

Wilson Toneto

CEO DEL ÁREA REGIONAL
DE BRASIL DE MAPFRE

“

Después de España, Brasil es el país con mayor volumen de negocio de MAPFRE en el mundo y nuestro compromiso con esta relación constituyó un ingrediente importante para lograr la calidad de los servicios que ofrecemos hoy, además de la confianza del consumidor y del mercado en términos generales

”



“Después de España, Brasil es el país con mayor volumen de negocio de MAPFRE en el mundo y nuestro compromiso con esta relación constituyó un ingrediente importante para lograr la calidad de los servicios que ofrecemos hoy, además de la confianza del consumidor y del mercado en términos generales”, afirma Wilson Toneto, CEO del Área Regional de Brasil de MAPFRE. El directivo explica que “nuestra empresa es líder en el mercado brasileño de grandes riesgos desde finales de 2015, con una participación del 16 % y MAPFRE se presenta en el mercado con una estrategia claramente definida y previsible a largo plazo”.

TRAYECTORIA EN MAPFRE

Gerencia de Riesgos y Seguros (en adelante ‘GRyS’): Usted es testigo privilegiado de la evolución de la compañía en el último cuarto de siglo porque ya trabajaba en Vera Cruz Seguradora cuando, en diciembre de 1991, MAPFRE adquirió esta entidad. ¿Cómo valora el desarrollo del grupo y del negocio desde entonces?

Wilson Toneto (en adelante ‘WT’): A lo largo de mi trayectoria en MAPFRE, he podido comprobar que la empresa constituye una entidad viva, que se renueva y se modifica en todo momento. Al observar estas características, estoy en condiciones de afirmar que la empresa se transformó al enfrentarse a crisis económicas, a la hiperinflación y a una serie de dificultades externas e internas. Aún así, experimentando turbulencias internas, el grupo tuvo un crecimiento consistente y se convirtió en una marca respetada en el mercado.

Después de España, Brasil es el país con mayor volumen de negocio de MAPFRE en el mundo y nuestro compromiso con esta relación constituyó un ingrediente importante para lograr la calidad de los servicios que ofrecemos hoy, además de la confianza del consumidor y del mercado en términos generales.

‘GRyS’: Después de ser responsable del departamento de Auditoría, asumió distintos puestos de dirección en las áreas de Administración y de Finanzas, y posteriormente ascendió a vicepresidente del Grupo en Brasil. ¿Qué objetivos se planteó en cada uno de estos cargos?

‘WT’: Cuando MAPFRE adquirió Vera Cruz Seguradora en diciembre de 1991, yo ya trabajaba en el grupo. Ingresé en el grupo en enero de 1988. En estos casi 30 años de trabajo en la empresa, puedo

afirmar que conocí distintas áreas y características que me ayudan a contemplar la importancia de la empresa como un todo, tanto en lo que respecta a la prestación de servicios como a nuestro público interno, compuesto por nuestros colaboradores.

El inicio de la carrera en el área de auditoría supuso una puerta de entrada muy importante para que pudiese aprender minuciosamente cómo funcionan todos los procesos de la empresa. Rápidamente, asumí desafíos en las tareas de administración y contabilidad, finanzas, gestión de recursos y ciertas responsabilidades en el área comercial, lo cual exigió la realización de viajes constantes en el inmenso país que es Brasil. Esto me hizo aprender mucho sobre las diferencias regionales, la atención al cliente, los productos y, por encima de todo, me permitió comprender la importancia que tiene establecer relaciones de confianza con todos los componentes de nuestro negocio. Tras conocer los meandros de los procesos de MAPFRE en el país, asumí el puesto de vicepresidente con la posibilidad de tener responsabilidades en el área de tecnología y en las actividades del CESVI Brasil, además de implicarme en las actividades que la Fundación Mapfre desarrollaba en el país.

En ese momento, puedo afirmar que estaba participando en todos los proyectos importantes que el grupo estaba desarrollando en Brasil, lo que me proporcionó un importante bagaje a la hora de asumir los desafíos actuales. El gran desafío que implicaba cada nueva responsabilidad era perfeccionar nuestros productos y procesos, al tiempo que debíamos conformar un equipo fuerte centrado en una relación estrecha y duradera con nuestros distribuidores, proveedores, agentes y clientes.

