

El mundo de **MAPFRE**



Entrevista con Antonio Huertas, presidente de MAPFRE

«Si sumamos todos, conseguimos mejorar el conjunto»

Si sumamos, mejora el conjunto

EL DATO

**EL PROGRAMA DE
VOLUNTARIADO DE MAPFRE,
DESARROLLADO A TRAVÉS
DE FUNDACIÓN MAPFRE,
CONTÓ EL AÑO PASADO
CON LA PARTICIPACIÓN DE
3.200 VOLUNTARIOS
EN 26 PAÍSES.**

Cuando cerramos este número de El Mundo de MAPFRE estamos acabando el año, momento siempre adecuado para hacer balance de los logros y reflexionar sobre los retos futuros. Así lo hace nuestro presidente, Antonio Huertas, en la entrevista que se publica en esta edición de la revista, donde define con estas palabras la situación en la que la compañía se encuentra a finales de 2016, tras el primer año de ejecución del plan estratégico Foco en el Crecimiento Rentable: *“Estamos en el barco adecuado y en el rumbo correcto. Se trata de seguir afinando y ser capaces de mover la gran nave que es MAPFRE hacia rumbos que nos proporcionen un nivel de seguridad razonable”*.

En la entrevista, el presidente analiza el grado de cumplimiento de nuestra estrategia y los desafíos futuros a los que se enfrenta la compañía, poniendo especial hincapié en la importancia del equipo humano para el cumplimiento de los objetivos de la empresa: *“todos los que trabajamos y colaboramos en MAPFRE somos sin ninguna duda una de las claves de éxito y desarrollo futuro de nuestra organización”*, afirma.

Además de la entrevista del presidente, este número viene cargado de otros contenidos. En la sección En Portada analizamos la política de Responsabilidad Social de MAPFRE, que demuestra la preocupación de la empresa por el impacto que genera. Presentamos también el espacio Personas, una nueva sección de la Intranet Global, disponible en España desde 2016 y que se desplegará gradualmente por los países en 2017.

Protagonistas nos presenta la realidad del Voluntariado a través de las vivencias de compañeros de varios países. En MAPFRE en el mundo nos acercamos a Turquía para conocer mejor a MAPFRE SIGORTA, una de las compañías más relevantes del mercado asegurador del país, y a su CEO, Alfredo Muñoz.

Analizamos el Plan de Negocio Digital de MAPFRE, que contribuirá a incrementar un 50% el volumen de negocio digital del Grupo, y entre otros contenidos, un reportaje sobre los avances en la investigación sobre lesión medular traumática que apoya Fundación MAPFRE.

Como veis, muchas razones para aprender. Así que os pedimos, como siempre, que dediquéis a la revista un rato de vuestro tiempo, y que en 2017 sigamos juntos en este recorrido. Porque como dice nuestro presidente *“si sumamos, todos conseguimos mejorar el conjunto”*.

¡Feliz 2017!

El mundo de **MAPFRE**

Presidente del Consejo Editorial
ANTONIO NÚÑEZ

Directora
LUZ GARCÍA CAJETE

Han colaborado en este número
**PABLO FUENTES, MARÍA JESÚS PÉREZ FUENTES,
DAVID RUBIO, ANDREA BURGUI, ANA GUTIÉRREZ,
NURIA DEL OLMO, JOAQUÍN HERNÁNDEZ**

Edición
VIOLETA MATEO ROMÁN

Edita
**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
DE MAPFRE**

Distribuye
**EDITORIAL MAPFRE, S.A.
CTRA. POZUELO, 52
28222 MAJADAHONDA, MADRID
TEL: 91 581 53 57/ FAX: 91 581 18 83
EDIMAP@MAPFRE.COM**

Imprime
TF Artes Gráficas
DEPÓSITO LEGAL M.1.017-1993
ISSN 1132-9068

Sumario

6

ENTREVISTA

Entrevistamos a Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, quien ha destacado la importancia de las personas para el éxito de la compañía y ha compartido sus reflexiones sobre el presente y el futuro de MAPFRE



12

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es imprescindible para que una empresa siga creciendo. En este artículo analizamos cómo MAPFRE compatibiliza el alcanzar sus objetivos empresariales con tener un comportamiento íntegro y que esta forma de actuar también repercuta directamente en la sociedad.



16

PERSONAS MAPFRE

Tras el lanzamiento del Espacio Global, Personas es otro gran paso en el despliegue de la Intranet. Se trata del primer espacio de recursos humanos común para todos. Está disponible en España desde 2016 y se desplegará gradualmente a nivel global en 2017.



20

TEMAS MAPFRE

La Iniciativa Estratégica Corporativa de Negocio Digital busca articular el desarrollo de los negocios digitales de MAPFRE a través de nuevos canales y aprovechar las oportunidades de la digitalización.



24

ACTUALIDAD

El consumo colaborativo es una realidad y ha llegado para quedarse. La crisis económica, las tecnologías móviles, la aparición del Internet de las cosas y las redes sociales han destapado escenarios insólitos en la forma en que accedemos a productos y servicios. En este artículo, te damos algunas claves para entenderlo



28

CLAVES

Hablamos de la resiliencia, la capacidad para afrontar con éxito situaciones límite, sobreponernos a ellas y, lo que es más importante, salir reforzados. Es algo que podemos aprender y que debemos desarrollar.

32

PROTAGONISTAS

En este número, te acercamos a los protagonistas del voluntariado corporativo de MAPFRE. Descubre las experiencias y motivaciones de Daniel, Itzel, Lily, Melissa, Erika, Ertan y María, y por qué cada día más empleados se unen a la mayor manifestación de compromiso de MAPFRE con la sociedad.

36

MAPFRE EN EL MUNDO

Te mostramos las grandes perspectivas de crecimiento de MAPFRE SIGORTA la aseguradora de MAPFRE en Turquía, además de una entrevista con su CEO, Alfredo Muñoz.

40

NOTICIAS

48

FUNDACIÓN

Gracias a una investigación en la que Fundación MAPFRE ha invertido cerca de 1.500.000 euros y llevada a cabo por el doctor Jesús Vaquero en el Hospital Puerta de Hierro de Madrid, pacientes con lesión medular han recuperado ya parte de la función motora.

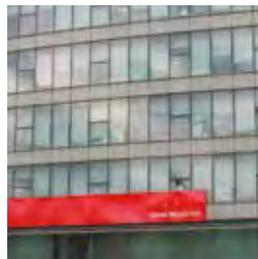
52

NOTICIAS FUNDACIÓN

56

ESTAR BIEN

Las vitaminas son nutrientes necesarios que cumplen funciones específicas dentro del organismo. Te explicamos cómo tanto el abuso como el déficit de las mismas son perjudiciales y pueden poner en riesgo la salud



“ SI SUMAMOS
TODOS, CONSEGUIMOS
MEJORAR
EL CONJUNTO ”

ANTONIO HUERTAS, presidente de MAPFRE

En esta entrevista, Antonio Huertas reflexiona en torno al presente y al futuro de MAPFRE, destaca la importancia de las personas para el éxito de la compañía y analiza el grado de cumplimiento de nuestra estrategia y los retos futuros a los que nos enfrentamos.

texto **LUZ GARCÍA**
fotos **ALBERTO CARRASCO**



Ha pasado ya un año del lanzamiento del Plan Estratégico 2016-2018, un plan que pone el foco en el crecimiento rentable. ¿Qué balance podemos hacer del mismo?

Estamos en general satisfechos. Nuestra organización es una organización seria, que cumple y avanza en la línea de lo que decide, de lo que planifica, gracias al trabajo y el esfuerzo de todos. Sin duda hay aspectos mejorables y tenemos que analizarlos. Debemos aún priorizar más para tratar de que, en los próximos meses, vayamos acercando nuestros ratios de gestión a los objetivos del plan. Y toda la organización, en todo el mundo, en todas nuestras regiones, nuestros países, en



todas nuestras actividades, debe ser muy consciente de que el recorrido es largo, que necesitamos el esfuerzo de todos trabajando juntos para alcanzar esos objetivos del plan trienal.

Por mencionar alguno de los logros, ha habido avances significativos, por ejemplo, en la eficiencia, el ahorro... La organización ha estado muy volcada en ello. ¿Se ha conseguido situarnos donde queríamos?

En general todas las iniciativas, las ocho que tenemos en marcha, están avanzando sustancialmente. Hay algunas que muestran ya resultados y son fundamentalmente las relacionadas con la eficiencia. Hemos trabajado con el modelo

de proveedores, con los *contact centers*, también temas internos de eficiencia en algunas unidades, y se están produciendo ahorros significativos que, aunque no se vean directamente en la cuenta de resultados, sí muestran un progreso sustancial que permitirá en el corto y medio plazo empezar a obtener retornos.

En otros aspectos, los impactos positivos que esperamos no son tan inmediatos. Hablamos de crecimiento rentable porque estamos muy focalizados en atraer un negocio que pueda proporcionarnos una rentabilidad mejor. Esto es una carrera a largo plazo y debemos combinar de forma adecuada el hecho de crecer en número de clientes con el de tener



DEBEMOS SER CAPACES CADA DÍA DE INCREMENTAR, DE MEJORAR, DE LOGRAR ESE PEQUEÑO AVANCE QUE EN EL CONJUNTO DE UN PLAN A TRES AÑOS, AL FINAL SE TRADUCE EN UN CAMBIO TRANSFORMACIONAL PROFUNDO

clientes que nos den el retorno adecuado, que valoren lo que MAPFRE les aporta y apuesten por una relación a medio y largo plazo con la compañía que sea provechosa para ambos. Sólo así podremos garantizarles ese valor adicional que MAPFRE da y que ha sido tradicionalmente nuestra principal diferenciación.

Tenemos la confianza de que en los próximos meses todo ese esfuerzo de saneamiento que estamos haciendo nos impactará positivamente en los resultados.

También ha habido avances importantes en la excelencia en la gestión, que es uno de los ejes de nuestra estrategia y, además, una de las fortalezas clásicas de MAPFRE.

Sin duda. MAPFRE ha sido una compañía siempre preocupada por el servicio, y la excelencia en la gestión tiene que verse desde una doble cara. Por un lado, esa excelencia tiene que realizarse a costes asumibles, no puede ser a cualquier coste, y en eso hablamos de eficiencia. Y debemos hacerlo de manera adecuada para que el cliente se encuentre satisfecho.

Hemos sido capaces de diseñar modelos operativos claramente diferenciadores y mejores que los que teníamos anteriormente y estamos comenzando a aplicarlos. Y además lo medimos. Y esa es una gran oportunidad, la que nos brinda conjuntamente el modelo de eficiencia operativa y la medición de la calidad que el cliente percibe. En todo el mundo, en la mayor parte de nuestras actividades, estamos siendo capaces de medir esa percepción del cliente de una manera sistemática, con una metodología absolutamente estándar y extensible, comparable a nuestros competidores a nivel internacional, lo que nos permite ir conociendo el progreso. Este sistema nos proporciona una información riquísima, que hace posible que establezcamos parámetros de mejora, para avanzar en ese camino continuo de superación.

Ese es el éxito en el que se debe basar nuestra organización: ser capaces cada día de incrementar, de mejorar, de lograr ese pequeño avance que en el conjunto de un plan a tres años, al final se traduce en un cambio transformacional profundo. Se trata de pasar de un nivel a otro nivel y esa es la diferencia de las organizaciones como la nuestra, que se preocupan por mejorar.

A finales de año, cuando se hace esta entrevista, es el momento de revisar la estrategia. ¿Vamos a ver algún cambio de rumbo de cara al siguiente ejercicio?

Estamos en el barco adecuado y en el rumbo correcto. Se trata de seguir afinando con los instrumentos de precisión que tenemos y ser capaces de mover la nave ligeramente, esta gran nave que es MAPFRE en todo el mundo, hacia aguas, no sé si más tranquilas, porque hoy día la tranquilidad no existe en ninguna actividad económica, en ninguna economía del mundo, pero sí desde luego hacia rumbos conocidos que nos proporcionen un nivel de seguridad razonable en lo que estamos haciendo.

Se están matizando algunos objetivos, identificando pequeños cambios, dentro de nuestro mapa estratégico en definiciones de algunos de los elementos y, sobre todo,

identificando dónde tenemos que priorizar un poco más. A veces, dentro de la inmensidad de nuestra estructura, de nuestra empresa, de nuestras operaciones, es difícil poner el foco. Todas las empresas de MAPFRE, todas las áreas están trabajando en estos momentos en esa priorización. Están viendo qué es lo más importante para que la organización pueda concentrar los recursos y los esfuerzos. Porque los recursos, lógicamente, son limitados.

Además, no podemos estar todo el tiempo cambiando la organización. Seguir con el día a día de la empresa es muy importante, atender a nuestros clientes, resolver los problemas... Tener una organización confiable, que siga trasladando esa confiabilidad al exterior, a nuestros mediadores, a nuestros clientes, a nuestros proveedores, al público en general, obliga a que la organización siga en ese tren de velocidad constante, segura, prudente, pero a la vez que incorporemos desde otros trenes que van por vías paralelas elementos que ayuden a mejorar la gestión y la relación con todos ellos. Y ese es el esfuerzo que estamos haciendo entre todos ahora, adaptar ligeramente, con esos pequeños vagones que se van incorporando a ese tren principal, que sigue su marcha, para obtener resultados.

Hablábamos antes de excelencia en la gestión como una de nuestras fortalezas. El talento humano es otra y también es un eje de nuestra estrategia ¿Qué estamos haciendo para avanzar en el aprovechamiento de ese talento?

El compromiso de las personas es una de las bases de nuestra cultura, de nuestros valores empresariales. Nuestra gente, todos los que trabajamos y colaboramos con la empresa, somos sin ninguna duda una de las claves de éxito y desarrollo futuro de nuestra organización. Por eso, el desarrollo de ese talento es tan importante.

En MAPFRE en todo el mundo trabajamos alrededor de 38.000 personas. Muchísimos más si tenemos en cuenta a todos los colaboradores que están día a día, como los propios empleados, ayudando a MAPFRE a ser una mejor compañía. Esta es una fuerza humana enorme, que tiene unas capacidades absolutamente ilimitadas. A todos nos han seleccionado, nos han formado, nos han desarrollado y estamos cumpliendo nuestra tarea. Además, todos en esta empresa aprendemos a tener una ambición sana por progresar, por ser mejores, por hacer mejor nuestra actividad y para eso usamos las herramientas que la empresa pone a nuestra disposición. La formación es una de ellas, pero hay otras muchas que nos ayudan a comunicarnos, a relacionarnos, a hacer mejor nuestro trabajo, a desarrollar nuestras habilidades, nuestras capacidades, a ser mejores desde el punto de vista del contenido técnico que dominamos...

Todo esto tiene que ir acompañado además de un programa de desarrollo global del equipo humano que

ESTAMOS EN EL BARCO ADECUADO Y EN EL RUMBO CORRECTO. SE TRATA DE SEGUIR AFINANDO CON LOS INSTRUMENTOS DE PRECISIÓN QUE TENEMOS Y SER CAPACES DE MOVER LA NAVE HACIA RUMBOS CONOCIDOS QUE NOS PROPORCIONEN UN NIVEL DE SEGURIDAD RAZONABLE

permita identificar dónde tenemos necesidades de talento y dónde tenemos capacidades, por llamarlo de alguna manera, excedentarias. Gente que está dispuesta a asumir nuevos retos, que está preparada para ello. Eso es precisamente lo que hace la iniciativa corporativa Gestión del Talento, y lo está haciendo muy bien. La primera fase está prácticamente terminada y la segunda está al 75-85%. Se ha trabajado con más de 2.500 empleados en todo el mundo y la mayor parte de ellos están ya dentro de esa base de datos de talento global, que permitirá a la empresa aprovechar mejor las capacidades que tiene.

Pero es importante tener claro que no significa que haya empleados de distinta categoría en relación al talento por el hecho de haber sido seleccionados dentro de esta iniciativa. Todos tenemos talento y cumplimos una tarea valiosísima para la empresa. Y debemos seguir haciéndolo. Y la empresa, a su vez, continuará ofreciéndonos oportunidades de desarrollo y retos interesantes, que debemos aprovechar.

Desde luego, muchos retos. Ahora vamos a hablar de otro, la transformación digital, que es fundamental para las organizaciones. ¿Cómo estamos avanzando en MAPFRE para afrontarlo?

Se nos llena la boca con la transformación digital, dos palabras que se han hecho mágicas, pero me gustaría que dentro de MAPFRE tengamos muy claro que la digitalización no es nueva para nosotros. MAPFRE es una compañía que siempre innovó en la tecnología, fuimos capaces de apostar por herramientas diferenciadoras, novedosas en la industria del seguro y que permitían acercar al mediador y al cliente a la compañía o la compañía acercarse a ellos. Por eso, no estábamos tan alejados como otras empresas u otros sectores del cliente. Necesitábamos estar ahí al lado. Y lo hemos conseguido a lo largo de los años con esa transformación digital del pasado.

Ahora se demanda otra transformación, porque hoy claramente el cliente tiene el poder, es el dueño de la relación. Él decide en qué momento y a través de qué canal contacta con la compañía. Decide qué quiere y se lo transmite a la empresa cuando lo estima conveniente. La compañía tiene que

estar preparada para afrontar esta realidad. Pero además, hay que tener en cuenta que esa realidad nos iguala a todos, grandes y pequeñas compañías, cliente y empresa, nos pone en el mismo nivel. Yo siempre he dicho que la tecnología es el mayor elemento de democratización en las relaciones laborables y personales.

