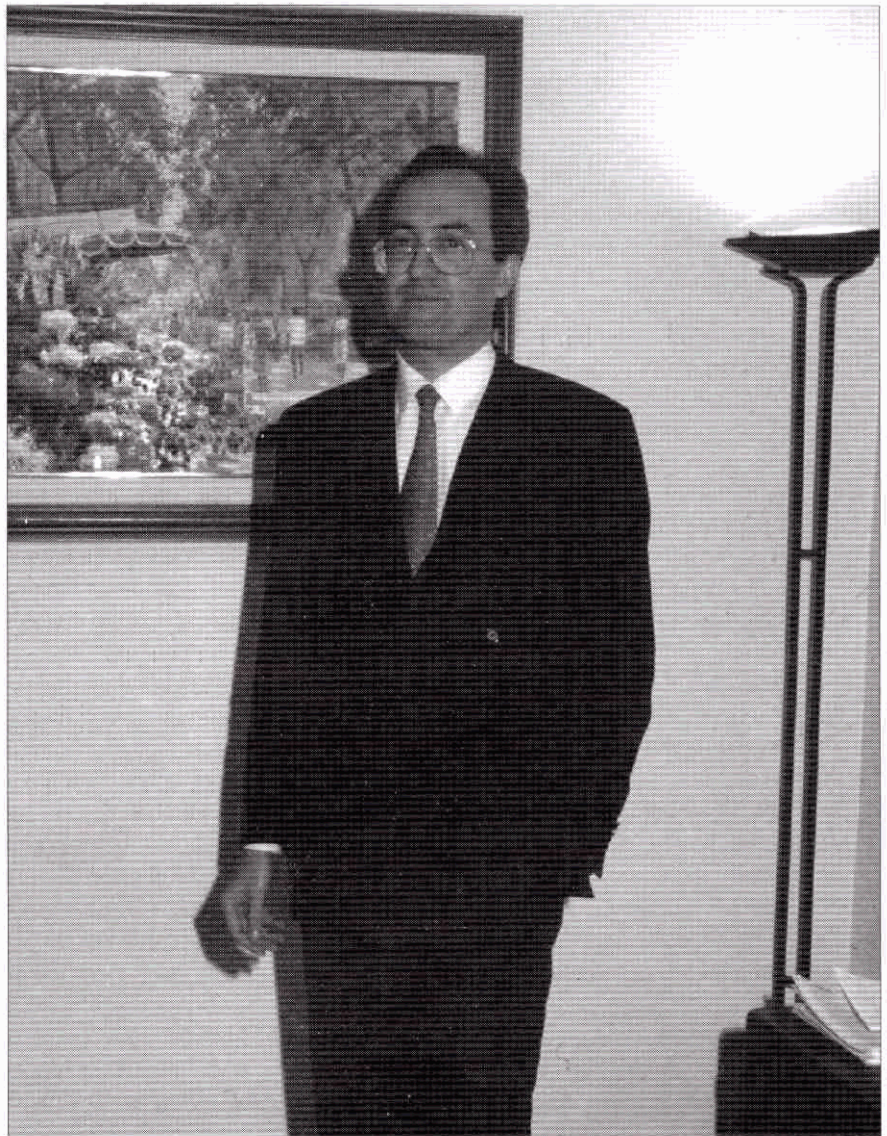


## LA GESTION A TODA VELOCIDAD

*Nacido en Nimes, al sur de Francia, hace 39 años y licenciado en Matemáticas e ingeniero en Informática, Florent Hillaire es, sobre todo, un humanista del siglo XX. Apasionado de las ciencias y de la historia de las civilizaciones y de las religiones, es consejero delegado de una importante compañía de seguros y reaseguros con nombre clásico, ATHENA. También es un enamorado de España, en la que se encuentra tan cómodo como en su querido Languedoc.*

