

# “El camino de la transformación para Mapfre no es sencillo”

El sector asegurador también ha caído en las redes de la Transformación Digital, como no podía ser menos. Mapfre sucumbió hace tres años. Así lo afirma Víctor Moro, CIO de Mapfre España, en esta entrevista en la que hace un repaso sobre qué está suponiendo esta transformación tanto desde el punto de vista interno como externo. Clientes y empleados a los que abren nuevas posibilidades. Aunque reconoce que el camino no es sencillo.

*Inma Elizalde*

**El sector del seguro es uno de los grandes objetos de deseo de las empresas tecnológicas, por estar en pleno proceso de transformación digital. En el caso de Mapfre, ¿cuáles son los pasos que se han dado en esta transformación? ¿Cuáles han sido los cambios clave aplicados a la empresa?**

Comenzamos hace tres años con el proceso de transformación digital con la idea de crear la oficina de transformación digital, el embrión de



**Víctor Moro, CIO de Mapfre España**

todo lo que queríamos hacer. Tras esto creamos la iniciativa estratégica, un referente hasta que hemos terminado el plan estratégico del 2016-2019.

Ahora hemos dado un paso más, convirtiendo lo que llamábamos transformación digital en transformación porque consideramos que la transformación no es solo la parte tecnológica. De esta manera en el nuevo plan 2019-2021 la transformación es una palanca que da soporte a todas las estrategias del Grupo.

### **¿Cuáles son los mayores retos que se le han presentado?**

En primer lugar el hecho del cambio. Es un cambio muy rápido, lo cual conlleva una gran necesidad de formación. También los nuevos actores emergentes que aparecen. Tienes que tener nuevos talentos.

**El rol del CIO está cambiando. En este sentido, suele cuestionarse la pérdida de influen-**



*"El CIO no debe tener un peso más importante que un CFO o un director de operaciones"*

**cia de esta figura directiva en torno a otras figuras, o la necesidad de que el CIO adquiera un rol más proactivo a la hora de proponer negocio y ver cómo la tecnología puede hacer que el negocio cambie. ¿Qué opina al respecto?**

Cuando empieza el mundo de la transformación digital, aparentemente hay como una lucha de poder para ver quién lidera esta transformación. En un principio parecía que la figura que tenía que determinar por dónde iban los pasos de la transformación digital eran los CIO. La realidad está indicando que como no solo es un cambio tecnológico, no solo puede estar abanderado por un CIO.

En Mapfre tenemos la suerte de que todos los CIO están en el consejo de dirección de las empresas. Esto nos permite aunar la parte de negocio con la parte de tecnología. Desde el punto de vista tecnológico, los CIO son los que tienen que ayudar, promover y proponer cosas pero la realidad es que el CIO debe de ser uno

más dentro del cuadro de dirección y el éxito de esto, al menos en Mapfre, es que el que abanderara el cambio tecnológico de transformación digital es el presidente de la empresa.

El CIO no debe tener un peso más importante que un CFO o un director de operaciones, aunque en la parte tecnológica, en teoría, seríamos los que más deberíamos de aportar.

**Es decir, reivindica que la figura del CIO no está perdiendo peso.**

No, en la medida en que vamos acompañando toda la transformación, no perdemos peso. Es estar ahí como uno más.

**Los clientes son, junto a la tecnología, quienes marcan el ritmo de un negocio. En el caso de Mapfre, ¿qué modelo de relación con el cliente están impulsando?**

La orientación hacia el cliente es

nuestro foco absoluto, por lo que de las cuatro iniciativas estratégicas que hay a nivel de Grupo, para el plan estratégico 2019-2021, una de ellas es la orientación al cliente, con una experiencia de cliente adecuada y un conocimiento profundo del mismo.

El cliente es el centro de nuestra actividad. Por ello le permitimos usar el canal que quiera y como quiera.

**¿Cómo se conjuga el negocio con las diferentes generaciones? ¿Qué demanda cada una de ellas?**

Cada generación demanda un tipo de atención diferente. Y, aunque pueda parecer contradictorio, no siempre son los más jóvenes los que más piden una atención digital.

Dependiendo del tipo de actividad es diferente la manera de gestionar un tipo de servicio u

otro. En función de lo que necesitan en cada momento, incluso dentro de la misma generación, la forma de actuar es distinta, por lo que ajustamos los servicios a este tipo de situaciones, En definitiva, un conjunto de sistemas abiertos a todos los canales para que cada generación se conecte por donde quiera. A los jóvenes, que cuando tienen un siniestro no le gusta hablar con una máquina, les





ofrecemos llamar por teléfono. Tenemos un servicio telefónico 24 h al día para problemas de siniestros. Y las personas mayores que no quieren que les vendamos nada, sino investigar por su cuenta y mirar precios, disponen de nuestra web, por poner algunos ejemplos.

