

“ La variedad de profesiones y de conocimiento que se mueve diariamente en Zurich es un mundo tan desconocido como apasionante ”

# Grupo Zurich: solidez y cercanía

Desde abril de 2006, Julián López Zaballos es CEO del Grupo Zurich en España y miembro del Comité de Dirección de la División Europea de Seguros Generales del Grupo.

Durante 19 años desarrolló su carrera profesional en la compañía de seguros Plus Ultra, hasta que en 1997 entró en Zurich España y a principios de 1998 fue nombrado director de la Unidad de Particulares y miembro del Comité Ejecutivo español. En el año 2002 se convirtió en director del área de Negocio Zurich y miembro del Comité de Dirección.

Destaca con vehemencia las ventajas de formar parte de una multinacional con presencia en 170 países: “En este momento, más de 35 españoles están trabajando en el Grupo Zurich en el mundo. Dos de ellos están creciendo en el organigrama de la Dirección de Siniestros en Suiza. Son gente con ganas, con ilusión, con chispa, algo que llama la atención en el norte europeo. Además, ahora las generaciones tienen idiomas y el traslado es muy fácil”. Otro de los beneficios es “la posibilidad de compartir cosas, de innovar copiando lo que la compañía hace en otros lugares, y a veces el orgullo de que algo español se implante en otros países”, nos cuenta. El mismo orgullo que siente al explicar cómo un madrileño de Chamberí como él es presidente de la Unión Catalana de Entidades Aseguradoras (UCEAC).

Economista por la Universidad Complutense de Madrid y diplomado en Gestión Financiera por la Escuela de Organización Industrial de Madrid y en Seguros por la Georgia State University, no olvida mencionar a su esposa al hacer balance de su trayectoria profesional: “He tenido la enorme suerte de tener a mi mujer que ha sido capaz de compensar mis debilidades en casa. La conciliación total es imposible. Se trata de una elección personal y familiar, pero no podría haberlo hecho sin ella”.

Con más de 35 años dedicado a la industria aseguradora, nadie mejor que Julián López Zaballos para hablarnos del pasado, presente y futuro de este sector, del que dice “es un mundo tan desconocido como apasionante”.

**FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS Y ALDARA BARRIENTOS: El sector asegurador español ha demostrado su resistencia a la crisis, en buena medida por “haber hecho los deberes”. ¿Cuál ha sido la experiencia de Zurich en España durante estos momentos críticos? ¿Qué características les han permitido capear mejor una situación tan compleja?**

JULIÁN LÓPEZ ZABALLOS: El tópico es que somos un sector anticíclico, pero lo cierto es que el sector asegurador español hizo los deberes con anterioridad, pues en los años 80 tuvo que hacer frente a una pequeña crisis, la

cual resolvió sin que le costase nada al contribuyente, gracias a los fondos de garantía. A partir de ahí, las compañías se hicieron mucho más eficientes y se dotaron de recursos propios y de capital suficiente. Hay que reconocer que, en principio, el seguro nunca podrá tener una crisis de liquidez, porque cobramos por anticipado, y además somos un negocio con una gran diversificación.

Como grupo multinacional, Zurich trabaja en 170 países, lo cual representa una enorme ventaja. Cuando el huracán Sandy destruye la Costa Este de Estados Unidos, el resto del negocio de la compañía, que no ha tenido que hacer frente a un evento natural de estas características, es capaz de compensarlo. Es decir, la diversificación geográfica permite un equilibrio. Nuestra función fundamental, la esencia del negocio, está en el reparto del coste del siniestro.

Además, creo que el sector está capeando bastante bien la situación, porque se ha preocupado no solo de los clientes, sino también de los empleados y accionistas. Tenemos unos sistemas de atención y de servicio francamente buenos y, si no me equivoco, el asegurador es el único sector que durante todos estos años ha mantenido el empleo de calidad, tanto el de los casi 50.000 empleados directos, como el de todos los indirectos que se ven afectados en su ámbito de influencia.