‘GRyS’: En 2010 fue usted nombrado CEO en Brasil y, más recientemente, del Área Regional Brasil en MAPFRE. ¿Qué objetivos se ha planteado en esta nueva etapa?

‘WT’: El hecho de poder ocupar estos cargos y el nombramiento para participar en el Comité Ejecutivo Global, un órgano colegiado del cual soy el primer extranjero en formar parte, constituye un importante reconocimiento a mi trayectoria y también a todos los ejecutivos y colaboradores que construyeron y construyen el grupo en Brasil, reforzando asimismo la importancia que nuestro país tiene para MAPFRE.

El gran desafío en esta etapa profesional fue el mantenimiento de la trayectoria de crecimiento sustentable con una rentabilidad adecuada y una baja volatilidad. El mercado brasileño es muy exigente y competitivo, demandando diariamente respuestas rápidas a los desafíos planteados. El nivel de calidad de nuestros competidores supone un desafío para todos los ejecutivos del mercado en lo que respecta a lograr una mayor escala, más productividad y soluciones innovadoras.

‘GRyS’: Usted ha asumido también la responsabilidad en Asistencia. ¿Qué papel juega esta actividad en el Área Regional Brasil y qué importancia tiene en el nivel de satisfacción de los clientes del grupo?

‘WT’: El negocio de la asistencia constituye uno de los elementos diferenciales importantes de MAPFRE en Brasil. El año pasado, la entonces denominada Brasil Assistência pasó a incluir la denominación MAPFRE, siguiendo la estrategia global de unificación de la marca en Brasil. En el país, MAPFRE Assistência cuenta con una cartera activa de más de 80 clientes corporativos y 29 millones de beneficiarios. Al decidirnos a reunir los servicios de asistencia en la misma marca, ganamos fuerza tanto en el mercado como junto a nuestros clientes, como es el caso de empresas de montaje multinacionales, aseguradoras e instituciones financieras.

Durante este periodo de más de 20 años en que tenemos presencia en Brasil, los servicios de



asistencia han evolucionado y MAPFRE ha salido triunfante en este proceso. El cambio de marca ha aportado unidad, fuerza y relevancia en un mercado dinámico como es el mercado de la asistencia y de los servicios.

‘GRyS’: Además de todas las responsabilidades ya comentadas, usted ha sido también responsable del área de Tecnología y de CESVI Brasil, además de representante de Fundación MAPFRE en el país y miembro de la Cámara Oficial Española de Comercio en Brasil. ¿Le ha quedado tiempo para alguna afición personal y cómo lo ha compatibilizado con su vida personal y familiar?

‘WT’: Si bien queda mucho trabajo por hacer, tenemos un excelente equipo de profesionales y ejecutivos en el país, formado tanto por profesionales locales como por colegas oriundos de otros países en los que MAPFRE tiene presencia. Creo en la importancia que tiene buscar un equilibrio entre

las tareas profesionales y las necesidades personales. Por esta razón, nos esforzamos a la hora de incentivar tanto el crecimiento profesional como el crecimiento personal, estimulando las acciones de sostenibilidad y el trabajo voluntario, además del aprovechamiento profesional para que resulte posible construir un excelente lugar de trabajo (lo cual también se reflejará en la vida personal).

Cuando disfruto de tiempo libre lo aprovecho para leer o para ver algunas series de televisión y películas. No obstante, mi principal “afición” personal es mi familia y, siempre que puedo, programo actividades que me permitan estar cerca de los míos.

MAPFRE EN BRASIL

‘GRyS’: ¿Cómo ha logrado MAPFRE en Brasil actuar de forma satisfactoria en el entorno de desaceleración económica y crisis internacional de los últimos años?

