

# innova,

## UNA REVOLUCIÓN EN EL CORAZÓN DE MAPFRE A TRAVÉS DEL INTRAEMPREDIMIENTO

---

TEXTO **MAPFRE** | ILUSTRACIÓN **ALFREDO GARCÍA-ALMONACID**

---





VISITA NUESTRA  
EDICIÓN DIGITAL  
PARA VER LOS VÍDEOS  
DE INNOVA

**Cada día, más de 35.000 personas construyen MAPFRE en los 45 países en los que la compañía está presente y hacen de ella una aseguradora global líder. Por eso, ¿quién mejor que los propios empleados para buscar soluciones a sus retos estratégicos? La compañía, que apuesta por la innovación en todas sus vertientes, potencia especialmente las ideas que nacen en el seno de la propia organización.**

En MAPFRE llevamos más de 85 años apostando por la innovación. Solo desde esa clave, y gracias al trabajo de muchas personas comprometidas con la organización, puede comprenderse la evolución que ha propiciado el paso de pequeña mutualidad agrícola a gran aseguradora global. Todos los cambios en la compañía se han planteado siempre en clave de oportunidad y así sigue siendo en el contexto digital en el que vivimos hoy en día, donde la transformación es una dinámica permanente.

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo cualquier empresa debe adoptar dinámicas que no solo garanticen el buen desarrollo de su negocio en el presente sino también su fortaleza en el futuro. Para ello, es esencial desarrollar una actividad



En España, llegaron hasta la final, además del equipo ganador **B-Bites**, los equipos **Go Saving** y **Tinvert**

empresarial en el seno de la organización con el foco puesto en la innovación, para contribuir al modelo de negocio o su reformulación en un momento dado.

Ya en 1985 el investigador Gifford Pinchot acuñaba el término intraemprendimiento para definir la actitud de «aquellas personas que son capaces de desarrollar un comportamiento emprendedor, bajo el respaldo de la empresa, a través del descubrimiento, evaluación y explotación de nuevas oportunidades de negocio». Aunque hablamos de un concepto con bastantes años a sus espaldas, es ahora, en el entorno actual y con las facilidades propias de la era digital, cuando realmente se está consolidando.

La innovación ya no es un trabajo exclusivo de un área

en concreto. Por eso, para que todos los empleados de MAPFRE puedan desarrollar su potencial creativo en este campo y aportar ideas vinculadas a la estrategia de la empresa, la compañía se embarcó hace unos meses en un proyecto que ha superado todas las expectativas.

## LA ERA DE LOS GENIOS

El pasado 9 de octubre arrancaba innova, el programa de intraemprendimiento de MAPFRE, dirigido en esta primera edición a los empleados de las unidades de seguros y áreas corporativas ubicados en España, Perú y EE.UU. Durante seis semanas las personas que desarrollan su labor en estos lugares tuvieron la oportunidad de formar equipos y presentar ideas relacionadas con los desafíos propuestos por la compañía: pequeñas y medianas empresas; accidentes de coche; y jóvenes y ahorro.

Un grupo de expertos evaluó las 443 ideas presentadas por nuestros genios (más de 750 mentes particulares que formaron equipos de dos o tres personas) para seleccionar aquellas con mayor potencial de desarrollo. La calidad de los proyectos hizo muy difícil llegar a la elección de nueve ideas finalistas (tres por cada



Orgullosos de llegar hasta la final, los equipos de Estados Unidos, **Ride Advance** y **StratageM**, y los de Perú, **P.E.P.E** y **MAPFRE Emprende**, defendieron sus proyectos con gran energía

país participante). Estos fueron los equipos finalistas:

- RideAdvise, StratageM y RideSafe en Estados Unidos
- SAVE COIN, P.E.P.E y MAPFRE Emprende en Perú
- Go Saving, Tinvert y B-bites en España.

