malo	1
Bajo/Malo	2
Medio	3
Alto/Bueno	4
Muy Alto/Bueno	5

Por último, anotamos que el estudio lo realiza un analista, pero esta tarea puede ser realizada por un Gerente de Riesgos, un directivo o cualquier persona con conocimiento y cualificación. Por tanto finalmente cada pregunta tendrá una puntuación, y sumando una puntuación final, nos debe dar una primera idea de la opinión que tiene el analista del país.

## RIESGO ECONÓMICO

1. Evolución de los factores macroeconómicos	La marcha de la economía del país será el primer punto del análisis, y nos dará una primera impresión cuantitativa que determinará cual debe ser nuestra decisión a la hora de invertir en el territorio.
¿Cuál es el comportamiento macroeconómico del país, y como se espera que evolucione a corto, medio y largo plazo?	El análisis de datos accesibles (PIB per cápita, crecimiento del PIB, tasa anual de inflación, cuenta corriente del país en relación al PIB, cotización de las divisas, etc.) debe sentar la base de toma de decisiones en función del escenario económico local.
2. Política fiscal y monetaria	Las medidas adoptadas por el gobierno en materia de ayudas fiscales o estímulos a partir de políticas monetarias, aunque pretendan activar la economía y el clima de inversión, pueden resultar perjudiciales a medio plazo si son excesivamente expansionistas, y pueden ser origen de riesgos como una inflación descontrolada y el desorden económico.
¿Cuál es el efecto de las políticas fiscales y monetarias?	El resultado de estas acciones puede ser diverso, desde una mejora en la carga fiscal, la mejora de la cotización de la divisa, como en caso contrario, un perjuicio en forma de aumento de gastos. En las empresas multinacionales, un impacto muy importante es la fluctuación de la divisa del país, puesto que si es fruto de políticas monetarias expansivas, el resultado final en las cuentas consolidadas de los grupos puede tener un impacto destacado. Es un riesgo inherente a la actividad internacional.

### 3. Proteccionismo económico

Es un hecho común que los gobiernos intenten proteger a la industria nacional frente a la competencia extranjera. Sin embargo, en ese afán, se puede perjudicar claramente la inversión extranjera, con imposición de barreras al comercio, importaciones y exportaciones, en forma de imposición de aranceles y otras medidas. También se corre el riesgo de mantener sectores que no son rentables con fuertes inversiones, solamente por mantener puestos de trabajo, y en ocasiones por intereses políticos. Esto puede tener un coste de oportunidad a largo plazo, al no dedicar recursos a sectores de vanguardia frente a sectores obsoletos.

¿Cuál es el nivel de proteccionismo en el país, y que medidas impone la Administración que pueden afectar negativamente a la empresa extranjera?

Es importante señalar que en este punto también surge una oportunidad, ya que las limitaciones a la importación suelen implicar, a su vez, medidas de incentivación para el establecimiento de filiales, especialmente en sectores aún por desarrollar localmente, dando paso a la entrada de capital y de conocimiento.

## RIESGO SOCIOPOLÍTICO

### 4. Nivel de injerencia política en la economía

El ejercicio se puede realizar evaluando los derechos de la propiedad privada, la regulación existente, la imparcialidad del sistema legal y la calidad del sistema burocrático del país.

¿Es posible que se produzca una intervención gubernamental que incida negativamente en las inversiones?

¿Existe en el país un histórico de este tipo de acciones – Confiscaciones, expropiaciones, nacionalizaciones forzadas –?

En este caso, la historia perjudicará la opinión del analista, pero recordemos que rentabilidad y riesgo van de la mano.

### 5. Estabilidad política del país

A partir de factores medibles, como son la eficacia del gobierno a nivel legal y regulatorio, la implantación del estado de derecho, y el apoyo popular que este recibe.

¿Qué capacidad tiene el gobierno para aplicar políticas que beneficien la inversión y eviten la conflictividad social?

Deberemos también ser conscientes de los indicadores de corrupción locales, ya que los mismos pueden perjudicar de forma clara las operaciones en el país al establecer un sistema basado en el clientelismo y la ausencia de certeza en el medio-largo plazo, además de contribuir al aumento del descontento social y de la economía sumergida.

¿Cuál es por ello el nivel de corrupción instalado en las instituciones?

Este es un mal endémico existente en muchos países, incluidos también los desarrollados, donde regularmente aparecen en los medios de comunicación sucesos que penalizan la opinión al respecto.

¿Cuál es el nivel de injerencia militar en la vida política del país, como es la historia del país en ese sentido?

Finalmente, aunque y aunque se centre más en casos específicos, no debemos dejar de evaluar la posibilidad de intervención en el gobierno de un país.

6. Evaluación de la conflictividad social.

En este caso será necesario analizar los factores que conducen al descontento popular y alteraciones del orden público, que puedan perjudicar las inversiones.

¿Qué posibilidad existe de que se produzcan disturbios sociales y huelgas?

Para responder esta pregunta podemos utilizar como ayuda inicial el índice de desarrollo humano y los elementos que lo componen (establecimiento del estado del bienestar, tasa de desempleo, nivel de pobreza, calidad de los servicios públicos).

7. Inestabilidad política

Aumentando la intensidad del punto anterior, evaluaremos el nivel de paz social y de estabilidad sociopolítica, midiendo factores como las tensiones religiosas, étnicas y la existencia de grupos armados, movimientos separatistas o implantación del crimen organizado.

<p>¿Cuál es el nivel de violencia política en el país y cómo afecta a la gobernabilidad del mismo?</p>	<p>Por inestabilidad política entenderemos actos tales como conmoción civil, actos de sabotaje y terrorismo, guerra o guerra civil, rebelión, revolución, insurrección, actos hostiles por parte de un poder beligerante, motines o golpes de estado.</p>
<p>8. Evaluación de las relaciones internaciones</p>	<p>Es muy importante encuadrar el país en su contexto regional y analizar las relaciones que mantiene, además de con los países vecinos y no vecinos, con los organismos internacionales influyentes en materia económica.</p>
<p>¿Existe la posibilidad de acciones violentas – conflictos fronterizos, guerra – o no violentas –restricciones comerciales, sanciones, retiro de ayudas, etc. – por parte de agentes externos?</p>	<p>Este punto deberá ser cuidadosamente evaluado por su importante incidencia sobre la estabilidad política y conflictividad social.</p>
<p>9. Factores regulatorios y culturales para el establecimiento y operación</p>	<p>En el momento inicial del trazado de la estrategia empresarial, deberemos cuestionar las siguientes preguntas.</p>
<p>¿Qué imposiciones regulatorias existen para establecer la empresa?</p>	<p>Es posible que la conformación de Joint Ventures con socios locales sea requisito indispensable, o que en otras ocasiones no se pueda adquirir el 100% de una filial en el país. Asimismo, será necesario conocer plazos, costes y modos de financiación para el establecimiento.</p>
<p>¿Es capaz la empresa de cumplir con la normativa y política laboral, y las mismas afectan negativamente a la operación?</p>	<p>Una vez consolidadas las operaciones, en la siguiente etapa de la vida de la empresa también surgirán factores de riesgo, esta vez basados en regulación laboral, factores culturales y políticas de recursos humanos. Las limitaciones en las contrataciones de personal extranjero, o diferencias culturales muy marcadas (como la dificultad de que las mujeres opten a puestos de dirección) pueden suponer daños reputacionales u operacionales que deberán ser considerados por la empresa matriz.</p>

## RIESGO ECONÓMICO

10. Deuda externa respecto al volumen de la economía nacional	¿Están preparadas las instituciones públicas y privadas para hacer frente a sus obligaciones en los pagos?
11. Políticas gubernamentales y la situación financiera nacional	¿Los pagos a los acreedores extranjeros se realizan en plazo?
12. Restricciones en la repatriación de fondos. Políticas gubernamentales y la situación financiera nacional	¿Cuál es la regulación oficial y las prácticas no oficiales en la repatriación de beneficios, dividendos y capitales de inversión?
13. Políticas discriminatorias/imposiciones en la búsqueda de financiación	¿Es obligatorio que las empresas extranjeras adquieran títulos de renta fija o variable emitidas por entidades locales, o que la empresa conceda créditos a figuras locales?
14. Evaluación de fuentes de financiación local	¿Cuál es el nivel de vulnerabilidad del sector bancario local? Un análisis de la solvencia y capitalización del mismo será fundamental para determinar la viabilidad de la concesión de créditos.
15. Estabilidad de la tasa de cambio y transferencia de divisas	En relación con la conversión de divisas, será necesario analizar políticas locales, prácticas informales y contexto financiero. ¿Dificultan dichos factores el cambio de divisas, restringiendo o imposibilitando realizar transferencia de las mismas?

## LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA EMPRESA

La Gerencia de Riesgos es una práctica ya muy extendida por su utilidad y por los beneficios que reporta, principalmente en la prevención del impacto de los riesgos a los que está sometida una empresa o una institución, y que finalmente puede hacer peligrar la consecución de los objetivos finales.

Sin ánimo de reproducir la metodología de la gerencia de riesgos, y a modo de recordar el trabajo habitual, recordaremos que todo el análisis realizado para evaluar el riesgo de un país debe de hacerse alineado con el resto de trabajos de gerencia de riesgos, iniciando una declaración del apetito y la tolerancia al riesgo, y elaborando un mapa de riesgos que sirva como base de la toma de decisiones.

El método de evaluación adoptado para situar el Riesgo del País dentro de un mapa de riesgo (y por tanto las

puntuaciones de los factores) debe tener en cuenta también la naturaleza de las operaciones que lleva a cabo la empresa. No debe aplicar el mismo análisis un fondo de inversión, o una compañía que ofrezca servicios de consultoría financiera, que una empresa dedicada a la fabricación de productos: factores tales como las restricciones al acceso de materias primas para las empresas extranjeras o una regulación discriminatoria en materia fiscal tendrán un impacto diferente dependiendo de la actividad desarrollada.

Para ayudar a los gerentes de riesgos a profundizar y evaluar correctamente la importancia que para la compañía y sus intereses tienen los riesgos que surgen en las operaciones llevadas a cabo fuera del territorio nacional, el mercado asegurador ofrece soluciones especializadas y pone a disposición de las empresas numerosos recursos para el correcto análisis del Riesgo del País al que se ven expuestas sus inversiones. Son conocidos los mapas de Riesgo Político que publican tanto aseguradores como brokers. También elaboran y publican estos informes compañías de Seguro de Crédito a la exportación, y por último, mencionar en el ámbito público al ICEX España Exportación e Inversiones (antes conocido como Instituto de Comercio Exterior), que es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas.

Esta circunstancia pone de manifiesto, una vez más, que el sector asegurador no se limita a ofrecer soluciones basadas únicamente en la transferencia de riesgos, sino en acompañar a las empresas a lo largo de todo el proceso de análisis y evaluación, ayudando a diseñar medidas de prevención, mitigación y a tomar las mejores decisiones para la defensa de sus intereses. Este rol de compañero de viaje durante todo el ciclo de la gerencia del riesgo se vuelve indispensable en el tema que nos ocupa, en un entorno global en evolución continua y que ahora muestra una tendencia hacia el proteccionismo y el avance de los extremos políticos. ■

### BIBLIOGRAFÍA

- World Economic Forum. The Global Risks Report 2017. 12th Edition.
- Harvard Business Review. The competitive advantage of nations. Abril 1990.
- Mascareñas, J (2008). El Riesgo País. Monografías sobre finanzas corporativas.
- Report & Market Update elaborated by Arthur J. Gallagher. Credit and Political Risk Insurance (CPRI). Julio 2015.
- World Investment Report 2015. UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development.
- Teach, E. (2014). The Rise of Political Risk. CFO Magazine, November 26th publication.
- Political Risk Regional Summaries 2016. Aon Global Risk Solutions.
- Porter, Michael E. (1990): La ventaja competitiva de las naciones, Harvard Business Review, marzo-abril de 1990. Harvard-Deusto Business Review, 4º trimestre de 1990.
- Silvia Iranzo (2008): Introducción al riesgo país. Banco de España, Documentos Ocasionales N° 0802.
- Linde, L. M. (2002): La evaluación del riesgo país: métodos y normativa. Banco de España.
- Rodríguez, A. (1997): El riesgo país: concepto y formas de evaluación. Cuadernos de Gestión, n° 19.
- Doyle, P. Political Risk Assessment: A View from an Export Credit Agency. Export Development Corporation of Canada.

- Eiteman D.K., Stonehill, A.I., Moffet, A.I.: Multinational Business Finances. Chapter 17: Political Risk Assessment and Management (Pearson Ed)
- Geopolitical Threats for the Year Ahead: Marsh's Political Risk Map 2016. Marsh & McLennan Companies, Enero 2016.
- 2015 Terrorism Risk Insurance Report, Marsh & McLennan Companies. Junio 2015.
- Andriole, S.J. An Overview of Political Instability Research Methodologies: Basic and Applied Recommendations for the Corporate Analyst. International Information Systems, Inc.
- Bekaert, G., Campbell R. Harvey, Lundblad C. and Siegel S. Political Risks Spreads. Online Appendix C.
- Anshuman, V.R., Martin, J. Titman S. (2010). Sovereign Risk and Investing in Emerging Markets.
- Strategical Risk. The Knowledge: Political risk report, Q3 2015.
- Hamdani, K., Liebers, E., Zanjani, G. (Mayo 2005). An Overview of Political Risk Insurance. Federal Reserve Bank of New York
- World Investment and Political Risk: Report 2013. Multilateral Investment Guarantee Agency.

