

“ SI SUMAMOS
TODOS, CONSEGUIMOS
MEJORAR
EL CONJUNTO ”

ANTONIO HUERTAS, presidente de MAPFRE

En esta entrevista, Antonio Huertas reflexiona en torno al presente y al futuro de MAPFRE, destaca la importancia de las personas para el éxito de la compañía y analiza el grado de cumplimiento de nuestra estrategia y los retos futuros a los que nos enfrentamos.

texto **LUZ GARCÍA**
fotos **ALBERTO CARRASCO**

Ha pasado ya un año del lanzamiento del Plan Estratégico 2016-2018, un plan que pone el foco en el crecimiento rentable. ¿Qué balance podemos hacer del mismo?

Estamos en general satisfechos. Nuestra organización es una organización seria, que cumple y avanza en la línea de lo que decide, de lo que planifica, gracias al trabajo y el esfuerzo de todos. Sin duda hay aspectos mejorables y tenemos que analizarlos. Debemos aún priorizar más para tratar de que, en los próximos meses, vayamos acercando nuestros ratios de gestión a los objetivos del plan. Y toda la organización, en todo el mundo, en todas nuestras regiones, nuestros países, en



todas nuestras actividades, debe ser muy consciente de que el recorrido es largo, que necesitamos el esfuerzo de todos trabajando juntos para alcanzar esos objetivos del plan trienal.

Por mencionar alguno de los logros, ha habido avances significativos, por ejemplo, en la eficiencia, el ahorro... La organización ha estado muy volcada en ello. ¿Se ha conseguido situarnos donde queríamos?

En general todas las iniciativas, las ocho que tenemos en marcha, están avanzando sustancialmente. Hay algunas que muestran ya resultados y son fundamentalmente las relacionadas con la eficiencia. Hemos trabajado con el modelo

de proveedores, con los *contact centers*, también temas internos de eficiencia en algunas unidades, y se están produciendo ahorros significativos que, aunque no se vean directamente en la cuenta de resultados, sí muestran un progreso sustancial que permitirá en el corto y medio plazo empezar a obtener retornos.

En otros aspectos, los impactos positivos que esperamos no son tan inmediatos. Hablamos de crecimiento rentable porque estamos muy focalizados en atraer un negocio que pueda proporcionarnos una rentabilidad mejor. Esto es una carrera a largo plazo y debemos combinar de forma adecuada el hecho de crecer en número de clientes con el de tener



DEBEMOS SER CAPACES CADA DÍA DE INCREMENTAR, DE MEJORAR, DE LOGRAR ESE PEQUEÑO AVANCE QUE EN EL CONJUNTO DE UN PLAN A TRES AÑOS, AL FINAL SE TRADUCE EN UN CAMBIO TRANSFORMACIONAL PROFUNDO

clientes que nos den el retorno adecuado, que valoren lo que MAPFRE les aporta y apuesten por una relación a medio y largo plazo con la compañía que sea provechosa para ambos. Sólo así podremos garantizarles ese valor adicional que MAPFRE da y que ha sido tradicionalmente nuestra principal diferenciación.

Tenemos la confianza de que en los próximos meses todo ese esfuerzo de saneamiento que estamos haciendo nos impactará positivamente en los resultados.

También ha habido avances importantes en la excelencia en la gestión, que es uno de los ejes de nuestra estrategia y, además, una de las fortalezas clásicas de MAPFRE.

Sin duda. MAPFRE ha sido una compañía siempre preocupada por el servicio, y la excelencia en la gestión tiene que verse desde una doble cara. Por un lado, esa excelencia tiene que realizarse a costes asumibles, no puede ser a cualquier coste, y en eso hablamos de eficiencia. Y debemos hacerlo de manera adecuada para que el cliente se encuentre satisfecho.

