

Los servicios financieros y el valor social.

Entrevista a Antonio Huertas, presidente de MAPFRE*

En tiempos de incertidumbre, los líderes de las compañías de seguros suelen llevar la voz cantante en las conversaciones sobre el futuro. Una de las voces más elocuentes en este campo es la de Antonio Huertas Mejías, presidente de MAPFRE. Huertas, que ocupa este puesto desde 2012, es también un impulsor comprometido de la innovación en los servicios financieros.

Cree, por ejemplo, que la transformación digital ha creado una frontera que las empresas deben cruzar. Aquellas que entiendan las nuevas tecnologías acabarán siendo compañías completamente diferentes; las que no, serán incapaces de competir.

La visión de liderazgo de Huertas está basada en su concepto de la empresa social. Bajo su punto de vista, una empresa debería gestionarse como un sistema socioeconómico sostenible, que respete plenamente los principios éticos, y los derechos humanos y sociales. Esta convicción se combina con una fuerte ética de los negocios y enraizada en su experiencia comercial, técnica y financiera. Participar en el desarrollo de proyectos tecnológicos también le ha situado como un promotor de la tecnología empresarial más puntera, con un ojo puesto en las plataformas y los riesgos que deberán afrontar las empresas en los próximos años.

IDEAS PwC: El año pasado constatamos el optimismo de los CEOs sobre el futuro. Este año, las sensaciones no son tan buenas. ¿Cuáles son vuestras expectativas?

Entramos en una nueva etapa donde, efectivamente, el crecimiento se está ralentizando, pero solo levemente. Las tensiones crecientes a nivel global, que se están viendo complicadas en parte por las negociaciones comerciales entre Estados Unidos y China, afectan al crecimiento tanto de los países maduros como de los emergentes, con lo cual, va a haber cierta ralentización. Desde nuestra perspectiva en MAPFRE, hay una falta de sincronía en los movimientos económicos. Y más allá de la situación entre China y Estados Unidos, ciertas dinámicas políticas regionales y nacionales también están perjudicando al crecimiento, como es el caso de Italia, México o Brasil. En general no estamos muy preocupados por los efectos en la actividad aseguradora. Tanto en los países emergentes como en los maduros, los agentes económicos van a seguir necesitando soluciones de seguros, y más aún, dado el contexto de complejidad del panorama económico actual, lo que nos da razones para ser optimistas.

IDEAS PwC: ¿Qué amenazas y riesgos veis en el negocio?

Los problemas de siempre nos siguen preocupando. Y a veces ni siquiera son problemas, son tendencias, entornos o ciclos. La sobreregulación, por ejemplo, ¿es un problema o no lo es? La regulación es necesaria, pero la sobreregulación puede llegar a ser una barrera al crecimiento económico.

La complejidad geopolítica es un factor de riesgo porque genera inseguridad, que es el principal enemigo del seguro. **El negocio asegurador necesita de estabilidad y previsibilidad; si no hay previsibilidad, asegurar se vuelve un servicio imposible de prestar**, y también de pagar, porque los precios de cobertura pueden llegar a niveles inasumibles para las empresas o las familias. Gran parte de los problemas de nuestra sociedad vienen por la falta de cohesión social. La desigualdad social nos afecta a todos. Aunque en términos globales las condiciones económicas pueden haber

mejorado, en términos reales, cuando las examinamos a nivel individual, en un país concreto, la desigualdad se percibe cada vez más. Esa percepción explica en parte la aparición de los movimientos populistas, que es una de las grandes amenazas al desarrollo económico. Cualquier tipo de populismo va a ir en contra de la estabilidad que necesitamos.

Otra preocupación significativa que, de hecho, es al mismo tiempo, una oportunidad, es la disrupción social y tecnológica. Si no abordamos esta cuestión adecuadamente, acabará con el seguro tal y como lo conocemos. El perfil de los consumidores y de la sociedad ha cambiado de forma drástica, y la gente espera y demanda más de las empresas. Los jóvenes esperan que las compañías estén mucho más comprometidas y que sean más activas socialmente y más transparentes. La economía del futuro comprenderá empresas que competirán no solo a nivel de producto, sino también en términos de satisfacción de las necesidades de las comunidades en las que estén presentes. Aquellas que no estén preparadas para afrontar este reto, o que no tengan una visión, desaparecerán, porque la propia evolución tecnológica de la sociedad les va a terminar suprimiendo.

