





Múnich [Alemania]
Buenos Aires [Argentina]
Bruselas [Bélgica]
São Paulo [Brasil]
Toronto [Canadá]
Santiago de Chile [Chile]
Bogotá [Colombia]
Madrid [España]
New Jersey [Estados Unidos]
Manila [Filipinas]
París [Francia]
Milán [Italia]

México D.F. [México]

Lisboa [Portugal]
Londres [Reino Unido]
Caracas [Venezuela]



Faustino Pérez Castrejo

Director

MAPFRE RE México

Porfirio Díaz, 102 - Despacho 201

Colonia Nochebuena

03720 México D.F.

México



Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción, distribución, transformación, manipulación, comunicación pública o cualquier otro acto de explotación total o parcial, gratuito u oneroso, de los textos, imágenes o cualquier otro contenido que aparezca en esta publicación.

Dicha autorización escrita se solicitará a la dirección electrónica trebol@mapfre.com, indicando el título del texto (artículo o entrevista) que se desea reproducir, autor/es, número de revista **trébol** en que se publicó y medio en el que se difundirá.

trébol no se hace responsable del contenido de ningún artículo o trabajo firmado por sus autores, ni el hecho de publicarlos implica conformidad o identificación con los trabajos expuestos en esta publicación.



Buzón del lector:

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

Versión web de **trébol** con contenidos adicionales disponible en www.mapfrere.com



trébol

Es una publicación de MAPFRE RE

Presidente:

Ramón Aymerich

Directora:

María Teresa Piserra

Coordinadora:

Begoña Lombarte

Consejo de Redacción:

Juan Armijo

Almudena de Arteche

Julio Castelblanque

Esther Cerdeño

Javier Fernández-Cid

Eduardo García

Mario García

M^a Teresa González

Rocío Herrero

Pedro de Macedo

Luis de Mingo

Enrique Orsolich

Juan Luis Román

Eduardo Sánchez

Mercedes Sanz

Juan Satrústegui

Diseño gráfico y maquetación:

www.quiank.com

Imprime:

Imagen Gráfica

ISSN:

1137-246X

Depósito Legal:

M. 33.551/1996

sumario

03

editorial

04

artículo:

Los desastres y los Planes de Continuidad de Negocio en las empresas de seguros

Lionel Güitta Abellán

Subdirector Continuidad de Negocio y Contingencia
MAPFRE

Madrid - España

18

artículo:

El jamón ibérico, economía de tradición

José Vilches Moraga

Director

NAVIDUL

Madrid - España

28

entrevista:

Ignacio de la Torre

Socio

Arcano Valores

Madrid - España

36

entrevista:

Gregorio Izquierdo

Presidente

Instituto Nacional de Estadística (INE)

Madrid - España

43

agenda



editorial

En el mundo del teatro siempre se dice «que el espectáculo continúe», por muchas desgracias o accidentes que ocurran. En el entorno empresarial, prepararse para garantizar la continuidad del negocio ya forma parte de la estrategia global. Lionel Güitta, Subdirector de Continuidad de Negocio y Contingencia de MAPFRE, sistematiza en un artículo para **trébol**, las etapas que se cubren en una compañía de seguros a la hora de involucrar todas las áreas, personas y actividades de la empresa, de forma que queden identificadas las prioridades y las interdependencias entre ellas en el «momento del desastre» para poder reaccionar eficazmente.

El jamón ibérico es una alhaja gastronómica exclusiva de la península ibérica, resultado del despiece de ejemplares de raza porcina ibérica, criados y alimentados en las dehesas bajo las encinas. Pero para no equivocarse cuando se come o se compra un jamón, es conveniente consultar el artículo de José Vilches, gran conocedor del sector. Cuantifica en 1.880 millones de EUR la facturación anual de esta industria y recuerda que, después de años de duros ajustes por la crisis económica, se está invirtiendo la situación. Ya se detecta una escasez de materia prima y fuertes subidas en el precio de producto en fresco.

Siempre se ha dicho que la información es poder, pero si es fiable, está ordenada y disponible, se convierte en una herramienta muy potente. Gregorio Izquierdo es desde 2012 el Presidente del Instituto Nacional de Estadística (INE), y viene del entorno universitario marcado por el binomio Estadística/Economía. Consciente de la demanda de información que se hace desde todos los sectores de la sociedad, está abriendo los canales de comunicación que ofrecen las Tecnologías de la Información, para poner a disposición en tiempo y forma las estadísticas que toman el pulso a la evolución de España.

La macroeconomía no se correlaciona temporalmente con el nivel de vida de la población de un país; sin embargo, su deterioro o mejora acaba por repercutir en el día a día de los ciudadanos. Ignacio de la Torre asesora a sus clientes acerca de dónde invertir, y ve semejanzas claras entre la situación de Alemania en 2004 como franca exportadora, con la evolución de la economía española en 2014, y los varios signos de cambio de ciclo. Lo cierto es que sus informes tienen impacto fuera de España y los flujos monetarios se intensifican. Confiemos en que tenga mucha razón.

Los desastres y los Planes de Continuidad de Negocio en las empresas de seguros



Lionel Güitta Abellán
Subdirector Continuidad de Negocio y Contingencia
MAPFRE
Madrid - España



Mundo globalizado, entorno empresarial complejo

El mundo actual está globalizado y por tanto las empresas tienen múltiples interdependencias y conexiones con compañías que son tanto sus clientes como sus proveedoras de bienes y servicios.

En este entorno complejo existen múltiples amenazas, algunas de las cuales, si se materializasen, podrían afectar no sólo a la supervivencia de la empresa que lo sufre, sino también a todo el entramado con el que se relaciona, así como a terceros, directa o indirectamente relacionados con ella.

La preocupación por proteger a las compañías frente a la ocurrencia de desastres se manifiesta, en un principio, en el área informática, cuando se va tomando conciencia de las consecuencias que los fallos tecnológicos pueden provocar en las empresas, como la paralización de su actividad o la pérdida de información.

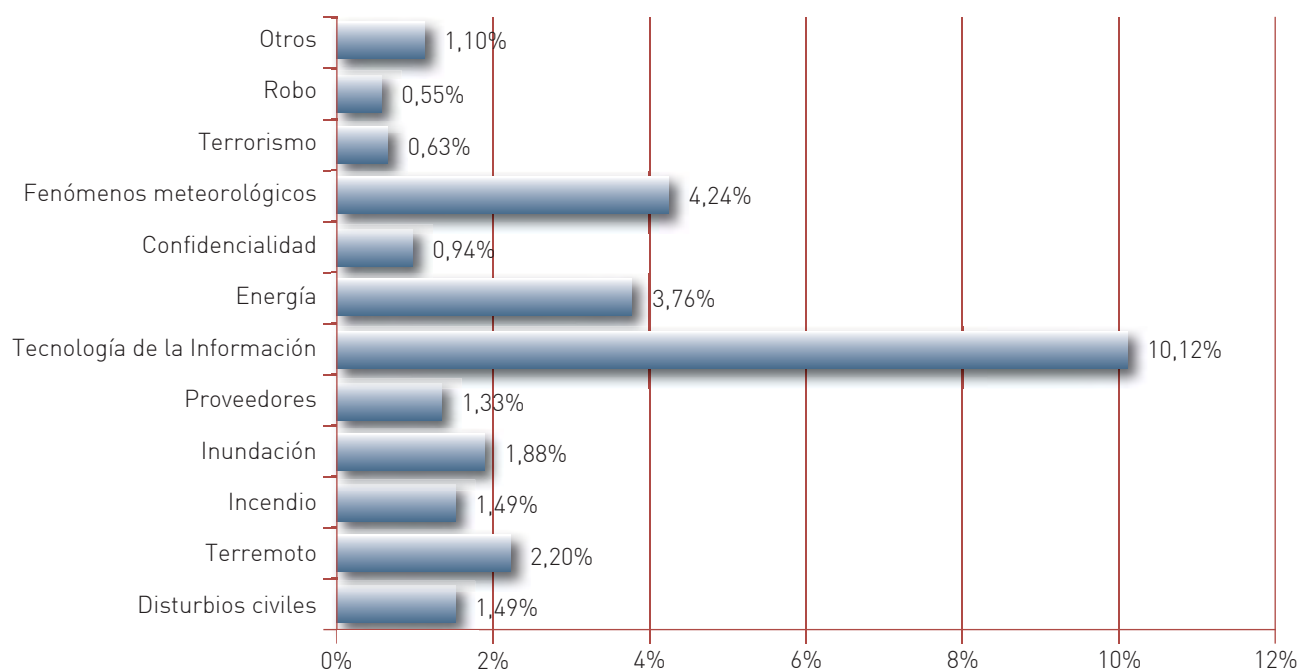
Cada vez es menos frecuente encontrar organizaciones que no realicen copias de seguridad de la información almacenada en sus servidores o que incluso cuenten con soluciones alternativas que les permitan recuperar su capacidad de proceso de información en centros de procesos de datos alternativos, propios o externalizados.

La preocupación por proteger a las compañías frente a la ocurrencia de desastres nace en el área informática, cuando se va tomando conciencia de sus consecuencias, como la paralización de su actividad o la pérdida de información

Los desastres ocurren también en las compañías aseguradoras: ¿Ha tenido que activar su empresa el Plan de Continuidad de Negocio (PCN) a lo largo del último año por alguna de estas causas?

Elaboración Propia.

Fuente: 2011-2012 *Global Business Continuity Management Program Benchmarking Study (Insurance Segment Report)*. *Continuity Insights/KPMG*.



El estudio se ha realizado entre noviembre de 2011 y enero de 2012, y se ha contado con la respuesta de 685 ejecutivos de organizaciones ubicadas en más de cuarenta países, estando una cuarta parte de ellas ubicadas fuera de Estados Unidos de América. Los resultados mostrados están referidos exclusivamente a las empresas del sector asegurador, que suponen un 10,6% del total de compañías participantes en el estudio. La Tecnología de la Información es el principal elemento que desencadena la necesidad de activación de los planes de continuidad de negocio, incluyendo en este apartado, tanto las caídas de servicio programadas por actualizaciones, el mantenimiento y la gestión de cambios, así como las que no han sido programadas: ataques de virus, denegaciones de acceso o comunicaciones.

Una vez sufrido un desastre, es muy complicado recuperar la operatividad completa de la empresa, por lo que será necesario realizar un análisis previo en el que se determine el orden a la hora de recuperar los procesos, los tiempos mínimos y los recursos necesarios

Sin embargo, la ocurrencia de desastres de diferente magnitud y alcance han provocado que las empresas sientan la necesidad no sólo de garantizar la recuperación tecnológica, sino también la continuidad de la operativa de sus procesos de negocio, y por tanto de todos aquellos recursos que lo soportan, como sus infraestructuras, los centros de trabajo, el personal y su red de proveedores.

Para garantizar la recuperación de la operativa de los procesos de negocio en las empresas tras un evento catastrófico, se debe trabajar en «tiempo de normalidad» analizando, diseñando e implantando soluciones que hagan posible su recuperación en «tiempo de

desastre». Dichas soluciones no se refieren solo a medidas preventivas o paliativas, sino a las vitales cuando la magnitud del desastre, la falta de mantenimiento, un error de cálculo o cualquier otra causa, las haga insuficientes para que la empresa sea viable tras el desastre. Estas soluciones pasan por disponer de ubicaciones físicas alternativas, formar al personal en otras áreas del negocio, la reasignación de funciones o la duplicidad de proveedores, entre otras.

Es evidente que, una vez sufrido un desastre, es muy complicado recuperar la operatividad completa de la empresa, por lo que será necesario realizar un análisis previo en el que



se determine el orden a la hora de recuperar los procesos, los tiempos mínimos necesarios para su recuperación y los recursos necesarios para dar una calidad de servicio mínimamente aceptable. Además, se desarrollarán las soluciones que permitan proporcionar esa respuesta de la empresa para hacer frente al desastre: planes de recuperación de la actividad, planes de comunicación, planes de pruebas y formación.

A lo largo de los últimos años se han definido diversos estándares internacionales relacionados con la continuidad de negocio para ayudar a las organizaciones a gestionar los aspectos a tener en cuenta para garantizar, en la medida de lo posible, la resiliencia de la empresa que ha sufrido un desastre. En mayo de 2012 se publicó el estándar internacional más reciente: «ISO 22301 Seguridad de la Sociedad -Sistema de gestión de continuidad de negocio- Requisitos».

En el caso del sector financiero y, concretamente, en el sector asegurador, se está requiriendo, por parte del órgano regulador de

la zona o del país, garantizar la continuidad operativa de las compañías. Así podemos observar cómo, en el ámbito europeo, la directiva Solvencia II, hace mención a la necesidad de garantizar la continuidad operativa:

Art. 41.4: Las empresas de seguros y de reaseguros adoptarán medidas razonables para garantizar la continuidad y la regularidad en la ejecución de sus actividades, incluida la elaboración de planes de emergencia. A tal fin, las empresas emplearán sistemas, recursos y procedimientos adecuados y proporcionados.

Además de definir el «Riesgo operacional» como:

El riesgo de pérdida derivado de la inadecuación o de la disfunción de procesos internos, del personal o de los sistemas, o de sucesos externos.

