

Rafael Senén

Presidente de
MAPFRE ASISTENCIA

MAPFRE ASISTENCIA, con unos ingresos cercanos a los 930 millones de euros en 2012 y operaciones en 43 países, es una de las mayores compañías de Asistencia del mundo. En esta entrevista su presidente, Rafael Senén, hace un recorrido por la evolución de la entidad, creada en 1988, que ha diversificado su oferta de forma importante en los últimos años, y nos avanza sus proyectos de futuro.

Texto **Luz García** Fotos **Fernando Sauce**

MAPFRE ASISTENCIA tiene una destacada posición en el mercado mundial y en determinadas regiones...

Así es, estamos entre las cuatro mayores compañías de Asistencia del mundo, y compitiendo en términos de volumen, inversión y presencia internacional con auténticos gigantes del sector, por lo que po-

demostramos decir claramente que estamos en el top de la industria mundial. Somos la mayor compañía de Asistencia en Latinoamérica; una de las más importantes en Asistencia en carretera en EE.UU.; y la compañía más grande y con mayor presencia del arco Mediterráneo, Oriente Medio y Norte de África.

En el mundo árabe somos un referente clarísimo, y también en algunas de nuestras actividades en Reino Unido, donde contamos con el mayor distribuidor de seguros de viaje *online* (InsureandGo) en un mercado, como el británico, que es el mayor del mundo para estos productos. Además, hemos sido capaces de replicar este modelo en Irlanda, Australia, recientemente en EE.UU. y antes de que acabe el año lo haremos en Francia. Uno de nuestros objetivos a corto plazo es convertirnos en uno de los distribuidores de seguros de viaje *online* más grandes del mundo. Y para eso nos estamos preparando.

¿Cuáles son los principales negocios de MAPFRE ASISTENCIA?

«En nuestros negocios MAPFRE tiene





«Entre nuestros objetivos a corto plazo está convertirnos en uno de los distribuidores de seguros de viaje online más grandes del mundo. Y para eso nos estamos preparando.»

Tenemos dos grandes líneas de negocio, Asistencia y Riesgos Especiales. Dentro de la primera, los negocios más importantes son Asistencia en Carretera y Seguros de Viaje, aunque también tenemos otros, como Asistencia en Hogar. En Riesgos Especiales contamos con productos relacionados con el automóvil –principalmente Garantía y GAP–, y con la línea que denominamos *Life Style Protection*, fundada básicamente en programas de protección a la financiación, los pagos, las compras y los ingresos de nuestros clientes.

¿Cómo se estructura MAPFRE ASISTENCIA a nivel global para poder desarrollar actividades diferentes, con distintas marcas y en tantos países?

Creo que hay tres grandes claves. Una es el Planeamiento Estratégico, que llevamos desarrollando desde hace algunos años; otra es la Organización por Niveles: tenemos una muy fuerte estructura corporativa en Madrid, desde la que se trabaja directamente sobre todas las palancas que luego se utilizan en los países (IT, procesos, operaciones... incluso productos y áreas técnicas), y un segundo escalón, que son las regiones –hemos dividido el mundo en seis regiones–, con un equipo de personas que da soporte a las unidades de negocio y sirven de transmisores de las áreas corporativas, se responsabilizan de la implantación local y realizan el control. Son básicos para la transmisión de las mejores prácticas. Por último están las unidades de negocio. Nosotros no nos referimos a países ni a

mercados, porque en cada país podemos operar de diferentes maneras: en seguros, reaseguros, servicios...

Junto al Planeamiento Estratégico y la Organización por Niveles, la tercera clave para gestionar globalmente es la Estandarización de los Procesos. Tenemos una sola tecnología para el negocio, las herra-

mientas son comunes, los productos también... Esto permite el acceso a una tecnología muy desarrollada por parte de unidades muy pequeñas, que de otra forma no la tendrían.

Están compitiendo con los grandes gigantes del negocio en el mundo. ¿Qué diferencia a MAPFRE ASISTENCIA de ellos, qué la hace única?

Nuestro principal rasgo distintivo es una permanente búsqueda de la innovación, porque en mercados tan competitivos hay que mejorar continuamente la eficiencia, lo que obliga a una constante revisión de procesos, canales y productos. Otro elemento diferenciador es la tecnología. Hoy en día somos la compañía de Asistencia en el mundo que más ha invertido en incorporar la tecnología a sus procesos. Tenemos algunas herramientas tecnológicamente muy avanzadas que nos diferencian de todos los competidores.

vocación de líder mundial»

Por ejemplo, en Asistencia en carretera contamos con un sistema –Futura– que automatiza completamente el proceso, con la menor molestia para el cliente. Este sistema nos permite utilizar los recursos de la forma más eficiente, reducir los tiempos de espera hasta un 50 por ciento y tiene un gran impacto en el servicio y los costes. Hoy somos la única compañía con un sistema automatizado al completo como éste, que engloba todos los pasos desde que se comunica la incidencia a través del *smartphone* del cliente hasta el proveedor. Nuestro tercer rasgo distintivo es la flexibilidad para adaptarnos a las necesidades de los *partners* que distribuyen nuestros productos o nos los compran para sus clientes.

La innovación ha sido un factor que, dentro del Grupo, siempre ha definido a MAPFRE ASISTENCIA. Pero la innovación no se improvisa, no surge por casualidad. ¿Cómo puede promoverse dentro de una empresa?

