

**ENTREVISTA A JOSÉ LUIS BERNAL,**  
DIRECTOR CORPORATIVO  
DE NEGOCIO DIGITAL DE MAPFRE

Equipo corporativo de marketing digital.



## NOS HEMOS VUELTO UNOS CREYENTES DEL NEGOCIO DIGITAL

**¿Qué marco plantea la nueva Política Corporativa de Marketing Digital y cómo nos va a ayudar?**

La Política Corporativa de Marketing Digital ha sido un ejemplo colaborativo entre las diferentes unidades operativas de MAPFRE y la Corporación para buscar una norma que beneficiase al Grupo en su conjunto. Aporta tres novedades sustanciales. Por un lado, la propiedad de los datos es de MAPFRE. Hoy los datos son oro. La interacción digital genera millones de datos que luego pueden ser utilizados mediante el uso del *big data*. Queríamos que todas nuestras operaciones se gestionasen bajo el criterio de propiedad para garantizar que ningún competidor o agencia de marketing se beneficia de nuestros esfuerzos en generar clientes.

En segundo lugar, la utilización de herramientas comunes. MAPFRE opera en negocio digital en 23 operaciones que van desde Estados Unidos a

Australia, pasando por España, Italia y Alemania. La única forma que visualizábamos de poder compartir nuestros conocimientos, metodologías y aprendizajes, era que todos operásemos con las mismas herramientas. De esta manera, una técnica aprendida en un país la podemos llevar rápidamente a otro. Somos una compañía global.

Por último, la autonomía. Lo que buscamos fue que, dentro de un mismo marco de actuación, cada una de nuestras operaciones fuese libre para externalizar los servicios de marketing y dejar claro cuáles eran los roles de todos los intervinientes y principalmente de las áreas correspondientes a negocio y tecnología.

**¿Y cómo va a convivir este desarrollo digital con el negocio tradicional de MAPFRE? ¿Hay espacio para ambos?**

Hemos aprendido que hay complementariedad entre ambos. Hoy muchos clientes buscan en digital pero luego quieren comprar en presencial o por teléfono.

Tampoco debemos olvidar que el producto asegurador no es un producto sencillo. Normalmente es una combinación de múltiples coberturas que no son fáciles de entender. Y es aquí donde nuestras redes propias aportan

mucho valor. La clave es que hagamos llegar a las redes los clientes adecuados y que les demos el servicio tal y como lo demandan. Con agilidad y a la conveniencia del cliente.

**¿Qué dificultades te has encontrado para desarrollar el negocio digital dentro de una compañía como MAPFRE? ¿Y qué ventajas?**

Al inicio, la visión del mundo digital no era compartida por todo el mundo, especialmente en niveles intermedios de la gestión. Ello dificultaba algo el avance. En la actualidad, la visión es compartida, porque los principales líderes han ayudado mucho para ir por este camino, pensando en el futuro y garantizando que MAPFRE seguirá siendo un asegurador relevante a nivel mundial.

En los últimos años, MAPFRE no solo ha abordado su camino por el negocio digital, sino que también abordó su globalización. La globalización está ayudando mucho a la reutilización de técnicas, tecnologías y estrategias. Es una importante ventaja y sin ella estaría siendo muy difícil. Habríamos aprendido menos y seguiríamos cometiendo los mismos errores una y otra vez.

El gran reto que tenemos ahora es ganar agilidad dentro del marco de control que nos exigen nuestros accionistas. Nuestras operaciones deben incrementar su rapidez de respuesta al mercado, su rapidez de adaptación. Creemos que después de estos primeros años de aprendizaje, estamos en disposición de dar un salto relevante.

**¿Cómo has llegado al negocio digital, tú que eres actuario? Es un valor añadido muy importante contar con experiencia en estos dos ámbitos: asegurador y digital.**

Me licencié en Ciencias Actuariales porque me gustaba la estadística, los modelos matemáticos, etc., y el mundo del seguro, que compagina la matemática y la prestación de servicios, me daba esta oportunidad.

Empecé mi carrera en una compañía que nacía de cero en 1994 y que se relacionaba

directamente con los clientes. En ella, la estadística (independientemente de los nuevos nombres modernos) jugó un papel fundamental. La transición a mundo digital, eminentemente basado en datos y en estadística fue un movimiento natural.

En 2010, encontré en MAPFRE el deseo de adaptarse a las nuevas tendencias que los clientes, habilitados por la tecnología, nos imponían. Ello me convenció. Pero ya estaba unido emocionalmente a la compañía: mi padre desempeñó un papel importante en los años setenta en MAPFRE, cuando yo era un niño, y además en 1992 estuve cuatro meses trabajando como actuario en MAPFRE VIDA, etapa que recuerdo con cariño.

**Ya para cerrar, ¿cómo ves el desarrollo futuro del negocio digital, hacia dónde vamos? ¿Cómo está MAPFRE preparada para hacer frente a los nuevos retos?**

MAPFRE dio un paso fundamental en 2011 con la creación de Verti. Fuimos capaces de probarnos que podíamos lanzar una compañía desde cero, compañía que a día de hoy da beneficios. Pero lo más importante es que a partir de Verti estamos exportando técnicas de adquisición y excelencia técnica que nos están haciendo ir más rápido que otros competidores relevantes.

Además, las Iniciativas Estratégicas de Plan de Negocio Digital y Transformación Digital están siendo un catalizador de nuestra estrategia que nos está haciendo avanzar más rápido si cabe. Nos hemos vuelto unos creyentes del negocio digital y esto nos permite adaptarnos a los tiempos y a los clientes.



PUEDES VER LA VERSIÓN  
EN VIDEO DE LA ENTREVISTA  
EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL

