

Entrevista a

Daniel Redondo creu que la crisi ha ajudat a canviar la imatge pública de les asseguradores a millor fins al punt que "ara tenen bona imatge". I és que el sector, que abans era molt tancat i conservador, ha fet un esforç per ser més transparent i explicar amb claredat què fa.

Daniel Redondo

Director general de Mútua General de Catalunya

Foto Mútua General de Catalunya.

Si una cosa té clara el director general de Mútua General de Catalunya és que la qualitat està per damunt de la quantitat. Per això, des de fa més de 26 anys, Daniel Redondo treballa perquè aquesta entitat asseguradora sigui *la millor*. Ens ho explica en aquesta entrevista en exclusiva per a *Món Empresarial* on ho deixa ben clar: “Nosaltres no volem ser els més grans. Volem fer bé el que fem i fer-ho diferent; no limitar-nos a pagar sinistres.”

Text: Emma Bouisset



“EL SECTOR D’ASSEGURANCES DE SALUT ÉS, AVUI, RADICALMENT DIFERENT”

uan vostè va agafar les regnes de la Mútua General de Catalunya -estem parlant del mes de maig del 2012, en el moment àlgid de la crisi econòmica, per tant,-, quin va ser el seu principal objectiu?

Sempre he cregut que aquesta dura crisi tenia el seu origen en la crisi ètica i de valors dels anys 80. Per tant, la primera cosa que havíem de fer era recuperar valors: aportar tranquil·litat, certesa i credibilitat, interna i externament. Perquè fent això també contribueixes a la recuperació de la societat on l’entitat desenvolupa la seva activitat. I des d’un punt de vista més concret, fas la Mútua molt més visible, coneguda i reconeguda, que, al final, era el gran objectiu.

I com ho van abordar?

Internament, vam analitzar si era pertinent o no canviar el nostre model assegurador, ja que en aquell moment altres entitats el que van fer va ser retallar cobertures i prestacions. I vam prendre la decisió de no només mantenir-les, sinó d’ampliar-les, garantint, això sí, la qualitat de sempre.

Externament, el que vam fer va ser comunicar als mutualistes, proveïdors i entitats i empreses amb les quals teníem relació, aquest

missatge de recuperar valors i tranquil·litat a través dels mitjans, per fer present la Mútua i que se la valorés, tant pel que feia a la nostra activitat asseguradora com per la nostra acció social, que fins aleshores havia estat molt restringida a la Fundació i adreçada al tercer món i al patrimoni cultural català. A partir d’aleshores, la vam orientar a aspectes més propers: nens, escola, famílies, per intentar aportar aquest granet de sorra a la tranquil·litat i, alhora, intentant que els nostres assegurats de salut ens tinguessin present en moments en què no estiguessin malalts, que és el gran problema de l’assegurança de salut. I això ho vam fer a través dels espaimútua. (Veure peça complementària)

L’estratègia devia funcionar perquè, al tancament del 2017, Mútua General de Catalunya va arribar als 76.527 mutualistes, recuperant xifres properes als temps d’abans de la crisi. El sector, però, ¿ha tornat a ser el que era o és més sensible que altres a l’impacte de les tendències macroeconòmiques i demogràfiques?

Efectivament, ja portem tres anys i escaig creixent: hem encetat una nova àrea que ens està aportant 100.000 mutualistes més l’any



"La irrupció de les noves tecnologies ha canviat el motiu pel qual un client es fa una assegurança. Abans, el motiu era previsor. Ara, ja no és sempre així; la gent jove, per exemple, ho fa per cobrir una necessitat determinada a partir d'un moment concret."

(l'assegurança de salut d'accidents esportius) i hem aconseguit un major coneixement de la nostra entitat fora de Catalunya.

Pel que fa al sector d'assegurances de salut és, avui, radicalment diferent. Potser en el sector assegurador en general no hi ha hagut tants canvis, tot i que és inqüestionable que s'ha tornat més sensible, però el d'assegurances de salut ho ha fet molt més. Per què? Doncs perquè ara hi ha molts actors nous, i són molt potents, com ara entitats bancàries. A més, la irrupció de les noves tecnologies ha canviat el motiu pel qual un client es fa una assegurança. Abans, el motiu era previsor. Ara, ja no és sempre així; la gent jove, per exemple, ho fa per cobrir una necessitat determinada a partir d'un moment concret. Però no es formulen la pregunta des d'una visió d'estar tranquil per