Otro asunto que me preocupa es la falta de rentabilidad del sector financiero. En muchos casos, MAPFRE compete con productos de otras firmas de servicios financieros. La banca sabe que, con los modelos actuales de rentabilidad, la viabilidad de determinadas actividades es muy difícil. Tenemos que trabajar sobre criterios de rentabilidad más amplios, que no estén sólo basados en el corto plazo. Tenemos que pedir también a los accionistas que tengan una visión a largo plazo, de 360 grados, que incluya la creación de valor social y, no solo material. En Mapfre, por ejemplo, nos deshicimos de todos los envases de plástico en noviembre de 2018. Esa decisión crea valor para nuestra sociedad, ya que ayuda a proteger el medio ambiente. Las empresas también pueden ser agentes de transformación social yendo más allá de lo estipulado por las autoridades.

IDEAS PwC: Otra amenaza relevante es la transformación digital y su repercusión en el modelo de negocio de las empresas. ¿Cuál es el impacto en el mundo asegurador?

En MAPFRE estamos muy preocupados por la transformación digital, porque tenemos que preparar la organización para una nueva sociedad y unas nuevas necesidades. La visión corporativa que queremos tener a medio plazo es totalmente distinta a la de antes. Como el de seguros es un negocio altamente regulado, las aseguradoras somos los únicos players con una licencia para operar en el mercado. Nadie más puede cubrir los riesgos, porque son necesarias autorizaciones previas, además de cumplir con unos requerimientos de requerimiento de capital y de solvencia. Eso nos protege, pero no de todo y no para siempre.

Aquellas aseguradoras que lo hagan mejor serán las ganadoras de esta transformación imprescindible. Hay que poner en valor el control de los riesgos y el conocimiento técnico. Hay gente que piensa que con un puñado de algoritmos seríamos capaces de resolver todas las pólizas de seguro y acertar siempre, pero esta actividad no funciona así. Se necesita una gran capa de conocimiento para dar cobertura a los riesgos complejos.

Lo cierto es que los riesgos sencillos son más fáciles de gestionar con tecnología, gracias a la ley de los grandes números. Si eres capaz de enseñar a esos algoritmos a interpretar lo que va a pasar, te equivocarás en uno o dos, pero acertarás en la mayoría de casos y ganarás dinero. Pero eso no funciona así en los grandes riesgos complejos.

IDEAS PwC: ¿Cómo ha evolucionado el uso de los datos en este sector?

En seguros tenemos una posición de ventaja, porque los hemos analizado siempre para tratar de conocer el pasado y entender así mejor lo que pasaría en el futuro, y hasta ahora, nos ha funcionado. En mis comienzos en MAPFRE, desarrollamos un proyecto tecnológico que gestionaba la información de una forma muy innovadora, e incluso ahora, 25 años después, ese sistema sigue funcionando, aunque obviamente complementado y mejorado con nuevas capas de gestión de información. En Verti –el negocio de seguros online de Mapfre- hemos desarrollado una app que recopila automáticamente el

comportamiento de los conductores que voluntariamente se la descargan a cambio de descuentos en su seguro. Somos capaces de interpretar esa información y ofrecerles tarifas ajustadas de forma diferenciada. Esos datos también sirven para prever los cobros, o los fraudes, tendencias en el comportamiento de los consumidores –como la propensión a comprar algunos productos en concreto o abandonar procesos de compra-, así como para optimizar nuestros recursos operativos. Los datos son el milagro de nuestro tiempo.

