

Juan Fernández Palacios

Consejero Delegado de MAPFRE VIDA

El Consejero Delegado de MAPFRE VIDA, Juan Fernández Palacios, analiza en esta entrevista la previsible evolución del seguro de Vida en España en los próximos años y la reciente reforma del sistema de pensiones públicas de jubilación, y destaca la importancia de fomentar la cultura del ahorro en la sociedad.

Texto **Luz García** Fotos **Alberto Carrasco**

¿Cómo va a terminar el año MAPFRE VIDA?

MAPFRE VIDA va a acabar el año en una buena situación, con crecimiento, tanto en su canal agencial tradicional como en el canal banca seguros. Esto es especialmente positivo si tenemos en cuenta el entorno financiero y económico tan complicado en el que nos encontramos.

¿Y cómo se consigue esto?

Porque, como Ud. decía, el entorno no es el más propicio...

Efectivamente, sobre todo la última parte del año ha sido muy dura, con la crisis de la deuda. Pero se consigue poniendo el foco –dentro de la gama de productos que tenemos– en aquellos negocios que nos permiten generar valor. Por las circunstancias financieras de los últimos años, los márgenes en Ahorro se han ajustado

considerablemente a la baja. Sin embargo, los seguros de Riesgo ofrecen unas posibilidades de creación de valor muy interesantes para la compañía, y compatibles con el servicio que debemos a nuestros clientes. Damos mucha importancia a esta línea de productos, por supuesto sin abandonar las otras, y en particular la de fondos de pensiones, un instrumento muy popular, muy conocido y que va a tener un protagonismo indudable en el desarrollo de los sistemas complementarios a la Seguridad Social.

¿Qué puede aportar una compañía de seguros a una persona en una situación tan complicada como la actual?

Paradójicamente, en una situación como la actual, de crisis financiera, y en la que la gente tiene que ser especialmente austera

en su gasto, es cuando mayor sensibilidad se despierta hacia los productos que ofrecen las compañías aseguradoras, y concretamente las aseguradoras de Vida. Porque lo que genera cualquier crisis, y sobre todo una de la magnitud de la que estamos viviendo, es incertidumbre hacia el futuro, y nosotros lo que ofrecemos a los individuos y a las familias son mecanismos de seguridad para este futuro, bien en la jubilación, bien ante imprevistos como puede ser la invalidez, un accidente o el fallecimiento.

En las etapas de euforia económica es difícil hacer llegar nuestro mensaje de prevención, pero cuando la «fiesta se acaba» y empiezan a aflorar los problemas económicos, es cuando se da importancia a estar bien protegido. Se ve muy claro ahora respecto a la jubilación, por ejemplo, porque el sistema público no va a poder proporcionar tanta cobertura como estaba previsto.

«La gente empieza a entender que hay que protegerse ante las contingencias futuras»

Es decir, en situaciones de crisis las aseguradoras también experimentamos las restricciones derivadas de la reducción de la renta disponible de las familias, pero al mismo tiempo nos resulta mucho más fácil hacer llegar nuestro mensaje. Esto nos abre otras oportunidades, porque la gente empieza a entender que hay que protegerse ante las contingencias futuras.

¿Y qué ocurre con los planes de pensiones? Todo el mundo parece consciente de que es necesario complementar la pensión pública de jubilación, pero lo cierto es que, respecto a los países de nuestro entorno, en España se contratan muy poco. ¿A qué se debe?

Esta es una cuestión muy interesante. Se contratan menos en España porque hasta hace poco estaba muy extendida la idea de

que nuestro sistema público de pensiones era muy generoso, y esto nos permitía no tener que preocuparnos. Y además esa sensación era bastante cercana a la realidad, ya que nuestro sistema de pensiones estaba ofreciendo, hasta ahora, unas tasas de sustitución –la relación entre la pensión que una persona jubilada comienza a recibir y su último salario– del orden del 80 por ciento, cuando en Alemania estaba poco por encima del 40 por ciento. La comparación no es tan sencilla, porque hay que ver el nivel salarial de uno y otro país, pero indica una diferencia muy grande, especialmente en un sistema que está evolucionando hacia una situación de déficit –y este no es un asunto político, sino técnico–, porque se alimenta de cotizaciones y paga pensiones a personas que cada vez viven más. El problema demográfico empuja el sistema a la baja.

