

FULLCOVER

ENTREVISTA AL PRESIDENTE
Y CEO DE MAPFRE

ANTONIO

HUERTAS

De empresa española a aseguradora global, MAPFRE encarna la idea de que el éxito y la ambición corporativa pueden coexistir con un fuerte compromiso de responsabilidad social.

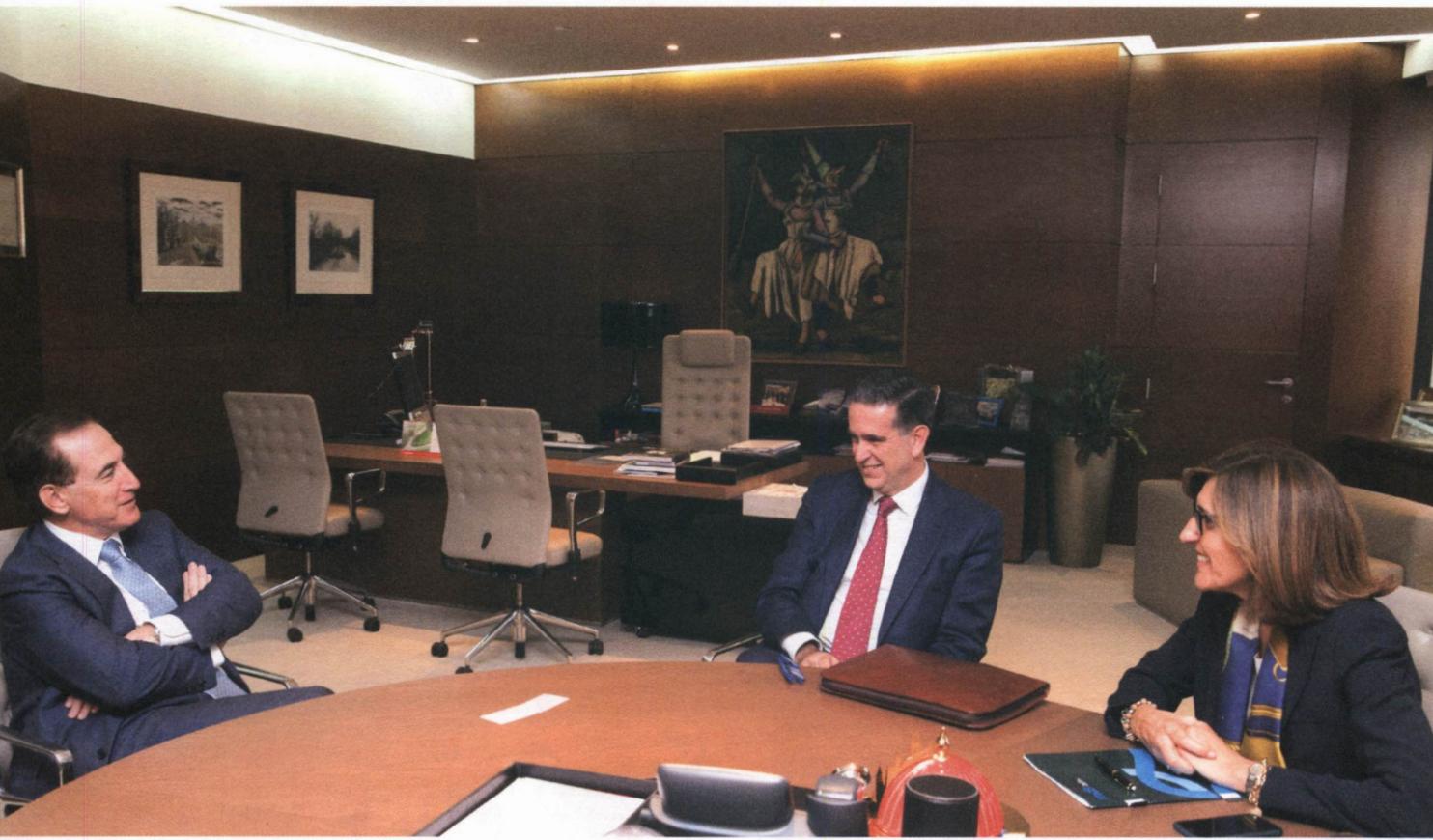
FULLCOVER habló con **Antonio Huertas**, Presidente y CEO de MAPFRE, para saber más sobre la empresa y el hombre que la conduce.

En FULLCOVER hemos tenido el privilegio de entrevistar al Presidente y CEO de MAPFRE, Antonio Huertas, que compartió con nosotros, en una larga y distendida conversación, cómo empezó en el mercado asegurador, su visión de la empresa, la enorme importancia de la Fundación MAPFRE y de la vertiente social de MAPFRE. Al final nos lanzó un reto: publicar FULLCOVER, además de en portugués e inglés, en castellano. Y, como difícilmente nos resistimos a un reto así, hemos contestado, publicando su entrevista en castellano, el idioma, también, de muchísimos de nuestros lectores.

Nuestro profundo agradecimiento a Antonio Huertas por el tiempo e ideas que compartió con nosotros, y nuestro modesto homenaje a través de la edición de la entrevista que nos concedió en su idioma materno, de hecho el segundo idioma más hablado del mundo.

José Manuel Fonseca

MDS GROUP CEO



Enrique Schoch y Paula Rios del Grupo MDS entrevistan Antonio Huertas.

“

Al final acaba siendo apasionante. Desde que empiezas a relacionarte con la actividad, empiezas a ver cómo ayudas a las personas, a las empresas y tu entorno. Yo creo que eso es lo emocionante de nuestro trabajo.