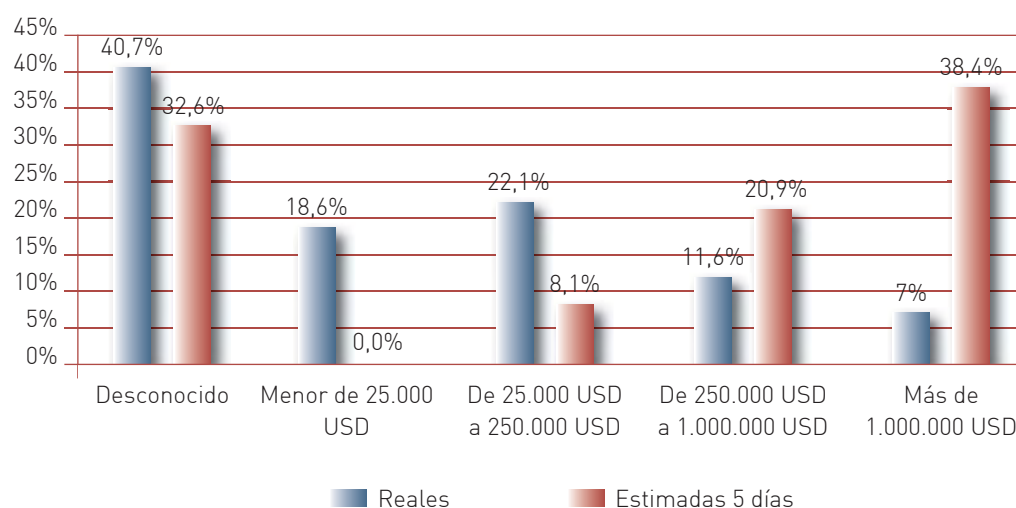
La medida de este Riesgo Operacional forma parte del cálculo del capital de solvencia obligatorio (SCR: *Solvency Capital Requirement*).

Hay definidos diversos estándares internacionales de continuidad de negocio para garantizar, en la medida de lo posible, la resiliencia de la empresa que ha sufrido un desastre

¿Cuáles son las pérdidas económicas estimadas provocadas por los incidentes producidos en su empresa en el último año? ¿Y las pérdidas financieras estimadas por un periodo de parada del negocio durante cinco días? (USD)

Elaboración Propia.

Fuente: 2011-2012 *Global Business Continuity Management Program Benchmarking Study (Insurance Segment Report)*. Continuity Insights/KPMG.



Es significativo ver que el 40% de las organizaciones desconocen el coste económico de las pérdidas que les han supuesto los incidentes, mientras que también casi el 40% cuantifican las pérdidas por paralización del negocio durante cinco días en más de un millón de USD.

Aspectos principales para desarrollar un Plan de Continuidad de Negocio

A la hora de la toma de decisión del desarrollo de un PCN, ya sea por requerimiento legal o por convencimiento de su necesidad, hay que valorar los siguientes aspectos:

- ▶ **Existencia de compromiso de la Alta Dirección de la compañía:** Tener un promotor del proyecto con suficiente influencia en la empresa para lograr la involucración decidida de todas las áreas implicadas.
- ▶ **Alcance del plan a desarrollar:** Identificar, claramente, qué áreas de la compañía van a ser analizadas, y qué ubicaciones físicas se van a contemplar.
- ▶ **Recursos que se van a destinar al proyecto:** Pueden ser recursos humanos de la propia compañía, que deberán dedicarse casi en exclusiva al desarrollo del pro-

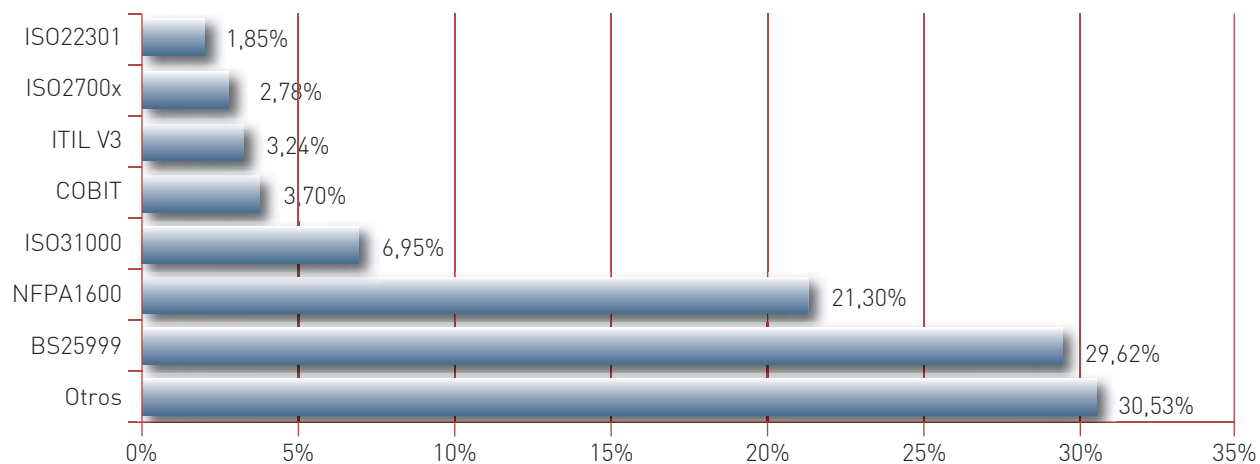
yecto y/o recursos económicos para que el proyecto sea desarrollado. También puede llevarse a cabo por una empresa especializada, aunque siempre habrá que contar con la participación del propio personal de la compañía, en un porcentaje de tiempo, para proporcionar información y validar los resultados entregados.

- ▶ **La continuidad de negocio se convierte en un proceso más de la compañía:** Tras la finalización del proyecto, además de la propia implantación de las soluciones, se requerirá que el plan sea actualizado periódicamente y siempre que haya cambios relevantes en la compañía. El nuevo proceso deberá contar con responsables y recursos suficientes para su desarrollo que se encargarán del diseño, preparación y realización de pruebas que garanticen la idoneidad de las soluciones implantadas, así como el entrenamiento del personal involucrado.

¿Cuál es el estándar de gestión de continuidad de negocio que se ha aplicado en su empresa aseguradora?

Elaboración Propia.

Fuente: 2011-2012 *Global Business Continuity Management Program Benchmarking Study (Insurance Segment Report)*.
Continuity Insights/KPMG.



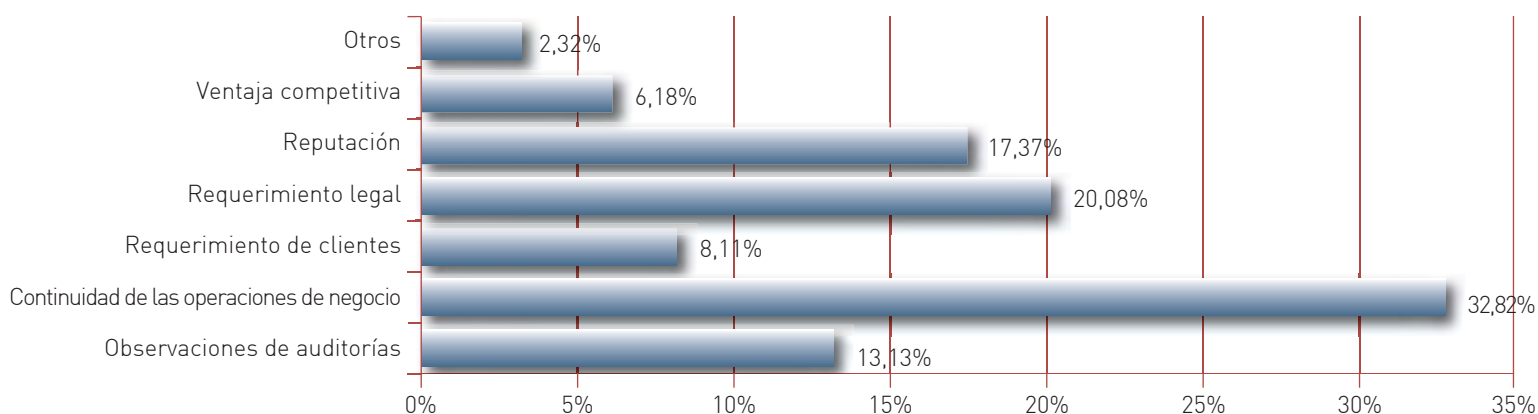
Se puede observar que un tercio de las compañías basan su sistema de gestión de la continuidad de negocio en estándares locales del país o estándares no específicos de continuidad de negocio (Otros). El elevado porcentaje de la aplicación del estándar NFPA1600 está motivado principalmente porque la mayoría de las compañías intervinientes en este estudio están localizadas en EE.UU. La normativa ISO22301, que sustituye a la BS25999, aparece con bajo porcentaje porque a la fecha del estudio estaba en fase de borrador (publicada en mayo 2012). También es destacable que casi un 7% de las compañías basan su sistema de gestión de continuidad de negocio en estándares relacionados principalmente con la tecnología (ITIL, COBIT).



¿Cuáles son las razones principales para la implantación de un sistema de gestión de continuidad de negocio en su compañía aseguradora?

Elaboración Propia.

Fuente: 2011-2012 *Global Business Continuity Management Program Benchmarking Study (Insurance Segment Report)*.
Continuity Insights/KPMG.



Una de cada tres compañías aseguradoras han desarrollado un PCN (o está en proceso), fundamentalmente para mantener la continuidad de sus operaciones, mientras que una de cada cinco lo hace para cumplir con los requisitos legales.



Fases de desarrollo del PCN

Un PCN tiene por objeto dotar a una organización de la capacidad de reacción necesaria para conseguir la vuelta a la normalidad, de la manera más efectiva, tras una interrupción de las actividades del negocio causadas por un desastre. De manera formal, el estándar ISO 22301, define un Plan de Continuidad de Negocio como:

Conjunto de procedimientos documentados que guían a las organizaciones para responder, recuperar, reanudar y restaurar, tras una interrupción, a un nivel predefinido de operación. Normalmente esto cubre los recursos, servicios y actividades necesarias para garantizar la continuidad de las funciones críticas del negocio.

El desarrollo de un PCN en una compañía de seguros contempla cuatro fases, que se describen a continuación:



1. Análisis de riesgos de los escenarios de indisponibilidad

Los procesos de una compañía aseguradora necesitan de cinco grupos de elementos para poder realizarse:

- ▶ Personas.
- ▶ Edificios/Infraestructuras.
- ▶ Información.
- ▶ Tecnología.
- ▶ Proveedores.

Se analizan entonces los riesgos de ocurrencia de un escenario de indisponibilidad de cada uno de ellos, cuantificando la probabilidad de materialización de las amenazas. Así se determinarán las medidas adicionales a aplicar para detectar o mitigar sus consecuencias. Constituye además una herramienta de decisión para priorizar las soluciones de estrategias de recuperación. Las dificultades asociadas a esta fase son las propias de un análisis de riesgos, entre otros:

- ▶ Disponer de histórico de incidentes que hayan afectado a la compañía.

- ▶ Acceso a la información necesaria.

2. Análisis de Impacto en el Negocio

Se trata de analizar el impacto que supone en la empresa la no realización de cada uno de los procesos, obteniendo como resultado de la misma la lista ordenada de procesos según su criticidad y determinando el tiempo en el que se requiere su recuperación tras la declaración del desastre.

Esta es la actividad más importante en la definición de un Plan de Continuidad de Negocio, ya que el resto de los trabajos a realizar estarán basados en los resultados que obtengamos en esta fase.

Las principales dificultades del Análisis del Impacto de Negocio son las siguientes:

- ▶ **Necesidad de dedicación de los responsables de los procesos para la determinación de los impactos.** Aportar la información necesaria para el análisis a realizar, requiere

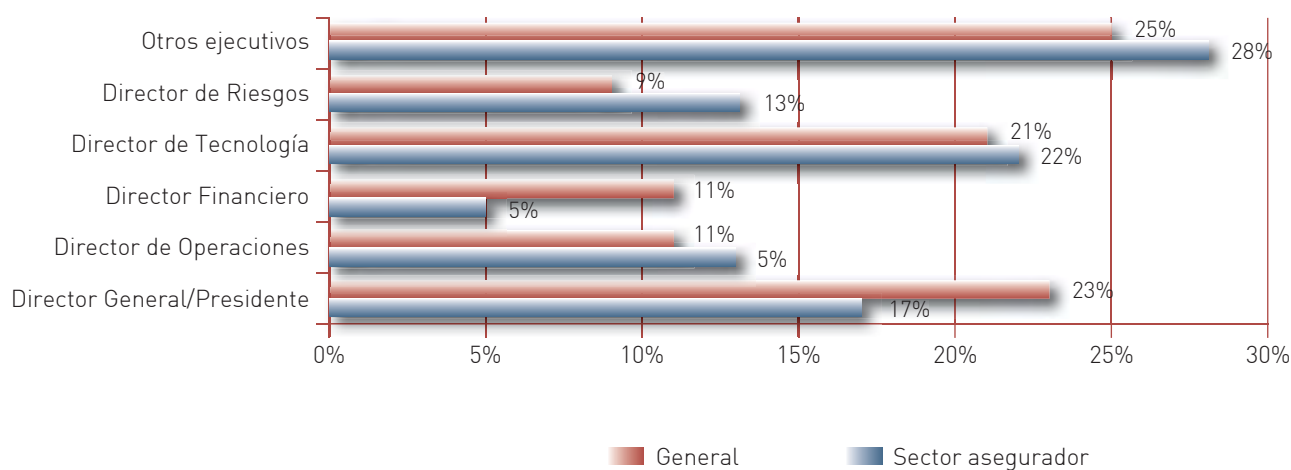
Un PCN tiene por objeto dotar a una organización de la capacidad de reacción necesaria para conseguir la vuelta a la normalidad, de la manera más efectiva, tras una interrupción de las actividades del negocio causadas por un desastre



¿Quién es el principal promotor del desarrollo de los sistemas de gestión de continuidad de negocio?

Elaboración Propia.