**C**ON una persona de vocación renacentista hay que hablar de arte, y por lo tanto, nuestra entrevista la iniciamos con el arte de nuestro siglo, el Cine, y por proximidad a su lugar de nacimiento, con el Festival de Cannes, del que piensa que ya no domina el cine mundial como lo hacía anteriormente. Frente a la nouvelle vague prefiere un cine más clásico, y su película podría ser «Aguirre, la cólera de Dios», de Werner Herzog. Y de aquí surge nuestra primera cuestión sobre temas profesionales, y en particular, las dificultades que encuentra un francés para dirigir una compañía en España: «Primero quiero decir que mi carrera profesional se ha desarrollado, exclusivamente, en el grupo ATHENA. Los diez primeros años en la dirección informática de mi casa matriz y los seis últimos en España, en un principio dirigiendo Atlántida, la filial del grupo en aquel momento en España, y después de la compra de DAPA dirigiendo ATHENA SEGUROS, que es el resultado de la fusión de DAPA y ATLANTIDA.

Entonces mi experiencia en España es de seis años, que pueden ser pocos o pueden ser muchos, y de verdad puedo decir que no sé si es difícil dirigir una compañía española siendo extranjero, porque no me siento extranjero. Quizá, por mis raíces nime-



*Florent Hillaire, consejero delegado de ATHENA.*



ñas que me gustan los toros, o porque nuestro grupo opera en España desde el año 1896, es decir, que si no fuera porque el domingo día 6 de junio no he podido votar, y porque hay muchos chistes que no entiendo, yo diría que me siento igual de francés que de español. No tengo ningún problema de adaptación, y en consecuencia, creo que tengo los mismos problemas que mis colegas españoles, lo que no significa que sean pocos».

—¿Qué diferencia encuentra entre el mercado asegurador francés y el español?

—Hay muchísima diferencia entre ambos mercados. Primero hay una diferencia de tamaños, el mercado español en el año 91 representaba 2,1 billones de pesetas, mientras que el francés eran 9 billones de pesetas, o lo que es lo mismo el 3,8 por 100 del PIB en España y el 6,2 por 100 en Francia. Esto significa que las empresas francesas son más fuertes, más potentes económicamente hablando, lo que les ha permitido desarrollarse mucho más, tanto en el extranjero como en otras actividades. Un ejemplo para mí es que en Francia hay compañías de seguros propietarias de bancos, mientras que la situación del mercado español es muy distinta. Pero, no son sólo diferencias de tamaño, son también diferencias de solvencia, de capitalización y de provisiones técnicas, entre otras.

**«El órgano de control francés es más liberal en materia de pólizas y tarifas»**

—¿En qué se distingue la legislación francesa de la española, después de pasar el tamiz de las normas comunitarias?

—Yo diría que no hay muchas diferencias de legislación. Quizá, la prin-



«En España, las compañías francesas tienen un peso importante en el ramo del automóvil».

cipal sea que el órgano de control francés es un poco más liberal en materia de pólizas y tarifas, aquí está más avanzado en la aplicación de las directivas comunitarias. También hay liberalismo en lo que se refiere a la mediación, y en ese campo hay grandes diferencias entre mercados. En materia de distribución del seguro, en Francia la distinción entre corredor y agente afecto exclusivo está hecha desde hace 45 años, lo cual ha producido un nivel de profesionalidad superior a lo que se puede encontrar en España, donde los 200.000 subagentes o agentes a tiempo parcial que trabajan en seguros y en otras cosas, no tienen ese nivel de profesionalidad. Lo divertido es que, precisamente en este momento, en Francia se está deshaciendo la exclusividad de los agentes para empezar a hablar de agentes multicompañías.

Por lo tanto, yo diría que hay muchas diferencias, pero que poco a poco, con el tiempo, las diferencias entre los mercados van disminuyendo, también en materia de solvencia; la actuación de la Dirección General de Seguros liquidando compañías insolventes, ayudan a mejorar la solvencia del sector. Hay muchos ejemplos que demuestran que los puntos de

partida de los dos mercados son muy distintos, pero que van acercándose cada vez más.

