

entrevista

Jesús M. Fernández Cartón

Director de Administración y Finanzas del Parque Temático de Madrid Warner Bros

"Desde el año 2002 la Comunidad de Madrid, con 5,6 millones de habitantes y un número aún mayor de turistas anuales, cuenta entre sus atractivos con uno de los dos grandes parques temáticos Warner que hay en el mundo. Desde el momento de su inauguración, ha recibido millones de visitantes sin que ningún incidente grave haya enturbiado su proyección o el expediente de siniestralidad de su estudiado programa de seguros. La presente entrevista nos acerca al conocimiento y experiencia que supone gestionar un gran parque de atracciones desde la perspectiva de la protección de riesgos"

“ *Nuestro programa de seguros está diseñado para proteger la inversión y a las personas que trabajan y visitan este parque* ”



- Jesús M. Fernández Cartón es un castellano que presume de profundas raíces genealógicas en Tierra de Campos. Por pura casualidad, ya que su padre era un ferroviario sujeto a cambios de destino, nació en Venta de Baños (Palencia) el 26 de diciembre de 1957.
- Estudió Ciencias Empresariales en Valladolid y comenzó a trabajar para la cadena de hoteles Meliá.
- Se fue a Estados Unidos en 1982, donde obtuvo la titulación de Auditor de Cuentas (CPA) y Auditor Informático (CISA).
- En 1985 trabajó en Ernst & Whinney, y más tarde en Ernst & Young.
- Allí se casó y permaneció hasta 1991, año en el que se incorporó a Federal Express, empresa norteamericana que se había implantado en España. Cuando esta entidad decidió cerrar su delegación en este país, entonces se incorporó a la consultora alemana Roland Berger desde donde, tras una breve estancia, en la que compatibilizó su trabajo siendo además profesor en la Sant Louis University se incorporó al proyecto de puesta en marcha del Parque Temático de Madrid.



entrevista

En España hay varios grandes parques temáticos: Madrid, Cataluña, Valencia, Sevilla. ¿Son rentables? ¿Son necesarios? ¿Actúan como dinamizadores de la economía de la zona?

Hay tres motivos para hacer un parque: uno, las plusvalías que generan los terrenos; dos, la propia construcción del parque; tres, el empleo y la dinámica económica que crea alrededor. La rentabilidad de un parque es así. Éste es un negocio muy intensivo en capital, que requiere fuertes inversiones y depende mucho de factores externos. De hecho, después de los agricultores, nosotros debemos de ser seguramente la segunda actividad más preocupada por si llueve o no llueve.

¿Cuáles son las claves de un negocio como éste?

Seguridad, amabilidad y limpieza. Si no transmites seguridad, malo, ya que junto a la belleza del entorno y las atracciones, es lo primero que observan los visitantes. Eso, y el trato que reciben del personal.

¿Qué calendario de apertura tiene el parque y cuántos visitantes recibe?

Por razones climáticas, suele abrir la semana anterior a la Semana Santa, en marzo o abril, y cierra aprovechando el puente de Todos los Santos, en noviembre. Pero eso varía, porque abrimos tam-