¿Y qué nos brinda la transformación digital? Nos brinda simplificación. En la medida que tengamos herramientas más sencillas, la organización puede ser más plana, la comunicación y la interacción entre los distintos elementos que se relacionan en nuestra organización -empleados, clientes, mediadores- mucho más fluida. Y nos permite además que esa estructura cambie

Lo que tenemos que conseguir es que esa simplicidad de las operaciones se traduzca en un ahorro de costes. Esa es una gran oportunidad. Pero ¿por qué un ahorro de costes? Porque nos permite ofrecer productos más competitivos. Eso es importante, porque si la compañía está lista para ofrecer al cliente una relación más sencilla y más fluida, el producto que le ofrezcamos va a estar más cerca de sus necesidades y tendrá el coste adecuado a lo que el cliente espera.

En eso la transformación digital nos va a ayudar muchísimo. Ya, de hecho, hemos dado pasos dentro de los 400 o 500 proyectos que tenemos en marcha en todo el mundo, y que sin duda van a impactar en esa simplicidad por un lado, en esa transformación de la estructura y, por otro, en esa reducción de costes que nos hará ser una empresa aún mejor y más competitiva.

No es fácil en una organización de esta dimensión, con presencia en tantos países, con actividades tan complejas... Pero es nuestro reto. MAPFRE es una empresa cercana al cliente. Si además ponemos la tecnología al servicio de esa relación, estamos creando una compenetración perfecta que, desde luego, seguirá caracterizando a la MAPFRE del futuro.

Otro de los grandes temas que deben gestionar hoy las empresas es la transparencia. MAPFRE está empezando a desarrollar ahora un plan de transparencia activa. ¿Qué objetivos tiene ese plan?

Somos una empresa y la primera obligación que tiene una empresa es responder ante la sociedad en la que actúa, y en eso MAPFRE es ejemplar. Pero no solo se trata de ser una empresa ejemplar o pensar que lo somos, sino que tenemos que demostrarlo. Lo que pretendemos con este plan es ver cómo podemos acercarnos más a todos los colectivos con los que interactuamos, respetando por supuesto la reserva necesaria como empresa cotizada o la que nos exige el derecho a la privacidad de nuestros clientes y empleados. Más allá, no hay límites.

Cuando en el marco de este plan hemos analizado nuestras prácticas y nos hemos comparado con otras organizaciones, hemos visto que no estamos tan atrás, pero

SI SUMAMOS, CONSEGUIMOS MEJORAR EL CONJUNTO. Y PARA ESO, DE VERDAD, ESPERO Y CONFÍO EN QUE NOS DEMOS CUENTA DE LA IMPORTANCIA DE CADA UNO DE NOSOTROS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE MAPFRE

también que podemos avanzar mucho. Tenemos que comprometernos a actuar y comunicar de una manera diferente, ser más claros; explicar, por ejemplo, cómo los directivos tomas las decisiones o hacia dónde se dirige la empresa. Vamos a comenzar en España para testar el modelo y luego iremos extendiéndolo progresivamente al resto de los países para que entre todos nos mostremos con transparencia, hacia fuera y también hacia dentro.

La empresa la hacemos nosotros como empleados, cada día, mejorando nuestra relación con el colaborador, con el compañero, con el departamento con el que tenemos que negociar determinados aspectos y, sobre todo, pensando en el cliente, que no puede, bajo ningún concepto, percibir que nuestras relaciones internas son una barrera, un lastre o un elemento que incrementa el coste o dificulta la resolución de su siniestro o de su prestación. Tenemos que ser una caja abierta, absolutamente transparente para que esto sea, además, un argumento de decisión, tanto para trabajar en la empresa como para vincularse o seguir vinculado a ella como cliente.

Transparencia, buen gobierno, preocupación por colectivos menos favorecidos, igualdad... Son temas que están cada vez más encima de la mesa en el día a día de las empresas y, por supuesto, en el día a día de MAPFRE ¿verdad?

Sí, pero la realidad es que han estado siempre ahí, lo que pasa es que ahora, efectivamente, se hacen más visibles. Tenemos elementos fuertes de nuestra cultura que son relevantes y que hay que reforzar, no porque ahora se estén debilitando, sino porque si dejamos de hablar de ellos, los damos por sabidos y no es así. La organización está viva, está cambiando, continuamente, vienen nuevos compañeros, hay nuevas operaciones dentro de MAPFRE, hay nuevas actividades y también la organización se va moviendo. Necesitamos reforzar estos pilares sobre los que se basa nuestra cultura y uno de ellos es el gobierno corporativo.

Hemos asistido en los últimos años a prácticas en el mundo que no son aceptables y nosotros tenemos que garantizar que eso no va a pasar nunca en MAPFRE. De hecho, nosotros tenemos una autorregulación que va más allá de lo que la propia norma del entorno de nuestra industria nos exige.



Todos los órganos de dirección de MAPFRE tienen unos niveles de supervisión por encima a los que deben responder, incluido yo mismo, por supuesto, como presidente. El equipo ejecutivo a su vez tiene unas reglas. Hemos aprobado políticas al respecto. Tenemos un Comité de Riesgos y Cumplimientos, que es nuevo en el Grupo, que va a garantizar que ese cumplimiento sea efectivo y que contribuye, además, a que el gobierno de la empresa se traduzca en prácticas que ayuden a que seamos mejores.

Hemos reforzado ese concepto de gobierno más allá de la parte institucional. También queremos garantizar prácticas que aseguren que la convivencia entre nuestros empleados es sana, que hay igualdad efectiva de oportunidades. No basta con decirlo, sino que tenemos que demostrarlo. Y cuando analizamos, por ejemplo, cuántas mujeres hay en puestos de dirección, vemos que hay menos que hombres. La empresa tiene que garantizar que nuestra organización, nuestros procesos de promoción, de establecimiento de condiciones salariales, de ofrecimiento de oportunidades de movilidad, son igualitarios y para eso está desarrollándose un plan.

Asimismo, hay determinados colectivos que tienen dificultades para la incorporación al mundo del trabajo. Estoy

hablando, fundamentalmente, de las personas con algún tipo de discapacidad. En este tema una empresa como la nuestra tiene que situarse en el primer nivel y vamos a ayudar aún más a estas personas en su integración laboral. Tenemos ese compromiso público.

¡Cuántos cambios! Hemos hecho un recorrido muy rápido, pero se ve que la empresa está en auténtica transformación. Ya para cerrar, ¿hacia dónde nos llevan todos estos cambios? ¿Qué MAPFRE vamos a ver en los próximos años?

MAPFRE es una empresa, como a mí me gusta decir, predecible, y me gustaría pensar que en el futuro va a seguir siéndolo. Una empresa que no sufre cambios traumáticos, sino que va evolucionando en función de las circunstancias del entorno, y eso es muy importante. Nuestra actividad está dirigida fundamentalmente al largo plazo, pensamos que la relación del cliente y del mediador con la compañía debe desarrollarse sin límites de fecha. Pero el mundo cambia muy rápidamente y los mercados se han vuelto muy competitivos, por lo que tenemos que hacer una revisión constante de nuestra actuación para poder atender mejor esas necesidades.

Es importante que sepamos que esta empresa depende de cada uno de nosotros. Es decir, hacer que una empresa sea predecible y pueda cumplir con sus objetivos no depende del presidente, ni del Consejo de Administración... No depende del Comité Ejecutivo. Depende de cada uno de los 38.000 empleados de esta compañía y de los más de 200.000 colaboradores que tenemos en el mundo. Es importante que interioricemos esto. Si sumamos, conseguimos mejorar el conjunto. Y para eso, de verdad, espero y confío que nos demos cuenta de la importancia de cada uno de nosotros para lograr los objetivos de MAPFRE.

Hoy no hay empresa que sobreviva si no es capaz de establecerse metas cada vez más altas, cada vez más exigentes, para poder competir en un mundo complicado. Las empresas nacen, viven y, desafortunadamente, en muchos casos desaparecen. Nuestra empresa tiene 83 años de historia y debe tener muchísimos más, y para lograrlo tenemos que ser capaces de entender qué es lo que la empresa espera de nosotros y devolverle eso que está esperando, y que la va a hacer mejor y más fuerte como compañía.

Todo esto tiene mucho que ver con crear oportunidades, mejorar los ambientes de trabajo, ampliar los espacios de relación y, sobre todo, crear la motivación suficiente para que alguien que trabaje en MAPFRE piense que puede y que tiene mucho que aportar.

A mí me gustaría pensar que cada uno de nosotros, cuando nos vamos a casa cada día, volvemos al día siguiente con nuevas ideas, con una serie de puntos clave que creemos que pueden ayudar a mejorar nuestro trabajo y por lo tanto ayudar a mejorar la empresa.



La responsabilidad social,

imprescindible para seguir creciendo

El objetivo de toda empresa es ser rentable, conseguir beneficios para sus accionistas y perpetuarse en el tiempo. Pero las recetas que eran válidas hace unas décadas ya no sirven tal cual para los tiempos actuales. Hoy ha entrado en juego un concepto nuevo: la responsabilidad social. Algo que era un plus hace un tiempo y que entonces servía para diferenciar y distinguir a una compañía es hoy, más que nunca, una necesidad.

texto **JOAQUÍN HERNÁNDEZ**



Siendo responsables ganamos todos.
Ganan los clientes, los accionistas, los
empleados, la sociedad en general

En 2012, MAPFRE definió un conjunto de valores que deben regir el comportamiento de todos los que forman parte de la empresa o se relacionan con la misma y que tienen que ayudar a desarrollar la misión y alcanzar la visión marcada por la empresa. Entre estos valores se incorpora la integridad, que se define como aquello “que se logra con un comportamiento ético de todas las personas y un enfoque socialmente responsable en todas nuestras actividades”.

En este sentido, el compromiso de MAPFRE en esta materia es algo que no empieza ahora. El Grupo lleva años considerando que alcanzar sus objetivos empresariales es compatible con tener un comportamiento íntegro. Esta forma de actuar también repercute directamente en la sociedad, tanto en la actual como en las generaciones futuras. La responsabilidad social es una herramienta a través de la cual se busca la sostenibilidad de la empresa en la sociedad.

Para sistematizar esta manera de actuar, MAPFRE aprobó en 2015 su política de responsabilidad social corporativa, en la que se recogen no sólo los objetivos sino también una definición sobre qué es para MAPFRE la responsabilidad social, así como los principios que rigen la actuación de la compañía en este ámbito. Esta política pretende establecer un marco de referencia para que cualquier empresa del Grupo, independientemente de la actividad que desarrolle y del lugar en el que opere, pueda actuar de forma responsable socialmente e incluso dar un paso más: potenciar esa forma de operar.

Nadie obliga a una empresa a ser responsable, es algo totalmente voluntario, pero una vez que se adopta esa decisión hay que ser consecuentes. Además, en el caso de MAPFRE, ser responsable es hacer muchas

La clave está en entender la responsabilidad social como una forma de:

- Alcanzar el interés social de MAPFRE y sus objetivos estratégicos.
- Gestionar la empresa desde los valores de solvencia, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo y equipo comprometido.
- Establecer relaciones estables y de equidad con los grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores, distribuidores, clientes y la sociedad, en general.
- Gestionar los riesgos y oportunidades de negocio, maximizando los positivos y minimizando los negativos.
- Transmitir el valor social de la empresa.

Y, lógicamente, también cumplir los compromisos que, como empresa, se acuerden con los grupos de interés y aquellos compromisos que se suscriban al adherirse a iniciativas internacionales de referencia en este ámbito.

de las cosas que ya se hacen habitualmente y, por tanto, no supone un trabajo extra.

Actitudes que ayudan a lograr los objetivos empresariales

Apostar por la transparencia empresarial, contando aquello que se hace de forma clara y entendible por todo el mundo, adherirse a prácticas de buen

En los momentos actuales es inconcebible que una gran empresa no se preocupe por el impacto (tanto positivo como negativo) que su actividad genera en el entorno en el que opera, que no tenga en cuenta las prácticas de sus proveedores, e incluso las de sus clientes o las de sus socios, que no apueste firmemente por tener una relación y una comunicación más fluida y más transparente con todos los grupos con los que se relaciona. Y además, si no hiciera todo esto, sería penalizada por los analistas financieros, por la prensa, por los inversores, etc.

gobierno corporativo también es ser responsable. Igual que construir relaciones estables, basadas en la confianza, la verdad y la transparencia con los clientes, con los accionistas o con los empleados, por ejemplo. Y además de ser principios que están recogidos en la política de responsabilidad social, este tipo de actitudes ayudan a conseguir los objetivos empresariales.

Ser responsable es una actitud, una forma de gestionar la empresa y por ello es importante involucrar a todos los colectivos con los que MAPFRE se relaciona: empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad, en general.

Garantizar que todos los empleados tengan las mismas oportunidades profesionales, evitar la discriminación laboral, sea por el motivo que sea, consolidar una cultura de respeto entre todos los que trabajan en la empresa, así como reconocer el desempeño de cada uno son actitudes que ponen en evidencia la responsabilidad de

una compañía con el colectivo más cercano, con sus trabajadores.

Y ser responsable también es tarea de los miles y miles de empleados que se relacionan con los clientes, y lo hacen cada día, ofreciendo un asesoramiento honesto, manteniendo la confidencialidad de sus datos, gestionando y resolviendo sus reclamaciones con rapidez, innovando de forma permanente. En definitiva, los empleados cuidan de los clientes, ya sea de los actuales o de los futuros.

La importancia de unas buenas relaciones

Las relaciones contractuales también influyen en cómo nos percibe la sociedad, relacionarnos con unos o con otros proveedores, clientes o socios también es un indicador de cuáles son nuestros valores. Por ejemplo, ser responsable significa contratar con proveedores que, además de precio y calidad del servicio que presten, cumplan con los principios y valores de MAPFRE, es

decir, que respeten los derechos humanos, que sean honestos, éticos, transparentes, etc. Al final uno es responsable no sólo de lo que hace sino también de las compañías que elige.

Valorar las habilidades y competencias profesionales de aquellos profesionales que distribuyen nuestros productos, aunque no formen parte de la plantilla de la compañía y garantizar una selección adecuada sirve para asegurar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes y sólo haciendo esto es como se es responsable, tanto con estos últimos como con los mediadores.

Dejar huella en la sociedad

No se puede pensar en ser responsable si la actividad de la empresa no contribuye, de una u otra manera, al desarrollo económico y social de los países en los que se está presente. Ayudar a que la sociedad prospere, sea más rica, tenga mayores posibilidades para avanzar es también tarea de las empresas que están ahí. Pagar impuestos o crear y mantener puestos de trabajo, por ejemplo, ayuda a una sociedad a mejorar la calidad de vida de su gente. En 2015, MAPFRE destinó más de 1.150 millones de euros a pagos a las distintas Administraciones Públicas, de los que más de 540 millones fueron impuestos, y siguió apostando por un empleo de calidad en todos los países en los que está, manteniendo una tasa de empleo fijo del 96,4% y propiciando empleo de forma directa a alrededor de 38.000 personas.

El compromiso de MAPFRE por acompañar a las sociedades en las que ha ido entrando, ayudando en su desarrollo, ha sido constante a lo largo del tiempo, y no puede entenderse sin la labor que desarrolla Fundación MAPFRE.

Apostar por una sociedad significa también cuidar su entorno, contribuir a mitigar el efecto del cambio climático y preservar su biodiversidad. MAPFRE también está comprometida en este sentido y como empresa tiene la obligación de gestionar lo que consume y los recursos naturales para dejar a nuestros descendientes un planeta mejor.



Hoy en día resulta inconcebible que una gran empresa no se preocupe por el impacto (tanto positivo como negativo) que su actividad genera en el entorno en el que opera



Gestionar la responsabilidad social desde la implicación interna

La responsabilidad social no es tarea exclusiva de una dirección —la de Responsabilidad Social— o de un grupo de personas, sino que es algo que afecta a toda la compañía y que está en manos de todos: cada uno desde su propio puesto de trabajo puede, con pequeños o grandes gestos, contribuir a que seamos cada día más una empresa responsable.

Los empleados son un colectivo clave en la promoción y en el desarrollo de la responsabilidad social. Cada una de las decisiones que los empleados adoptan en su trabajo diario impactan en la relación con los grupos de interés de la empresa (clientes, proveedores, accionistas, distribuidores, reguladores, Administraciones Públicas, en los propios empleados, y en la sociedad en general) y también en la imagen de la compañía.

Integrar esta forma de actuar en el negocio es la forma que tenemos para ser sostenibles. Por ello, se ha diseñado el Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018. Este plan contó desde el principio con un grupo de trabajo interdisciplinar, que definió los objetivos, las líneas de trabajo y los proyectos a desarrollar en los próximos tres años, con el fin de lograr un crecimiento rentable y sostenible.