# Una nueva amenaza para su empresa: Ransomware

IGNACIO JIMENEZ PI

ÁLVARO TRIGO MARTÍN DE VIDALES

Subdirección General de Seguridad y Medio Ambiente MAPFRE



El 12 de mayo de 2017, un ransomware llamado Wannacry infectó a empresas de más de 70 países, afectando a bancos, hospitales, aseguradoras, gobiernos y empresas tecnológicas de primer orden en todo el mundo en el mayor ataque cibernético conocido hasta la fecha.

### ¿QUÉ ES EL RANSOMWARE Y POR QUÉ DEBERÍA PREOCUPARME?

El pasado 2016 ha sido el año en el que hemos visto cómo el Ransomware se convertía en la principal amenaza para los usuarios, manteniéndose su continuidad en este 2017. Las infecciones por Ransomware están alcanzando índices de pandemia global, y la rápida monetización del ataque y rentabilidad obtenida indica que el fenómeno irá en aumento, cada vez será más difícil de contrarrestar, y los perfiles a los que irá dirigido serán de mayor nivel, llegando incluso a buscar la afectación de grandes corporaciones y gobiernos (como vaticinaba Mr. Robot).

Pero ¿qué es el Ransomware? ¿En qué afecta a los usuarios? La explicación parece casi tan antigua como la existencia de los ordenadores domésticos: Un virus que no permite al usuario acceder al sistema y/o sus archivos y que, y aquí radica su principal amenaza, nos solicita el pago de una cantidad a cambio de poder acceder (de aquí el término “ransom”, en inglés, rescate). El precio de la restauración del acceso varía entre los 300 y los 1500€, y su pago no siempre garantiza la recuperación de los mismos. La clave de su éxito radica en la reducida complejidad que supone desarrollar la infraestructura necesaria para iniciar una campaña y la facilidad y rapidez para monetizar dichos ataques.

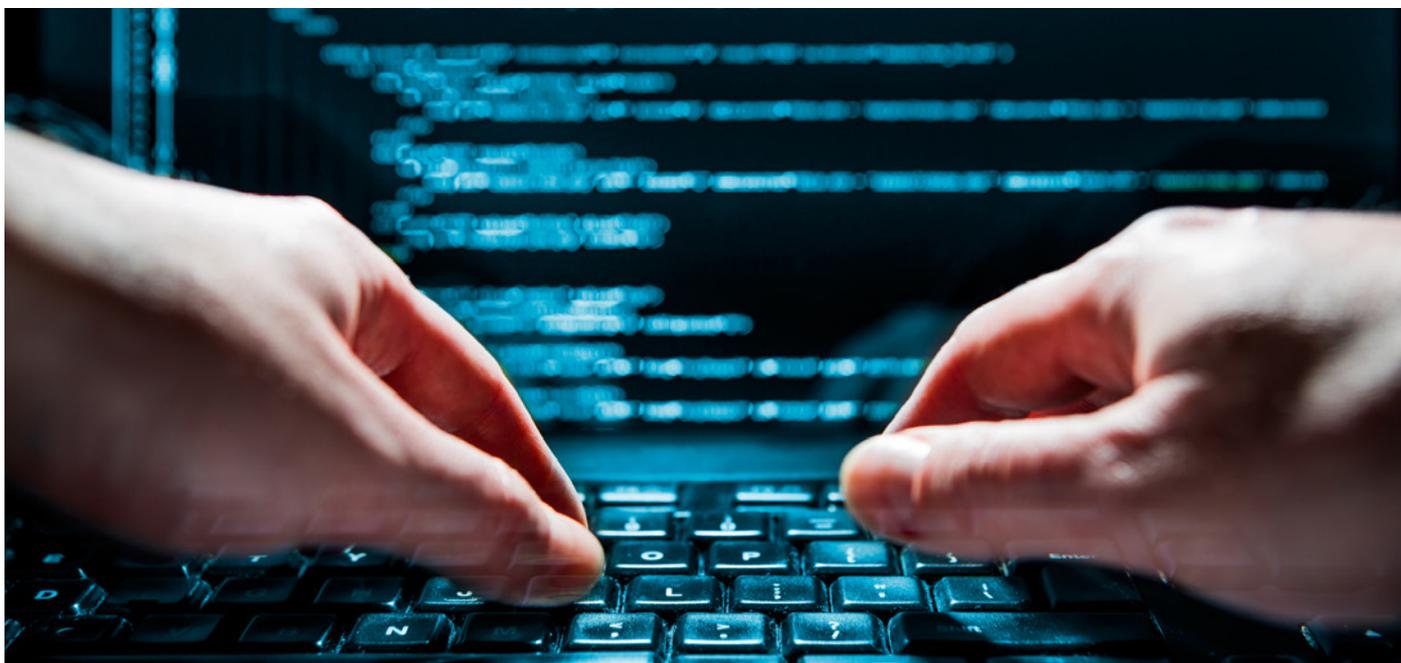
Para entender los efectos de este programa malicioso es interesante comprender su historia. Su origen fueron los conocidos como “bloqueadores”. Estos virus bloqueaban el acceso al sistema operativo o al navegador del usuario hasta que la víctima pagaba un rescate, utilizando SMS o transferencias a monederos electrónicos. En España fue muy conocido el “virus de la policía”, mediante el cual, se engañaba al usuario para que creyera que debía pagar una multa a raíz de una infracción cometida. Este tipo de virus sufrió un duro golpe cuando cambió la ley de pagos electrónicos, haciendo muy difícil el cobro de los rescates.

La segunda derivada, los “cifradores”, implica dos cambios básicos e imprescindibles. Por un lado, la proliferación de las divisas virtuales (Bitcoin), permiten pagos de forma prácticamente indetectable, lo cual modifica de nuevo las reglas del juego y permite el repunte de este tipo de estafas. Por otro lado, en lugar de bloquear el acceso al equipo, que podría solucionarse eliminando el virus o, reinstalando el sistema operativo, el software malicioso se dedica a cifrar todos los archivos privados existentes en el equipo, que son únicos, y la reinstalación no permite recuperarlos. En el caso de cifrados lo suficientemente robustos, se convierte en técnicamente imposible la recuperación de la información sin que los delincuentes nos faciliten la operación.

Por último, desde 2014 se ha empezado a detectar la existencia e incremento constante de “cifradores” en dispositivos móviles con sistemas operativos Android, y su funcionamiento es muy similar al descrito anteriormente, dado que las aplicaciones que realizan este “secuestro”, cifran imágenes, vídeos, música y documentos existentes en el dispositivo.

Una cifra que ejemplifica la magnitud de la realidad que tratamos de exponer: el FBI estima en 206 millones de dólares las pérdidas ocasionadas por el Ransomware en el primer trimestre de 2016.

### ¿CÓMO PUEDE ATACARME UN RANSOMWARE?



Una vez hemos comprendido la amenaza a la que estamos expuestos como usuarios, así como el posible impacto de que nos infecte un virus del tipo Ransomware, nos preguntaremos, ¿cómo puedo infectarme?

Aunque existen multitud de métodos y variantes de los mismos por los cuales podemos infectarnos, el principal método de infección es a través de troyanos en páginas web malintencionadas o legítimas que han sido comprometidas por delincuentes con el único fin de contagiar a sus usuarios. Muchas veces no se detecta un comportamiento anómalo ni afecta a nuestra experiencia de navegación, simplemente se instala el virus en segundo plano pasando inadvertido para el usuario.

El segundo método más extendido de propagación se realiza mediante el envío de enlaces a webs comprometidas en correos masivos (spam), e incluso mensajería instantánea, redes sociales, e incluso al compartir ficheros en redes P2P (torrent, etc.).

Dentro de los ataques dirigidos en empresas, aunque como usuario esto es menos habitual, también se llevan ataques dirigidos a servidores explotando vulnerabilidades conocidas en el protocolo de acceso remoto (RDP) que utilizan los administradores de sistemas para acceder a los servidores de las organizaciones.

Dado que hemos hablado del crecimiento de ataques detectados en dispositivos móviles, es importante conocer de qué forma puede introducirse un virus en nuestros dispositivos. La forma es similar, basada en engaños publicados en páginas web maliciosas, que hacen que el usuario acceda a copias de la Google Play Store con contenido malicioso, en las cuales el usuario acaba instalando una aplicación malintencionada que es la que ejecuta el “secuestro” del dispositivo. Curiosamente, muchos de estos engaños se basan en hacer creer al usuario que tiene un virus en su dispositivo, y accede a descargarse un supuesto antivirus.

### ¿QUÉ PUEDO HACER PARA EVITAR INFECTARME Y/O MINIMIZAR EL IMPACTO?

Entendiendo cómo funciona este tipo de programas y las formas más comunes para ser atacado, ¿qué se debe hacer para prevenir un ataque?

- La realización de copias de backup de nuestros archivos de manera regular es el método sin duda más efectivo de combatirlos. Por desgracia, en la mayoría de casos la recuperación de los archivos o de los equipos afectados será imposible, de modo que poder recuperarlo mediante copias de seguridad es casi siempre la única vía posible.
- Utilización de sistemas antivirus en los dispositivos. Como hemos visto, una de las vías más comunes es la ejecución de determinados archivos en nuestros equipos. Si se cuenta con un antivirus reconocido y actualizado, será más fácil repeler los ataques.
- Para poder dar menos oportunidades a sufrir ataques de seguridad, tanto las aplicaciones como el sistema operativo de nuestro equipo deberán encontrarse actualizados a la última versión disponible y con todos los parches de seguridad instalados. Especialmente relevante el caso de los navegadores web (Chrome, Firefox, Internet Explorer, Safari, etc.), ya que en ocasiones las infecciones se producen al navegar por determinadas páginas web (bien porque este sea su propósito o bien porque hayan sido comprometidas previamente).
- Utilizar el sentido común y como norma general, no confiar de sitios webs, archivos o links extraños o desconocidos. Si por ejemplo, nos llega un enlace a nuestro correo electrónico en relación a un pedido que no esperamos, no hacerle caso y ante la duda informarnos antes de darle. En muchas ocasiones, con una simple búsqueda en Google del asunto o del cuerpo del mensaje de correo electrónico puede ser suficiente para percatarnos de que lo que esperábamos fuese legítimo es en realidad una amenaza.
- Tener habilitadas las extensiones de los archivos puede ayudarnos a identificar de mejor manera un intento de ataque. Si por ejemplo, en un correo electrónico esperamos recibir una imagen y sin embargo recibimos un fichero comprimido (un “.zip” por ejemplo) puede ser indicador de que algo no va bien.
- Si tenemos la sospecha de que alguno de los archivos que hemos recibido recientemente puede tratarse de algún tipo de virus, lo primero de todo deberemos desconectar el equipo de la red. Ello mitigará el riesgo, especialmente en entornos empresariales, de que este se pueda expandir al resto de equipos de la red.



### ¿QUÉ HACER EN CASO DE INFECCIÓN?

Si por desgracia, no se han podido implementar estos controles citados, y la infección se ha producido, ¿qué es lo que se debe de hacer entonces? En primer lugar, se recomienda no pagar el rescate pedido por los cibercriminales ya que haciéndolo no se garantiza la recuperación de los archivos y sin embargo se fomenta la realización de esta práctica criminal. Según estudios recientes de la empresa de antivirus Kaspersky, uno de cada tres usuarios paga por el rescate de sus archivos y aproximadamente un 20 % de los mismos no logra recuperarlos. En su lugar, y dependiendo de la magnitud del incidente, como primera acción se aconseja valorar la posibilidad de ponerlo en conocimiento de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, especialmente si se consideran vulnerados ciertos derechos fundamentales o se pone de algún modo en riesgo la seguridad de las personas. En el particular de organismos públicos y empresas de interés estratégico para el país, esta comunicación debe canalizarse a través del CERT del Centro Criptológico Nacional, el cual es el organismo público dependiente del Centro Nacional de Inteligencia que tiene como misión velar por la seguridad de los sistemas de información en la administración pública.

En este caso, la estrategia de recuperación debe de ser, primero la eliminación del archivo que produce el cifrado de los archivos en nuestro dispositivo y segundo la obtención de la clave, la llave, con la que han sido cifrados. Por suerte para nosotros, existen organismos y entidades privadas que trabajan activamente en esta tarea ofreciendo aplicaciones y recursos gratuitos que pueden servirnos para tal fin. Especialmente conocido en el mundo de la ciberseguridad es el proyecto “No More Ransom”, liderado por Europol y la unidad de crimen tecnológico de la policía holandesa junto con alguna de las empresas privadas más importantes del sector. A través de esta organización, se ofrecen un conjunto de herramientas gratuitas que permiten descifrar los archivos atacados por una gran mayoría de Ransomware, así como consejos o guías para abordar un incidente de esta naturaleza.

### ¿EXISTE ALGUNA FORMA DE ASEGURAR UN POSIBLE INCIDENTE INFORMÁTICO?

Con el aumento de la incidencia de nuevas ciber amenazas, han proliferado en nuestros mercados la existencia de productos aseguradores cuyo fin es dar cobertura a las empresas. Un reciente informe remitido por la consultora PwC sostiene que cerca del 30 % de organizaciones norteamericanas tienen en la actualidad algún tipo de cobertura que les permite protegerse frente a las consecuencias de un ciberataque (la mayoría de los sectores de sanidad, tecnología y retail). En España la cifra es menor y hoy por hoy parecen concienciadas únicamente las empresas del Ibex 35 donde cerca de la mitad tienen algún tipo de póliza o están en proceso de contratación. Es importante señalar que este tipo de pólizas no se encuentran a menudo estandarizadas, sino que se adaptan individualmente permitiendo personalizar a las empresas las coberturas a aplicar, de modo que puedan escogerse aquellas que sean más adecuadas a las particularidades del negocio.

