

BORRADOR DE LA INTERVENCIÓN DE PILAR GONZÁLEZ DE FRUTOS, PRESIDENTA DE UNESPA, PRONUNCIADA EL 11 DE NOVIEMBRE DE 2021 EN EL 'INSURANCE SOCIAL LEADERSHIP PROGRAM' ORGANIZADO POR LA ASOCIACIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES DEL SEGURO (AJPS). EL ACTO SE DESARROLLÓ POR VIDEOCONFERENCIA. SE RUEGA COTEJAR CON EL DISCURSO FINALMENTE PRONUNCIADO.

BUENOS DÍAS, CASI TARDES, A TODOS. QUIERO COMENZAR POR AGRADECER A LA ASOCIACIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES DEL SEGURO POR HABERME INVITADO A ESTAR HOY AQUÍ Y DIRIGIROS A TODOS UNAS PALABRAS EN EL ACTO DE CLAUSURA.

ES PARA MÍ UN HONOR Y UN PLACER ESTAR AQUÍ, EN UN ACTO EN EL QUE YO CREO QUE LO FUNDAMENTAL ES HABLAR DE ESA MATERIA QUE EL SEGURO SIEMPRE ESTÁ TRATANDO DE DOMINAR POR IMPOSIBLE QUE PAREZCA: EL FUTURO. ESTO ES ASÍ PORQUE, SUPONGO QUE ESTA FRASE YA SE LA HABÉIS ESCUCHADO MUCHAS VECES A OTROS EN ESTA ASOCIACIÓN, "VOSOTROS SOIS EL FUTURO". TAMBIÉN EL PRESENTE, DESDE LUEGO; PERO, FUNDAMENTALMENTE, EL FUTURO, PORQUE DENTRO DE ALGÚN TIEMPO DEBERÉIS SER VOSOTROS LOS QUE OCUPÉIS LAS FUNCIONES, LAS RESPONSABILIDADES Y LOS PUESTOS DE GESTIÓN DE ESA TUPIDA RED DE RELACIONES Y DE RESPONSABILIDADES QUE LLAMAMOS GOBERNANZA DEL SEGURO. EN ESA LABOR, LA DE GOBERNAR LAS ASEGURADORAS, HAY UNA PARTE QUE YA LA TENDRÉIS HECHA PUES, COMO SABÉIS, UNA EMPRESA ASEGURADORA NO SE PUEDE GOBERNAR DE CUALQUIER MANERA; ESTAMOS EN

UN SECTOR REGULADO Y SUPERVISADO, LO CUAL QUIERE DECIR QUE LA GOBERNANZA TIENE QUE CUMPLIR UNAS REGLAS Y UNOS ESTÁNDARES. DICHO ESTO, SIN EMBARGO, EL CAMPO PARA LA CREATIVIDAD, PARA LA VARIEDAD, PARA LA ORIGINALIDAD, ES ENORME. Y ES LO QUE DEBERÉIS LLENAR VOSOTROS.

EN CONSISTENCIA CON ESTA VISIÓN, A MÍ ME GUSTARÍA HABLAROS, DURANTE EL TIEMPO QUE ME HAN ASIGNADO HOY, DE TRES COSAS: DEL LIDERAZGO EN GENERAL; DEL LIDERAZGO ASEGURADOR EN PARTICULAR; Y, FINALMENTE, DEL SEGURO DEL FUTURO.

EMPIEZO, PUES, POR EL LIDERAZGO. LO HAGO ASÍ NO SÓLO PORQUE REALMENTE SEA, EN BUENA PARTE, EL TEMA DE ESTOS DIÁLOGOS, SINO PORQUE DEBE SER ASÍ. PORQUE, VERDADERAMENTE, NI LA EXCELENCIA EN LA FORMACIÓN, NI LA CAPACIDAD DE TRABAJO, EN SÍ MISMAS, OS VAN A GARANTIZAR EL ÉXITO COMO GESTORES DE SEGUROS. NECESITARÉIS, TAMBIÉN, EL LIDERAZGO.

LIDERAZGO ES UN CONCEPTO NACIDO EN EL ÁMBITO MILITAR. AL GENERAL ESTADOUNIDENSE GEORGE PATTON SUS SOLDADOS LO LLAMABAN EL GENERAL "SANGRE Y AGALLAS" PORQUE, DECÍAN, COMBATÍA CON SU ARROJO PERSONAL Y LA SANGRE DE SUS SOLDADOS.

ESTA FRASE, ACUÑADA POR LOS MIEMBROS DEL SÉPTIMO EJÉRCITO ESTADOUNIDENSE EN LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, DEFINE BASTANTE BIEN EL LIDERAZGO. EL LÍDER EXIGE DE SU EQUIPO EL ESFUERZO, LA DEDICACIÓN Y LOS RESULTADOS; PERO PONE EN JUEGO EN ELLO SU EMPUJE, SU CAPACIDAD DE DECISIÓN, SU HABILIDAD DE ENFRENTAR LOS PROBLEMAS, ANALIZARLOS, Y ENCONTRAR SOLUCIONES QUE OTROS NO SON CAPACES DE VER. EL LIDERAZGO TAMBIÉN HA SIDO DEFINIDO A MENUDO COMO ESA SITUACIÓN EN LA QUE UN GRUPO DE PERSONAS SUBORDINADAS A OTRA ADQUIEREN LA CONVICCIÓN DE QUE LAS VICTORIAS QUE OBTENGA ESA PERSONA TAMBIÉN LES PERTENECEN, COMO TAMBIÉN SON CORRESPONSABLES DE LAS DERROTAS. TODO, PUES, NOS LLEVA AL CONCEPTO DE IDENTIFICACIÓN CON EL EQUIPO.