EL TEST

- **L'ERROR GRÀCIES AL QUAL HE APRÈS MÉS COSES:** "Voler ser a tot arreu em va fer aprendre a delegar i a intuir en qui puc fer-ho."
- **EL MEU MODEL DE LIDERATGE:** "Amb total orientació al client, creativitat, reflexió, acció i tenacitat i perseverança. I això només ho legitima l'exemple."
- **ELS MEUS VALORS EMPRESARIALS:** "Esforç, confiança, transparència, creixement, compromís, protecció i solvència."
- **L'ÈXIT SIGNIFICA...** "La satisfacció de la feina ben feta i compartida."
- **EL CONSELL DE DANIEL REDONDO PER A LES NOVES GENERACIONS:** "Il·lusió, preparació, treball... Pensar en gran és important, perquè si penses en gran, potser avançaràs. I saber gaudir del camí fins a aconseguir l'objectiu. Perquè si no és molt fàcil que et frustris."



sempre, que és la filosofia final de l'assegurança. A més, gràcies a les noves tecnologies, la gent està molt més informada –no sé si millor–, i té molt més a l'abast obtenir una bona informació quan li cal. Finalment, és obvi que, per a l'assegurança de salut, les qüestions demogràfiques tenen una incidència molt gran, perquè si la gent viu més anys, s'incrementa l'ús dels serveis en el darrer tram de la vida.

Ha mencionat les noves tecnologies. Estan preparats per fer front als nous reptes que suposen fenòmens com l'auge de les xarxes socials, el *big data*, l'avenç de l'IoT, la IA i la robòtica?

En alguns aspectes sí, i en d'altres,

no tant. Pel que fa a les xarxes socials, hi som presents i som actius. Quant al *big data* estem en un estadi inferior; tenim molts instruments d'anàlisi, però no estem aprofitant tota la informació que ens donen les dades de què ja disposem. Així com en l'IoT sí que tenim iniciatives que podem posar a l'abast dels nostres mutualistes, la robòtica no crec que sigui un tema amb molt de recorregut en el nostre cas, atès com funciona la nostra estructura pel que fa a assegurances de salut, ja que només comptem amb un centre propi per a serveis d'excel·lència. Sí que té recorregut, en canvi, a tots els centres mèdics que tenim concertats, i en aquest sentit,

la nostra direcció d'innovació està amatent per assegurar que estiguin al màxim al dia en aquest àmbit. On sí ens hem iniciat és en el servei de videoconsulta mèdica que, a finals d'any, estarà plenament operatiu. I pel que fa a la IA, ja n'utilitzem moltes prestacions.

Com afecta tot aquest desenvolupament tecnològic a la gestió interna de la companyia, al seu lideratge i motivació? Les plantilles del sector assegurador són unes de les més estables del mercat laboral, però si bé aquests canvis poden suposar una oportunitat, també es poden percebre com una amenaça...

Jo crec que en qualsevol entorn, el

MOLT MÉS QUE SALUT



“En el sector d'assegurances, que és un sector madur que creix poc, tothom està d'acord que el que s'ha de fer és donar serveis complementaris a l'assegurança”, explica Daniel Redondo. En aquest sentit, continua el director general de Mútua General de Catalunya, l'any 2013 “vam concebir uns espais pioners, els espaimútua, un nou concepte d'oficina que posa a la disposició dels nostres mutualistes 22 sales de reunions a tot Catalunya per fer-hi reunions de treball (espaimútua negocis), celebrar-hi aniversaris (espaimútua aniversaris), participar en xerrades sobre temes de salut (espaimútua salut) o accedir al mètode Aloha Mental Arithmetic per potenciar les capacitats intel·lectuals dels nens (espaimútua estudi)”. També en aquesta línia d'ampliar serveis i aprofitar

sinèrgies per donar a conèixer la Mútua als qui no són mutualistes, l'asseguradora va signar el desembre del 2017 un acord amb Caixa d'Enginyers “molt satisfactori”, segons Redondo, que ha permès que aquesta entitat “comercialitzi les nostres assegurances alhora que nosaltres els oferim un “implant” de Caixa d'Enginyers a les nostres oficines”. “A més”, afegeix el màxim responsable de la Mútua, “estem treballant en un projecte d'expansió a Espanya que s'ha de concretar d'aquí a finals d'any amb aquesta mateixa filosofia de col·laborar amb entitats que, tot i no ser del nostre sector, o precisament per això, comparteixin els nostres valors i manera de fer: la qualitat, la proximitat, l'atenció personalitzada. Potser en això també serem pioners.”