“Donde antes decíamos que era compatible tener éxito y ser responsable socialmente, ahora debemos ir más allá en el planteamiento y afirmar: no es posible tener éxito sin responsabilidad social. No es posible desarrollar negocios sostenibles en el tiempo si no cuidamos la huella social que dejamos detrás. No es posible ser relevantes a largo plazo si no nos ocupamos del bienestar de las personas”. Esta cita del presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, demuestra la importancia que la compañía otorga a la responsabilidad social. Se trata de una actitud bidireccional, es decir, generar valor compartido entre la empresa y cada uno de los grupos con los que se relacione. Siendo responsables ganamos todos. Ganan los clientes, los accionistas, los empleados, la sociedad en general.



Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018

Objetivos

Líneas de trabajo

<p>Ser percibidos por nuestros grupos de interés, como una empresa transparente en su actuación, ética y comprometida con el entorno en el que desarrolla su actividad e innovadora en su actuación</p>	<p>Nueve líneas de trabajo relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Derechos Humanos. <input checked="" type="checkbox"/> Transparencia. <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la relación con accionistas particulares e inversores. <input checked="" type="checkbox"/> Innovación. <input checked="" type="checkbox"/> Riesgos y oportunidades de negocio ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). <input checked="" type="checkbox"/> Inversión. <input checked="" type="checkbox"/> Seguridad de la información. <input checked="" type="checkbox"/> Corrupción y fraude interno. <input checked="" type="checkbox"/> Medio Ambiente 	<p>17 proyectos</p>
<p>Ser percibidos por nuestra organización como una empresa ética, atractiva, que genera oportunidades y cuida su diversidad y con valores solidarios que generan efecto en la sociedad</p>	<p>Dos líneas de trabajo relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Diversidad, la igualdad y no discriminación (de mujeres y personas con discapacidad) <input checked="" type="checkbox"/> Voluntariado 	<p>3 proyectos</p>
<p>Ser percibidos por los clientes y proveedores como una empresa que cumple con sus compromisos y que actúa con integridad en el desarrollo de su relación</p>	<p>Dos líneas de trabajo relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Satisfacción de clientes. <input checked="" type="checkbox"/> Integración de criterios sociales y ambientales y desarrollos tecnológicos en la gestión de la relación con los proveedores de soporte y de servicios 	<p>6 proyectos</p>

Espacio Personas,

un nuevo hito en
la Intranet Global
de MAPFRE

Tras el lanzamiento del Espacio Global, Personas es otro gran paso en el despliegue de la Intranet. Se trata del primer espacio de recursos humanos común para todos. Está disponible en España desde 2016 y se desplegará gradualmente a nivel global en 2017.

texto **PABLO FUENTES**



La Intranet Global, que comenzó su despliegue progresivo en 2016, ya es una realidad en el Grupo tras los lanzamientos en España (incluyendo Áreas Corporativas y Fundación), MAPFRE RE y MAPFRE GLOBAL RISKS a nivel global y las recientes implantaciones en Puerto Rico, Portugal, Brasil, República Dominicana, Guatemala, Nicaragua y Colombia. Al estar apoyada en una plataforma única, la Intranet facilita que los empleados de MAPFRE compartamos un mismo espacio de contenido y conocimiento, con una imagen común. Es decir, nos ofrece una visión global, un entorno de colaboración y gestión del conocimiento, que favorece el trabajo en equipo y la riqueza cultural.

En el *Espacio Global* de la Intranet encontramos toda la comunicación de MAPFRE, ya sean noticias de negocio, hitos, publicación de resultados, mensajes del presidente Antonio Huertas

o información sobre junta de accionistas, marco estratégico o adquisiciones, entre otras.

Tras el despliegue del Espacio Global, ahora llega un nuevo hito en el avance de la Intranet Global de MAPFRE: el lanzamiento del Espacio Personas. Pero, ¿qué es Personas?

Es el espacio de Recursos Humanos en la Intranet que, por primera vez, pone a disposición de todos los empleados del Grupo un lugar que, bajo una imagen común, facilita el intercambio de información, conocimiento y contenidos de recursos humanos en toda la compañía.

Por todo ello Personas supone una nueva etapa, ya que cualquier empleado de la compañía en el mundo recibirá de forma simultánea información global y local de esta área, todo aquello que le interesa y que necesita.

Es decir, con Personas, Recursos Humanos va un paso más allá en su relación con el empleado. Además, contribuye a que seamos una empresa cada vez más global y a consolidar la cultura digital en el Grupo.

Este espacio está estructurado en un menú con cinco secciones (Conócenos, MAPFRE me cuida, Talento, Universidad Corporativa y Tus Oportunidades) y una hemeroteca.

Los contenidos locales se publican en el idioma del país, y el contenido global se ofrece en los tres idiomas corporativos de MAPFRE: español, inglés y portugués.

Así, Personas te ofrece, por ejemplo, todo el contenido que te interesa sobre el modelo global de formación de MAPFRE y su amplia oferta formativa articulada a través de la Universidad Corporativa, así como las oportunidades de movilidad interna local y global que la compañía nos facilita para seguir avanzando en nuestro desarrollo profesional. Encontrarás también detalle de los beneficios sociales a los que accedemos al ser empleados de MAPFRE, las posibilidades de promoción y las iniciativas que recursos humanos desarrolla en ámbitos como la conciliación, la salud y el bienestar.



PERSONAS OFRECE EN UN SOLO SITIO TODA LA INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE NECESITAMOS A NIVEL GLOBAL Y LOCAL

Además, Personas cuenta con dos carruseles de noticias sobre recursos humanos. Uno para las noticias globales, y otro para las informaciones de cada uno de los países. Todo ello bajo el distintivo gráfico Personas MAPFRE: Talento y Compromiso, que acompaña y da homogeneidad a toda la comunicación sobre gestión de personas.

En Personas encontramos también las aplicaciones de Recursos Humanos que son globales, como eCampus o Voluntariado, junto a las de carácter local.

Pero eso no es todo. Personas nos ofrece a su vez la oportunidad de participar en su evolución y mejora a través del buzón Ayúdanos a

Mejorar, que permite enviar sugerencias y comentarios.

Tras el lanzamiento de Personas, la Intranet Global seguirá avanzando en la implantación de su estructura con el despliegue del Espacio Entidad, en el que encontrarás información y contenidos específicos de tu país, área corporativa o unidad de negocio correspondiente.

Dentro del Espacio Entidad se encontrará el Escritorio, donde dispondrás de las aplicaciones y contenidos para realizar tu trabajo diario, incluyendo el lado «social» de la Intranet (comunidades de trabajo, de conocimiento y de expertos) apoyado en herramientas de la Web 2.0.

Home del Espacio Personas

Personas 5

se estructura en un menú con 5 secciones

<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">MAPFRE me cuida</div>  <p>Todas las iniciativas y herramientas de MAPFRE para cuidar al empleado</p>	<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">Conócenos</div>  <p>Información general de RR. HH. (estructura, estrategia y proyectos)</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">Talento</div>  <p>Información sobre el desarrollo del talento en MAPFRE</p>
<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">Tus oportunidades</div>  <p>Información sobre movilidad interna local y global</p>	<div style="background-color: #2e7d32; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">Universidad Corporativa</div>  <p>Información sobre la formación en MAPFRE a nivel local y global</p>	





“Personas nos va a ayudar a compartir y acceder a la información de forma inmediata”

Elena Sanz, directora general de Recursos Humanos de MAPFRE y miembro del Comité Ejecutivo, destaca que “al igual que la Intranet Global implica una nueva forma de trabajar, más global y digital, el lanzamiento de Personas nos permite estar aún más cerca del empleado y atenderle de forma más ágil y sencilla”.

“Porque Personas es el primer espacio global de RRHH. en el que ofrecemos todo el contenido y las aplicaciones que el empleado necesita en su día a día, tanto a nivel global como local. Todo en un mismo sitio y con una imagen común”, añade.



LOS CONTENIDOS LOCALES SE PUBLICAN EN EL IDIOMA DEL PAÍS Y EL CONTENIDO GLOBAL SE OFRECE EN LOS TRES IDIOMAS CORPORATIVOS DE MAPFRE

PLAN DE NEGOCIO DIGITAL DE MAPFRE

Objetivo: Desarrollar el Negocio Digital de MAPFRE en el mundo

Esta Iniciativa Estratégica Corporativa busca articular el desarrollo de los negocios digitales de MAPFRE a través de nuevos canales y aprovechar las oportunidades de la digitalización. El Plan de Negocio Digital contribuirá a incrementar un 50% el volumen de negocio digital en 2018 respecto 2015, todo ello de manera sostenible y con buenos ratios combinados.

texto **PABLO FUENTES Y EQUIPO CORPORATIVO DE NEGOCIO DIGITAL**

MAPFRE es consciente desde hace algunos años del cambio que trae consigo la Era Digital, tanto en el comportamiento de los mercados como en el comportamiento de nuestros clientes. Por esta razón, las distintas Unidades de Negocio habían lanzado varias iniciativas, dando comienzo a la andadura de MAPFRE en el mundo digital. Ejemplo de esto son los diferentes portales comerciales que existían en los países desde los que se podían contratar nuestros productos, las operaciones Verti e InsureandGo, etc.

Hasta el comienzo de esta iniciativa cada operación se embarcaba en este negocio individualmente. El Plan de Negocio Digital, cuyo sponsor es José Luis Bernal, director general adjunto de la Dirección Corporativa de Negocio Digital, tiene por objetivo focalizarse en el crecimiento rentable del Negocio Digital, generando sinergias derivadas de la gestión global. Es importante no confundir esta iniciativa con la transformación digital, ya que cada una tiene un objetivo diferente. La iniciativa Plan de Negocio Digital pone foco en el crecimiento rentable de nuestro negocio y no en la transformación del negocio existente, que es responsabilidad de la Iniciativa Estratégica Corporativa de Transformación Digital.

Por tanto, el Plan de Negocio Digital, surge para abordar las grandes oportunidades del mundo digital y estructurar el desarrollo del Negocio Digital, facilitando la diversificación de canales y productos y cubriendo así nuevos segmentos relevantes de mercado.

Uno de los primeros pasos de la iniciativa fue definir qué es para MAPFRE el Negocio Digital con la lógica de medir los avances del Grupo en dicho negocio: el Negocio Digital no es solamente aquel que proviene de canales en los que las interacciones con el cliente son íntegramente digitales. Se dan muchas ocasiones en las que nuestra relación con el cliente es híbrida, pudiendo haber

2. **Metodología de análisis interno común.** Tras el análisis de los mercados, esta metodología ayuda a obtener una visión de la madurez digital (tanto en herramientas, como en talento y prácticas) de cada operación. Hace más sencillo el punto de partida del Plan de Negocio Digital en cada país.
3. **Metodología de simulación de escenarios.** Ofrece al Grupo una herramienta sencilla y común para comprender las principales palancas de cada mercado y operación y proyectar su evolución a futuro.
4. **Metodología de definición de modelos de negocio.** Ayuda a definir las propuestas de valor de cada operación, así como resaltar los principales factores competitivos y cómo apalancar en ellos nuestro crecimiento.

Se trata por tanto de una estrategia de desarrollo de negocio personalizada para cada país. El buen desarrollo de la estrategia se medirá con indicadores de los principales ámbitos comunes para todas las operaciones: primas, siniestros, resultado, costes de adquisición, etc.

El Plan de Negocio Digital es por tanto la suma de los diferentes planes locales y ha sido posible gracias al esfuerzo conjunto de un equipo de más de 140 personas en 22 países diferentes, sin los cuales no hubiera sido posible el comienzo de la implantación del mismo.



“ **El Plan de Negocio Digital integra ya más de 600 proyectos, que giran en torno a ocho grandes áreas digitales y un portfolio de iniciativas comunes** ”

Ocho grandes áreas digitales de actuación

El Plan de Negocio Digital fue aprobado en la Reunión de Análisis Estratégico del Comité Ejecutivo de MAPFRE de julio 2016 y actualmente se encuentra en su fase de implantación. Identifica ocho grandes áreas digitales dentro de las que se impulsan a la vez distintas iniciativas y proyectos, como se puede ver en la infografía a pie de página.

En total se han identificado más de 600 proyectos e intervendrán en su ejecución más de 400 personas en diferentes países, bajo la supervisión y el apoyo de la Dirección Corporativa de Negocio Digital.

En concreto, el Negocio Digital del Grupo MAPFRE se está desarrollando a día de hoy en 22 países, considerando 23 operaciones diferentes y dos nuevos proyectos, bajo diferentes marcas:

- MAPFRE Digital (16 operaciones existentes)
- Verti (tres operaciones existentes y dos proyectos en curso)
- InsureandGo (tres operaciones existentes)

La implementación del Plan de Negocio Digital comenzará en 2017 y se prevé que el desempeño de las iniciativas y proyectos se distribuya entre las diferentes regiones del grupo de la siguiente manera:

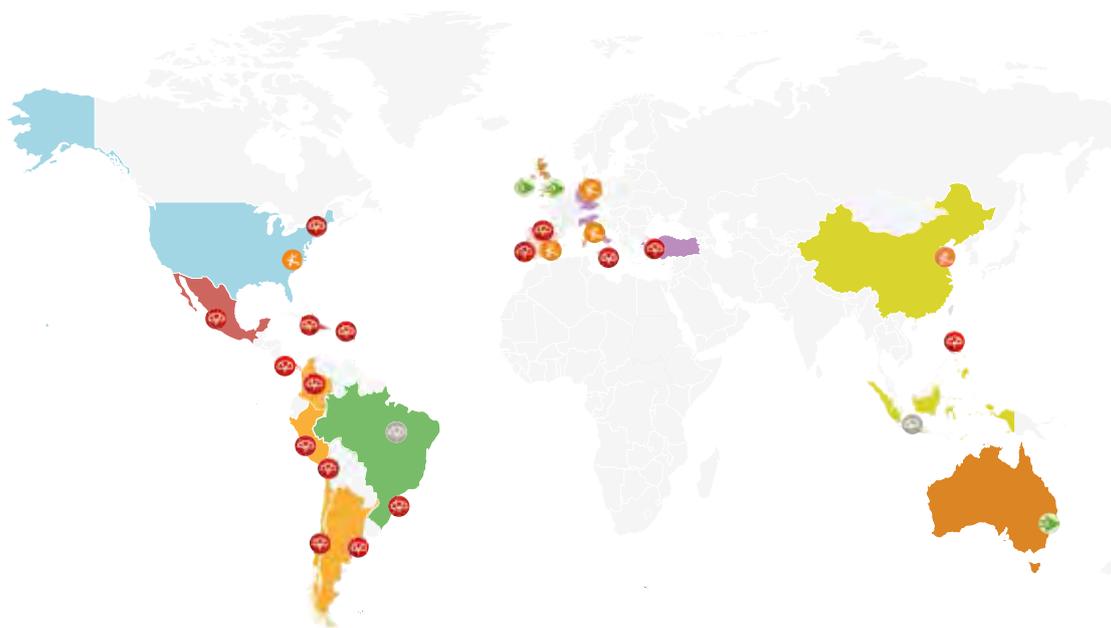
Un reto ambicioso

El principal objetivo del Plan de Negocio Digital fue anunciado por el Presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, en la Junta General



EL NEGOCIO DIGITAL: UNA REALIDAD EN MAPFRE

23 operaciones existentes y 2 proyectos en curso en 22 países diferentes



MAPFRE Digital

- NORTEAMÉRICA
- 01/ Estados Unidos
- 02/ Puerto Rico
- LATAM NORTE
- 03/ México
- 04/ República Dominicana
- 05/ Panamá
- LATAM SUR
- 06/ Colombia
- 07/ Perú
- 08/ Chile
- 09/ Argentina
- BRASIL
- 10/ Brasil
- IBERIA
- 11/ España
- 12/ Portugal
- EMEA
- 13/ Malta
- 14/ Turquía
- APAC
- 15/ Filipinas

VERTI

- NORTEAMÉRICA
- 16/ Estados Unidos
- IBERIA
- 17/ España
- EMEA
- 18/ Italia
- 19/ Alemania
- APAC
- 20/ China

INSURE&GO

- EMEA
- 21/ Reino Unido
- 22/ Irlanda
- APAC
- 23/ Australia

OTROS

- BRASIL
- 24/ BB Seguros
- APAC
- 25/ Indonesia ABDA



“ El Negocio digital de MAPFRE se está desarrollando en 22 países alrededor del mundo operando bajo diferentes marcas ”

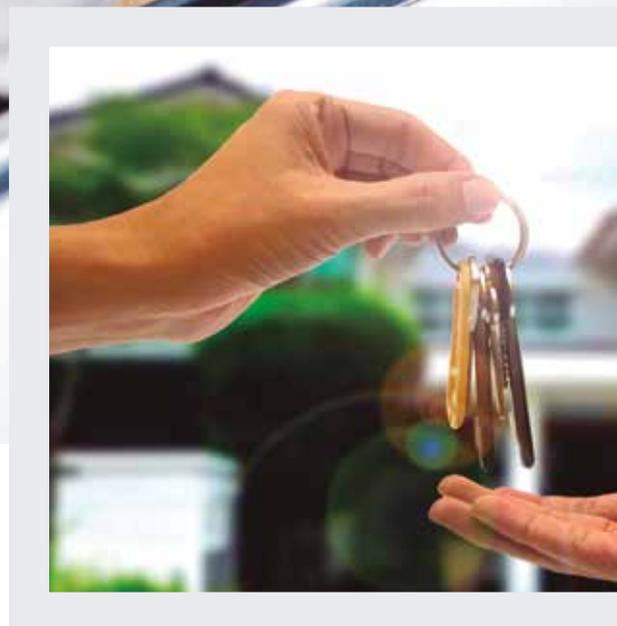


de Accionistas de 2016: incrementar un 50% el Negocio Digital de la compañía para el año 2018, respecto a cierre de 2015.