—Nos ha dicho que las compañías francesas son más potentes. ¿Significa que cuando se instalan en otro país pueden constituir, de alguna forma, un grupo de presión?

—Hace ya 30 años que las compañías francesas en España han constituido una asociación que se llama Asociación de los Aseguradores Franco-Españoles (AFE). Creo que es bueno que explique un poco cómo funciona, tiene un presidente, un vicepresidente, un secretario general y un tesorero; y cada dos años renovamos los cargos de la asociación, de tal manera que cada compañía asuma sucesivamente los distintos cargos. En este momento me toca a mí el cargo de presidente, y por ello estoy encantado de poder hablar de AFE.

Es una asociación que ahora mismo en España tiene un peso importante, en el sentido que las compañías francesas en el ramo del automóvil, para dar un ejemplo, representan un poco menos del 15 por 100 del mercado, lo que efectivamente es una cuota importante. Pero también hay que dejar claro cuál es el objetivo. Nuestro objetivo es el intercambio de infor-



mación, es decir, cada vez, en nuestra reunión mensual, intercambiamos tarifas, modelos de contratos de agentes, planes de formación, cuadros de reaseguros, sentencias; ese tipo de cosas. Ese es el objetivo de la asociación, es decir, más interno que externo.

Por otro lado, es verdad que de alguna manera hay un intento de aprovechar la experiencia que nuestras casas matrices puedan tener en Francia. Y cuando ocurre el caso de que, por ejemplo en Francia, alguna iniciativa, algún montaje sectorial nos puede parecer interesante, intentamos implantarlo aquí; y a través de UNESPA, a través de ICEA intentamos trasladar esta idea que nos parece buena para el sector. Pero, de ninguna manera, creo que se pueda calificar a esta asociación de grupo de presión, nunca lo ha tenido, ni nunca lo tendrá. Si hay alguna palabra que pueda calificar a nuestra asociación es la discreción.

### **«Las terceras directivas que prevén la licencia única pueden ser bastante peligrosas para las compañías españolas»**

—Los mercados financiero y asegurador se han liberalizado en relación con la entrada en la CEE. ¿Qué piensa al respecto?

—Como me siento totalmente europeo, considero particularmente positivo el proceso de construcción europea, en todos sus aspectos: social, económico, político, etcétera. En lo que se refiere a nuestra actividad estamos siguiendo bastante de cerca lo que se refiere a la evolución de la liberalización, pero yo digo que hay que tener mucho cuidado en el sentido de que si todo lo que suena a liberalización suena bien a nivel de principios, hay que tener cuidado porque

las terceras directivas que prevén la licencia única pueden ser bastante peligrosas para las compañías españolas, si nuestra legislación no se adapta de manera adecuada y les dan la posibilidad de competir de manera equitativa con sus rivales europeos. Y lo que puede pasar, si no se regulan adecuadamente estos aspectos, es que habrá filiales de grupos extranjeros que se transformarán en delegaciones para evitar el control administrativo desfavorable del órgano de control español.

—Pasando a un ramo que conoce bien y en el que su compañía es líder, ¿qué futuro ve al ramo de automóviles en España y por dónde se va a encaminar el futuro del seguro del automóvil en nuestro país?

—Yo preguntaría si la frecuencia de accidentes seguirá bajando o no. La respuesta no depende de los aseguradores, depende de los presupuestos del Estado en materia de plan de carreteras, depende del rigor que la Guardia Civil y la Policía Nacional utilizará en el control y en las penalizaciones. En los demás mercados, por ejemplo Francia, cuando ha empezado a bajar la frecuencia, ha bajado durante quince años; pero en Inglaterra ha bajado y luego ha subido dos años después, y en Italia también. Yo digo ¡cuidado!, no sabemos si la frecuencia va a seguir bajando o no, y este es el primer interrogante.

