



Fotografías:  
**Mayte Madariaga**

Directora  
General de  
QBE España

# Patricia Puerta

"Creemos en las cosas bien hechas"



Juan Manuel Blanco  
juanmanuel.blanco@inese.es  
 @JuanMaBlancoG

Se podría decir que la llegada de 2020 ha hecho recuperar a QBE la 'normalidad' que perseguía cuando a finales de 2018 anunció el nombramiento de Patricia Puerta como directora general para España. Una situación que entonces cambió rápidamente cuando a Patricia le diagnosticaron un cáncer y que el grupo de origen australiano resolvió dando un ejemplo al mercado: esperó durante un año a que el tratamiento de Patricia diese sus frutos y ella estuviese completamente recuperada. Para ello fue clave, el papel de un equipo, formado, como ella asegura, por "gente extraordinaria". Es una de sus claves, junto a lo que le ha enseñado su lucha contra la enfermedad ("no me ha cambiado las prioridades -siempre he tenido valores muy arraigados- pero ahora soy más madura, con las ideas muy claras, más compasiva con los problemas ajenos, pero también más fría y directa en la toma de decisiones"), para enfrentarse a un gran reto: duplicar el tamaño de la compañía de aquí a 2025. Para ello, la entidad va a ampliar el segmento de clientes al que se dirige, así como los ramos e industrias objetivo: "estamos explorando nuevas líneas de negocio y en marzo presentaremos oficialmente al mercado un proyecto, cuanto menos, sorprendente", afirma Puerta. A ello se suma la expansión por la geografía española y ampliar la colaboración con corredores medianos especialistas. En todo caso, concluye, huyendo de riesgos oportunistas, de los que se suscriben a pérdida por ganar cuota de mercado. Y es que, en QBE, "creemos en las cosas bien hechas".

"Queremos ser un referente para nuestros clientes, asegurados y corredores en servicio, gestión de riesgos, tramitación de siniestros... una compañía cada vez más digital, eficiente, sostenible, comprometida socialmente y en la que los empleados sean el mejor de nuestros activos"

**'ACTUALIDAD ASEGURADORA' (en adelante 'A.A.').** - ¿Cómo ha sido su retorno a QBE tras casi un año de 'ausencia'?

**PATRICIA PUERTA.** - Ha sido toda una experiencia, precisamente por la increíble transformación que en 2019 ha sufrido el mercado, y QBE en Europa de manera muy especial. Estar fuera estos meses, pero pendiente de lo que acontecía, me ha permitido observar que ha sido un año crucial para nuestra firma.

**'A.A.'.** - ¿En qué ha cambiado su entidad?

**PATRICIA PUERTA.** - Somos una compañía tremendamente ágil e innovadora y muy proactiva. Se ha trabajado mucho en la consistencia entre las unidades en todos los países, tanto en las áreas de negocio, en siniestros, como en el back office o la distribución y en la política de suscripción, en la que, afortunadamente, no estamos sufriendo grandes cambios de apetito ni restricciones tan severas como otras firmas.

**'A.A.'.** - ¿Cómo les ha ido en 2019?

**PATRICIA PUERTA.** - Los resultados han sido magníficos. Hemos crecido un 22%, con un ratio combinado inferior al 80%. Contamos con un equipo de 17 suscriptores entre los ramos de Responsabilidad Civil, Daños Materiales, RC Profesional, Construcción, Líneas Financieras y Ciber, siendo Daños Materiales el ramo que más crece, con un 27% en 2019. Responsabilidad Civil le sigue de cerca, con un 25%, y Líneas Financieras, con crecimiento del 18%. También, hemos pasado una exhaustiva auditoría interna que ratifica que las cosas se están haciendo bien. El equipo es tremendamente profesional y responsable, tanto en la suscripción como en la tramitación de siniestros, el credit control y las operaciones. Por supues-

to, nuestro negocio es el riesgo y no estamos exentos de tener mala suerte, pero la siniestralidad nos ha respetado. El ratio combinado es muy satisfactorio y, aunque la siniestralidad también aumenta con el negocio, no hemos sufrido muchos siniestros de intensidad. Ha sido un año agradecido en todos los sentidos.

