

José Manuel Inchausti Pérez

CEO DEL ÁREA TERRITORIAL
IBERIA DE MAPFRE

“

En España y Portugal compartimos un objetivo común: el crecimiento rentable

”



José Manuel Inchausti Pérez, explica en la siguiente entrevista que el Área Territorial IBERIA de MAPFRE está cumpliendo sus objetivos, tratando de aumentar al mismo tiempo el nivel de transformación digital interna y la agilidad en la implantación de algunas innovaciones y operativas. Además, apunta, que el nuevo modelo para el negocio de Riesgos Globales que se va a implantar en el mercado del ámbito regional IBERIA es similar al que ya se viene aplicando con un gran éxito en los países en los que MAPFRE cuenta con compañía de seguro directo.

Gerencia de Riesgos y Seguros (en adelante ‘GRyS’): Usted es CEO del Área Territorial de MAPFRE IBERIA desde 2015 ¿Cómo ha evolucionado la compañía durante estos dos últimos ejercicios?

Jose Manuel Inchausti Pérez (en adelante ‘JMI’):

A tenor de los resultados que estamos teniendo diría que hemos evolucionado muy positivamente, avanzando en proyectos definidos por la anterior dirección y también en otros muchos nuevos; todo ello con mucha dedicación y esfuerzo por parte del actual equipo directivo y gracias al apoyo e implicación de todas las áreas y personas que forman esta compañía, incluida por supuesto nuestra red comercial. Cuando asumí la dirección de MAPFRE IBERIA redefinimos, de forma muy alineada con el Grupo, un plan estratégico ambicioso que hemos ido retocando y simplificando según las necesidades. Además, lo hemos contado para que todos fueran partícipes y estamos viendo los resultados de aplicarlo concienzudamente.

En septiembre de 2017 MAPFRE IBERIA presentó un crecimiento en primas del 3,7%, alcanzando los 5.258 millones de euros, y un ROE del 13,5%. Hemos hecho un gran trabajo de ajuste, de engranaje en áreas para trabajar menos aislados y más en colaboración y estamos satisfechos, aunque sabemos que no hay tregua. El mercado está difícil y nuestros retos y objetivos de crecimiento para el presente 2017 son de nuevo muy ambiciosos.

‘GRyS’: Entre sus responsabilidades anteriores, también fue director general del Área de Soporte a Negocio, director general de Tecnologías y Procedimientos, y director general Territorial en Cataluña. ¿Qué metas generales y específicas se propuso y cumplió en cada uno de estos puestos?

‘JMI’: Han sido experiencias muy distintas y muy enriquecedoras al mismo tiempo, por el bagaje profesional y personal que te aporta cada una de ellas. Mi experiencia en Cataluña me permitió conocer las “tripas” del negocio a la vez que la estrategia comercial y la problemática propia de un territorio. La perspectiva y conocimiento adquirido entonces me ha ayudado mucho en el desempeño de mi actual responsabilidad. Con ambas experiencias te das cuenta de que debe existir mucha cercanía y entendimiento entre central y territorio para que las cosas fluyan mejor y se logren los objetivos globales de la entidad a partir del cumplimiento de los presupuestos locales.

“El mercado está difícil y nuestros retos y objetivos de crecimiento para 2017 son de nuevo muy ambiciosos”

En el ámbito de negocio lo principal es tener el conocimiento de la propia actividad y del territorio; una oferta competitiva y herramientas adecuadas para la gestión; trasladar adecuadamente a los equipos los objetivos estratégicos de la compañía; y formar equipos comerciales y técnicos que sean profesionales y comprometidos y que favorezcan el crecimiento del negocio y la resolución de problemas. Estas son variables constantes en la mente de un directivo de negocio.

En el área de Soporte a Negocio descubrí otro mundo completamente diferente. Era estar al otro lado, en la parte de un proveedor de servicio al cliente MAPFRE. Además, llegué en un momento en el que había que reestructurar todo el área y trabajamos con mucha intensidad. Se redefinieron muchas cosas, se marcaron las directrices y estrategias globales de TI y se impulsaron iniciativas globales de especial relevancia para la compañía.

“En septiembre de 2017 MAPFRE IBERIA presentó un crecimiento en primas del 3,7%, un ratio combinado del 94% y un ROE del 13,5%”

Había que proporcionar a MAPFRE una informática de valor añadido y dar servicio y soluciones a las diferentes necesidades de sus entidades. No fue tampoco una tarea fácil, pero creo que la DCTP dio un gran paso adelante, enfocándose más al cliente intentando satisfacer las demandas de negocio con mayor rapidez. Realmente me fui muy satisfecho del trabajo realizado, y agradecido a las personas que trabajaron duramente conmigo esos años.

