

Entrevista a

Daniel Redondo cree que la crisis ha ayudado a cambiar la imagen pública de las aseguradoras a mejor hasta el punto de que "ahora tienen buena imagen". Y es que el sector, que antes era muy cerrado y conservador, ha hecho un esfuerzo por ser más transparente y explicar con claridad qué es lo que hace.

Daniel Redondo

Director general de Mútua
General de Catalunya

Foto Mútua General de Catalunya.

Si algo tiene claro el director general de Mútua General de Catalunya es que la calidad está por encima de la cantidad. Por ello, desde hace más de 26 años, Daniel Redondo trabaja para que esta entidad aseguradora sea *la mejor*. Nos lo cuenta en esta entrevista en exclusiva para *Mundo Empresarial* donde lo deja bien claro: “Nosotros no queremos ser los más grandes. Queremos hacer bien lo que hacemos y hacerlo diferente; no limitarnos a pagar siniestros.”

Texto: Emma Bouisset

uando usted tomó las riendas de la Dirección de Mútua General de Catalunya –estamos hablando del mes de mayo de 2012, en el momento álgido de la crisis económica, por tanto-, ¿cuál fue su principal objetivo?

Siempre he creído que esta dura crisis tenía su origen en la crisis ética y de valores de los años 80. Por lo tanto, lo primero que teníamos que hacer era recuperar valores: aportar tranquilidad, certeza y credibilidad, interna y externamente. Porque haciendo esto también contribuyes a la recuperación de la sociedad en la que la entidad desarrolla su actividad. Y desde un punto de vista más concreto, haces la Mútua mucho más visible, conocida y reconocida, que, al final, era el gran objetivo.

¿Y cómo lo abordaron?

Internamente, analizamos si era pertinente o no cambiar nuestro modelo asegurador, ya que en ese momento otras entidades lo que hicieron fue recortar coberturas y prestaciones. Y tomamos la decisión no sólo de mantenerlas, sino de ampliarlas, garantizando, eso sí, la calidad de siempre.

Externamente, lo que hicimos fue comunicar a los mutualistas, proveedores y entidades y empresas con las que teníamos relación, este

mensaje de recuperar valores y tranquilidad a través de los medios, para hacer presente la Mútua y que se la valorara, tanto por nuestra actividad aseguradora como por nuestra acción social, que hasta entonces había estado muy restringida a la Fundación y dirigida al tercer mundo y al patrimonio cultural catalán. A partir de entonces, la orientamos a aspectos más cercanos: niños, escuela, familias, para intentar aportar este granito de arena a la tranquilidad y, al mismo tiempo, intentando que nuestros asegurados de salud nos tuvieran presente en momentos en que no estuvieran enfermos, pues ese es el gran problema del seguro de salud. Y eso lo hicimos a través de los espaimútua. (Ver pieza complementaria)

La estrategia debió de funcionar porque, al cierre de 2017, Mútua General de Catalunya alcanzó los 76.527 mutualistas, recuperando cifras cercanas a los tiempos precrisis. El sector, sin embargo, ¿ha vuelto a ser el que era o es más sensible que otros al impacto de las tendencias macroeconómicas y demográficas?

Efectivamente, ya llevamos tres años y pico creciendo: hemos abierto una nueva área que nos está aportando 100.000 mutualistas más al año (el seguro de salud de acciden-



“EL SECTOR DE SEGUROS DE SALUD ES, HOY DÍA, RADICALMENTE DIFERENTE”



“La irrupción de las nuevas tecnologías ha cambiado el motivo por el cual un cliente se hace un seguro. Antes, el motivo era previsor. Ahora, ya no es siempre así; la gente joven, por ejemplo, lo hace para cubrir una necesidad determinada a partir de un momento concreto.”

tes deportivos) y hemos conseguido un mayor conocimiento de nuestra entidad fuera de Catalunya.