Dado que los ciberataques suelen impactar directamente contra la operativa de las compañías, los seguros de ciberriesgos deben estar preparados para cubrir las posibles pérdidas económicas, junto con los gastos relacionados con la investigación forense o el proceso de comunicación a los clientes (cabe recordar que el futuro reglamento europeo UE 2016/679 obligará a las compañías a informar sobre las brechas de seguridad y notificar a terceros las violaciones de sus datos). Particularizando el caso de los ataques de Ransomware, el elemento principal que

distingue el tipo de póliza a aplicar frente a otras es la cobertura en relación a los costos de extorsión.

En la actualidad, MAPFRE dispone de un Seguro de Ciberriesgos con el fin de proteger a sus clientes, PYMES y autónomos, ante este tipo nuevo de amenazas:

- Gastos de restauración de imagen.
- Multas y sanciones derivadas del ataque.
- Gastos de defensa jurídica.
- Robos de información confidencial.
- Daños a los sistemas informáticos.
- Pérdidas económicas como consecuencia de la interrupción del negocio.

Puede consultar más información en: <https://www.mapfre.es/seguros/empresas/seguros-de-responsabilidad-civil/seguro-ciberriesgos/>

### BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA

## HACKING MOBILE

LA GUÍA IMPRESCINDIBLE

MARÍA ÁNGELES CABALLERO  
DIEGO CILLEROS  
MIGUEL OLÍAS DE LIMA

Dado que el Ransomware en dispositivos móviles es uno de los vectores en los que el crecimiento se prevee exponencial, si está interesado en conocer y explorar el mundo de la ciberseguridad en dispositivos móviles, le recomendamos a modo de bibliografía básica el libro “Mobile Hacking” de la editorial ANAYA donde se abordan éste tipo de cuestiones. <http://www.anayamultimedia.es/libro.php?id=4312499>

# Panorama Económico y Sectorial 2017. Actualización al primer trimestre



Durante el cuarto trimestre de 2016 la actividad global continuó acelerándose con tasas de crecimiento trimestrales cercanas a 1%. Si bien existe cierta disonancia entre los datos de encuestas y los datos “duros”, los datos del índice de gestores de compras (PMI), así como los de producción y comercio global (IP y WFI), permiten anticipar un buen pulso económico también durante el primer trimestre de 2017.

Durante el cuarto trimestre de 2016 la actividad global continuó acelerándose con tasas de crecimiento trimestrales cercanas a 1%. Si bien existe cierta disonancia entre los datos de encuestas y los datos “duros”, los datos del índice de gestores de compras (PMI), así como los de producción y comercio global (IP y WFI), permiten anticipar un buen pulso económico también durante el primer trimestre de 2017.

En términos anuales, se espera un crecimiento global durante 2017 cercano al 3,1%. Esto supone una leve aceleración con respecto al año pasado, pero dista mucho de los registros anteriores a la crisis global. La actividad económica durante 2017 se sustentará en un mejor desempeño de los mercados desarrollados, en el crecimiento de China, y en algo más de resiliencia respecto de lo anticipado inicialmente por parte de los mercados emergentes. Así, se estima que durante este año los mercados desarrollados crecerán cerca del 1,9%, en tanto que los emergentes lo harían en 4,6%.

Por lo que se refiere a la industria aseguradora global, se prevé una aceleración durante los próximos dos años (en línea con las previsiones generales de la actividad económica), siendo los mercados emergentes quienes encabecen ese crecimiento, lo cual es consistente con la relación positiva que existe entre el incremento de las primas globales y el repunte de los tipos de interés e inflación.

Si bien las previsiones para el negocio asegurador global son de aceleración, se confirma que tanto en el segmento de los seguros de Vida como en el de No Vida el desempeño seguirá siendo superior en los mercados emergentes respecto a las economías desarrolladas, debido a su mayor sensibilidad al crecimiento económico dada la existencia de una significativa brecha de protección del seguro.

## PANORAMA SECTORIAL

### 1. El entorno económico y su impacto en la demanda aseguradora: actualización y previsiones

Diversos factores de naturaleza macroeconómica condicionan la actividad y dinámica de la industria aseguradora. Así, aspectos tales como el ritmo de la actividad económica, el nivel y trayectoria de los tipos de interés, el comportamiento de los tipos de cambio y el grado de volatilidad financiera tienen impacto sobre el nivel de la demanda de los productos de seguros, sobre los ingresos y la estructura de costes, sobre el valor de los activos de la industria aseguradora, y sobre la capacidad de gestionar dichos activos en relación a sus pasivos. Incluso, factores como el comportamiento y nivel de los tipos de interés pueden llegar a tener una influencia determinante sobre la viabilidad de cierta parte del modelo de negocio en el seguro de Vida, como se ha demostrado en aquellas regiones del mundo que han enfrentado prolongados períodos de bajos tipos de interés.

Este alto grado de condicionamiento de la industria aseguradora respecto de las principales variables económicas y financieras tiene su explicación en los estrechos vínculos que la actividad aseguradora mantiene con prácticamente todas las áreas del funcionamiento económico. De una parte, los procesos de protección y compensación de riesgos que lleva a cabo el sector asegurador apoyan el funcionamiento de los diferentes sectores de la economía real (actividades primarias, industria y servicios) a través de la amplia variedad de seguros de daños y contra la responsabilidad. De forma análoga, los seguros proveen de estabilidad y continuidad al proceso económico frente a la ocurrencia de eventos de naturaleza catastrófica (caracterizados por ser de baja frecuencia y alta severidad), ayudando a que la economía normalice su operación en períodos relativamente breves. Los seguros igualmente estimulan y hacen posible la realización de múltiples actividades y transacciones comerciales, tanto domésticas como de comercio exterior, a través de la protección que proveen los seguros de crédito. Y desde el punto de vista

de los individuos y las familias, la actividad aseguradora proporciona estabilidad al ingreso personal y familiar mediante la protección y compensación que ofrecen los seguros de vida riesgo, de accidentes, salud, hogar y automóviles, entre otros (véase el Recuadro 1.1-a).

No obstante, una de las funciones fundamentales que desempeña el seguro en la economía tiene que ver con el proceso de ahorro-inversión. Fundamentalmente, a través de los seguros de vida con componentes de ahorro, la industria aseguradora contribuye a la creación de ahorro interno en la economía y, con ello,

al proceso de formación de capital. En este sentido, la industria de seguros es uno de los principales inversionistas institucionales a nivel global; función a través de la cual no solo permite la canalización de ahorro a la financiación de actividades productivas, sino que también (por las características de su modelo de negocio y de su función de inversión implícita) proveen al sistema económico de un elemento de estabilización anti-cíclica (véase el Recuadro 1.1.1-b).

Como se observa, la subida es mayor en los tramos largos de la curva, en torno a 50 pbs en el tipo de

**Recuadro 1.1-a**  
**Principales contribuciones del sector asegurador a la economía real y al mercado financiero**



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE

Recuadro 1.1.1-b: La función de la industria aseguradora como inversionista institucional

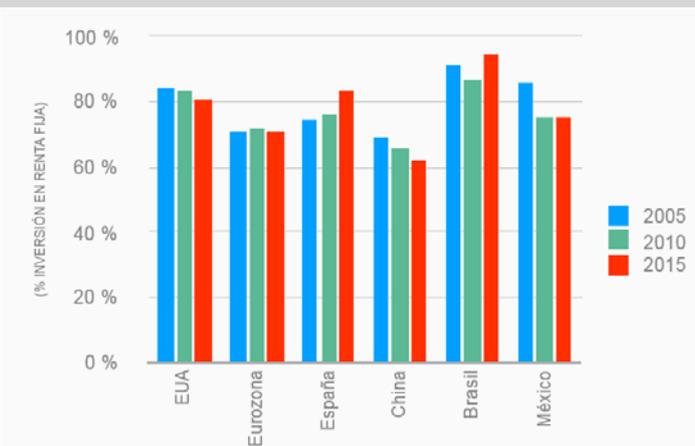
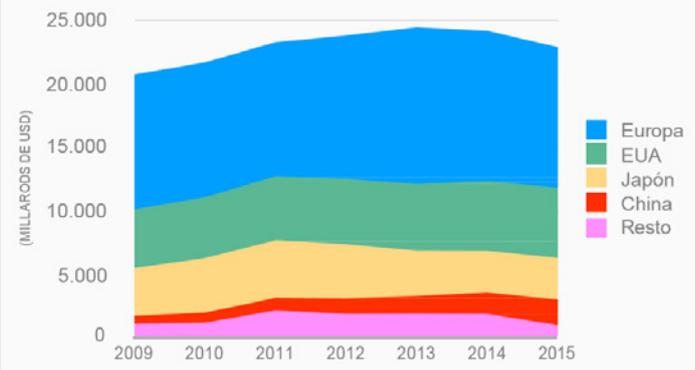
Además de la función de compensación y dispersión de riesgos que realiza el sector asegurador, la cual apoya y dinamiza el funcionamiento de la economía real, la industria del seguro realiza una importante función en el circuito financiero de transformación del ahorro en inversión.

El sector asegurador es uno de los principales inversionistas institucionales a nivel global. Llevando a cabo esta función, en 2015 contribuyó con 22.838 millardos de dólares que apoyaron el financiamiento de actividades productivas a nivel internacional (véase la Gráfica R-1.1.1-a). De ese total, el 48,4% provino de entidades aseguradoras europeas (30,2% considerando solo la Eurozona), el 24,2% de aseguradoras de los Estados Unidos, el 14,4% de entidades de Japón y el 8,6% de aseguradoras que operan en China.

A diferencia de lo que ocurre con otros inversionistas institucionales, es importante destacar que la función de inversión que realiza el sector asegurador presenta varias características relevantes:

1. En primer lugar, se trata de un flujo de recursos estable en la medida en que, por su modelo de negocio, las decisiones de inversión de las entidades aseguradoras obedecen a las características de su pasivo; es decir, se trata de una función subsidiaria y dependiente de las particularidades de la estructura del pasivo (liability driven), el cual se modifica solo en lapsos relativamente largos.
2. En segundo lugar, en la medida en que la mayor parte de esas inversiones respaldan obligaciones de los seguros de vida, se trata de inversiones de largo plazo (y en renta fija en un alto porcentaje) que permiten apoyar proyectos de inversión que podrían hallar mayores dificultades a través de mecanismos tradicionales de financiación.
3. Y en tercer lugar, por las características antes apuntadas, los flujos de inversión provenientes del sector asegurador tienen la cualidad de no sufrir variaciones relevantes en la parte baja del ciclo económico, proveyendo al sistema económico de un elemento de estabilización anti-cíclica.

**Gráfica R-1.1.1-a**  
Inversiones del sector asegurador global y porcentaje de inversión en renta fija de países seleccionados



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE (con datos de la OCDE y de supervisores locales)

## 1.1 Mercados globales

La moderada aceleración del crecimiento global, con una contribución de los países emergentes por encima de lo inicialmente previsto, constituye un entorno favorable para el desarrollo del mercado asegurador a nivel global. Conforme al escenario base previsto en este informe, se estima que las primas del segmento de mercado de Vida en los mercados desarrollados podrían crecer, en media, en torno al 1,7% en 2017 y caer ligeramente al 1,4% en 2018, en términos nominales (véase la Gráfica 1.1.1-a).

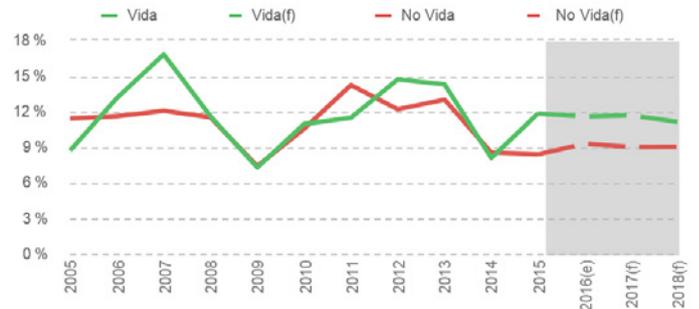
Por otro lado, se prevé que los crecimientos nominales de primas del negocio de Vida sean superiores en los mercados emergentes, con tasas que oscilarían en valores en torno al 11,7% y 11,2% en 2017-2018, respectivamente (véase la Gráfica 1.1.1-b). Estos crecimientos superan ampliamente las previsiones de inflación y son coherentes con la mayor elasticidad de las primas de seguros ante crecimientos en la renta de los mercados emergentes, en los que la brecha de protección del seguro es aún amplia.