‘GRyS’: Usted cuenta también con una amplia experiencia internacional, ya que fue presidente de MAPFRE COLOMBIA, director general de MAPFRE SEGUROS GENERALES COLOMBIA y director de Operaciones de VERA CRUZ VIDA E PREVIDENCIA BRASIL. ¿Qué importancia han tenido estos dos países, y en general el conjunto de Latinoamérica, en la estrategia de la compañía?

‘JMI’: Nuestra compañía tiene presencia en América Latina desde los años ochenta y nuestro crecimiento en este mercado ha sido progresivo y muy fructífero en general, a pesar de los altibajos que producen en cualquier inversión los vaivenes político-sociales y económicos que se suceden, quizá aquí con más intensidad. Las catástrofes naturales también provocan en estos países daños muy elevados y de gran impacto que influyen en los resultados. La última reorganización regional acometida por MAPFRE está siendo muy positiva y también están dando sus frutos los cambios directivos llevados a cabo y los acuerdos firmados

con entidades financieras y aseguradoras de referencia en algunos países.

En Brasil, por ejemplo, a pesar de la desaceleración económica que vive el país y que lógicamente nos impacta, el acuerdo con Banco do Brasil que tenemos desde 2009 está funcionando muy bien y esta región continúa siendo la segunda con mayor aportación a los resultados del Grupo.

“Latinoamérica, con una aportación de 6.198 millones de euros en primas a cierre de septiembre, sigue siendo una región prioritaria y con mucho recorrido para MAPFRE”

Latinoamérica en general, con una aportación de 6.198 millones de euros en primas a cierre de septiembre 2017 (+14%), sigue siendo una región prioritaria y con mucho recorrido para MAPFRE, en la que seguiremos trabajando para disminuir la gran brecha social que existe en muchos de estos países y para fomentar la cultura aseguradora que promueva al mismo tiempo una sociedad más protegida frente a los riesgos reales.

Destacaría también la gran labor que realiza Fundación MAPFRE en Latinoamérica, la región exterior en la que más se ha desarrollado la actividad social y el voluntariado corporativo del grupo por el momento.

‘GRyS’: ¿Qué retos y objetivos generales se ha planteado ahora al frente del Área Territorial IBERIA?

‘JMI’: España y Portugal son dos países con pesos de negocio muy diferentes que requieren atenciones y estrategias directivas y comerciales específicas. No obstante, aun teniendo retos distintos compartimos

un objetivo común a toda la compañía: crecimiento rentable. En Portugal acabamos de realizar un relevo directivo importante, que nos ayudará a impulsar mejoras y nuevas dinámicas en el país. También hemos firmado recientemente un acuerdo estratégico con Bankinter Portugal para la distribución de seguros No Vida a los clientes del banco, a través de productos exclusivos. Todo esto nos aportará mayor visibilidad y negocio en el país.

En España, el reto principal es “batir al mercado” y estamos en el buen camino, aunque también sabemos que nos movemos en un mercado muy maduro y competitivo que todavía está en fase de remontar una de las crisis más duras de las últimas décadas. A pesar de todo, estamos muy orgullosos de los resultados presentados en septiembre porque reflejan un incremento muy sólido, tanto en primas (+3,7%) como en beneficio (+9,2%), y una evolución muy favorable del negocio en los principales ramos, destacando el negocio de Automóviles con un volumen de primas de 1.652 millones de euros (+3,3%). Todo esto es fruto del cumplimiento riguroso de la estrategia, del esfuerzo realizado por todos los equipos y de los repuntes económicos que asoman en nuestro país.

En conjunto diría que la regional IBERIA está avanzando según lo marcado y cumpliendo en general sus objetivos, tratando de aumentar al mismo tiempo el grado de la transformación digital interna y la agilidad en la implantación de algunas innovaciones y operativas que queremos hacer más evidentes de cara al cliente. Todavía tenemos grandes retos por delante, muchos de ellos vinculados a la digitalización, a la eficiencia operativa y a la gestión del talento y las personas, incluido el relevo generacional.

‘GRyS’: Efectivamente, la transformación digital y el incremento de la rentabilidad

están entre los grandes ejes de MAPFRE para crecer en los próximos años. ¿Cómo se están desarrollando concretamente estos objetivos en España y Portugal?