Hay que tener en cuenta que gran parte de la innovación es capacidad de copia, adaptación y réplica. Esa es la gran ventaja de MAPFRE ASISTENCIA: estamos en muchos mercados distintos, algunos muy sofisticados, con *partners* diferentes, lo que nos permite conocer realidades muy variadas, canales de distribución nuevos, productos que no sabíamos que existían... Aprendemos cada día y luego implanta-

«Es importante cambiar las cosas cuando éstas van bien, porque no tienes tanta presión, y es importante analizar cómo va a cambiar la realidad en el futuro para intentar adaptarse lo antes posible»

Cerca ya de cumplir 25 años en el Grupo, Rafael Senén (Madrid, 28 de marzo de 1963) hace un recorrido por su trayectoria en MAPFRE, que se ha desarrollado siempre en la Unidad de Asistencia, y afirma sentirse un auténtico privilegiado. «Mi trabajo me ha permitido conocer países, mercados y personas que de otra forma no hubiese conocido. Es un auténtico lujo, aunque lógicamente también tiene un coste personal alto, porque viajar tanto me ha tenido mucho tiempo alejado del día a día de mi familia», afirma. Rafael Senén está casado –ha celebrado este año su 20º aniversario de boda– y tiene dos hijos, de 15 y 18 años. Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid y MBA por el Instituto de Empresa, se incorporó a MAPFRE en 1990 como Director Comercial de MAPFRE

ASISTENCIA, entidad que preside desde 2007. Además es Vicepresidente Segundo de la División de Negocios Globales desde 2011.



mos estas novedades en otros países. Y además la gente que forma parte de la organización tiene que tener una actitud positiva hacia la innovación.

¿Y cómo se fomenta esta actitud?
Manteniendo la compañía en un permanente cambio, no dramático, sino pequeños detalles que varían cada día y que hacen que la gente se acostumbre y los considere naturales. Esto es fundamental, hay que perder miedo al cambio. Nosotros estamos acostumbrados a convivir con personas de otros países, con culturas y realidades diferentes, y esto da mucha riqueza.

Efectivamente, enriquece, pero también, en cierta forma, complica. Por ejemplo, ¿cómo se puede gestionar de forma global una plantilla con personas de tantos países diferentes?
Teniendo valores muy fuertes, en nuestro caso, los de MAPFRE, y manteniéndolos con firmeza. La adaptación local es fundamental, pero no la puedes llevar al límite. Se necesita tolerancia y flexibilidad para



operar en diferentes países y adaptarse al entorno, pero a la vez tiene que haber el contrapeso que supone tener tus valores muy bien afianzados. Si no, acabas teniendo una empresa diferente en cada país. Afortunadamente, los valores de MAPFRE son universales y escapan de consideraciones religiosas o políticas... Son incuestionables. Puede que las prácticas locales hagan más difícil la integración de estos valores en el día a día del negocio en un país concreto. En esos casos habrá que avanzar más despacio en estos mercados, pero sin renunciar a ellos.

Tradicionalmente, MAPFRE ASISTENCIA ha sido la punta de lanza que ha ido abriendo mercados para el Grupo y proporcionándole una información muy valiosa. ¿Cómo ha ido evolucionando este papel a lo largo de los años?

Hacia una convergencia cada vez mayor con el resto de las empresas del Grupo. Una clara muestra es que los últimos mercados que hemos abierto están en Asia y Pacífico, una zona del mundo muy intere-

sante para el crecimiento de MAPFRE. Que MAPFRE ASISTENCIA lleve ya diez años en China y cuente allí con más de 300 empleados, con una operación rentable y con vínculos de negocio fuertes con grandes compañías chinas resulta muy valioso para el conjunto del Grupo.

Hábleme del futuro de la compañía. MAPFRE ASISTENCIA va a colaborar cada vez más estrechamente con las demás compañías de MAPFRE. Tenemos que buscar más sinergias, porque será algo que nos dé una potencia increíble como Grupo. Ese va a ser un cambio sustancial:

«MAPFRE ASISTENCIA va a colaborar cada vez más estrechamente con las demás compañías de MAPFRE. Tenemos que buscar más sinergias, porque será algo que nos dé una potencia increíble como Grupo.»

establecer nuevos modelos de colaboración y aportar ventajas competitivas a las aseguradoras de MAPFRE.

Otro aspecto importante de futuro es seguir alimentando al Grupo de innovación en tecnología, producto, servicios, canales... Por ejemplo, creemos que nuestra experiencia *online* en la comercialización de ciertos productos puede ser interesante para todos.

Y, por último, el propio desarrollo futuro de MAPFRE ASISTENCIA. Seguimos creciendo muy de prisa y yo creo que en nuestros negocios MAPFRE puede tener vocación de ser líder mundial.

En el proceso actual en el que se encuentra MAPFRE de convertirse en un Grupo global, la experiencia de MAPFRE ASISTENCIA puede resultar útil.

Efectivamente, nuestra experiencia puede ser muy valiosa, aunque no sea directamente trasladable al Grupo, porque la dimensión y las necesidades son distintas. Pero pueden aprovecharse ciertos aprendizajes, por ejemplo, el conocimiento de que la uniformidad de procesos, la estandarización del mayor número de aspectos, es clave en la creación de una empresa global.

Creo que MAPFRE ha emprendido un camino muy interesante. Me parece indudable que está en uno de los mejores momentos de su historia, a pesar de la crisis en España, un momento perfecto para mirar más allá. Es importante cambiar las cosas cuando éstas van bien, porque no tienes tanta presión, y es importante analizar cómo va a cambiar la realidad en el futuro para intentar adaptarse lo antes posible. Además, contamos con un equipo profesional extraordinario, que conoce muy bien el entorno, la compañía y el negocio, y que está muy dispuesto a colaborar en el cambio, por lo que estoy seguro de que de este proceso va a salir una MAPFRE absolutamente reforzada.