QUIZÁS SEA ÉSTE UN MENSAJE IMPORTANTE A TRANSMITIR A JÓVENES PROFESIONALES DEL SEGURO, QUE PEINARÁN CANAS EN TIEMPOS MUCHO MÁS DIGITALIZADOS Y ROBOTIZADOS QUE LOS PRESENTES: PESE AL CAMBIO, CREO QUE HARÍAIS MUY MAL EN OLVIDAR QUE, EN EL FONDO, LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ASEGURADORA SE ASIENTA SOBRE LAS 50.000 PERSONAS QUE TRABAJAN EN ELLA. CADA UNA DE ESAS PERSONAS, ESTADÍSTICAMENTE, SOPORTA LA RESPONSABILIDAD DE PROTEGER UN VALOR EQUIVALENTE DE 255 MILLONES DE EUROS O, SI LO PREFERÍS, EL SUELDO DE UNOS 5.000

AÑOS DE TRABAJO. ESTO SOLO SE CONSIGUE SI ESAS PERSONAS TRABAJAN BIEN COORDINADAS ENTRE ELLAS Y COORDINADAS, ASIMISMO, CON SU COORDINADOR; CON SU LÍDER.

EL LIDERAZGO CLÁSICO SE OBSESIONABA POR HACERSE ENTENDER POR EL EQUIPO. CONSIDERABA QUE LOS ESFUERZOS DE ENTENDIMIENTO, DE ADAPTACIÓN, LOS TIENEN QUE HACER AQUÉLLOS QUE TRABAJAN PARA ALGUIEN. EL LIDERAZGO MODERNO, SIN EMBARGO, SE HA DADO CUENTA DE QUE NO ES ASÍ; DE QUE ES, EXACTAMENTE, AL REVÉS. SIN MENOSCABAR EL PRINCIPIO DE QUE LA PROFESIONALIDAD DE TODO TRABAJADOR PASA POR SABER ADAPTARSE A LAS EXIGENCIAS DE SUS JEFES, EL LIDERAZGO SE ASIENTA, FUNDAMENTALMENTE, SOBRE LA CAPACIDAD DE ESE JEFE DE ENTENDER A SUS COLABORADORES. DE COMPRENDER CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE CREAR VALOR EN CADA CASO. Y, SOBRE TODO, DE REFLEXIONAR, CONSTANTEMENTE, SOBRE LA MEJOR FORMA DE MANTENER LA MOTIVACIÓN.

ANTES LO HE DICHO. LÍDER ES AQUÉL QUE CONSIGUE QUE SU GENTE PERCIBA SUS VICTORIAS O DERROTAS COMO PROPIAS; Y ESTO ES ALGO QUE NO PASA NUNCA CUANDO ESA GENTE ESTÁ DESMOTIVADA. LAS TEORÍAS CLÁSICAS TENDÍAN A CONSIDERAR QUE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR ES UNA CUESTIÓN PRÁCTICAMENTE EXCLUSIVA DE SALARIO.

PERO ÉSE ES UN PROCESO AMPLIAMENTE SUPERADO, COMO BIEN DEMUESTRAN LOS CONVENIOS LABORALES MEJOR DISEÑADOS, COMO EL DE NUESTRO PROPIO SECTOR. LA MOTIVACIÓN DEL PROFESIONAL SE NUTRE DE MUCHAS MÁS COSAS QUE UN BUEN SALARIO, ASUNTO ESTE ÚLTIMO EN EL QUE EN EL SECTOR POCO PROBLEMA HABREMOS DE TENER, SIENDO COMO SOMOS UNO DE LOS 10 SECTORES DE ACTIVIDAD QUE MEJOR PAGAN EN ESPAÑA. EL SÉPTIMO, EN CONCRETO. LA MOTIVACIÓN DEL PROFESIONAL SE NUTRE, FUNDAMENTALMENTE, DE SU CAPACIDAD PERCIBIDA DE DESPLEGAR SU CREATIVIDAD. SI SOIS LÍDERES DE EQUIPOS CONVENCIDOS DE QUE TODO LO QUE ESPERÁIS DE ELLOS ES QUE HAGAN LO QUE VOSOTROS QUERÉIS, Y SIEMPRE COMO VOSOTROS QUERÉIS QUE LO HAGAN, OS ABOCARÉIS A ACERTAR SOLOS, Y A EQUIVOCAROS SOLOS TAMBIÉN.

HACE UNOS CUANTOS AÑOS, UN IMPORTANTE DIRECTIVO, NO DEL SECTOR ASEGURADOR, DECIDIÓ ENTREGARLE A SU SECRETARIA UN PAPEL EN BLANCO Y UN BOLÍGRAFO, Y LE DIJO: “ESCRIBE AQUÍ TODAS LAS COSAS QUE TENGO QUE HACER PARA SER UN MEJOR JEFE”. SE SORPRENDIÓ CUANDO COMPROBÓ QUE SU SECRETARIA NO PARABA DE ESCRIBIR. SIN EMBARGO, PODRÍA HABER SIDO PEOR; SU SECRETARÍA PODRÍA HABERLE DEVUELTO EL PAPEL EN BLANCO, DICIÉNDOLE QUE ERA UN JEFE ESTUPENDO, QUE NO TENÍA NADA QUE EXIGIRLE; RESPUESTA ÉSTA QUE ES LA PEOR DE LAS POSIBLES, PORQUE

DEMUESTRA QUE TU GENTE NO CONFÍA EN TI LO SUFICIENTE COMO PARA SINCERARSE CONTIGO.