## EL ENDURECIMIENTO, UNA OPORTUNIDAD

**'A.A.'.** - ¿Cómo afrontan el ejercicio 2020?

**PATRICIA PUERTA.** - Con muchísimo entusiasmo. El principal reto, el endurecimiento del mercado que, bien mirado, puede ser una oportunidad más que un reto, pero tenemos que seguir siendo cautelosos y responsables en la gestión de nuestro negocio para mantener la rentabilidad. No estamos sufriendo grandes cambios internos en cuanto a nuestro apetito de negocio, pero el sector ha sufrido mucho y más años de bajadas sistemáticas en las tasas de prima nos iban a llevar a todos un pozo sin fondo. Tenemos que trabajar juntos para lograr un equilibrio entre nivel de riesgo y primas más técnicas que las que estábamos viendo hasta ahora. Si el sector pierde, nuestros clientes también.

**'A.A.'.** - ¿Está cambiando el ciclo?

**PATRICIA PUERTA.** - Creo que sí. Es un escenario de cambio difícil de explicar a aquellos compañeros, brókers y clientes más jóvenes, que nunca antes han trabajado en un entorno duro como el que se está fraguando. El mercado de Daños Materiales; Líneas Financieras y Cyber es el que más se está transformando y sufriendo las consecuencias de la siniestralidad de años anteriores. La retirada de capacidades no es tan evidente en RC.





Patricia Puerta acompañada de Juan Velázquez, director de Suscripción; Ana Irigoyen, directora de Siniestros; y Palma Padrón, directora de Fianzas y Recursos.



**'A.A.-** ¿Pasa en España sólo o es global?

**PATRICIA PUERTA.-** La situación en España es la misma que viven el resto de países de Europa. Italia y España, quizás, de una forma más ralentizada, pero la previsión a corto plazo no es mejor. Los clientes comparten con nosotros sus inquietudes y dificultades para la colocación de riesgos en alguno de estos ramos, pero, aún así, no apostamos por un cambio de estrategia importante. Quizás podamos valorar algunos riesgos puntuales de forma más conservadora, pero, en líneas generales, nuestra suscripción es similar.

**'A.A.-** ¿Por qué ramos y sectores van a apostar?

**PATRICIA PUERTA.-** En España hemos estado enfocados al gran riesgo y, en los últimos años, a clientes españoles con implantación internacional. En los 12 años de presencia en nuestro país hemos cubierto parte de las expectativas en este segmento. Ahora, nos dirigimos también a la em-

## GENTE EXTRA-ORDINARIA

*Patricia Puerta no se cansa de valorar a su organización.*

*No es para menos. "La compañía, mis responsables, mi jefe, mi exjefa, algunos compañeros especialmente, decidieron apostar por mí y ofrecerme la dirección en España siendo mujer, joven y diagnosticada con una enfermedad grave.*

*Me esperaron un año para que me tratara, asumiendo Chris Wallace, Head of Continental Europe, la dirección interina desde Londres y asumiendo mis compañeros en*

*España responsabilidades adicionales a cambio, únicamente, de apoyarme. Si eso no es digno de alabanza, no sé qué pudiera serlo.*

*He trabajado y trabajo con gente extraordinaria."*

presa mediana, con una facturación entre 10 y 300 millones de euros, con nuevos productos en los que estamos trabajando. En 2020 seguimos confiando en los ramos tradicionales: Daños, Responsabilidad Civil y Líneas Financieras, donde aún tenemos mucho que hacer. En sectores, apostamos especialmente por construcción y por la industria farmacéutica, donde la experiencia del Grupo es significativa y contamos con muy buenos profesionales. Estamos explorando nuevas líneas de negocio y en marzo presentaremos oficialmente al mercado un proyecto muy satisfactorio y, cuanto menos, sorprendente.

## EXPANSIÓN GEOGRÁFICA

**'A.A.-** ¿En qué otros ámbitos piensan crecer?

**PATRICIA PUERTA.-** Impulsaremos la expansión geográfica. Hemos estado muy concentrados en el negocio que se gestionaba desde Madrid y los grandes riesgos

"No estamos sufriendo grandes cambios internos en cuanto a nuestro apetito de negocio, pero el sector ha sufrido mucho y más años de bajadas sistémicas en las tasas de prima nos iban a llevar a todos un pozo sin fondo. Tenemos que trabajar juntos para lograr un equilibrio entre nivel de riesgo y primas más técnicas que las que estábamos viendo"

corporativos de Cataluña o País Vasco, pero España cuenta con un negocio regional importante, atractivo y rentable que debemos atender.