## 9 IDEAS FINALISTAS, 80 PERSONAS EN ACCIÓN

En el mes de enero nuestros finalistas se embarcaron en la experiencia de los *bootcamp*. En innovación, este concepto se aplica a entornos donde, a modo de aceleradora de ideas y con la ayuda de expertos, se pueden escalar los proyectos hasta un nivel superior. Inspirados en la metodología Design Sprint de Google Ventures, los *bootcamps* de innova (que se celebraron simultáneamente durante cuatro días en Madrid, Boston y Lima) siguieron una dinámica de trabajo en la que los participantes pudieron evolucionar su propuesta de valor; diseñaron el modelo de negocio y operación; construyeron un prototipo; y lo validaron con un conjunto de clientes potenciales para recoger sus impresiones. Jim Gow, del área de Talento y Gestión del Desarrollo de MAPFRE USA, ve en esta dinámica una nueva forma de hacer las cosas en nuestra compañía: «Hemos

juntado a los equipos con gente de otras áreas para cuestionar los cimientos de su idea y crear juntos algo más grande. También invitamos a potenciales clientes para conocer su opinión antes de embarcarnos en una gran inversión. Estos deben ser los principios no solo de la innovación, sino de cualquier iniciativa en MAPFRE».

Aunque los participantes estuvieron sometidos a mucha presión, todos dieron lo mejor de sí mismos. Belén Fernández-Quevedo, responsable de innovación de MAPFRE IBERIA, destaca «la química que se percibía y la cantidad de energía positiva que desprendían los equipos a lo largo de los cuatro días». Les acompañaron en esta aventura expertos locales y corporativos que, desde una perspectiva crítica, aportaron valor a cada propuesta. Para Eugenia Villalobos, directora de Planeamiento Estratégico de MAPFRE PERÚ y coordinadora del programa en este país, «Los clientes tuvieron un papel decisivo a la hora de llevar las ideas al siguiente nivel. Salían entusiasmados de las entrevistas ¡Nos preguntaban cuándo íbamos a lanzar el producto!». Los equipos contaron además con el apoyo de un facilitador y un diseñador.



El presidente de MAPFRE, **Antonio Huertas**, con los ganadores de la primera edición de innova.

## INNOVACIÓN SIN LÍMITES

Como parte de la recompensa a su trabajo, los tres equipos que resultaron vencedores en las finales de Estados Unidos, Perú y España se reunieron en Madrid, donde además de acudir como invitados a la Junta General de Accionistas, celebrada el 8 de marzo, participaron en un acto de reconocimiento presidido por **Antonio Huertas**, presidente de MAPFRE, y que contó con la asistencia de otros miembros del Comité Ejecutivo como **Ignacio Baeza**, **José Manuel Inchausti**, **Fernando Mata**, **Francisco Marco** o **Ángel Dávila** y **Elena Sanz**, así como representantes del equipo directivo de **MAPFRE Open Innovation** y **directivos de MAPFRE ESPAÑA**.

En la ceremonia de entrega, un representante de cada uno de los equipos realizó una presentación de dos minutos para mostrar su idea. Una vez más, los ganadores demostraron el valor que han

aportado a MAPFRE con su creatividad al servicio de la estrategia. Después de sus intervenciones un miembro de cada jurado explicó qué fue lo que les hizo decantarse por estas propuestas para que fueran merecedoras del primer puesto en la Gran Final de sus países.

En su intervención, el presidente Huertas destacó cómo: «MAPFRE está cambiando para adaptarse a las nuevas realidades en un entorno, el actual, que no tiene fronteras claras. La innovación siempre ha estado presente en MAPFRE, pero faltaba dotarla de un modelo, una estructura. Hace un año, se anunciaba en la Junta General de Accionistas el nacimiento de MAPFRE Open Innovation (MOi). Hoy ya es una realidad que nos ha permitido avanzar tanto en la innovación estratégica, como en la disruptiva. La innovación no tiene límites, la creatividad tampoco. Todos y cada uno en MAPFRE, desde nuestro trabajo cotidiano, podemos aportar algo».



## EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN MAPFRE



**RETO.** Para encontrar respuestas, debemos empezar por hacernos las preguntas correctas. Por esta razón, el proceso de innovación de MAPFRE parte de un reto o área de oportunidad a descubrir, donde encontraremos a nuestro cliente y su problema o necesidad. Una vez definido el reto, podremos pensar en posibles soluciones, que constituyen la segunda fase de nuestro proceso de innovación.