Hasta este momento no se había sido completamente consciente de ello, pero ahora la idea está empezando a hacerse visible porque por primera vez en mucho tiempo se han adoptado medidas de reforma de calado en el sistema público de pensiones. Medidas que se orientan en la dirección de hacer sostenible al sistema, y para eso no queda más remedio que ajustar a la baja el nivel de cobertura. El sistema público de pensiones nos va a ofrecer un nivel de prestaciones que no es el que habíamos pensado, y además se tendrá que seguir ajustando en el futuro. Esto ha llevado a que la gente empiece a comprender que tiene que configurar las pensiones de jubilación desde un sistema mixto, en el que una parte se recibirá del sistema público de pensiones y otra del ahorro privado que seamos capaces de generar: seguros de Vida-Ahorro y fondos

Juan Fernández Palacios se incorporó a MAPFRE en el año 2000, procedente de CAJA MADRID. Es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Actuario de Seguros por la Universidad Complutense de Madrid y ha sido Inspector de Seguros del Estado en la Dirección General de Seguros del Ministerio de Economía entre los años 1982 y 1988. Está casado y tiene dos hijas de 15 y 20 años de edad, lo que, según afirma, le mantiene muy al tanto del día a día de los jóvenes y los adolescentes.

Aunque su trabajo le deja muy poco tiempo disponible, también le gusta viajar y hacer deporte. «Juego al tenis y al fútbol de forma regular», afirma. «Desde hace casi 30 años tenemos una convocatoria semanal para jugar al

fútbol con antiguos compañeros míos de la Dirección General de Seguros y de Hacienda, lo que me sirve para hacer ejercicio y a la vez para mantener el contacto con ellos. La verdad es que dedico la mayor parte de mi tiempo al trabajo. Esto, por un lado, está bien, porque me apasiona lo que hago, pero lo ideal sería que viviéramos en un mundo en el que, además de disfrutar con tu trabajo y dedicarte de lleno al mismo, pudieras tener más tiempo para tu desarrollo personal fuera de la empresa, en mi caso especialmente para poder seguir más de cerca el día a día de mi familia. Creo que todos debemos concienciarnos de esto y tratar de conseguir soluciones para este problema, que es general en nuestra sociedad».

de pensiones fundamentalmente. Esa es la razón de por qué hasta ahora no hemos estado en un nivel comparable al de Europa, y de cómo a partir de ahora vamos a ir acercándonos a ese nivel.

Siempre que esta crisis nos lo permita, claro.

Es curioso, porque estas medidas de reforma —que han sido de calado y van en la dirección adecuada, aunque no resuelvan de forma definitiva el problema— se han podido tomar porque hay crisis, pero no tienen que ver con la crisis en sí misma, en el sentido de que el déficit estructural de la Seguridad Social ya existía antes de la crisis, y va a seguir existiendo después de ella, un poco atenuado por estas medidas. Este no es un problema que se solucione cuando pase esta coyuntura económica, porque el problema demográfico tiene un alcance superior.

¿Qué más se puede hacer desde la Administración para que el

seguro de Vida ocupe el lugar que tiene en otros países europeos?

Creo que lo más necesario es seguir insistiendo en el mensaje que subyace en la reforma de las pensiones. Hay que continuar diciendo a los ciudadanos que el sistema público es un gran logro y es un pilar básico del Estado del bienestar, pero que tiene que ser sostenible. De nada vale tener el sistema más generoso del mundo,

«Damos mucha importancia a los fondos de pensiones, un instrumento muy popular que va a tener un protagonismo indudable en el desarrollo de los sistemas complementarios a la Seguridad Social»

si no dura. Y hacerlo sostenible significa que tenga un alcance de cobertura razonable, que garantice que todos los ciudadanos de un país van a tener, cuando se jubilen, los ingresos necesarios para llevar una vida digna, pero que todas las rentas adicionales sobre ese mínimo habrá que financiarlas a título individual, fomentando el ahorro.