‘WT’: No podemos dejar de reconocer que la realidad brasileña es una realidad de cautela económica con expectativas poco optimistas en lo que se refiere al crecimiento del PIB, la inflación y los tipos de interés. Desde hace algunos años, los principales indicadores macroeconómicos no resultan favorables. Dichos factores no solo afectan a nuestra actividad sino también al desarrollo económico del país considerado globalmente. Siguiendo el ejemplo de lo que sucedió en Europa y en España a partir de 2008, resultará importante efectuar ajustes duros pero esenciales para la economía brasileña.

El país discute una serie de reformas estructurales esenciales para el futuro. Por un lado, estamos preocupados por la situación pero, por otro, tratamos de buscar oportunidades para reducir costes, mejorar la eficiencia, aprovechar las sinergias globales, aprovechar los casos de éxito en otras regiones y buscar nuevas formas que nos permitan

ampliar el negocio. En este contexto, tenemos un grupo fuerte, con visión a largo plazo y que siempre nos proporciona un valioso apoyo. Tenemos el mejor equipo profesional de Brasil, con personas que están acostumbradas al éxito pero que también tienen mucha experiencia a la hora de superar toda clase de dificultades y obstáculos, comunes en otras épocas en América Latina y en nuestro país.

“En junio de 2017, el GRUPO ASEGURADOR BANCO DO BRASIL Y MAPFRE culminará un periodo de seis años de actuación en el mercado del seguro, celebrando un crecimiento sólido y sustentable”

En resumidas cuentas, la superación de cualquier crisis se lleva a cabo con mucha tranquilidad, sin precipitación y sin decisiones a corto plazo. Por otro lado, dicha superación se efectúa con mucho trabajo y optimismo. La única certeza que tenemos en una crisis es que en algún momento terminará y debemos estar preparados para cuando llegue ese momento.

‘GRyS’: ¿Cómo valora en todo este contexto la alianza estratégica entre Banco do Brasil y MAPFRE?

‘WT’: En junio de 2017, el GRUPO ASEGURADOR BANCO DO BRASIL Y MAPFRE culminará un periodo de seis años de actuación en el mercado del seguro, celebrando un crecimiento sólido y sustentable, que contribuye al desarrollo del sector del aseguramiento. Iniciamos nuestras actividades con 9.600 millones de reales en primas emitidas y, en 2016, registramos 15.800 millones de reales. Durante este periodo, fortalecimos la atención al cliente por medio de

nuestros puntos de venta (incluyendo al agente, las agencias bancarias y otros canales alternativos) y de la cultura de la innovación, responsable de implantar en el mercado brasileño formas diferenciadas de comercializar los seguros y de ampliar el acceso al producto.

Nuestro socio tiene una marca con más de 200 años de existencia en el país, una reconocida solidez y valores muy cercanos a los valores de MAPFRE. Estamos satisfechos con los resultados obtenidos, pero no obstante seguimos trabajando para rentabilizar todos los canales y productos, analizando siempre formas de mejorar nuestra alianza estratégica.

‘GRyS’: ¿De qué manera se complementan BANCO DO BRASIL SEGUROS y MAPFRE SEGUROS y qué ventajas competitivas y beneficios al cliente corporativo aporta esta complementariedad?

‘WT’: La unión de las empresas implicó una operación de éxito, que une los conocimientos y las diferencias de cada marca. El Banco do Brasil Seguros posee una trayectoria de profundo conocimiento del país y del comportamiento del consumidor, siendo un factor importante en la materialización de importantes conquistas en la vida de cada individuo. MAPFRE ya posee un conocimiento experto de la industria del seguro, de la protección del patrimonio y del apoyo a la realización de los sueños y el mantenimiento de la vida, las familias e incluso las empresas de forma sostenible.

La unión de estas empresas implicó para el país la existencia de un organización sólida, presente en todo el territorio nacional y en diversos canales de venta, que demostró de qué forma la innovación, el diálogo, la atención y la confianza pueden transformar y mejorar negocios que históricamente han sido exitosos.

‘GRyS’: ¿Qué segmentos organizativos y de negocio tiene previsto potenciar en 2017 y en los años siguientes?