José Luis Bernal afirma que “MAPFRE quiere ser líder en la distribución digital, lo cual exige metas ambiciosas. Finalizada la definición del Plan de Negocio Digital, orientado al desarrollo de canales digitales y al crecimiento rentable, se abre el reto de su implantación. A tal efecto, la Dirección Corporativa de Negocio Digital caminará de la mano con las diferentes operaciones durante su

puesta en marcha, sirviendo de guía y actuando como un catalizador de sinergias que aceleren la consecución de los objetivos del Grupo. El éxito de MAPFRE es el éxito de cada una de sus operaciones, verdaderas protagonistas del proceso”. José Luis Bernal añade que “el cambio constante y la velocidad que caracterizan al mundo digital nos exigen una gran agilidad para acelerar y adaptarnos a los cambios, siempre bajo las premisas de la innovación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el aprendizaje”.

Economía colaborativa:



¿Compras o compartes?

Bajo premisas como “libre acceso frente a posesión” y “hazlo tú mismo” clientes y usuarios de todo el mundo están provocando una auténtica revolución en el modelo de consumo tradicional. Pero, ¿en qué consiste realmente y cómo nos afecta la economía colaborativa?

texto **DAVID**

El consumo colaborativo es una realidad y ha llegado para quedarse. La crisis económica, las tecnologías móviles, la aparición del Internet de las cosas y las redes sociales han destapado escenarios insólitos en la forma en que accedemos a productos y servicios.

Lo podemos observar en las calles de Amsterdam, Washington o Madrid, cuando algún

peatón se sube a un vehículo Car2Go, solicita Uber en vez de detener un taxi, o reserva una vivienda mediante la plataforma Airbnb. Estas empresas, consideradas por muchos expertos los *caballos de Troya* de la economía colaborativa, han consolidado tendencias de negocio multimillonarias en nichos inexplorados hasta la fecha.

Se trata de servicios descentralizados, que permiten acceder en tiempo real y sin ninguna llave ni reserva previa a flotas de vehículos repartidos por tu ciudad —mediante una app y en sólo unos minutos—. También permiten que cualquier particular ponga a disposición de otros usuarios su vehículo como parte de un servicio de transporte, o permiten reservar viviendas, por días o semanas y en cualquier lugar del mundo, a otros particulares. Este último, con más de 500.000 hospedajes diarios, es considerada como la mayor cadena de alojamiento a nivel global.

Pero, ¿qué entendemos realmente por consumo colaborativo?

La economía de la colaboración se centra en nuevos sistemas y plataformas tecnológicas. Permite aprovechar recursos y contratar servicios entre iguales que de otra manera estarían infrautilizados. Se basa en el acceso al producto por un tiempo determinado, omitiendo el proceso

LA ECONOMÍA DE
LA COLABORACIÓN
PERMITE
APROVECHAR
RECURSOS Y
CONTRATAR
SERVICIOS ENTRE
IGUALES QUE DE
OTRA MANERA
ESTARÍAN
INFRAUTILIZADOS

**LAS COMPAÑÍAS
 COMO MAPFRE
 DEBEN ADAPTARSE AL
 CAMBIO, BUSCANDO
 SOLUCIONES
 ASEGURADORAS QUE
 RESPONDAN A LAS
 NUEVAS NECESIDADES
 CON EL OBJETIVO
 DE NO QUEDAR
 REZAGADOS EN UNA
 CARRERA QUE
 SÓLO ACABA DE
 EMPEZAR**

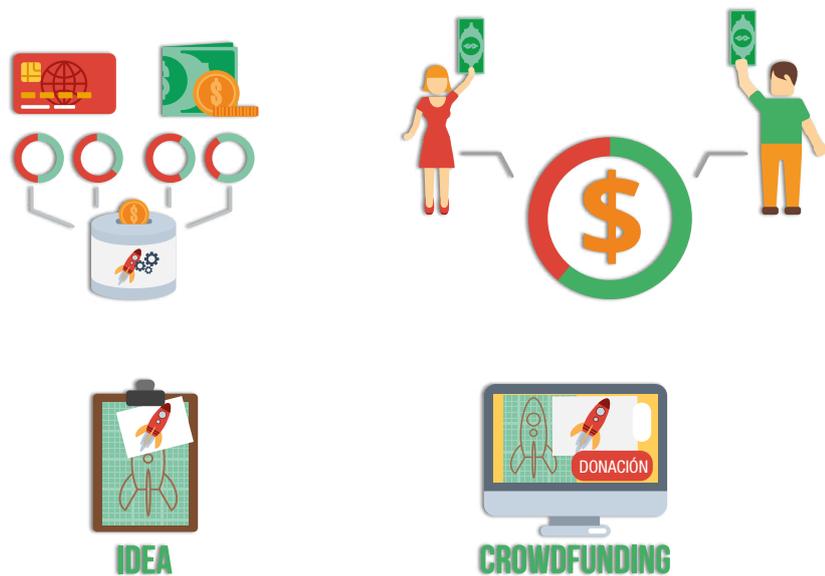


de adquisición; la redistribución de productos o servicio usado cuando ya no se necesita; y por último en la adaptación del estilo de vida del usuario hacia un modelo más colaborativo, donde se intercambian o comparten intangibles como pueden ser espacios, habilidades, conocimientos, etc. Hoy en día podemos encontrar ejemplos claros en sectores como el hogar y la vivienda, el automóvil y transporte y también en el ámbito sanitario.

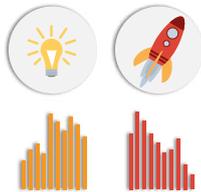
Este nuevo modelo se basa en conceptos primarios del comercio como son el trueque, el intercambio, la manufactura, la subasta o el alquiler de bienes y servicios... Sin embargo, ha conseguido reconvertirse mediante un fuerte componente digital y una alta proliferación de las redes *peer to peer* (de particular a particular). Gracias a su aparición se ha generado un nuevo ámbito de oferta y demanda que miles de empresas y *startups* han aprovechado para redirigir sus estrategias y líneas de negocio.

¿Qué tipos de comercio colaborativo existen?

Ya hemos hablado de los gigantes del consumo colaborativo, pero hay múltiples



ejemplos de cómo se están abriendo nuevas vías en esta cultura. El *crowdfunding* permite que particulares con ideas o proyectos de cualquier tipo recauden financiación pública. La mayor plataforma de crowdfunding en el mundo es Kickstarter.com, que desde su nacimiento en 2009 ha conseguido 2.700 millones de dólares de



ESTE NUEVO
MODELO SE BASA
EN CONCEPTOS
PRIMARIOS DEL
COMERCIO COMO
SON EL TRUEQUE,
EL INTERCAMBIO,
LA MANUFACTURA,
LA SUBASTA O
EL ALQUILER DE
BIENES Y SERVICIOS

recaudación en EE.UU. para más de 115.000 proyectos. Pero hay muchas más.

Otro imprescindible es el movimiento *maker*, término acuñado al abrigo de la cultura *Hazlo tú mismo*, que ha visto renacer la manufactura tradicional gracias a la aparición de sistemas de fabricación digital —como las impresoras 3D—,

que se desarrollan gracias a redes de conocimiento abierto, en espacios de participación colaborativa.

También es interesante la aparición de la *peer production*, o producción particular, como la elaboración de prendas tejidas artesanalmente, el cultivo de alimentos ecológicos, el desarrollo de cosméticos, e incluso la construcción de *kit cars*, vehículos que se pueden ensamblar pieza por pieza en nuestra propia casa. El acceso a la producción es su plataforma

Otra brecha en el modelo tradicional ha sido la aparición de las finanzas colaborativas y participativas, así como las plataformas de capital distribuido, que han supuesto un cambio en el sistema financiero actual. En el caso del seguro podemos encontrar cómo las empresas de seguros se están adaptando y han aprovechado la oportunidad proporcionando coberturas a estos nuevos modelos de negocio colaborativos. Otra de las consecuencias ha sido la aparición de empresas Insurtech, que se centran en el concepto clásico de mutualidad, pero con un marcado componente digital que aprovecha los nuevos entornos tecnológicos.

Existen múltiples modelos colaborativos, que van más allá del mero intercambio o compraventa de bienes, como son las corrientes de conocimiento abierto, las plataformas de formación MOOC (Massive Open Online Courses), o las creaciones registradas bajo licencias Creative Commons y copyleft. También son relevantes la aparición de monedas digitales como BitCoin, o los bancos de tiempo donde la unidad de intercambio no es el dinero habitual sino el trabajo/hora.

Adaptándonos al cambio

La irrupción de la economía colaborativa ha generado controversia en muchos planos y estamentos clásicos, públicos y privados, ya que la ausencia de regulación sobre competencia y los vacíos legales han desfavorecido a los sectores más tradicionales. Sin embargo, el consumo colaborativo nos hace partícipes del cambio y demuestra cómo la colaboración entre particulares puede mejorar los procesos y la calidad en las organizaciones. Es en este punto dónde las compañías como MAPFRE deben adaptarse al cambio, buscando soluciones aseguradoras que respondan a las nuevas necesidades con el objetivo de no quedar rezagados en una carrera que sólo acaba de empezar.

Resiliencia

Poderosos

La resiliencia, la capacidad para afrontar con éxito situaciones límite, no es innata. Es algo que podemos aprender y que debemos desarrollar. La respuesta está en volver a la infancia, momento de la vida en el que somos más creativos, ágiles e innovadores, y en el que apenas hay lugar para los miedos y la desconfianza en nosotros mismos. Incorporar de nuevo estas habilidades es clave para salir airoso de situaciones de cambio.

texto **ANA GUTIÉRREZ**

El síndrome de la rana hervida

Marty Rubin plasmó esta idea por primera vez en su libro *The boiled Frog Syndrome*, publicado en 1987, donde explicaba a sus lectores que imaginaran un recipiente en el que una rana nada tranquilamente, la temperatura del agua es adecuada y el anfibio se siente cómodo. De repente, añadía, la temperatura comienza a subir lentamente y la rana continúa nadando porque se siente cómoda. Al final, acaba totalmente hervida, sin haber realizado el mínimo esfuerzo por salir del recipiente. Rubin sostiene que si intentamos meter a la rana en el recipiente cuando el agua está hirviendo, el animal saltará para

ponerse a salvo. ¿Moraleja? Si sufrimos un deterioro lentamente, la mayoría de las veces pasará inadvertido, no reaccionaremos y no nos opondremos a él.

Hablemos de resiliencia

Se define como la capacidad humana para asumir con flexibilidad situaciones límite, sobreponernos a ellas y, lo que es más importante, salir reforzados. El budismo, una filosofía de vida muy importante para muchas personas, con más de 200 millones de seguidores en todo el mundo, predica que el dolor es inevitable, pero que el sufrimiento es opcional. Se trata de

como un niño



“ El mundo rompe a todos, y después, algunos son fuertes en los lugares rotos. ”

(Ernest Hemingway)

una teoría que sin duda nos debe hacer reflexionar sobre cómo debemos afrontar los cambios, sobre qué actitud elegir.

¿Cómo podemos ser más resilientes?

La resiliencia no es innata, es algo que todos podemos desarrollar a lo largo de nuestra vida. José Miguel Sánchez, que actualmente imparte el curso “Liderazgo Transformacional” a empleados de MAPFRE, lo tiene claro. Su libro *Poderoso como*

En pocas palabras

- Arriégate, busca hacer las cosas de un modo diferente.
- Estimula el cerebro, encuentra aquello que te motiva (deporte, pintura, viaje...) y aparta los pensamientos que te retienen en la rutina.
- Se consciente de las emociones que generas en los demás. Si tu actitud es positiva, generarás respuestas positivas.
- El estado de ánimo se contagia. Busca la pasión en cada cosa que hagas y rodéate de gente que transmita pasión.
- Si quieres, puedes. Descarta frases tóxicas como “no puedo”.

un niño cuenta la historia de Jorge, un directivo que está viviendo una etapa complicada en la organización que dirige y que decide ponerse en manos de Elena, su mentora. Es ella quien le recuerda el poder que podemos llegar a tener cuando somos niños y que desgraciadamente perdemos a medida que cumplimos años. También le muestra el camino. “Aprende a resetearte para crecer” es su lema. Volvamos a desarrollar ciertas habilidades que dominábamos cuando éramos pequeños y que hemos ido perdiendo cuando hemos asumido responsabilidades personales y profesionales.

Lecturas recomendadas

- ✗ Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*.
- ✗ Wayne Dyer, *Tus zonas erróneas*.
- ✗ Álex Rovira, *La buena suerte*.
- ✗ José Miguel Sánchez, *Poderoso como un niño*.

Las habilidades que debemos aprender de los más pequeños

Compromiso

Los niños se comprometen con cada una de las cosas que hacen, porque si no, entran en la rutina y abandonan. Los adultos convertimos las cosas en rutina porque creemos que es el orden que necesitamos. Esto nos perjudica, perdemos la pasión.

Pasión

De pequeños, incorporamos esta emoción en la mayoría de las situaciones a las que nos enfrentamos. Los niños se muestran vehementes con todo lo que hacen porque les emociona. Los adultos limitamos la pasión, porque muestra nuestra personalidad y a menudo lo confundimos con debilidad.

Confianza

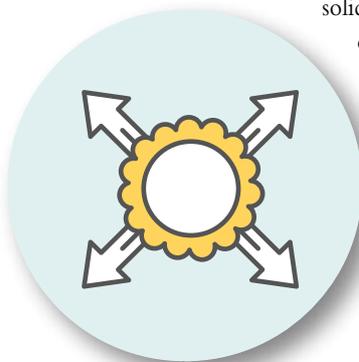
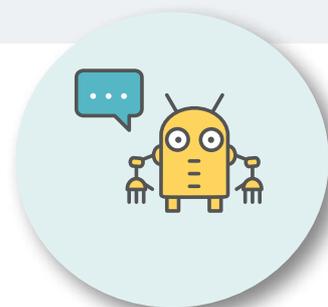
Es una de las palabras con mejor fama en el entorno empresarial, la que nos lleva a trabajar mejor, a que nuestros equipos funcionen a pleno rendimiento y la que nos permite implicarnos y ser solidarios, otra característica propia de la infancia y que facilita el trabajo en equipo y hace posible alcanzar objetivos comunes. La solidaridad nos permite, además, sentirnos satisfechos con el trabajo bien hecho y ser capaces de afrontar los retos más difíciles.

Interrelación

Se trata de una cualidad innata. Cuando somos niños jugamos con los demás sin que exista un conocimiento previo. Llegamos al parque y buscamos personas con las que compartir un juego, hablar y divertirnos. Ese es el método, sin más. Sin embargo, cuando crecemos nos volvemos tímidos, introvertidos, limitados a nuestro círculo de relación, algo incompatible con la vida profesional, con la necesidad de hacer *networking*. Por esta razón es importante recuperar esa capacidad, aprender a relacionarnos con los demás y saber escuchar, clave para enriquecer nuestras relaciones personales y profesionales.

Comunicación

Desde que nacemos estamos prácticamente diseñados para comunicarnos y ejercer influencia en los demás, pero la comunicación es muy amplia, no solo abarca el lenguaje que empleamos, sino también el tono que empleamos, los gestos que elegimos. De ahí que seamos congruentes con las palabras que empleamos, con cómo las decimos y con la imagen que proyectamos, ya que de ello dependerán las emociones que generemos en los demás.



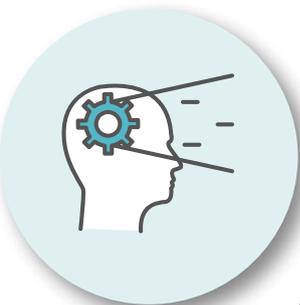
Lenguaje víctima

Los niños apenas lo utilizan salvo que lo provoquemos. En los adultos, lo habitual es quejarse, buscar excusas y utilizar expresiones como “no puedo”, “estoy de lunes”, “no soy capaz”, “esto no es para mí”, entre otras. Es el lenguaje víctima el que sin duda nos desanima, nos incapacita, nos limita y nos impide ser todo lo que somos capaces de ser.



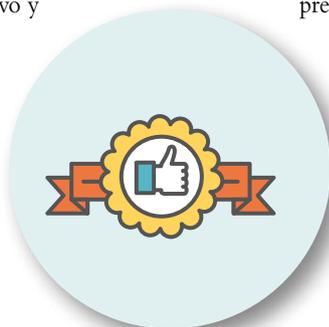
Miedo

Los niños no ven el peligro, se atreven con casi todo y son capaces de disfrutar con ello. Una vez tenemos un nuevo reto, debemos ser capaces de asumir riesgos. Hacer las cosas del mismo modo ya no vale. Tenemos que ser capaces de salir de nuestra zona de confort, afrontar nuevos retos y vivir. No pasa nada si salimos de la comodidad. Si somos capaces de asumir nuevos riesgos, sin duda abriremos nuevas posibilidades, evolucionaremos y, lo que es más importante, obtendremos una enorme satisfacción por ello.



