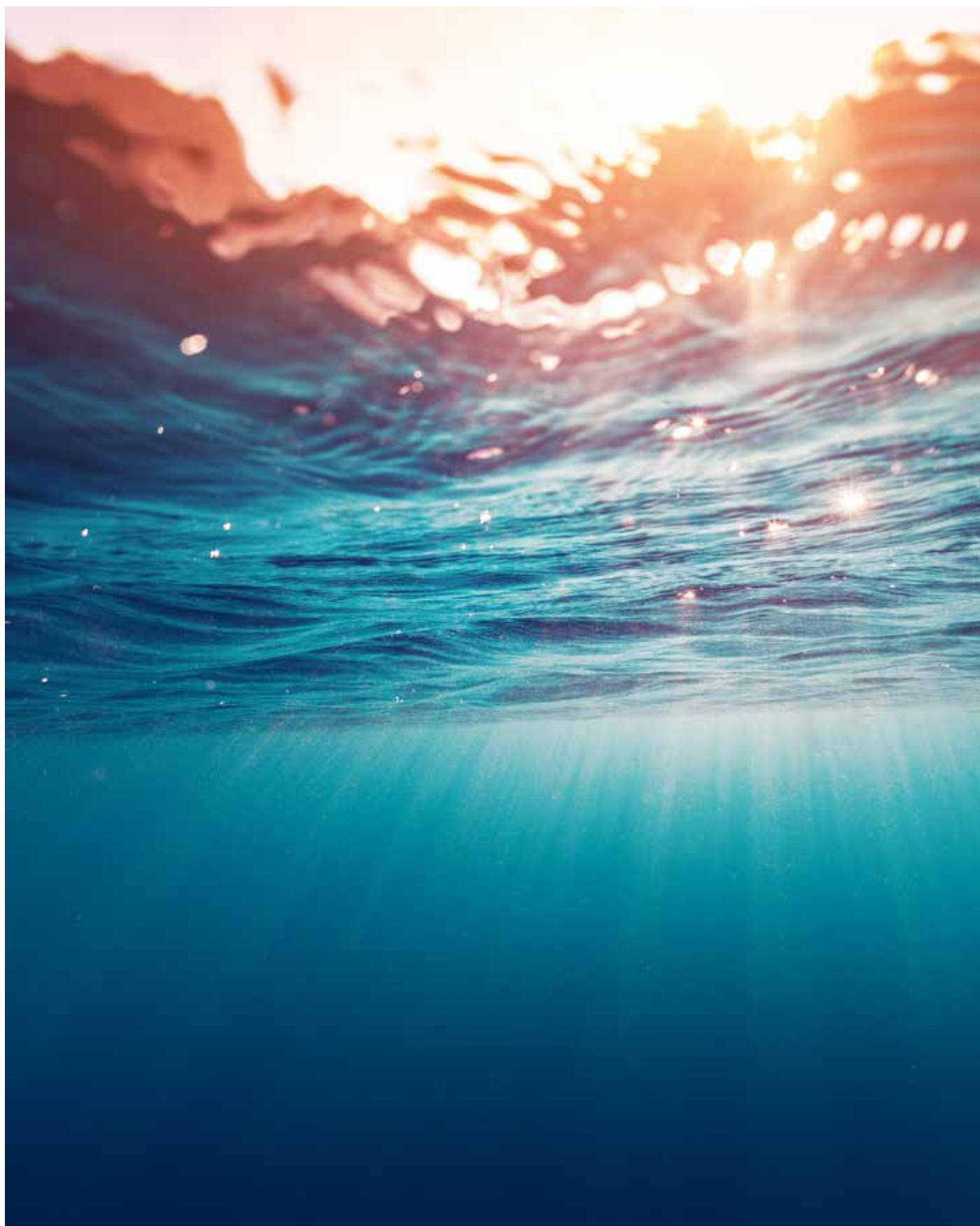


# Route to Excellence 16

---

La revista de MetLife para el mercado ibérico • Mayo 2018

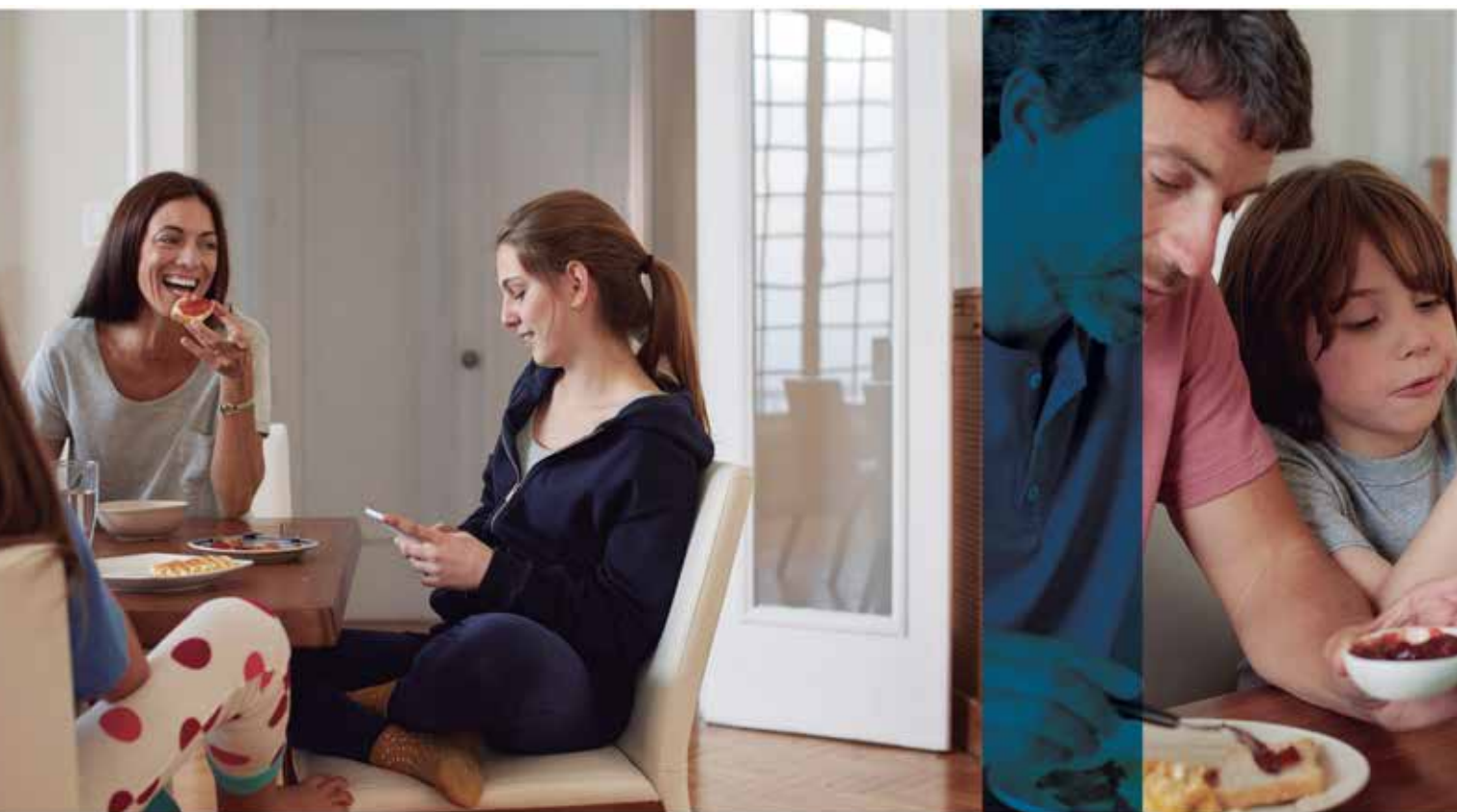


# La vida es tan valiosa, que debería ser celebrada cada día.

En MetLife nos aseguramos de proteger lo que más quieres,  
para que tú solo te dediques a disfrutar.

¿Por qué no empezar hoy?

Celebrems la vida juntos.



Exploremos la vida juntos

editorial - sumario

## En mi época

de estudiante tuve un profesor que, cuando quería remarcar algo que le resultaba especial, decía “déjenme que les cuente una historia”. Y así me gustaría empezar este texto, contándoos una historia que diría lo siguiente:

*“Coges la baqueta y golpeas el tambor. Percibes cómo tu compañero, a tu lado, ha logrado un sonido idéntico en el mismo segundo que tú. Y que no es el único. Todos tocamos al unísono y, poco a poco, el ritmo va fluyendo, y vamos consiguiendo construir una melodía armónica y vibrante. Sentimos que somos una orquesta, que estamos a tope de energía y que no existe obstáculo que no podamos superar”.*

Puede parecer que estamos hablando de algo que sucedió en un entorno muy diferente al de los seguros. Pero no es así. La escena, y las sensaciones que os relato, tuvieron lugar en las oficinas de MetLife durante nuestro último *Town Hall* y sus protagonistas fuimos nosotros, quienes formamos un verdadero equipo cohesionado y comprometido y que tenemos como objetivo dar a la sociedad ibérica las mejores soluciones aseguradoras para ayudar a nuestros clientes a disfrutar más de la vida.