**Una óptima experiencia de cliente incrementa los resultados de una compañía. ¿Cuál es la oferta de Mapfre en este sentido?**

Tenemos un área en exclusiva, independiente, que se dedica por completo a trabajar la experiencia de cliente. Cualquier producto que ponemos en el entorno de *app* o web a disposición de nuestros clientes, pasa por su filtro. Estas aplicaciones se diseñan pensando en el cliente.



A nivel de aplicaciones intentamos que los usuarios metan el menor número de datos posible, y más cuando ya son clientes.

Hay un indicador que permite identificar cómo es el grado de adaptación. Cómo poder medir si el cliente está satisfecho. En productos de ho-

gar y salud estamos bastante por encima de concepto NPS. En salud pusimos hace un año en marcha el reembolso: el cliente anticipa el dinero al elegir médico y bajo su factura. Con las nuevas tecnologías puede conectarse desde su casa, escanear la factura y enviárnosla. Un sistema comprueba que está todo bien y ese mismo día se le envía la transferencia. Un proceso que podía tardar más de 15 días ahora se ha acortado a un día. También hacemos mucho hincapié en el tema de autoservicio.

**El dato es el rey y más en un sector como el asegurador. En un momento en el que el cliente necesita "ser mimado", ¿qué valor extraen de los datos para dar al cliente lo que necesita en cada momento, anticipándose a sus necesidades?**

El tema del dato es importante y complicado porque el GDPR te limita un poco. De todas maneras para nosotros es importante el cliente y nos centramos no solo en el contacto normal cuando tienen un problema o cuando le tenemos que cobrar el seguro del recibo. En nuestra área de cliente han diseñado unos pasillos de tal manera que durante un año, la vida normal de una póliza, aparte de las prestaciones que pueda tener, nuestra área de clientes tiene contacto permanente con ellos. Estos contactos se basan, entre otras cosas, en los programas de fidelización en los que ofrecemos a nuestros clientes en base al *input* que recibimos de ellos. Por poner un ejemplo, personalizamos la oferta de seguros a la realidad de cada familia. Y esto lo podemos



*"El IoT en el mundo del seguro todavía va muy despacio, la realidad aumentada tendrá mucho potencial en breve"*

hacer por la cantidad y calidad de datos que tenemos.

### **¿Cómo conjugan la seguridad con la inteligencia artificial y las herramientas analíticas?**

Mapfre este aspecto lo cumple de forma escrupulosa. Tenemos un área específica de seguridad también como ente independiente, que marca las pautas de qué podemos hacer, cómo y cuándo.

Manejamos los datos con técnicas de anonimación de datos. Anonimizamos a nuestros colectivos de clientes y de esa manera podemos empezar a trabajar en modelos predictivos. No perdemos la privacidad de la persona pero sí usamos esa información.

**La transformación no es solo tecnológica, también cultural. En este sentido, ¿cómo está siendo el cambio por parte de los empleados y miembros de la dirección? ¿Cuáles son las mayores dificultades que están teniendo en este sentido?**

Como viene impulsada desde el presidente puede haber resistencias pero son distintas.

Hay gente que está entusiasmada con el reto digital y a otros les cuesta más trabajo. Lo más complicado es romper las zonas de confort. La buena noticia es que, aunque cuesta, estamos embarcados. La iniciativa de la agenda digital está en marcha. Hay nuevos talentos y perfiles que o se están incorporando a Mapfre o se están recuperando de Mapfre.

No es un camino sencillo pero tenemos que recorrerlo y lo estamos haciendo. El reto es salir un poco de la zona de confort.

**¿Cuáles son las mayores oportunidades que esta transformación digital ha supuesto para Mapfre?**

Abrir nuestros productos a nuevos canales de distribución y mejorar la atención de nuestros clientes.

**Las *insurtech* son en el mundo del sector asegurador el equivalente a las *fintech* en el**

**bancario. ¿Qué oportunidades presentan las mismas y cómo se conjugan ambos modelos desde la visión de negocio de Mapfre?**

Son un competidor más, con un ecosistema un poco diferente al nuestro. Pero no hay que darles un trato especial porque la realidad es que se acomodan al ecosistema que tenemos.

**¿Qué aspectos les falta por desarrollar dentro del futuro digital?**

Muchos. Evolucionar algunas tecnologías que tenemos incipientes.

¿Dónde veo el futuro? El IoT en el mundo del seguro todavía va muy despacio, la realidad aumentada en algunos sectores del seguro, como en algunas prestaciones tendrá mucho potencial en breve. Esto va a tener mucho peso- Incluso el blockchain pero el boom será el tema de la voz, en breve.