‘WT’: Estamos presentes en prácticamente todos los segmentos con una amplia gama de productos y servicios. Aunque tengamos indicios de mejora en nuestra economía, el consumidor tardará un tiempo en volver a consumir a los mismos niveles anteriores. Tenemos mucha confianza en el sector de negocios agrarios, donde somos el principal actor del mercado. La musculatura y la eficiencia de este segmento, así como la ampliación de la cobertura de seguros constituye una apuesta importante. Las nuevas reglamentaciones del popular producto del automóvil y Universal Life constituyen buenas oportunidades que aprovecharemos.

Asimismo, consideramos que los productos de acumulación financiera y *asset management* (ahorro, jubilación y capitalización), donde todavía tenemos una presencia reducida representan posibilidades de crecimiento orgánico, de manera complementaria de cara a nuestros clientes que nos conocen mucho más por los productos tradicionales vinculados al seguro. Asimismo, continúa nuestra apuesta por avanzar de forma prudente pero consistente en lo que respecta al seguro de salud, sector en el que iniciamos nuestras operaciones en 2015.

‘GRyS’: ¿Qué nuevos pasos en la mejora de los procesos de suscripción y qué sinergias se darán para fortalecer aún más la posición de MAPFRE en Brasil como aseguradora multicanal y multiproducto?

‘WT’: Nuestra planificación estratégica está en línea con las estrategias globales del grupo, además de tener en cuenta la desafiante realidad macroeconómica del país. Ante este escenario, priorizamos un conjunto de iniciativas en dos bloques: el primero de estos bloques implica crecer más que el mercado, dando prioridad a

proyectos que fortalezcan la relación con el cliente, además de diversificar la cartera multicanal y de multidistribuidores.

El otro supone la reducción de gastos y la mejora técnica, realizando un esfuerzo para reducir los gastos de adquisición, conseguir mejoras en el funcionamiento y aplicar un mayor rigor en la gestión de la suscripción y los siniestros. Trabajaremos con ahínco para ampliar los modelos predictivos de fraude y para lograr un mayor conocimiento y una mejor gestión de los riesgos.

“La compañía prioriza proyectos que fortalezcan la relación con el cliente, además de diversificar la cartera multicanal y de multidistribuidores”

‘GRyS’: MAPFRE ha experimentado un importante crecimiento en el mercado de Grandes Riesgos en los últimos años en BRASIL, alcanzando a finales de 2015 el liderazgo. En su opinión, ¿cuáles han sido los principales motivos que lo han permitido?

‘WT’: Con la crisis económica y las normas de solvencia y de exigencia de capitales, algunos actores se reposicionaron, abandonando ciertas líneas de negocio y productos. Nuestro grupo aprovechó el gran apoyo por parte de MAPFRE GLOBAL RISK y MAPFRE RE, ampliando capacidades y ofreciendo opciones y alternativas comerciales a los grandes grupos empresariales del país. Cuando el mercado experimentó una reducción de los negocios, MAPFRE amplió su actuación en este segmento.

Respondemos a la demanda de nuestros clientes, entendiendo mejor los riesgos, actuando de forma

conjunta en la prevención, colaborando con los intermediarios especializados y aprovechando las sinergias que se derivan de dicha colaboración.

“Trabajamos con ahínco para ampliar los modelos predictivos de fraude y para lograr un mayor conocimiento y una mejor gestión de los riesgos”

‘GRyS’: ¿Cómo seguirán profundizando en la segmentación de los diversos mercados en aras de satisfacer los distintos tipos de consumidores y las necesidades específicas que demanda cada perfil?

‘WT’: La segmentación y el modelo de relación con nuestros clientes constituyen desafíos para todos y también para MAPFRE en Brasil. Nuestro mercado tiene una característica de intermediación que está presente de manera histórica. El papel del distribuidor ha sido y es muy importante para el desarrollo del seguro en el país. De manera conjunta, estamos utilizando nuestros canales de distribución por medio de herramientas modernas, implementando la segmentación táctica y la propuesta de valor para cada tipología de cliente, consumidor y distribuidor.