¿Cómo es que un hombre nacido en Extremadura y que ha estudiado Derecho en la universidad se convirtió en presidente de MAPFRE?

Yo estudié derecho, quería ser abogado. Al acabar la carrera no sabía nada de seguros ni de MAPFRE. Tuve la oportunidad de empezar a trabajar en MAPFRE gracias a un artículo de periódico que lei un domingo por la mañana en el cual la compañía buscaba jóvenes con pocos conocimientos de seguros. Y aunque esa no fue mi primera opción para entrar en el mundo laboral, ahora esta profesión me apasiona y me entusiasma.

Tenemos una gran ventaja en MAPFRE: es una compañía basada en la meritocracia, es decir, el desarrollo profesional responde al mérito de cada uno.

La compañía nos da formación y nos ayuda a desarrollarnos en el mundo laboral, y aquellos que muestran un mejor comportamiento y utilización de sus oportunidades acaban aprovechándolas al máximo. Obviamente, no todo el mundo puede llegar a ser presidente. Yo creo que un factor muy importante es tener mentores, uno entre otros el anterior presidente de MAPFRE, que propuso al consejo que yo fuera su sucesor.

¿Es verdad que muchos de los profesionales de seguros empiezan de una manera indirecta, pero acaban apasionándose por el sector?

Sí, al final acaba siendo apasionante. Desde que empiezas a relacionarte con la actividad, empiezas a ver cómo ayudas a las personas, a las empresas y tu entorno. Yo creo que eso es lo emocionante de nuestro trabajo y que después de todo, bajo una apariencia mercantil, tenemos una actividad social tremenda, probablemente la mayor que existe, porque las primas que los aseguradores reciben son fondos de muchos para ayudar a aquellos que en la contingencia, en la desgracia, en la dificultad, lo necesitan.

¿Una función social a veces poco comprendida, no?

Seguramente no lo explicamos suficientemente bien. Son relaciones complejas, hay que establecer un marco de relación muy cerrado que nos deje controlar nuestra actividad, para que sea una actividad rentable para todos, sostenible a largo plazo, y efectivamente puede ser difícil de explicar.

Ese es el gran reto que yo creo que tenemos todos. En MAPFRE además estamos en una etapa muy importante donde hemos puesto en marcha un proyecto de transparencia activa para tratar de llegar a todos los *stakeholders* del grupo de forma directa y clara, haciéndoles ver que hay mucho más de lo que realmente se ve respecto a la actividad aseguradora y que MAPFRE tiene un posicionamiento social de referencia para muchas otras actividades que se relacionan de una forma directa o indirecta con la empresa y que hay que fortalecer y apoyar.

¿Cuáles eran sus proyectos al terminar la universidad?

Mi vocación era clara: ejercer como abogado. Por eso entré en un bufete para hacer prácticas. Cuando, en aquella ocasión, apareció ese anuncio en los medios, concurrí a él y fui seleccionado dentro de un proyecto de *trainees* de MAPFRE.

Cuando empiezas en seguros no sabes dónde acabas. Cuando entré en MAPFRE mi intención era tratar de convencer a alguien de que podía trabajar en el departamento de siniestros o en el departamento legal. Pero ese no fue el caso.

Me fueron guiando de otra manera porque vieron otras aptitudes, probablemente una vocación de aprender. Ese era un momento importante de la empresa, de la sociedad española: el nacimiento de la tecnología aplicada a los negocios, el cambio de los hábitos de consumo, la aparición de una competencia mucho más abierta y la flexibilización de la relación con el cliente. El seguro español era un mercado apasionante. Y cuando yo ingresé en el año 1988, MAPFRE era la compañía de referencia en el seguro español, y claramente era una apuesta muy divertida. Por eso mi carrera no tiene nada que ver con mis orígenes o mis intenciones originales, pero no hay nada de lo que me arrepienta.

En MAPFRE las relaciones son muy abiertas y muy sinceras. Prácticamente al tercer o cuarto mes de estar en la empresa ya tenía alguna reunión con el director general. Eso sigue pasando hoy día. Es decir, MAPFRE da a muchas personas la oportunidad y la ventaja de crecer y desarrollarse.

Yo siempre digo que la ambición es importante, no es negativa. Pero solo si se usa en el mejor de los sentidos. Ser ambicioso no es poner zancadillas al de al lado o dificultar a los demás. Es lo contrario. Es tener la capacidad para aprender, crecer, aportar y querer seguir haciendo más. Eso no implica una actitud negativa hacia las personas del equipo, en absoluto.

Yo creo que todo es compatible: compañerismo y ambición. Y al final se va produciendo un proceso natural, si lo hacemos bien como empresa, si la gestión de recursos humanos es la adecuada, si tenemos las herramientas suficientes para conocer a los miembros de los equipos, pues al final debemos tratar de poner a los mejores en el sitio adecuado. Y no siempre el mejor es el que más aparece o el que más conocimientos tiene, ni el que más habilidades muestra para una tarea. Esa combinación exige un análisis muy complejo.

Todos los que gestionamos personas, desde siempre sabemos que ese proceso de aprendizaje, de tratamiento del equipo, es muy importante. Hay que poder contar con las personas que realmente son las que te pueden ayudar y las que pueden ayudar a que el proyecto tenga más éxito.

Y cuando se convirtió en presidente y CEO de MAPFRE, ¿cuáles eran sus principales objetivos y metas? ¿Considera que los ha alcanzado?