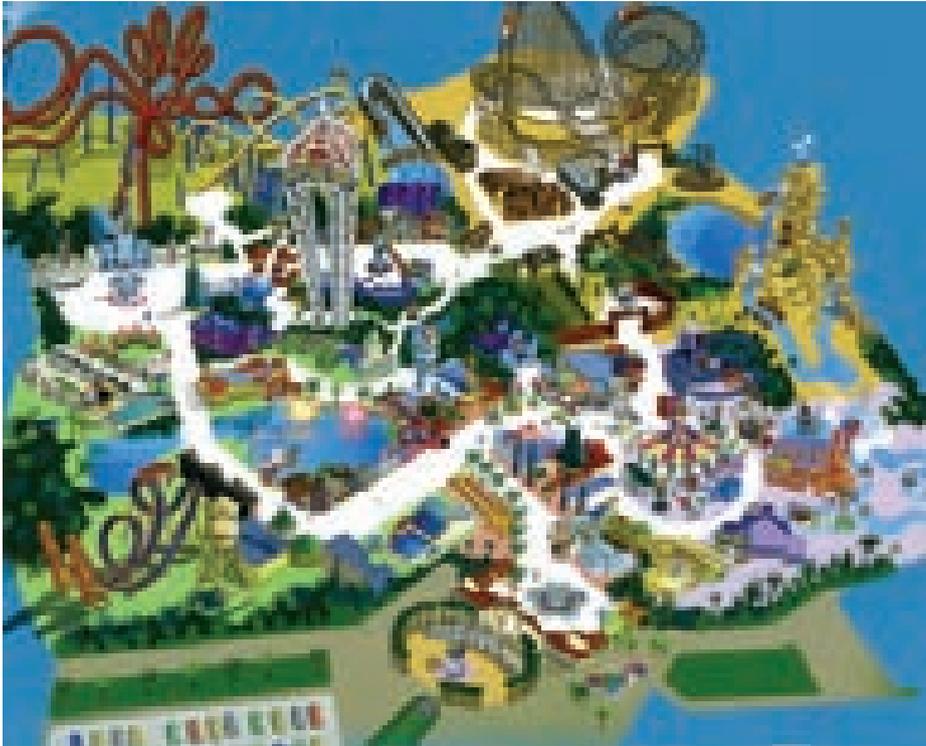
bién muchos fines de semana y puentes. Este año abriremos dos semanas en Navidad. El parque recibe alrededor de 6.000 visitantes a diario, que se duplican los fines de semana. Los días festivos sobrepasa los 22.000 y, en verano, un 50% más de esas cifras. El parque puede admitir más de 25.000 personas al día, pero no es conveniente rebasar esa cifra porque a partir de ahí no se puede dar buen servicio: las colas se alargarían mucho y los visitantes no se llevarían una buena impresión.

¿Son óptimas esas cifras?

Podrían ser mejores. Este parque se abrió con unas perspectivas de conseguir



entrevista



2.600.000 visitantes al año, y, aparte del efecto champán del primer año, nos venimos moviendo en la mitad de esta cifra. Con 1.200.000 visitantes somos rentables operativamente, el problema es que hay que pagar la carga financiera y las hipotecas. Se ha pensado que si logramos aumentar la edificabilidad de las 100 hectáreas adicionales que tenemos, la carga financiera desaparecería. Un parque sin endeudamiento sería una máquina de hacer dinero.

¿Cuándo se inicia este proyecto y cuál es la fecha exacta de su inauguración?

La intencionalidad de crear un gran parque temático en Madrid viene de lejos. Se remonta a la época en que Joaquín Leguina era presidente de la Comunidad Autónoma. Cabe recordar que Disney estuvo mirando la posibilidad de construir un gran parque en España, aunque finalmente se decidió por París. En el año 1994, el gobierno de Cataluña impulsó su

proyecto de Port Aventura, que ha sido un gran éxito. Madrid también aspiraba a tener su propio parque temático, y fue con Alberto Ruiz Gallardón en la presidencia de la Comunidad Autónoma, entre los años 1996 y 1998, cuando realmente se impulsó el proyecto. Y el parque se inauguró concretamente el 2 de abril de 2002.

¿Y cómo fueron los comienzos?

¿Cuándo se pensó en el seguro como medida de protección?

Aquí empezamos a trabajar tres personas que hacíamos de todo. Desde el primer momento se pensó en la necesidad de gestionar los riesgos y elaborar un programa de seguros. Hubo dos licitaciones para nombrar los brokers que debían asesorarnos en esta materia: una, para la fase de construcción del parque; y otra para su puesta en funcionamiento. Había que proteger una inversión de 400 millones de euros, pero, además, teniendo en cuenta las características específicas

de este tipo de negocio, que cuenta con atracciones, grúas, espectáculos... Marsh ganó la licitación del programa de seguros a efectos de la inauguración del parque. En esa decisión pesó mucho la experiencia que ellos tenían acumulada sobre este tipo de riesgos tanto en España como en otros países de Europa y EEUU. De hecho, Marsh Risk Consulting realizó una serie de informes y recomendaciones identificando los riesgos, y aconsejó su retención o transferencia al mercado asegurador.