Esta iniciativa global avanza en Brasil y deberá tener un mayor impulso en 2017 y 2018. La capacidad para atender a cada perfil de cliente comienza por conocer al cliente, sus necesidades, sus características y peculiaridades. En este sentido, aún nos queda aprovechar grandes oportunidades.

GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS GRANDES EMPRESAS

‘GRyS’: ¿Qué nuevos riesgos han surgido durante esta etapa y cómo ha decidido MAPFRE Brasil hacerles frente? ¿Qué nuevas coberturas se han desarrollado?

‘WT’: El mercado de los seguros brasileño es cada vez más sofisticado. Las crisis, como las que recientemente ha experimentado el país (medioambiental, crisis hídrica, corrupción), estimulan el crecimiento de la industria del seguro. Las empresas comenzaron a calcular los eventuales impactos y los perjuicios que dichas crisis pueden provocar en la imagen o en la línea de producción y esto ayuda a la industria del seguro a desarrollar nuevas líneas de productos.

En el caso de los daños medioambientales, por ejemplo, estos repercuten en acciones a largo plazo y en multas de alto coste, si bien cualquier empresa puede estar expuesta a riesgos medioambientales, por causa de operaciones en marcha o de operaciones

anteriormente realizadas en sus instalaciones. Aún se trata de un mercado nuevo. Los principales productos de riesgos medioambientales estuvieron disponibles en el mercado hace aproximadamente cinco años, cuando las aseguradoras, principalmente multinacionales, decidieron desarrollar una cobertura de carácter más específico. Sí hoy en día ciertas empresas no procuran la contratación del seguro es porque la cantidad de eventos no llegó a afectar a dichas compañías. Pero se trata de un tipo de seguro que tiende a crecer a causa del rigor de la legislación medioambiental brasileña.

También existe otra línea que cubre eventuales daños o perjuicios que pueden producirse en el ámbito de la gestión realizada por un ejecutivo. Se trata de los seguros denominados D&O (Directors and Officers Liability Insurance). Este mercado también se ve fortalecido por el aumento de la exigencia de las empresas en lo que respecta a ciertos aspectos de gobernanza, algo muy común en los países más desarrollados. Los escándalos divulgados por los medios refuerzan la necesidad de alguna forma de protección.



Resulta importante destacar también la preocupación en relación con los nuevos riesgos cibernéticos, cada vez más presentes en la realidad de las empresas, si bien su identificación aún resulta difícil, al tiempo que también resulta complicado medir sus impactos y consecuencias. El mercado de los seguros aún está desarrollando productos adecuados para estos riesgos y estamos acompañando dicho desarrollo con las adaptaciones necesarias a las soluciones existentes para que puedan comercializarse en Brasil a corto plazo.

‘GRyS’: ¿Cómo está afectando la actual la crisis financiera a las empresas y al gerenciamiento de sus riesgos?

‘WT’: En un contexto general de crisis, la preocupación de las aseguradoras se centra en el hecho de que las empresas destinen menos recursos a áreas tales como el mantenimiento, la sustitución de maquinaria y la protección. En resumidas cuentas: en este escenario, las empresas tienden a reducir las medidas destinadas a gestionar los riesgos. Aunque constituya un punto digno de atención, no observamos en nuestra cartera en Brasil una reducción en la calidad de los riesgos por causa de la crisis.

En este contexto, resulta fundamental reforzar la importancia del papel del gestor de riesgos en las empresas para identificar, cuantificar y mitigar los riesgos que amenazan sus activos, tanto materiales como personales y en términos de reputación, garantizando la sostenibilidad de la actividad a largo plazo. Obviamente, los seguros de garantías de obligaciones contractuales y crédito tienen un impacto mayor, si bien en nuestro caso como tales elementos no resultan relevantes, ni nos vemos afectados, pero seguramente constituyen una fuente de preocupación.

‘GRyS’: ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen ahora mismo los gerentes de riesgos de las empresas de Brasil? ¿Cómo cree que evolucionarán en los próximos años y cómo incidirán en ellos los factores extrínsecos y las nuevas tendencias económicas y sociales que se están produciendo a nivel mundial?