Fuentes: 2011-2012 *Global Business Continuity Management Program Benchmarking Study (Insurance Segment Report)*. *Continuity Insights/KPMG* y *Business Continuity Preparedness Survey, Q4 2011*. *Forrester/Disaster recovery Journal*.



En el gráfico no se aprecian diferencias significativas entre los resultados obtenidos entre las compañías del sector asegurador y los resultados que contemplan todos los sectores empresariales. Hay que señalar la influencia que tiene el máximo responsable de la tecnología en la implantación de un sistema de gestión de continuidad de negocio.



un tiempo que, si se suma a las labores del día a día, supone un esfuerzo adicional de los responsables.

- **Minorar la subjetividad personal de cada responsable en la determinación del impacto de los procesos.** Para evitar que los resultados se vean sesgados por quienes se consideran especialmente imprescin-

dibles para la empresa o los que consideran que su trabajo aporta poco valor, se puede impartir charlas formativas o talleres que expliquen el objetivo que se pretende, y/o recoger la información del impacto de forma no directa. Esta última técnica requiere un trabajo previo para escoger las cuestiones a plantear, los criterios de respuesta a emplear, las ponderaciones de cada una de las cuestiones y el proceso matemático que realiza el cálculo final. Adicionalmente, los resultados obtenidos se deben revisar con los responsables superiores, ya que tienen una visión de conjunto con la que pueden detectar incongruencias en la clasificación de los procesos que estén bajo su responsabilidad.

- **Valorar la criticidad de las actividades.** Debido al profundo análisis que se realiza, el personal responsable puede interpretar que se está valorando su importancia para la empresa. Es un aspecto importante a aclarar, sobre todo dada la situación económica actual. Se debe insistir en que el objetivo es medir la criticidad de cada una de las actividades en caso de que la compañía se vea afectada por un desastre, no la importancia de la actividad realizada. Todas las que se desarrollan en una compañía son importantes, pero en caso de verse afectada por un desastre, la compañía debe priorizar la recuperación de unas frente a otras. Inicialmente, debe centrar sus esfuerzos en reanudar las actividades cuya no realización puedan suponer un ma-

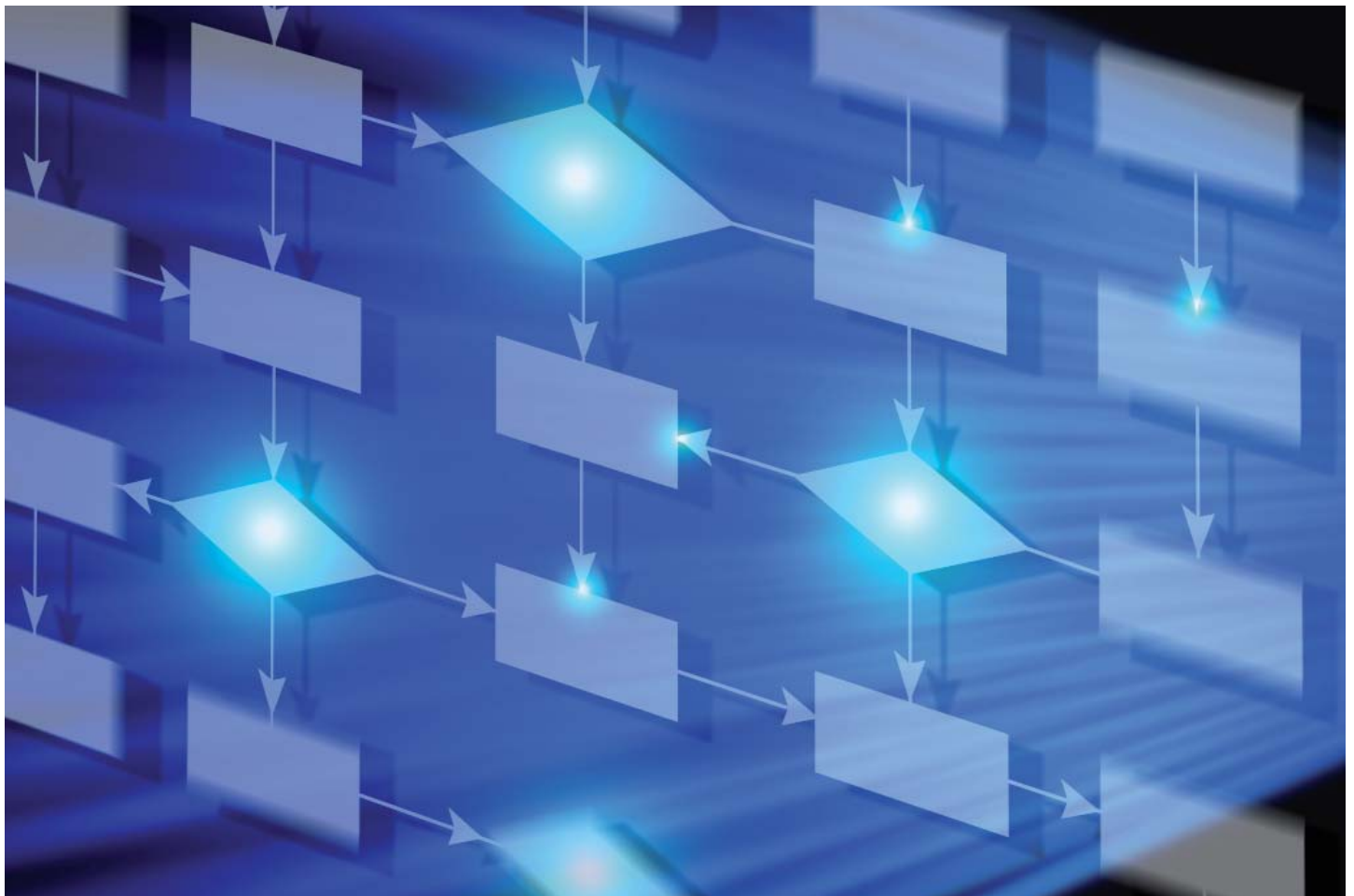
Debido a la profundidad del Análisis de Impacto de Negocio, el personal responsable puede interpretar que se está valorando su importancia para la empresa. Es un aspecto importante que debe aclararse, sobre todo dada la situación económica actual

Número de empleados en FTE (*Full-Time Equivalent*) dedicados a la Gestión de la Continuidad de Negocio en las compañías aseguradoras.

Elaboración Propia.

Fuente: 2011-2012 *Global Business Continuity Management Program Benchmarking Study (Insurance Segment Report. Continuity Insights/KPMG.*

| Nº FTE | 0/2 | 3/5 | 6/9 | 10/20 | +20 |
|------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Nivel Corporativo | 22,89% | 7,63% | 3,21% | 1,61% | 0,40% |
| Unidades de Negocio | 15,26% | 4,82% | 2,41% | 2,81% | 5,62% |
| Tecnología de la Información | 16,47% | 8,43% | 2,41% | 3,61% | 2,41% |



Una parte importante de la Gestión de Crisis es la relacionada con los aspectos de la comunicación de la situación y su evolución, tanto hacia el exterior de la compañía como hacia el interior

yor perjuicio para la compañía (mayor nivel de criticidad), para continuar con las del siguiente nivel y así sucesivamente hasta restablecer todas las actividades o haber utilizado todos los recursos disponibles.

- ▶ **Determinar qué procesos deben analizarse.** Es recomendable analizar todos los procesos de la compañía para no realizar ningún juicio previo, sin análisis formal, de su criticidad, ya que se puede correr el riesgo de no incluir alguno de ellos que posteriormente pueda catalogarse con una criticidad elevada. La definición del alcance del análisis de los procesos puede organizarse estableciendo distintas fases hasta completar la totalidad de los mismos. Así, por ejemplo, se empieza contemplando todos los procesos de una única área de la compañía, para continuar el alcance a otros de otras áreas, de forma que al finalizar todas las fases se haya recorrido completamente el mapa de procesos de la compañía. Esta

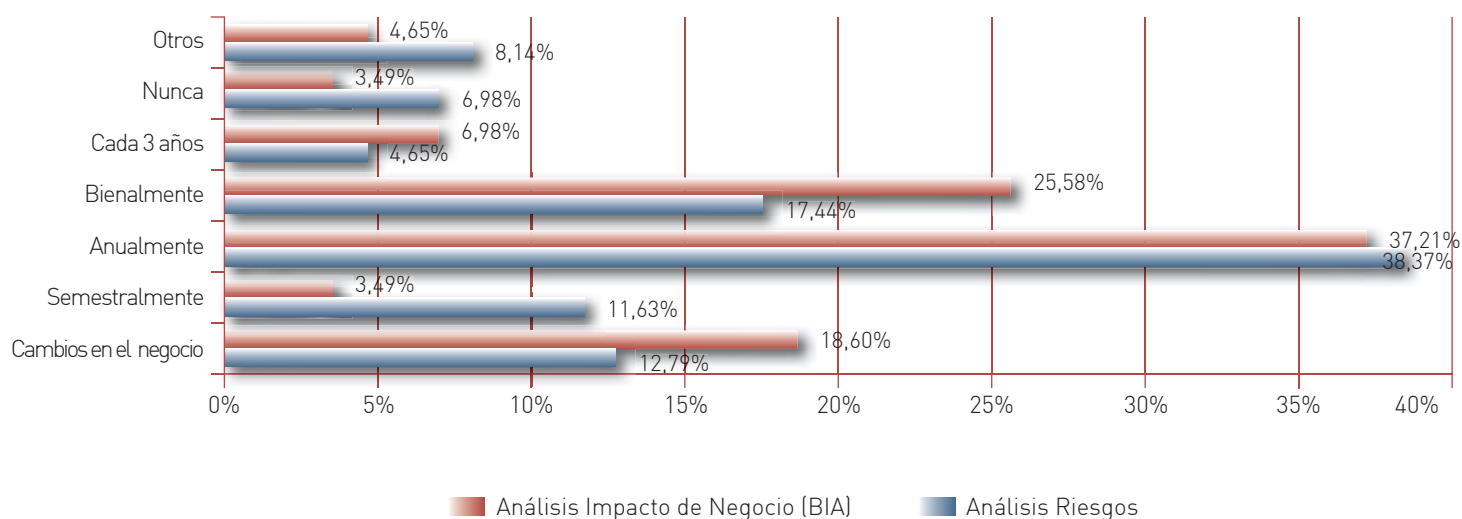
aproximación de análisis puede suponer un trabajo adicional por tener que ir consolidando los nuevos resultados con los obtenidos en fases anteriores, hecho que se produce fundamentalmente con los procesos transversales a varias áreas. En cualquier caso, en grandes compañías, esta puede ser la mejor aproximación para tener un análisis completo, se trata de la estrategia de «divide y vencerás», intentando evitar que, por el número de procesos a analizar y los recursos disponibles, el PCN no pueda desarrollarse adecuadamente.

- ▶ **Estudiar las dependencias entre procesos.** Este aspecto está relacionado con el punto anterior y estudia las posibles dependencias entre los procesos. Si, por ejemplo, un proceso A aparece con un valor de criticidad determinado, los procesos de los que dependa, deberán tener un valor de criticidad superior, para que cuando se reanude dicho proceso A, se

¿Con qué frecuencia realiza el Análisis de Riesgos en su compañía aseguradora? ¿Y el Análisis de Impacto en el Negocio?

Elaboración Propia.

Fuente: 2011-2012 *Global Business Continuity Management Program Benchmarking Study (Insurance Segment Report)*.
Continuity Insights/KPMG.



La mitad de las compañías aseguradoras revisan los resultados de sus análisis de riesgos en el año siguiente, o antes (11,63%), de la última revisión. En el caso del análisis del impacto en el negocio, un 40% de las compañías realizan la revisión de resultados al año siguiente a su última revisión (o antes: 3,49%). Es importante señalar que son relativamente pocas las compañías que realizan las revisiones cuando se han producido cambios en la compañía.

hayan restablecido previamente los procesos que requiere para operar.

► **Determinar el nivel de profundidad a analizar.** Las compañías pueden tener determinado un mapa de procesos a distintos niveles (procesos, subprocesos, actividades, tareas), o en caso de que no lo dispongan, se puede analizar en función de la estructura organizativa (direcciones, áreas, departamentos, jefaturas). En cualquiera de los dos casos, se debe determinar cuál es el nivel a analizar, de forma que los resultados sean homogéneos. Tampoco debe ser muy genérico ya que esto obligaría a buscar soluciones que implicasen la utilización de muchos recursos sin que se llegase a especificar su cometido. Ni debe analizarse a un nivel demasiado detallado ya que, a pesar de ser muy precisos en los recursos a emplear, en caso de vernos afectados por un desastre, las soluciones planteadas deben ser lo suficientemente flexibles como para hacer frente al escenario real.