Pero los datos tienen el problema de que, de todos ellos, tú solo ves tu parte. Hay muchos datos relacionados con el consumidor que son almacenados por otras industrias. Si cada uno de nosotros trabajara solo con los datos que gestiona, tendríamos una visión parcial del cliente. Deberíamos tener la posibilidad de reunirlos todos, siempre y cuando el cliente -que debe ser el propietario de todos los datos que genera-, así lo decida, porque entonces seríamos capaces de ofrecer mejores servicios. Esto es un mundo totalmente nuevo, que se está abriendo ahora para nosotros y que tiene un potencial impresionante, pero todavía tenemos que dar un salto enorme para entender la calidad o el mejor aprovechamiento de los datos. El cliente es el que tiene que ser capaz de monetizar sus datos obteniendo mejores productos y mejores precios.

Creo que todo el mundo debería crear su archivo de datos personales, y almacenarlo encriptado en algún parte, para facilitar su uso total o parcial. Pero los medios para que esto sea posible todavía no están desarrollados, y hay poderes económicos, industriales y políticos que evitan que este problema se resuelva. Recientemente, en España se anunció que los partidos políticos podrán ver los datos personales de los potenciales votantes con menos restricciones que las que se les imponen a las empresas.

Creo que hay una revolución en camino, y que solo estamos viendo la punta del iceberg. La información estructurada es más fácil de gestionar, pero después tenemos la desestructurada, que depende de comportamientos y del análisis de factores que antes no podíamos medir, pero ahora sí. Piensa por ejemplo en Internet de las Cosas; la cantidad de información que genera es enorme. Es muy emocionante, y a los aseguradores les encanta. Los matemáticos son ahora mismo un bien muy preciado pero muy raro, porque la necesidad de la sociedad de gestionar datos ha crecido.

IDEAS PwC: ¿Cómo se refleja el aumento exponencial del uso de datos en tu empresa, o en la interacción con los clientes?

Hay muchos proyectos en camino, pero todavía estamos en una fase muy temprana. Se ha hecho mucho en temas de robótica y en Inteligencia Artificial, y estamos haciendo mucho en automatización y en digitalización. Pero todos estos esfuerzos todavía tienen que traducirse en ahorros significativos y en generar suficientes ingresos adicionales. Sin embargo, la oferta sí es cada vez más sofisticada y personalizada. Ahora mismo, estamos lanzando también una iniciativa importante en el campo de la salud digital, donde seremos capaces de gestionar volúmenes ingentes de datos para detectar las necesidades de los clientes y poder mejorar los servicios ofertados. Ahora eso se puede hacer analizando información, usando bases de datos propias y ajenas, investigando a través de Internet para averiguar qué hace la gente, qué necesita, y en base a eso, ofrecer una oferta totalmente personalizada.

Una gran preocupación es que las personas que toman las decisiones podrían estar confiando en datos sesgados. Los datos dicen lo que dicen, pero al final, esto tiene que ser evaluado. No estoy diciendo que toda esta evaluación tenga que ser llevada a cabo por humanos, pero tiene que haber esa visión humanista de la información, porque si solo basamos las cosas en los datos abstractos, podríamos terminar perdiendo nuestros propios valores. Los datos podrían decirnos que, en vez de tener un presidente elegido por la gente, sería mejor tener un gestor profesional, elegido de forma no democrática, porque tiene más sentido desde una perspectiva económica. Desde una visión más amplia, eso no tendría ningún sentido.

Necesitamos incorporar el comportamiento humano a todas las fases del análisis de datos. Necesitamos involucrar a sociólogos y a filósofos para humanizar el research y el conocimiento en los negocios. Esto enriquecería las relaciones comerciales, la interpretación de los entornos de negocio, y la cultura interna de las compañías.

IDEAS PwC: ¿Cuáles son las implicaciones de aplicar la Inteligencia Artificial en la sociedad –por ejemplo, en los modelos de trabajo, o en las relaciones laborales–?

Si viéramos las empresas como entes económicos que buscan solamente maximizar el beneficio, diría que estas técnicas van a ser maravillosas porque nos van a ahorrar una fortuna en gastos y nos van a generar más beneficios. Pero ni yo, ni la mayoría de los directivos, pensamos así. Tenemos que tener en cuenta la preocupación por el entorno social que estamos construyendo, para que nuestra sociedad avance hacia un mayor nivel de cohesión. Los avances tecnológicos y la globalización no pueden destruir los valores sociales.