**IDEA.** En este proceso de generación de ideas es importante implementar metodologías que nos permitan aprovechar todo el potencial creativo de nuestra organización y de nuestros *stakeholders* a través de la cocreación. Cuando surge una idea, debemos asegurarnos de que ésta tenga sentido en el mercado, por lo que necesitamos transformarla en un concepto.



**CONCEPTO** o propuesta de valor, que reúne todas las características por las que el cliente decide elegirnos a nosotros y no a la competencia. Para validar nuestra propuesta de valor, generaremos un prototipo.

**PROTOTIPO** que nuestro cliente potencial, y con el que decidiremos si nuestras hipótesis son válidas o si por el contrario deberemos iterar hacia otra perspectiva, disminuyendo así el riesgo de fracaso. Tras las primeras iteraciones, deberemos continuar con las validaciones de nuestra idea involucrando además de a clientes, a más miembros de la organización y creando un MVP.

**PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (MVP)** con suficientes características para ser vendible, satisfacer a los clientes iniciales y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro. Es un producto real producido con funcionalidades mínimas para su comercialización.

**PILOTO** en un entorno controlado. Este nos permitirá medir el potencial de éxito directamente con los clientes, pivotando si es necesario (redireccionando nuestra propuesta) para acelerar y avanzar de forma ágil, rápida y con bajo coste. Posteriormente a la validación de nuestro MVP en el entorno controlado de un piloto, podremos pasar a la etapa de despliegue local.

**DESPLIEGUE LOCAL** donde pondremos la solución en manos de clientes reales. Si la etapa anterior arroja buenos resultados y nuestro proyecto es de interés en otras unidades de negocio u otros países, podremos pasar a la última etapa, el despliegue global.

**DESPLIEGUE GLOBAL** donde desplegaremos el producto o servicio en otros países.



## LA GRAN FINAL

Después de que cada equipo finalizara el prototipo y preparara la presentación de sus propuestas con apoyo de consultores especializados llegó el gran momento: la gran final en cada país. Cada equipo tuvo que defender su propuesta en formato *pitch* (con un tiempo limitado y de forma clara a la vez que creativa) delante de un jurado compuesto por miembros de la alta dirección de MAPFRE.

La idea que se alzó con el premio en Estados Unidos fue RideSafe, una aplicación de navegación que ayudará a la gente a llegar de una manera más eficaz y segura de un lugar a otro. En su propuesta de valor, este equipo apostó por la seguridad, reduciendo la siniestralidad de nuestros asegurados. Durante la ceremonia en la que desveló el proyecto ganador, Jaime Tamayo, CEO Territorial del Área Internacional, destacó el alto nivel de las tres ideas e hizo una mención especial a las propuestas de los otros equipos, StratageM y RideAdvise.



### B-bites

Equipo ganador de España

### RideSafe

Equipo ganador de EE.UU.

### Save Coin

Equipo ganador de Perú

En Perú, la propuesta que resultó vencedora en la final local fue Save Coin, gamificación del ahorro dirigida a Millennials. Renzo Calda, CEO de MAPFRE PERÚ, felicitó a todos los participantes por sus ideas y el gran esfuerzo realizado.

Finalmente, en España se impuso la idea del equipo B-bites, que da respuesta también a una demanda social que muchos jóvenes todavía no contemplan: la del ahorro. El CEO Territorial de MAPFRE IBERIA, José Manuel Inchausti, que hizo entrega del galardón, recordó a todos que «la innovación de hoy es la competitividad de la empresa mañana».

Todos los participantes en esta experiencia son ejemplo del talento interno que tenemos en la organización. Ahora, en coordinación con las áreas de negocio de la compañía, llega el momento de convertir estos proyectos en realidad, en muchos casos incorporando otras de las ideas que surgieron en otros equipos a lo largo del proceso y con la ayuda de toda la organización. Hoy, más que nunca, entre todos construimos la innovación en MAPFRE.