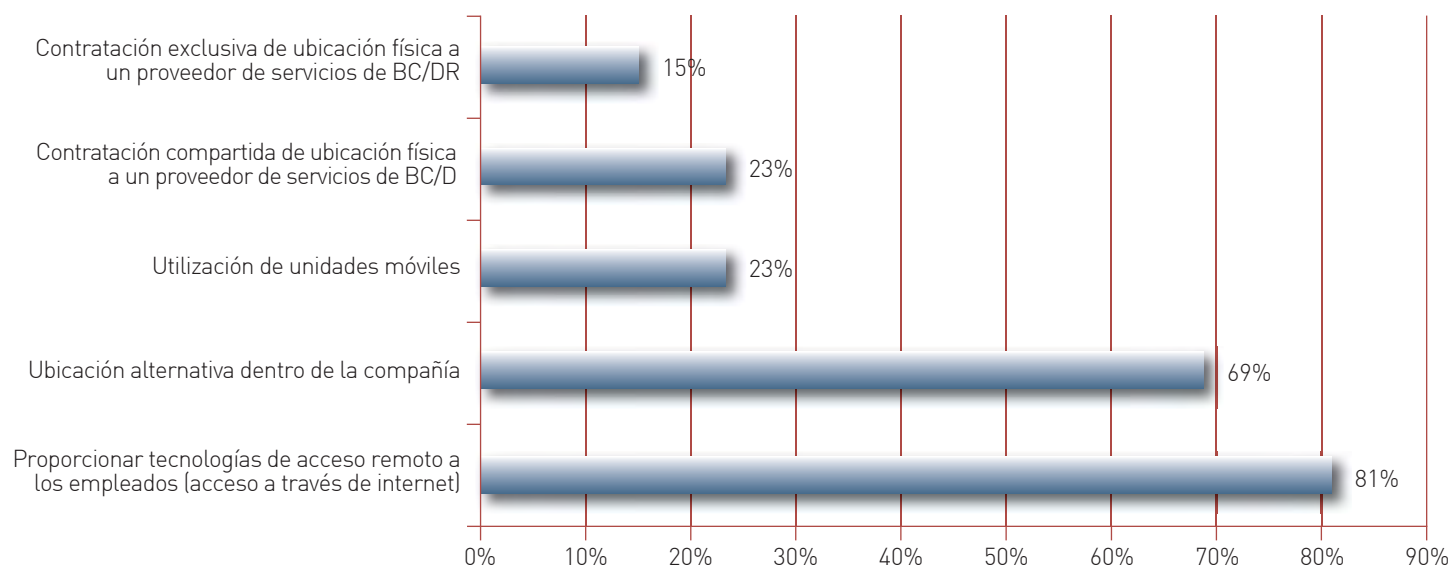
► Determinar los umbrales de los valores de criticidad y su correspondencia con los tiempos de recuperación objetivo (RTO: *Recovery Time Objective*). El RTO se mide desde la detección del incidente hasta la recuperación de la actividad. Este tiempo debe determinarse para cada uno de los procesos y dependerá de la criticidad del proceso analizado. Hay que tener en cuenta que normalmente a menor RTO requerido por los procesos, le corresponde una solución de recuperación que requiere mayor inversión económica y/o mayor esfuerzo en la preparación de los procedimientos de reactivación de la actividad, ya que se dispone de menos tiempo para reaccionar.

3. Selección y diseño de soluciones para la recuperación de la actividad

Una vez analizados los impactos que puede producir la no realización de los procesos cuando la compañía se vea afectada por un

¿Qué soluciones de Continuidad de Negocio aplica en su compañía?

Fuente: *Business Continuity Preparedness Survey, Q4 2011. Forrester/Disaster recovery Journal.*



Las soluciones que aparecen en el gráfico están relacionadas fundamentalmente con un escenario de desastre que haya afectado a los edificios de la compañía y que requiera realojar al personal o permitir el acceso remoto a los sistemas informáticos, siendo esta última la opción más implantada. (BD/DR: *Business Continuity and Disaster Recovery*).

desastre y determinado el tiempo en el que deberían recuperarse las actividades, se deben diseñar soluciones que permitan cumplir con esos requerimientos del negocio: tiempo de recuperación y recursos mínimos necesarios. Estas soluciones se definirán en función de los escenarios de indisponibilidad de los elementos necesarios para ejecutar los procesos.

Las principales dificultades durante esta fase son:

- ▶ **Determinar el grado mínimo de servicio que se debe ofrecer.** Las soluciones que se concreten para la situación de desastre deberán considerar el mínimo de recursos imprescindibles para desarrollar las actividades.
- ▶ **Estimar los costes de desarrollo de las soluciones.** Es un factor crucial para la toma de decisión, sobre todo cuando haya varias alternativas. Habrá que identificar los pa-

rámetros que intervienen en el coste de las propuestas y aplicarlos a las variables de los recursos que se van precisar para reanudar la actividad.

- ▶ **La Alta Dirección de la compañía ha de aprobar el PCN y costes.** Derivado del punto anterior, el desarrollo de las soluciones propuestas puede exceder las competencias del área que gestiona la continuidad de negocio, por lo que requerirá la aprobación por parte de la Alta Dirección y la comunicación a las áreas involucradas para su implantación.

Además de la selección e implantación de las soluciones, se tendrán que especificar los procedimientos para la Gestión de Crisis y el operativo para la puesta en marcha de las actividades afectadas. Una parte importante de la Gestión de Crisis es la relacionada con los aspectos de la comunicación de la situación y su evolución, tanto hacia el exterior de la compañía como hacia el interior.



4. Realización de pruebas

Para poder determinar si la compañía está preparada para hacer frente a un desastre, han de ponerse en práctica ejercicios que permitan:

- ▶ Comprobar que las soluciones implantadas y los procedimientos desarrollados son correctos y suficientes para cumplir con los requerimientos del negocio.
- ▶ Identificar los aspectos a revisar o mejorar.

Las pruebas pueden realizarse escalonadamente de acuerdo a la madurez del desarrollo e implantación de las soluciones y procedimientos. Se puede empezar con «pruebas de escritorio», para comprobar que están reflejadas todas las tareas a realizar así como la sincronización entre ellas. Posteriormente, se organiza el «simulacro», en el que se ensayan operativamente los procedimientos y las soluciones. La compañía sólo

podrá confirmar que dispone de un PCN si ha realizado pruebas y el resultado de estas se considera satisfactorio.

Conclusión

El PCN debe enmarcarse dentro de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio que permita su desarrollo, monitorización, revisión, mantenimiento y mejora continua, lo que incluirá la definición de una estructura organizativa y sus responsabilidades, la redacción de unas políticas, los recursos necesarios y la planificación de actividades a desarrollar.

Desde entonces la continuidad de negocio se convierte en un proceso más de la compañía y como tal, debe gestionarse adecuadamente para que no quede desfasado y así, cuando desgraciadamente haya que hacer uso de él, realmente sea eficiente para garantizar la supervivencia de la compañía.

El jamón ibérico, economía de tradición





José Vilches Moraga
Director
NAVIDUL
Madrid - España

Introducción

El jamón es un producto cargado de simbolismo que encarna lo mejor de nuestro patrimonio gastronómico. El jamón es nuestro tótem tribal. Es nuestro alimento más rico, es muy nutritivo y nos representa por todo el mundo.

Por otra parte es el mayor mercado de procesado cárnico en España, donde alcanza una producción anual cercana a los cuarenta y siete millones de piezas y una facturación de 1.880 millones de EUR, agrupando la actividad industrial de cientos de fabricantes.

La mayoría de su consumo se realiza en hogares, un 77,2%, mientras que bares y restaurantes representan un 22,8% del total. La compra de jamón alcanza al 90% de las familias, uno de los índices más altos en alimentación en nuestro país.

La legislación distingue dos grandes categorías:

► **Serrano/Curado.** Representa un 79% del volumen total y un 66% de la facturación. El producto proviene de cerdos blancos y es más asequible y común, siendo utilizado para un consumo diario. Está regulado por una ley de la UE que establece que debe curarse siempre con pata y un mínimo de siete meses.

► **Ibérico.** Alcanza un 21% del volumen total de jamón y un 34% de la facturación del mercado español, 696 millones de EUR. El ibérico proviene de una raza de cerdo exclusiva de la Península, es un animal más primitivo, de menor productividad y que necesita mayor curación (a partir de veinticuatro meses) debido a que contiene más grasa, también intramuscular, lo que le confiere su característico y exquisito sabor.



El cerdo ibérico

Historia del cerdo ibérico

El ibérico es una raza porcina descendiente del cruce de variedades de jabalí. Los pocos cerdos que componen esta raza (menos de dos millones en 2013) viven exclusivamente en la Península Ibérica y tienen un singular régimen de crianza y alimentación encontrando en la dehesa un ecosistema perfecto para su pastoreo.

La capacidad de almacenar grasa entre sus músculos convierte a esta raza autóctona en diferente y única, haciendo que sus productos alcancen un notable aroma, sabor y textura. El más destacado de todos ellos es el jamón ibérico de bellota. Los primeros jamones de los que se tiene conocimiento provienen del Imperio Romano. En Tarraco (Tarragona) se encontró un jamón fosilizado de unos 2.000 años de antigüedad.

Estirpes, ciclo de vida y alimentación

La raza ibérica está en realidad constituida por diferentes estirpes que se dividen en dos grandes variedades según la coloración de su piel: negras y coloradas.

Las hembras ibéricas tienen menos partos y menos lechones que otras razas. Como curiosidad, su gestación alcanza tres meses, tres semanas y tres días. Al nacer los lechones pesan en torno a un kilogramo y a medida que crecen y hasta que son sacrificados con al menos diez meses se les denomina con diferentes nombres: tostón, lechón, marrano, primal y gordo.

La alimentación del cerdo ibérico consta de tres fases: el período de lactancia a base de

leche materna, el período de cría con piensos a base de cereales y el período de engorde en el que obtendremos un cerdo ibérico de bellota si pasta libremente en la dehesa comiendo bellotas y hierbas o bien de cebo si se sigue alimentando sólo de piensos.

El Jamón Ibérico

Tipologías

El jamón es la pata trasera curada del cerdo, mientras que la paleta es la pata delantera. Según la clasificación de la nueva Norma del Ibérico (enero, 2014) existirán cuatro grandes categorías de jamón Ibérico según la alimentación y manejo del cerdo. Esta clasificación no será de aplicación en productos a la venta hasta principios de 2016:

- ▶ **Jamón de bellota 100% ibérico.** Brida negra identificativa. Corresponde a un cerdo con 100% pureza de raza que se ha alimentado exclusivamente de bellotas que encuentra en el campo durante el periodo de montañera, entre octubre y marzo. Los cerdos engordan al menos 46 kg. en esos meses y deben permanecer un mínimo de sesenta días. Sólo suponen un 5,3% del total de animales ibéricos sacrificados (ver Tabla 1).
- ▶ **Jamón de Bellota.** Con 50% o 75% pureza (siempre de madre pura inscrita en árbol genealógico oficial) y brida roja. La misma ali-

mentación exclusiva de bellotas pero con un cerdo cruzado, entre una hembra ibérica pura y un macho Duroc. Alcanzan un 13% del disponible total.

- ▶ **Jamón de cebo ibérico,** de brida blanca, procedente de cerdos Ibéricos que se han alimentado en granjas acondicionadas con piensos naturales a base de cereales seleccionados. Es la categoría más común, en torno a un 80%.



La capacidad de almacenar grasa entre los músculos de los cerdos de raza ibérica, los convierte en diferentes y únicos, haciendo que sus productos alcancen un notable aroma, sabor y textura

Tabla 1: N° sacrificios cerdo ibérico.

| | 2012 | 2013 | % Inc. | % sobre el total |
|-----------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|
| Bellota 100% ibérico | 105.065 | 107.232 | 2,06% | 5,38% |
| Bellota ibérico | 306.226 | 258.609 | -15,55% | 12,98% |
| Cebo de campo ibérico | 33.219 | 35.409 | 6,59% | 1,78% |
| Cebo ibérico | 1.875.190 | 1.591.730 | -15,12% | 79,87% |
| Total | 2.319.700 | 1.992.980 | -14,08% | 100% |

La curación del jamón ibérico es un proceso único cuya duración excede los veinticuatro meses y durante su elaboración se aplican temperaturas crecientes y humedades cada vez menores para que las piezas pierdan agua con la única ayuda de sal marina

- ▶ Entre los jamones de cebo, existe la categoría **Jamón cebo de campo ibérico** cuando los cerdos son alimentados con piensos en fincas al aire libre con una densidad baja de cerdos por hectárea. En 2013 sólo fueron 35.000 cerdos (un 2% del total).

Como regla simple podemos decir que el jamón de bellota suele tener un PVP (Precio Venta al Público) el doble que el del cebo, y este, doble que un jamón serrano.

Elaboración

La curación del jamón ibérico es un proceso único cuya duración excede los veinticuatro meses. Durante su elaboración se aplican a lo largo del tiempo temperaturas crecientes y humedades cada vez menores para que las piezas pierdan agua con la única ayuda de sal marina. Hoy en día la inmensa mayoría de los productores replican el mismo proceso que se conoce desde siglos atrás:

- ▶ **Salazón:**
Después de acondicionar los jamones y clasificarlos en partidas homogéneas, se cubren de sal durante aproximadamente

un día por kilo de peso a una temperatura y humedad propias del invierno. Terminada la salazón, se lavan las piezas con agua fría para eliminar la sal sobrante de la superficie.

- ▶ **Postsalado:**
En esta fase se busca el asentamiento de los jamones y un reparto homogéneo de la sal en el interior del jamón. Se realiza en cámaras controladas a una temperatura en torno a los 4º y una humedad un 10% inferior que en la anterior etapa.
- ▶ **Secado:**
Los jamones pasan a los secaderos donde se exponen a temperaturas más elevadas y a una humedad menor. Con estas condiciones, similares a las de la primavera, se estabiliza el color y se desarrolla el sabor y aroma característico del ibérico.
- ▶ **Estufaje:**
La fase de secado se completa en condiciones parecidas al verano, en la que los jamones permanecen a temperaturas cercanas a los 25 grados durante unos tres meses.



Proceso de salazón de los jamones

► Bodega

Los jamones pasan a las bodegas para «madurar» en la fase más larga de todas. Tras un lento reposo, el jamón ibérico habrá envejecido adquiriendo su *bouquet*.

Características nutricionales

Las propiedades alimenticias que tiene el jamón ibérico y especialmente el alimentado con bellota, hacen que sea una fuente de salud y bienestar para el organismo y un complemento esencial de la dieta mediterránea.