La segunda pregunta que podemos hacer es qué va a pasar con la ebullición de los costes de las indemnizaciones por daño corporal. Hay una ley que se ha parado con el proceso electoral, pero que va a volver enseñada. El impacto de esa ley es que vamos a ganar estabilidad, habrá un salto de las indemnizaciones con la implantación del nuevo baremo que va a acompañar la ley. Yo estoy dispuesto a pagar algo más para ganar estabilidad, pero a lo mejor, a pesar de ello, no ganamos nada en estabilidad. Ese también es un interrogante muy importante.

Y la tercera pregunta, que es tan

importante como las dos primeras, es que tampoco sabemos cómo va a evolucionar la economía nacional, estamos en una situación de crisis, y si la crisis se mantiene o empeora, habrá menos coches vendidos, lo que significa menos negocio. Habrá, posiblemente, más conductores sin seguro, lo que significa como consecuencia más fraude, en lo que se refiere a siniestros.

En conclusión, como son tres interrogantes sobre los cuales no podemos contestar de manera matemática, sólo se pueden hacer planteamientos optimistas o pesimistas.

### **«El sector del automóvil volverá al equilibrio en dos o tres años»**

—¿Cuándo volverá el sector al equilibrio?

—Si tenemos una visión relativamente optimista, es decir, un optimismo bastante prudente, yo creo que el sector del automóvil volverá al equilibrio en dos o tres años. Y si queremos consolidar esta esperanza yo digo que queda mucho trabajo por hacer y hay que hacer muchísimas cosas que todavía no se han hecho en este sector.

—Esa previsión de equilibrio en el ramo, ¿es una previsión macroeconómica?

—Sí, he hablado a nivel de mercado. A nivel de las compañías particulares, yo diría que la nuestra ya está en situación de equilibrio, y otras también en el sector, aunque cada uno actúa como lo estima necesario. Pero a nivel nacional, pienso que todavía tendremos que esperar dos o tres años.

—¿Cuáles serían las grandes líneas de lo que tendría que hacer el sector?

—No hay grandes líneas, hay mu-





*Florent Hillaire y miembros de la redacción de ACTUARIOS en un momento de la entrevista.*

chísimas líneas pequeñas que confluyen hacia la misma dimensión. Sabemos que ya se está haciendo mucho, la actuación de la DGS que liquida compañías insolventes es una actuación que debe seguir, porque eso mejora la imagen del sector por un lado y sobre todo mejora la actividad comercial. Se está desarrollando en estos momentos el fichero de asegurados que estará a disposición de la Dirección General de Tráfico, y creo que ese es un elemento muy importante para luchar contra el fraude. El proyecto CICOS que se está desarrollando, creo que nos permitirán agilizar la gestión de los convenios, pero también habría que empezar a hacer otras muchas cosas, como reorganizar las relaciones que tenemos con nuestros letrados; en este campo queda mucho por hacer.

Otra idea, visto el caso francés, es que se podría utilizar ese fichero de asegurados para poner a disposición de la Dirección General de Tráfico un bloque que llamaríamos una central de alarma; es decir, que cuando hay un siniestro con daño corporal en cualquier carretera de España, este servicio estaría informado casi en tiempo real de lo ocurrido, y po-

dría comunicar a las compañías en 24 horas, eso mejoraría también nuestra capacidad de actuación en el siniestro.

Una cosa que me parece anormal es que en las garantías de protección jurídica que se están vendiendo en el mercado, se está ofreciendo cobertura a casos de conducta delictiva: alcoholemia, drogadicción, etcétera. Tenemos que excluir de los contratos este tipo de cosas, en coherencia con la política de prevención que, por otro lado, estamos apoyando con todos los medios posibles. En la misma línea, creo que podríamos endurecer el código o intentar actuar para conseguir un endurecimiento del Código Penal, en los casos de conducta delictiva.