Creo que hay tres objetivos básicos. Hay que asumir que tienes que ganarte el respeto y la credibilidad de los que vas a liderar. Vas a ser un *primus inter pares*, pero al final, en MAPFRE, cuando llegas a una posición senior, ya llevas mucho tiempo trabajando dentro de la organización, con lo cual tienes que convertirte en el líder de un equipo del que probablemente alguno de sus miembros ha sido previamente tu jefe o has dependido mucho de ellos. Ese es el primer reto.

El segundo es entender el modelo de éxito – cuando heredé la presidencia estábamos en un momento de pleno éxito, en la historia, fuera en

resultados o expansión internacional. En ese momento tuve que empezar a trabajar en la misma línea con el objetivo primero de vencer a mis compañeros de que en el proyecto se tenían que realizar ciertos cambios para poder alcanzar los retos que nosotros mismos estábamos ya determinando. Entonces hicimos un análisis estratégico a todos los niveles, en todo el mundo, mediante un barrido completo, de qué es lo que éramos y qué es lo que queríamos ser. Eso nos llevó a definir un nuevo modelo de empresa.

“

Ser ambicioso no es poner zancadillas al de al lado o dificultar a los demás. Es lo contrario. Es tener la capacidad para aprender, crecer, aportar y querer seguir haciendo más. Yo creo que todo es compatible: compañerismo y ambición.

El segundo objetivo más importante fue alcanzar el éxito que tuvimos.

El tercero fue entender el ADN de MAPFRE para ser una empresa socialmente comprometida. La nuestra es una empresa con valores, una empresa con unos principios institucionales y una cultura interna que respeta mucho los valores. Eso lo hacemos bien desde la empresa o bien desde la Fundación, pero todo eso necesitaba ser reactivado a nivel mundial.

No se trata solo de hacer beneficencia y donar dinero. Se trata de comprometerse de manera efectiva en colaborar, en mejorar las cosas. Creo que también estamos conseguido cumplir este objetivo.

Para mí todo era sobre personas, un proyecto empresarial y la presencia social de la empresa.

¿Esos valores han hecho que MAPFRE se vea mucho más cercana ahora que a lo mejor hace unos años?

Yo creo que estamos ganando en cercanía porque estamos ganando en transparencia en MAPFRE.

MAPFRE ha estado siempre orgullosa de su cercanía social, pero quizás no ha sido capaz de manifestarlo de manera práctica, porque ha sido más un pensamiento que una percepción. Lo que estamos intentando lograr es ver cómo los clientes nos ven desde el exterior y estamos intentando corregir las deficiencias.

No queremos ser una empresa cerrada. Abrimos las puertas de par en par al que venga, ya sea competidor, regulador, empresa de otro sector, o la gente de la calle.

Pero también hay que entender que es un modelo de éxito que en 20 años crece y se transforma de manera muy rápida. También el mundo ha cambiado, la tecnología, el acceso. Antes no existían las herramientas que hay hoy día para facilitar esa relación. Yo creo que no es que en ese sentido antes lo hiciéramos mal, sino que no éramos conscientes de que había que tener un poco más de cercanía. En eso creo que ahora estamos llegando mucho más.

¿Por qué MAPFRE ha decidido convertirse en una compañía global estableciéndose como uno de los principales aseguradores de Latinoamérica? ¿Y está Asia dentro de los planes de MAPFRE?

La diversificación es la mayor garantía de éxito en nuestra actividad. En la medida en que no diversifiques, el riesgo lo concentras mucho más y no estás gestionando.

MAPFRE alcanzó una posición de mercado muy importante en España a finales de los 80, y entendió que tenía que extender un poco más y ramificar su negocio.

Empezamos a hacer actividades de reaseguro a nivel internacional, constituyendo una MAPFRE embrionaria que ha cumplido ya 40 años. Y como había desarrollado un fuerte conocimiento del mercado latinoamericano, el proceso natural de diversificación primario de MAPFRE era ir a Latinoamérica, ya que culturalmente era el más adecuado, obviamente por la cercanía de la lengua y la cultura,

y también porque era el mercado que más carecía desde el punto de vista de desarrollo del mundo asegurador, aunque no fue fácil.

El crecimiento en España exigía que los recursos se mantuvieran aquí en España, con lo cual las inversiones en Latinoamérica eran bajas. Comprábamos compañías con problemas, con poco recorrido. Pero con mucho voluntarismo y gracias a que había una mutualidad detrás que amparaba ese desarrollo empresarial, pudimos desarrollar un proyecto a largo plazo que nos dio mucho éxito. Y eso nos consolidó como la primera aseguradora regional en Latinoamérica. Luego, de manera natural, a través del reaseguro y a través de otras actividades, fuimos viendo que podíamos ir a otros mercados.

“

La diversificación es la mayor garantía de éxito en nuestra actividad. En la medida en que no diversifiques, el riesgo lo concentras mucho más y no estás gestionando.

MAPFRE trabaja hoy con compañías diferentes en más de 100 países. Tiene presencia hoy día en 50 mercados, 50 países con estructuras propias. Somos un gran asegurador en la región nordeste de Estados Unidos. Somos un gran asegurador en Europa, incluso sin considerar España, porque tenemos filiales en UK, en Turquía, en Alemania, en Italia, en Portugal, en Malta.

Asia es un tercio del mercado mundial del seguro, y un asegurador global, como quiere ser MAPFRE, debe tener presencia allí. Estamos presentes desde hace más de 20 años en Filipinas, y hace 12 años comenzamos en China. En aquella época no se podía hacer seguros como compañía extranjera. Había que tener socios pero no los teníamos. No fue fácil, sin embargo decidimos empezar a conocer el mercado implantando una compañía que diera servicios de know-how, de asesoría y tramitación y *call centre*, y lo llevamos haciendo desde entonces.