¿Qué características tiene en cuanto a extensión, número de empleados, etcétera?

Su superficie es de 250 hectáreas, pero construidas o ajardinadas sólo hay 150 hectáreas. El parque en sí ocupa 45 hectáreas y otras 35 corresponden al aparcamiento para vehículos. El resto son jardines y zonas arboladas de las que se ocupan 15 jardineros permanentemente. Nuestro personal fijo, lo que llamamos de estructura, está integrado por unas 150 personas, y de ellas 60 están dedicadas a la conservación de las atracciones. Tenemos un servicio de seguridad propio integrado por 50 personas. Luego hay un gran número de trabajadores con contratos de fijos discontinuos, que realizan entre 600 y 1.500 horas al año. Y, por último, están los eventuales, dedicados a cubrir los picos. En total, alrededor de unos 1.100 empleados.

¿Qué clase de pólizas cubren los daños materiales y la responsabilidad civil?

Nuestro programa de seguros está diseñado para proteger la inversión y las personas que trabajan y visitan este parque. Contamos con pólizas tipo "Todo



entrevista

Riesgo de Daños Materiales, con Pérdida de Beneficios” y que incluyen la Avería de Maquinaria y los Equipos Electrónicos. Pero hay muchos suplementos contemplando bienes y situaciones especiales. En daños a los bienes, hemos optado por asegurar el valor de reposición, unos EUR 296 millones, más la pérdida de beneficios. Para cubrir la responsabilidad civil general hay una póliza, de EUR 15 millones, por siniestro total. Esta póliza también incluye la responsabilidad civil patronal ante posibles reclamaciones de los empleados. También hay una póliza de responsabilidad civil D&O, de consejeros y directivos. Todo se ha diseñado

como un traje a medida pensando en las necesidades de este parque, aunque constantemente estamos evaluando el riesgo para ver cómo varía.

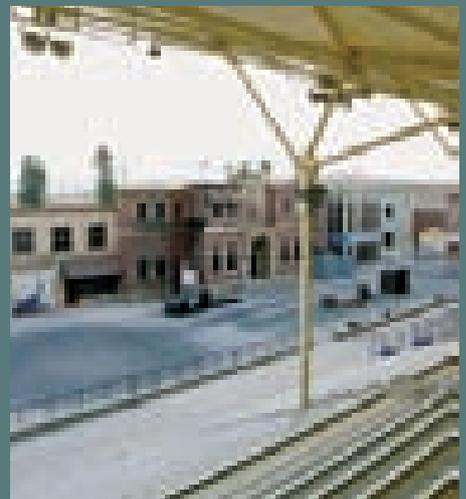
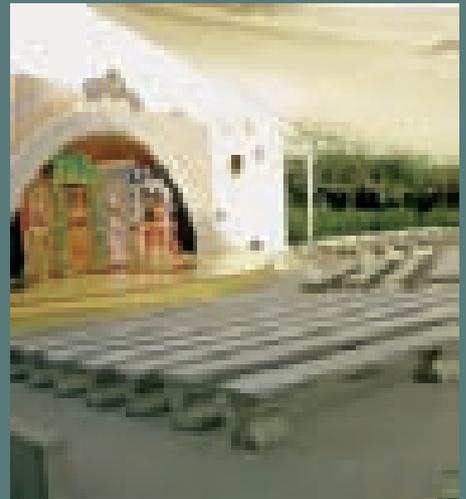
En promedio, ¿qué cuesta mantener un día abierto el parque y qué capital cubren por lucro cesante?

El problema para hacer ese cálculo es que en un parque de atracciones temático de estas características inciden muchos costes variables. Pero no me alejo mucho si hablamos de unos EUR 150.000 por cada día de apertura, teniendo en cuenta que todo tiene que

estar a punto: la seguridad, las instalaciones revisadas, la comida preparada para los visitantes, etc.