‘JMI’: Estamos avanzando mucho en ambos ejes, pero debemos ser todavía más ágiles en la implantación de los proyectos para lograr que los resultados de las mejoras lleguen antes. En el ámbito de la rentabilidad también está siendo muy positiva la selección de riesgos que estamos realizando en carteras deficitarias.



Tenemos ya digitalizadas y conectadas muchas de las principales operativas de comunicación, información y atención al cliente, y disponemos de herramientas de gestión comercial que favorecen la movilidad de nuestra red de ventas. Además, en una cartera de clientes tan amplia como la nuestra, en la que manejamos un volumen de servicios enorme,

sólo los proyectos implantados en la gestión de proveedores de servicio ya suponen un ahorro de costes muy significativo y por tanto un incremento notable de la rentabilidad. Si esa búsqueda de la eficiencia en procesos (aplicamos método *LEAN*) la trasladamos a cualquier ámbito de la compañía, el ahorro es y será muy relevante. En ambas líneas continuaremos trabajando: digitalización y mejora de procesos.

“MAPFRE es una compañía con capacidad de prestar una atención y servicio experto al cliente tradicional y, al mismo tiempo, una entidad cada vez más accesible y cercana al cliente digital”

Tenemos también en marcha proyectos de *big data* y queremos abanderar el futuro asegurador de los modelos de automoción y movilidad que están llegando y los que vendrán. También impulsaremos la transformación digital interna de nuestros equipos humanos para secundar mejor toda esta evolución que nos rodea. Para mí MAPFRE es como una compañía dual, con capacidad de prestar una atención y servicio experto al cliente tradicional y al mismo tiempo una entidad cada vez más accesible y cercana al cliente digital.

‘GRyS’: Con relación al seguro de empresas de riesgos globales, MAPFRE es líder en el mercado español. ¿Puede profundizar en detalles sobre el proyecto del nuevo modelo de negocio de estos riesgos para España y Portugal y como va a impactar en estos mercados su implantación?

‘JMI’: El nuevo modelo para el negocio de Riesgos Globales que vamos a implantar en el mercado del ámbito regional IBERIA es similar al modelo que ya venimos aplicando con un gran éxito en los

países en los que MAPFRE cuenta con compañía de seguro directo.

En España y Portugal, a partir del 1 de enero de 2018 vamos a poner en marcha este mismo modelo: MAPFRE España comercializará y gestionará este negocio con una visión de cliente integral y MAPFRE GLOBAL RISKS aportará su capacidad técnica y experiencia en la implantación de Programas Internacionales. En definitiva, se trata de aprovechar al máximo en el mercado español el modelo definido en MAPFRE para la gestión de grandes riesgos para conseguir prestar el mejor servicio posible a nuestros clientes y poder desarrollar otras líneas de negocio en sus programas de seguros.

“El nuevo modelo para el negocio de Riesgos Globales que vamos a implantar en el mercado del ámbito regional IBERIA es similar al que ya venimos aplicando con un gran éxito en los países en los que MAPFRE cuenta con compañía de seguro directo”

‘GRyS’: La internacionalización de la gran empresa española es un hecho consolidado; la mediana y pequeña empresa también comenzó a implantarse en otros países por necesidades de diversificación y crecimiento. ¿Es también este perfil de empresa objetivo para este nuevo enfoque?

‘JMI’: Efectivamente, en el mercado Ibérico no sólo las grandes multinacionales, sino también las medianas empresas y las pymes están teniendo un importante y exitoso desarrollo internacional. MAPFRE, como líder de este sector, también debe acompañar a la pequeña y mediana empresa en esta apasionante etapa, ofreciéndoles una solución aseguradora de primer nivel.

‘GRyS’: El Gerente de Riesgos de la empresa es una figura esencial en este ámbito. Cuál es su opinión sobre su rol y la relación de MAPFRE España con las grandes asociaciones de gerentes de riesgos españolas AGERS e IGREA?

‘JMI’: Para nosotros la figura del gerente de riesgos es absolutamente fundamental para poder colaborar con la empresa en la protección de sus activos y en la transferencia de sus riesgos al mercado asegurador. Los gerentes de riesgos son los que nos ayudan a conocer la realidad de sus empresas, sus niveles de riesgos y protección y junto a ellos y los *brokers* finalmente diseñamos las protecciones aseguradoras de su balance.