Ese día sentimos que cerrábamos un ciclo marcado por un ejercicio complicado en el que supimos sacar lo mejor de nosotros mismos, en el que trabajamos como un auténtico equipo por encima de cualquier individualidad, y que, desde ya, se abre otra etapa en la que somos aún más conscientes de esa fortaleza.

Construimos nuestro futuro sabiendo que, en ese escenario, habrá cabida para el aprendizaje constante, las disrupciones tecnológicas y el cambio, que abrazamos con la certeza de que sabremos ver en él las oportunidades que nos hagan más grandes y mejores.

**Óscar Herencia**  
Director General de MetLife en Iberia

*Distribución gratuita en soporte físico y digital*

*Nota: La presente publicación tiene la consideración de boletín de empresa y está destinada a ser distribuida a los clientes, partners y colaboradores de MetLife Europe d.a.c. – Sucursal en Portugal y MetLife Europe d.a.c. – Sucursal en España. Los artículos de opinión y las respuestas dadas en las entrevistas son responsabilidad de sus autores.*

*Está expresamente prohibida, sin autorización previa de MetLife, la reproducción, utilización, publicación o mención, en cualquier formato, de la totalidad o parte de esta publicación.*



Actualidad

### I Campamento de Innovación de MetLife en España



Diversity & Inclusion

### Con M de mujer, madre y manager



De cerca

### Javier Martín Almohalla Director de Operaciones de MetLife en Iberia



Solidarios  
Inclusion Plus  
en Iberia



Tendencias

### El impacto de la inteligencia artificial en el mundo asegurador



Best Practices

### Carpe diem



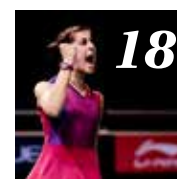
Protagonista

### Hugo Carvalho da Silva CEO de Banco Primus



Soluciones MetLife

### Collab 3.0 EMEA: Se busca talento



Sin fronteras

### Carolina Marín Guerrera del bádminton



Sabías que

### MetLife cumple 150 años



## I Campamento de Innovación de MetLife en España

El pasado 1 de febrero, más de 100 alumnos de ocho centros educativos de Madrid participaron en el primer Campamento de Innovación de MetLife, una iniciativa desarrollada junto con la Fundación Junior Achievement. Con esta actividad, MetLife ratifica su compromiso con el futuro de los jóvenes y con el papel fundamental que desempeñan en su desarrollo social. Durante una intensa jornada, una veintena de profesionales voluntarios de la aseguradora trabajaron con los alumnos participantes para resolver un caso real relacionado con las “Nuevas tecnologías en el sector asegurador”. La finalidad de este programa es promover el espíritu emprendedor, la actitud innovadora y el trabajo en equipo.



## Semana del Seguro 2018

Durante la 25ª Edición de la Semana del Seguro organizada por el INESE y celebrada en Madrid el pasado mes de febrero, MetLife en Iberia ha ofrecido la ponencia “Cómo optimizar tu propuesta de valor en un mundo cambiante”. Durante la sesión, que obtuvo un gran éxito de afluencia, varios directivos de la aseguradora desvelaron algunas claves sobre cómo mejorar la experiencia de cliente, cómo innovar en el desarrollo de productos o cómo la digitalización está transformando el sector asegurador.

## IV Carrera 15 Km MetLife Madrid Activa

El pasado 25 de marzo los corredores de la 15 Km MetLife Madrid Activa tomaron las principales calles de la capital española durante la cuarta edición de esta carrera. Se trata de una iniciativa solidaria con fines médico-científicos, que MetLife impulsa junto con el Hospital Universitario Ramón y Cajal y la Fundación Educación Activa. Gracias a todos los participantes, se ha dado un paso más en el apoyo a la investigación, formación y divulgación del Trastorno de Déficit de Atención e Hiperactividad (TDHA). Y es que un diagnóstico precoz de esta enfermedad ayuda a los niños que lo padecen a restablecer su entorno familiar y social, además de favorecer su futuro personal y profesional.

## XII Premios Hudson-ABC a la dirección de recursos humanos

Itziar Vizcaíno, Directora de Recursos Humanos de MetLife en Iberia, ha sido reconocida como mejor “Dirección de Recursos Humanos” en los prestigiosos Premios Hudson-ABC, que anualmente reconocen las mejores prácticas en gestión de personas. En el caso de MetLife, el reconocimiento se debe al proyecto “Construimos nuestro futuro”, un marco estratégico cuyos objetivos son mejorar la experiencia del empleado y adecuar la compañía al escenario futuro de trabajo.