LIDERAR ES TENER CLARO QUE SIEMPRE HAY MARGEN PARA MEJORAR Y QUE NO SE ES REACIO A ESCUCHAR LAS CRÍTICAS POR PARTE DE QUIENES MEJOR NOS CONOCEN, QUE SON QUIENES MÁS CERCA DE NOSOTROS ESTÁN. LO HE DICHO ANTES: CADA UNO DE LOS QUE NOS COORDINAMOS EN ESTE MUNDO DEL SEGURO LLEVAMOS A LA ESPALDA UN FARDO DE 255 MILLONES DE EUROS. SIN COMUNICACIÓN, SIN TRANSPARENCIA, SIN CREATIVIDAD; SIN LIDERAZGO, EN UNA PALABRA, TAL VEZ LLEGUE EL DÍA EN QUE ESE FARDO PUEDA CON NOSOTROS.

TODO LO DICHO, EN MI OPINIÓN, ES APLICABLE AL LIDERAZGO ASEGURADOR. PERO, ADEMÁS, EL LIDERAZGO ASEGURADOR TIENE ALGÚN MATIZ IMPORTANTE QUE ME GUSTARÍA DESTACAR.

EL PRINCIPAL RETO DEL LIDERAZGO ASEGURADOR DE LOS PRÓXIMOS 40 AÑOS, ESTO ES MÁS O MENOS LO QUE QUEDA ENTRE EL MOMENTO PRESENTE Y EL DÍA EN QUE OS ENCONTRÉIS EN EL MOMENTO DE MI VIDA PROFESIONAL DONDE YO ESTOY AHORA, ES GESTIONAR LA FRICCIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y TRADICIÓN.

EN EL MUNDO ASEGURADOR ES NORMAL, EN EL MARCO DEL *LOBBY* NORMATIVO, SOLICITAR PLAZOS DE TRANSICIÓN LARGOS O INCLUSO MUY LARGOS. ESTOY ACORDÁNDOME AHORA, PERO ES SÓLO UN EJEMPLO, DE LA PRIMERA TRANSICIÓN A TABLAS DE MORTALIDAD DE EXPERIENCIA ESPAÑOLA, QUE SE PRODUJO SIENDO YO DIRECTORA GENERAL DE SEGUROS, PARA LA CUAL SE ACABÓ INSTITUYENDO UN PLAZO DE ADAPTACIÓN DE 14 AÑOS. ESTE TIPO DE DEMANDAS TIENEN SU LÓGICA EN QUE EL SEGURO ES ASÍ. EL SEGURO SE ADAPTA POCO A POCO A LOS CAMBIOS. EL PRECIO DE UN SEGURO ES UN DELICADO EQUILIBRIO ENTRE TRES ELEMENTOS: LO QUE RACIONALMENTE EL CLIENTE PUEDE PAGAR, ESTO ES, EL MARKETING; EL VALOR TEÓRICO FUTURO DEL SINIESTRO, ESTO ES, EL JUICIO TÉCNICO; Y LOS ELEMENTOS PRUDENCIALES QUE EXIGE LA SOLVENCIA, ESTO ES, EL CONTROL DE RIESGOS. EL PRECIO DE UN SEGURO VIENE SIENDO, PUES, RESULTADO DE UN DIÁLOGO A TRES BANDAS. NO ES BUENO QUE ALGUNA DE LAS TRES PARTES SE LLEVE EL GATO AL AGUA, PERO TAMPOCO ES BUENO SILENCIAR A ALGUNA DE LAS TRES PARTES. EL PRECIO DE UN SEGURO, PUES, SE PARECE UN POCO A ESE EXPERIMENTO BIOLÓGICO CONSISTENTE EN PONER EN EL MISMO ACUARIO A UNA ANGUILA, UNA LANGOSTA Y UN PULPO. UNA LANGOSTA PUEDE ACABAR FÁCILMENTE CON UNA ANGUILA, PERO NO PUEDE CON EL PULPO. EL PULPO, SIN EMBARGO, ES PRESA FÁCIL PARA LA ANGUILA. LA CONSECUENCIA ES QUE LOS TRES, COLOCADOS EN EL MISMO

ACUARIO, AUNQUE SU INSTINTO ES LUCHAR Y PREVALECER SOBRE LOS DEMÁS, ACABAN CONVIVIENDO SIN AGREDIRSE.

INTRODUCIR REVOLUCIONES EN ESE TRÍLOGO NO ES BUENA IDEA. AUTOMÁTICAMENTE, SE INTRODUCE UN DESEQUILIBRIO CUYAS PROPORCIONES TAL VEZ SE CONOZCAN, PERO CUYAS CONSECUENCIAS, NO. EL LIDERAZGO ASEGURADOR VENCEDOR DEL SIGLO XXI PASA, PUES, NECESARIAMENTE, POR LA CAPACIDAD DE ENTENDER QUÉ PARTE DE LA GESTIÓN TRADICIONAL DEBE CONSERVARSE. QUÉ ELEMENTOS ESTRUCTURALES DEL SEGURO DEBEN SEGUIR SIENDO ELEMENTOS ESTRUCTURALES DEL NUEVO SEGURO.