El 62% de las grasas están compuestas por ácidos grasos mono insaturados y ácido oleico que favorecen la aparición en la sangre de HDI y reducen los niveles de C-LDL.

Es rico en vitaminas y minerales. Contiene gran cantidad de vitamina E conocida como la vitamina de la juventud y la belleza, además de vitaminas B1, B6, B12 y ácido fólico, muy beneficiosas para el sistema nervioso y el buen funcionamiento del cerebro. Minerales como hierro, cobre y fósforo, muchas proteínas y otros oligoelementos, que ayudan a combatir estados anémicos y favorecen el desarrollo muscular y óseo.

100 gramos de jamón solo aportan 190 calorías, menos que ningún otro embutido curado.

La cata. Los sabores de un jamón

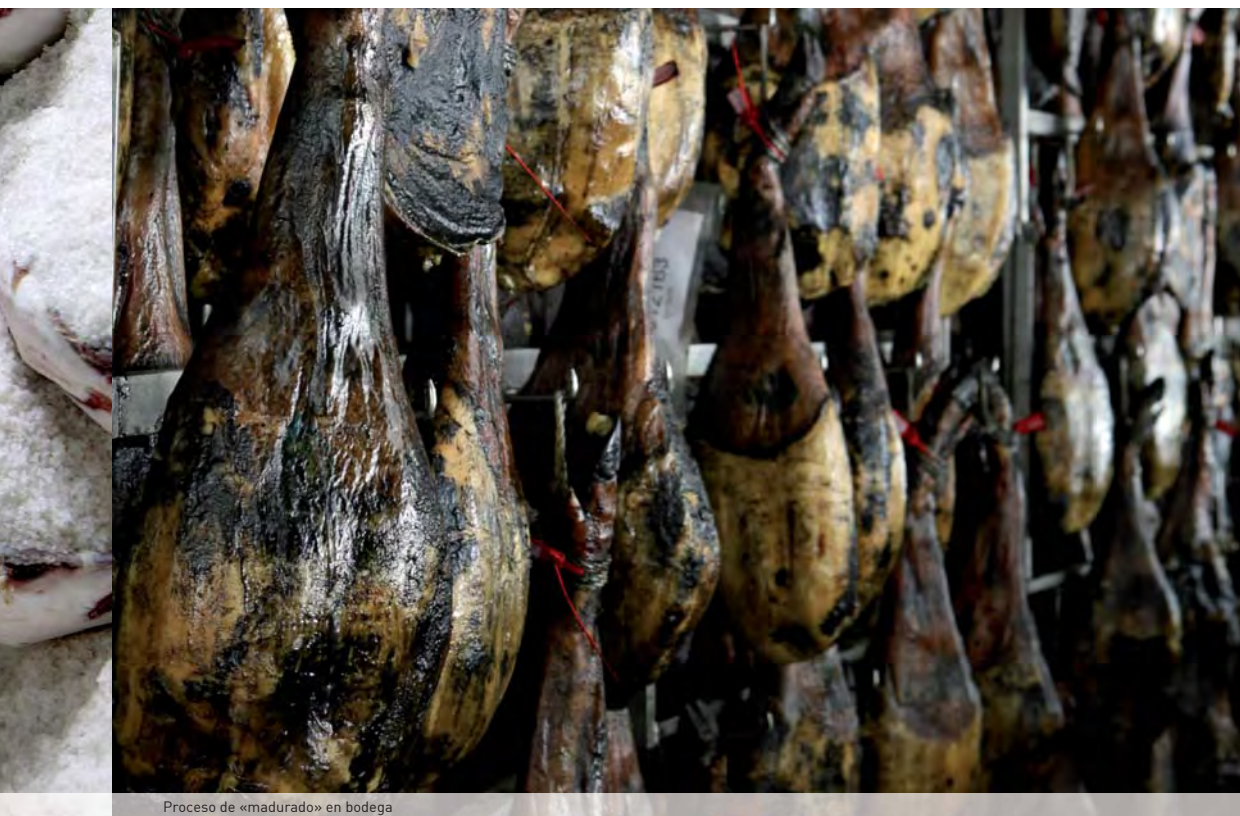
El jamón ibérico se considera uno de los cuatro grandes manjares de la cultura occidental junto con el caviar, el foie y trufa.

La grasa infiltrada, de color blanco con matices amarillos le da al jamón ese aspecto veteadado característico de la raza ibérica. La carne es de color rojo oscuro, casi púrpura, aunque tanto el aspecto como el sabor variarán dependiendo de la zona de corte: maza, babilla, punta y codillo aportan diferentes matices.

Más de 170 sustancias volátiles componen su olor inconfundible, intenso y con reminiscencias a setas, frutos secos y caramelo.

El sabor que predomina en el jamón ibérico de bellota es dulce, con algunas notas leves de sal y un regusto final ligeramente amargo. En el sabor del jamón ibérico influye también su jugosidad y textura producto de la grasa infiltrada característica de la raza ibérica.

La carne es de color rojo oscuro, casi púrpura, aunque tanto el aspecto como el sabor variarán dependiendo de la zona de corte: maza, babilla, punta y codillo aportan diferentes matices



Proceso de «madurado» en bodega



La Dehesa

La dehesa es un ecosistema único formado por el bosque mediterráneo y la adecuada explotación de sus recursos tanto agrícolas como ganaderos. Está constituida principalmente por especies arbóreas del género *Quercus* como la encina, el alcornoque y quejigos que maduran la bellota durante el otoño para que en invierno se alimente el cerdo. La tradicional crianza del ibérico ha favorecido la conservación de este ecosistema.

Casi la mitad de la superficie mundial de encinar se localiza en España, un total de 1.600.000 hectáreas distribuidas casi un millón de ellas en Extremadura y el resto en Andalucía, Castilla La Mancha y Castilla León.

Las Denominaciones de Origen

En España hay cuatro Denominaciones de Origen (DO) de producto ibérico y una en Portugal. Protegen y controlan los jamones de una determinada localización geográfica, velando que cumplan ciertas características propias.

- ▶ La Denominación de Origen «Dehesa de Extremadura» nace en 1990 y agrupa 85 municipios. Posee un clima continental con una leve influencia atlántica.
- ▶ La Denominación de Origen «Guijuelo» fue creada en 1984. Son 76 industrias repartidas entre poblaciones del entorno de Guijuelo. Posee un clima de inviernos fríos y secos con veranos suaves y cortos.



- ▶ Los Ibéricos de «Jamón de Huelva», se crían en las dehesas de Extremadura, Sevilla, Córdoba, Cádiz, Málaga y Huelva en alguno de los 31 municipios inscritos en la DO.
- ▶ «Los Pedroches» es una DO que suma a más de 100 ganaderos y 16 industrias. Los cerdos se crían y se elaboran los jamones dentro de la comarca fundamentalmente en Córdoba. Esta zona se caracteriza por un clima bastante frío en invierno y mucho calor en verano.
- ▶ La DO portuguesa es «Barrancos», que agrupa al Jamón Ibérico de la zona del Alentejo. Está considerado como el mejor de Portugal y es una de las razas ibéricas más puras de la Península Ibérica.

El sector ibérico en España

Principales magnitudes

El sector ganadero y elaborador de productos ibéricos en España comienza en estos momentos a salir de una profunda crisis que lo ha transformado profundamente.

Desde 2.008 se ha producido un descenso de más del 50% de la cabaña de cerdo ibérico, de la actividad de sacrificio (que en 2013 apenas alcanzó los dos millones de cabezas de ganado, de ellas un 80% cebo) y de la elaboración de sus productos derivados por parte de las empresas industriales.

Por regiones destaca Castilla León con un 35% del total muy concentrado en la pro-

En España hay cuatro Denominaciones de Origen de producto ibérico y una en Portugal. Protegen y controlan los jamones de una determinada localización geográfica, velando que cumplan ciertas características propias



vincia de Salamanca y Extremadura, con un 33%. En los últimos años comenzó a instalarse ganadería de régimen intensivo en regiones sin tradición histórica en el sector como Murcia y Cataluña.

Respecto al número de jamones comercializados fueron 4.800.000 unidades en 2012 y 4.666.000 paletas, descendiendo en conjunto un -4%. En total el consumo hogareño se ha retraído un 8,3% desde 2009 según datos del MAGRAMA¹, y ello pese a reducciones im-

¹ MAGRAMA: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

portantes en el precio de venta al público con los que los fabricantes han intentado librarse de existencias y generar flujo de caja que les permitiese continuar con su actividad dadas las dificultades para encontrar financiación en el mercado.

Evolución del sector

Durante los años de *boom* económico se produjo en España la entrada de numerosos actores en el sector, algunos de ellos fortunas provenientes del inmobiliario, que invirtieron en la ampliación de cabañas de ganado ibérico y en levantar nuevos mataderos y secaderos.

Una vez completada esta ampliación de capacidad, sin embargo, sobrevino la crisis económica que trajo consigo caídas de la demanda natural de un producto caro, lo que se unió a un excedente de existencias y capacidad en el mercado, y en consecuencia los precios se desplomaron, el sector no encontró la financiación necesaria para seguir alimentándose de circulante y se empezaron a suceder apuros financieros, con algunas de las principales empresas del sector en concurso de acreedores o ya desaparecidas e importantes operaciones de refinanciación de deuda y cambios de propiedad de empresas.

Después de años de duros ajustes, la situación en este momento se está invirtiendo debido a que muchos ganaderos han cerrado sus negocios o reducido su cabaña y consecuentemente presenciamos ya una escasez de materia prima y fuertes subidas en el precio de producto en fresco que comienzan en 2014 a trasladarse en forma de subidas de precios al consumidor.

Los industriales tendrán que enfrentar un panorama de incertidumbre todavía durante varios años pero se abre la oportunidad de recuperar rentabilidades pasadas una vez que la competencia es ya menor y las compañías que han sobrevivido han reducido estructuras derivado de su menor actividad.

Este panorama está trayendo una progresiva concentración del sector en menos actores y siendo favorable para aquellas compañías que tienen mejor acceso a la financiación, mejor

alcance comercial, marcas de prestigio y sobre todo sus negocios diversificados con presencia en la elaboración de productos de charcutería provenientes de cerdo blanco y otras especies como el pavo o el pollo.

Del mismo modo los ganaderos que han podido sobrevivir ven ahora como pese a incrementos en años anteriores del coste de los cereales con que alimentan a su ganado, las fuertes subidas de precio del cerdo y sus despieces en las lonjas de Mérida y Salamanca les permiten tener ahora negocios rentables al menos hasta que por efecto del ciclo vuelvan las dificultades.

Se ha pasado de un escenario de sobreoferta de animales a la escasez y el alza de los precios de la materia prima, lo que unido a la fuerte competencia existente genera dificultades para los fabricantes. Por ser concretos, el jamón fresco que en 2012 se vendía a 3,5 EUR/kg un año más tarde se vende por encima de 6,5 EUR/kg.

El ciclo de oferta y demanda en el ibérico

El jamón ibérico es el despiece más importante del cerdo ibérico y el que determina fundamentalmente su crianza. Por ser un producto exclusivo de la Península Ibérica (no se vende en fresco en otros mercados), tener ciclos de producción superiores a los dos años y no poder destinarse a otros usos (como el jamón blanco, que también se destina a cocer) y por estar el sector altamente atomizado y poco regulado, la oferta y demanda de jamón ibérico nunca casan por mucho tiempo y se acaba produciendo un ciclo que en condiciones normales dura 7 años en los que se pasa de sobre oferta a infra oferta reguladas con el precio de venta (que sufre pronunciadas variaciones), para volver a empezar.

La Norma del ibérico

El mercado se ha venido regulando en los últimos años con una Norma de 2007 que trataba de establecer límites dentro de un sector en el que tradicionalmente había reinado la confusión, amparada por el desconocimiento natural de los consumidores hacia el producto.

Derivada de la transformación que se vive y de la falta de cumplimiento pleno de esa Norma anterior por la relajación en los controles, el Ministerio de Agricultura (Magrama) hacía entrar en vigor el pasado mes de enero de 2014 una nueva Norma de Calidad tras meses de negociaciones con los distintos actores del sector.

Tras meses de pugnas territoriales y luchas de intereses, esta nueva norma vendrá a simplificar las tipologías actuales y debería profundizar en el cumplimiento de sus exigencias, para evitar la competencia desleal y proteger aún más al consumidor y a aquellas empresas que siempre cumplimos escrupulosamente la legislación.

La exportación

Sólo disponemos de estadísticas de total jamón curado, pero sabemos que la inmensa mayoría de estas ventas lo son de jamón serrano y no de ibérico que apenas es conocido y valorado en su justa medida fuera de nuestras fronteras.

La exportación de jamón español representó 303 millones de EUR con un crecimiento de +16,6%, y unas 31.100 toneladas (16% del total producido en nuestro país). Los principales destinos son europeos: Alemania 8.579 tons (27% del total), Francia (26%), Portugal (9,2%), Italia (4%) y Bélgica (4%). Fuera de Europa destacan México 785 toneladas (3%) o EE.UU. 485 toneladas (casi todo serrano).

Bibliografía:

El Jamón. Elegirlo, cortarlo y saborearlo.
Autor: Juan Carlos Gómez Sierra
Editorial ANAYA, Oberón Práctico, colección «Para Torpes». 2011.

El jamón.
Editor: Paco Asensio. Textos: Cristina Montes
Loft Publications. 2002.

El cerdo Ibérico, la naturaleza, la dehesa.
Edita: Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, Secretaria General Técnica. 1997.