“

MAPFRE trabaja hoy con compañías diferentes en más de 100 países. Tiene presencia hoy día en 50 mercados, 50 países con estructuras propias. Somos un gran asegurador en la región nordeste de Estados Unidos. Somos un gran asegurador en Europa, incluso sin considerar España, porque tenemos filiales en UK, en Turquía, en Alemania, en Italia, en Portugal, en Malta.

Fuimos abriendo otras pequeñas plataformas de la unidad de asistencia y, recientemente, también entramos en Indonesia con la adquisición de una participación en una compañía local de relevancia.

En el futuro inmediato estamos a punto de obtener una licencia para ser aseguradores en China. Nuestra experiencia de doce años de trabajo nos ha llevado a tener capacidad para hacer desarrollo de negocio asegurador en China, y vamos a comenzar con el seguro de automóviles.

Estamos trabajando, yo siempre digo, para la siguiente generación de MAPFRE.

Asia no va a ser importante, en términos de cifras, para esta generación de empleados y directivos, pero sí lo va a ser para la siguiente. Hay que estar en Asia y hay que conocerla. Tenemos siete regiones en el mundo, y una de ellas es Asia Pacífico, con sede en Shanghai, y eso nos permite tener un radar muy amplio de aquella zona. El Sudeste Asiático presenta oportunidades, y la propia China dentro de su inmensidad: vamos a trabajar en una gran provincia, la de Shandong, que tiene 90 millones de habitantes. Estamos muy cerca de que nos den la licencia y entendemos que en el final del año que viene estaremos vendiendo seguros de automóviles en un modelo puramente digital.

El mercado de riesgo y seguros de empresas está cambiando muy rápido, mientras que clientes de gran dimensión y en constante expansión están buscando servicios más amplios, soluciones transfronterizas para riesgos emergentes cada vez más complejos, más que solamente capacidad de precio. Cómo ve la evolución del servicio de MAPFRE en este nuevo ambiente, por ejemplo a través de un cliente como Sonae, un cliente tradicional de MAPFRE?

El mundo de las grandes empresas demanda que los proveedores de servicios aseguradores estemos ofreciendo las soluciones que ellos necesitan. Nosotros no podemos cambiar el modelo de negocio de Sonae, tenemos que aprender qué hace y a partir de ahí estar al lado de nuestros clientes. Eso nos exige una flexibilidad enorme. Prácticamente todo es personalizado, adaptado al cliente y no al revés, como era en los seguros

más empaquetados, en los que tradicionalmente teníamos experiencia. Claramente podemos ofrecer soluciones que hayan tenido éxito en otros mercados o que hayamos probado y tratar de incorporarlas a estos riesgos. Ahora está todo el tema de la ciberseguridad que es una necesidad obvia de todas las grandes empresas.

No podemos lanzarnos a la piscina sin salvavidas. Tenemos que aprender, y estamos probando en algunos mercados y con determinados clientes, cómo nos puede ir, para luego extender este servicio. No es un problema de capacidad. La capacidad está en el mercado, y MAPFRE no puede aportar ahí mucho más valor porque hay otros que tienen más capacidad que la nuestra.

Se trata de tener conocimiento de esas especificidades, lo que el cliente necesita, tener convencimiento de que esto es una relación a largo plazo. Tenemos que tratar de gestionar esa relación a largo plazo siendo comprensivos con las necesidades del cliente y con lo que el cliente espera de su asegurador.

Agradecemos a Sonae ese entendimiento de la relación y por supuesto la confianza de tantos años de trabajo y de continuidad. Lo demostramos trabajando con clientes donde somos capaces de mantener esa confianza a largo plazo. Y en los grandes riesgos no se puede ir al cortoplacismo. No le interesa al cliente y por supuesto tampoco al mundo del seguro y del reaseguro.

¿Qué impacto ha tenido la crisis de la deuda española en el desempeño de la situación financiera de MAPFRE y cómo ha gestionado España esta crisis?

Nos ha afectado, indudablemente; primero, porque el primer mercado de MAPFRE sigue siendo el español y la situación económica española en estos últimos años no ha sido buena.

El mercado asegurador se contrajo. Las empresas tuvieron muchísimos problemas para sobrevivir, y muchas de ellas cerraron. Muchas otras redujeron sus actividades. Los seguros también tuvieron que reconocer esa situación y acomodarse, no solo reduciendo las condiciones o reduciendo límites sino también acomodando las tasas a la situación del mercado.

En esto tengo que destacar que el sector empresarial español que ha sobrevivido ha

sido tremendamente honesto y leal a su mundo asegurador. Es decir, no ha habido grandes convulsiones buscando el último precio.

En general, a MAPFRE le afectó sustancialmente el tema del techo de la deuda soberana española, sobre todo a los riesgos globales y reaseguro, porque la rebaja del rating afectaba a la capacidad de contratación.

Cuando a España la degradaron a BBB, tuvimos algunos problemas: MAPFRE Global consiguió tener dos y tres escalones por encima de la deuda soberana española. Pero hubo que recorrerse el mundo entero visitar cliente por cliente, reasegurador por reasegurador, para convencerles de que una cosa era el rating soberano y otra cosa era la situación de MAPFRE.

Nunca hemos tenido problemas de solvencia y los resultados han sido continuamente buenos año tras año. No hemos bajado la rentabilidad ningún año. Nuestro rating ha seguido siendo bueno y los clientes confían en MAPFRE.