## MetLife, galardonada por los premios Star Company de Dinheiro Vivo

MetLife ha sido reconocida como mejor compañía de seguros No Vida 2017, dentro de su categoría, en los premios Star Company de la publicación *Dinheiro Vivo*. Óscar Herencia, Director General de MetLife en Iberia, ha señalado que esta distinción se debe a la capacidad de la organización de “adaptarse a las necesidades tecnológicas, operacionales, regulatorias y de distribución” a lo largo del último ejercicio, tal y como publica el económico en su versión online. Entre los hitos del pasado año destaca el hecho de que “el canal de agencias en Portugal es la red más productiva y sostenible de la operación de MetLife en la región EMEA”.



la oferta de productos ni la estructura de los órganos de dirección de las compañías reflejan esta realidad. Algo que contradice el hecho de que “la cuenta de resultados aumenta hasta un 14% si hombres y mujeres están trabajando juntos en los estamentos de la empresa”.

Tras sus palabras, dio comienzo el debate, que moderaba Susana Pérez, y en el que además del Director General de MetLife en Iberia participaron María Andrés Marín, Directora de la Oficina del Parlamento Europeo en España, quien abogó por más apoyo legislativo para el desarrollo femenino y la conciliación; Carmen García, Cognitive Solutions Banking & Insurance de IBM, que insistió en la importancia de que las mujeres sean partícipes del nuevo mundo digital desde puestos de liderazgo; y Pilar Suárez-Inclán, Directora de Comunicación Institucional y RSE en Reale, para quien “el seguro debe cambiar, porque seguimos escuchando y compartiendo poco”.

Durante la jornada se proporcionaron interesantes datos:

**23,25%**

La brecha salarial se sitúa en España en el **23,25%**, según los últimos datos de UGT. De media, las mujeres cobran **6.000 € menos al año por hacer un trabajo de igual valor que los hombres.**

**19,1%**

La presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas que conforman el Ibex fue del **19,1%** en 2016. El sector asegurador no es una excepción, si bien la proporción de mujeres en altos mandos ha aumentado un **2%** desde 2013.

**2 de 10**

Solo **2 de cada 10** profesionales promocionados hacia cargos de alta dirección en la industria aseguradora fueron mujeres.

## Con M de mujer, madre y manager

¿Un hombre en una jornada que se titula “Liderar con tres M: mujer sí, madre seguramente y reconocida manager”? Bueno, ¿y por qué no? Hombres y mujeres han de caminar juntos en la defensa y el compromiso con la igualdad en las organizaciones.

**Óscar Herencia**, el Director General de MetLife en Iberia, participó el pasado 15 de febrero en la sesión en torno al liderazgo femenino organizada durante la Semana del Seguro 2018, la cita sectorial más importante en España, bajo el lema “Liderar con tres M: mujer sí, madre seguramente y reconocida manager”. Era el único hombre, y recogía así la invitación de Susana Pérez, Directora General de INESE.

La jornada arrancó con María Gómez del Pozuelo, CEO de Womensalia, hablando sobre liderazgo femenino y animando a las asistentes a que invitaran a sus compañeros a este tipo de encuentros, con el fin de poder trabajar juntos en pro de la igualdad.

Gran conocedora del sector, ya que fue Directora de Marketing de AIG durante tres años, Gómez del Pozuelo recordó que el 80% de las decisiones en materia de seguros las toma una mujer, pero que ni

“ El papel del hombre pasa por velar por que se cumplan todas las medidas que garanticen el compromiso de las empresas con la igualdad, además de trabajar en la línea de la corresponsabilidad en lo que a conciliación laboral se refiere. En MetLife trabajamos con determinación en la concienciación, sensibilización y el compromiso de la dirección con la igualdad de oportunidades”

Óscar Herencia, Director General de MetLife en Iberia



Explorem

JAVIER MARTÍN ALMOHALLA

Director de Operaciones de MetLife en Iberia

## “Estamos aquí para ayudar al cliente, tanto interno como externo”

Se cumple un año desde que Javier Martín asumió la Dirección de Operaciones de MetLife en Iberia. Doce meses en los que no solo se han conseguido muy buenos números, sino en el que ha sido magnífica la labor de este equipo multidisciplinar, que supera las 80 personas entre España y Portugal.

### ¿Cómo es

el día a día de la labor que lleváis a cabo desde la Dirección de Operaciones?

Desde Operaciones damos servicio a los clientes de seguros de vida y accidentes, lo cual implica a distintas áreas de negocio, desde *face to face* hasta la protección de pagos, ámbito en el que trabajamos mediante *sponsorship*, pasando por marketing directo y pólizas de seguros colectivos. Nuestra misión es atender a todos los clientes, tanto a los *partners* como a los clientes finales, de la mejor manera posible, prestándoles un servicio diferenciador. Estamos aquí para ayudar al cliente, tanto interno como externo.

En ese sentido, ¿qué objetivos os marcáis desde la dirección?