Después de años de duros ajustes, la situación se está invirtiendo debido a que muchos ganaderos han cerrado sus negocios o reducido su cabaña y consecuentemente presenciamos ya una escasez de materia prima y fuertes subidas en el precio de producto en fresco

entrevista a

Ignacio de la Torre

Socio
Arcano Valores
Madrid - España



Ignacio de la Torre es, desde 2008, socio de Arcano Valores, especializado en mercado de capitales, y director académico de los masters de finanzas del Instituto de Empresa (IE). Es Doctor en Historia y licenciado en Derecho por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y en Economía por Icade y MBA por el INSEAD francés, con 17 años de experiencia en banca de inversión (*corporate finance*, análisis bursátil, ventas especialista del sector de medios de comunicación, ventas de valores y derivados Europeos en UBS y en Deutsche Bank. Ha publicado *Ingeniería Financiera* (ed. Lid), que profundiza sobre los escándalos contables acaecidos en el periodo 1999-2004, y sus relaciones con los mercados de capitales (publicado en inglés por Palgrave en 2008, *Creative Accounting Exposed*).

Ha hecho trabajos de investigación y su tesis doctoral sobre las actividades bancarias de *Los Caballeros Templarios durante el siglo XIII*, lo que dio paso a la posterior publicación de su primer libro, *Los Templarios y el Origen de la Banca* (Dilema, 2004), definido por el Nobel Sir Aaron Klug como «un paso clave en el estudio del origen de la banca». También ha publicado un libro sobre los orígenes del Islamismo (Islamismo: Desvelando el radicalismo, ed. Lid).

En 2009 creó la ONG Financieros sin Fronteras (www.fsf-ngo.org). Desde 2002 es profesor asociado en el IE. Votado mejor profesor del *Master in Financial Management*, 2006. Votado mejor profesor del *Master in Finance*, del IE en 2014.

«España es en 2014, como Alemania en 2004»

Ignacio de la Torre ha redactado dos informes en Arcano sobre la economía española que han llamado mucho la atención. El primer informe, publicado en octubre de 2012 fue el primero en recomendar, activamente, la inversión en España*. Fabrica sus tesis con total libertad de movimientos y sin dar un respiro, con el único interés de aportar una dosis de confianza sobre España a los clientes de dicha entidad. En ese sentido, sostiene que tienen la oportunidad apropiada para apostar por España.

El informe «España 2014=Alemania 2004» dice que España afronta 2014 con perspectivas parecidas a la Alemania en 2004, ¿por qué?

Porque España es como Alemania en 2004, una gran potencia exportadora y, precisamente, ahora solo nos supera ese país en términos de exportaciones sobre PIB. España ha demostrado que la exportación es un vector de crecimiento. En segundo lugar, porque el consumo y la inversión, que llevaban en signo negativo tres años, han entrado en positivo en otoño, lo que va a suponer que el PIB [Producto Interior Bruto] empiece a crecer en términos del 1% o más. Es decir, pasamos de recesión a crecimiento igual que en Alemania en 2004. En tercer lugar, porque la economía alemana en 2004 fue capaz de crecer sin que lo hiciera el crédito. La economía española consistía básicamente en inyectar crédito para la construcción y crecer. Ese modelo es cancerígeno. Ahora tenemos un modelo productivo capaz de crecer sin necesidad de



Alemania fue capaz en sus reformas estructurales de ajustar en siete u ocho puntos su saldo de cuenta corriente. En España llevamos doce puntos de ajuste en cinco años

* <http://www.arcanogroup.com/sala-prensa/presentaciones-informes/>



El sector inmobiliario ha dejado de contagiar al financiero, ese efecto negativo se ha acabado y España ha empezado a exportar al resto del mundo. Todos los círculos viciosos que estaban en contra se han dado la vuelta y se han convertido en virtuosos

aumentar desproporcionadamente el crédito. Eso es muy relevante, la intensidad de crédito puede permanecer estable y seguir creciendo el PIB, porque sectores como el exportador no dependen del crédito como el constructor. Ese es otro paralelismo muy claro con Alemania. Y cuarto, porque Alemania fue capaz en sus reformas estructurales de ajustar en siete u ocho puntos su saldo de cuenta corriente. Un movimiento histórico que muy poca gente creía que se pudiera hacer en un país, sin devaluar su divisa, porque ya había dejado el marco. En España llevamos doce puntos de ajuste en cinco años, es decir, más que los alemanes. Nos vamos a situar a futuro con un superávit de cuenta corriente de tres o cuatro puntos, el segundo más importante en términos de PIB de occidente.

¿De verdad hemos salido de la recesión de forma definitiva?

Sí. Al final la salida de la recesión en 2010 era en falso, porque seguía habiendo un sector financiero con balances irreales. Un sistema financiero así no presta, como se ha visto en Japón. Un balance falso genera contagio so-

berano y si el soberano tiene tipos de interés muy altos, se reflejan en el conjunto de la economía. Sin un sistema financiero sano es imposible que la economía funcione. Y en la actualidad, después de la reforma, es verdad que tenemos un sistema financiero sano. El sector inmobiliario ha dejado de contagiar al financiero, y este solo tiene 100.000 millones de exposición inmobiliaria frente a 400.000 hace año y medio. De esta forma, ese efecto negativo se ha acabado mientras que España ha empezado a exportar masivamente al resto del mundo. Todos los círculos viciosos que estaban en contra se han dado la vuelta y se han convertido en virtuosos. El mayor riesgo que afrontamos ahora es la aceleración de costes, no la vuelta a la recesión.

¿Y el consumo repunta?

Entró en positivo en el tercer trimestre de 2013 y en el cuarto fue más fuerte. El crecimiento del 0,3% supera al de la zona euro, que ha sido del 0,2%. La realidad es que España ha crecido más que Europa y los indicadores dicen que va a crecer más que Europa. El indicador de servicios español marca el mejor nivel desde 2007.



¿Y cuánto estamos creciendo?

Los incrementos interanuales desde septiembre superan bastante a lo que está pasando en Europa. La venta de coches se está recuperando y la otra palanca clarísima de cambio va a ser la construcción. Ahora estamos construyendo 35.000 casas al año, un tercio de las cifras de 1959, cuando había 35 millones de habitantes en España. La construcción de hogares empezará a crecer de forma marginal porque hay zonas donde se está agotando la vivienda disponible. Si se están vendiendo 340.000 casas al año y se construyen 35.000, quiere decir que para mediados de 2015 se debería alcanzar un ritmo de construcción media de 250.000 casas, que es la media histórica.

¿Y qué otros barómetros hay?

La clave es escuchar los PMI¹ (índice de gestores de compras, que refleja la situación económica de un país basándose en los datos de las empresas más significativas), pues es el mejor indicador para predecir el futuro de un país. Las bolsas y los bonos se mueven con los PMI, y esos dicen que desde primavera del año pasado se ha ido mejorando rápidamente alcanzando

do niveles superiores a la zona euro y a China. Siendo 50 la media, el PMI español se sitúa en 54, el chino en 50 y el de la Eurozona en 52.

¿Y el Gobierno lo tiene en cuenta, considera más la opinión del FMI, o decide a su criterio?

Una cosa es la implicación política de un pronóstico del Fondo Monetario Internacional (FMI), aunque los técnicos miran el PMI. En 2007 las agencias de *rating* decían que la economía en España era perfecta porque bajaba el desempleo y la morosidad, y nos otorgaban la clasificación de triple A. Yo, sin embargo, les decía a mis clientes que no invirtieran aquí y lo hicieran en Alemania, por los riesgos que tenía y por lo que señalaba el déficit de cuenta corriente (el segundo mayor en el mundo, en terminos absolutos), el *boom* constructor, el incremento crediticio. Eran señales muy alarmantes. Son las mismas que ahora percibo en Brasil y en las economías emergentes.

Y no se equivocó.

No. Defendí lo contrario que ahora. Veía la situación contraria. Sin embargo en este tiempo de reformas me fui generando una opinión muy positiva sobre España. En el momento que los

El FMI decía en 2007 que la economía en España era perfecta porque bajaba el desempleo y la morosidad, y nos otorgaban la calificación de triple A

¹ PMI: *Purchasing Managers Index*.

¿Volvemos a los niveles de consumo del comienzo de la crisis?

Sobre el consumo, vemos que se reactiva y que se vuelven a iniciar los circuitos de contratación de personas y de compra de inventario y exportaciones. El consumo se va a normalizar. En 2012 era anormalmente bajo, fueron los peores datos desde que en 1971 se empezaron a recoger. Se conjugaron siete factores que generaron una debacle impresionante:

- ▶ subieron el IRPF y el IVA;
- ▶ se perdieron 500.000 empleos
- ▶ la reforma laboral generó un 3,5% de reducción de sueldos nominales, lo que no había ocurrido nunca
- ▶ se quitó la paga extra de los funcionarios
- ▶ la inflación estaba en el 3%, lo que reduce el poder de compra
- ▶ se hundió la confianza del consumidor

En 2013 y 2014 esos factores se están normalizando, lo que favorece la recuperación:

- ▶ volvió la paga extra
- ▶ la inflación está en 0,3%, lo que ha dejado 18.000 millones de poder de compra adicionales
- ▶ se ha dejado de destruir empleo y se está empezando a crear en términos brutos, lo que se traduce en confianza del consumidor, que está en los mejores niveles de los últimos tres años
- ▶ ya no hay más subidas de impuestos y la gente empezará a anticipar bajadas en 2015.



Mercado de San Miguel, Madrid, España © Tupungato / Shutterstock.com

datos del seguro de crédito español estaban en niveles superiores a los de Egipto, vi que había algo que no funcionaba. ¿Cómo era posible que un país como Egipto, sin clase media, pudiera ser más seguro para invertir que España? Eso me animó a escribir el informe. Desde entonces ha llegado mucha liquidez a España. Si a un enfermo le das el tratamiento adecuado, mejora. Nuestro diagnóstico se conoce y el tratamiento es la liquidez; si no llega la liquidez a la economía, el enfermo no va a reaccionar. Y la gente no es consciente de la masiva entrada de liquidez que está llegando. Eso es lo que explica que se estén acelerando los parámetros económicos a seis meses. Es una ecuación directa, por lo que es muy difícil predecirlo en un modelo econométrico. Debido a esta liquidez, el PIB está por encima de las pensiones.

¿El crédito se estabilizará?

Desde noviembre, los datos demuestran que el crédito del sector bancario se ha estabilizado, lo que importa es que el saldo de nuevo crédito está subiendo, lo cual es muy buena noticia porque ha ocurrido mucho antes de lo que la gente preveía. Lo que digo en el informe es que



Passeig de Gràcia, Barcelona. España

es un error de los economistas y de las técnicas econométricas, que sólo se fijan en el crédito bancario, porque lo que está en auge es el crédito no bancario. Por eso hablo de bonos y financiación directa, que son ya más de 85.000 millones (8,5 puntos del PIB). Si se tiene en cuenta la financiación de bancos extranjeros a empresas españolas, que se está estabilizando el crédito bancario y que se está disparando la financiación no bancaria, todo se traduce en que 2014 va a ser el primero en el que la financiación va a dejar que crezca el PIB. Lo que ha cambiado es la financiación. Las empresas emiten bonos y se les ayuda a hacerlo habilitando el mercado alternativo de renta fija. Queda la incógnita de las compañías pequeñas. La solución, que es europea, es abrir los mercados de titulización mediante préstamos pymes. Se está trabajando en esa dirección. Se está enfocando el crédito hacia la empresa pequeña, lo que es vital para la economía.

¿Qué opina de la financiación no bancaria?

Las estadísticas dicen que España tiene un 91/9 entre financiación bancaria y no bancaria, lo que contrasta con el 50/50 de Europa. Y en

EE.UU. y Reino Unido es el 20/80. Vamos hacia la media de Europa, pero creo que para 2020 estaremos en 65/35. Eso ocurre porque cuanto más tejido pymes hay, menos financiación se puede tener no bancaria. Para los bancos no es malo y para las empresas es mucho mejor porque van a poder invertir más al disfrutar de más posibilidades y crear empleo. Se pueden financiar a través de un mercado o sin pasar por un mercado. Se tiene financiación tradicional emitiendo bonos en sus distintas fórmulas, y operaciones de financiación directa en las que un *hedge fund* presta directamente. Ahí juegan un papel muy importante las aseguradoras, que pueden entrar a realizar ellas las operaciones que hacen los *hedge funds*.

¿Podemos empezar a pensar que volveremos a los años gloriosos o no?

Lo que iremos recuperando es normalidad en demanda interna: 250.000 viviendas; 1,2 millones de coches; un sector exportador que mantiene su tasa en el 35% del PIB; superávit por cuenta corriente, lo que es muy importante frente al déficit que había en 2006. Si en 2018 viera la economía con un déficit de siete pun-

La regulación debería haber sido más contracíclica, es decir, los años buenos forzar aún más el incremento de provisiones y aumentar el capital de los bancos para limitar el aumento crediticio y, en los malos, lo contrario; o sea, relajar los requisitos para que presten más

Que estemos exportando 35 puntos del PIB es mérito del español, que se ha recorrido el mundo para colocar nuestros productos. Hemos dado una lección exportadora al resto del mundo



tos, construyendo 600.000 casas y consumiendo 1,8 millones de coches diría que había que salir corriendo.

¿Por qué no hay ya un riesgo sistémico?