**Gráfica 1.1.1-a**  
Mercados desarrollados: ajuste y previsiones del modelo para el mercado de Vida (crecimiento mediano, %)



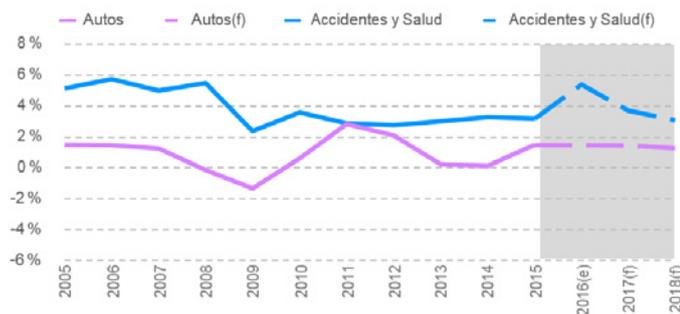
Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE

**Gráfica 1.1.1-b**  
Mercados emergentes: ajuste y previsiones del modelo para el mercado de Vida (crecimiento mediano, %)



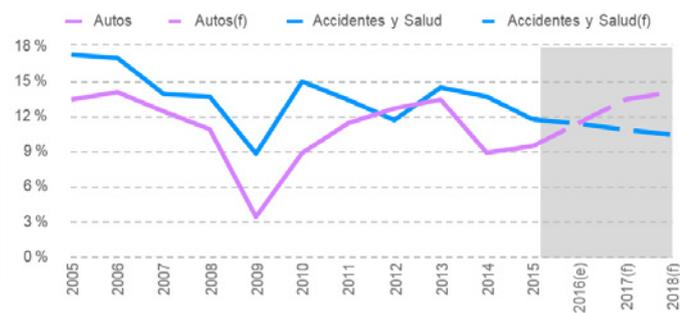
Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE

**Gráfica 1.1.1-c**  
Mercados desarrollados: ajuste y previsiones del modelo para los mercados de Automóviles, y Accidentes y Salud (crecimiento mediano, %)



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE

**Gráfica 1.1.1-d**  
Mercados emergentes: ajuste y previsiones del modelo para los mercados de Automóviles, y Accidentes y Salud (crecimiento mediano, %)



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE

En cuanto al segmento de mercado de No Vida, conforme al escenario central de este informe, los crecimientos previstos para los mercados desarrollados se situarían en torno al 4,9% en el año 2017, reduciéndose al 3,6% en 2018. Por ramos, el negocio de automóviles crecería 1,4% en 2017 para moderar su crecimiento al 1,2% en 2018. Los negocios de accidentes y salud se ubicarían en tasas del 3,7% en 2017, con una reducción en 2018 hasta una tasa en torno al 3,1% (véase la Gráfica 1.1.1-c).

Por su parte, en la misma línea que para los seguros de Vida, se prevé un mejor comportamiento para el segmento de No Vida en los mercados emergentes, con crecimientos anuales ligeramente superiores al 9% en el período 2017-2018, con tasas en el ramo de autos de 13,4% y 14,1% para esos años, y de 10,9% y 10,5% para el negocio de accidentes y salud (véase la Gráfica 1.1.1-d).

Como se desprende del análisis anterior, mejoras introducidas en el modelo de previsión (véase el Recuadro 1.1.1-c), junto con una mayor contribución al crecimiento de los países emergentes de lo inicialmente previsto, resultan en una revisión al alza de las estimaciones contenidas en el informe anterior.

## 1.2 Eurozona

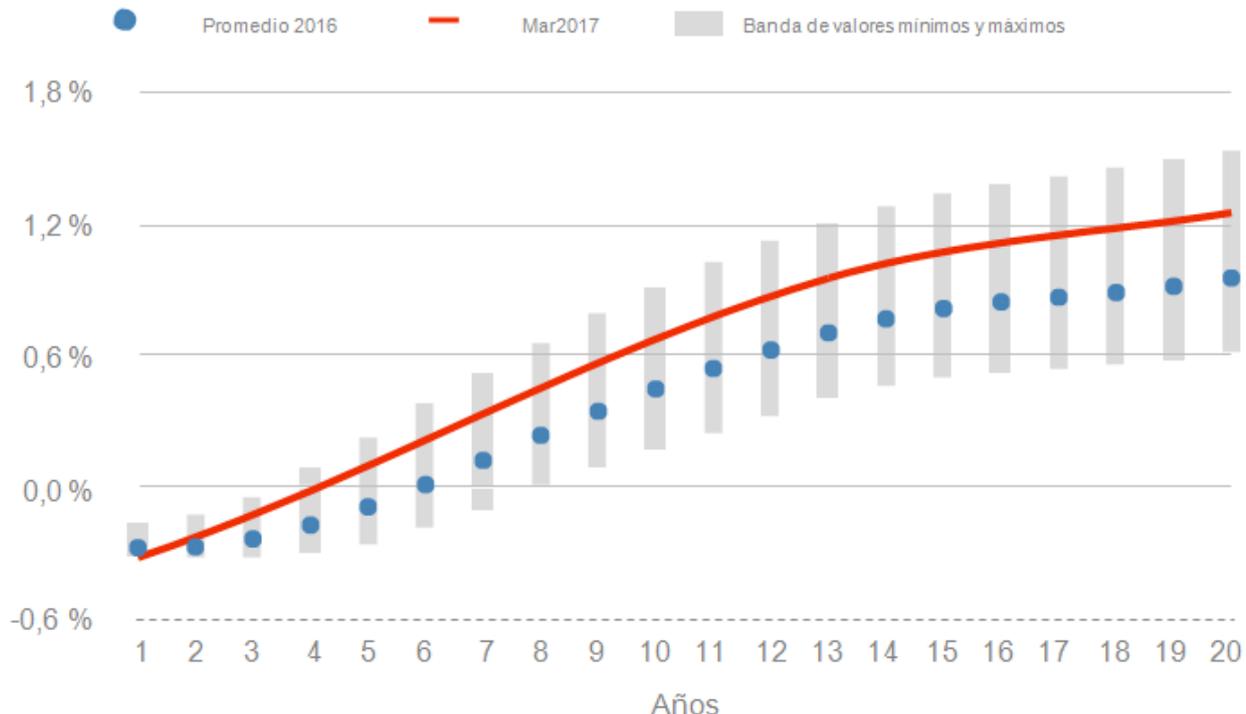
La mejora de las expectativas para la Eurozona, con unas previsiones de crecimiento en términos de PIB cercanas al 1,5% en 2017 y 2018, permite pensar en un entorno más favorable para el desarrollo del sector asegurador, especialmente los segmentos de mercado de No Vida y de Vida riesgo, altamente correlacionados con el ciclo económico.

Se estima que las primas de seguros del segmento del mercado de No Vida podrían experimentar crecimientos nominales en torno al 4,9% en 2017, reduciéndose

a una tasa del 3,7% en 2018. En el ramo de autos, el crecimiento se situaría en el entorno del 1,7% para 2017 y 2018, en tanto que en los ramos de accidentes y salud los crecimientos esperados se situarían en el 3,3% en 2017 y en el 2,6% para el año 2018.

Asimismo, el repunte de la inflación en la Eurozona podría llevar a reconsiderar en el futuro la política monetaria del BCE, aunque no se espera que esto vaya a materializarse antes de finales de 2018. No obstante, en las curvas euro libres de riesgo calculadas por la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones (EIOPA) para fines de la valoración de las provisiones técnicas puede apreciarse ya una subida de tipos frente a los niveles mínimos del mes de julio de 2016 (véase la Gráfica 1.2 que muestra los niveles mínimos, la media y los niveles máximos alcanzados en 2016, así como el nivel de la última curva publicada por EIOPA correspondiente a 31 de marzo de 2017).

**Gráfica 1.2**  
**Eurozona: curva de tipos de interés libres de riesgo (%)**



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE (con datos de EIOPA)

interés a diez años respecto al mínimo del mes de julio. Para tramos más largos la subida es aún mayor, por encima de 60 pbs para vencimientos superiores a diecisiete años.

A pesar de encontrarnos todavía en un entorno de bajos tipos de interés, este aumento de tipos y

la inclinación de la pendiente de la curva parecen indicar el inicio de un período favorable para el desarrollo de los productos de Vida ahorro y rentas vitalicias. En este sentido, se estima que las primas del negocio de Vida puedan crecer a tasas de 1,4 en 2017 y de 1,3% en 2018.

### *Recuadro 1.1.1-c: Modelo de previsión del crecimiento de primas: aspectos metodológicos*

#### **Construcción de la base de datos y variables dependientes**

Como parte de este informe, se ha propuesto un modelo empírico de estimación del crecimiento de primas del mercado asegurador fundamentado en la teoría macroeconómica del consumo y del ingreso permanente. A esos efectos, se recogen los datos anuales de las primas por cada uno de los principales ramos de seguros (Vida, No Vida, Autos, y Accidentes y Salud) para ser utilizados como las variables endógenas. En cuanto al periodo muestral, el modelo aborda el periodo comprendido entre 1980 y 2016, con previsiones para el período 2017-2018. Para captar la capacidad predictiva a corto plazo, se utilizan datos trimestrales; por ello, se procedió a la trimestralización de las primas anuales para cada ramo, utilizando la interpolación de datos (caracterizado por un patrón estacional). Las variables de las primas son tratadas en logaritmos, y transformadas en primeras diferencias para lograr su estacionariedad. Asimismo, para obtener las primas por regiones se ha utilizado la mediana de las primas de los países correspondientes a cada región.

Con el fin de construir un modelo con una alta capacidad explicativa a nivel global, cada ramo se ha sido analizado por las regiones que han resultado de principal interés. De una parte, los mercados desarrollados, que engloba un conjunto de 14 países: 8 de la Unión Europea (Austria, Francia, Alemania, Italia, Malta, Holanda, Portugal y España); 4 no pertenecientes a la Unión Europea (Australia, Canadá, Reino Unido y Dinamarca), y Estados Unidos y Japón. Y por la otra, los mercados emergentes, que engloba un conjunto de 24 países: 14 latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela), 5 de Asia emergente (China, Tailandia, Filipinas, Hong Kong, Corea del Sur), 3 países de Europa emergente (Rusia, Polonia y Turquía), y Arabia Saudita y Sudáfrica.

#### **Objetivo del modelo y variables explicativas**

El trasfondo macroeconómico del modelo se fundamenta en el análisis de la dinámica conjunta de variables ligadas a la renta y riqueza, con el consumo y el ahorro. Por tanto, el modelo es capaz de observar la interrelación entre las primas de los seguros y el PIB, la aversión al riesgo y las primas de riesgo o ciertas variables financieras asociadas con los tipos de interés. De ahí que la parte explicativa del modelo está compuesta por las siguientes variables: PIB, tipos de interés, tipos de cambio, inflación, primas de riesgo, empleo y el precio del petróleo. Asimismo, se incluye en la regresión, variables dummy, con el fin de captar el efecto incremental por pertenecer

a una región o a otra. El análisis para el que sirve de base el modelo se centra principalmente en la dinámica entre las primas y las variables macroeconómicas y financieras, aportando además información sobre la capacidad explicativa de las propias primas.

A tales efectos, se emplea un modelo Panel VAR (Vector Autorregresivo con Datos de Panel). Debido al objetivo que se persigue y a los datos obtenidos, se aplica una estructura no balanceada de datos de panel con efectos fijos. En primer lugar, el modelo es no balanceado, ya que no todas las regiones pueden observarse en todos los períodos. Más aún, al buscar el efecto individual de cada región sobre las primas, y considerando que dichos efectos individuales son independientes entre sí, la utilización de efectos fijos parece trivial. No obstante, más allá de la metodología que se aplica, la justificación principal del modelo en datos de panel es que proporciona información sobre las diferencias poblacionales y temporales, es decir, información sobre una dinámica conjunta de variables.

Por último, el uso de un Panel VAR ofrece el análisis de una estructura dinámica y flexible entre las variables macroeconómicas y permite estimar el efecto individual de cada población dada. Otros estudios, como el de Xin Shen (2015), provee el efecto de la riqueza del hogar sobre el consumo y su impacto en el corto y largo plazo.

### 1.3 España

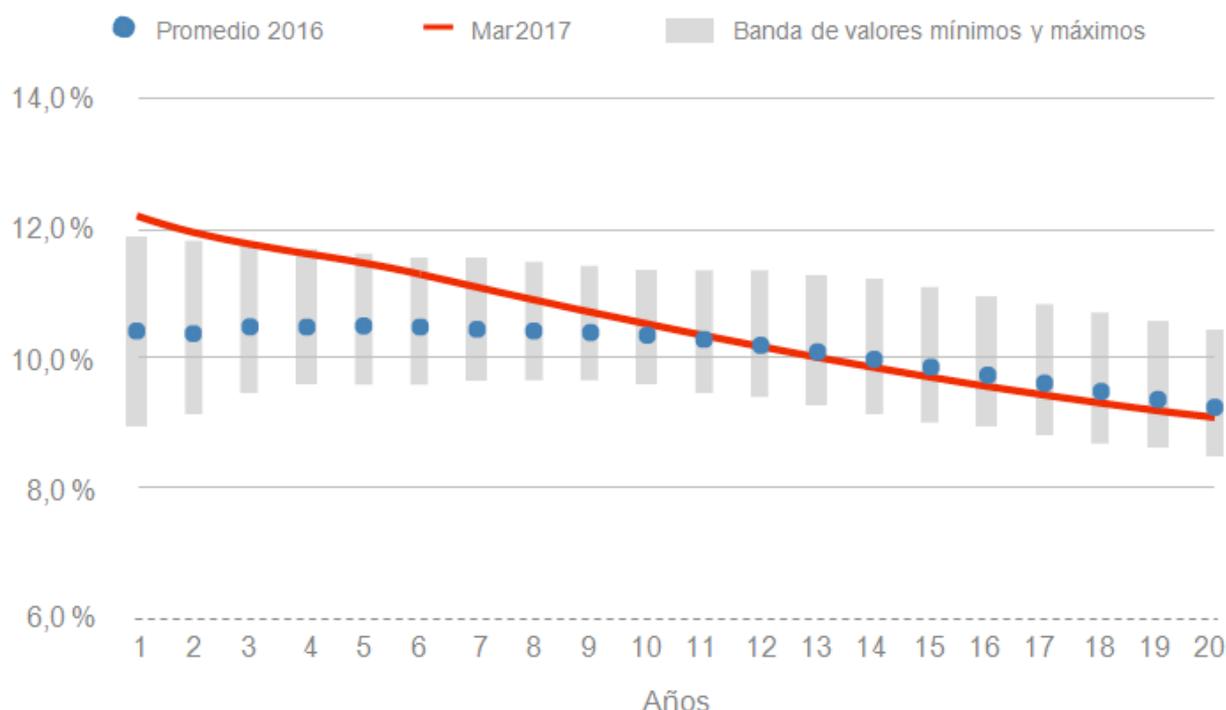
Por otro lado, a pesar de la mejoría experimentada en 2016, la persistencia del entorno de bajos tipos de interés continúa pesando en el segmento de mercado de Vida ahorro y de rentas vitalicias tradicionales. Sin embargo, el repunte de los tipos de interés libres de riesgo en los plazos largos de la curva (véase la Gráfica 1.2) puede favorecer su comercialización (en línea con lo sucedido en 2016) ayudado por la escasa o nula rentabilidad ofrecida por los depósitos de las instituciones de crédito, que se enfrentan todavía a una facilidad marginal de los depósitos negativa.