Cumplir con los planes y acuerdos de negocio, con los marcos regulatorios, cada vez más cambiantes y con mayor impacto, y adaptar el equipo a los cambios que se producen en la compañía.

¿Qué proyectos destacarías?

Entre los proyectos que estamos desarrollando, algunos de los más interesantes son los relacionados con la digitalización y la simplificación. A través de reuniones del equipo de operaciones y de incentivos a la innovación hemos conseguido lanzar proyectos que nos están ayudando a simplificar, por ejemplo, evitando duplicidades o unificando formas de trabajo en las distintas líneas de negocio.

Mencionas las novedades normativas, ¿cómo se prepara MetLife para ellas?

Contamos con el apoyo de equipos a nivel global, y con grupos de trabajo a nivel local. Este año el gran reto es el GDPR, que busca proteger los datos de los clientes. Nosotros tenemos, en algunos casos, información relativa a su salud, su situación financiera, etc., por lo que nos impacta bastante. De ahí que estemos adaptando diversos procesos. Adicionalmente está la nueva Directiva

de Distribución de Seguros IDD que también nos impacta y tenemos que estar preparados cuando entre en vigor.

Como ingeniero, tu formación es tecnológica. ¿Eso te permite tener una visión diferente del negocio?

Sí, la verdad es que intento llevarlo todo a la parte tecnológica. Los seres humanos realizamos muchas cosas que las máquinas no pueden llevar a cabo, pero todo lo demás intentamos automatizarlo, digitalizarlo y simplificarlo.

*“El análisis de datos es clave para la toma de decisiones. Uno de los proyectos más ambiciosos para este año es el Data Quality”*

# MetLife

## os la vida junta



**¿Podrías darnos ejemplos de cómo ha transformado la tecnología la Dirección de Operaciones de MetLife?**

Hace un tiempo empezamos a enviar toda la documentación que podemos en formato digital, de manera que es más rápido y más cercano para el cliente, y le proporciona mejor atención. También intentamos que las operaciones que nos solicitan los asegurados sean gestionadas de forma online siempre que sea viable.

**¿Cómo es la experiencia del cliente con MetLife?**

Uno de nuestros objetivos es tratar al cliente, venga por el canal que venga, de la misma forma. Independientemente de que llame al *call center*, sea un cliente de marketing directo, de una póliza de colectivos... Queremos que se sienta cómodo, que las respuestas que reciba estén unificadas y que tenga un recuerdo memorable de cómo ha sido atendido, que haya sido fácil contactarnos y que le hayamos dado una respuesta



**“Los seres humanos realizamos muchas cosas que las máquinas no pueden llevar a cabo, pero todo lo demás intentamos simplificarlo, digitalizarlo y automatizarlo”**

## Para saber más

### ¿Dónde y cuándo naciste?

Nací hace 45 años en Madrid. He pasado parte de mi vida fuera, porque mi padre era ingeniero y trabajó en A Coruña y Cádiz.

### ¿Tienes familia?

Estoy casado y tengo dos hijos, un niño de 9 y una niña de 14.

### ¿Tienes alguna afición?

El deporte, sobre todo juego al pádel y al frontón. Hace unos años también me aficioné a la equitación. He hecho dos veces el Camino de Santiago a caballo, y este año espero repetir.

### Tu momento favorito del día...

Cualquier momento es bueno para mí. Tanto en la oficina, donde tengo unos compañeros magníficos, como en mi casa o haciendo deporte. Soy una persona optimista, siempre veo el vaso medio lleno.

### ¿Qué es lo que más valoras de un equipo?

Tres cosas: que sean equipo entre ellos, la lealtad y la capacidad de trabajo.

sencilla. Y, por supuesto, ayudarle en momentos tan delicados como un siniestro, facilitándole la gestión de cierta documentación, cuando el cliente puede estar impactado afectivamente.

### ¿De qué herramientas y canales dispone MetLife en Iberia para conseguir que esa experiencia del cliente sea la mejor posible?

Monitorizamos mucho toda la parte de *call centers* con los que colaboramos, contamos con encuestas a clientes en los diferentes puntos de contacto con la compañía y disponemos de un sistema de alertas que nos indica si algo está fallando en algunos de nuestros procesos ligados con la experiencia del cliente. Buscamos determinar que las medidas que tomamos tienen un beneficio para el cliente y contribuyen al objetivo que nos hemos marcado.

### ¿Qué importancia tiene el análisis de datos para la toma de decisiones?

Es clave y de hecho implica a otro de los proyectos que tenemos para este año, el Data Quality.