ESTE CONCEPTO, SIN EMBARGO, TIENE UN CONTRA-CONCEPTO. EN INTERNET ES RELATIVAMENTE FÁCIL ENCONTRAR VIDEOS 'TIME LAPSE', YA SABÉIS, ÉSOS QUE EN APENAS UNOS SEGUNDOS O MINUTOS CONCENTRAN HORAS, DÍAS, SEMANAS O MESES DE TIEMPO, REPRODUCIENDO EL CRECIMIENTO DE LAS PLANTAS. EN ALGUNOS DE ELLOS, ADEMÁS, SE PUEDE VER EL CRECIMIENTO DE VARIAS PLANTAS. CONTEMPLANDO ESOS VIDEOS UNA SE DA CUENTA DE QUE LO QUE TIENE POR ESTÁTICO PUES, AL FIN Y AL CABO, CUANDO MIRAMOS A UNA FLOR NO PASA NADA, NADA CAMBIA; LO QUE TENEMOS POR ESTÁTICO, SIN EMBARGO, ES EXTRAORDINARIAMENTE DINÁMICO. QUE, EN REALIDAD, HAY UN



MONTÓN DE COSAS QUE ESTÁN PASANDO. Y, CUANDO HAY VARIAS PLANTAS IMPLICADAS, COMPROBAREMOS QUE ESAS PLANTAS, EN REALIDAD, ESTÁN COMPITIENDO POR EL ESPACIO, POR EL ACCESO A LA LUZ, POR LAS MEJORES CONDICIONES.

EL SECTOR ASEGURADOR ES UN POCO ASÍ. LO MIRAS, Y TE DA LA IMPRESIÓN DE QUE TODO ES ESTÁTICO. SIN EMBARGO, EN REALIDAD UN MONTÓN DE COSAS ESTÁN CAMBIANDO Y, ADEMÁS, EL ENTORNO COMPETITIVO ES FERÓZ. HOY POR HOY, EN ESPAÑA, PARA COMPRAR UNA TARIFA DE MÓVIL HAY QUE REVISAR LA INFORMACIÓN DE UNOS 10 PROVEEDORES; ASEGURADORES DE AUTOS HAY SIETE VECES MÁS.

CON ESTO QUIERO DECIR QUE EL LÍDER ASEGURADOR, ÉSE MISMO QUE TIENE QUE ENTENDER LAS VIRTUDES DE CONSERVAR ELEMENTOS TRADICIONALES O CONSOLIDADOS EN LA FORMA DE HACER NEGOCIO, TIENE QUE ENTENDER, AL MISMO TIEMPO, CUÁLES SON LAS DEMANDAS DE SU CRECIMIENTO, DE SU EXPANSIÓN, DE SU DESPLIEGUE. ESTO PASA POR ENTENDER LO ANTES POSIBLE CUÁLES SON LAS NUEVAS CADENAS DE VALOR APORTADAS POR LA TECNOLOGÍA EN SUS DIFERENTES ASPECTOS; COMPRENDIENDO, AL MISMO TIEMPO, QUE TODO ACTO TIENE CONSECUENCIAS, TODA ACCIÓN GENERA REACCIÓN Y, POR LO TANTO, ES IMPORTANTE SER CONSCIENTE DE QUE LA DIGITALIZACIÓN PRESENTA NUEVOS RETOS. POR EJEMPLO, EN EL CAMPO DE LA CÍBERSEGURIDAD.

EN SUMA, UN GRAN RETO PARA EL FUTURO LIDERAZGO ASEGURADOR ES SABER GESTIONAR ADECUADAMENTE ESE ENCUENTRO DE PLACAS TECTÓNICAS QUE SE PRODUCE ENTRE TRADICIÓN Y EVOLUCIÓN. DE NUEVO, YO CREO QUE LA ADECUADA COMPRESIÓN DEL FENÓMENO ES LA EQUILIBRADA; SI CUALQUIERA DE LOS DOS ELEMENTOS PREVALECE SOBRE EL OTRO HASTA BORRARLO O CASI BORRARLO, ESTAREMOS COMPRANDO DEMASIADOS BOLETOS EN LA LOTERÍA DEL FRACASO. UNA VEZ, HACE AÑOS, EL EX DIRECTIVO DE UNA ASEGURADORA QUE ACABÓ VENDIÉNDOSE A OTRO COMPETIDOR ME DECÍA QUE ÉL CREÍA QUE LA CLAVE DEL PROBLEMA ERA QUE, CUANDO EN LA COMISIÓN EJECUTIVA ALGUIEN PLANTEABA ALGÚN CAMBIO INNOVADOR, SIEMPRE SURGÍA ALGUNA VOZ QUE VATICINABA LA QUIEBRA DE LA ENTIDAD EN EL CASO DE QUE SE ADOPTASE. AHÍ TENEMOS UN CASO DE PREVALENCIA DE LA TRADICIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN. PERO TAMBIÉN PODEMOS PENSAR EN LO CONTRARIO. TAMBIÉN PODEMOS PENSAR EN GESTORES QUE HAGAN DE LA INNOVACIÓN UNA RELIGIÓN, QUE CREAN EN ELLA CON LA FUERZA DE LA FE MÁS QUE DEL CONOCIMIENTO Y, POR LO TANTO, SE RIJAN POR EL PRINCIPIO DE QUE TODO LO QUE ES NUEVO ES, POR DEFINICIÓN, MEJOR. ESO, CREEDME, TAMPOCO FUNCIONA.

HAY OTRO ELEMENTO QUE TAMBIÉN ES MUY DE ESTE MOMENTO, MUY DE VUESTRO MOMENTO. EL SEGURO ES, FUNDAMENTALMENTE, CONFIANZA. Y ENTENDER ESTO ES IMPORTANTE; ENTENDER, SOBRE TODO, EN QUÉ MEDIDA LOS TIEMPOS ACTUALES HAN CAMBIADO LAS DEMANDAS INHERENTES A ESTE PRINCIPIO.