### 1.4 Turquía

El crecimiento económico para Turquía en 2016 del 2,9% continúa lejos de su potencial y del crecimiento del 6% alcanzado en 2015. Esta situación, junto a la previsión de desaceleración para 2017 (con valores en torno al 2,3%) por un menor crecimiento previsto de la demanda doméstica, podrían limitar la dinámica de crecimiento del negocio asegurador en los ramos de No Vida y Vida riesgo, si se tiene en cuenta su elevada correlación con el ciclo económico.

Asimismo, la alta incertidumbre derivada de las tensiones domésticas y geopolíticas se está trasladando a una curva de tipos de interés volátil e invertida (véase la Gráfica 1.4), lo que podría dificultar el desarrollo de los negocios de Vida ahorro y rentas vitalicias a pesar de que los tipos libres de riesgo siguen siendo positivos en todos los tramos de la curva. Esta volatilidad de los tipos de interés aumenta la probabilidad de que se incrementen los rescates. De igual forma, el repunte de la inflación junto con el deterioro de los salarios reales y de su moneda, podrían ser un factor que perjudique el adecuado desempeño técnico del negocio asegurador.

Gráfica 1.4  
Turquía: curva de tipos de interés libres de riesgo (%)



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE (con datos de EIOPA)

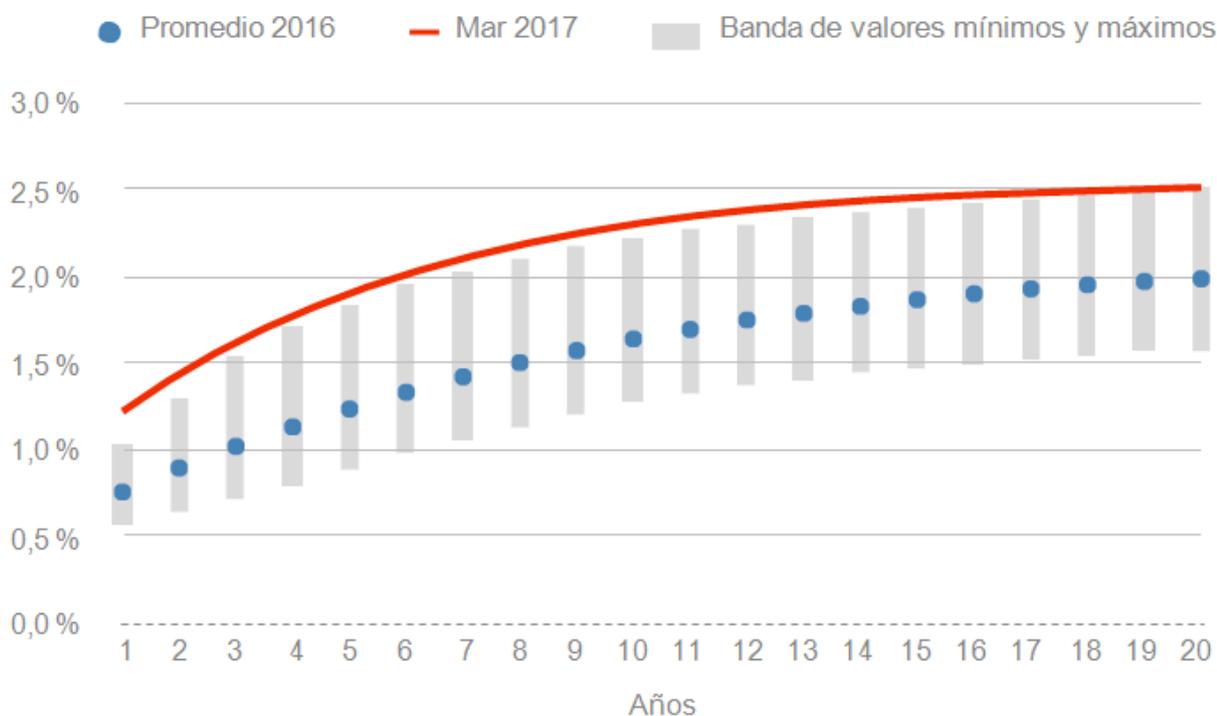
### 1.5 Estados Unidos

Conforme a lo previsto en nuestro informe anterior, en Estados Unidos se materializaron las expectativas de crecimiento del PIB del 1,6% en 2016. Aunque con ciertas cautelas por el hecho de que las políticas fiscales expansivas prometidas por la Administración Trump no terminan de concretarse, se mantiene la previsión de crecimiento para 2017 en torno al 2,3%, entorno favorable para el desarrollo del sector asegurador en los segmentos de NoVida y Vida riesgo.

Se estima que las primas del negocio de NoVida podrían experimentar crecimientos por encima del 2,7% en el período 2017-2018, aunque de forma asimétrica para los distintos ramos. Así, la previsión para el ramo de autos es que las tasas de crecimiento pudieran moderarse en 2017 y 2018, en tanto que el crecimiento previsto para los ramos de accidentes y salud sería del 4,7% en 2017, para luego alcanzar el 5,1% en 2018.

Asimismo, la materialización de las subidas graduales de los tipos de interés de largo plazo favorecerá el desarrollo del segmento de los seguros de Vida ahorro y rentas vitalicias, al permitir ofrecer tipos garantizados mayores y mejorar la situación de las entidades en términos del apropiado casamiento de las duraciones en sus carteras. En las curvas de tipos de interés libres de riesgo para el dólar de los Estados Unidos calculadas por EIOPA (véase la Gráfica 1.5) puede apreciarse la subida de tipos frente al nivel que presentaban en 2016. Se estima que estas subidas podrían derivar en crecimientos para el segmento del negocio de Vida en torno al 1,2% en 2017 y al 4,5% en 2018.

**Gráfica 1.5**  
**Estados Unidos: curva de tipos de interés libres de riesgo (%)**



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE (con datos de EIOPA)

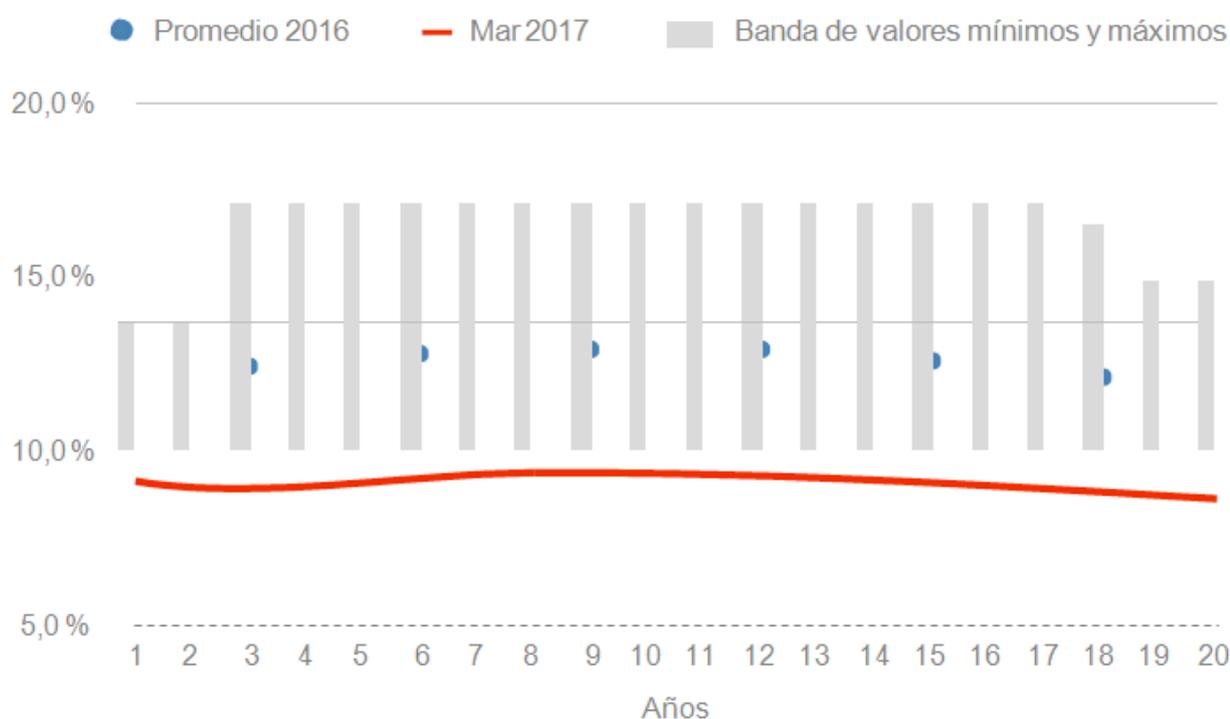
## 1.6 Brasil

Se confirma un decrecimiento para la economía de Brasil en 2016 situándose en un -3,6%, con una estimación de crecimiento del 0,3% para 2017. Las políticas monetaria y fiscal expansivas podrían llevar a un cambio de tendencia y pasar a cuotas positivas de crecimiento en años sucesivos, lo cual sería favorable para el desempeño del sector asegurador. No obstante, el entorno es todavía complicado teniendo en cuenta la debilidad del desempeño económico.

Los tipos de interés se encuentran en valores por debajo de los mínimos que presentaron en 2016 y continúan a la baja, con un aplanamiento de la curva de tipos que incluso presenta una ligera pendiente negativa en su tramo largo (véase la Gráfica 1.6), lo cual creará un entorno complejo para el desarrollo de los productos de Vida ahorro y de rentas vitalicias, a pesar de que los tipos siguen siendo positivos en todos los puntos de la curva.

Por otra parte, las características de las políticas monetaria y fiscal expansivas podrían conllevar un deterioro del real, con el consiguiente impacto negativo en los resultados del negocio asegurador al transmitirse a la estructura de costes. Esta situación podría mejorar a medio plazo si finalmente se consolidan las previsiones y la posterior vuelta al crecimiento en 2018. Sin embargo, continúa la incertidumbre en este sentido.

Gráfica 1.6  
Brasil: curva de tipos de interés libres de riesgo (%)



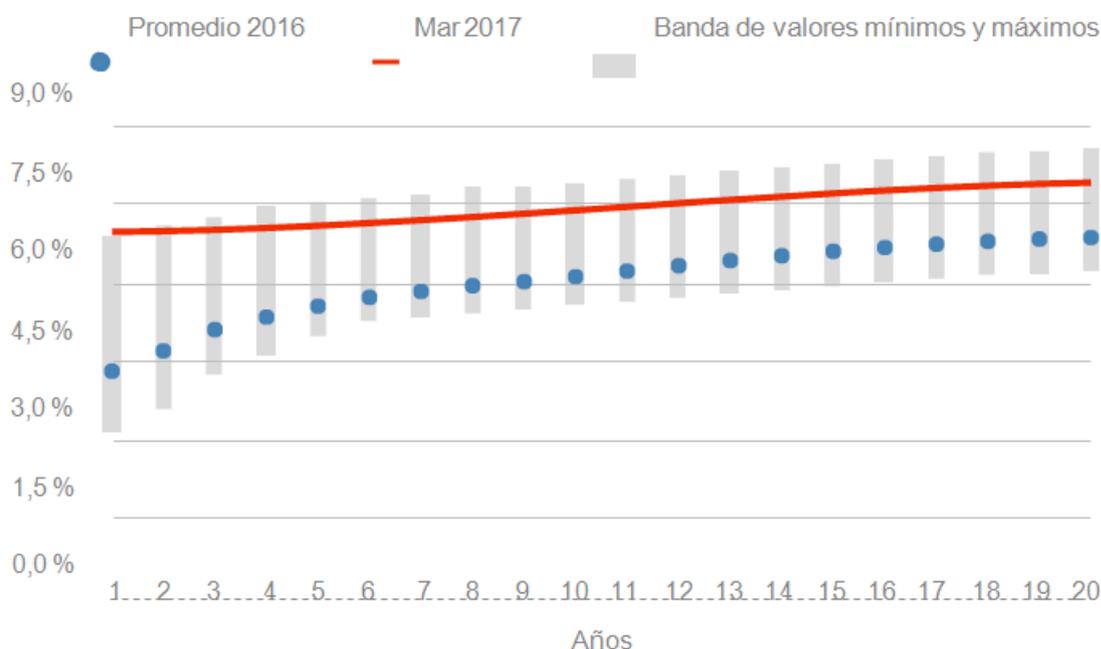
Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE (con datos de EIOPA)

### 1.7 México

La debilidad del proceso de crecimiento económico previsto para México en 2017, junto con la erosión de las rentas reales debido al crecimiento de la inflación, anticipa un panorama de crecimiento y desempeño débil para los ramos de NoVida y Vida riesgo, si bien superior al crecimiento de la actividad económica general.

El panorama para el ramo de Vida ahorro y de rentas vitalicias podría ser favorable dadas las subidas previstas en los tipos de interés por parte del Banco Central y las perspectivas de sostenimiento de una política monetaria restrictiva que ha elevado los tipos de interés en el tramo corto de la curva (véase la Gráfica 1.7). No obstante, la volatilidad observada continúa alta, lo cual podría tener también un efecto nocivo en los referidos negocios ya que, al igual que sucede en otras economías emergentes, dificulta la comercialización de estos productos y conlleva riesgos potenciales de rescates.