### ¿En qué consiste?

En ver todos los datos que tenemos con relación al histórico de pólizas, garantizar que son correctos, que podemos trabajar con ellos vía los consentimientos del cliente, y contar así con una visión única de cada uno de ellos. De esta forma cuando un asegurado llama, está totalmente identificado, sabemos cuántas pólizas tiene con nosotros y podemos asesorarle de forma personalizada.

### ¿Cuál es la filosofía de MetLife en ese sentido?

Estamos en proceso de convertirnos en una compañía *data driven*. De

hecho, el proyecto Data Quality está planteado a nivel EMEA y es un proyecto bastante ambicioso.

### ¿Cómo valoráis la capacidad de autoservicio del asegurado?

Lo contemplamos de forma positiva. Cada vez somos todos más independientes. Para determinadas situaciones es mejor contar con la opción del autoservicio y disponer de operaciones de manera automática. Cada vez hay mayor conocimiento de la tecnología y los sistemas son más fáciles de usar, con lo cual nos ayuda a todos. Aunque hay cosas que el cliente no tiene por qué conocer, como la ley, y nosotros podemos aportar esa parte humana.

### ¿Cuáles son las tendencias que hay que seguir en materia de operaciones en el sector seguros?

Destacaría *blockchain*, cuyo concepto es tener la información desagregada en la que prima la inmediatez y la inmutabilidad. Es algo que, en el sector asegurador, estamos viendo que se puede aplicar en el área de operaciones: hay muchas cosas que se pueden hacer de una manera inmediata y tenemos que buscar nuevas tecnologías que nos ayuden a ello.

Pero no nos miremos solamente a nosotros, miremos fuera. Una de las cosas que me gusta hacer cuando viene gente nueva es, tras un par de meses, preguntarle qué cambiaría sin pensar en seguros. Una de las respuestas más gratificantes que he recibido últimamente provino de una persona que dijo que aquí sobra papel. Ahora estamos poniendo nuevos procesos en marcha que nos van a liberar de ese exceso.





# Inclusion Plus en Iberia

**MetLife da un paso más en su compromiso con la promoción de la cultura financiera. Y lo hace lanzando Inclusion Plus, una competición que busca ideas brillantes para aumentar el bienestar económico de la sociedad ibérica.**

## Atraer participantes

de España y Portugal con soluciones innovadoras que ayuden a empoderar a los individuos y a las comunidades que cuentan con pocos recursos económicos, contribuyendo a mejorar su bienestar financiero y a reducir su vulnerabilidad económica. Este es el objetivo de Inclusion Plus, una competición para acelerar la innovación y la inclusión financiera, que MetLife Foundation ha lanzado a nivel global y que ahora llega a la península ibérica de la mano de Verb, especialista en este tipo de programas.

“Como parte de nuestro compromiso con la sociedad, es muy importante para nosotros apoyar las iniciativas emprendedoras e invertir en el talento que aportan soluciones innovadoras para mejorar el bienestar y la capacidad financiera de la sociedad, ayudando a las personas a tomar decisiones más fáciles y mejores”, ha explicado Óscar Herencia, Director General de MetLife en Iberia.

### Mala salud financiera

España y Portugal sacan peor nota que la media de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en términos de ahorro o niveles

de deuda, dos de los principales indicadores de salud financiera. Si nos fijamos en los ingresos medios anuales, estos han disminuido un 6% en los hogares españoles desde 2005, y aunque en Portugal siguen siendo similares a los de entonces, las familias lusas han experimentado una gran inestabilidad de la que se están recuperando desde hace poco.

Durante la competición, los colaboradores de MetLife ejercerán como jueces y asesores de los participantes de España y Portugal, contribuyendo con cientos de horas de voluntariado. Además,

## 90.000 €

**En el evento final, previsto para la primera semana de julio, MetLife Foundation concederá 90.000 € en subvenciones entre los ganadores**

ayudarán a los equipos que lleguen hasta la semifinal a desarrollar sus planes de negocio. Los finalistas competirán en un evento que se celebrará durante la primera semana de julio, en el que la MetLife Foundation concederá un total de 90.000 € en subvenciones.

“

El bienestar financiero es un problema complejo que no se puede resolver con una única solución. Nuestra plataforma colaborativa tiene un impacto social y nos permite conectar a emprendedores, inversores, socios corporativos, colaboradores y miles de personas. Al fortalecer esta red no solo estamos promoviendo una gran idea, sino que fortalecemos también el ecosistema de innovación”

Suzi Sosa, CEO de Verb

# El impacto de la inteligencia artificial en el mundo asegurador

La aplicación de la inteligencia artificial ya es una de las grandes tendencias en el sector asegurador. La inversión en estas tecnologías ha crecido mucho en el sector *insurtech*, y en ella se ha depositado la esperanza de mejorar la operativa y facilitar el camino hacia la personalización de la oferta aseguradora.