Uno de los problemas es que, efectivamente, no somos capaces de crear puestos de trabajo a la misma velocidad que la IA los está destruyendo, y que no todos los colectivos sociales se ven afectados de la misma forma. Tenemos que ser muy prudentes a la hora de tomar decisiones que pueden descolgar a mucha gente del modelo productivo. Tenemos que ayudar con formación, con rotación en los puestos, haciendo visibles las nuevas oportunidades. Hay que ayudar a que las personas a que entiendan que trabajar para la misma compañía durante un plazo muy extenso, hasta los 65 años, ya no tiene sentido. En la carrera profesional habrá interrupciones, los empleados tendrán que recibir formación permanentemente, y combinaremos trabajos estables con trabajos por cuenta propia y emprendimiento. Tenemos que cambiar nuestra mentalidad y ser más flexibles, porque toda esta transformación acabará con muchas visiones tradicionales sobre las relaciones laborales.

IDEAS PwC: ¿Y tú crees que esa visión está extendida a nivel de la gran empresa?

Yo creo que las personas compartimos esa visión, pero a medida que la integras dentro de grandes corporaciones, el concepto se pierde. Se pierde porque hay intereses adicionales: accionistas, presión de los mercados, y mucho más. Cuando vemos empresas que se fusionan y hacen que los puestos de muchos trabajadores sean redundantes, debemos pensar en cuánta confianza podríamos crear si creáramos proyectos de integración y sinergias que beneficiarían a todos. Hay que generar ilusión, motivar a las personas con nuevos retos profesionales y formación continua, y demostrar con hechos que realmente estamos creando progreso para todos.

IDEAS PwC: En los últimos años y, sobre todo, en el sector financiero, el valor social y la credibilidad de las empresas se han visto muy afectados. ¿Cómo pueden restaurarlos los líderes de las empresas?

Dejamos de creer en determinados modelos cuando vemos que nos han fallado. Si una parte del sector financiero falla, pasamos a desconfiar de todo el sector financiero. Si ese mensaje se generaliza, la ciudadanía se vuelve contra el sector. Pero no debería estigmatizarse a todo un colectivo por los errores de una parte de esa industria. Pero incluso aunque la industria no fracase, la evolución de todo ese esquema del que hemos estado hablando -la relación entre capital y trabajo, la maximización del beneficio y la pérdida del valor social- se ha convertido en un problema muy serio.

Esto enlaza con un libro que acabo de coescribir con Iñaki Ortega, un economista de la Deusto Business School ('La Revolución de las canas'), en el que analizamos la nueva sociedad a la que nos encaminamos, en la que los mayores serán mayoría. Estas personas van a vivir más y mejor, por lo que, en lugar de verlo como un problema, hay que verlo como parte de la solución. Son los que pueden salvar esta sociedad siendo más útiles, consumiendo más y contribuyendo más desde una perspectiva social. Esto llevará a que surjan más oportunidades, se cree más ilusión y se acabe con la desesperanza que se genera cuando se reduce la cohesión social.

¿Por qué la población británica de mayor edad apoya el Brexit? Porque están hastiados. Han llegado a la conclusión de que los extranjeros han desplazado a sus hijos y nietos del mercado de trabajo y están indignados. Necesitamos que los jubilados del futuro vivan mejor y, por tanto, obtengan una visión más abierta de la sociedad. Para ello debemos darles medios, ocio, cultura y trabajo intermitente. Los más

mayores tienen que guiar a la sociedad, porque cada vez van a ser más. Además, los jóvenes acabarán siendo igual de mayores, por lo que es una iniciativa que terminará beneficiando a todos.

**Extracto de la entrevista publicada por la revista [strategy+business](#), y realizada con motivo de la Encuesta Mundial de CEOs de PwC por [Salvador Nacenta](#) y [Justo Alcocer](#), socios de PwC.*