“

Se trata de tener conocimiento de esas especificidades, lo que el cliente necesita, tener convencimiento de que esto es una relación a largo plazo. Tenemos que tratar de gestionar esa relación a largo plazo siendo comprensivos con las necesidades del cliente y con lo que el cliente espera de su asegurador. Agradecemos a Sonae ese entendimiento de la relación y por supuesto la confianza de tantos años de trabajo y de continuidad.

MAPFRE EN EL MUNDO

MAPFRE es un grupo empresarial español independiente, con 83 años de actividad, que desarrolla actividades en todas las áreas del sector asegurador. Su origen reside en una entidad mutua creada en 1933: Mutua Agrícola de los Propietarios de Fincas Rústicas de España.

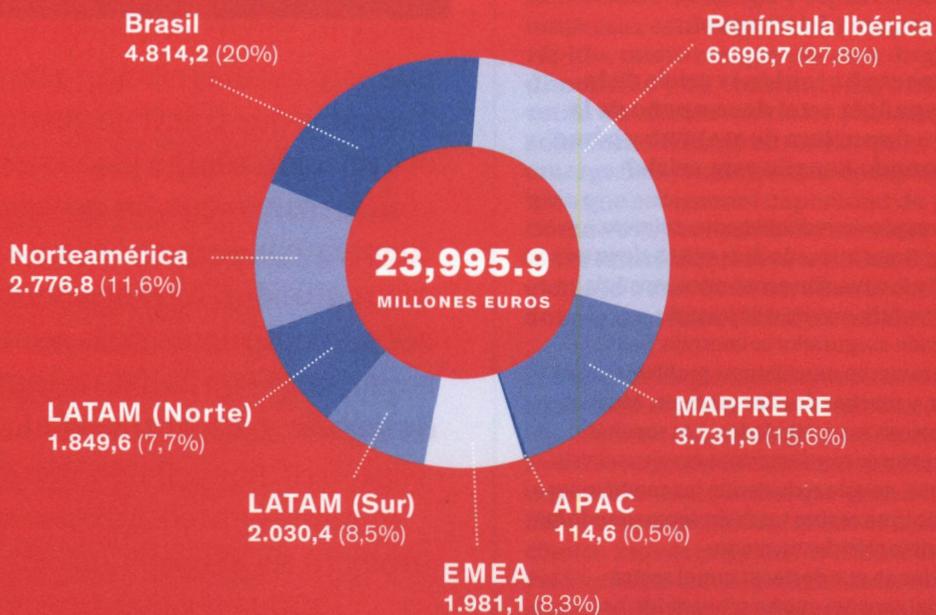
MAPFRE tiene presencia en **50 países**, **cinco continentes**, con una red global de más de **80.000 intermediarios**, más de **38.000 empleados** y **34 millones de clientes**.

NEGOCIO EN MÁS DE 100 PAÍSES

MAPFRE tiene una importante presencia internacional y más de 50% de su negocio resulta de su actividad global.



PRIMAS



MAPFRE CRECE EN SUS MERCADOS ESTRATÉGICOS



PRIMAS

(MONEDA LOCAL)

ESPAÑA ↑

PRIMAS NO VIDA

+1,8%

SALUD

+7,4%

AUTOS

+0,9%

BRASIL ↑

+3,6%

ESTADOS UNIDOS ↑

+8,7%

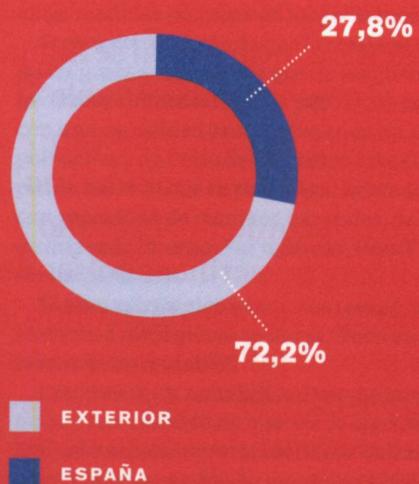
MEXICO ↑

+62,4%

TURQUÍA ↑

+41,3%

DISTRIBUCIÓN DE PRIMAS





Fundación MAPFRE Madrid.

“

El plan estratégico para estos tres años de MAPFRE a nivel global se llama “Foco en el crecimiento rentable”. Crecimiento y rentabilidad van unidos. Si no hay rentabilidad no queremos crecimiento. Este año no nos importa sacrificar bolsas de crecimiento a cambio de mantener niveles de rentabilidad, porque eso es lo que te da luego capacidad de continuar creciendo y no ponerte nervioso cuando los mercados se tuercen un poco.

¿Destacaría otros impactos?

Yo creo en la credibilidad de la imagen de nuestro país. Somos una empresa de origen español y hemos llegado a mercados donde hace años éramos apreciados porque éramos la gran economía europea que había crecido y había creado mucho empleo.

De repente, la crisis empezó a mostrar muchas incertidumbres.

Y convencer a los más críticos de que no éramos una economía en la situación de crisis que reflejaban las cifras, sino que teníamos capacidad de recuperarnos de manera mucho más rápida que otras – que es lo que ha pasado – realmente ha dado mucha credibilidad a la imagen de MAPFRE como una empresa de origen español.

Además, solo el 30% de nuestro negocio está en España, pero el 70% de nuestros ingresos y la mayor parte de nuestros beneficios ya provienen de fuera de España.

En otras palabras, MAPFRE tiene capacidad para trabajar en ambientes adversos en una crisis larga, como la que realmente se ha dado. Y todo eso

permitió decir “vamos a hacerlo y vamos a hacerlo bien” y además con un mensaje importante de cara a la organización.