**Gráfica 1.7**  
**México: curva de tipos de interés libres de riesgo (%)**



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE (con datos de EIOPA)

## 1.8 China

La previsión de un entorno económico favorable en China es positiva para las perspectivas de su sector asegurador, dada su aún reducida tasa de penetración del seguro (propia de las economías emergentes), que conlleva una mayor elasticidad en el crecimiento de las primas ante crecimientos del PIB.

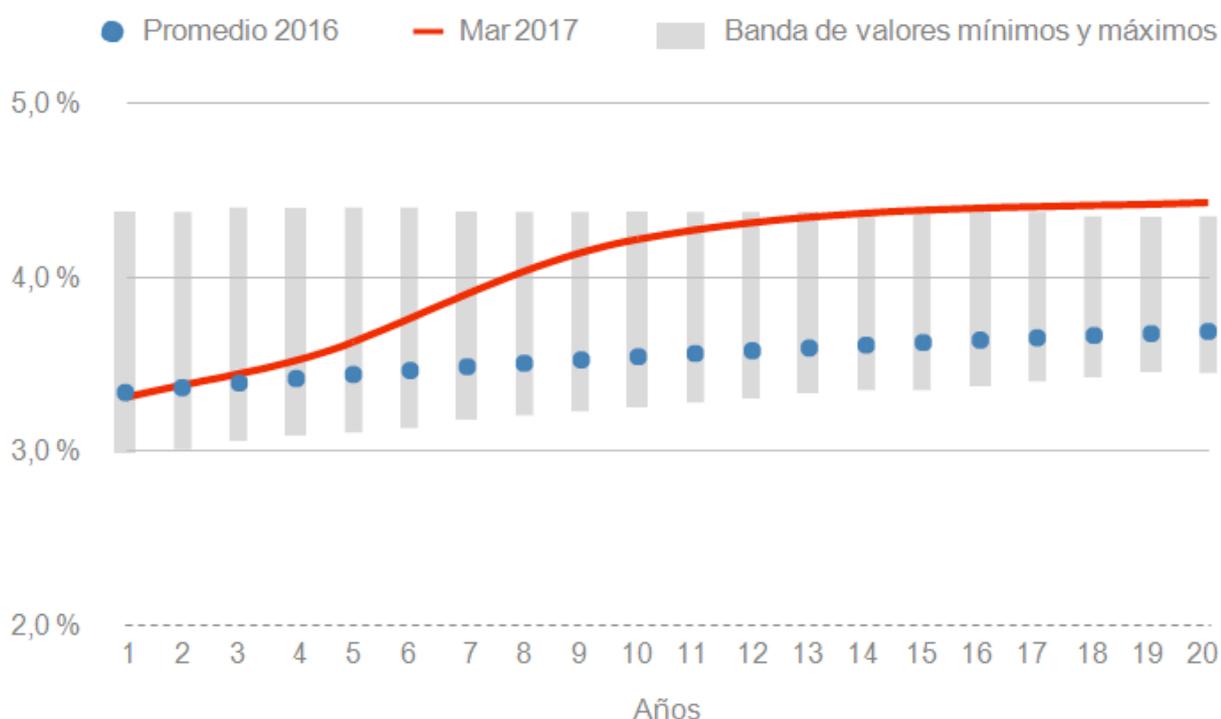
Es de destacar que el gobierno chino tiene entre sus objetivos explícitos para la actividad aseguradora el incrementar la tasa de penetración (primas/PIB). Así, el crecimiento de la actividad económica en 2016 del 6,7%, junto con unas expectativas de crecimiento en torno al 6,3% para el año 2017, constituirán un entorno favorable para el desarrollo de los segmentos de seguros de NoVida y de Vida riesgo, teniendo además en cuenta que el peso de la inversión residencial y en bienes de equipo es significativo en estas expectativas de crecimiento. No obstante, la previsión del eventual endurecimiento de las condiciones para el acceso a la compra de viviendas podría tener también un efecto negativo en las previsiones de crecimiento para el sector asegurador.

En este contexto se estima que las tasas de crecimiento del segmento de seguros de NoVida podrían presentar valores de dos dígitos en el período 2017-2018, cercanos al 20%. El ramo de autos presentaría crecimientos en el entorno del 15,5%, mientras que los ramos de salud y accidentes podrían presentar tasas superiores al 25% en el referido período.

Por otra parte, la previsión de la implementación de políticas monetarias por parte del banco central tratando de evitar nuevas depreciaciones de su moneda, dibujan un panorama favorable para los negocios de los seguros de Vida ahorro y de rentas vitalicias.

En las curvas de EIOPA (véase la Gráfica 1.8) se aprecia este efecto, especialmente en los plazos largos de la curva, observándose una subida de los tipos de interés a largo plazo con una curva que gana pendiente, lo cual es positivo para la comercialización de productos Vida ahorro y de rentas vitalicias. De esta forma, se estima que las tasas de crecimiento de las primas del negocio de Vida en el período 2017-2018 podrían situarse en valores cercanos al 20%.

Gráfica 1.8  
China: curva de tipos de interés libres de riesgo (%)



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE (con datos de EIOPA)

### 1.9 Reaseguro

En términos generales, los datos estimados apuntan un aumento de la siniestralidad derivada de eventos catastróficos, cuyos daños económicos en 2016 superarían en torno al 86% los de 2015 y, en términos de daños asegurados, en torno al 42%. Se trata del peor dato desde el año 2012, que ha sido en cualquier caso un período de baja siniestralidad. La brecha de protección del seguro contra este tipo de riesgos continúa siendo sustancial y asimétrica por distintas regiones [1]. Se prevé que ese repunte debiera empujar al alza las primas del reaseguro.

## 2. TENDENCIAS REGULATORIAS

### Tendencias globales

La Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS) lanzó a principios de marzo una consulta para la revisión de parte de los principios básicos para la supervisión

de seguros, integrantes del denominado “ComFrame” o marco común para la supervisión de grupos aseguradores internacionalmente activos (Internationally Active Insurance Groups, IAIGs). El análisis para la revisión se refiere a algunos aspectos relativos a la introducción a los principios, metodología de valoración, sistema de gobierno, supervisión, cooperación, medidas a adoptar por los supervisores y resolución de estos grupos. El plazo para enviar comentarios finalizará el 1 de junio de 2017.

Por otro lado, es de destacar el proyecto de seguros entre Estados Unidos y la Unión Europea sobre el denominado riesgo cibernético (Cyber Risk). El 9 de enero de 2017 se llegó a un acuerdo sobre la designación de expertos de ambas jurisdicciones para discutir asuntos de seguridad cibernética y coordinación transatlántica en esta y otras materias relacionadas. Participan miembros de la Comisión Europea, la Asociación Nacional de Comisionados de Seguros (NAIC), la Oficina Federal de Seguros

del Departamento de Tesoro (FIO) y del Banco de la Reserva Federal (FRB) de los Estados Unidos [2].

### Estados Unidos

El 15 de marzo de 2017, la NAIC envió al Departamento del Tesoro de los Estados Unidos una carta con su posición ante el Acuerdo bilateral alcanzado el 13 de enero en materia de seguros y reaseguros con la Unión Europea, pendiente de ratificación por parte del Congreso de los Estados Unidos [3].

En su carta [4], la NAIC pone de manifiesto la confusión que a su juicio existe acerca de la naturaleza de los derechos y obligaciones que se derivan del Acuerdo entre los funcionarios del actual gobierno, los que en su momento negociaron el Acuerdo, los reguladores y la propia industria. Por ese motivo plantea una lista de aclaraciones sobre la interpretación de los términos del Acuerdo con el fin de que el Departamento del Tesoro busque una confirmación escrita por parte de la Unión Europea en este sentido, entendiendo que esa aclaración es necesaria para evaluar si el Acuerdo se ha realizado en el mejor de los intereses para los Estados Unidos, así como para su adecuada implementación.

Por otro lado, el Presidente Donald Trump permanece firme en su promesa de reforma de las regulaciones que afectan al sector financiero y en particular al “Dodd-Frank Act” con el fin de eliminar regulaciones que se consideren ineficientes. Sin embargo, todavía es pronto para anticipar en qué se van a concretar estas posibles reformas y los efectos que eventualmente podrían tener sobre el sector financiero y, de manera particular, sobre la industria aseguradora.

### Unión Europea

#### Autoridades Europeas de Supervisión

El 21 de marzo la Comisión Europea lanzó una consulta pública [5] sobre el funcionamiento de las Autoridades Europeas de Supervisión (EBA, ESMA

e EIOPA) con el fin de identificar áreas en las que pueden ser mejoradas y reforzadas, al tratarse de un elemento importante en el desarrollo e integración de los mercados financieros de la Unión Europea. Esta consulta se produce en el contexto de la revisión general prevista de las Autoridades de Supervisión para este año, establecida en sus normas fundacionales. El plazo para enviar comentarios finalizará el 16 de mayo de 2017.

#### Solvencia II

El 9 de febrero de 2017, la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones (EIOPA) publicó el cuadro de riesgos a los que entiende que la industria aseguradora de la Unión Europea (UE) se encuentra expuesta [6], suministrando información sobre los ratios de solvencia de la muestra de las entidades aseguradoras a nivel individual y de grupo, y su comparativa con los ratios que presentaban bajo el sistema anterior (véase las Gráficas 2-a y 2-b).

Por otra parte, el 5 de abril EIOPA publicó la metodología para derivar el último punto de convergencia (UFR) en la extrapolación de las curvas de tipos de interés libres de riesgo a utilizar en la valoración de las provisiones técnicas para determinar el ratio de solvencia [7]. Como resultado de esta nueva metodología, el UFR para la curva euro se reduce del 4,2% al 4,05% en 2018, con reducciones adicionales en años posteriores hasta alcanzar el 3,65%, según el valor estimado por EIOPA. Estas reducciones no pueden superar 15 pbs anuales.

Por último, es de destacar que el 3 de marzo terminó el plazo para enviar comentarios en relación al documento para la discusión sobre la reforma de algunos elementos específicos de la fórmula estándar, como parte del proceso para la elaboración del consejo técnico solicitado por la Comisión Europea, el cual debe remitirse el 31 de octubre. EIOPA se encuentra en el proceso de análisis de los comentarios recibidos [8].

## Fondos privados de pensiones

El nuevo texto refundido de la Directiva de Fondos de Pensiones de Empleo (IORP II) fue publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea el 23 de diciembre de 2016. Esta Directiva persigue una mínima armonización entre las distintas legislaciones nacionales relativas a la regulación de los fondos de pensiones vinculados a una relación laboral, tratando de garantizar unos niveles mínimos en cuanto a su transparencia, gobierno y gestión de riesgos. Esta Directiva debe trasponerse a más tardar el 13 de enero de 2019.

EIOPA destaca el elevado nivel de heterogeneidad de este tipo de fondos en la Unión Europea y está desarrollando diversas iniciativas que puedan contribuir a los esfuerzos para reducir la fragmentación del mercado. En este sentido, se encuentra en curso una encuesta lanzada para recopilar las opiniones de los distintos actores relevantes cuyo plazo finalizaba el 4 de abril. Asimismo, EIOPA tiene intención de lanzar el Stress Test de Pensiones de 2017 en el próximo mes de mayo.

Por último, es de destacar que la Comisión Europea continúa trabajando en una propuesta legislativa sobre un producto de pensiones individuales paneuropeo, en base al consejo técnico dado por EIOPA en julio de 2016 y la consulta pública llevada a cabo por la propia Comisión a finales de 2016, sobre posibles medidas relacionadas con este tipo de instrumento para hacer frente a los retos demográficos, la innovación y desarrollo de los mercados, así como la movilidad a nivel de la Unión Europea de los fondos, entre otros aspectos.

## Distribución de seguros

El 1 de febrero, EIOPA publicó el consejo técnico [9] remitido a la Comisión Europea sobre los posibles actos delegados previstos por la Directiva [10] de Distribución de Seguros, con el objeto de facilitar un

marco común para el mejor gobierno y supervisión de los procesos relativos al lanzamiento y seguimiento de productos por parte de las aseguradoras, enfocado en la protección al consumidor. Elabora asimismo propuestas legislativas en cuanto a la distribución de productos de inversión basados en seguros, gestión de conflictos de intereses, incentivos e idoneidad y adecuación de los productos adquiridos por los consumidores de seguros.

Por otro lado, a principios de febrero EIOPA remitió a la Comisión Europea su propuesta de Norma Técnica de Ejecución [11] sobre el contenido armonizado del documento de información precontractual que debe entregarse a los consumidores de seguros de NoVida (Insurance Product Information Document, IPID). Al mismo tiempo, continúan los trabajos por parte de los Estados miembros en cuanto a la transposición de la Directiva de Distribución de Seguros, cuyo plazo finaliza el 23 de febrero de 2018.

## Protección al consumidor

El 23 de marzo la Comisión Europea anunció un Plan de Acción destinado a los consumidores [12] para mejorar la posibilidad de elección y el acceso a los productos financieros de toda la Unión. Se trata de una iniciativa horizontal enfocada en el uso de herramientas digitales que cubre un amplio abanico de productos financieros como cuentas bancarias, seguros de automóviles y transferencias de dinero.