Hay otras muchas cosas que se podrían hacer sobre los temas de los grandes inválidos, por ejemplo, en materia de prevención, de reinserción social o profesional. Se podrían organizar grupos de trabajo para intentar preparar a nivel sectorial, lo que llamamos los proyectos de «vivir mejor», sin esperar la sentencia de los tribunales. Preparar un proyecto para acometer el entorno del gran inválido, utilizando las últimas novedades en materia de robótica y de automati-

zación de coches y de casas. Si se hace esto a nivel sectorial ofreceremos a las víctimas lo mejor y a un precio que será mucho más interesante para las compañías.

Otra idea sería realizar un estudio sobre el destino de las grandes indemnizaciones que se han pagado en el sector estos últimos años, para ver si hemos cumplido con nuestro papel asegurador y si las indemnizaciones han servido para compensar el daño ocasionado a las víctimas, o si el uso ha sido otro. Esto sería muy interesante, tanto para nosotros como para los jueces y los consumidores. También podríamos intentar dialogar mejor y más con los jueces, con los fiscales; quizá, a través de las escuelas de magistratura o de las revistas. Esto se ha desarrollado en otros mercados, y esto mismo vale para los médicos y forenses. Podríamos participar en proyectos de formación de los médicos en la especialidad de valoración del daño personal, aquí habría para las compañías de seguros unos resultados a corto plazo por la mejor cualificación de los médicos. Las ideas son muchas, el problema es que cualquier cosa que se quiera hacer necesita mucho trabajo.

### **«Podríamos desear que en cada país hubiera una sola fuente de estadísticas»**

—Dado que las estadísticas que confecciona la Dirección General de Tráfico y las que confeccionan UNESPA o ICEA, se realizan unas cuando se produce el accidente, y las otras posteriormente con datos hospitalarios, ¿cuál es el grado de discrepancia entre ellas?

—Yo no sé cuál es la diferencia. Sé que en materia de estadísticas estamos muy lejos de la convergencia europea, porque cada país hace sus estadísticas. Un ejemplo, en un país se computa el muerto dentro de los



30 días después del accidente, en otro 24 horas, entonces es muy difícil sacar comparaciones, y entre los datos de la Dirección General de Tráfico y los datos de ICEA efectivamente hay matices de este tipo. Diría que en el fondo no importa mucho, sabemos que en relación hay más accidentes corporales en España que en otros países de la Comunidad. La diferencia entre la situación española y la de Francia, Inglaterra, Alemania o Italia es tan importante que no me importa; lo que sí tengo claro es que lo positivo es que la curva va mejorando. Pero, por supuesto, podíamos desear que todos los países tengan las mismas estadísticas, que en un mismo país haya una sola fuente de estadísticas; es un sueño que no sé si veremos algún día.

**«Con respecto a la futura ley el camino es injusto, pero el objetivo es positivo»**

—En el Parlamento anterior quedó pendiente la Ley de Reordenación del Seguro. ¿Cree que puede ser mejorada o debe cambiar algún aspecto de la misma?

—Yo la valoro de manera positiva. Y digo esto por una razón muy sencilla, porque esta ley permite alcanzar el objetivo, y éste me parece positivo como tal. En lo que se refiere al automóvil también la veo así, porque aunque todavía hay bastantes zonas de sombras en lo que se refiere al famoso baremo obligatorio y al reglamento que le va a acompañar, creo que es un paso adelante muy importante para nuestra actividad. En lo que se refiere al tema de los capitales mínimos, el objetivo perseguido es bueno, ir a un mercado más fuerte, con más solvencia. El camino utilizado es verdad que es injusto, porque puede provocar el sacrificio de compañías pequeñas insolventes y en cambio

dejar pasar compañías grandes e insolventes; pero yo diría que en las últimas acciones de esta ley, estos aspectos han sido suficientemente «descafeinados» para que nadie se encuentre de verdad muy perjudicado, o por lo menos nadie que trabaje correctamente en el mercado.