Gestión del error

Todos nos equivocamos y gracias a esto aprendemos. El error forma parte de nuestra vida y es necesario verlo como algo positivo, como una experiencia que nos ha dado la oportunidad de conocer algo nuevo y de mejorar, de no volver a caer en la



“ En mitad del invierno, finalmente aprendí que había en mí un verano invencible. ”

(Albert Camus)

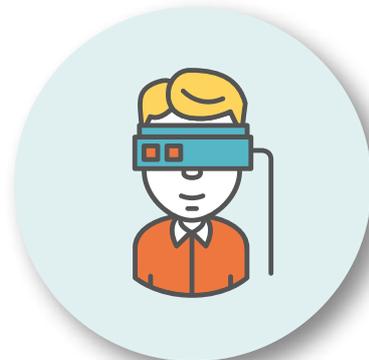
“ Un guerrero responsable no es alguien que toma el peso del mundo en sus hombros, sino alguien que ha aprendido a tratar con los desafíos del momento. ”

(Paulo Coelho)

misma piedra la próxima vez. Los expertos dicen que las personas que más saben, las más excelentes, son aquellas que más se han equivocado en su vida. Bienvenidos sean los errores, pues.

Creatividad

Es una cualidad innata en los niños, que reside en el hemisferio derecho y que debemos potenciar a medida que crecemos. Según los expertos, el 97% de las ideas surgen fuera del entorno laboral. ¿El motivo? Hemos creado entornos poco creativos. Miremos las cosas desde otro prisma, pregúntate ¿por qué? Esto nos ayudará a encontrar soluciones originales ante cualquier reto.



Celebración

Los niños hacen una fiesta por todo, disfrutan celebrando sus éxitos y los de los demás. A los adultos nos cuesta algo más y no es precisamente algo positivo. No somos conscientes de que cada día tenemos muchas razones para agradecer y aplaudir. No tienen por qué ser grandes logros, hagamos listas de las cosas positivas que nos han ocurrido en el día, quedémonos con lo bueno, celebremos y elogiemos los éxitos de los compañeros, de nuestra familia, de nuestros amigos.

Voluntarios MAPFRE, dejando huella



En este número, te acercamos a los protagonistas del voluntariado corporativo de MAPFRE. Descubre las experiencias y motivaciones de Daniel, Itzel, Lily, Melissa, Erika, Ertan y María, y por qué cada día más empleados se unen a la mayor manifestación de compromiso de MAPFRE con la sociedad.

texto **María Jesús Pérez Fuentes**



A lo largo de 2016 el programa de Voluntariado de MAPFRE, desarrollado a través de Fundación MAPFRE, ha contado con la participación de 3.200 voluntarios en más de 600 actividades celebradas en 23 países. Pese a que en estas páginas no podemos recoger las historias de cada uno de ellos, contamos con la representación de siete empleados que nos hablan de sus experiencias como Voluntarios en cada una de las regiones en las que MAPFRE está presente.

Daniel, de Brasil, ejerce el voluntariado desde hace 30 años, mucho antes de comenzar a trabajar en MAPFRE. Actualmente, la motivación primaria que le acercó a este tipo de iniciativas permanece intacta, “la realización cívica, la reflexión sobre las relaciones humanas, la esperanza en una sociedad más justa y equilibrada, porque la humildad, el amor y el respeto deben ser recordados y ejercitados todos los días”.

Ertan, desde Turquía, reafirma el impacto que el voluntariado tiene en las relaciones personales y cómo afecta a su día a día. “Participar en este tipo de actividades tiene un profundo impacto en nuestro mundo interior. La unión de cientos de personas que no se conocen entre sí para conseguir un objetivo común, crea una esperanza de conservación de

“ **Daniel Brazil. Director territorial en MAPFRE SEGUROS GERAIS. Brasil.**

“Dona, apoya y colabora. Sé voluntario en tu comunidad. Vas a hacer el bien a mucha gente, incluido a ti mismo”



aquellos valores humanos y culturales que están desapareciendo gradualmente en la vida moderna”.

MAPFRE ofrece oportunidades de voluntariado durante todo el año, y no es excluyente, solo es necesario tener voluntad de ayudar y querer cambiar las cosas. Por eso, personas de cualquier edad y tipo de formación tienen la oportunidad de contribuir usando sus propios recursos. Personas como **Lily**, de China, que apenas lleva un año siendo voluntaria, pero que ya ha comprobado cómo este tipo de acciones repercuten en su propio bienestar. “Lo más gratificante es trabajar codo con codo con mis compañeros y la felicidad que se consigue al ayudar a los demás”, cuenta tras haber participado en



Ertan Bayram.

Responsable de Aprovisionamiento en MAPFRE SIGORTA (Turquía)

“Sobre todo, necesitamos que las personas tengan en mente que estas acciones contribuyen al desarrollo personal del voluntario, no solo de los beneficiarios ¡Hazte un favor a ti mismo y únete!”



distintas acciones de ayuda a estudiantes sin recursos y de ancianos desasistidos.

Pero, también como **Erika**, de Ecuador, que como profesional del trabajo social, ve cumplida plenamente su vocación por medio del voluntariado, transmitiendo alegría a los más vulnerables, colaborando con ilusión y empeño y poniendo sus conocimientos profesionales a disposición de las distintas acciones solidarias que Fundación MAPFRE realiza en su país. “El voluntariado me ha permitido conocerme más como ser humano, aprender a ser paciente, a no juzgar, a agradecer cada día lo que Dios me brinda, vivir el aquí y el ahora”, afirma.

La autorrealización es un factor clave detrás de la participación de los voluntarios, pues se obtiene una sensación de gratitud muy personal que incluso les resulta difícil de verbalizar. “A veces te enfrentas a situaciones muy complejas que te rebasan como persona, pero ser parte de la solución, al menos por unas horas, es muy grato. No hay más que dar parte de tu tiempo, tu corazón y toda tu mejor actitud para sacar una sonrisa a alguien. El voluntariado te aporta sentirte agradecido por lo que tienes y privilegiado por poder compartirlo con otros”, explica Itzel, que lleva desde 2011 realizando voluntariado en MAPFRE MÉXICO. “Yo creo que soy más sereno y maduro en mis relaciones profesionales después de pasar por las experiencias de voluntariado recientes”, añade Daniel.

Melissa, de Estados Unidos, es Voluntaria desde los diez años, así que cuando llegó a MAPFRE a finales de 2015 no se lo pensó dos veces e ingresó en el Programa. “Hago voluntariado porque quiero



Erika Sierra. Trabajadora social. MAPFRE ATLAS (Ecuador)

“Es una experiencia única que te deja huella en el corazón, puedes ser tú mismo y aportar desde donde estés, incluso solo con una cálida sonrisa puedes mejorar las emociones de un ser humano en una situación de vulnerabilidad ¡Anímate!”



marcar la diferencia en la vida de los demás, ayudar a los menos afortunados, a aquellos afligidos por enfermedades devastadoras, a los que no se pueden ayudar a sí mismos, o simplemente, a aquellos que necesitan que les echen una mano”.

“ **Itzel Contreras. Responsable de Fundación MAPFRE en México**

“¡Apúntate cuanto antes! Lo que recibes es muchísimo más de lo que das, y al final, ser parte de un proyecto tan ejemplar como éste te hace sentir satisfecho de formar parte de un cambio por un entorno mejor” ”



“ **Lily Wu. Manager de Recursos Humanos de MAPFRE ASISTENCIA en China**

“¡Únete a nosotros! Te aportará felicidad, y la oportunidad de relacionarte y conocer mejor a tus compañeros” ”

“El voluntariado me aporta un sentimiento de satisfacción al saber que lo que hago ayuda a los demás, con absolutamente ninguna expectativa de recibir nada a cambio. He sido increíblemente afortunada de tener la oportunidad de ser voluntaria en tantas causas importantes a lo largo de mi vida, y más aún porque mis hijos están siguiendo mis pasos”.

La labor de los voluntarios que ejercen como coordinadores e interlocutores de todos los demás es esencial para que el programa se desarrolle correctamente y cumpla sus objetivos. Se trata de aquellos empleados que, de manera desinteresada, compaginan su trabajo diario en MAPFRE con la tarea de impulsar, dinamizar y promover en su

ámbito iniciativas de voluntariado. **María**, de Valladolid, lleva un año ejerciendo de interlocutora, aunque previamente había participado activamente en diversas acciones del programa. “Me hace ser más realista respecto a lo afortunada que soy, y más humilde, puesto que aunque creamos que requiere esfuerzo, en la mayoría de los casos te encuentras con que es muy fácil ayudar”.

Todos coinciden en que el voluntariado mejora las relaciones personales, fomenta el trabajo en equipo, y genera un mayor orgullo de pertenencia a la empresa. “Me encanta descubrir lo generosos que son mis compañeros cuando les pedimos que donen o que participen. Me siento orgullosa de ellos porque no solo son trabajadores y compañeros estupendos, son sobre todo gente estupenda”, afirma **María**, quien recuerda El Corazón de Mapi y Sembrando Ilusión como sus acciones favoritas. “Compartir con mis hijos la experiencia, y ver su ilusión me pareció genial”.

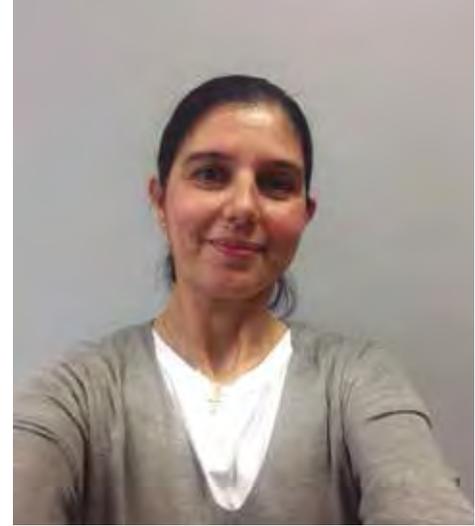
En el caso de **Ertan**, de los cuatro años que lleva siendo voluntario, destaca las campañas de donación de órganos y sangre para Korunkuc, fundación turca para niños necesitados, así como los talleres de cocina para menores con discapacidad. Su participación en estas acciones le han hecho recientemente merecedor del Premio Voluntarios 2016 en MAPFRE SIGORTA. “La acción que más significó para mí fue correr en favor de la Korunkuc. Pedí donaciones a mi familia y amigos para la carrera solidaria y eso hizo que mi vida tuviera más sentido”.

Itzel, coordinadora de Voluntariado de LATAM Norte y con varios años de experiencia como voluntaria a sus espaldas, menciona varias actividades como sus favoritas, desde reforestaciones, hasta visitas a asilos de ancianos y a casas de acogida



“ **María Bernal. Asistente del director técnico de la DGT Centro. MAPFRE ESPAÑA**

“Desde MAPFRE es muy fácil hacer voluntariado, solo tienes que apuntarte y compartir, y luego te sientes genial, como si te regalaran algo que no esperabas” ”



“ **Melissa A. Widing. Parajudicial en Drayer & Associates. MAPFRE INSURANCE. EE. UU.**

“Nunca es tarde para comenzar a hacer voluntariado. Tu tiempo y tu talento son parte de lo que nos hace únicos e importantes a cada uno de nosotros. Donar tu tiempo, sin esperar nada a cambio, te aportará una sensación como ninguna que hayas experimentado antes. Animo a todo el mundo a compartir con los demás un poco de aquello con lo que han sido bendecidos” ”

para niños. “Te parte el corazón verles luchar por su vida y ver a sus familias al pie del cañón, incluso hay niños que nunca han salido del hospital, y eso es muy triste, pero a la vez te hace sentir feliz el hecho de llevarles un regalo que alegrará sus vida dentro de ese lugar. Te hace valorar mucho tu salud, a tu familia y a tus amigos”.

Erika, que consiguió su certificado como Payaso Hospitalario a principio de año, destaca que “hemos visitado varios centros de salud en Guayaquil y Quito, hacemos colectas de alimentos, juguetes, campañas de educación...” y recuerda una actividad en particular por el enorme impacto emocional que tuvo en ella y en sus compañeros, “el terremoto que sufrió mi país en abril. Nosotros como voluntarios nos ocupamos de la logística de entrega de medicinas y provisiones. Además, viajamos con Bomberos en Acción para la instalación de dos plantas potabilizadoras de agua enviadas desde España. Estas acciones son las que denotan que MAPFRE es una empresa especial, y también la gente que trabaja en ella. El terremoto fue un sábado por la noche y el domingo el voluntariado ya estaba organizado. La rapidez de la acción desde todas las esferas, la ayuda desinteresada, la entrega inmediata de la gente es algo que no se encuentra fácilmente en otras empresas”.

Daniel destaca el Concurso de Cuentos de Fundación MAPFRE entre sus actividades favoritas, porque gracias a él pudo acercarse a la realidad de los niños a través de sus ensayos y cuentos. A **Melissa**, de la larga lista de actividades en las que ha participado, las que más le han marcado son las realizadas para la American Diabetes Association. “He tenido el honor de ser elegida la capitana del Equipo MAPFRE y me siento muy orgullosa de liderar la marcha de un equipo de compañeros tan dedicados a la lucha contra de esta terrible enfermedad, a la que mi marido lleva enfrentándose desde hace 30 años y también muchos miembros de mi familia y amigos, algunos de los cuales no la han superado. Este año nuestro equipo es seis veces mayor que el año pasado, lo que refleja la dedicación del Equipo MAPFRE y nuestro compromiso por marcar la diferencia en la vida de aquellos que conviven con la diabetes”.

Así son nuestros voluntarios. Personas que impactan de manera positiva en la sociedad, que unen su talento en pro del bienestar común, que ponen sus habilidades a disposición de los demás y que dejan huella en cada actividad en la que participan. ¿A qué esperas para ser uno de ellos?



MAPFRE SIGORTA

tiene grandes perspectivas de crecimiento,
en línea con el desarrollo del país

El año 2016 está siendo uno de los mejores para MAPFRE SIGORTA, compañía que se incorporó al Grupo en 2007, cuando MAPFRE adquirió la aseguradora turca GENEL SIGORTA. Actualmente representa un 8,3% de las primas totales del Grupo, es la cuarta aseguradora del país y su evolución continúa siendo muy positiva.

texto **LUZ GARCÍA**

MAPFRE SIGORTA, nueva denominación desde octubre de 2016 de la aseguradora de MAPFRE en Turquía, opera en los ramos de automóviles, hogar, comercial, vida y viaje. La compañía obtuvo en 2015 un volumen de 752,8 millones de euros en primas y supone alrededor del 35 por ciento de los resultados de MAPFRE en EMEA. En los 9 primeros meses de 2016 ha experimentado un crecimiento en primas cercano al 28%.

MAPFRE SIGORTA es una de las compañías más relevantes del mercado asegurador turco, especialmente en No Vida, con posiciones destacadas en los principales ramos: el 4º puesto del ranking de aseguradoras de Automóviles, el



3^{er} puesto en Salud, el 1^o en Ingeniería... En el ramo de Vida, donde tiene todavía un amplio margen de desarrollo, se sitúa entre las 20 primeras aseguradoras del país.

La compañía desempeña un papel fundamental como núcleo comercial de MAPFRE en la región y tiene grandes perspectivas de crecimiento, en línea con el desarrollo del país. Turquía ha triplicado su renta por habitante en la última década y cuenta con una demografía muy favorable, ya que una cuarta parte de la población tiene menos de 14 años.

La compañía tiene oficinas en 14 ciudades, cuenta con 2.925 agentes independientes y brokers y da empleo directo a cerca de 900 personas. En estos meses prepara el traslado a una nueva sede y recientemente ha cambiado su marca a MAPFRE SIGORTA, proceso que se ha completado con éxito y del que su imagen ha salido reforzada.

Actualmente MAPFRE SIGORTA se encuentra inmersa en un importante proyecto de desarrollo de una red comercial propia, que se convertirá en un elemento clave para el desarrollo de la compañía. La mayoría de las aseguradoras del país comercializan sus productos a través de agentes independientes y acuerdos de bancaseguros, de ahí la importancia que tiene desarrollar una fuerza de ventas propia, que permitirá a la compañía contar con una red exclusiva, diseñada bajo los estándares de MAPFRE. Se trata de una experiencia única en el mercado. El objetivo del plan es llegar a 2020 con 242 agentes y delegados implantados por todo el país, que aportarán el 7 por ciento de las primas totales de la compañía.

MAPFRE también está apostando de lleno por el desarrollo del canal digital en el país, aunque Turquía es un mercado aún poco maduro en generación de negocio asegurador (y financiero en general) por canales digitales. “A pesar de ello”, afirma Alfredo Muñoz, CEO de MAPFRE SIGORTA, “creemos necesario dotarnos de experiencias, procesos y herramientas para operar en el canal online, desarrollar negocio y posicionarnos para la fecha en que éste sea relevante. El desarrollo se está haciendo con base en las plataformas corporativas del Grupo.

Las proyecciones de primas para 2020 son aún modestas a través del canal digital, pero el aprendizaje es estratégico. Y en paralelo, el equipo del proyecto trabaja en aspectos relativos a la digitalización de algunas operaciones y en mejorar la experiencia del cliente, al tiempo que se refuerza la imagen de marca en el mundo digital y en las redes sociales.