En relación a la innovación financiera y la protección al consumidor, el 17 de marzo de 2017 finalizó el plazo para contestar al documento elaborado por el Comité Conjunto EBA-ESMA-EIOPA sobre el uso de “Big Data” por parte de las instituciones financieras que ha tenido reacciones por parte de las instituciones financieras, supervisores y otros grupos de interés [13]. El Comité se encuentra ahora analizando estas respuestas. ■

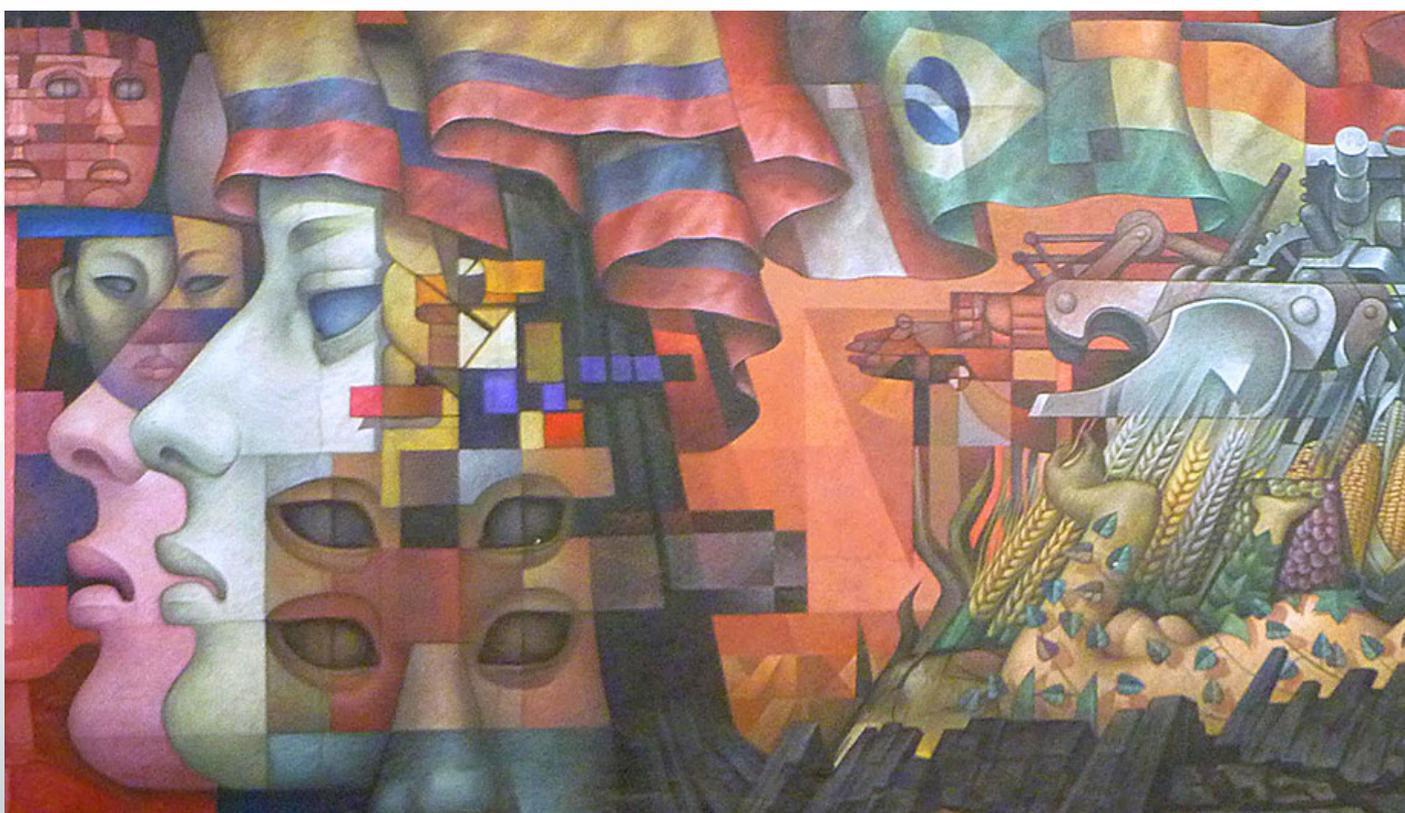
Descarga informe completo en castellano  
(1,27MB)

Descarga informe completo en inglés  
(1,27MB)

## BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA

- [1] Swiss RE “Catástrofes naturales y siniestros antropógenos en 2016: un año de extensos daños”.
- [2] <https://eiopa.europa.eu/Publications/Press%20Releases/2017-01-17%20THE%20EU%20%E2%80%93%20U.S.%20INSURANCE%20PROJECT%20ADDRESSES%20CYBER%20RISK.doc.pdf>
- [3] [EU-US Joint Statement](#)
- [4] [Carta de la NAIC al Departamento del Tesoro](#)
- [5] [https://ec.europa.eu/info/finance-consultations-2017-esas-operations\\_en](https://ec.europa.eu/info/finance-consultations-2017-esas-operations_en)
- [6] [EIOPA Risk Dashboard-February 2017](#)
- [7] <https://eiopa.europa.eu/Publications/Press%20Releases/2017-04-05%20UFR%20Press%20Release.pdf>
- [8] <https://eiopa.europa.eu/Pages/Consultations/EIOPA-CP-16-008-Discussion-Paper-on-the-Review-of-Specific-Items-in-the-Solvency-II-Delegated-Regulation.aspx>
- [9] [https://eiopa.europa.eu/Publications/Reports/EIOPA%20Final\\_Report\\_on\\_IDD\\_Technical%20Advice.pdf](https://eiopa.europa.eu/Publications/Reports/EIOPA%20Final_Report_on_IDD_Technical%20Advice.pdf)
- [10] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016L0097>
- [11] <https://eiopa.europa.eu/Publications/Reports/IDD%20Final%20Report%20on%20draft%20ITS%20on%20IPID.pdf>
- [12] [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-609\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-609_es.htm)
- [13] <https://www.esma.europa.eu/press-news/consultations/joint-committee-discussion-paper-use-big-data-financial-institutions>

# El mercado asegurador latinoamericano en 2015



El informe elaborado por el Servicio de Estudios de MAPFRE aborda, entre otros aspectos, las principales magnitudes y tendencias de América Latina y de los mercados aseguradores que integran la región. Incluye igualmente los rankings totales de vida y no vida para cada mercado, así como los principales cambios regulatorios.

En 2015 el seguro latinoamericano registró unos ingresos por primas de casi 139.000 millones de dólares (USD), representando un 2,86% del PIB regional.

La brecha de protección del seguro (BPS), la diferencia entre la cobertura aseguradora que se considera óptima para cada economía y la que tienen en realidad, se ha reducido en la gran mayoría de los países latinoamericanos en la última década con relación al tamaño de sus mercados aseguradores.

El informe, que analiza la evolución del sector asegurador desde el año 2005 en los 18 países latinoamericanos, determina que esta brecha de cobertura aseguradora está altamente correlacionada con el crecimiento de los mercados. Cuantitativamente, la BPS se reduce a medida que el índice de penetración (primas respecto al producto interior bruto) aumenta. Y, desde una perspectiva cualitativa, tiende también a disminuir a medida que los mercados se sofistican y se vuelven más maduros. El índice de penetración de seguro en la región (primas / producto interior bruto) se eleva en 2015 al 2,86 por ciento, lo que representa una subida de 1,02 puntos porcentuales en los últimos diez años.

En términos generales, el crecimiento económico sostenido por la mayoría de los mercados durante la década en un contexto de baja inflación, el aumento de la renta personal disponible, el desarrollo de los sistemas financieros, las mejoras en el marco regulatorio, y las políticas activas destinadas a incrementar la cultura financiera, son elementos que han contribuido al desarrollo del sector de los seguros y a aumentar el grado de cobertura aseguradora en la región en la última década (2005-2015).

El informe, elaborado por el Servicio de Estudios de MAPFRE, también calcula el Índice de Evolución del Mercado (IEM) para cada uno de los países de la región. Este indicador considera la interacción de un conjunto de factores que inciden en el desarrollo de la actividad aseguradora: el índice de penetración, el índice de profundización (primas de los seguros de vida respecto a las primas totales del mercado), así como la magnitud de la BPS tanto a nivel del mercado en general como del segmento de los seguros de vida. En la medición realizada desde el año 2005, el IEM ha crecido un 51,3 por ciento para el conjunto de los países de la región, lo cual certifica el avance y la consolidación de la industria aseguradora en América Latina.

### El seguro crecerá en la mayoría de los países

A pesar de la desaceleración de algunas economías, en 2015 el sector asegurador latinoamericano registró unos ingresos por Primas de 138.700 millones de dólares (USD). A partir de las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) para los próximos tres años y otras variables económicas, el Servicio de Estudios ha elaborado modelos de pronóstico de crecimiento para el mercado asegurador, en moneda local, en cada uno de los países de la región para el ejercicio 2016. La previsión es de crecimiento en todos los países, excepto en Ecuador, cuya economía, según las estimaciones del FMI, estará en recesión en los próximos tres años.

Las estimaciones sobre el nivel de crecimiento constituyen un elemento valioso dentro de la infraestructura de los mercados, que puede contribuir al desarrollo tanto de planificación empresarial como del diseño de políticas públicas que, en conjunto, faciliten y promuevan el desarrollo de la industria aseguradora. Por esta razón, el Servicio de Estudios de MAPFRE publicará estas previsiones de manera periódica, con el fin de que esta herramienta sea un elemento más que contribuya eficazmente al desarrollo de la actividad aseguradora. ■

Descarga informe completo en castellano  
(14 MB)

Descarga informe completo en inglés  
(6,08 MB)

# BRASIL



Responsable del 18,5 % de las primas emitidas y del 15,6 % de los resultados de MAPFRE S.A., MAPFRE Brasil es la principal operación del Grupo MAPFRE fuera de España. En 2016, el volumen de primas emitidas por esa área regional alcanzó un total de 17.400 millones de reales, con unos beneficios netos de 546,6 millones de reales.

MAPFRE Brasil mantiene una actuación multicanal en los segmentos de seguros, inversiones, consorcios, capitalización, planes de pensiones y vida rescatables, salud, asistencia e investigación y desarrollo, con actividades distribuidas en dos negocios distintos.

## MAPFRE BRASIL EN NÚMEROS



**5 MIL**  
ciudades  
cuentan con  
su presencia



**12 MILL**  
de clientes  
asegurados



**6.928**  
colaboradores



**118**  
sucursales



**20.898**  
agentes



**7,1 %**  
participación  
en el mercado

En el segmento de los seguros, actúa en colaboración con la principal institución bancaria del país mediante el GRUPO ASEGURADOR BANCO DO BRASIL Y MAPFRE, lo que le garantiza la distribución de los seguros en todo el territorio brasileño a partir de miles de agencias y puestos de atención bancarios, además de agentes, sucursales y socios (minoristas, concesionarias, instituciones financieras y cooperativas).

En los demás segmentos, el Área Regional de Brasil actúa a través de MAPFRE con la oferta de soluciones en acumulación financiera y servicios en los segmentos de inversiones, consorcios, capitalización, planes de pensiones y vida rescatables; y de soluciones globales de asistencia, gestión de servicios y riesgos especiales, destinados a empresas de los segmentos asegurador, financiero, de automóviles, turismo y affinities. Cesvi Brasil, único centro de investigación en el sector del automóvil, también está presente en la región desde 1994.

La grandeza y la importancia de las operaciones brasileñas para el Grupo MAPFRE se pueden demostrar con otros números significativos. En total, MAPFRE Brasil cuenta con 6.928 colaboradores y una amplia red de distribución, formada por 28.184 puntos de atención, entre los que se encuentran 5.430 agencias, 1.738 puestos de atención electrónica, 838 agentes fidelizados (agentes MÁŠ), 20.060 agentes y 118 sucursales, que permiten atender a más de 12 millones de asegurados en todo Brasil.

En el segmento de los seguros, MAPFRE Brasil cuenta con el 16,2 % de participación del mercado, con una posición destacada en los segmentos en los que actúa:



Con un conocimiento experto de la gestión de los fondos de inversión que atienden a los segmentos de persona física, jurídica e institucional, presentó un crecimiento del 38 % del volumen en 2016, cerrando el año con 9.400 millones de reales en recursos bajo gestión. En el segmento de planes de pensiones y vida rescatables mantiene 3.400 millones en activos administrados; en asistencia, cuenta con 15.621 personas que prestan servicios activos y 470 puestos de atención dedicados que permiten atender a 40 clientes corporativos y a 17,5 millones de beneficiarios con un índice de satisfacción del 86 %. En salud, mantiene una actuación basada en la oferta de un nuevo modelo de prestación de servicio centrado en la participación activa de la vida cotidiana de los beneficiarios, con un incremento de 15 mil vidas en la cartera de salud y de 35 mil vidas en el plan odontológico en 2016. ■

# “Previsión inmediata” de daños por desastres



De la “paradoja de la amistad” a la valoración del impacto  
de un huracán utilizando datos de Twitter

MANUEL CEBRIÁN  
Sociólogo informático

La historia en la que se basa este proyecto comenzó en 2010 cuando me encontraba en la UC de San Diego. Eran los primeros tiempos de la investigación utilizando conjuntos de datos de redes sociales. Para un joven becario, como era mi caso, la UCSD constituía un sitio fascinante para comenzar a realizar esta clase de trabajos. James Fowler, una de las mentes más brillantes en mi campo, la sociología informática, trabajaba en el campus. James y Nicholas Christakis—conocidos como

el “dúo dinámico” que descubrió el vínculo existente entre la obesidad y las relaciones sociales—publicaron uno de mis documentos favoritos en este campo. En dicho documento, demostraron que la paradoja de la amistad —el fenómeno por el cual tus amigos tienen más amigos que tú, descubierta por primera vez por Scott Feld en 1991 —podía utilizarse para detectar brotes de sarampión antes de lo que se lograba observando simplemente a la población general.