Hemos sido capaces de diseñar modelos operativos claramente diferenciadores y mejores que los que teníamos anteriormente y estamos comenzando a aplicarlos. Y además lo medimos. Y esa es una gran oportunidad, la que nos brinda conjuntamente el modelo de eficiencia operativa y la medición de la calidad que el cliente percibe. En todo el mundo, en la mayor parte de nuestras actividades, estamos siendo capaces de medir esa percepción del cliente de una manera sistemática, con una metodología absolutamente estándar y extensible, comparable a nuestros competidores a nivel internacional, lo que nos permite ir conociendo el progreso. Este sistema nos proporciona una información riquísima, que hace posible que establezcamos parámetros de mejora, para avanzar en ese camino continuo de superación.

Ese es el éxito en el que se debe basar nuestra organización: ser capaces cada día de incrementar, de mejorar, de lograr ese pequeño avance que en el conjunto de un plan a tres años, al final se traduce en un cambio transformacional profundo. Se trata de pasar de un nivel a otro nivel y esa es la diferencia de las organizaciones como la nuestra, que se preocupan por mejorar.

A finales de año, cuando se hace esta entrevista, es el momento de revisar la estrategia. ¿Vamos a ver algún cambio de rumbo de cara al siguiente ejercicio?

Estamos en el barco adecuado y en el rumbo correcto. Se trata de seguir afinando con los instrumentos de precisión que tenemos y ser capaces de mover la nave ligeramente, esta gran nave que es MAPFRE en todo el mundo, hacia aguas, no sé si más tranquilas, porque hoy día la tranquilidad no existe en ninguna actividad económica, en ninguna economía del mundo, pero sí desde luego hacia rumbos conocidos que nos proporcionen un nivel de seguridad razonable en lo que estamos haciendo.

Se están matizando algunos objetivos, identificando pequeños cambios, dentro de nuestro mapa estratégico en definiciones de algunos de los elementos y, sobre todo,

identificando dónde tenemos que priorizar un poco más. A veces, dentro de la inmensidad de nuestra estructura, de nuestra empresa, de nuestras operaciones, es difícil poner el foco. Todas las empresas de MAPFRE, todas las áreas están trabajando en estos momentos en esa priorización. Están viendo qué es lo más importante para que la organización pueda concentrar los recursos y los esfuerzos. Porque los recursos, lógicamente, son limitados.

Además, no podemos estar todo el tiempo cambiando la organización. Seguir con el día a día de la empresa es muy importante, atender a nuestros clientes, resolver los problemas... Tener una organización confiable, que siga trasladando esa confiabilidad al exterior, a nuestros mediadores, a nuestros clientes, a nuestros proveedores, al público en general, obliga a que la organización siga en ese tren de velocidad constante, segura, prudente, pero a la vez que incorporemos desde otros trenes que van por vías paralelas elementos que ayuden a mejorar la gestión y la relación con todos ellos. Y ese es el esfuerzo que estamos haciendo entre todos ahora, adaptar ligeramente, con esos pequeños vagones que se van incorporando a ese tren principal, que sigue su marcha, para obtener resultados.

Hablábamos antes de excelencia en la gestión como una de nuestras fortalezas. El talento humano es otra y también es un eje de nuestra estrategia ¿Qué estamos haciendo para avanzar en el aprovechamiento de ese talento?

El compromiso de las personas es una de las bases de nuestra cultura, de nuestros valores empresariales. Nuestra gente, todos los que trabajamos y colaboramos con la empresa, somos sin ninguna duda una de las claves de éxito y desarrollo futuro de nuestra organización. Por eso, el desarrollo de ese talento es tan importante.

En MAPFRE en todo el mundo trabajamos alrededor de 38.000 personas. Muchísimos más si tenemos en cuenta a todos los colaboradores que están día a día, como los propios empleados, ayudando a MAPFRE a ser una mejor compañía. Esta es una fuerza humana enorme, que tiene unas capacidades absolutamente ilimitadas. A todos nos han seleccionado, nos han formado, nos han desarrollado y estamos cumpliendo nuestra tarea. Además, todos en esta empresa aprendemos a tener una ambición sana por progresar, por ser mejores, por hacer mejor nuestra actividad y para eso usamos las herramientas que la empresa pone a nuestra disposición. La formación es una de ellas, pero hay otras muchas que nos ayudan a comunicarnos, a relacionarnos, a hacer mejor nuestro trabajo, a desarrollar nuestras habilidades, nuestras capacidades, a ser mejores desde el punto de vista del contenido técnico que dominamos...