En Zurich conviven abogados, ingenieros, arquitectos, médicos..., es decir, la variedad de profesiones y de conocimiento que se mueve diariamente es un mundo tan desconocido como apasionante. En una compañía como esta, donde trabajas desde los grandes riesgos industriales hasta el último pequeño taller, la gama de posibilidades es tremenda. Sin duda, creo que otra de las palancas que ha hecho que el sector haya funcionado bien es el talento. La calidad técnica, no solo en las cúpulas sino en la base de las organizaciones, es fundamental.

El sector asegurador español cuenta con un talento consolidado, con años de experiencia, que ha ayudado enormemente a la industria y que también supone un estímulo para la entrada de nuevos talentos. Me siento muy orgulloso de decir que cada vez somos más atractivos para los jóvenes recién titulados y de las escuelas de negocios. Estamos dando un salto cualitativo en nuestra imagen y muchos jóvenes quieren trabajar en seguros cuando, hasta hace muy poco, éramos el hermano pequeño de otros sectores.

Otro rasgo que nos ha hecho resistir esta situación es el mantenimiento de una disciplina técnica y financiera. En Zurich, estamos viendo una creciente demanda de clientes que buscan una mayor seguridad en sus inversiones. La política de nuestra empresa está enfo-

**“ La disciplina técnica y financiera del Grupo nos está permitiendo incrementar la robustez del capital como estrategia de protección para nuestros asegurados y accionistas ”**

cada a minimizar el riesgo del asegurado a través de inversiones seguras y solventes. No hemos vendido la deuda pública española que tenemos en nuestra cartera de inversiones, pero en general tenemos mucho cuidado en la gestión del riesgo del crédito. Esta disciplina técnica y financiera, a la larga, nos está permitiendo incrementar la robustez del capital de nuestra compañía como estrategia de protección para nuestros asegurados y accionistas. Por todo esto decimos que, en general, el sector ha hecho los deberes. No ha cometido locuras, ni hecho inversiones extrañas. También la Dirección General de Seguros, responsable de la regulación, ha tenido un enorme impacto en que no nos hayamos desviado, al igual que la patronal UNESPA, que ha llevado a cabo una enorme labor para ajustar los problemas que han ido surgiendo.

Lógicamente, tenemos menos nuevo negocio, lo cual está influyendo en la facturación; aunque, en los negocios de líneas personales –a pesar de que sea muy duro decirlo–, también hemos tenido una ventaja, pues la crisis ha ayudado al menor uso de las cosas, y por lo tanto a la menor siniestralidad. Sin embargo, a la vez estamos teniendo algunos problemas porque muchos comercios cierran y los pequeños que sobreviven no adquieren existencias, ya que no venden lo suficiente, y nosotros también vivimos de

las primas asociadas a los stocks de existencias. A pesar de estos ajustes, en materia de solvencia y de empleo estamos resistiendo.

**F.F.S./A.B.: ¿Cuál diría que es la asignatura pendiente del sector?**

J.L.Z.: En este momento, en Zurich tenemos un Leitmotiv: hacer entender a los clientes los riesgos, explicarles las fórmulas que tienen para protegerlos y después, por supuesto, protegerse. Es decir, a nosotros nos interesa mucho más prevenir que curar, y esto es algo que no se entiende. Ese concepto de care pasa por una pedagogía previa. El compromiso del Grupo en todo el mundo es el de atender, bajo esa idea de cuidar a clientes, empleados, accionistas y a la comunidad donde trabajamos.

Otro aspecto en el que queda camino por recorrer en la industria, aunque ha mejorado, es en la relación con el cliente. El sector asegurador español ha estado siempre demasiado alejado del cliente final. Siempre tenemos a alguien por medio y, lamentablemente, la distribución y las compañías hemos mantenido un tira y afloja sobre de quién es el cliente; cuando el cliente solo es de sí mismo.