En cuanto al sector de seguros de salud es, hoy, radicalmente diferente. Quizás en el sector asegurador en general no se hayan producido tantos cambios, aunque es incuestionable que se ha vuelto más sensible, pero el de seguros de salud lo ha hecho todavía más. ¿Por qué? Pues porque existen ahora nuevos actores muy potentes como las entidades bancarias. Además, la irrupción de las nuevas tecnologías ha cambiado el motivo por el cual un cliente se hace un seguro. Antes, el motivo era previsor. Ahora, ya no es siempre así; la gente joven, por ejemplo, lo hace para cubrir una necesidad determinada a partir de un momento concreto. Pero no se formulan la pregunta desde una visión de estar tranquilo *para siempre*, que es la fi-



EL TEST

- **EL ERROR DEL QUE MÁS HE APRENDIDO:** “Querer estar en todas partes me hizo aprender a delegar y a intuir en quién podía hacerlo.”
- **MI MODELO DE LIDERAZGO:** “Con total orientación al cliente, creatividad, reflexión, acción y tenacidad y perseverancia. Y eso solo lo legitima el ejemplo.”
- **MIS VALORES EMPRESARIALES:** “Esfuerzo, confianza, transparencia, crecimiento, compromiso, protección y solvencia.”
- **EL ÉXITO SIGNIFICA...** “La satisfacción del trabajo bien hecho y compartido.”
- **EL CONSEJO DE DANIEL REDONDO PARA LAS NUEVAS GENERACIONES:** “Ilusión, preparación, trabajo... Pensar en grande es importante, porque si piensas en grande, tal vez avanzarás. Y saber disfrutar del camino hasta conseguir el objetivo. Porque si no es muy fácil que te frustres.”



lososofía final del seguro. Además, gracias a las nuevas tecnologías, la gente está mucho más informada -no sé si mejor-, y tiene mucho más al alcance obtener una buena información cuando lo necesita. Finalmente, es obvio que, para el seguro de salud, las cuestiones demográficas tienen una incidencia muy grande: si la gente vive más años, se incrementa el uso de los servicios en el último tramo de la vida.

Ha mencionado las nuevas tecnologías. ¿Están preparados para hacer frente a los nuevos retos que suponen fenómenos como el auge de las redes sociales, el big data, el avance del IoT, la IA y la robótica?

En algunos aspectos sí, y en otros, no tanto. En cuestión de redes sociales,

estamos presentes y somos activos. En cuanto al *big data* estamos en un estadio inferior; tenemos muchos instrumentos de análisis, pero no estamos aprovechando toda la información que nos dan los datos de los que ya disponemos. Así como en IoT sí tenemos iniciativas que podemos poner al alcance de nuestros mutualistas, la robótica no creo que sea un tema con mucho recorrido en nuestro caso, dado cómo funciona nuestra estructura en cuanto a seguros de salud, ya que sólo contamos con un centro propio para servicios de excelencia. Sí que tiene recorrido, en cambio, en todos los centros médicos que tenemos concertados, y en este sentido, nuestra dirección de innovación está alerta para asegurar que estén al

máximo al día en este ámbito. Donde sí nos hemos iniciado es en el servicio de videoconsulta médica que, a finales de año, estará plenamente operativo. Y en cuanto a la IA, ya utilizamos muchas prestaciones.

¿Cómo afecta todo este desarrollo tecnológico a la gestión interna de la compañía, a su liderazgo y motivación? Las plantillas del sector asegurador son unas de las más estables del mercado laboral, pero si bien estos cambios pueden suponer una oportunidad, también se pueden percibir como una amenaza...

Yo creo que en cualquier entorno, el liderazgo y la motivación de los equipos debe abordarse con proyectos, acción y buena comunicación. Los proyectos aportan ilusión porque

MUCHO MÁS QUE SALUD



“En el sector de seguros, que es un sector maduro que crece poco, todo el mundo está de acuerdo en que lo que hay que hacer es dar servicios complementarios al seguro”, explica Daniel Redondo. En este sentido, continúa el director general de Mútua General de Catalunya, en 2013 “concebimos unos espacios pioneros, los espaimútua, un nuevo concepto de oficina que pone a disposición de nuestros mutualistas 22 salas de reuniones en toda Catalunya para hacer reuniones de trabajo (espaimútua negocios), celebrar cumpleaños (espaimútua cumpleaños), participar en charlas sobre temas de salud (espaimútua salud) o acceder al método Aloha Mental Arithmetic para potenciar las capacidades intelectuales de los niños (espaimútua estudio)”.