Todo esto tiene que ir acompañado además de un programa de desarrollo global del equipo humano que

ESTAMOS EN EL BARCO ADECUADO Y EN EL RUMBO CORRECTO. SE TRATA DE SEGUIR AFINANDO CON LOS INSTRUMENTOS DE PRECISIÓN QUE TENEMOS Y SER CAPACES DE MOVER LA NAVE HACIA RUMBOS CONOCIDOS QUE NOS PROPORCIONEN UN NIVEL DE SEGURIDAD RAZONABLE

permita identificar dónde tenemos necesidades de talento y dónde tenemos capacidades, por llamarlo de alguna manera, excedentarias. Gente que está dispuesta a asumir nuevos retos, que está preparada para ello. Eso es precisamente lo que hace la iniciativa corporativa Gestión del Talento, y lo está haciendo muy bien. La primera fase está prácticamente terminada y la segunda está al 75-85%. Se ha trabajado con más de 2.500 empleados en todo el mundo y la mayor parte de ellos están ya dentro de esa base de datos de talento global, que permitirá a la empresa aprovechar mejor las capacidades que tiene.

Pero es importante tener claro que no significa que haya empleados de distinta categoría en relación al talento por el hecho de haber sido seleccionados dentro de esta iniciativa. Todos tenemos talento y cumplimos una tarea valiosísima para la empresa. Y debemos seguir haciéndolo. Y la empresa, a su vez, continuará ofreciéndonos oportunidades de desarrollo y retos interesantes, que debemos aprovechar.

Desde luego, muchos retos. Ahora vamos a hablar de otro, la transformación digital, que es fundamental para las organizaciones. ¿Cómo estamos avanzando en MAPFRE para afrontarlo?

Se nos llena la boca con la transformación digital, dos palabras que se han hecho mágicas, pero me gustaría que dentro de MAPFRE tengamos muy claro que la digitalización no es nueva para nosotros. MAPFRE es una compañía que siempre innovó en la tecnología, fuimos capaces de apostar por herramientas diferenciadoras, novedosas en la industria del seguro y que permitían acercar al mediador y al cliente a la compañía o la compañía acercarse a ellos. Por eso, no estábamos tan alejados como otras empresas u otros sectores del cliente. Necesitábamos estar ahí al lado. Y lo hemos conseguido a lo largo de los años con esa transformación digital del pasado.

Ahora se demanda otra transformación, porque hoy claramente el cliente tiene el poder, es el dueño de la relación. Él decide en qué momento y a través de qué canal contacta con la compañía. Decide qué quiere y se lo transmite a la empresa cuando lo estima conveniente. La compañía tiene que

estar preparada para afrontar esta realidad. Pero además, hay que tener en cuenta que esa realidad nos iguala a todos, grandes y pequeñas compañías, cliente y empresa, nos pone en el mismo nivel. Yo siempre he dicho que la tecnología es el mayor elemento de democratización en las relaciones laborables y personales.

¿Y qué nos brinda la transformación digital? Nos brinda simplificación. En la medida que tengamos herramientas más sencillas, la organización puede ser más plana, la comunicación y la interacción entre los distintos elementos que se relacionan en nuestra organización —empleados, clientes, mediadores— mucho más fluida. Y nos permite además que esa estructura cambie

Lo que tenemos que conseguir es que esa simplicidad de las operaciones se traduzca en un ahorro de costes. Esa es una gran oportunidad. Pero ¿por qué un ahorro de costes? Porque nos permite ofrecer productos más competitivos. Eso es importante, porque si la compañía está lista para ofrecer al cliente una relación más sencilla y más fluida, el producto que le ofrezcamos va a estar más cerca de sus necesidades y tendrá el coste adecuado a lo que el cliente espera.