## ¿Pueden

las máquinas emular el cerebro humano? Han pasado 20 años desde que una máquina fue capaz de derrotar al maestro del ajedrez Gary Kasparov. Desde entonces, se han ido disipando dudas sobre esta cuestión. La inteligencia artificial (IA) ha demostrado su potencial en procesos que incluyen el aprendizaje (adquiriendo información y reglas para utilizar la información), el razonamiento (empleando esas normas para llegar a conclusiones) y la autocorrección.

La inteligencia artificial ha llegado a nuestras vidas junto a otras tecnologías, como la robotización, el Internet de las Cosas, el *machine learning*, *blockchain* o el big data, y está impactando en cómo las empresas se relacionan con las personas, ya sean clientes o proveedores. El sector asegurador, claro está, no es una excepción.

### En auge

Desde la industria aseguradora se percibe que la inteligencia artificial es esencial para poner en manos de los clientes un mayor grado de personalización y, por ende, una mayor satisfacción. Un ejemplo: la IA permite pasar de evaluar un determinado riesgo a monitorizarlo en tiempo real, llegando incluso a poder prevenirlo. Por no hablar del potencial en cuanto a la eficiencia operativa que representa para las propias compañías. En definitiva, un servicio más personalizado

y en tiempo real, una gestión más eficiente y un *pricing* más preciso son algunas de las ventajas que podría tener la aplicación de la inteligencia artificial en el mundo del seguro.

Una reflexión que, como un buen sistema de inteligencia artificial, nace de los datos. En concreto, del análisis realizado por Accenture de 450 acuerdos de startups durante tres años. El resultado de esta investigación se volcó en el informe “The Rise of Insurtech”, cuyas principales conclusiones, publicadas en 2017 y recogidas en varios medios especializados, son que la inteligencia artificial (IA) y el Internet de las Cosas (IoT) representan actualmente casi la mitad de la inversión total de las startups de tecnología de seguros (*insurtech*) a nivel mundial. Una inversión que se ha cuadruplicado desde 2015, si bien IA e IoT solo representan un cuarto de la oferta *insurtech*, lo que lleva a los autores del estudio a afirmar que “estas tecnologías están preparadas para interrumpir la industria en los próximos años”.

También hay voces que recuerdan que el progreso no es un camino de rosas. El prestigioso físico Stephen Hawking llegó a decir que “la inteligencia artificial podría significar el fin de la raza humana”. Sin llegar tan lejos, entre los desafíos de la IA se encuentran los ciberriesgos, que ya afectan de pleno al sector asegurador.

## Experimento a la japonesa

En 2017 una compañía de seguros japonesa sustituyó 34 puestos de trabajo, hasta ese momento desempeñados por humanos, por un sistema de inteligencia artificial. Este había de encargarse de escanear y analizar historiales médicos, para tomar decisiones relativas a las coberturas de las pólizas, posteriormente supervisadas por trabajadores de carne y hueso. Con ello la compañía esperaba aumentar la productividad un 30% y amortizar en menos de dos años la inversión inicial de 1,7 millones de euros.

## Algunas capacidades de la IA



### EVALUAR EL RIESGO DE MANERA MÁS PRECISA

La inteligencia artificial procesa gran cantidad de datos mediante algoritmos de aprendizaje. Lo cual permite tomar decisiones *data driven*, otro de los conceptos más utilizados en los foros profesionales, que no es otra cosa que decisiones basadas en la información y no en la intuición.



### FACILITAR LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Si conocemos de manera más precisa los riesgos de cada cliente, así como sus necesidades, será posible adecuar tanto las coberturas como el *pricing* a sus circunstancias. Es decir, hacer realidad el paradigma de la personalización en seguros y mejorar la experiencia de los usuarios.



### OPTIMIZAR LOS PROCESOS

La automatización puede aplicarse a la operativa de formas muy diversas. Entre las más interesantes, la utilización de chatbots para la atención al cliente, o los *smart contracts* –un contrato que es capaz de ejecutarse y hacerse cumplir por sí mismo, de manera autónoma y automática, sin intermediarios ni mediadores– mediante tecnología *blockchain*.



### ANÁLISIS PREDICTIVO

“Las aseguradoras ya están al tanto de todos estos desafíos inminentes, como las nuevas regulaciones, los clientes más exigentes y el envejecimiento de la población. El diferenciador crítico para las aseguradoras será minimizar los riesgos futuros a través del análisis predictivo explorando las vastas cantidades de datos enriquecidos”, explica el analista de un informe de la consultora Ovum.



### PREVENIR EL FRAUDE

Las soluciones de prevención de fraudes y optimización de reclamaciones mediante inteligencia artificial permiten a las aseguradoras identificar de forma proactiva patrones de fraude emergentes y aplicar herramientas para reducir y eliminar los pagos fraudulentos y los costes de recuperación.