**«Si una compañía está en una situación de solvencia y de provisiones técnicas totalmente satisfactoria, no veo ningún inconveniente en que practique una política de precios agresiva»**

—En alguna ocasión ha diferenciado entre dumping bueno y dumping malo dentro de las compañías de seguros. ¿Qué características tienen unas y otras?

—Para mí la noción de dumping es un poco engañosa, pero como es la palabra que se está utilizando, vamos a seguir haciéndolo; podríamos hablar de segmentación del mercado, segmentación de riesgos, podríamos hablar de otros muchos factores que influyen subrepticamente sobre el precio al cual estamos vendiendo. Pero lo que yo califico de dumping serio es el de una compañía que fija precios competitivos sabiendo lo que hace y con la capacidad financiera suficiente para asumirlos. Es decir, que en un mercado de libre competencia, una compañía que quiere ganar cuota de mercado con una política de precios, lo puede hacer. Creo que ahí no hay nada que decir, eso es positivo siempre que se respeten las leyes y las normas de la Dirección General de Seguros. Si una compañía está en una situación de solvencia y de provisiones técnicas totalmente satisfactorias, no veo ningún inconveniente en que practique una política de precios agresiva. A esto es lo que he llegado a llamar el dumping limpio.

El dumping sucio o el malo, para mí, es el que practica una empresa porque no le queda otro remedio para pagar sus siniestros anteriores que ingresar más primas el año que viene, eso es lo que algunos han llamado la política de la bicicleta, o se puede llamar como se quiera; pero hemos visto ejemplos recientes de con que con ella no se llega a ningún sitio. También puede ser un dumping de grupos más fuertes, pero que no respetan las normas y que no valoran suficientemente sus reservas, y entonces el nivel internacional tiene solvencia suficiente, pero a nivel local no les importan tanto. Aquí yo diría que se falsean las reglas del juego y eso también me molesta. Me gustaría que todo el mundo aplicara las mismas normas, las mismas reglas y que efectivamente a partir de ahí cada uno elija el precio que estima oportuno.

**«El cliente es lo que importa y pasa por encima de todos los demás aspectos de la empresa»**

—¿Cuál es su filosofía de gestión en la empresa?

—La gestión empresarial es lo que me gusta más en mi posición, más que la propia naturaleza del seguro o el seguro del automóvil. Lo que me apasiona es la gestión empresarial. Personalmente la caracterizo por una dualidad, es decir, hay un mundo interior y un mundo exterior. Están los clientes fuera y dentro los empleados. Hay trabajo colectivo por un lado y la decisión individual por otro. Hay también elementos un poco contrarios, la noción de expansión y de crecimiento, y la noción de rentabilidad y de rigor técnico. Hay la confianza y la exigencia. Hay la delegación y el control. La concepción que yo tengo de la gestión empresarial es el arte de na-



vegar y de buscar permanentemente el equilibrio entre esos elementos un poco contradictorios, pero ambos necesarios en la vida del ciudadano.

Pero dentro de todo hay que definir prioridades y yo tengo muy claro cuáles son. Uno lo podemos definir como la primacía del cliente. El cliente es lo que importa y pasa por encima de todos los demás aspectos de la empresa, porque sin clientes no hay nada. Dos, la motivación y el desarrollo de las personas dentro de las empresas, en lo que se refiere a empleados y agentes. Tres, el concepto de rentabilidad empresarial, pensar en el accionista también. Y en cuarta posición viene el concepto de crecimiento.

—¿Se puede decir de Florent Hillaire que delega más que controla o viceversa?

—Yo estoy buscando de manera permanente el equilibrio entre ambas cosas, es decir, delego mucho, quizá mucho más que ciertos de mis colegas; y creo también que controlo mucho. Pienso que a más delegación hay que añadir más control. Creo que no es contradictorio.

### **«Hemos optado por el mercado de particulares, que era el que trabajábamos antes»**

—¿Qué objetivos tiene para ATHENA bajo su dirección?