LOS GESTORES ASEGURADORES DE HACER ALGUNOS AÑOS, NO MUCHOS EN REALIDAD, SE APLICABAN A CREAR IMAGEN. IMAGEN DE MARCA., PERO VOSOTROS YA NO PODRÉIS SOBREVIVIR CREANDO IMAGEN DE MARCA; VOSOTROS TENDRÉIS QUE CREAR REPUTACIÓN, QUE NO ES EXACTAMENTE LO MISMO. LA PRINCIPAL DIFERENCIA ENTRE IMAGEN Y REPUTACIÓN ES QUE LO PRIMERO LO CREAS TÚ MISMO, A BASE SOBRE TODO DE INVERSIÓN; Y LO SEGUNDO TE LO CREAN OTROS: TE LO CREAN TUS CLIENTES Y, POR EXTENSIÓN, LA SOCIEDAD EN GENERAL. LA REPUTACIÓN ES LA MEDIA ARITMÉTICA DE LOS SENTIMIENTOS EXPRESADOS SOBRE TI EN CADA MOMENTO POR TODO AQUEL QUE HAYA QUERIDO EXPRESAR DICHO SENTIMIENTO. PUEDES IMPULSARLA, PUEDES INFLUIRLA, PUEDES MATIZARLA; PERO LO QUE NO PUEDES, ES DIRIGIRLA, MUCHO MENOS HACERLA. LA REPUTACIÓN, ADEMÁS, VALE LO QUE VALE TU ÚLTIMO LOGRO. SI HOY TU REPUTACIÓN SE VE SERIAMENTE MELLADA, QUE EL MES PASADO FUESE EXCELENTE TE VA A AYUDAR EN

POCO. LA REPUTACIÓN ES COMO UN BEBÉ: HAY QUE ALIMENTARLA Y CUIDARLA CADA DÍA, A CADA INSTANTE.

EL SECTOR ASEGURADOR HA COMPRENDIDO YA ESTE EFECTO, Y HA REACCIONADO HACIENDO UN VIAJE INEQUÍVOCO HACIA LA TRANSPARENCIA. PERO ESE CAMINO LO DEBERÉIS SEGUIR EMPEDRANDO LOS GESTORES DEL FUTURO, TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE; Y DIGO LO DE INTERNAMENTE PORQUE EL TEMA DE LA REPUTACIÓN, EN REALIDAD, SE DA LA MANO CON LO QUE YA HE DICHO EN MATERIA DE LIDERAZGO.

Y HE LLEGADO, POCO A POCO, AL TERCERO DE LOS ELEMENTOS QUE OS ANUNCIÉ: EL SEGURO DEL FUTURO. ¿CUÁL SERÁ, Y CÓMO SERÁ, EL SEGURO DEL FUTURO? COMO COMPRENDERÉIS, SI YO SUPIERA LA RESPUESTA A ESTA PREGUNTA, NO LA DIRÍA AQUÍ, A TODOS VOSOTROS, SINO SÓLO A UNO DE ENTRE VOSOTROS: AQUÉL QUE PUDIERA PAGARLA. PERO, AUN ASÍ, VOY A ENSAYAR UN PAR DE CONCEPTOS.

EL PRIMER CONCEPTO HACIA EL QUE ESTÁ AVANZANDO EL SEGURO ES LA INTEGRALIDAD. ESTO ESTÁ YA EN EL MERCADO Y SE CONFORMA MEDIANTE OFERTAS EN LAS CUALES EL CLIENTE ES INVITADO A COMBINAR PROTECCIONES EN UN PAQUETE DE UNA FORMA MÁS ABIERTA DE COMO YA SE HACÍA EN EL VIEJO CONCEPTO MULTIRRIESGO. LA INTEGRALIDAD, QUE EN REALIDAD ES ALGO QUE SIEMPRE SE HA BUSCADO DE MUCHAS

MANERAS, ES, EN BUENA PARTE, UNA CONSECUENCIA DE LA EVOLUCIÓN SOCIOLÓGICA QUE SE PRODUCE POR LA EXPANSIÓN DEL VIRUS COVID-19. HACE CINCO AÑOS, POR PONER UNA FECHA, VOSOTROS MISMOS, QUE YA ERAIS JÓVENES PROFESIONALES DEL SEGURO, ESTABAIS LLAMADOS A DESARROLLAR VUESTRA LABOR EN SOCIEDADES MUY OPTIMISTAS RESPECTO DEL RIESGO EN EL TERRENO PERSONAL. SOCIEDADES, POR LO TANTO, MARCADAS POR UNA CIERTA SENSACIÓN DE COBERTURA DE LOS PROBLEMAS POSIBLES QUE, DE ALGUNA MANERA, MATIZABA EL ASEGURAMIENTO. ESTO, SIN EMBARGO, HA CAMBIADO CON LA COVID-19. LA PANDEMIA ESTÁ DEJANDO TRAS DE SÍ SOCIEDADES PROFUNDAMENTE MARCADAS POR LA CONVICCIÓN DE QUE EXISTEN MUCHOS RIESGOS FRENTE A LOS CUALES NO ESTAMOS PROTEGIDOS, O ESTAMOS INSUFICIENTEMENTE PROTEGIDOS.