Y cómo afectó la crisis a vuestra actuación?

Efectivamente, ¿cómo no nos vamos a ver afectados por la crisis española, si el PIB se redujo casi un 10%, si hubo una situación de pérdida de tres o cuatro millones de empleos adicionales previos a la crisis, si las familias no tienen para pagar el seguro, si la gente se está quedando en paro, si había casi 2 millones de familias con todos los miembros en el paro? Eso tenía que afectarnos porque vivíamos en esa realidad.

Pero también supimos acomodarnos y ajustamos los costes para poder ser más competitivos y ofrecer primas más económicas. Modificamos los productos para que pudieran ser más accesibles para el consumidor, dimos un salto importante en nuestra estructura interna para prepararnos para otras nuevas circunstancias, más flexibles, más ágiles, como la tecnología para tratar de simplificar los procesos.

Simplificamos la propia estructura de MAPFRE para poder abordar nuevos retos, e incluso tuvimos la valentía de abordar nuevos modelos de negocio en los períodos más difíciles de la crisis.

El modelo de Verti de distribución digital de seguro de automóviles se lanzó en plena crisis. “¿Cómo se atreven ustedes?” – nos preguntaban. Es que no solo lo lanzamos en plena crisis, sino que creemos que la crisis nos ha servido para aprender y desarrollar ese modelo para luego exportarlo a China y a Estados Unidos.

Y Brasil ¿puede ser un problema en el futuro? Viendo los resultados de MAPFRE el otro día, del primer trimestre, se nota la bajada de Brasil.

Hace dos años crecimos el 16% y ahora estamos creciendo en moneda local el 1%, pero es normal. En España hemos estado decreciendo 3 o 4 años. No nos asusta. Nos decían eso: “Si España se hunde MAPFRE va a dejar de ser MAPFRE”. No, es que España no se va a hundir. Eso lo teníamos muy claro.

Brasil no se va a hundir, pero necesita un ajuste importante. Necesita flexibilizar sus estructuras laborales. Necesita ser mucho más competitivo,



Oficina central MAPFRE, Madrid.

más productivo y ganar dosis de eficiencia, y eso exige medidas políticas de los gobiernos.

Somos conscientes de que la realidad actual no les gusta a ellos, igual que no les gusta a los inversores internacionales, pero es un gran país con una capacidad productiva enorme. Con una población y un bono demográfico brutal que puede hacer lo que se proponga. Además cuenta con capacidad de recursos naturales, de energía, de mercado interno. Por todo eso, Brasil no debe ser un problema.

El plan estratégico para estos tres años de MAPFRE a nivel global se llama “Foco en el crecimiento rentable”.

Crecimiento y rentabilidad van unidos. Si no hay rentabilidad no queremos crecimiento. Este año no nos importa sacrificar bolsas de crecimiento a cambio de mantener niveles de rentabilidad, porque eso es lo que te da luego capacidad de continuar creciendo y no ponerte

nervioso cuando los mercados se tuercen un poco. También nos permite actuar con toda naturalidad para abordar los problemas, sabiendo que el negocio que tienes es muy sano y que puedes todavía ceder en el margen y negociar con el mediador y con el cliente para que todos sobrellevemos un poco los momentos más difíciles.

Así que tenemos confianza en Brasil, igual que la tuvimos en España. En España los políticos hicieron su trabajo y también lo tienen que hacer en Brasil. No todo está en las manos de la empresa y de la sociedad.

¿Qué se debe hacer para que la crisis como la que hemos tenido no se repita?

La sociedad, la educación, los valores, la cultura del esfuerzo, la lucha por vivir en una sociedad más justa y más equilibrada son conceptos que van intrínsecos a la estabilidad de la sociedad. Si eso se pierde, la crisis aparece. Y no es una crisis económica. La parte económica es una consecuencia.

No sabíamos la dureza de las consecuencias finales que hemos sufrido en países como España y Portugal, pero sin duda sabíamos que se estaban perdiendo elementos de confianza social que hay que recuperar.

Yo creo que hay que ir más allá y exigir a la sociedad y a las empresas que la educación, la formación, el desarrollo estén basados en el mérito, el aprendizaje, la paciencia y el compromiso a largo plazo. Esa es la principal lección moral que yo, como persona, y en mi empresa hemos visto.

¿Cómo puede apoyar MAPFRE?

Manteniendo esta política de defender su palabra. Hemos redefinido nuestros valores. El primero es la solvencia y el segundo la integridad. Entonces dijimos, "la integridad es todo; es cualquier comportamiento que implique que vamos a ser respetados a largo plazo por todos los grupos de interés, los supervisores, las administraciones, todos". Y hay que ser íntegros a todos los niveles.

¿Cuál es el papel de Fundación MAPFRE? ¿Cuál es su contribución tanto a MAPFRE, que es la mayor comunidad de gestión de riesgos y seguros, como a la sociedad en general?

Fundación MAPFRE tiene un rol importante. Está siempre detrás con esa confianza que da, y es el mayor accionista de MAPFRE. Y eso nos da una confianza a largo plazo, porque el principal accionista no tiene intereses empresariales diferentes a los de la propia MAPFRE, y desarrolla una actividad retribuyendo o devolviendo a la sociedad, viendo el retorno de todo aquello que consideramos que ayuda a mejorar las líneas que consideramos básicas en una comunidad, que son la educación, la sanidad, la cultura y la mejora de las condiciones de vida.