‘WT’: Nos encontramos en un mundo cada vez más cambiante, principalmente por la entrada imparable de las nuevas tecnologías, así por amenazas globales que cada vez están más presentes, como el cambio climático, terrorismo, etc., que provoca la aparición de nuevos riesgos que deben ser identificados, evaluados y gerenciados. Por tanto la labor de gerencia de riesgos es cada vez más compleja, pero también cada vez más necesaria en las empresas, fundamentalmente en aquellas que tienen intereses internacionales.

“La labor de gerencia de riesgos es cada vez más compleja, pero también más necesaria en las empresas, fundamentalmente en aquellas que tienen intereses internacionales”

Los riesgos de ayer son completamente diferentes a los riesgos que mañana nos enfrentaremos, y para ellos los gerentes de riesgos deben estar convenientemente preparados, y el mercado asegurador también tiene el desafío de conseguir ofrecer soluciones adecuadas. Estamos todos aprendiendo juntos a vivir en estos nuevos tiempos con el reto de la búsqueda conjunta de soluciones.

‘GRyS’: ¿Existen, en este sentido, grandes diferencias entre las grandes y las pequeñas empresas?

‘WT’: Obviamente los riesgos de una empresa pequeña local, y los de una empresa grande e internacional, son diferentes, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. En las grandes empresas existen equipos específicos para la gerencia de riesgos, además de contar con el asesoramiento de los principales brokers internacionales. En cambio, los recursos para las pequeñas y medianas empresas son mucho más limitados, y es en ellas donde las compañías de seguros como MAPFRE podemos ofrecer una propuesta de valor diferenciada, enfocada en la gerencia de riesgo y en la oferta de soluciones aseguradoras adecuadas, y no únicamente defendiendo el producto desde la perspectiva de la prima.

“Los recursos en las pymes son más limitados y en ellas las aseguradoras como MAPFRE podemos ofrecer una propuesta de valor diferenciada en gerencia de riesgo y soluciones aseguradoras”

‘GRyS’: **Podemos observar que en el mercado asegurador brasileño de grandes riesgos ha habido muchas compañías que han cambiado de estrategia (ventas de importantes carteras, entrada de nuevos players...). En un escenario de mercado con posiciones tan cambiantes, ¿cuál ha sido la estrategia de MAPFRE?**

‘WT’: Nuestra empresa es líder en el mercado brasileño de grandes riesgos desde finales de 2015, con una participación del 16 % y MAPFRE se presenta en el mercado con una estrategia claramente definida y previsible a largo plazo. En primer lugar, esta conquista fue posible gracias a la confianza demostrada por nuestros clientes, a las robustas asociaciones constituidas con los principales intermediarios distribuidores y al acceso y a la disponibilidad del conocimiento

experto, las herramientas, la capacidad de reaseguro, así como al apoyo comercial de MAPFRE GLOBAL RISKS. No nos detenemos a analizar la estrategia de la competencia pero afirmamos que seguiremos actuando en este segmento con el propósito de ampliar nuestros negocios corporativos.

“El principal elemento diferencial de MAPFRE es la presencia con compañías propias en todos los países de la región latinoamericana, exceptuando Bolivia donde tenemos un socio de toda confianza”

‘GRyS’: ‘GRyS’: **¿Qué diferencia a MAPFRE en el servicio que puede ofrecer a las empresas “multilatinas”?**

‘WT’: El principal elemento diferencial de MAPFRE es la presencia con compañías propias en todos los países de la región latinoamericana, exceptuando el caso de Bolivia, donde tenemos un socio de toda confianza. Esta estructura de MAPFRE nos permite establecer un programa de seguros perfectamente estructurado en la región, controlando todas las fases de los distintos procesos (suscripción, emisión, cobro y regulación), al tiempo que nos permite conocer las particularidades jurídicas y normativas de cada país, disponer de especialistas en grandes riesgos para dar soporte a las filiales locales del cliente, etc. Finalmente, creemos en este mercado. Tenemos la clara ventaja de ser líderes en el sector, existen muchas oportunidades de negocio y disponemos de una fuerte estructura en el campo de los reaseguros. ■