VUESTRO PRINCIPAL RETO, POR LO TANTO, ES CERRAR ESE GAP DE ASEGURAMIENTO. UN INFRA ASEGURAMIENTO QUE HOY SE APRECIA INCLUSO EN LAS SOCIEDADES MÁS ASEGURADAS, LO CUAL QUIERE DECIR QUE EL TERRENO DE AVANCE ES MUCHO. Y ESTE AVANCE, COMO DIGO, YO CREO QUE SE VA A PRODUCIR MUY INFLUIDO POR EL CONCEPTO DE INTEGRALIDAD, QUE VA A HACER QUE MUCHOS SEGUROS QUE HASTA AHORA TAL VEZ SE HAN PODIDO VER COMO SEGUROS ESPECÍFICOS SE CONVIERTAN,

EN REALIDAD, EN SOPORTES DE UN MULTIASEGURAMIENTO FLEXIBLE EN EL QUE EL CLIENTE PUEDE DECIDIR ENTRE SER PROTEGIDO POR SU PRESCRIPTOR, SEA ÉSTE SU MEDIADOR O SU ASEGURADORA; O ELEGIR QUÉ ELEMENTOS DE PROTECCIÓN NECESITA, Y CUÁLES NO. SI OS FIJÁIS, ES UN CONCEPTO EVOLUTIVO QUE ES MUY PARECIDO AL QUE SE ESTÁ PRODUCIENDO EN LAS OFERTAS DE LOS PROVEEDORES DE TELECOMUNICACIÓN, ALGUNOS DE LOS CUALES PAQUETIZAN OFERTAS. ESTO ES, PRESENTAN UNA OFERTA GLOBAL DE TECNIFICACIÓN DEL HOGAR. MIENTRAS, OTROS APUESTAN POR LAS OFERTAS FLEXIBLES Y MODULARES, EN LAS QUE ES EL CLIENTE EL QUE DECIDE QUÉ VELOCIDAD QUIERE, QUÉ CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO, SI QUIERE TELEVISIÓN O NO LA QUIERE, ETC. HABLAMOS, PUES, DE UN PRINCIPIO GENERAL DE INTEGRALIDAD-FLEXIBILIDAD QUE YO PERSONALMENTE CREO QUE, COMO SE SUELE DECIR, HA VENIDO PARA QUEDARSE.

UN ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN ASEGURADORA DEL FUTURO ES LA QUE TIENE QUE VER CON LA PREVISIÓN PERSONAL, LA CULTURA FINANCIERA Y EL AHORRO. AQUÍ POCO PUEDO DECIR QUE NO SEA QUE EL PARTIDO SE PRESENTA COMPLICADO, PORQUE ACTUAMOS SOBRE UNA SOCIEDAD QUE TIENE UNA ACTITUD EXTRAÑA FRENTE AL FENÓMENO. EN TÉRMINOS GENERALES, LO QUE LOS ESTUDIOS DEMOSCÓPICOS NOS VIENEN A DECIR ES QUE EL ESPAÑOL MEDIO ES PERFECTAMENTE CONSCIENTE DE QUE

NECESITA AHORRAR, DE QUE ES BUENO QUE PREVenga; DE QUE DEBE, POR DECIRLO TÉCNICAMENTE, DIFERIR RENTAS EN EL TIEMPO; PERO, AL MISMO TIEMPO, ESTÁ CONVENCIDO DE QUE NO PUEDE.

ESTA SITUACIÓN PLANTEA UN RETO MUY SERIO DE CREATIVIDAD PARA LAS ASEGURADORAS. PARECE OBVIO QUE CON LA GAMA DE PRODUCTOS QUE SE HA DISEÑADO HASTA EL MOMENTO NO HEMOS CONSEGUIDO DARLE LA VUELTA A ESTA SITUACIÓN PUES, AL HECHO DE QUE DEMASIADAS PERSONAS VIVAN AJENAS A LA PREVISIÓN, ESTÁ EL HECHO DE QUE INCLUSO LOS QUE PREVÉN, LO HACEN DE UNA FORMA EXCESIVAMENTE PARCIAL.

EN EL AÑO 2020, LA RENTA DISPONIBLE BRUTA POR HOGAR QUEDÓ SITUADA EN 39.434 EUROS. EN ESE MISMO PERIODO, LA APORTACIÓN MEDIA A SEGUROS DE VIDA INDIVIDUALES RONDÓ LOS 525 EUROS, 575 EN EL CASO DE LOS PLANES DE PENSIONES INDIVIDUALES. ESTO QUIERE DECIR QUE, ESTADÍSTICAMENTE, EL ESFUERZO DE AHORRO VIENE A SER LIGERAMENTE SUPERIOR AL 1% DE LAS RENTAS. OBVIAMENTE, EL ESFUERZO LO INCREMENTA EL HECHO DE QUE MUCHOS DE LOS HOGARES DE LA CUENTA NO GASTAN EN PREVISIÓN; PERO TAMBIÉN HAY QUE TENER EN CUENTA QUE SE PRODUCE EL EFECTO CONTRARIO, DADO QUE LA MAYORÍA DE LOS HOGARES QUE SÍ HACEN EL GASTO NO PERCIBEN LA RENTA MEDIA SINO QUE ESTÁN POR ENCIMA.