Creo que otros sectores conocen mucho mejor a los usuarios finales, saben sus comportamientos y están poniendo encima de la mesa soluciones para ellos. Nosotros tenemos que avanzar a toda velocidad en la obtención de información, en su análisis posterior y, después, en poner acciones en marcha. Y esto, debemos hacerlo de la mano de la distribución. Creo que el conocimiento y la actuación sobre el cliente es una asignatura pendiente en el sector.

Normalmente, nos relacionamos con él al principio y durante algún momento su vida en el que le surge un problema, pero no estamos siguiendo su ciclo de vida, ya sea una empresa o un individuo. Deberíamos acompañarles siempre y saber adelantarnos a sus necesidades aseguradoras. Por eso, nuestro deber es conseguir información y analizarla, para ser capaces de proponer acciones con las que nos anticipemos a los cambios de un determinado negocio o de una persona a lo largo de los años.

**“Somos reconocidos en el mercado como una compañía suiza, conservadora, muy sólida, solvente, pero también cercana”**

**F.F.S./A.B.: Declaraba en una entrevista para *La Vanguardia* a principios de este año que “el seguro ha ganado en ciencia y eficiencia (...), pero ha perdido algo de esa confianza personal en la que la palabra valía”. ¿Dónde ha quedado el valor de la palabra en el sector seguros del siglo XXI?**

J.L.Z.: Por supuesto, la confianza y la palabra de las personas no ha desaparecido de este negocio. Lógicamente, el mundo y la sociedad han cambiado, y el seguro ha entrado en un proceso de mayor control, regulación y sistemas que hace que todo se gestione con mucho rigor técnico y financiero, algo que es fundamental.

Con aquella frase, fruto de una larga conversación y de una anécdota en concreto, me refería a una añoranza del pasado donde un viernes por la tarde, ante un determinado problema, hacías una llamada de teléfono y todo se solucionaba, gracias a la ayuda de otra persona. Hoy, como consecuencia de tanta ciencia y tecnología, hemos perdido parte de aquel romanticismo, donde todo se basaba únicamente en la confianza entre las personas; y ahora, tanto unos como otros, no nos fiamos

con la misma facilidad que antes; las normas nos obligan a todos a ser más estrictos.

Creo que es bueno un equilibrio entre ambas cosas. Sin duda la máquina, la tecnología, nos ha ayudado a relacionarnos de una forma más eficiente, pero también sigue existiendo un gran porcentaje del mercado en esta industria que se hace a través de dos personas que se ponen de acuerdo cara a cara. Es muy positivo que estemos con ciencia y con eficiencia en el sector, pero también considero que no deberíamos perder ese cariño.

**F.F.S./A.B.: Nos decía recientemente Ángel Gabilondo que la innovación no es solo hacer otras cosas, sino hacerlas de otro modo y ser otro al hacerlas de otro modo. Por lo tanto, la innovación no consiste en preocuparse únicamente por lo que pasa, sino también por lo que hace que pase lo que pasa. ¿Está de acuerdo?**

J.L.Z.: Para mí la innovación no es solo hacer cosas nuevas, sino que modificar un proceso también es innovación. En este sector, la venta de seguros por teléfono fue la gran innovación. Aquello cambió completamente el modelo de negocio.

Actualmente, en Zurich hemos modificado o reformado el modo de hacer operaciones en la casa. Hemos concentrado los esfuerzos y estamos apoyando a nuestra mediación de una manera mucho más eficiente y con mejor tecnología. No hemos cambiado el negocio, es decir, seguimos emitiendo las pólizas y dando cotizaciones del mismo modo, pero hemos variado la forma de hacer el proceso, y eso también es innovación.

En general, el sector ha evolucionado mucho, aunque todavía tenemos esa imagen de que no pagamos, asociada sobre todo a la rama de automóviles. Sin embargo, el año pasado, el seguro devolvió a la sociedad española 47.000 millones de euros, y facturamos 56.000. Creo que estamos levantando empresas, recuperando familias, cubriendo accidentes... De hecho, el asegurador español es hoy la envidia de media Europa en sistemas de gestión de sinies-





tros de automóviles. Hay acuerdos entre compañías que están siendo absolutamente eficientes y el cliente, el asegurado, no se entera, pues son las compañías quienes nos ponemos de acuerdo sin perjuicio para él. También se han producido grandes avances en las formas de contacto con el cliente para la reparación de los siniestros del hogar con asistencia.