De hecho, lo más importante es promover la cultura del ahorro-previsión, más importante incluso que las medidas fiscales, que también son esenciales, porque la combinación adecuada es: fomento del ahorro desde un punto de vista cultural e incentivos fiscales, que la gente obtenga un beneficio inmediato por su ahorro. Porque cambiar la mentalidad y convencernos de que tenemos que ahorrar para el futuro llevará un tiempo, y esto es consustancial a la naturaleza humana. Es como dejar de fumar: todo el mundo racionalmente sabe que debe hacerlo, pero dilata el momento de ponerse a ello. Con el ahorro para la jubilación sucede lo mismo, porque siempre hay necesidades más perentorias que atender. Los beneficios fiscales aceleran esa toma de decisión. Y es también muy importante la consistencia en las decisiones que se tomen sobre estas cuestiones, que deben ser estables e incentivadoras.

No cabe duda que todos los acuerdos que se han alcanzado con las entidades financieras son muy positivos desde el punto de vista del negocio, pero imagino que también aportan complejidad al día a día. ¿Cómo se gestiona esta complejidad?

Efectivamente, nuestros socios nos aportan una potencia de distribución muy importante; de hecho, MAPFRE VIDA es la entidad que tiene los canales de comercialización y de acceso a los clientes más equilibrados y completos del mercado, es una sociedad plenamente multicanal, donde la mitad del negocio aproximadamen-

«MAPFRE VIDA es la entidad que tiene los canales de comercialización y de acceso a los clientes más equilibrados y completos del mercado, es una sociedad plenamente multicanal, donde la mitad del negocio ya procede del canal banca seguros»

te ya procede del canal banca seguros. Pero también es una realidad compleja de gestionar; la integración lleva su tiempo, se hace por etapas pactadas con nuestros socios, y se va avanzando progresivamente. Lo cierto es que ya tenemos mucha experiencia en la integración de este tipo de entidades. Ahora hay una dificultad añadida, y es que nos encontramos con que muchos de nuestros socios se están

viendo sometidos a procesos de reestructuración, a veces tan importantes que en algún caso el socio original desaparece. Este hecho está añadiendo dificultades a nuestra gestión, pero nos ofrece también muchas oportunidades. Eso sí, tenemos que estar muy atentos a la reestructuración del sistema financiero para que, cuando finalice, nuestras vías de acceso al mercado sean iguales o superiores a las que teníamos antes del proceso.

La multicanalidad es ya una realidad, no solo en MAPFRE VIDA, sino en todo el Grupo. De hecho, se acaba de aprobar una redefinición de estructuras que avanza en esta línea.

Me gustaría que comentara el significado de estos cambios que está viviendo la organización.

La reestructuración que se ha aprobado es muy importante, tanto que incluso conlleva un cierto cambio cultural, es decir, tenemos que adaptar nuestra forma de trabajar a estructuras comerciales que están compartidas y que tienen diferentes prioridades. Lo que pasa es que las razones para el cambio son muy poderosas. Hay un dato que ilustra perfectamente la necesidad: MAPFRE FAMILIAR tiene en torno a 6 millones de clientes, MAPFRE VIDA, sin incluir banca seguros, 600.000. El porcentaje de venta cruzada es todavía muy bajo y claramente ahí tenemos una oportunidad de crecimiento que no estamos aprovechando al cien por cien. Con una estructura común, el objetivo de la venta cruzada va a estar presente en el día a día de todos nuestros canales, que van a pensar en el cliente y en todos los productos que como MAPFRE les podemos ofrecer. Es un cambio muy importante y del que yo creo que como Grupo vamos a sacar mucho partido, y Vida especialmente.

Pero no cabe duda que supone un cambio considerable y los cambios, al final, los tienen que hacer las

personas. ¿Cómo se está viviendo en MAPFRE VIDA?

La verdad es que es un cambio todavía muy reciente, pero el *feedback* que estamos recibiendo es muy positivo y de comprensión total de que es el camino que debemos seguir. Y las expectativas de la gente en general son que van a poder optar a una carrera profesional más amplia dentro de MAPFRE, ya que se amplía el horizonte. Además, es muy importante destacar que en MAPFRE este tipo de cambios siempre se hacen teniendo en cuenta a las personas, en eso esta empresa es muy especial. Siempre se ha tratado de que este cambio sea un revulsivo para las personas y, por tanto, la reacción está siendo muy buena. Eso sí, hay mucho trabajo por hacer, porque somos ya un Grupo muy grande, con una variedad de negocios muy amplia, muchas estructuras diferentes... y va a llevar tiempo. Pero lo importante es que tengamos el camino claro y vayamos encajando todas las piezas.