El riesgo sistémico existe cuando se aúnan un problema de *stock* de deuda y un problema de flujo. El flujo es negativo, es decir, el endeudando crece cada año y encima se tiene un *stock* de deuda elevadísimo. España tenía ese problema. Ha cambiado en que ha entrado en superávit por cuenta corriente y poco a poco el sector privado se ha ido desapalancando. Se ha observado una reducción de deuda en los hogares y en las empresas mucho más rápida de lo que se esperaba. Hay un convencimiento de que la deuda pública se va a atajar en 102 o 103 puntos y el PIB nominal va a empezar a crecer más rápido que la deuda. Es muy alta, pero lo importante es que se estabilice. Si a eso se suma que el sistema financiero ya no tiene balances falsos, lo que era un problema muy relevante, y el hecho de que las posiciones en el sector inmobiliario se han

reducido, quedan muy pocos focos de infección para engendrar ese riesgo sistémico. Al respecto, lo que digo es que la regulación debería haber sido contracíclica, es decir, los años buenos forzar el incremento de provisiones y aumentar el capital de los bancos para limitar el aumento crediticio y, en los malos, lo contrario; o sea, relajar los requisitos para que presten más.

Usted dice que lo peor de la financiación ya ha pasado. ¿En qué se basa?

Los datos dicen que el volumen de créditos al sector privado ha dejado de caer. Si se tiene en cuenta el hecho de que lo que explica el PIB es el flujo nuevo de crédito (la derivada) y no el *stock*, ya podemos afirmar que la financiación está acelerando el crecimiento económico. Ese es el punto de inflexión frente a 2007. La pyme será la última en recibir este flujo. La tragedia es que nuestro tejido productivo tiene muchas «pes» y pocas «emes», lo contrario de lo que ocurre en Alemania. Nuestra gran cruzada debería ser aumentar las «emes» por-

que se financian mejor y porque exportan, y, así, sube la productividad y podrían subir los salarios.

¿Y qué riesgos hay a corto y medio plazo?

El más evidente es el de la subida de tipos de interés. El escenario actual muestra que estamos en un punto bajo de inflación, y por lo tanto, los tipos van a seguir bajos. Si ese escenario no se cumple y aparece inflación antes de lo que se estima en EE.UU. y empiezan a subir los tipos a corto y a largo, eso sería muy grave para España porque tendría que pagar esa financiación, lo que deja menos dinero para consumir. Otro riesgo es que, en caso de que entráramos en deflación, se generaría más carga, lo que implicaría menos libertad para consumir. Hay un riesgo político asociado: en el momento en que mejoren las cosas, la voluntad de hacer reformas se reduce y aumenta la complacencia. Dicho esto, la mayoría de las reformas se han hecho, solo queda la fiscal.

Pero se va haciendo poco.

Se han reducido 500.000 empleos públicos, están subiendo las pensiones y los sueldos de los funcionarios por debajo del PIB nominal. Pero España tiene todavía un déficit fiscal primario muy relevante, cosa que Italia no tiene, por ejemplo. No se han hecho las cosas de una forma equilibrada entre el sector privado y el público. Hay otro riesgo asociado a la financiación, aunque lo más peligroso ha pasado ya. Y existe el del déficit fiscal, que se confunde con el estructural. Si te toca la lotería no contratas a dos mayordomos. La lotería toca una vez y los mayordomos cobran todos los meses. Eso fue lo que hicieron los políticos españoles con los 40.000 millones que se recaudaron con el *boom* inmobiliario (o sea, de naturaleza irregular), que nos lo hemos gastado entre 2003 y 2007 en gasto regular. Y eso se arregla con subida de impuestos para siempre o reducción de gastos para siempre. Nos queda un déficit estructural de 22.000 millones de déficit fiscal estructural por arreglar.

¿No es un suicidio el traspaso de capacidad productiva a terceros países?

Reino Unido entendió que había que hacer servicios y Francia le siguió. Pero Alemania ha tenido razón. En España si hay algún sector que va a prosperar es el industrial. Cuando llegó la

¿Persisten los mitos sobre la economía española?

Los mitos existen porque hay afirmaciones que se repiten muchas veces tanto fuera como dentro de España. Sin embargo, cuando el país consigue superávit por primera vez apenas se le da publicidad en los medios. Una parte del mercado financiero se puso corta en bonos españoles en primavera de 2011 y ese año y el siguiente se multiplicó la información negativa sobre España diciendo que va a quebrar. Y luego todo el mundo empieza a repetir esa información y a generar el círculo vicioso de que España va a quebrar, cuando la última vez que lo hizo fue en 1883. En otoño de 2012 la gente empezó a poner sentido común a todo este *behavioural finance*.

democracia suponía treinta y cinco puntos de PIB y ahora son catorce. Estamos mejor que EE.UU. en cualquier caso; pero claramente España se va a convertir en la fábrica de Europa porque tenemos una alta competitividad en costes laborales y una productividad elevada. Lo malo es que la creación de empleos asociada al repunte industrial no es tan alta como si se construyeran casas. Es decir, la alta productividad crea menos empleo.

¿Se podía incluir la corrupción entre los riesgos?

Estamos sufriendo las consecuencias de los desmanes que se hicieron en los años del *boom* inmobiliario. Cuando baja la marea se ve quién se queda al desnudo. En Alemania hubo problemas de corrupción gravísimos, pero como son intolerantes, se solucionó, mientras en España somos, como en Italia, más tolerantes. En Alemania todo el mundo cree en las instituciones, aquí menos. Y eso es muy grave y un gran riesgo. Ahora la sociedad española está siendo extremadamente beligerante contra estos casos. Lo que es muy bueno.

El Gobierno estará satisfecho con sus conclusiones, ¿no?

Supongo que sí, pero yo pienso que aparte del Gobierno, el mérito es de la sociedad española; que estemos exportando 35 puntos del PIB es mérito de que el español se ha pateado el mundo para vender, y ese éxito no corresponde a la política, sino al heroísmo de nuestros exportadores. Hemos dado una lección al resto del mundo.

El escenario actual muestra que estamos en un punto bajo de inflación con tipos bajos, que si empiezan a subir los tipos a largo, sería muy grave para España porque tendría que pagar esa financiación, lo que deja menos dinero para consumir

entrevista a

Gregorio Izquierdo

Presidente
Instituto Nacional de Estadística (INE)
Madrid - España



Sede del INE, Madrid. España

Doctor en Economía Aplicada por la Universidad Autónoma, Gregorio Izquierdo Llanes pertenece al Cuerpo de Profesores Titulares de Universidad. En diciembre de 2011 fue nombrado Presidente del INE. Anteriormente fue Director de Análisis y Estudios del Instituto de Estudios Económicos y Director de Economía del Círculo de Empresarios. Tiene escritos cinco libros y más de cuarenta artículos en revistas científicas. Además, ha dirigido más de setenta proyectos de investigación financiados con fondos públicos y, en el año 2000, ganó el premio nacional «Ángel Herrera» de Ciencias Sociales, otorgado por la Fundación Universitaria San Pablo CEU.

En el ámbito de la docencia, ha impartido clases en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (de la que es Profesor Titular de Economía Aplicada por oposición); en el Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF); la Universidad San Pablo CEU; la Universidad Rey Juan Carlos; la Escuela Diplomática y la Universidad Pontificia Comillas, en las áreas de Entorno Económico y Economía Aplicada.

Para Izquierdo, el balance de estos dos años al frente del instituto ha sido gratificante desde el punto de vista profesional y personal. «La labor como Presidente del INE me ha permitido desarrollar mi vocación, como funcionario que soy, en una responsabilidad que tiene un componente de alta cualificación técnica, y que combina las que han sido siempre mis principales áreas de interés: la Estadística y la Economía». «En cualquier caso -continúa-, los múltiples logros del INE alcanzados a lo largo de estos dos años y medio son fruto del esfuerzo colectivo de más de 4.000 personas.»

«Las operaciones con “mayor valor” son la Contabilidad Nacional Trimestral, la Encuesta de Población Activa (EPA) y el Índice de Precios de Consumo (IPC)»

«Las tecnologías de la información y la comunicación son un elemento imprescindible para la labor diaria del INE», manifiesta Gregorio Izquierdo. En 2013, la página web del Instituto recibió más de diez millones de visitas. «Las estadísticas demográficas del INE han alcanzado un alto grado de desarrollo en los últimos años, situándose a la vanguardia de los países de nuestro entorno»

La información estadística del INE es amplísima y cubre todos los temas del ámbito económico, demográfico y social. ¿A quién se dirige?

En efecto, la información estadística que publica el INE es amplísima: producimos 156 operaciones, de las cuales 45 son coyunturales. Cada uno de los productos está orientado a un público objetivo distinto para dar respuesta a necesidades que van de la curiosidad particular por un dato, al análisis complejo de la investigación científica; del artículo periodístico, al desarrollo de aplicaciones o la elaboración de modelos de predicción.

El INE y la comunicación

¿Cómo se realiza la difusión de los datos?

La web del INE es un espacio de presentación de las estadísticas donde los usuarios pueden

encontrar la información en diferentes formatos: notas de prensa -aproximadamente 280 al año-, tablas de resultados y series temporales, que están orientados a satisfacer las necesidades de los distintos grupos de usuarios.

Además, se han desarrollado dos aplicaciones; la primera, calcula la variación del Índice de Precios de Consumo (IPC) entre dos periodos para la actualización de rentas (con más de 70.000 visitas mensuales); la segunda, es la referente a la población empadronada en un municipio (que recibe unas 140.000 visitas al mes). Junto a ellas, convive otra utilidad relativa a la frecuencia de nombres y apellidos, con 350.000 visitas mensuales.

Con el fin de mejorar la cultura estadística, el portal divulgativo «Explica» contiene información sobre conceptos básicos de estadística, tutoriales para realizar encuestas o seleccionar las mejores formas de representación de

Podemos afirmar que el INE genera un valor social bruto del orden de dos euros por cada euro invertido en estadística



Las operaciones con mayor impacto en los medios de comunicación son la Encuesta de Población Activa, la Contabilidad Nacional Trimestral y el Índice de Precios de Consumo

datos y videos divulgativos sobre los productos del INE, que completan la oferta.

Las revistas que edita el INE (*másINE*, *Revista Índice*, *Estadística Española*) sirven también para que los usuarios conozcan su actividad, las fuentes de información y para el desarrollo del conocimiento científico en el ámbito de la estadística. Para los usuarios más especializados, desde 2010 en la web del INE se puede acceder a una colección de Documentos de Trabajo cuyo objetivo es la difusión de estudios originales de investigación.

¿Está llegando la información a la sociedad en general?

Una muestra palpable de la buena labor de difusión que realizamos es que, en junio de 2012, la web del INE fue premiada con la «Mención de Honor» en los Premios Cinco Estrellas, organizados por la PSI Alliance; premio que se otorga a las instituciones que, a nivel europeo, proporcionan mejores condiciones para el acceso y la reutilización de la información que manejan.

Para conocer las necesidades de los usuarios en materia estadística, contamos con el Consejo

Superior de Estadística¹. Adicionalmente, el INE lleva a cabo encuestas de satisfacción a usuarios cada cuatro años, aproximadamente. La última de ellas se ha realizado a finales de 2013 y los resultados provisionales indican una alta confianza del público en la estadística oficial.

Valoración económica

Socialmente, ¿cuál es la encuesta más valiosa?

Con el objetivo de tener una mejor percepción sobre la valoración del público de nuestros productos, desde la segunda mitad de 2012 se está midiendo el valor económico del impacto en los medios de comunicación de la información estadística del INE. Conocer esa valoración para cada producto ayuda a la optimización y racionalización de recursos, puesto que facilita información de los intereses de los usuarios.

En términos globales, la valoración económica de las operaciones del INE durante 2013 ascendió a 382 millones de euros. Si comparamos esta cifra con el presupuesto global del

¹ Órgano consultivo de los servicios estadísticos estatales y de participación social de los informantes, productores y usuarios de las estadísticas.

| | | |
|-------|---|----------|
| 62,68 | € | 7 670,50 |
| 89,38 | € | 2 184,55 |
| 20,92 | € | 8 493,42 |
| 97,84 | € | 9 895,60 |
| 7,53 | € | 9 622,00 |
| 75,09 | € | 4 510,00 |
| 20,21 | € | 7 000,00 |
| 25,48 | € | 1 110,00 |
| 1,31 | € | 27,53 |
| 11,35 | € | 18,54 |
| 18,54 | € | 19,42 |

INE para ese año (185 millones de euros), podemos afirmar que se ha generado un valor social bruto del orden de dos euros por cada euro invertido en estadística.

Las operaciones con mayor impacto en los medios de comunicación son la Contabilidad Nacional Trimestral, la Encuesta de Población Activa y el Índice de Precios de Consumo.

¿Cuáles son las vías de acceso a sus productos y servicios?

Para facilitar el acceso de todos los usuarios a sus productos y servicios, el INE ha habilitado diferentes canales de atención en los que los usuarios podrán realizar consultas y solicitar los servicios ofertados.

Los canales de comunicación *on-line* son: el sitio web del INE (<http://www.ine.es/>) que, además de ofrecer las mayores posibilidades de consultas de datos, dispone de un formulario electrónico a través del cual los usuarios pueden transmitir sus consultas y sugerencias; y la sede electrónica del INE (<https://sede.ine.gob.es/>).

En cuanto a la asistencia personal, los usuarios cuentan con las oficinas de atención presencial

que se establecen en los Servicios Centrales y las Delegaciones Provinciales del INE; el servicio de consulta bibliotecaria que permite la consulta de los fondos especializados de la biblioteca del INE; el sistema de atención telefónica, que hace posible la consulta automática de algunos indicadores estadísticos y la atención personalizada a los usuarios; las direcciones de correo electrónico (<http://www.ine.es/infoine/>) y teléfonos de contacto (+34 91 583 91 00), a través de los cuales los usuarios pueden dirigir las consultas concretas; y el servicio de información estadística Infoeuropea que atiende específicamente las consultas relativas a datos publicados por Eurostat.

La atención siempre la realiza personal especializado para garantizar la calidad en los distintos servicios.