También en esta línea de ampliar servicios y aprovechar sinergias para dar a conocer la Mútua a quienes no son mutualistas, la aseguradora firmó en diciembre de 2017 un acuerdo con Caja de Ingenieros “muy satisfactorio”, según Redondo, que ha permitido que esta entidad “comercialice nuestros seguros a la vez que nosotros les ofrecemos un “implant” de Caja de Ingenieros en nuestras oficinas”. “Además”, añade el máximo responsable de la Mútua, “estamos trabajando en un proyecto de expansión en España que debe concretarse de aquí a finales de año con esta misma filosofía de colaborar con entidades que, aunque no sean de nuestro sector, o precisamente por eso, compartan nuestros valores y forma de hacer: la calidad, la proximidad, la atención personalizada. Quizás en esto también seremos pioneros.”

conlleven un objetivo y un disfrute en el camino hacia conseguirlo. Pero las ideas se han de llevar a la práctica, y las personas las tienen que entender. Esto implica un esfuerzo por comunicarlas correctamente, cosa que no todo el mundo sabe hacer. ¿Cómo motivas, cómo haces que la gente tenga ilusión por lo que hace? Es importante que se entiendan los porqués. La comunicación, por lo tanto, debe ser la adecuada. Y como líder, tienes que estar siempre donde toca; no te puedes esconder. Y has de asumir responsabilidades dando ejemplo siempre. Esta parte es muy importante para complementar la primera.



“En cualquier entorno, el liderazgo y la motivación de los equipos debe abordarse con proyectos, acción y buena comunicación.”

Por su parte, en 30 años de carrera habrá tomado todo tipo de decisiones, pero ¿de cuál se siente usted más orgulloso y cuál ha sido la más difícil?

No te sabría mencionar una decisión en concreto, pero sí me siento orgulloso de haber tomado y de haber ayudado a tomar decisiones de todo tipo. Y también de no haberme rendido, porque en la toma de decisiones no sé cuándo tienes más responsabilidad, si cuando tú tomas la decisión o cuando le indicas a alguien el camino a seguir. Obviamente, esto requiere una profunda reflexión previa. Por eso, yo siempre digo que si tuviera que volver a tomar estas decisiones en el mismo escenario, en el mismo entorno y con los mismos datos, las repetiría.

En cuanto a la más difícil, por un lado, diría que fue poner fin a mi etapa profesional en una empresa donde creí que, cinco años después de haberla dirigido, ya había hecho todo lo que me había comprometido a hacer. Decidí ser honesto conmigo mismo e irme. Y fue difícil, porque lo más fácil, seguramente, habría sido quedarme. Por otro lado, la toma de decisiones que afectan a la carrera profesional de las personas son siempre las más difíciles de tomar.

¿Cree que las aseguradoras tienen una buena imagen?

Creo que, antiguamente, tenían más mala imagen. Hoy, si bien la gente todavía se queja de que siempre existe letra pequeña y de que cuando las ne-

cesitas, te engañan, lo hace menos que antes. Creo que, en general, las aseguradoras han hecho un esfuerzo por ser más claras y transparentes y explicar lo que hacen. El sector tradicionalmente había sido muy conservador, muy cerrado en sí mismo; era muy gris y explicaba poco. Y creo que esto ha cambiado. La crisis ha ayudado, y diría que, incluso, ahora tienen buena imagen.

¿Cuál diría que ha sido la ventaja competitiva de la Mútua?

Yo creo que nuestra ventaja competitiva ha sido, es y, mientras yo esté al frente de la Mútua, quiero que sea: “ser los mejores y diferentes”. Nosotros no queremos ser los más grandes. Queremos ser los mejores y diferentes. Hacer bien lo que hacemos y hacerlo diferente. Y esto liga con nuestro interés por la calidad y por ser diferentes y no limitarnos a pagar siniestros. Tampoco queremos ser los más grandes, porque somos conscientes de nuestras posibilidades. ¿Que si queremos crecer? Por supuesto. Y, de hecho, estamos en vías de ver si podemos pasar a la acción para expandirnos en España con unos *partners* que tienen la misma idea que nosotros y con quienes somos complementarios. Pero aún no lo podemos desvelar.

¿Y su asignatura pendiente?

Que lo sepa todo el mundo. Porque si todo el mundo lo sabe, ya creces.

Daniel Redondo (Barcelona, 1955) es Licenciado en Derecho, Diplomado en Estudios Tributarios por la Fundación Universitaria San Pablo (Abad Oliva) y MBA por ESADE. Abogado, agente y corredor de seguros, y miembro de la AEAF (Asociación Española de Asesores Fiscales), a lo largo de su carrera profesional ha trabajado en banca, asociaciones empresariales y entidades aseguradoras hasta que en 1992 se incorporó a Mútua General de Catalunya. Desde entonces y hasta 2012, año en que fue nombrado director general de la entidad en sustitución del Dr. Bartomeu Vicens, ha ocupado los cargos de subdirector general y director general adjunto. Y lo ha hecho siempre con una misma meta: trabajar para que la Mútua sea conocida y reconocida por hacer las cosas bien.