Imagino que en ese cambio la tecnología es clave.

Absolutamente. El mercado asegurador en España es muy maduro, y la competencia cada vez es mayor, por lo que hay que estar continuamente innovando, no solo las estructuras y los productos, sino también la tecnología, para no perder el ritmo de la evolución del mercado. La tecnología juega un papel fundamental.

Pero el avance tecnológico es rapidísimo, por lo que el proceso es muy exigente. Sobre todo en una compañía como MAPFRE VIDA, que tiene ya 40 años de existencia, con toda la acumulación de datos que ello supone. Es una tarea ingente. Sabemos que vamos a tener que trabajar mucho, pero tenemos que ser optimistas, y creo que veremos los logros muy pronto.

Si algo positivo ha tenido esta crisis es que se está hablando de la vuelta a valores empresariales, como



«La cultura MAPFRE es muy poderosa y entiendo perfectamente que casi nadie deje la compañía, porque es una organización muy volcada en la persona, exitosa en el negocio, con muy buenos gestores y que nunca ha perdido la referencia de sus valores»

la ética, que han formado parte desde siempre de la cultura y de la forma de actuar de MAPFRE.

Efectivamente. La cultura MAPFRE es muy poderosa y entiendo perfectamente por qué casi nadie deja la compañía, porque es una organización muy volcada en la persona, exitosa en el negocio, con muy buenos gestores y que nunca ha perdido la referencia de sus valores. Hasta donde yo conozco, personalmente o por referencias de otros, nuestra cultura es «la envidia» de muchos –y no quiero que suene arrogante–, porque es una cultura muy potente y muy bien orientada para que cada uno aporte lo mejor de sí mismo.

Ud. se incorporó a MAPFRE en el año 2000. Antes de unirse al Grupo, ¿cómo veía esa cultura que desde dentro nos parece tan evidente?

En mi caso, la visión de conjunto es muy amplia porque, además de estar en CAJA MADRID durante 12 años, antes había estado, como se suele decir, «al otro lado

del mostrador» como inspector de seguros. Pero cuando me incorporé a MAPFRE me llevé varias sorpresas positivas. Por ejemplo, en aquellos años había cierta idea fuera de esta organización de que en MAPFRE estábamos muy centrados en nuestra forma de hacer las cosas, como un poco aislados y resistentes al cambio. Y la realidad es muy diferente: podemos ser prudentes en nuestras inversiones, pero esto no quiere decir que seamos conservadores, de hecho, somos todo lo contrario. En los años que llevo en esta organización he vivido ya varias reestructuraciones, y no hay ningún reparo en cambiar todo lo que haya que cambiar para mejorar. En ese sentido, somos todo lo contrario a conservadores. Y esa ha sido la principal sorpresa: ver cómo la imagen que se proyectaba era la de una empresa tradicional, sin grandes ejercicios de actualización, y la realidad es la opuesta.

Pero a veces es muy difícil romper esas imágenes preconcebidas que la gente tiene...

Es cierto, pero eso tiene también algún elemento positivo, porque nos ha permitido dar a nuestros clientes una sensación de una cierta pausa, de no dejarnos influenciar por «modas» pasajeras (financieras, tecnológicas, de gestión...). Y eso nos ha hecho transmitir una imagen de seguridad, importantísima en un negocio como el nuestro, que te pide que confíes en la compañía a largo plazo, a veces a 30 años vista. Por eso, lo menos que les podemos ofrecer es una historia de sensatez, de que si cambiamos es porque existe la seguridad de que va a ser para mejor.

Es verdad que como profesionales tenemos que evitar esa imagen anticuada del seguro, porque no es real, pero como empresa nos importa mucho dar la sensación de que en MAPFRE se puede confiar, «que no da bandazos». En el seguro lo habitual es recurrir a las grandes instituciones, con solera, y que han pasado ya por turbulencias sin que hayan perdido el rumbo.