MAPFRE siempre ha creído firmemente en la importancia de la gerencia de riesgos y en la prevención, a través de la mejora constante de la seguridad contra incendios y resto de peligros que acechan la actividad de nuestros Clientes. Desde que se constituyeron las dos asociaciones de gerentes en España (AGERS e IGREA) hemos colaborado estrechamente con ellos, con dos objetivos muy claros: dar visibilidad a la figura del gerente de riesgos y divulgar al máximo las posibles mejores prácticas en esta materia.

‘GRyS’: Otros protagonistas fundamentales en el ámbito de seguros de empresa son los *brokers*. ¿Cómo valora su papel y cómo enfoca MAPFRE su relación con ellos?

‘JMI’: Así es. Los *brokers* son igualmente otra figura clave para diseñar los programas de seguros y garantizar la calidad de servicio en este segmento de negocio. La casi totalidad de los seguros de grandes empresas están intermediados especialmente por los llamados *megabrokers*, que pueden tener una cuota de mercado por encima del 60 %.

‘GRyS’: La complejidad de este segmento requiere un profundo conocimiento de

los riesgos técnicos inherentes. ¿Qué papel desempeña el departamento de ingeniería de MAPFRE en el proceso de aseguramiento de los mismos?

‘JMI’: ITSEMAP, como Departamento de ingeniería de riesgos de MAPFRE, desarrolla un papel fundamental en la valoración, asesoría y mejora de los riesgos de nuestros clientes y su prevención, conjuntamente con los gerentes de riesgos y *brokers*.

En un momento como el actual, de “mercado blando”, todavía es más importante para cualquier asegurador profesional como MAPFRE hacer una adecuada valoración de los riesgos de nuestras carteras actuales y futuras, para optimizar nuestras exposiciones y desarrollar de forma saludable la actividad aseguradora.

“Seguiremos manteniendo una adecuada selección de riesgos y planteando a los clientes propuestas a la medida de sus necesidades actuales y futuras”

‘GRyS’: ¿Qué elementos priorizará en la estrategia de crecimiento rentable para fortalecer aún más la posición competitiva de MAPFRE en el sector de empresas?

‘JMI’: MAPFRE efectivamente es una referencia en este sector y no debemos bajar la guardia. Seguiremos manteniendo una adecuada selección de riesgos, vigilando siempre desviaciones importantes en la cartera, diversificando la oferta y planteando a los clientes propuestas a la medida de sus necesidades actuales y futuras.

Además, continuaremos potenciando el aprovechamiento de las herramientas de gestión e información empresarial como los *CRMs* que tenemos, y ofreciendo propuestas de valor a

pymes y multinacionales, utilizando por ejemplo herramientas como nuestro modelo Empresas 360°, que ofrece un mapa de riesgos fantástico al empresario. Somos referencia en asesoramiento integral a la empresa y seguiremos potenciando la relación con *brokers* y corredores para ser siempre su primera referencia aseguradora.

‘GRyS’: **¿Qué características y riesgos asemejan al mercado portugués y al español y cuáles les diferencian? ¿Estas peculiaridades requieren estrategias específicas para cada país?**

‘JMI’: Las necesidades aseguradoras de la sociedad y los clientes españoles y portugueses son similares y ambos mercados son parecidos en cuanto a madurez, desarrollo, cultura financiera, etc. Sin embargo, lógicamente nuestro posicionamiento en cada uno de ellos es diferente. Del total de primas que aporta MAPFRE IBERIA, el 98% corresponde a España.

El plan estratégico definido para España y Portugal es el mismo en su conjunto, pero hay objetivos, iniciativas y proyectos específicos que responden a la realidad y necesidades de cada país, en cada momento. En España y Portugal compartimos directrices, modelos de gestión, conocimiento, gran parte de nuestro catálogo de productos y servicios y buenas prácticas que son aplicables y generan sinergias, pero también personalizamos, por ejemplo, los modelos de distribución con mediadores, entidades financieras, etc. Replicar la red comercial que tenemos en España es difícil, pero la idea es aumentar en Portugal nuestra red de colaboradores y ya lo estamos haciendo.

El reto de MAPFRE en todos los mercados en los que opera es tener crecimiento rentable y ser líder del sector o tener una posición relevante en la industria aseguradora del país. Con ese objetivo trabajamos.