En Zurich hemos avanzado muchísimo en productos aseguradores, porque hemos innovado alrededor del concepto inicial, añadiendo nuevas prestaciones: desde la asistencia informática, la recuperación de archivos, el ciberriesgo, la cobertura de la cadena de valor, etc. Ahora mismo, Zurich es uno de los líderes en el mundo en este último aspecto. Estamos cubriendo las consecuencias de la ruptura de la cadena de suministros en algún momento, y hemos tenido casos muy dramáticos, como el tsunami, que paralizó cientos de empresas y les generó una gran pérdida de beneficios. Igualmente, estamos siendo muy activos en ciberriesgo, un campo todavía muy nuevo, pero ya empezamos a poner cobertura encima de la mesa para prevenir y

“ **Nuestro liderazgo en Responsabilidad Civil es una de las grandes áreas de diferenciación en el mercado español** ”

cubrir los riesgos que se pueden producir si alguien logra acceder a un sistema en la red y desproteger o robar los datos. Sin embargo, en las líneas personales, existe poca diferenciación. Las pólizas de hogar, de autos, de comunidades o de accidentes, no son muy diferentes entre unas compañías y otras, y además esa innovación se copia rapidísimamente. Por eso creo que realmente no existe una diferenciación por precio ni por producto entre unas aseguradoras y otras; si acaso, el hecho diferencial radica en la forma en la que cada compañía hace las cosas y, por supuesto, en el servicio que presta.

**F.F.S./A.B.: ¿Qué es entonces lo que marca la diferencia en Zurich? ¿Qué es lo que la hace única?**

J.L.Z.: Dos aspectos fundamentales. En primer lugar, nuestra marca, construida a lo largo de 130 años de historia; y en segundo, las personas. Potenciamos la transparencia y la cercanía, en coherencia con ese principio de que el negocio cara a cara es mucho mejor. Somos reconocidos en el mercado como una compañía suiza, conservadora, muy sólida, solvente, pero también

cercana. Cercanía con la gente que trabaja en nuestras oficinas, en nuestras sucursales; cercanía con el intermediario, con el cliente y con el resto de colegas. Esto hace que seamos diferentes.

Dos de los principios básicos de la marca Zurich son seguridad y solvencia. En este momento, el Grupo está en las primeras posiciones de todos los rankings de solvencia y de todos los ratings de las agencias, algo que es muy importante para la gran empresa española que está exportando a Latinoamérica o a Asia-Pacífico; grandes clientes a los que estamos acompañando y a los que la solidez y solvencia de nuestra casa les permite no tener ninguna duda de que estaremos ahí cuando sea necesario.

Otra de las grandes áreas de diferenciación de la compañía en España es nuestro liderazgo en Responsabilidad Civil. En un momento determinado de nuestra historia, decidimos desarrollar fuerte este negocio complicado y en el que otras compañías no se atrevían a entrar. Con el paso de los años, nos hemos convertido en expertos de Responsabilidad Civil Profesional en Sanidad y de las Administraciones Públicas, donde tenemos una cuota de mercado del 60%. Somos líderes de la Responsabilidad Civil sanitaria de este país, y 15 de las 17 Autonomías están aseguradas por nosotros. Es un mundo complejo, porque se refiere a la cobertura de los daños generados a un tercero, pero sin duda es uno de nuestros puntos fuertes de diferenciación en el mercado español.

**F.F.S./A.B.: Vemos cómo, cada vez más, los bancos –cuyo conocimiento del cliente es mayor– entran en el negocio asegurador de la mano de compañías del sector. ¿Cómo cambiará el escenario en los próximos años?**

J.L.Z.: Bancaseguros ya existe, no es el futuro sino una realidad del presente. La banca tiene una capacidad de distribución capilar por el país bastante importante y, efectivamente, mucho más conocimiento del cliente. Además, en este momento coyuntural, vende poco de su core business.