Nuestro compromiso es retribuir o devolver a la sociedad. Cuando hablamos de prevención de accidentes, tanto particulares o empresariales como prevención de accidentes en las vías de tráfico, para mejorar la seguridad vial, estamos aportando una contribución enorme. Lo hemos hecho en España hace 30 años y ahora lo estamos llevando a todos los países de América Latina.

“

Fundación MAPFRE tiene un rol importante. Está siempre detrás con esa confianza que da, y es el mayor accionista de MAPFRE. Y eso nos da una confianza a largo plazo, porque el principal accionista no tiene intereses empresariales diferentes a los de la propia MAPFRE, y desarrolla una actividad retribuyendo o devolviendo a la sociedad, viendo el retorno de todo aquello que consideramos que ayuda a mejorar las líneas que consideramos básicas en una comunidad, que son la educación, la sanidad, la cultura y la mejora de las condiciones de vida.

En seguridad vial, cada pasito que damos evita cientos y cientos de fallecimientos por accidentes de tráfico en América Latina.

En la parte de formación, tenemos una formación general financiera y aseguradora. Entendemos que la gente ha tomado malas decisiones por falta de formación en la crisis.

La gente ha comprado productos que no debería comprar, por mal asesoramiento, pero también por falta de conocimiento.

Acabamos de crear ahora un juego, lo llamamos "PlayPension", que es como el Monopoly para aprender a tomar decisiones financieras en tu vida. Queremos llevarlo gratis a los centros de enseñanza de toda América y España para que los niños puedan aprender un poco que el conocimiento financiero básico es importante para tomar decisiones adecuadas.

“

Hemos desarrollado con la FIFA una *app* que está teniendo mucho éxito, porque la presentamos con los jugadores de fútbol. Se trata de mostrar en pocos pasos cómo salvar la vida a un niño que ha tenido un paro cardíaco repentino.

La cultura es también muy importante. Las sociedades que no tienen interés por la cultura acaban perdiendo su personalidad y sus valores. Conocer la historia nos ayuda a evitar errores futuros. En cada país estamos trabajando con profesores e historiadores locales que den una visión un poquito más neutra de lo que ha sido la evolución desde la independencia de los países latinoamericanos hasta los tiempos modernos.

Tenemos colecciones propias relevantes que llevamos por todo el mundo. En España, y en Brasil estamos desarrollando exposiciones que son obras maestras de todo el mundo. Ahí estamos

haciendo una contribución de mecenazgo importante para poder ayudar a la divulgación de esas grandes obras.

También estamos impulsando mucho en estos tiempos en la Fundación, la prevención en la salud y la promoción de la vida saludable. Hemos desarrollado con la FIFA una *app* que está teniendo mucho éxito, porque la presentamos con los jugadores de fútbol. Se trata de mostrar en pocos pasos cómo salvar la vida a un niño que ha tenido un paro cardíaco repentino. Sólo en España siguen muriendo más de 200 adolescentes jugando al fútbol, porque se juega al fútbol los fines de semana en campos sin servicio médico y hay muchos niños que no tienen diagnosticado el problema de corazón que sufren.

Lo estamos llevando a todo el mundo donde la afición por el fútbol es enorme. Tratar de evitar las enfermedades cardiovasculares, la obesidad, todo eso nos tiene muy implicados.

Luego colaboramos con muchas instituciones que hacen investigación. Por ejemplo con la Fundación Pro CNIC, que dirige el Dr. Valentín Fuster, que es uno de los más avanzados del mundo en investigación cardiovascular. Estamos haciendo con ellos un proyecto en España que es "Mujeres por el Corazón". Ese compromiso social, ese entendimiento de que tenemos que dedicarle tiempo a ayudar es importante.

De América nos ha venido una experiencia que aquí en España no teníamos muy desarrollada, que es el concepto del voluntariado. En Europa no hemos tenido tradicionalmente muy desarrollado este ámbito. En España la familia se ha vuelto otra vez más activa que nunca porque ha habido que ayudarse unos a otros.

“

El plan de voluntariado que ha aprobado MAPFRE y que desarrolla Fundación MAPFRE implica que la propia empresa va a ceder días de vacaciones adicionales para aquellos trabajadores que quieran hacer voluntariado.

El plan de voluntariado que ha aprobado MAPFRE y que desarrolla Fundación MAPFRE implica que la propia empresa va a ceder días de vacaciones adicionales para aquellos trabajadores que quieran hacer voluntariado.

Es muy importante el tema social, como ves, y hay que compatibilizarlo no ya solo desde la Fundación sino también desde la propia empresa, lo que tradicionalmente llamamos *Corporate Social Responsibility*. Acabamos de aprobar dos objetivos de compromiso social importantísimos.

En España hay una obligación legal de que al menos el 2% de la plantilla sean personas con discapacidad. Pocas empresas lo cumplen. Pero nosotros vamos a asegurar que en los próximos tres años el número mínimo de 2% de nuestros colaboradores en todo el mundo serán portadores de una discapacidad.

El otro objetivo social es tomar acción para facilitar la paridad de género. No discriminamos, pero hay que hacer actuaciones en positivo. Hemos puesto a todas las áreas de recursos humanos de MAPFRE, en todo el mundo, un compromiso de que en este plan estratégico, al menos el 40% de los puestos de responsabilidad tienen que estar en manos de mujeres.

Creemos de verdad que hay que hacer siempre un poquito más de lo que nos obliga la ley, de lo que es nuestro propio concepto de ayudar a mejorar la igualdad y el desarrollo equilibrado de la empresa y de la sociedad. Y además de eso tenemos que vender seguros y tenemos que ganar dinero y tenemos que seguir creciendo. Esa es la parte que tradicionalmente sabemos hacer bien.