lideratge i la motivació dels equips s'ha de fer amb projectes, acció i bona comunicació. Els projectes aporten il·lusió perquè comporten un objectiu i un gaudi en el camí cap a aconseguir-lo. Però les idees s'han de portar a la pràctica, i les persones les han d'entendre. Això implica un esforç per comunicar-les correctament, i no tothom sap com fer-ho. Com motives, com fas que la gent tingui il·lusió per allò que fa? Cal fer-ne entendre els perquè. La comunicació, per tant, ha de ser l'adequada. I com a líder, has d'estar sempre on toca; no t'has d'amagar. I has d'assumir responsabilitats donant



“En qualsevol entorn, el lideratge i la motivació dels equips s'ha de fer amb projectes, acció i bona comunicació.”

exemple sempre. Aquesta part és molt important per complementar la primera.

Per la seva banda, en 30 anys de carrera haurà pres tota mena de decisions, però ¿de quina se sent vostè més orgullós i quina ha estat la més difícil?

No et sabia dir una decisió en concret, però sí em sento orgullós d'haver pres i d'haver ajudat a prendre decisions de tota mena. I també de no haver abaixat mai els braços, perquè en la presa de decisions no sé quan tens més responsabilitat, si quan tu prens la decisió o quan li indiques a algú per quin camí hauria d'anar. Òbviament, això requereix una profunda reflexió prèvia. Per això, jo sempre dic que si hagués de tornar a prendre aquestes decisions en el mateix escenari, en el mateix entorn i amb les mateixes dades, les repetiria.

Pel que fa a la més difícil, d'una banda, diria que va ser posar fi a la meua etapa professional en una empresa on vaig creure que, cinc anys després d'haver-la dirigit, ja havia fet tot el que m'hi havia compromès a fer. Vaig decidir ser honest amb mi mateix i marxar. I va ser difícil, perquè el més fàcil, segurament, hauria estat quedar-m'hi. D'altra banda, la presa de decisions que afecten a la carrera professional de les persones són sempre les més difícils de prendre.

Creu que les asseguradores tenen una bona imatge?

Crec que, antigament, tenien més

mala imatge que no pas ara. La gent encara es queixa que sempre hi ha la lletra petita i que quan les necessites, t'enganyen. Però ho fa menys que abans. Crec que, en general, les asseguradores han fet un esforç per ser més clares i transparents i explicar què fan. El sector tradicionalment havia estat molt conservador, molt tancat en si mateix; era molt gris i explicava poc. I crec que això ha canviat. La crisi hi ha ajudat, i diria que, fins i tot, ara tenen bona imatge.

Quin diria que ha estat l'avantatge competitiu de la Mútua?

Jo crec que el nostre avantatge competitiu ha estat, és i, mentre jo estigui al davant de la Mútua, vull que sigui: “ser els millors i diferents”. Nosaltres no volem ser els més grans. Volem ser els millors i diferents. Fer bé el que fem i fer-ho diferent. I això lliga amb el nostre interès per la qualitat i per ser diferents i no limitar-nos a pagar sinistres. Tampoc volem ser els més grans, perquè som conscients de les nostres possibilitats. Que volem créixer? Sí. I, de fet, estem en vies de veure si podem passar a l'acció per expandir-nos a Espanya amb uns *partners* que tenen la mateixa idea que nosaltres i amb qui som complementaris. Però encara no ho podem desvetllar.

I la seva assignatura pendent?

Que ho sàpiga tothom. Perquè si ho sap tothom, ja creixes.

UNA APOSTA PER LA QUALITAT

Daniel Redondo (Barcelona, 1955) és Llicenciat en Dret, Diplomant en Estudis Tributaris per la Fundació Universitèria Sant Pau (Abad Oliva) i MBA per ESADE. Advocat, agent i corredor d'asseguradores, i membre de l'AEAF (Associació Espanyola d'Assessors Fiscals), al llarg de la seva carrera professional ha treballat en banca, associacions empresarials i entitats asseguradores fins que el 1992 es va incorporar a Mútua General de Catalunya. Des d'aleshores i fins el 2012, any en què va ser nomenat director general de l'entitat en substitució del Dr. Bartomeu Vicens, ha ocupat els càrrecs de subdirector general i director general adjunt. I ho ha fet sempre amb una mateixa fita: treballar perquè la Mútua sigui coneguda i reconeguda per fer les coses bé.