En eso la transformación digital nos va a ayudar muchísimo. Ya, de hecho, hemos dado pasos dentro de los 400 o 500 proyectos que tenemos en marcha en todo el mundo, y que sin duda van a impactar en esa simplicidad por un lado, en esa transformación de la estructura y, por otro, en esa reducción de costes que nos hará ser una empresa aún mejor y más competitiva.

No es fácil en una organización de esta dimensión, con presencia en tantos países, con actividades tan complejas... Pero es nuestro reto. MAPFRE es una empresa cercana al cliente. Si además ponemos la tecnología al servicio de esa relación, estamos creando una compenetración perfecta que, desde luego, seguirá caracterizando a la MAPFRE del futuro.

Otro de los grandes temas que deben gestionar hoy las empresas es la transparencia. MAPFRE está empezando a desarrollar ahora un plan de transparencia activa. ¿Qué objetivos tiene ese plan?

Somos una empresa y la primera obligación que tiene una empresa es responder ante la sociedad en la que actúa, y en eso MAPFRE es ejemplar. Pero no solo se trata de ser una empresa ejemplar o pensar que lo somos, sino que tenemos que demostrarlo. Lo que pretendemos con este plan es ver cómo podemos acercarnos más a todos los colectivos con los que interactuamos, respetando por supuesto la reserva necesaria como empresa cotizada o la que nos exige el derecho a la privacidad de nuestros clientes y empleados. Más allá, no hay límites.

Cuando en el marco de este plan hemos analizado nuestras prácticas y nos hemos comparado con otras organizaciones, hemos visto que no estamos tan atrás, pero

SI SUMAMOS, CONSEGUIMOS MEJORAR EL CONJUNTO. Y PARA ESO, DE VERDAD, ESPERO Y CONFÍO EN QUE NOS DEMOS CUENTA DE LA IMPORTANCIA DE CADA UNO DE NOSOTROS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE MAPFRE

también que podemos avanzar mucho. Tenemos que comprometernos a actuar y comunicar de una manera diferente, ser más claros; explicar, por ejemplo, cómo los directivos tomas las decisiones o hacia dónde se dirige la empresa. Vamos a comenzar en España para testar el modelo y luego iremos extendiéndolo progresivamente al resto de los países para que entre todos nos mostremos con transparencia, hacia fuera y también hacia dentro.

La empresa la hacemos nosotros como empleados, cada día, mejorando nuestra relación con el colaborador, con el compañero, con el departamento con el que tenemos que negociar determinados aspectos y, sobre todo, pensando en el cliente, que no puede, bajo ningún concepto, percibir que nuestras relaciones internas son una barrera, un lastre o un elemento que incrementa el coste o dificulta la resolución de su siniestro o de su prestación. Tenemos que ser una caja abierta, absolutamente transparente para que esto sea, además, un argumento de decisión, tanto para trabajar en la empresa como para vincularse o seguir vinculado a ella como cliente.

Transparencia, buen gobierno, preocupación por colectivos menos favorecidos, igualdad... Son temas que están cada vez más encima de la mesa en el día a día de las empresas y, por supuesto, en el día a día de MAPFRE ¿verdad?

Sí, pero la realidad es que han estado siempre ahí, lo que pasa es que ahora, efectivamente, se hacen más visibles. Tenemos elementos fuertes de nuestra cultura que son relevantes y que hay que reforzar, no porque ahora se estén debilitando, sino porque si dejamos de hablar de ellos, los damos por sabidos y no es así. La organización está viva, está cambiando, continuamente, vienen nuevos compañeros, hay nuevas operaciones dentro de MAPFRE, hay nuevas actividades y también la organización se va moviendo. Necesitamos reforzar estos pilares sobre los que se basa nuestra cultura y uno de ellos es el gobierno corporativo.

Hemos asistido en los últimos años a prácticas en el mundo que no son aceptables y nosotros tenemos que garantizar que eso no va a pasar nunca en MAPFRE. De hecho, nosotros tenemos una autorregulación que va más allá de lo que la propia norma del entorno de nuestra industria nos exige.