Hace muchos años que la banca descubrió que asociar el seguro a su oferta le añadía valor en la relación con sus clientes, y se inició con el seguro de vida

“ **En Zurich estamos apoyando a nuestra mediación de una manera mucho más eficiente y con mejor tecnología** ”

porque era el más cercano a su actividad normal. Ahora se ha dado cuenta de que no solamente puede asociar el seguro de hogar a una hipoteca, sino que puede venderlo de manera no relacionada con su actividad bancaria y esto aplica tanto para seguros de vida como para seguros generales. La banca tiene también una enorme influencia en multitud de empresas pequeñas, medianas y grandes, a las que de alguna manera está financiando y, por qué no, valiéndose de esa influencia para venderles otros productos. Con lo cual, hoy la banca sigue siendo el principal canal vendedor de seguros de vida, de ahorro y de protección, a través de varias fórmulas. Una de ellas es la firma de acuerdos de distribución con una aseguradora o la creación de empresas con la propiedad compartida con una compañía de seguros que se encarga de la gestión, es decir, una joint venture. Esta realidad irá aumentando el tamaño de su cuota de mercado, pero a la vez seguirá conviviendo con los canales tradicionales de agentes y corredores, fundamentalmente para el negocio de no vida.

Sin duda, la banca es un actor relevante, pero también están entrando otros

players que hace cinco años no pensábamos que pudieran plantearse este tema, como Google, y él sí que tiene mucha información de las personas. Este es un reto para la industria aseguradora, pero el desafío de fondo sigue siendo el mismo: el conocimiento del cliente.

Lógicamente, el sector tiene que adaptarse, igual que lo hizo cuando surgieron las primeras líneas telefónicas. En aquel momento, los mediadores de este país pensaron que se había acabado su trabajo; sin embargo, han convivido sin mayores problemas y la tarta se ha hecho más grande. La multicanalidad ha servido de ayuda para concienciar a mucha más gente de la necesidad de asegurarse. La mediación, los canales tradicionales, tienen menos porcentaje pero de una tarta mayor, con lo cual siguen teniendo el mismo volumen y con más potencial de crecimiento.

**F.F.S./A.B.: ¿Cómo valora los nuevos canales digitales en la relación con los clientes? ¿En qué medida están afectando al sector?**

J.L.Z.: En mi opinión, el futuro se concretará en una gran variedad de clientes, con una multicanalidad clara; pero, lo más importante de todo –más allá de los nuevos canales– es que esos clientes están exigiendo no solo servicio, producto y precio, sino agilidad. Nosotros siempre hablamos del servicio posventa, sin reparar en el preventa. El cliente está pidiendo mucha más facilidad y opciones de relación, es decir, muchos más puntos de contacto.

Para mí, la gran transformación que ya se está produciendo es que el cliente quiere acceder a nosotros cómo y cuándo desee. Nuestro gran reto no es solo gestionar un buen servicio, sino gestionar las expectativas, la experiencia del cliente, y tratar de excederlas. Para conseguirlo, primero debemos definir, comunicar y pactar con él qué puede esperar de nosotros, con total transparencia. Solo así lograremos que esté satisfecho. Esto, que todavía suena demasiado teórico, es el camino. No se trata únicamente de pagar los siniestros, sino de gestionar una relación real de las expectativas que el cliente tenga en su trato con la aseguradora.

Con respecto a los canales, es cierto que ahora mismo existe un cliente, que



denominamos híbrido, que empieza a buscar información sobre la cobertura de sus necesidades aseguradoras por la red, pero que finalmente va a un mediador para terminar la consulta. Es decir, busca en la red, pero cierra la operación mediante una relación personal. También hay otro segmento de población que prefiere que sean otros quienes canalicen y se encarguen completamente de todo. Creo que la figura del intermediario o del mediador seguirá teniendo valor, aunque ya no será el 100% de la tarta, como sucedía hace 30 años.