**'A.A.'- ¿Adónde quieren llegar? ¿Descartan un posible crecimiento externo?**

**PATRICIA PUERTA.-** Nuestro crecimiento natural pasa por abrir oficina en Barcelona, pero también por ampliar presencia en la zona norte, levante/sur y Portugal. Este proyecto ya está en marcha. En cuanto a crecimiento externo, no nos cerramos a ninguna operación que pueda resultar rentable.

**'A.A.'- ¿Qué tipos de negocio no encajan en el apetito de riesgo de QBE?**

**PATRICIA PUERTA.-** Somos una compañía muy flexible, que busca la rentabilidad y los resultados. No encajan los riesgos oportunistas que inflan las cifras pero que no tienen un retorno; aquellos que se suscriben a pérdidas por ganar cuota de mercado. Creemos en las cosas bien hechas. Somos fieles a nuestros clientes y queremos relaciones transparentes, honestas y a largo plazo. Obviamente, hay negocios que, finalmente, no dan el resultado esperado, pero por eso aseguramos riesgos. La incertidumbre es nuestro negocio, pero siendo siempre fieles a nuestra profesionalidad a la hora de suscribir o de gestionar los siniestros.

**'A.A.'- ¿Cuáles son las claves de su plan estratégico Europa 2025?**

**PATRICIA PUERTA.-** Queremos duplicar nuestro tamaño en Europa en 2025 y que se nos reconozca como una compañía que apuesta por la excelencia. European Operations supone actualmente más del 30% del volumen de prima suscrita del Grupo y cerca de 2.000 empleados. No se trata solo de tener

un mejor posicionamiento en cuanto a primas; queremos ser un referente para los clientes, asegurados y corredores en servicio, gestión de riesgos, tramitación de siniestros... una compañía cada vez más digital, eficiente, sostenible, comprometida socialmente y en la que nuestros empleados sean el mejor de nuestros activos; una compañía que acompaña a sus clientes en la gestión de sus riesgos y que, aparte de ofrecer productos, ofrece servicios.

## TAMBIÉN, BROKERS REGIONALES, ESPECIALISTAS

**'A.A.'- ¿Van a seguir siendo los corredores su canal de distribución prioritario?**

**PATRICIA PUERTA.-** En nuestra compañía, los corredores ostentan la condición de cliente. Hasta ahora nos hemos centrado en los tres mayores brokers internacionales, que tienen un peso muy relevante en la cartera, pero estamos ampliando el radio de actuación. Ahora trabajamos también con brokers regionales, especialistas y que aportan un valor diferenciador respecto a las grandes firmas. Los corredores son nuestro canal de distribución principal, pero no es el único. Trabajamos con DUAS, con binders y no estamos cerrados a cualquier tipo de acuerdo que resulte rentable siempre y cuando los productos se distribuyan conforme a nuestros valores.

**'A.A.'- ¿Sigue el mercado español siendo atractivo para la inversión?**

**PATRICIA PUERTA.-** El mercado español es un mercado maduro que improvisa poco y que cuenta con ventajas competitivas respecto a otros países de nuestro entorno. Contamos con el respaldo del Consorcio en riesgos catastróficos y en las responsabilidades civiles

## LA PATRICIA PUERTA MÁS 'PERSONAL'



Optimista, empática, activa, extremadamente ordenada, Patricia Puerta valora la humildad por encima de todo. "Detesto la mala educación en todas sus formas, especialmente la arrogancia y la impertinencia". Muy exigente consigo misma y con los demás, admite ser "muy feliz." Entre sus aficiones, destaca "la música -festivales incluidos-, el interiorismo, navegar, conducir mi moto, entrenar con mi marido y tomarme unas cañas con mis amigas de Almería". De sus viajes pasados recuerda especialmente "una semana en moto por París, con mi marido y embarazada de mi primera hija", pero también cualquiera de los viajes que hace cada noviembre con su pandilla de amigos. "Tengo unos amigos increíbles".