Asimismo, la compañía está en estos momentos en proceso de implantación de Newtron, la más novedosa solución informática del Grupo, que reemplazará a Tronweb a medio plazo en MAPFRE. La de Turquía es la primera implantación a nivel mundial. Las primeras pólizas (de hogar) se emitieron en octubre de 2016.

ALFREDO MUÑOZ, CEO de MAPFRE SIGORTA

Alfredo Muñoz es CEO de MAPFRE SIGORTA desde el pasado mes de julio. Previamente ocupó el puesto de CEO de MAPFRE en Malta entre 2011 y 2015, fecha en la que se trasladó a Turquía como COO de MAPFRE SIGORTA. Aquí ha encontrado un país con un enorme potencial y una compañía que avanza año tras año con el objetivo de convertirse en uno de los principales pilares de MAPFRE en el mundo.

Podríamos comenzar destacando la excelente evolución de MAPFRE SIGORTA en los últimos años

Desde que MAPFRE adquirió Genel Sigorta (y Genel Yasam para Vida) la compañía ha tenido un gran desarrollo. En este tiempo hemos pasado del décimo al cuarto puesto del ranking de aseguradoras del país por volumen de primas en No Vida. La red de mediadores se ha extendido y la notoriedad en el mercado asegurador se ha disparado.

¿Cómo ve el futuro de la compañía a corto y medio plazo?

Turquía es un país con un enorme potencial a largo plazo, con casi 80 millones de habitantes, y en crecimiento, y una población muy joven y con deseos de prosperar. Es cierto que a corto plazo hay problemas bien conocidos que pueden provocar una ralentización del desarrollo económico, pero si algo ha demostrado Turquía es la capacidad de sobreponerse a las dificultades y seguir adelante. Si el país es capaz de sacar partido



a sus posibilidades, puede incluso convertirse en una potencia regional con gran influencia en su entorno.

Nuestra compañía debe aprovechar esta oportunidad, y poniendo en valor su equipo humano, red de mediadores y solvencia, puede, con una buena gestión y el apoyo del Grupo, consolidarse como entidad de referencia en el mercado y como uno de los mayores bastiones de MAPFRE.

¿Qué peculiaridades tiene el mercado turco respecto al de otros países?

El nivel de aseguramiento en Turquía es bajo, solo 124 euros per capita en 2015, y especialmente en Vida, que supone el 11 por ciento de las primas totales, ya que tradicionalmente este ramo no era socialmente percibido como una necesidad. La distribución está mayoritariamente en manos de agentes independientes multicompañía, que generalmente mantienen la interacción con el cliente. La mayoría de compañías, aun controladas por grupos internacionales, se han regido por



“ DEBEMOS CONSOLIDARNOS COMO EMPRESA DE REFERENCIA EN EL MERCADO ”

prácticas locales, con un modesto aporte de influencias foráneas.

En este sentido, MAPFRE SIGORTA está protagonizando ahora un proceso de transformación para implantar prácticas excelentes, de probado éxito en otras empresas de MAPFRE. ¿Cómo se está viviendo esto?

Uno de los principales retos de nuestra compañía es adoptar en sus estándares de funcionamiento y en sus procesos las mejores prácticas de MAPFRE, conservando los aspectos más positivos de su modelo actual.

Vamos a realizar un ejercicio para analizar conjuntamente con el equipo del proyecto cuáles son las evoluciones que debemos priorizar en los próximos meses para afrontar los retos inminentes, como la búsqueda de la eficiencia, la orientación al cliente y, a continuación, el reto digital.

La compañía ahora está expectante ante este proyecto, y desarrollará de buen grado los cambios si logramos una

síntesis positiva y definimos un plan de evolución ambicioso y coherente.

Lleva aproximadamente un año en Turquía. ¿Qué es lo que más le ha sorprendido del país?

Turquía es muy diversa, con contrastes muy evidentes y no puede ser definida en dos frases. Conocía el país, pero para comprenderlo hay que sumergirse en él. Destacaría que cuenta con empresarios y profesionales de alto nivel, capaces de liderar la evolución de la economía local, si se dan las condiciones mínimas en el entorno socio-económico.

Además, venía de ocupar el puesto de CEO de MAPFRE en Malta. ¿Qué le aporta la movilidad geográfica, profesional y personalmente?

Soy un expatriado “tardío”, esto me ha llegado en un momento relativamente maduro de mi carrera, pero es una experiencia excelente, personal y profesionalmente. Trabajar en entornos nuevos, en otras lenguas, te obliga a reinventarte de tiempo en tiempo y a hacer un esfuerzo extra, asimilando una nueva situación en un corto espacio de tiempo; pero sobre todo, te aporta un gran bagaje, te pone a prueba y te obliga a desarrollar nuevas capacidades.

Ya para terminar, ¿qué mensaje quiere enviar a los empleados de MAPFRE SIGORTA?

Tenemos un magnífico equipo, que es lo que finalmente identifica a una gran compañía en nuestro sector. Nuestro personal está orgulloso de pertenecer a esta gran familia y comprometido con el proyecto. Y vamos a dedicar un esfuerzo especial a desarrollar el talento que hay en la casa, que es mucho, para construir una MAPFRE más sólida, estable y rentable, que dé oportunidades de desarrollo a todos.

MAPFRE, reconocida por su acción frente al cambio climático



Por segundo año consecutivo, la compañía se encuentra entre las catorce empresas españolas que forman parte de la lista de la organización internacional sin ánimo de lucro CDP sobre las empresas líderes por su estrategia, gestión transparente e iniciativas en respuesta al cambio climático

Este ranking, (The Climate A-list), elaborado a petición de 827 inversores está compuesto por 193 compañías de todo el mundo. MAPFRE figura, junto a Caixabank, como única empresa del sector financiero español y como única aseguradora europea.

MAPFRE MÉXICO ha inaugurado su nueva sede en la Ciudad de México, situada en Avenida Revolución, y donde se integrarán todas las áreas de negocio de la aseguradora.

El instituto de Auditores Internos de España concede a MAPFRE su certificación internacional de calidad

MAPFRE ha obtenido el certificado global de calidad del Instituto de Auditores Internos de España al cumplir satisfactoriamente con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Esta certificación acredita a la compañía por sus excelentes herramientas para la mejora continua del control interno y por su compromiso para la formación de nuevos auditores.

Máxima calificación de la ONU en materia de RSC

Por quinto año consecutivo MAPFRE ha obtenido la máxima calificación que otorga el Pacto Mundial de Naciones Unidas en materia de Responsabilidad Social Corporativa, en base al informe de progreso anual realizado por la compañía y la renovación de su compromiso con esta iniciativa a través de la Carta del Presidente.

Jornadas globales de aprendizaje de Tecnología y Procesos 2016



El evento reunió a los CIO de todas las Regionales y Unidades de Negocio, profesionales de las Áreas de Tecnología y Procesos de los diferentes países y unidades, y al equipo del Área Corporativa de Soporte a Negocio y otros participantes de Áreas Corporativas de MAPFRE. En las jornadas se reflexionó sobre cómo la evolución tecnológica-digital y de procesos de MAPFRE puede apoyar al negocio en la búsqueda del crecimiento rentable. También se ofreció una visión global sobre disciplinas como Digital Marketing y Digital Customer Experience.

MAPFRE celebra su I *Investor Day*



El I *Investor Day* de MAPFRE, que se celebró el pasado 16 de noviembre en Madrid, es una iniciativa que se enmarca dentro de un esfuerzo por la transparencia que está llevando a cabo, con el objetivo de incrementar la cantidad y calidad de información que reciben sobre la compañía los distintos *stakeholders* de MAPFRE.

Ante más de 80 expertos financieros en Madrid y los principales ejecutivos de la compañía, el presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, se mostró convencido de la capacidad de la compañía para cumplir con los objetivos financieros y estratégicos asumidos para el periodo 2016-2018 en la última Junta de Accionistas del pasado mes de marzo.

En su repaso a la evolución del Plan Estratégico puesto en marcha este año, Antonio Huertas reconoció que el cumplimiento de los compromisos asumidos supone un desafío para la compañía y se mostró convencido de que MAPFRE cuenta con la estrategia adecuada, los recursos y el equipo humano requeridos para conseguirlo.

Nombramientos



Antonio Núñez. Vicepresidente 1º del Consejo y de la Comisión Delegada. Es también vicepresidente de Fundación MAPFRE.



Catalina Miñarro. Vicepresidenta 2ª externa del Consejo y de la Comisión Delegada, y consejera independiente coordinadora. Preside también el Comité de Nombramientos y Retribuciones.



Ignacio Baeza. CEO de la Unidad de Global Risks. Este nombramiento supone un refuerzo estratégico de la Unidad, al hacerse cargo de ella un vicepresidente de MAPFRE, que además, cuenta con una destacada experiencia directiva.



Ana Isabel Fernández. Vocal del Comité de Riesgos y Cumplimiento. Se trata de una experta en normativa financiera y contable, con amplia experiencia profesional en este ámbito.



Fernando Mata. Director financiero del Grupo (CFO), y responsable de la coordinación de las funciones de cumplimiento, actuarial y riesgos. Además, se le nombra consejero ejecutivo de MAPFRE S.A.



Alberto Berges. CEO de la Unidad de Asistencia, en la que ya ha ejercido durante un año la función de COO.



José Manuel Corral. Director general adjunto del Área Corporativa de Negocio, Clientes e Innovación. Su incorporación supone un refuerzo importante a esta Área, por su experiencia comercial y de desarrollo de canales y productos en Iberia.



Jose Luis Gurtubay. Director general adjunto del Área Corporativa de Estrategia y M&A. José Luis Gurtubay cuenta con sólida experiencia en las áreas de desarrollo de negocio (M&A).



Ramón Carrasco. Chief risk officer (CRO). En los últimos años, Ramón Carrasco ha aportado un gran valor a la gestión de riesgos del Grupo y a su control.



La transparencia como garantía de información veraz

MAPFRE acogió las IX Jornadas *El valor de la transparencia como compromiso social*, que sirvieron como punto de encuentro de grandes instituciones distinguidas por su compromiso en materia de transparencia. En la jornada intervino María Luisa Gordillo, subdirectora general de Coordinación Contable de MAPFRE, que lidera el grupo de trabajo transversal del Plan de Transparencia Activa, un proyecto que tiene como objetivo que la transparencia sea un activo reconocible de la compañía. Por otra parte, la compañía se encuentra entre las empresas con mejor información pública, según el Informe Reporta España, que analiza la calidad de la información pública de las compañías cotizadas en el Índice General de la Bolsa de Madrid (IGBM).

La intranet global de MAPFRE continúa su exitosa expansión

Tras su despliegue en España, Global Risks y Reaseguro a nivel mundial a principios de 2016, esta plataforma ha desembarcado en Puerto Rico, Brasil, Portugal y República Dominicana. Más de 13.000 empleados acceden ya a un espacio de trabajo común, que permite aprovechar el talento y la diversidad de MAPFRE, favorece la generación de conocimiento, impulsa la

cultura colaborativa y simplifica los procesos, logrando así más eficiencia. Además, en noviembre, se produjo la inauguración del espacio *Personas*, como contamos en las páginas 16 a 19 de este número de *El mundo de MAPFRE*. La implantación global continuará en las próximas fechas con la incorporación de Guatemala, Nicaragua y Colombia.



La aseguradora con mejor reputación en latinoamérica

La segunda edición del informe Merco LATAM posiciona a MAPFRE en la primera posición en cuanto a reputación del sector asegurador en la región. El informe ha sido elaborado con datos recabados en España y Latinoamérica; y revisados por la firma de consultoría KPMG de manera independiente.

La lista completa de las 200 empresas con mejor reputación corporativa se ha elaborado teniendo en cuenta las puntuaciones obtenidas de las diferentes compañías en estos países, donde han participado 82.653 directivos, expertos y otros *stakeholders*.

MAPFRE eleva su participación en la aseguradora indonesia ABDA

MAPFRE anunció en octubre que haría efectiva la toma de control de la compañía aseguradora indonesia PT Asuransi Bina Dana Arta Tbk ABDA, tras firmar un acuerdo que le permitirá incrementar su participación en esta empresa del 20 por ciento al 51 por ciento, por 92 millones de euros.

Por medio de esta adquisición, MAPFRE culmina la operación de entrada en el mercado asegurador indonesio, iniciada en octubre de 2013, cuando se hizo con un 20 por ciento de ABDA, y además firmó un acuerdo de colaboración con esta compañía por la que MAPFRE se ha ido incorporando estos años al mercado indonesio mediante negocios como el de MAPFRE ASISTENCIA.



Jóvenes iberoamericanos visitan MAPFRE con la Fundación Carolina

El CEO territorial de MAPFRE IBERIA, José Manuel Inchausti, y el director general de Fundación MAPFRE, Julio Domingo Souto, recibieron a los jóvenes iberoamericanos que viajaron a España con la Fundación Carolina para desarrollar durante casi 15 días un amplio programa de actividades. Se trata de un grupo de 27 jóvenes con currículums brillantes y 25 años de media. El grupo visitó Sevilla, entre otros lugares, y se reunió con personalidades y políticos del más alto nivel en nuestro país y con directivos de distintas empresas. En MAPFRE, José Manuel Inchausti les explicó el funcionamiento de la industria aseguradora y la importancia de un control adecuado de gestión. Les presentó también la estructura de MAPFRE en el mundo y el peso de España en el Grupo y la actividad globalizada que realiza Fundación MAPFRE en España e Iberoamérica.

MAPFRE MÉXICO celebró la entrega de los premios TOP Car MAPFRE 2016

Nombramientos



Miguel Barcia. CEO de MAPFRE CHILE. Ha asumido importantes cargos directivos en España, USA, México y últimamente en Uruguay.



Marianne Delgado. CEO de MAPFRE URUGUAY. Hasta ahora era directora de Operaciones de MAPFRE VENEZUELA.



Zaida Gabas de Requena. CEO de MAPFRE BHD en República Dominicana. Hasta ahora era CEO de MAPFRE en Paraguay.



Pierina Pumarol. CEO de MAPFRE PARAGUAY. Su destacada experiencia técnica y comercial en República Dominicana será de gran ayuda al desarrollo del negocio en este país.



Enrique Flores-Calderón. Hasta ahora director general adjunto de Verti, ha sido nombrado CEO de la Unidad de Seguros de MAPFRE en Italia.



Raúl Costilla. Director de Negocio y Clientes del Área Regional Iberia y director general adjunto comercial de España.



Moira Romero. Directora de Operaciones del Área Regional LATAM Sur. Desde 2011 era directora de Tecnología y Procesos de MAPFRE en América Central.



MAPFRE GLOBAL RISKS da la bienvenida a los jóvenes de su primer programa de *trainees*

Juan Luis Román y Elvira Vega, chief technical officer y directora de Recursos Humanos de MAPFRE GLOBAL RISKS respectivamente, dieron la bienvenida a los 20 jóvenes que, tras un riguroso proceso de selección, forman ya parte del primer programa de *trainees* de la compañía. Durante los próximos meses, estos jóvenes recibirán formación sobre la organización y la cultura de MAPFRE, sobre el

negocio asegurador y formación técnica del negocio específico de MAPFRE GLOBAL RISKS. Además, cada *trainee* contará con un mentor interno, que les guiará en su proceso de integración y que les aportará conocimiento específico sobre el negocio de grandes riesgos. Esta iniciativa se suma a otros proyectos de *trainees* desarrollados en MAPFRE para dotar a la empresa de jóvenes con perfiles diversos, polivalentes y flexibles.

MAPFRE y Banco Sabadell se alían en México



Las dos compañías han sellado en México una alianza que les permitirá brindar servicios financieros y de protección integral a través de la venta de seguros a los clientes de ambas entidades. Como parte del acuerdo, Banco Sabadell ofrecerá el portafolio de seguros de MAPFRE dentro de su gama de servicios financieros, reforzando la oferta de valor de ambas compañías.

De acuerdo con Jesús Martínez Castellanos, CEO Regional LATAM Norte y CEO MAPFRE MÉXICO, la firma de esta alianza les permitirá ofrecer a los clientes de Sabadell esquemas de protección para salvaguardar la integridad de sus negocios y todas las áreas involucradas en el desarrollo diario de sus operaciones. Los servicios serán ofrecidos de manera personalizada, a través de la atención que MAPFRE les brindará.

La aseguradora más generosa de España

Affinion, proveedor mundial en el diseño y gestión de programas de fidelización y *customer engagement*, reconoció a MAPFRE ESPAÑA en sus Premios Generosidad de Marca, que premian la capacidad de generar valor por parte de las empresas españolas a la sociedad. MAPFRE ESPAÑA se alzó con el Premio Sector Seguros Generales, que la reconoce como la compañía más *generosa* del sector asegurador en España. Para recoger este galardón acudió César Luengo, director de Clientes de MAPFRE ESPAÑA, que lo recibió de manos de Stephan Fuetterer, vocal de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

Una gran contribución a la historia de éxito de MAPFRE

Esteban Tejera, Rafael Casas y Javier Fernández-Cid dejan la compañía tras una trayectoria marcada por su compromiso y dedicación. Han tenido un papel esencial en el liderazgo del Grupo



Esteban Tejera



Rafael Casas



Javier Fernández-Cid

Tras una dilatada y exitosa trayectoria profesional en MAPFRE, Esteban Tejera, vicepresidente primero, Rafael Casas, CEO del Área Territorial LATAM, y Javier Fernández-Cid, CEO del Área Territorial INTERNACIONAL, dejan la compañía a partir del 31 de diciembre. Han sido un claro ejemplo de compromiso y dedicación a MAPFRE, y han contribuido de forma relevante al éxito y liderazgo del Grupo.