Cuando estudiamos el cálculo del capital que debíamos asegurar por lucro cesante, pensamos en los ingresos necesarios para no incurrir en pérdida sin contemplar un beneficio. Al final aseguramos unos gastos de alrededor de EUR 30 millones, que corresponderían a la paralización durante un año.

***¿Qué elementos tuvieron en cuenta a la hora de seleccionar aseguradora?
¿Por qué eligieron a MAPFRE?***



Parque Warner

El accionariado del parque Warner de San Martín de la Vega se reparte entre la Comunidad de Madrid, que a través de Arpegio posee un 44%; Caja Madrid, 23%; FADESA, 13%, y El Corte Inglés, NH y Warner Bros, con alrededor de un 4% cada una, y varias constructoras: Ferrovial, FCC, Dragados, Nexo, ACS.

¿Hay algo que diferencie el Parque Temático de Madrid de otros que hay en el mundo?

Éste es un parque Warner y sólo hay dos en el mundo, el otro está en Australia. Warner, que tiene su sede central en California, actúa como socio industrial y está muy contento. Es un parque con alto contenido de marca, similar a Disney, a la que ha desbancado en España. El catálogo de las creaciones de Warner y sus filiales es impresionante: Superman, Matrix, Batman, Harry Potter, El Señor de los Anillos, Scooby Doo, Looney Tunes, los personajes animados de Warner Bros Cartoons, etc.

Pensando en los nuevos proyectos: ¿no hay demasiados parques temáticos en España?

Los parques, en sí, no son el negocio, sino el complemento de otras cosas. Si sirven para complementar otros atractivos de la zona, si consiguen además ser un destino, como está haciendo Port Aventura, entonces tienen mucho a su favor. Hay dos tipos de parques: el regional, con un radio de influencia de 200 kilómetros, donde la gente se desplaza por un día y vuelve a dormir a su casa, o el parque de destino donde vas a pasar varios días, como EuroDisney o Port Aventura, donde dejas una cantidad de dinero importante en hoteles, restaurantes, o alrededor de una oferta amplia de actividades configuradas en la zona. Esa es una de nuestras ocupaciones actuales: ver cómo aumentamos la oferta de actividades, quizá con un parque acuático, campos de golf, hoteles, etc. Es necesario crear una masa crítica y convertirla en punto de destino.

Nuestro programa de seguros es muy concreto, lleno de suplementos: pirotecnia, actores, vestuarios, disfraces, grúas, etc. Contamos con 14 vehículos especiales, 7 motos, 5 coches, 3 barcos, 25 atracciones mayores, 15 restaurantes que sirven alimentación y bebidas elaborados por ellos mismos, sin que nunca se haya producido el más mínimo problema alimentario. Y MAPFRE siempre nos ha ofrecido flexibilidad para adaptar sus coberturas a las características de este negocio.

¿Cómo es el capítulo de seguros para las personas?

Hay pólizas de vida y accidentes para los empleados, y también seguros médicos, dependiendo de los diferentes niveles de responsabilidad o el tipo de contratos de trabajo. Todos los trabajadores están cubiertos por las pólizas de vida y accidentes, pero el personal con una mayor responsabilidad cuenta con pólizas de mayor capital. Y, por último, también hay pólizas específicas para el staff ejecutivo.

¿Cómo es el comportamiento de la siniestralidad? ¿Cuál ha sido el mayor siniestro que han pagado?

En los cinco años que llevamos funcionando sólo hemos tenido un siniestro mortal. Los resultados de siniestralidad son excelentes. No ha habido daños a las instalaciones. En cuanto a responsabilidad civil, siempre hay pequeñas cosas, pero sin trascendencia. ■



Buzón del lector:

Se comunica a todos los lectores de TRÉBOL que se ha habilitado la dirección de correo electrónico trebol@mapfre.com, para canalizar todos los comentarios, sugerencias, cartas y peticiones, hacia la Dirección y Consejo de la revista. Asimismo, se invita a todos los receptores de TRÉBOL a exponer los comentarios que surjan sobre el contenido técnico de los artículos y entrevistas, información que se hará llegar a los autores si se considera conveniente.