¿Qué legado le gustaría dejar, tanto en MAPFRE como en el mercado en su conjunto?

Me gustaría que fuera una empresa sana y solvente. Tenemos ambición de crecer, pero lo importante es seguir siendo una empresa sólida, estable y con continuidad a muy largo plazo. Y desde el punto de vista social, seguir manteniendo el compromiso de esta empresa e incrementándolo.

Una empresa como MAPFRE, que tiene un origen mutual, por naturaleza tiene el compromiso de ayudar los unos a los otros. Es decir, nuestros dueños han sido históricamente los mutualistas. Cuando nos desmutualizamos el objetivo era

“

Tenemos ambición de crecer, pero lo importante es seguir siendo una empresa sólida, estable y con continuidad a muy largo plazo. Y desde el punto de vista social, seguir manteniendo el compromiso de esta empresa e incrementándolo.

seguir manteniendo el espíritu de la mutualidad, aun siendo una sociedad anónima y cotizada en bolsa. Ese espíritu lo hemos transferido a la fundación y es la fundación la que nos ayuda a entender un poco más cuáles son esas situaciones sociales en las que tenemos que comprometernos, y que culturalmente en la propia empresa lo desarrollemos.

Mi máximo interés es que sigamos siendo una mejor empresa pero cada vez más social y más involucrada en la mejora de la calidad de vida de la gente. No hay que renunciar a una cosa por la otra. Y no solo las ONGs trabajan por la mejora social o las empresas no solo se deben dedicar a hacer negocios. Yo creo que es una obligación que tenemos y MAPFRE lo ha hecho siempre, pero ahora yo creo que de manera mucho más organizada y más visible y con mayor foco estratégico. Y esa es mi máxima aspiración para los años en los que esté al frente de esta empresa.

¿Cuándo no está dirigiendo MAPFRE, qué hace para relajarse?

Muchas cosas. Hoy día, con la tecnología estás trabajando incluso aunque no quieras, pues por lo mismo también hay que sacar tiempo para el ocio incluso cuando estás trabajando. La verdad es que el trabajo absorbe mucho y hay que tratar de desconectar a veces.

Yo soy muy consciente de que la conciliación familiar es importantísima, pero no ya solo porque tu familia te vea más sino porque tú, como profesional, necesitas tener tu tiempo de ocio.



Antonio Huertas con Enrique Schoch y Paula Rios del Grupo MDS.

No pongo reuniones nunca tarde para tener excusas para irme a casa, para irme al gimnasio y hacer un poco de ejercicio. Me gusta leer, pasear, ir al cine, vida absolutamente normal. Lo que hago en cualquier viaje, si me dejan un ratito, es caminar una hora por cualquier ciudad de manera tranquila y conocerla a pie de calle y no metido en un coche, que no ves realmente lo que ocurre en esa ciudad. Mis hobbies son muy sencillos. Y lo que sí hago es escaparme en bicicleta de montaña con mis amigos los fines de semana.

Y además soy tremendamente competitivo y no me gusta perder. Trato de llegar el primero, aunque no lo consiga muchas veces. Pero desde luego es una ilusión grande porque te permite estar muy motivado para tener algo diferente a lo que es la actividad, y que la mente y el cuerpo puedan estar más equilibrados. Esa es mi vida, y estar con mi familia y mis amigos.

Si se retirara hoy mismo, ¿cómo pasaría su tiempo libre?

Haciendo exactamente lo que hago con una pequeña diferencia, que es que cuando viaje, pueda conocer de verdad los sitios a los que voy. Seguiría viajando, pero aprovechándolo más.

Mi vida personal, ni la cambié cuando llegué a ser un ejecutivo relevante en el grupo ni cuando llegué a presidente. Sigo haciendo exactamente las mismas cosas con toda naturalidad y normalidad. Voy al cine que está detrás de mi casa. Recorro mi barrio de Madrid para buscar los restaurantitos que han abierto últimamente.

Si tuviera que organizar un evento deportivo para recaudar fondos para una buena causa, ¿qué deporte y causa benéfica elegiría y por qué?

Pues algún deporte donde haya trabajo en equipo, porque transmite todos los valores que normalmente defendemos.

A veces cuando alguno ve determinados comportamientos deportivos, incluso en deportes en equipo de los profesionales, dices “esto no debería ser así”. Pero cualquier deporte, cualquier competición que no implique una revancha ayuda a transmitir valores. Hace poco estuve en Brasil viendo uno de los campus que tiene Fundación MAPFRE, tanto con el FC Barcelona como con el Real Madrid. En este caso fui a ver uno del Barcelona y me mostraron cómo enseñaban a los niños de las favelas, de áreas muy humildes.

“

Mis hobbies son muy sencillos. Y lo que sí hago es escaparme en bicicleta de montaña con mis amigos los fines de semana. Y además soy tremendamente competitivo y no me gusta perder.

Les enseñaban a no ganar, es decir, a no celebrar la victoria. Entonces cuando un niño metía un gol y tenía impulso para celebrarlo, lo expulsaban del campo. No ganaba el equipo que más goles metía sino el que más pases de equipo daba. Métodos diferentes para entender cómo es el trabajo en equipo. Eso es importante. ¿Para qué? Yo creo que siempre al que hay que ayudar es al más débil, y el más débil siempre es el niño. Si nuestros niños están bien cuidados y bien educados y tienen posibilidades de acceder a una vida mejor, pues claramente eso ayudará al conjunto de la sociedad.