Nuevas tecnologías y seguridad

¿Qué suponen las nuevas tecnologías para el INE?

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) son un elemento imprescindible para la labor diaria del INE. De hecho, están presentes en todas las fases del proceso productivo, desde el diseño de la muestra hasta la difusión de los resultados. Los avances en el ámbito de las TIC's nos están permitiendo ganar eficiencia, produciendo más estadísticas, con menor presupuesto y con una plantilla más reducida.

En cuanto a la difusión, además de poner a disposición de los usuarios cada vez un mayor número de tablas y series de datos, el INE se ha incorporado a los nuevos medios de comunicación y está presente en las redes sociales a través de la cuenta @es_INE de Twitter. Nuestros seguidores, que crecen cada día y a mediados de junio ya eran casi 15.000, reciben por este medio las noticias de las publicaciones estadísticas, con enlaces directos a notas de prensa e información detallada.

¿Y en materia de seguridad de datos, cuáles son los desafíos del INE?

El principio del secreto estadístico protege la información durante todas las fases del proceso de producción (diseño, recogida, tratamiento y difusión). En cumplimiento de este principio, los servicios estadísticos están obligados a adoptar las medidas organizativas y técnicas necesarias para proteger la información. La política de segu-

Los avances en el ámbito de las TIC's nos están permitiendo ganar eficiencia, produciendo más estadísticas, con menor presupuesto y una plantilla más reducida

Aplicación de la estadística al seguro

«Creemos que las estadísticas desempeñan un papel fundamental para las compañías de seguros, ya que les permite calcular sus primas de una manera más precisa y actualizarlas de forma continua a partir de la información demográfica que publicamos: tablas de mortalidad, causas de muerte más frecuentes, cifras de población», manifiesta Izquierdo. «A este respecto -prosigue-, las estadísticas demográficas del INE han alcanzado un alto grado de desarrollo en los últimos años, situándose a la vanguardia de los países de nuestro entorno».

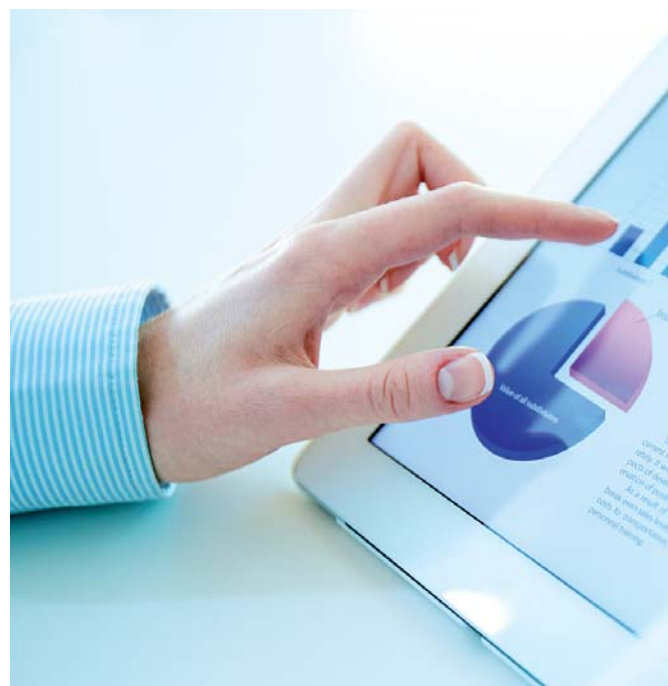
Además el INE realiza una medición de la actividad de este sector en el contexto de la Contabilidad Nacional de España. Por su parte, la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones del Ministerio de Economía y Competitividad se encarga de la realización de las siguientes estadísticas sobre seguros:

- ▶ Estadística de Seguros Privados (anual).
- ▶ Estadística de Seguros Privados (trimestral).
- ▶ Estadística de Previsión Social Complementaria.

La política de seguridad del INE tiene como misión establecer y comunicar las directrices en materia de seguridad en toda la organización para una adecuada protección de su información y sus servicios

El INE tiene como misión establecer y comunicar las directrices en materia de seguridad en toda la organización para una adecuada protección de su información y sus servicios. Aparte de esta política, que garantiza la seguridad física de los datos, el INE utiliza distintos medios para anonimizar con el fin de preservar el secreto estadístico de los datos estadísticos desde el diseño de una operación hasta su difusión.

En el marco del Sistema Estadístico Europeo (SEE), el INE se enfrenta a importantes retos, como el relativo a la utilización de grandes volúmenes de datos disponibles en distintas fuentes cuyo tamaño impide su procesamiento utilizando técnicas y *software* tradicionales (*Big Data*), o el que se refiere al intercambio de microdatos entre países en determinadas áreas estadísticas. Ambos proyectos requieren una fuerte política de protección y seguridad de datos.



Retos de la estadística pública

Recientemente, el INE ha culminado el proceso para *desestacionalizar* las series de sus estadísticas coyunturales, ¿Por qué dieron este paso?

Las estadísticas económicas coyunturales son una herramienta muy útil para analizar el ciclo económico; sin embargo, están influidas por efectos estacionales y efectos de calendario que impiden entender de forma clara el fenómeno económico.

Las fluctuaciones estacionales son movimientos que forman un patrón que se repite de forma aproximada cada año. Los efectos de calendario se definen como el impacto que se produce en la serie temporal de una variable debido a la diferente estructura que presentan los meses (o los trimestres) en los distintos años (tanto en longitud como en composición), aunque se mantengan constantes el resto de los factores que influyen en dicha variable.

El principal objetivo del ajuste estacional es filtrar las series de estas fluctuaciones estacionales y de efectos de calendario, de forma que la información que aportan sea más clara y fácil de interpretar.

Otros de los retos de la estadística pública son la estandarización y sistematización de los procesos, ¿qué proyectos hay en marcha en ambos sentidos?

Desde Eurostat, la oficina estadística de la Unión



Europea, se está promoviendo la implantación de modelos de producción estadística más integrados. Este es el reto al que se enfrentan las oficinas europeas de estadística, que están centrando sus esfuerzos en definir lenguajes comunes para el proceso estadístico, y herramientas que permitan el desarrollo de los procesos de la forma más estandarizada posible.

El INE está utilizando el Modelo Genérico de Producción de Estadísticas (GSBPM)², desarrollado en el marco de Naciones Unidas. Cuando el INE plantea mejoras en los procesos de producción, se estudian los manuales y recomendaciones elaborados por organizaciones internacionales. También se consulta a otros estados miembros de la UE, especialmente en el ámbito de los grupos de trabajo específicos del Sistema Estadístico Europeo. En este sentido, existe una alta coordinación a nivel europeo que permite ir avanzando en la estandarización y sistematización de los procesos.

Eurostat ha reclamado un mayor protagonismo para el INE, en cuanto a competencias, y en el proceso de supervisión y control de la estadística española. ¿Qué valoración podrían hacer de esta petición?

Esta petición, que se viene haciendo desde Europa a todos los países miembros del Sistema Estadístico Europeo desde hace algunos años, está en línea con las competencias que la Ley 12/89 de la Función Estadística Pública atribuye al INE, de

INE comunica

En 2013, la web del Instituto Nacional de Estadística (<https://sede.ine.gov.es/>) recibió más de diez millones de visitas que accedieron a 150 millones de páginas, realizaron 28 millones de consultas a datos, 17 millones de accesos a aplicaciones, 100.000 accesos a los informes metodológicos de las operaciones estadísticas, 9.325 consultas desde Infoine y 4.671 peticiones de información a medida.

Las operaciones estadísticas con mayor número de accesos durante el pasado año fueron EPA: 2.190.872, IPC: 1.513.642 y Cifras de población (Padrón y Censo de Población): 1.995.226. Le siguieron contabilidad nacional y estadísticas hoteleras.

Las revistas que edita el INE: *másINE*, *Revista Índice*, *Estadística Española*.

«Cómo contactar con el INE» en: <http://www.ine.es/infoine/>

Teléfono de contacto: +34 91 583 91 00

El portal divulgativo "Explica".

Cuenta Twitter: @es_INE



coordinación general de los servicios estadísticos de la Administración General del Estado (AGE) y de vigilancia, control o supervisión de las competencias de carácter técnico de los mismos.

En particular, Eurostat siempre ha apostado por que el INE tuviera más protagonismo en las estadísticas fiscales del Procedimiento de Déficit Excesivo. No obstante, la mayor parte de los países, entre ellos España, realizan las estadísticas fiscales en colaboración con los servicios de intervención de sus ministerios de hacienda y los bancos centrales.

Hasta ahora, la experiencia española, iniciada en el año 1993, ha sido muy satisfactoria; así, pues, el cambio habría que plantearlo con la mayor cautela, máxime cuando en este campo el principio de subsidiariedad permite a los países mantener organizaciones adaptadas a sus realidades jurídicas, contables y presupuestarias.

Desde Eurostat, la oficina estadística de la Unión Europea, se está promoviendo la implantación de nuevos modelos de producción estadística más integrados

² GSBFM: *Generic Statistical Business Process Model*.

El INE avanza con nuevas estadísticas y la mejora de procesos

En lo que va de año, el INE ha difundido cuatro operaciones nuevas: la Encuesta Continua de Hogares, el Índice de Cífra de Negocios Empresarial, la Estadística de Flujos de la Población Activa y la Estadística de Ejecuciones Hipotecarias. La finalidad de esta última es conocer, con carácter trimestral, la evolución de las ejecuciones hipotecarias en proceso, como posible aproximación a la evolución de los desahucios.

Además, se han publicado los datos de la Encuesta de Población Activa que incorporan cifras actualizadas de población y hogares, calculadas a partir de los resultados procedentes de los Censos de Población y Viviendas 2011, y se está aplicando la nueva Clasificación Nacional de Educación (CNED 2014).

También, como consecuencia de la entrada en vigor del Reglamento Europeo del Sistema Europeo de Cuentas 2010, en la Contabilidad Nacional, todos los países de la Unión Europea han de cambiar el año base y adaptarse al nuevo sistema con nuevas ponderaciones y definiciones. «Además, se va a incorporar la economía ilegal al cálculo del PIB, siguiendo también las recomendaciones europeas.»

Igualmente, a lo largo de este ejercicio, el INE abordará por primera vez una Encuesta sobre Inserción Laboral de los Titulados Universitarios. Otro proyecto para este año es un estudio piloto de la Encuesta de Movilidad Internacional de los Estudiantes.

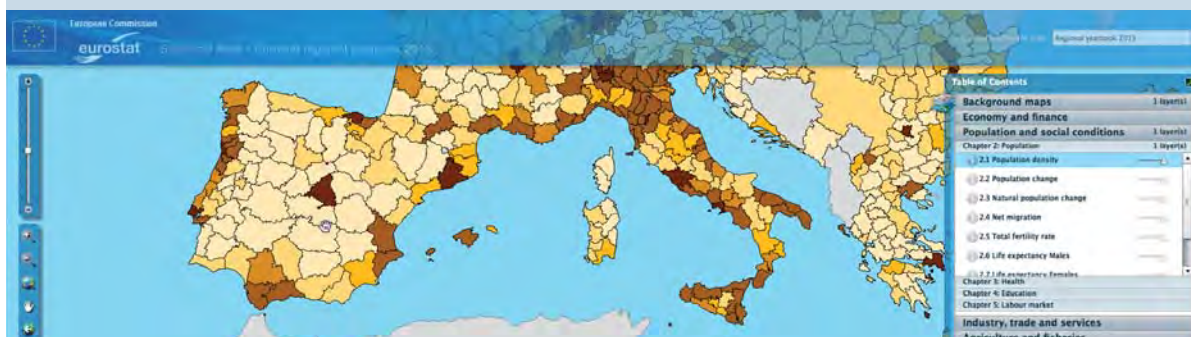
En el campo de las estadísticas sociodemográficas, se va a poner en marcha una la operación Proyecciones de Hogares, que proporcionará información a quince años vista

2014-2029; y en 2015, se lanzará la nueva Encuesta Coyuntural sobre Stock o Existencias que aportará datos sobre la evolución a corto plazo de las existencias en la industria y el comercio.

En el ámbito de los procesos, también cuentan con proyectos importantes; entre ellos, se está potenciando la utilización de registros administrativos, para reducir costes de la recogida y disminuir la carga a los informantes, «es decir, ser más eficiente», recalca Izquierdo. Asimismo, se están tomando medidas para disminuir la probabilidad de que una misma empresa participe en diferentes encuestas y se ha implantado un sistema que posibilita a las entidades cumplimentar la información mediante ficheros «xml» derivados de sus propios sistemas de información, y se han elaborado cuestionarios reducidos para pequeñas empresas en algunas encuestas.

Otro de sus proyectos es integrar los canales de recogida de información (entrevista personal, encuesta telefónica, formulario on-line) para todas las operaciones del INE, mediante la extensión del Sistema de Integración de la Recogida de Información y su Administración (IRIA) a todas las estadísticas; y también están trabajando en el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión del Población y Territorio (SIGPT) que integra las gestiones del padrón municipal y del censo electoral.

Por otro lado, el INE lleva años intensificando la incorporación de datos espaciales, herramientas de Sistemas de Información Geográficos y métodos geoestadísticos, en sus procesos de producción y difusión, siguiendo las recomendaciones de Eurostat y Naciones Unidas.



agenda

CURSO ORGANIZADO POR FUNDACIÓN MAPFRE

| Denominación del curso | Modalidad | Inicio | Finalización |
|------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Reaseguro | <i>E-learning</i> | 13 de octubre de 2014 | 6 de febrero de 2015 |

 **MAPFRE** | RE
Paseo de Recoletos, 25
28004 - Madrid
España



www.mapfrere.com