LO MIREMOS COMO LO MIREMOS, PUES, LA SOCIEDAD ESPAÑOLA TIENE UN PERFIL PREVISOR QUE, COMO POCO, CABE CALIFICAR DE MODESTO. EL SIGLO XXI, SIN EMBARGO, PLANTEA RETOS MUY IMPORTANTES EN ESTE TERRENO, QUE SON BIEN CONOCIDOS DE TODOS Y SE DERIVAN DE LA EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA ESPERADA. EL NIVEL DE EDUCACIÓN FINANCIERA ES BAJO, ALGO QUE NO NOS DISTINGUE DEMASIADO DE LOS PAÍSES DE NUESTRO ENTORNO, PUES ÉSTE ES UN PROBLEMA DE ÍNDOLE PLANETARIA; Y LO SORPRENDENTE, DE HECHO, ES QUE INCLUSO HAY FUERZAS CONTRARIAS A QUE MEJORE, CON EL ARGUMENTO ABSURDO DE QUE MEJORAR LA EDUCACIÓN FINANCIERA DE LOS PARTICULARES EQUIVALE A ENTRENARLOS COMO FUTUROS CLIENTES. A LO QUE EQUIVALE LA EDUCACIÓN FINANCIERA ES A CREAR CIUDADANOS CAPACES DE INTERACTUAR CON LOS PRODUCTOS FINANCIEROS Y ACTUARIALES SABRIENDO, EN CADA MOMENTO, QUÉ ES LO QUE LE OFRECE Y, SOBRE TODO, QUÉ ES LO QUE NO LE OFRECE CADA UNO DE ELLOS. LA EDUCACIÓN FINANCIERA PODRÍA SER UNA OPCIÓN VOLUNTARIA SI LAS PERSONAS TUVIESEN TAMBIÉN LA OPCIÓN VOLUNTARIA DE SOMETERSE O NO AL CONTACTO CON LOS PRODUCTOS FINANCIEROS. ÉSTO, EN EL MUNDO PRESENTE, ES, SIN EMBARGO, IMPOSIBLE.

A VOSOTROS OS COMPETE BUENA PARTE DE LA LABOR DE ENCONTRAR FORMAS, NUEVAS Y VIEJAS, DE EXPLICAR EL ENTORNO DEL AHORRO, SU PERTINENCIA Y SUS



VIRTUDES. ASÍ COMO OS COMPETE EL RETO DE HACER FÁCIL LO DIFÍCIL, DE DISEÑAR PRODUCTOS QUE EN SU ASPECTO EXTERIOR SEAN FÁCILES DE COMPRENDER AUNQUE TENGAN UN COMPLEJO MECANISMO INTERIOR, Y PERMITAN QUE EL CLIENTE ADQUIERA FÁCILMENTE UN CONOCIMIENTO CABAL DE LO QUE ESTÁ ADQUIRIENDO. Y OS COMPETE LEVANTAR UNA BANDERA Y LLEVAR A CABO UNA LUCHA QUE ES DE GRAN IMPORTANCIA.

EL PRINCIPAL PROBLEMA QUE PRESENTA EL AHORRO CAPITALIZADO EN EL SIGLO XXI ES QUE, A CAUSA FUNDAMENTALMENTE DE SU ENTORNO ECONÓMICO, SU OFERTA DE PRESTACIÓN DEFINIDA TIENE CADA VEZ MENOS PESO. EL AHORRADOR DEL SIGLO XXI, CADA VEZ MÁS, HA DE ACOSTUMBRARSE A ENTORNOS EN LOS QUE SABE LO QUE CONTRIBUYE, PERO NO SABE CUÁL SERÁ EL RESULTADO DE DICHA CONTRIBUCIÓN. LA INSEGURIDAD INHERENTE A ESTE ENTORNO PUEDE MATIZARSE O INCLUSO ELIMINARSE; PERO PARA HACERLO, HACE FALTA PLANTEAR EL AHORRO EN PLAZOS LARGOS O MUY LARGOS. CONSECUENTEMENTE, EL RETO QUE YO CREO TENÉIS SOBRE VOSOTROS ES EL RETO DE BAJAR LA EDAD MEDIA DEL CLIENTE DEL AHORRO-PREVISIÓN CAPITALIZADO. TENÉIS QUE LOGRAR QUE AHORRE PARA LA JUBILACIÓN GENTE DE VUESTRA EDAD.

QUE EL ASEGURAMIENTO DE LA MOVILIDAD VA A CAMBIAR DE FORMA RELEVANTE CREO QUE NO ES ALGO EN LO QUE HAGA FALTA QUE INSISTA MUCHO. LAS NUEVAS

FORMAS DE MOVILIDAD, SOBRE TODO URBANA, ESTÁN PLANTEANDO RETOS A LA SEGURIDAD EN LA CIRCULACIÓN, ANTE LAS QUE EL SEGURO DEBERÍA DAR RESPUESTA. Y TAMBIÉN ESTÁN LOS CAMBIOS EN EL ASEGURAMIENTO, QUE CONLLEVAN INCLUSO LA RUPTURA DEL ESQUEMA CLÁSICO DE LA COBERTURA ANUAL RENOVABLE, EN ESTOS CASOS CON UN DECIDIDO APOYO DE LA DIGITALIZACIÓN, QUE CAMBIA LAS RELACIONES ENTRE ASEGURADOR Y ASEGURADO PARA HACERLAS MÁS DIRECTAS Y A LA VEZ MÁS ÁGILES. ESTE, EN TODO CASO, NO ES UN PROCESO EXCLUSIVO DEL SEGURO DEL AUTOMÓVIL; AHÍ ESTÁN LAS NUEVAS FORMAS DE RELACIÓN CON EL ASEGURADO QUE HAN SURGIDO EN EL SEGURO DE SALUD, EN PARTE, PERO SÓLO EN PARTE, IMPULSADAS POR LA COVID-19 Y EL CONFINAMIENTO.