*En el mejor de los casos, los actuales métodos utilizados para la detección de brotes contagiosos proporcionan información contemporánea acerca del desarrollo de una epidemia. Se sabe que, durante un brote, las personas situadas cerca del centro de una red social tienen más probabilidades de ser infectadas antes, en promedio, que aquellos que están situados en la periferia. Desafortunadamente, mapear individuos situados en una posición central a los que se podría monitorear para observar la evolución de la infección, suele resultar muy difícil. Proponemos una estrategia alternativa que no requiere la comprobación de una estructura de red global, es decir, basta simplemente con monitorizar a los amigos de individuos seleccionados al azar. Dichos individuos son conocidos por ocupar una posición más central. Para evaluar si un grupo de amigos de estas características pudiera facilitar una detección temprana, estudiamos un brote de gripe que se produjo en Harvard College a finales de 2009. Y realizamos un seguimiento a 744 estudiantes que eran miembros de un grupo de individuos escogidos al azar o bien de un grupo de sus respectivos amigos. A partir de diagnósticos clínicos, la progresión de la epidemia en el grupo de amigos se produjo 13,9 días antes (95 % C.I. 9,9–16,6) de la progresión en el grupo escogido al azar (es decir, la población considerada como un todo). Asimismo, el grupo de amigos mostró un tiempo de diagnóstico significativo ( $p < 0.05$ ) en el día 16 de la epidemia, 46 días antes del pico de incidencia diaria en la población contemplada como un todo. Este método utilizado como sensor podría aportar un tiempo adicional significativo para reaccionar ante las epidemias en pequeñas o grandes poblaciones sometidas a vigilancia.*

Christakis NA, Fowler JH (2010)

**Sensores en redes sociales para la detección precoz de brotes contagiosos.**

PLoS ONE 5(9): e12948. doi:10.1371/journal.pone.0012948

Durante un tiempo, estuve bastante interesado en probar el comportamiento de esta “paradoja de la amistad” en las nuevas estructuras sociales que ofrecían las redes sociales digitales. Esteban Moro estaba visitando la UC de San Diego durante el verano (procedente de la UC3M, España) y, junto con otro colega español que se hallaba en el campus, Manuel García-Herranz (procedente de la UAM, España), empezamos a “desguazar” algunos datos de Twitter procediendo a comprobarlos. Los resultados preliminares eran prometedores: así era, la paradoja de la amistad también tenía su reflejo en Twitter. Pero nos preguntamos qué significaba eso... ¿Acaso se trataba

de otra versión del fenómeno de la paradoja de la amistad en Internet? Decidimos comentarlo con James y Nicholas. Ellos sugirieron que, de la misma forma en que la gripe se extendió de una persona a otra en el campus de Harvard, la información también se extendía vía online y, quizás, la paradoja de la amistad también podría utilizarse para detectar un contagio global en Internet. Nos dispusimos a comprobar esta cuestión y, tras muchas horas de trabajo, pudimos demostrar que así era, también en Internet había la posibilidad de utilizar a los amigos como sensores para detectar brotes contagiosos globales/a escala.

Recientemente, se han llevado a cabo investigaciones centradas en la monitorización de datos online a escala global para mejorar la detección de epidemias, pautas de humor, movimientos en el mercado bursátil, revoluciones políticas, ingresos por taquilla, comportamientos de los consumidores y muchos otros fenómenos de importancia. No obstante, las consideraciones acerca de la privacidad y la gran amplitud de los datos disponibles online hacen que, rápidamente, la monitorización global resulte inviable y los métodos existentes no aprovechan al máximo la estructura de red local para identificar los nodos críticos para efectuar la monitorización. En este caso, desarrollamos un modelo de la diseminación epidémica de la información a una escala global, sobre una red social articulada públicamente y demostramos que un método simple puede producir no solo una detección precoz, sino que también puede advertir acerca de la existencia de brotes infecciosos. En este enfoque, escogimos al azar una pequeña fracción de nodos en la red y, luego, escogimos aleatoriamente a un amigo de cada nodo para incluirlo en un grupo para la monitorización local. Utilizando datos de 6 meses procedentes fundamentalmente de la esfera de Twitter, demostramos que este grupo de amigos tiene una posición más central en la red y nos ayuda a detectar brotes virales en relación con el uso de hashtags nuevos aproximadamente 7 días antes de lo que podíamos hacerlo utilizando un grupo escogido al azar de igual tamaño. Por otro lado, el método realmente funciona mejor de lo esperado debido a la estructura de red, ya que los actores que ocupan una posición marcadamente central son más activos y muestran mayor diversidad en la información que transmiten a otros. Estos resultados sugieren que la monitorización local no solo resulta más eficiente, sino también más efectiva y muestran que puede aplicarse al control de procesos contagiosos en redes a escala global.

García-Herranz M, Moro E, Cebrian M, Christakis NA, Fowler JH (2014)

**Utilizar a los amigos como sensores para detectar brotes contagiosos a escala global.**

PLoS ONE 9(4): e92413. doi:10.1371/journal.pone.0092413

Este descubrimiento produjo un significativo número de investigaciones académicas sobre aplicaciones online de la paradoja de la amistad (es el caso de Kristina Lerman et al. en la Universidad del Sur de California, Kay Axhausen et al. en ETH Zurich o Y. H. Eom et al. en la Universidad de Toulouse). Sus estudios, como ocurría con el nuestro, mostraban que eran capaces de detectar la diseminación viral en Internet, la “diseminación de la información”, pero ¿qué ocurre en el mundo real? ¿Podemos utilizar la paradoja de la amistad para detectar algo que está ocurriendo en el mundo físico?

Esta investigación se retomó en 2012, cuando estaba ocupando mi nuevo puesto en NICTA (ahora Data61, tras la fusión de NICTA y CSIRO), el centro más importante de Australia en investigación sobre ciencia de los datos. Allí colaboré con Pascal Van Hentenryck (ahora en la Universidad de Michigan), experto en gestión y mitigación de desastres en tiempo real. Pascal me reclutó para que trabajáramos juntos y exploráramos

si la información en tiempo real producida por las redes sociales resultaba suficientemente informativa como para mejorar los planes informáticos de evacuación en los que habíamos estado trabajando durante años. Mientras estábamos analizando esto, el huracán Sandy impactó en los Estados Unidos y viendo la tremenda devastación que produjo, nos preguntamos: ¿sería posible utilizar la paradoja de la amistad para detectar precozmente la destrucción que se está produciendo en la costa este de los Estados Unidos? Para esta misión, contamos con dos asociados postdoctorales con mucho talento: Caron Chen, doctorada recientemente en GIS, que se dedicó a obtener la mayor cantidad de datos posible acerca del huracán Sandy en Twitter y Yury Kryvasheyev, doctorado recientemente en física (modelos computacionales), que se centró en comprobar si las personas más conectadas enviarían un tuit antes que los demás cuando el huracán los alcanzara. Y, una vez más, funcionó, los sensores de redes sociales fueron capaces de enviar advertencias tempranas durante el impacto del huracán Sandy:

*El flujo de la información durante eventos catastróficos constituye un aspecto crítico de la gestión de desastres. Las plataformas modernas de comunicación, particularmente las redes sociales online, proporcionan una oportunidad de estudiar dicho flujo y extraer sensores de advertencia precoz, mejorando así el grado de preparación y respuesta ante las emergencias. El rendimiento del método de sensores de las redes sociales, basado en propiedades topológicas y propiedades del comportamiento que surgen a partir de la “paradoja de la amistad”, se estudia en este caso atendiendo a más 50 millones de mensajes en Twitter publicados antes, durante y después del huracán Sandy. Comprobamos que las diferencias en la centralidad de la red de los usuarios realmente se traduce en una ventaja de conciencia moderada (hasta 26 horas) y que la geolocalización de los usuarios dentro o fuera del área afectada por el huracán juega un papel significativo a la hora de determinar la escala de dicha ventaja. La respuesta emocional parece ser universal, independientemente de la posición que ocupa en la topología de la red y muestra patrones característicos y fácilmente detectables, abriendo la posibilidad de implementar una técnica simple de “percepción del sentimiento” que puede detectar y localizar desastres.*

Kryvasheyeu Y, Chen H, Moro E, Van Hentenryck P, Cebrian M (2015)

**Rendimiento de los sensores de red social durante el huracán Sandy**

PLoS ONE 10(2): e0117288. doi:10.1371/journal.pone.0117288

En aquellos momentos (2014 -2015) Twitter ya se identificaba como una plataforma que resulta bastante útil cuando se producen desastres naturales o de carácter tecnológico. Los investigadores estudiaron a fondo el papel de los servicios online a la hora de facilitar el flujo de información relacionado con las emergencias, detectando eventos online y recaudando fondos de manera colaborativa para mitigar los daños. Una vez más, con raras excepciones (Guan y Chen, 2014, Uso de datos de redes sociales para comprender y evaluar los desastres), la mayor parte de los estudios hasta el momento estaban relacionados con la información y conformaron el campo de lo que hoy se denomina informática de crisis. Ahora, el siguiente paso no solo consistía en detectar información acerca del desastre, sino determinar si podíamos inferir la magnitud del daño que se estaba produciendo en las distintas comunidades utilizando exclusivamente datos procedentes de Twitter. Nuestro siguiente movimiento fue una apuesta arriesgada, ya que pensábamos que esto iba mucho más allá de lo que podíamos extraer de Twitter. Una cosa es la información, respecto a la cual sabemos que las redes sociales se comportan bien, pero ¿qué ocurre con los daños producidos en el mundo real? Se trata de un nivel de impacto mucho más elevado y no estábamos seguros de que todos los vínculos estadísticos pudieran sobrevivir al ruido presente en Twitter.

Por tanto, establecimos en el transcurso del análisis la distribución espacial de los tuits durante la supertormenta Sandy. Los resultados preliminares de Yuri indicaron que la actividad online normalizada (mensajes políticos sobre el tema per cápita) tienen una relación directa con la proximidad a la zona del desastre, con un marcado incremento en las cercanías del punto de impacto. Esto nos dio la esperanza de que la fuerza impulsora que subyacía al tuit fuera una combinación de factores que hacen que el hecho de tuitear sea relevante: ¿hasta qué punto resulta peligroso al evento, cuál es su nivel de cercanía, hasta qué punto sus manifestaciones resultan obvias (vientos, marejada ciclónica, etc.) y cuál es el nivel de severidad de las consecuencias? Consideramos que la relación entre la



actividad virtual y los daños producidos en el mundo real podía detectarse.

Las mediciones del daño en el mundo real son difíciles de obtener. Afortunadamente para nosotros, Yury Kryvasheyev entró en contacto con una especialista en daños ocasionados por desastres. Se trata de Colleen O'Dea (de [NJ Spotlight](#)), que prestó una gran ayuda a la hora de proporcionar consejos sobre cómo obtener datos relacionados con los daños producidos por el huracán Sandy a partir de diversas agencias (FEMA, el Departamento de Banca y Seguros del Estado de Nueva Jersey y el Departamento de Servicios Financieros del Estado de Nueva York).

Posteriormente, decidimos incorporar a antiguos miembros del equipo (Esteban Moro, James Fowler) para ayudar a evaluar los análisis estadísticos que consideramos más severos que aquellos que figuraban en documentos anteriores. Para procesar los datos, James también captó la colaboración de un joven científico climático, Nick Obradovich, que estaba realizando su doctorado en la Institución Oceanográfica Scripps.

Teniendo todos los ingredientes a mano, procedimos a comparar dos distribuciones espaciales: la actividad online normalizada en comparación con los daños producidos por el huracán per cápita. Y, demostrando nuestra suposición intuitiva, la correlación resultó bastante significativa (alcanzado un valor de 0,6 en la correlación de Pearson). Los resultados fueron matizados, por ejemplo, en relación con los daños, la actividad posterior al desastre resulta más predictiva que el aluvión de tuits durante el momento álgido del desastre. Asimismo, una resolución espacial del análisis afecta a la fuerza de las correlaciones observadas. Finalmente, la metodología de la evaluación de daños (que se tomó en cuenta) así como las subvenciones individuales de FEMA están moderadamente correlacionadas con la actividad online, pero conjuntamente con los datos sobre seguros, la relación resulta mucho más fuerte (sugiriendo que cuanto más completa es la imagen del daño monetario, más estable resulta la relación). Fundamentalmente, verificamos nuestros descubrimientos en relación con



otros eventos acaecidos en los Estados Unidos y hallamos resultados similares en relación con escalas espaciales y tipos de amenazas: grandes tormentas y tornados, inundaciones, deslizamientos de tierras y terremotos.

En resumidas cuentas, dejando a un lado los detalles más elaborados, el resultado más importante es una excitante solución prácticamente a coste cero que permite realizar la “previsión inmediata” de los daños producidos por desastres. No solo eso: nuestro método también podría ayudar en la evaluación posterior de la catástrofe, ajustando los informes oficiales y las herramientas predictivas (basadas, por ejemplo, en la trayectoria del huracán y las simulaciones de fragilidad) con los datos de las redes sociales y valorando el impacto, la gestión y la efectividad de las medidas implementadas en el transcurso del desastre. Mediante la monitorización del huracán utilizando redes sociales, los gestores de emergencias pueden adoptar acciones en aquellas áreas en las que las redes sociales mostraron una actividad anormalmente alta. En algunos países, menos preparados para afrontar desastres, hay un considerable interés en explorar las redes sociales en lo que respecta a la respuesta ante emergencias. Nuestros estudios constituyen pasos positivos en esta dirección: Indican que las redes sociales capturan algunos elementos que son difíciles de obtener mediante medios tradicionales. ■