Reconoce que las novelas le aburren, por lo que prefiere las publicaciones de economía y libros de gestión de equipos, "aunque la conclusión sea siempre la misma: todos necesitamos respeto, reconocimiento e instrucciones claras para dar lo mejor de nosotros mismos". Su libro favorito desde hace más de 20 años es 'Un Mundo Feliz', de Huxley. "Me lo recomendó mi profesor de Derecho Natural en la Complutense. Trabajé en un estudio sobre él y me puso mi primera matrícula de honor".

La película que más le gusta es 'Lost Highway', de David Lynch, aunque -aclara- "no sé si me gusta más la película o la BSO".

La experiencia que más le ha marcado en la vida ha sido tener a sus hijas y, en un plano menos trascendental, el concierto de Tool de 2006 en Madrid. "Es el sonido más perfecto que he escuchado nunca en directo".

Las personas que más admira no son artistas ni Premios Nobel. "Mi madre y mi suegra, por ser las mujeres más brillantes que he conocido; mi padre, por su coraje; y mi marido, que es un ejemplo de entereza y sentido común. Por eso me casé con él".

tenemos una cultura de la reclamación menos reaccionaria en grupo. Es un mercado rentable y en expansión, con empresas cada vez más potentes internacionalmente. Hemos sabido gestionar la crisis de Thomas Cook en el sector turístico, ofreciendo la calidad de la marca España, y somos punteros en el desarrollo de energías renovables. El retail y la logística se prevé que supongan un 11% del crecimiento económico en 2020 por el desarrollo del e-commerce. Es cierto que la incertidumbre política de los últimos meses ha desviado

importantes inversiones extranjeras a países próximos como Portugal. A pesar de esta incertidumbre, las previsiones de crecimiento este año son de 1.7 puntos, según el Banco de España y la OCDE.

**'A.A.'-** ¿Les preocupa la llegada de competidores?

**PATRICIA PUERTA-** No. Es saludable y necesaria. Nos hace mantener esa tensión por ser mejores. Si queremos distinguirnos, tenemos que estudiar al de enfrente y tratar de hacer-





## QBE CON LA RSC

"Somos una firma sensible a las dificultades de nuestra sociedad y nos esforzamos por contribuir a su mejora".

"2019 ha sido el año del empoderamiento femenino y de la diversidad, conceptos ampliamente arraigados en nuestra cultura de empresa desde hace años".

"Nuestro Comité de Dirección lo conforman tres mujeres y un hombre, y la plantilla total está muy equilibrada entre hombres y mujeres en un equipo que este año alcanzará los 50 miembros".

"En 2019 se trabajó mucho en proyectos como la sostenibilidad. Premiums4good permite a nuestros clientes destinar un 25% de las primas a fondos socialmente responsables".

"Hay un compromiso medioambiental. Con la adhesión a RE100 nos comprometemos a usar energías 100% renovables en 2025 y desarrollamos más nuestra actividad filantrópica a través de Fundación QBE".

lo mejor, si cabe. Aparte de competidores, en ocasiones son socios y, además, en muchos casos, amigos.

**'A.A.'-** ¿Qué no haría nunca para batir a la competencia?

**PATRICIA PUERTA.-** No permitiría nunca hacer algo ilegítimo, no ético o que manche el nombre de nuestra firma o de nuestros empleados. Creo firmemente en que hay que sembrar, en la vida y en los negocios.

**'A.A.'-** ¿Por qué profesionales apuestan?

**PATRICIA PUERTA.-** Queremos ser la aseguradora mejor valorada por los empleados para trabajar. El ambiente de trabajo que se respira

-y por el que se pelea todos los días- es uno de nuestros mayores valores. Buscamos profesionales con alta cualificación y las aptitudes necesarias para desempeñar las funciones que les competen pero, principalmente, apostamos por actitud. Nuestro equipo está formado por personas ambiciosas por aprender y crecer (hemos desarrollado la promoción interna y los planes de carrera personalizados); personas positivas, proactivas, que van más allá de lo que naturalmente cabría esperar de ellas; personas profundamente respetuosas con sus colegas y que trabajan en equipo de forma natural. Las 'estrellas' que quieren trabajar en QBE para crear su propia marca y velar por sus intereses individuales no tienen cabida en nuestro equipo. 