—Diría que la vida de ATHENA ha empezado en el año 91 con la fusión de las dos anteriores compañías. Hemos elaborado un plan estratégico 91-95 que preveía varias cosas. Para empezar, la fusión por supuesto de las dos empresas, pero también definir el mercado, y hemos optado por el mercado de particulares que era el que trabajábamos antes. Pero el mercado de particulares es visto de una manera bastante amplia, sin limitarse

al seguro del automóvil, como ha sido anteriormente en nuestra compañía; lo que significa pasar a una etapa de diversificación de riesgos, en vida, en productos financieros, etcétera.

El segundo gran elemento del plan era elegir los canales de distribución, y ahí hemos optado por dos vías principales: por un lado, los agentes profesionales, formando y seleccionando los agentes que tenemos. Y por otro lado, el canal de los grandes colectivos, que es una de las especialidades de ATHENA y es un canal que vamos a seguir desarrollando de manera muy importante en el futuro.

Y luego este plan preveía la elaboración de un sistema de información moderno, flexible, integral, que no tenemos en la actualidad. En este momento estamos a mitad de camino, nuestro objetivo prioritario es la rentabilidad antes que el crecimiento. Eso explica que hemos empezado con un saneamiento muy fuerte de la cartera que teníamos durante los últimos años, por lo que tenemos unas tarifas algo elevadas respecto de nuestros competidores; pero, en consecuencia, significa también que tenemos un ratio de provisiones técnicas de siniestros sobre primas en automóvil de los más elevados del mercado. Es decir, que no tenemos que pensar en el pasado, ya podemos pensar el futuro.

Por otro lado, contamos con un accionista potente, con una plantilla de empleados y una red de agentes de muy buen nivel, ante los cuales me siento muy orgulloso. Quiero decir que podemos abordar el futuro con cierta tranquilidad. Ahora nuestra diversificación está en marcha, hemos empezado nuestra actividad en vida. Este año 93 vamos a alcanzar mil millones de primas y estamos completando la gama de productos de particulares que queremos desarrollar, seguros de accidentes de multirriesgo, que son bastante competitivos; y en el campo de los productos financieros hemos firmado un acuerdo con

un banco catalán, FIBANC, que nos permite, desde ya, distribuir fondos de inversión y todo tipo de productos financieros.

El futuro a corto plazo es que el 94 será el año de arranque del nuevo sistema de información, será también el año de la ampliación de nuestra organización territorial, y el año del desarrollo importante del negocio de colectivos, que es para nosotros un eje de desarrollo privilegiado. Después será ya el tiempo de preparar un plan que empezaremos en el 95, y en este nuevo plan empezaremos a hablar de asistencia sanitaria, esperando que para entonces la situación de la sanidad pública será un poco más clara y que habrá un campo mucho más definido para la asistencia sanitaria privada que nos interesa.

—Ya para finalizar, ¿qué aspectos destacaría de la labor del actuario dentro de las compañías de seguros?

—Como soy matemático de formación tengo bastante claro que sin actuarios no habría compañías de seguros. Y también que sin seguros nuestra civilización volvería a algo parecido a la Edad Media. Tengo una idea muy definida de lo importante que son los actuarios en este sector. Yo, personalmente, no limito la actividad del actuario al desarrollo y a la firma de notas técnicas. En nuestra empresa utilizamos a actuarios en la dirección técnica Vida y en otras, para cualquier tipo de estudios que no son necesariamente estudios de productos y notas técnicas. En el departamento de Control de Gestión utilizamos también actuarios para la preparación y elaboración de los informes de gestión, seguimiento de los cuadros de pilotaje de empresa. Es decir, yo creo que el actuario con sus conocimientos básicos tiene de hecho la posibilidad de desempeñar cualquier papel en una compañía de seguros, desde la propia función de actuario a la de consejero delegado; en definitiva, yo veo mucho futuro a la profesión de actuario. ■