‘GRyS’: **Usted es un gran conocedor del sector asegurador ya que, además de sus responsabilidades en MAPFRE, es miembro del Consejo Rector de ICEA, vicepresidente de UNESPA y presidente de la Comisión de Automóviles. ¿Cuáles son los principales retos que afrontan el seguro español y portugués en estos momentos?**

‘JMI’: Para mí es una satisfacción colaborar y estar vinculado a las instituciones aseguradoras de referencia en nuestro país, igual que nuestros directivos de Portugal lo están con las del suyo. Además, mantengo muy buena relación con la dirección y los equipos con los que trabajamos, tanto en UNESPA como en ICEA. Tanto ellos como nosotros vemos grandes retos por delante y juntos también sumamos esfuerzos para transmitir a las instituciones políticas algunas demandas que consideramos necesarias y, al mismo tiempo, llevar mensajes de cultura aseguradora a la sociedad.

Recientemente la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) mencionó nueve retos muy concretos para el sector en España que suscribo totalmente: Consolidar lo conseguido por este sector que ha logrado mantener su fortaleza durante la crisis en niveles superiores al 5% del PIB; gestionar el entorno de bajos tipos de interés, que tanto afecta a la rentabilidad de las inversiones y principalmente a las carteras de seguros con alta tasa de interés garantizada (riesgo mitigado en seguros por el ajuste por casamiento); gestionar el envejecimiento de la población y la longevidad; continuar con la implantación del Solvencia II y de la normativa que se vaya aprobando en el ámbito de la distribución de seguros y la protección de los asegurados; aprovechar las ventajas de la innovación tecnológica y gestionar sus riesgos; mejorar la satisfacción de los clientes; desarrollar los equipos para hacer una buena gestión empresarial en el mercado actual; buscar nuevos mercados y alianzas, y tomar buenas decisiones en la era digital.

Dicho así podría parecer fácil abarcarlo todo, pero cada uno de estos enunciados conlleva grandes exigencias, requerimientos, decisiones, gestiones y trabajo duro.

GRAN CONOCIMIENTO DEL SECTOR Y AMPLIA EXPERIENCIA INTERNACIONAL



Su gran conocimiento del sector asegurador español y su amplia experiencia internacional son dos de las mejores tarjetas de visita de José Manuel Inchausti. Licenciado en Derecho por la Universidad San Pablo CEU, también en Ciencias del Seguro por el Centro Universitario MAPFRE (CUMES) y PADE por el IESE Business School, es un directivo de MAPFRE con gran conocimiento del sector asegurador español y amplia experiencia internacional. Se incorporó a la compañía en 1988, con 24 años, y su desarrollo profesional ha sido destacado, desempeñando puestos de dirección en diferentes entidades y en áreas corporativas del Grupo.

Entre 1996 y 2002 dirigió las compañías de MAPFRE en Brasil y en Colombia, para posteriormente regresar a España como Director General Territorial de Cataluña. “Guardo un especial recuerdo de mi etapa en Colombia por el momento vital en el que se produjo, y de mi experiencia en Cataluña podría destacar, sobre todo, el aprendizaje que supuso conocer el negocio pegado a la actividad comercial y a la realidad local de un territorio”, explica Inchausti.

Desde 2007 a 2014 desempeñó un rol clave dentro de la compañía dirigiendo la DCTP (Dirección Corporativa de Tecnologías y Procesos), “una actividad completamente diferente que me permitió conocer a MAPFRE como cliente, desde la perspectiva de proveedor de servicios tecnológicos”. Como reconocimiento a su labor en este campo, José Manuel Inchausti fue elegido en 2012 Mejor CIO Europeo del Año, por la comunidad internacional de CIOs, CIONET, y la escuela de negocios INSEAD. En 2014, bajo su tutela, esta dirección general se transforma en el Área Corporativa de Soporte a Negocio, que aglutina las áreas de Tecnologías y Procesos, Operaciones y Negocio Digital. En enero de 2015, José Manuel Inchausti es nombrado CEO Territorial de IBERIA, con cargo de máxima responsabilidad para el área regional que engloba España y Portugal. Este cargo actual lo compagina también con el de Patrono de Fundación MAPFRE, entre otros dentro de la compañía.

Destacan también sus cargos como vicepresidente de UNESPA y miembro del Consejo Rector de ICEA, y subraya la “estupenda relación” que mantiene con la dirección y los equipos de ambas entidades, destacando que “tanto ellos como nosotros vemos grandes retos por delante y sumamos esfuerzos para impulsar la industria del seguro en nuestro país.”

Inchausti señala como principales pasatiempos su familia, sus amigos y “algún partido de pádel” con sus compañeros de MAPFRE cuando la agenda se lo permite. Pero entre todas sus actividades lúdicas menciona su participación en una coral, destacando que es “uno de los mejores ejemplos de trabajo en equipo”. ■