Esteban Tejera se incorporó a MAPFRE en el año 2000. Al llegar, “me llamó especialmente la atención el altísimo nivel de profesionalidad y el orgullo de pertenencia que la gente de MAPFRE tiene”, como declaró en una entrevista a *El Mundo de MAPFRE* hace unos años. Desde entonces ha tenido una amplia y destacada trayectoria en la compañía, ocupando distintas funciones de responsabilidad que han culminado con los cargos de vicepresidente primero, además de presidente de MAPFRE RE.

Anteriormente, fue director general del Área Financiera y de Inversiones de MAPFRE y presidente de MAPFRE CAJA SALUD. Es licenciado en Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, actuario de seguros e Inspector de Finanzas del Estado.

Esteban Tejera, que cuenta con una experiencia de más de 30 años en la industria del seguro, ha contribuido de manera notable al éxito y desarrollo de MAPFRE en estos años.

Rafael Casas comenzó su trayectoria profesional en MAPFRE en 1984. Y lo hizo porque “en el sueño de MAPFRE había mucha ilusión y visión de futuro”. Rafael Casas ha desarrollado una

labor esencial en el desarrollo del Grupo en Latinoamérica, destacando su esfuerzo y dedicación.

Actualmente ocupa el cargo de CEO del Área Territorial LATAM, y es también consejero de MAPFRE S.A. y miembro de su Comisión Delegada. Es además Presidente de MAPFRE AMÉRICA, consejero de MAPFRE GLOBAL RISKS, MAPFRE INTERNACIONAL Y MAPFRE RE y patrono de FUNDACIÓN MAPFRE. Realizó estudios de Comercio y Delineación en Barcelona.

Javier Fernández-Cid se incorporó a MAPFRE en 1981 y su carrera en la compañía ha estado ligada casi siempre al mercado internacional. Ha desempeñado distintas funciones de responsabilidad contribuyendo de forma destacada a consolidar la vocación global del Grupo. “Recuerdo con nostalgia y mucho humor aquellos años en los que recorría Europa ‘puerta a puerta’ explicando a las compañías quién era MAPFRE”.

Javier Fernández-Cid es actualmente CEO del Área Territorial INTERNACIONAL, presidente de MAPFRE INTERNACIONAL y presidente de MAPFRE USA. Es también consejero de MAPFRE USA, MAPFRE RE, MAPFRE ASISTENCIA, MAPFRE GLOBAL RISKS, MIDDLESEA y MAPFRE INSULAR. Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, árbitro en Seguros y Reaseguros y miembro de la Asociación Norteamericana de Arbitraje ARIAS-US.

MAPFRE les agradece su compromiso y dedicación, y les desea todo el éxito en su nueva etapa.

Empleados de MAPFRE en todo el mundo apoyan la lucha contra el cáncer de mama



El pasado mes de octubre, MAPFRE se unió a la celebración del Día Mundial Contra el Cáncer de Mama, con actividades en distintos países. Mediante la campaña Súmate al Rosa, MAPFRE quiere concienciar sobre la importancia de una detección precoz de esta enfermedad. En España se logró, por ejemplo, recaudar más de 24.000 euros. MAPFRE estuvo presente junto a la Asociación Española contra el Cáncer en 25 centros de la compañía en el país, gracias a la colaboración de más de 100 voluntarios.

MAPFRE PARAGUAY, primera aseguradora del país en obtener la calificación AAA de Feller Rate por sus obligaciones

Premios a las 50 mejores ideas digitales de *Expansión*

La aplicación Digital Dispatch, desarrollada por el Área de Prestaciones y Proveedores de MAPFRE ESPAÑA, ha logrado el reconocimiento en la categoría Digitalización de Procesos de la II edición de los premios del diario económico *Expansión* a las empresas con las mejores ideas digitales.

Digital Dispatch es una aplicación informática que gestiona los procesos de asignación e interacción con nuestros proveedores de servicios. Además, se trata de una iniciativa global que se está implantando paulatinamente en los distintos países en los que opera MAPFRE.



La directora general adjunta de Prestaciones y Proveedores de MAPFRE ESPAÑA, Mayte Matiacci, fue la encargada de recoger el premio.

Nuevas oficinas directas en Nicaragua

MAPFRE en Nicaragua ha puesto en funcionamiento dos nuevas oficinas directas en Estelí y en Multicentro Las Américas, Managua. Ambas inauguraciones contaron con la presencia de diversos representantes de MAPFRE en el país, quienes se encargaron de dar la bienvenida a los nuevos equipos, profesionales con amplia experiencia en el sector. Las nuevas oficinas cuentan con las más modernas instalaciones, que incluyen una amplia área de atención a clientes e intermediarios, y apertura de siniestros. En los próximos cinco años, MAPFRE continuará con sus planes de expansión en Nicaragua para seguir fortaleciendo su posición estratégica e incrementando su oferta en el país, con la apertura de nuevos centros y fomentando la venta digital.



MAPFRE lanza un plan de pensiones gestionado por Carmignac

La entidad francesa Carmignac, especialista en gestión activa y una de las firmas de gestión de fondos más prestigiosa de Europa, se ha asociado con MAPFRE AM para lanzar un producto de ahorro a largo, MAPFRE Jubilación Activa. Este nuevo plan de pensiones no sólo estará disponible para los clientes a través de la Red de MAPFRE, sino que también se podrá contratar a través de plataformas financieras como Inversis.

MAPFRE Jubilación Activa viene a complementar la oferta existente de fondos gestionados por MAPFRE AM, que actualmente cuenta con 5.036 millones de euros de activos bajo gestión entre fondos de inversión y fondos de pensiones, con 131.800 clientes en fondos de inversión y 177.700 clientes en fondos de pensiones.



José Luis Jiménez, director general corporativo de Inversiones, y Álvaro Anguita, consejero delegado de MAPFRE AM, durante la presentación del plan.

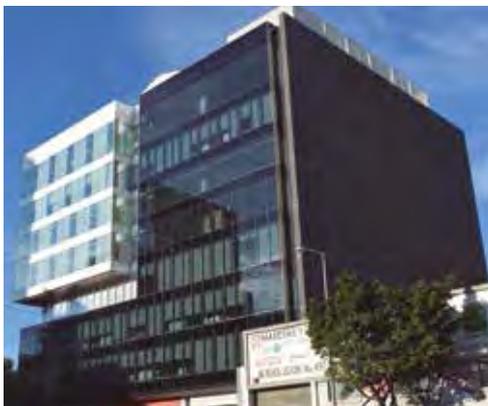
Encuentro Intereuropeo de Reaseguros ENTRE' 2016



MAPFRE RE participó en este evento, el más destacado de la industria reaseguradora en Europa. Maite González, directora del Área España, Portugal e Israel de MAPFRE RE, participó en el panel Mercado de Reaseguro Global: Esta película me suena. En esta edición de ENTRE' 2016, organizado por INESE en Madrid, se abordaron los desafíos que traen consigo los riesgos emergentes, como los ciberriesgos o los drones. También se analizaron las incógnitas y nuevas tendencias en el ámbito de los seguros, como el análisis de la economía de comportamiento o los modelos predictivos para el seguro de Vida.

La compañía líder no vida en latinoamérica

Según el informe anual del Servicio de Estudios publicado por Fundación MAPFRE sobre el mercado de seguros en Latinoamérica, MAPFRE continúa liderando el ranking No Vida en Latinoamérica con 7.299 millones de dólares en 2015, doblando el volumen de negocio alcanzado por sus más directos competidores.



Nueva sede de MAPFRE MÉXICO

El pasado 19 de diciembre, la compañía inauguró una nueva sede en la Ciudad de México, ubicada en Avenida Revolución #507, Colonia San Pedro de los Pinos, a través de la cual busca integrar en un solo punto todas las áreas de negocio de la aseguradora a fin de agilizar y facilitar la atención a sus colaboradores y clientes. Antonio Huertas, presidente de MAPFRE explicó en el evento de inauguración que se busca “agilizar procesos y evitar desplazamientos. Por su parte, Jesús Martínez, CEO Regional para LATAM Norte y CEO MAPFRE MÉXICO, comentó que la apertura de la nueva sede afianza su estrategia de expansión, ya que de manera paralela se abrieron 15 nuevas oficinas en diferentes ciudades de la República Mexicana

LA CIENCIA abre una puerta a los



lesionados medulares



La lesión medular traumática representa uno de los mayores problemas médicos y sociales, sin que existan terapias efectivas capaces de restablecer las secuelas neurológicas que se originan. El Hospital Universitario Puerta de Hierro Majadahonda (Madrid) ha llevado a cabo con éxito el primer ensayo clínico de terapia celular personalizada en pacientes con lesión medular. Más de la mitad de estas personas han recuperado ya parte de la función motora, gracias a una investigación en la que Fundación MAPFRE ha invertido cerca de 1.500.000 euros.

texto **NURIA DEL OLMO**

fotos **DANIEL SANTA MARÍA**

Marisa Pina (60 años), Raul Otero (46) y Lydia Domínguez (38) sufren paraplejía traumática como consecuencia de un accidente de tráfico que les obliga a vivir en silla de ruedas. Hace justamente tres años su suerte cambió.

El neurocirujano Jesús Vaquero, del Hospital Universitario Puerta de Hierro Majadahonda (Madrid), que durante 20 años ha investigado la bioseguridad de un medicamento formado por células madre que se encuentran en la médula ósea, les propuso a ellos y a otras nueve personas con una lesión crónica completa, participar en el primer ensayo clínico de terapia celular personalizada. Los resultados de dicho trabajo, iniciado en julio de 2013, han salido ahora a la luz. Hasta la fecha, nadie había logrado un resultado tan esperanzador.

Especializado en tratar tumores cerebrales, Jesús Vaquero (Madrid, 1950), ha encontrado una solución médica, un “medicamento vivo”, para mejorar la calidad de vida de las personas con paraplejía, causa de gran discapacidad y tradicionalmente irreversible. La intervención consiste en implantar células madre mesenquimales, que pueden dar origen a diferentes tipos de tejido del propio paciente en el lugar exacto de la lesión medular. “Todos los pacientes mejoran en sensibilidad y al menos la mitad puede llegar a recuperar actividad motora, no para andar, pero sí para que muevan músculos que estaban paralizados. Además, 8 de cada 10 ha recuperado ya el control de esfínteres y muchos han mejorado la función sexual”, indica. “Relacionarnos con estas personas ha sido realmente enriquecedor. Nos ven como sus



“ **Fundación MAPFRE continuará apoyando este proyecto, que respalda desde sus inicios y en el que ha invertido cerca de 1.500.000 euros** ”

salvadores, a pesar de que debemos convencerles de que no se van a curar. Muchos tienen claro que no quieren volver a andar, paradójicamente no les interesa. Lo que sí desean es mejorar otro tipo de funciones vitales, que les permite normalizar en gran medida su situación”.

Accidentes de tráfico

El tratamiento de estos pacientes es uno de los grandes retos de la medicina actual. La lesión medular traumática es una enfermedad devastadora, sin ningún tratamiento efectivo, al menos hasta ahora, en pacientes jóvenes que durante toda su vida se ven obligados a arrastrar una gran discapacidad. Esta realidad la conoce bien Raúl Otero, que estos días recuerda con amargura cómo el coche en el que

viajaba como acompañante se salió de la vía y dio varias vueltas de campana. “Fue en abril de 1991, con tan solo 17 años. Mi hermano, que conducía, salió ileso, pero a mí el golpe me dobló por completo”, subraya. Como resultado del accidente sufrió una lesión grave. De un día para otro la parte inferior de su cuerpo dejó de moverse. “Han sido años difíciles, en los que he tenido que volver a empezar de nuevo”. Una visita al urólogo del Hospital Puerta de Hierro hizo que por primera vez escuchara el nombre de Jesús Vaquero. La operación llegó, y tras un mes en la cama, trabajó mano a mano con un fisioterapeuta en la sala de rehabilitación del hospital, casi su segundo hogar. Los resultados son indescriptibles, afirma. “Puedo ponerme de pie y hablar con una persona sin tener que levantar la cabeza, vuelvo a notar el respaldo de la silla en la espalda y ya no tengo que medicarme para ir al servicio. Tienes la sensación de que tanto esfuerzo y sufrimiento ha merecido la pena”.

Es la misma sensación que tiene Lidia Domínguez, quien reconoce, que justo al día siguiente de la operación empezó a tener sensaciones nuevas. “Mi cuerpo era otro. Ya no necesito una sonda para ir al baño, puedo hacer la digestión, me mantengo erguida, no tengo heridas por la mala circulación, mis relaciones sexuales son mucho mejores y hasta me visto como la persona que era antes”. Es el balance de su nueva realidad, la de una persona cuyo cuerpo ha estado paralizado de cintura para abajo durante muchos años debido a un accidente que sufrió con 21 años.

Pero todo ha dado un giro y hay mucho que celebrar. “Ahora tengo un cuerpo que funciona, con sensibilidad, noto si hace frío o calor, el agua de la ducha y hasta siento los dolores, benditas molestias, porque antes si algo malo sucedía en mi cuerpo no lo notaba y no podía correr al hospital”, afirma. Asegura que participar en esta terapia ha ido un regalo y que los doctores Vaquero y Zurita, los responsables de fabricar las células e introducirlas para regenerar la lesión, son personas excepcionales, con una ética profesional inmensa y con una calidad humana extraordinaria. “Trasladan al paciente un respeto y un cariño impresionante”, afirma. Ahora solo reclama que continúe la investigación y que se obtenga más apoyo económico, “para que más personas puedan beneficiarse de este tratamiento, que te devuelve la autoestima, seguridad y las ganas de seguir luchando”. Sin duda ella volverá a ser la primera de la lista si la vuelven a llamar.

La paraplejía en cifras

- Existen al menos unos **50.000** pacientes con lesión medular completa y crónicamente establecida, principalmente **hombres jóvenes**.
- El **80 por ciento** de los casos de lesión medular se deben a accidentes de tráfico, seguido de caídas, accidentes deportivos y laborales y agresiones.
- A pesar de producirse un ligero descenso en las cifras de este tipo de lesionados, siguen originándose entre **800 y 1.000** nuevos casos anuales.
- En España, hay al menos **dos** centros de referencia en la investigación de la lesión medular: el Centro Nacional de Paraplégicos (Toledo) y el Instituto Guttmann (Cataluña).



Más de 800 proyectos de investigación en todo el mundo

La presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, y el presidente de Fundación MAPFRE, Antonio Huertas participaron el pasado 21 de septiembre en la presentación pública de los resultados de este ensayo clínico. El acto, celebrado en Madrid, también contó con la asistencia de S.A.R. la Infanta Doña Elena y Antonio Núñez, directora de Proyectos y vicepresidente de Fundación MAPFRE, respectivamente. Antonio Huertas reiteró su respaldo al proyecto para los próximos años y señaló que “hoy se abre una puerta a la esperanza para miles de personas con lesiones medulares en el mundo”.

Made in Spain

Fundación MAPFRE continuará apoyando este proyecto, que respalda desde sus inicios y en el que ha invertido cerca de 1.500.000 euros. La Fundación, que en los últimos años ha impulsado más de 800 proyectos de investigación en todo el mundo, fue la primera entidad que apostó firmemente por este trabajo, contribuyendo desde el principio a la financiación de los estudios y ensayos clínicos que han sido necesarios. También ha sido testigo excepcional de los esfuerzos y los avances que se han logrado.

La buena noticia es que en estos momentos el hospital cuenta ya con una relación de más de 300 personas de toda España que podrían beneficiarse de estos avances en el hospital madrileño, un centro público de referencia en este campo. “La terapia celular es el futuro”, afirma Jesus Vaquero, doctor *cum laude* en Medicina y Cirugía, y *alma mater* del proyecto, quien tiene claro que este tratamiento también permitirá ayudar a personas que hayan

“ Para que la terapia celular prospere tiene que ser personalizada, lo que implica estudiar minuciosamente la lesión que sufre cada paciente y adecuar el tratamiento ”

sufrido lesiones cerebrales e incluso que sufran Alzheimer y otro tipo de enfermedades neurodegenerativas. “Creo que gracias a nuestra labor durante estos años muchos otros investigadores han comenzado a trabajar en este campo, a ser conscientes de que la terapia celular puede ser útil en casos de paraplejia completa y crónica, lo que es francamente importante”. Él y su fiel equipo de investigadores han demostrado que para que la terapia celular prospere tiene que ser personalizada, lo que implica estudiar minuciosamente la lesión que sufre cada paciente y adecuar el tratamiento. “Ese enfoque sí que ha sido realmente innovador”.



Fundación MAPFRE presenta un libro sobre la evolución histórica del ahorro

“No son tiempos fáciles para los ahorradores tradicionales” afirmó el director general corporativo de

Inversiones de MAPFRE, José Luis Jiménez Guajardo-Fajardo, con motivo de la presentación de *El ahorro en perspectiva histórica. Una herramienta para el progreso de las personas y la sociedad*, obra editada por Fundación MAPFRE, que se presentó el pasado 22 de noviembre en Madrid.

Durante su intervención, el autor de la obra, Claudio Marsilio, doctor en Historia Económica y Social por la Universidad Bocconi de Milán, destacó que “el ahorro privado está tratando de recuperarse con grandes dificultades de la crisis financiera”, y que la lectura económica de los últimos meses ha puesto de relieve un nuevo escenario. “Ahorrar en tiempos de tasas de interés muy bajas e incluso negativas será el verdadero reto del futuro”, indicó.

Su libro es una de las pocas obras existentes que analiza en profundidad la historia del ahorro en diferentes épocas de la historia: desde las civilizaciones griegas y romanas hasta el momento actual.

La obra puede descargarse en el siguiente enlace: www.fundacionmapfre.org



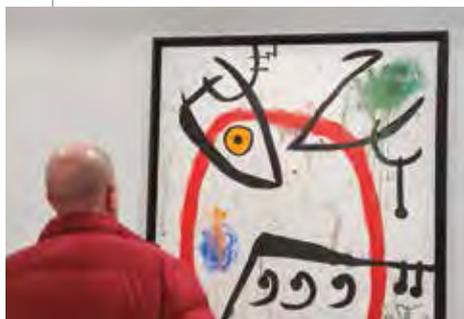
IV Mercadillo Solidario “Comparte con corazón”

Los pasados 16, 17 y 18 de diciembre, Fundación MAPFRE llevó a cabo la cuarta edición de su Mercadillo Solidario en Madrid.

En ella participó un nutrido grupo de voluntarios de MAPFRE que contribuyeron a recaudar fondos para apoyar a niños con enfermedades de larga duración, crónicas o terminales.

Como novedad en esta edición, en los diferentes espacios del mercadillo hubo stands de diversas ONG. Además, se puso en marcha el II Mercadillo Infantil, que fue atendido por “Pequeños Solidarios”, grupo de niños entre los 4 y 16 años, que se están formando sobre temas relacionados con la solidaridad.

Inauguración del nuevo Espacio Miró en Madrid



El pasado 13 de diciembre se inauguró el espacio expositivo dedicado al artista español Joan Miró (Barcelona, 1893–Palma de Mallorca, 1983)

Se trata de un espacio con más de sesenta obras que, en calidad de depósito, se presentan de forma permanente en las salas de exposiciones de Fundación MAPFRE, en el paseo de Recoletos. Procedentes de diferentes propietarios, la colección además cuenta con cuatro esculturas y un óleo de Alexander Calder (obsequios de éste al propio Miró) con el que el pintor catalán mantuvo una gran amistad y una especial proximidad artística.

Por el singular valor artístico de esta iniciativa, Fundación MAPFRE quiere convertir Espacio Miró en lugar de referencia para el estudio del genial artista en Madrid.

Ya está disponible **Soy Cappaz** en América, Asia y Europa



Soy Cappaz, la aplicación desarrollada de forma conjunta por Fundación Gmp y Fundación MAPFRE que promueve la vida independiente y facilita la inserción laboral de las personas con discapacidad intelectual, se puede descargar ya en 20 nuevos países de América y Europa. Con este logro, la plataforma, que hasta hace poco únicamente estaba disponible en España, permitirá que millones de personas alcancen un mayor grado de independencia en sus condiciones de vida y rompan las barreras que dificultan su integración en el mercado de trabajo. La aplicación cuenta con funcionalidades prácticas y fáciles de usar para las tareas de la vida cotidiana y del entorno laboral del interesado, realizar sus desplazamientos con mayor autonomía y seguridad, videos demostrativos, etc.

Además, recientemente Soy Cappaz se ha alzado con uno de los premios de la Fundación Corresponsables por ser una de las iniciativas más innovadoras en el ámbito de la responsabilidad social en Iberoamérica.

Preocupados por la jubilación

Cerca de la mitad de los españoles no confía en recibir una pensión pública cuando alcance su jubilación. Este pesimismo se refleja también en otras respuestas que recoge el estudio *Opinión de los españoles sobre el sistema de pensiones*, fruto de una encuesta realizada por Fundación MAPFRE entre más de 2.700 personas. Entre las conclusiones del informe destaca el hecho de que el 81% de los encuestados cree que la pensión que recibirá será insuficiente para mantener su nivel de vida en el momento de su jubilación. Pese a esta realidad, en la actualidad solo uno de cada tres está ahorrando para su propia jubilación, además de contribuir a financiar las pensiones públicas.

En Europa existen esquemas de ahorro voluntario, obligatorio y/o semi-obligatorio. El informe pone de manifiesto que cerca del 60% de los encuestados prefiere que el sistema sea voluntario, frente a un 27% que considera que debería ser obligatorio. El informe también destaca que casi 9 de cada 10 personas reclaman que la Seguridad Social les informe periódicamente sobre su estimación de pensión pública.



A la derecha, Mercedes Sanz, directora de Seguro y Previsión Social de Fundación MAPFRE, y Juan Fernández Palacios, consejero delegado de MAPFRE VIDA, que presentaron el estudio el pasado 7 de diciembre en Madrid.

NUEVA CONVOCATORIA DE PREMIOS FUNDACIÓN MAPFRE EN WWW.FUNDACIONMAPFRE.ORG

Becas por valor de 150.000 euros para estudios de postgrado

La Fundación ha concedido un total de 34 becas a estudiantes universitarios españoles y extranjeros para que realicen programas académicos relacionados con el seguro y la previsión social en cualquiera de sus facetas: actuariales, técnicas, jurídicas o financieras.

Las ayudas, por importe total de 150.000 euros, han beneficiado a estudiantes con excelente expediente académico de España, Colombia, Ecuador, México, Venezuela y República Dominicana, que cursarán programas de postgrado en prestigiosas universidades o instituciones académicas españolas.

De estas ayudas, tres han ido destinadas a candidatos procedentes de Ecuador y Colombia, a través de un convenio de colaboración que mantiene Fundación MAPFRE con la Fundación Carolina.

I Concierto Solidario de FM



El pasado 1 de diciembre, Fundación MAPFRE celebró en la Iglesia San Jerónimo el Real de Madrid su primer Concierto Solidario, una iniciativa cuyo objetivo es recaudar fondos para ayudar a las personas con menos recursos y que más lo necesitan.

La Orquesta Barroca del Real Conservatorio Superior de Música y la Escuela Superior de Canto de Madrid interpretaron el concierto, cuya recaudación de 10.000 euros se donó a Manos Unidas y Aldeas Infantiles, que llevarán a cabo sendos proyectos sociales orientados a la infancia en Málaga y San José de Chamanga (Ecuador).

Iniciativa global en el Día Mundial en Recuerdo de las Víctimas de los Accidentes de Tráfico



Con motivo de esta conmemoración, celebrada el pasado 20 de noviembre, Fundación MAPFRE organizó un gran número de actividades de educación, formación e investigación, que se llevaron a cabo a nivel global.

Una de ellas fue el reparto entre todos los empleados de MAPFRE en el mundo de una pulsera solidaria junto con un folleto informativo que explica qué medidas son imprescindibles para prevenir un accidente vial.

También se estrenó en redes sociales y en la página web www.fundacionmapfre.org el vídeo homenaje *Un minuto de silencio*. Fundación MAPFRE no ha contado con actores ni extras para su producción: han sido los propios empleados quienes han cedido su imagen para este pequeño homenaje.

Con estas iniciativas Fundación MAPFRE pretende concienciar a la sociedad sobre la importancia de la seguridad vial a la hora de prevenir los accidentes de tráfico, que cada año acaban con la vida de 1,3 millones de personas en todo el mundo.

Éxito de participación en el Concurso de Cuentos FM

Durante los nueve meses que ha durado el Concurso de Cuentos Fundación MAPFRE, se han recibido 3.895 relatos de alumnos de educación primaria y secundaria de 1.995 escuelas, con más de 2.369 tutores de 19 países iberoamericanos. Los participantes han imaginado un mundo mejor a través de temas como la prevención de accidentes y la seguridad vial, la acción social (cooperación para el desarrollo y la inclusión social), el arte como forma de conocimiento, la cultura aseguradora y los estilos de vida saludables.

Una vez finalizada la selección de los relatos ganadores, Fundación MAPFRE entregará en cada país más de un centenar de premios entre bicicletas, ordenadores portátiles, tablets, cámaras deportivas y material educativo para los ganadores, no sólo alumnos, sino también profesores y centros educativos en los que cursan estudios.

Próximamente se publicarán los relatos en <https://concursodecuentos.fundacionmapfre.org/>

¡Te esperamos en la próxima edición!

Voluntarios de 21 países se suman al Mes Solidario de Fundación MAPFRE



Fundación MAPFRE, a través de su programa Voluntarios, puso en marcha, por quinto año consecutivo, su mes solidario, que en esta edición se centró en la campaña SOS Respira. Esta campaña, del Área de Promoción de la Salud de la Fundación, está dirigida a reducir las muertes por obstrucción de la vía aérea y los voluntarios, empleados de MAPFRE, realizaron actividades y talleres para informar sobre las pautas de actuación en caso de que se produzca un atragantamiento, especialmente en locales de hostelería y restauración.

Así, durante la celebración de la campaña los voluntarios MAPFRE dieron a conocer la aplicación móvil gratuita SOS-Respira, que enseña a realizar de forma adecuada la maniobra de Heimlich a través de vídeos y textos de apoyo.

La cooperación, elemento clave de la marca España

La Cámara Española de Comercio en México acogió un encuentro organizado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas para resaltar la labor de la Fundación Real Madrid en el país, en una mesa de debate en la que intervino el CEO del Área Regional LATAM Norte y de MAPFRE MÉXICO, Jesús Martínez Castellanos.

En su intervención, Martínez Castellanos explicó que Fundación MAPFRE colabora con la Fundación Real Madrid en ocho países (México, El Salvador, Panamá, República Dominicana, Brasil, Perú, Paraguay y Filipinas) y beneficia a más de 2.000 niños y jóvenes, proporcionándoles ayuda académica, nutricional y psicopedagógica.



Jesús Martínez en un momento de su intervención.

Nuevos patronos de la Fundación

El Consejo de Administración de MAPFRE ha aprobado el nombramiento de dos nuevos patronos de Fundación MAPFRE. Se trata de José Manuel Inchausti y de Francisco Marco, que se incorporarán a este órgano a partir del 1 de enero de 2017.



José Manuel Inchausti

Licenciado en Derecho y CEO del Área Territorial Iberia de MAPFRE. Lleva más de 27 años de carrera en el Grupo y ha desempeñado importantes responsabilidades directivas en Brasil, Colombia —donde fue presidente de MAPFRE COLOMBIA— y España, donde fue Director General Territorial, Director General de Tecnologías y puso en marcha la Dirección General de Soporte a Negocio.



Francisco Marco Orenes

Licenciado en Medicina y Cirugía y cuenta con más de 24 años de carrera profesional en MAPFRE, donde en la actualidad es director general corporativo del Área de Soporte a Negocio. Además de en España, donde ha desempeñado importantes cargos de responsabilidad, fue presidente ejecutivo de MAPFRE PERÚ.

El patronato de Fundación MAPFRE está formado en la actualidad por un total de 14 miembros. La composición completa se puede consultar en la siguiente web: www.fundacionmapfre.org

Las vitaminas,



Las vitaminas son nutrientes necesarios que cumplen funciones específicas dentro del organismo. Una dieta rica en frutas y verduras garantiza la cantidad adecuada de las mismas.

texto **ÁREA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS**

“ Tanto el abuso como el déficit son perjudiciales y pueden poner en riesgo la salud ”



EN SU JUSTA MEDIDA

Las vitaminas son sustancias orgánicas que nuestro cuerpo necesita en dosis muy pequeñas pero que tienen una función fundamental, la gran mayoría no pueden ser sintetizadas por el propio cuerpo humano, por lo que deben ser incorporadas en la dieta. Su utilidad radica no sólo en intervenir en las funciones metabólicas del organismo, sino que además, son capaces de modificar algunos de los efectos de ciertas enfermedades crónicas.

Utilidad y fuentes naturales de vitaminas

Nuestro cuerpo, para su correcto funcionamiento, necesita 13 vitaminas que pueden clasificarse según su solubilidad, y esta influye en su eliminación y en su almacenamiento. Si son solubles en agua, se denominan **hidrosolubles** o si lo son en lípidos, **liposolubles**.

No es necesario consumir vitaminas en exceso: tanto el abuso como el déficit son perjudiciales y pueden poner en riesgo la salud. Una dieta rica en frutas y verduras garantizaría la cantidad adecuada de las mismas.

Carencia en la ingesta de vitaminas

La carencia de las vitaminas puede ocasionar problemas e incluso enfermedades cuyo tratamiento se basa en suplir esta falta mediante el uso de

suplementos vitamínicos y así cumplir con los niveles saludables de vitaminas.

Exceso en la ingesta de vitaminas

Según el Centro Nacional de Estadística de Salud (NCHS, por sus siglas en inglés), una rama del Servicio de Salud Pública de Estados Unidos, hasta un 40% de la población americana, consume suplementos dietéticos, entre los cuales, los vitamínicos son los más utilizados, una tendencia que va en aumento.

Los datos estimados en España también sitúan entre el 16 y el 35% la proporción de consumidores habituales de suplementos de vitaminas, sobre todo en población joven y con mayor nivel socioeconómico. Este consumo es inferior al de países como Francia (18%), países anglosajones (31%), nórdicos (33%) o centroeuropeos (21%).

Es muy importante destacar que provocar un exceso de vitaminas consumiendo alimentos naturales es difícil y sólo suele generarse por un consumo de suplementos vitamínicos. Por ello, hay que evitar recurrir a estos suplementos sin supervisión médica. Por todo esto, una dieta equilibrada, variada y que incluya la ingesta de todos los alimentos permite satisfacer las necesidades nutricionales en la mayor parte de los casos. Las circunstancias personales de cada individuo, su estado de salud y las necesidades específicas nutricionales, serán las que determinen la necesidad o no de suplementos vitamínicos, que su médico le aconsejará si es el caso.



Vitaminas	Función	Se encuentra en	Déficit	Exceso
Vitamina A 	Antioxidante. Interviene en el crecimiento. Fortalece el sistema inmunitario.	Lácteos, huevos, hígado y pescados grasos.	Puede producir problemas de acné y de la visión, más concretamente, afecta la visión nocturna. A largo plazo, es posible causa de ceguera.	Retinol, puede traernos problemas como fatiga, náuseas, pérdida de peso, dermatitis, estreñimiento y un anómalo desarrollo de nuestros huesos.
Vitamina B 	Convierte los alimentos en energía. Ayuda en la formación de hemoglobina.	Cerdo, pollo, pavo, pescado, pan, cereales, papas y huevos.	Provoca anemia. Se produce cansancio, pérdida de apetito, sensación de mareo, hormigueo y entumecimiento de manos y pies... Es muy importante tomar ácido fólico durante los primeros meses de embarazo y gestación para prevenir problemas en la formación de la médula espinal o el cerebro.	Problemas como urticaria, disminución del apetito y bajada en los niveles de potasio de nuestro organismo, además nos puede alterar el sueño y producirnos irritabilidad.
Vitamina C 	Protege las células, lo que ayuda a la cicatrización de las heridas y fortalece los órganos.	Naranjas, pimientos verdes y rojos, fresas, brócoli, papas y grosellas.	Escorbuto, que se caracteriza por lesiones y úlceras en la piel, hemorragias, gingivitis, síntomas de anemia.	Sobre todo en niños, puede dañar la función renal, hepática y generar hipocalcemia. Está asociada a molestias digestivas como diarrea o acidez.
Vitamina D 	Ayuda en la absorción del calcio. Regula la cantidad de fosfato.	Salmón, hígado, sardinas y yema del huevo. La luz del sol favorece su síntesis.	Personas propensas: bebés que sólo toman leche materna, personas con piel oscura, ancianos y personas con obesidad. Los síntomas son sentirse cansado y apático y el dolor de huesos o estómago.	Debilidad general y puede producir vómitos y diarreas. A largo plazo puede ocasionar daño severo en huesos, tejidos blandos y riñones.
Vitamina E 	Antioxidante Fortalece el sistema inmunitario.	Aceites vegetales y verduras y legumbres verdes.	Puede provocar síntomas neurológicos, inclusive equilibrio y coordinación deficiente, daños en los nervios sensoriales, debilidad muscular y daños en la retina del ojo. El sistema nervioso en desarrollo parece ser especialmente vulnerable.	Debilidad muscular, pérdida del apetito, visión borrosa, dolor de cabeza. Aumenta las posibilidades de hemorragia interna y problemas cardíacos.
Vitamina K 	Necesaria para coagulación de la sangre.	Vegetales de hojas verdes como el brócoli y la espinaca	Coagulación de la sangre deficiente, tendencia a los hematomas y las hemorragias. En bebés, puede ocasionar hemorragias dentro del cráneo de consecuencias fatales.	Problemas de coagulación sanguínea. En recién nacidos puede producir daño hepático.