Igualmente, han surgido fórmulas directas, bien telefónicas bien por Internet, además de los paneles de comparación o agregadores, que no son más que corredores tecnológicamente avanzados, pero que no asesoran sobre cuál es la mejor opción, solamente comparan precios. En mi opinión, el futuro puede ir hacia comparadores que asesoren a la vez. De hecho, ya existen corredores que han decidido mantener su filosofía tradicional de contacto personal, combinada con comparadores propios en la red; es decir, siguen siendo corredores pero se sirven de la tecnología.

**F.F.S./A.B.: Recientemente, Ignacio Garralda afirmaba que, en los próximos años, el sector asegurador será clave en la redefinición del estado de bienestar, sustentado en el sistema público de pensiones y en la sanidad. ¿Comparte esta opinión?**

J.L.Z.: Sin duda, el futuro pasa por la gestión del ahorro a largo plazo y de la salud. Uno de los grandes gaps de la sociedad española es que no nos concienciamos de la necesidad de ahorrar a largo plazo en cosas sostenibles y que se capitalicen a lo largo del tiempo, especialmente cuando la vida se está alargando cada vez más y no vamos a tener recursos para cubrir nuestras necesidades. Otro de los grandes desafíos de la industria es convencer a los jóvenes de que, cuando comiencen a trabajar, es el momento de hacer un plan de pensiones y de empezar a ahorrar para la jubilación. Creo que las Administraciones Públicas, de un signo y de otro, no acaban de atreverse a dar el salto y afrontar un profundo cambio del sistema apoyado, por supuesto, de una concienciación previa de la sociedad sobre la importancia del ahorro.

**“ Nuestro gran reto es gestionar las expectativas, la experiencia del cliente, y tratar de excederlas ”**

En materia de pensiones, todo indica que si llegamos a un momento donde haya un trabajador por cada jubilado, la situación será insostenible. En colaboración con el IESE y con la Fundación Edad&Vida, en Zurich hemos realizado el estudio “El reparto y la capitalización en las pensiones españolas”, con el único objetivo de contribuir en España al necesario debate sobre la reforma de las pensiones. Se trata de un riguroso estudio de excelencia académica, que plantea una reforma estructural de nuestro sistema de pensiones que garantice la capacidad económica de las personas mayores de forma definitiva y estable.

Tampoco acabamos de convencer a las Administraciones de que la colaboración público-privada mejoraría muchos de los problemas actuales. En materia de salud, hay experiencias muy positivas en la zona levantina, donde dicha colaboración está funcionando de modo eficiente, distinguiendo la propiedad de la gestión, sin politizaciones de por medio.

Desde Zurich, apoyamos fuertemente este concepto de colaboración y de reforma de ambos temas: pensiones y salud; aunque no somos asegurado-

res en este último, es decir, no somos proveedores de la asistencia sanitaria; pero sí apoyamos, entre otras cosas, porque somos los aseguradores de la Responsabilidad Civil de todos los participantes en la sanidad española.

**F.F.S./A.B.: En las trayectorias profesionales largas siempre hay espacio para los éxitos, pero también para los fracasos. ¿Cuál diría que ha sido su mayor error, cómo lo resolvió y qué aprendió de él?**

J.L.Z.: Al trabajar en una multinacional como esta, corremos la tentación terrible de culpabilizar al Grupo de algunos errores..., pero es cierto que a veces esos errores los comete uno mismo. En concreto, pensando en un caso que sucedió en la compañía en España en los últimos años, creo que no fui lo suficientemente valiente para convencer a mis responsables en Suiza de que lo que me estaban obligando a hacer era un error y, sabiendo que lo era, acabe haciéndolo. Desgraciadamente, un par de años después, mi visión se hizo realidad. Aprendí que debería haber sido mucho más sólido, firme y convincente en mis argumentos ■