OTRO ELEMENTO DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL SEGURO QUE OS TOCARÁ GESTIONAR ES LA SOSTENIBILIDAD. A LOS PRODUCTOS DE SEGURO, A LA GESTIÓN ASEGURADORA, Y A LOS PROTOCOLOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE DE LOS DISTRIBUIDORES, SE LES VA A EXIGIR, CADA VEZ MÁS, UNA PRESENCIA EVIDENTE Y EFICIENTE DE LOS ELEMENTOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA QUE CONFORMAN EL CATÁLOGO DE ELEMENTOS DE LA SOSTENIBILIDAD Y LA TRANSICIÓN ECONÓMICA. ÉSTO SUPONE UN RETO SISTÉMICO QUE IMPREGNA A TODA LA ENTIDAD

ASEGURADORA: A LOS DISTRIBUIDORES, POR LA CALIFICACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE; A LOS EXPERTOS EN RIESGOS, POR LA INTEGRACIÓN DE LOS CRITERIOS ASG EN EL CÁLCULO DE SU PERFIL; A LOS PROFESIONALES TÉCNICOS, POR LA MISMA RAZÓN; A LA ALTA GESTIÓN, POR LA NECESIDAD DE DEFINIR UN DETERMINADO APETITO DE RIESGO EN ESTAS MATERIAS; A LOS DEPARTAMENTOS FINANCIEROS, POR LA POSIBILIDAD DE INSTRUMENTAR SUS INVERSIONES EN ACTIVOS VERDES; AL MARKETING Y LA COMERCIALIZACIÓN, POR LA EXPLICACIÓN DE TODOS ESTOS ELEMENTOS, A TRAVÉS DE ELEMENTOS DIVERSOS QUE VAN DESDE LA INFORMACIÓN NO FINANCIERA SOBRE LA ENTIDAD HASTA LA COMUNICACIÓN INTERNA, PASANDO POR LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ESPECÍFICO O CON LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO A TRAVÉS DE LOS PORTALES CORPORATIVOS.

LA SOSTENIBILIDAD, ADEMÁS DE UN CONJUNTO DE OBLIGACIONES DE NUEVO CUÑO ES, NO HAY QUE DUDARLO, UNA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA. ESTARÁ PRESENTE EN VUESTROS PLANEAMIENTOS, EN VUESTRAS DEMANDAS Y EN VUESTRAS AMBICIONES. ES OTRO PROCESO QUE YA NO VA A FRENARSE.

PLANTEARSE SER UN PROFESIONAL DE SEGUROS EN EL MOMENTO PRESENTE ES, A LA VEZ, UNA DECISIÓN MUY ACERTADA Y UN RETO DE GRANDES DIMENSIONES. ES UNA

DECISIÓN MUY ACERTADA PORQUE SUPONE VINCULARSE A UN SECTOR VIVO, MUY CREATIVO, ACOSTUMBRADO A LA COMPETENCIA Y QUE EN LOS ÚLTIMOS 200 AÑOS NO HA HECHO OTRA COSA QUE LA QUE VOSOTROS DEBÉIS SEGUIR HACIENDO: RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES CON OFERTAS ATRACTIVAS, FACTIBLES Y EFICIENTES.

AL MISMO TIEMPO, SER UN PROFESIONAL DEL SEGURO DEL SIGLO XXI ES UN RETO PORQUE NUESTROS TIEMPOS PLANTEAN DEMANDAS NUEVAS, SE ASIENTAN SOBRE EXIGENCIAS E INQUIETUDES QUE O BIEN HAN SURGIDO COMO NOVEDADES, O BIEN YA EXISTÍAN, PERO SE HAN INTENSIFICADO. LAS EXPECTATIVAS QUE HAY PUESTAS SOBRE NOSOTROS, SOBRE VOSOTROS, SON MUCHAS, Y MUY EXIGENTES.

CUANDO SE LLEVAN MUCHOS AÑOS EN ESTE SECTOR, SE ACABAN ACUMULANDO MUCHAS COSAS QUE SE OYEN POR AHÍ. YO HE ESCUCHADO DECIR QUE EL PLANTEAMIENTO DE LOS SEGUROS MULTIRRIESGO NO FUNCIONARÍA. QUE MIGRAR EL SEGURO DESDE EL CONCEPTO INDEMNIZATORIO HACIA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ERA UNA APUESTA MUY PELIGROSA. HE ESCUCHADO VATICINIOS SOBRE LA DESAPARICIÓN DE TRES O CUATRO RAMOS DEL SEGURO. HE OÍDO HABLAR DEL COLAPSO DE ALGUNOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN O QUE EL SECTOR SE CONCENTRARÍA COMO LO ESTÁ LA BANCA. HE OÍDO MUCHAS COSAS. PERO, AL FINAL DEL DÍA, LO QUE SIEMPRE ME HE ENCONTRADO ES UN

SECTOR OBSESIONADO CON EVOLUCIONAR, PERO HACERLO DE FORMA SOLVENTE, ALEJADO DEL CRECIMIENTO-RULETA Y SUSTANCIALMENTE CENTRADO EN QUE NO HAYA UN SOLO CLIENTE QUE TENGA UNA INQUIETUD Y NO PUEDA ASEGURARLA.

SEA CUAL SEA LA GEOGRAFÍA FUTURA DEL SECTOR ASEGURADOR, SU ASPECTO, SUS PRIORIDADES, SU OFERTA, ESTOY SEGURA DE QUE VOSOTROS SABRÉIS, TAMBIÉN, TOCAR ESTA MELODÍA.

MUCHAS GRACIAS.

BORRADOR