Todos los órganos de dirección de MAPFRE tienen unos niveles de supervisión por encima a los que deben responder, incluido yo mismo, por supuesto, como presidente. El equipo ejecutivo a su vez tiene unas reglas. Hemos aprobado políticas al respecto. Tenemos un Comité de Riesgos y Cumplimientos, que es nuevo en el Grupo, que va a garantizar que ese cumplimiento sea efectivo y que contribuye, además, a que el gobierno de la empresa se traduzca en prácticas que ayuden a que seamos mejores.

Hemos reforzado ese concepto de gobierno más allá de la parte institucional. También queremos garantizar prácticas que aseguren que la convivencia entre nuestros empleados es sana, que hay igualdad efectiva de oportunidades. No basta con decirlo, sino que tenemos que demostrarlo. Y cuando analizamos, por ejemplo, cuántas mujeres hay en puestos de dirección, vemos que hay menos que hombres. La empresa tiene que garantizar que nuestra organización, nuestros procesos de promoción, de establecimiento de condiciones salariales, de ofrecimiento de oportunidades de movilidad, son igualitarios y para eso está desarrollándose un plan.

Asimismo, hay determinados colectivos que tienen dificultades para la incorporación al mundo del trabajo. Estoy

hablando, fundamentalmente, de las personas con algún tipo de discapacidad. En este tema una empresa como la nuestra tiene que situarse en el primer nivel y vamos a ayudar aún más a estas personas en su integración laboral. Tenemos ese compromiso público.

¡Cuántos cambios! Hemos hecho un recorrido muy rápido, pero se ve que la empresa está en auténtica transformación. Ya para cerrar, ¿hacia dónde nos llevan todos estos cambios? ¿Qué MAPFRE vamos a ver en los próximos años?

MAPFRE es una empresa, como a mí me gusta decir, predecible, y me gustaría pensar que en el futuro va a seguir siéndolo. Una empresa que no sufre cambios traumáticos, sino que va evolucionando en función de las circunstancias del entorno, y eso es muy importante. Nuestra actividad está dirigida fundamentalmente al largo plazo, pensamos que la relación del cliente y del mediador con la compañía debe desarrollarse sin límites de fecha. Pero el mundo cambia muy rápidamente y los mercados se han vuelto muy competitivos, por lo que tenemos que hacer una revisión constante de nuestra actuación para poder atender mejor esas necesidades.

Es importante que sepamos que esta empresa depende de cada uno de nosotros. Es decir, hacer que una empresa sea predecible y pueda cumplir con sus objetivos no depende del presidente, ni del Consejo de Administración... No depende del Comité Ejecutivo. Depende de cada uno de los 38.000 empleados de esta compañía y de los más de 200.000 colaboradores que tenemos en el mundo. Es importante que interioricemos esto. Si sumamos, conseguimos mejorar el conjunto. Y para eso, de verdad, espero y confío que nos demos cuenta de la importancia de cada uno de nosotros para lograr los objetivos de MAPFRE.

Hoy no hay empresa que sobreviva si no es capaz de establecerse metas cada vez más altas, cada vez más exigentes, para poder competir en un mundo complicado. Las empresas nacen, viven y, desafortunadamente, en muchos casos desaparecen. Nuestra empresa tiene 83 años de historia y debe tener muchísimos más, y para lograrlo tenemos que ser capaces de entender qué es lo que la empresa espera de nosotros y devolverle eso que está esperando, y que la va a hacer mejor y más fuerte como compañía.

Todo esto tiene mucho que ver con crear oportunidades, mejorar los ambientes de trabajo, ampliar los espacios de relación y, sobre todo, crear la motivación suficiente para que alguien que trabaje en MAPFRE piense que puede y que tiene mucho que aportar.

A mí me gustaría pensar que cada uno de nosotros, cuando nos vamos a casa cada día, volvemos al día siguiente con nuevas ideas, con una serie de puntos clave que creemos que pueden ayudar a mejorar nuestro trabajo y por lo tanto ayudar a mejorar la empresa.