# Carpe diem



**Nos colamos en las sesiones de *town hall* que MetLife en Iberia organiza en Madrid y Lisboa. Esperábamos cifras y estrategia, y nada fue como lo habíamos previsto. ¿Quieres una pista? Te damos tres. Rostros conocidos, mucho ritmo y un mensaje: disfruta aquí y ahora.**

## A comienzos

del pasado enero recibimos una invitación para asistir a las dos sesiones de la reunión anual de MetLife, conocida internamente como *town hall*, que se celebraban el 30 y 31 de enero en Madrid y Lisboa respectivamente. Aceptamos, imaginando que al ser el primer encuentro de 2018 habrá presentación de resultados, tras un ejercicio complicado en el que todos los colaboradores han tenido que dar lo mejor de ellos mismos, a los que probablemente se sumará el planteamiento de los nuevos objetivos y algún reconocimiento.

Llega el día señalado en el calendario: miércoles 30 de enero. El reloj de las oficinas de MetLife en Madrid marca la una de la tarde. Está a punto de comenzar el *town hall*, así que nos dirigimos hacia el auditorio, estrenado hace solo unos meses. Nos sentamos y poco a poco las sillas se van ocupando. El espacio está a rebosar.

Como era de esperar, arranca nuestro Director General Óscar Herencia para contar cómo marcha la compañía, y decide hacerlo invitando a dos consultores a subirse al estrado. Las ideas inspiradoras siempre son bienvenidas, pienso. Pero ¡un momento! Algo sucede. Oigo risas al fondo de la sala. Me giro y no lo puedo creer: los “supergurús” son Antonio Resines y Melanie Olivares. Todos los presentes conocemos a estos actores, que tantas historias han protagonizado en la pequeña y en la gran pantalla, y en seguida rompemos a aplaudir, llenos de curiosidad. ¿Tendrán algo que decirnos sobre seguros?

Resines lanza una pregunta al auditorio: “¿Alguien sabe lo que es el *carpe diem*?” Melanie responde sonriendo: “Disfrutar, saber que lo importante es aquí y ahora”. Y cuando juntos han conseguido que confirmemos nuestro compromiso alzando nuestras voces...

empiezan a sonar lo que parecen unos tambores. Sin embargo, lo que realmente aparece es un chico armado con botellas de plástico vacías como únicos instrumentos. Enseguida se ve rodeado por sus compañeros de Toom Pak que, en un momento, montan un vibrante espectáculo sonoro ganándose la complicidad del público, especialmente cuando logran un frenético ritmo solo con radiales. Saltan chispas literalmente, y tenemos la sensación de presenciar la magia de la percusión en estado puro.

### Rumbo a Lisboa

“Ha sido un subidón, me he divertido, me he reído”; “he alucinado”; “ha sido una manera espectacular de comenzar el año”. Resuenan en mi cabeza las impresiones del equipo español de MetLife, mientras vuelo camino de Lisboa. Mañana día 31 es el turno del equipo portugués y no me lo perdería por nada del mundo.



Al llegar al edificio, subo hasta la última planta de las oficinas lisboetas intentando disimular y contener la emoción, pero no puedo evitar cierto ritmo de samba a cada paso. Apenas puedo aguantar en mi silla mientras Óscar Herencia abre el acto, y es que mis sospechas se ven confirmadas cuando anuncia que un “consultor” va a acompañarle. ¿Quién será esta vez? El actor y presentador João Manzarra hace su aparición, y luciendo simpatía, además de traje y corbata para meterse bien en el papel de “asesor”, nos habla de la importancia de celebrar los momentos y aprovechar lo que tenemos, todos al mismo ritmo, como si fuéramos una orquesta.

Más que imaginarla, la metáfora se hace realidad cuando irrumpe otro orador y reparte instrumentos por la sala, incluidos el CEO y Manzarra, quien acto seguido demuestra su talento con el *beatboxing*, el arte de simular con la boca los sonidos de una caja de ritmos. Es solo el principio, pues a él se suman los artistas del grupo Alma, que inmediatamente nos ponen en pie.

### *En 2017 MetLife en Iberia consiguió los mejores resultados de su historia*

Ya no podemos parar de bailar y salimos a la impresionante terraza del edificio de MetLife. En el exterior el sol brilla y, equipados por grupos con tambores y otros instrumentos de percusión, ¡nosotros somos los protagonistas de la batucada! Poco a poco, entre risas, los ritmos de cada grupo se fusionan creando una sola melodía y mostrando la buena sintonía del equipo. El aplauso final es cálido y lleno de fuerza, precisamente como ha comenzado 2018 en MetLife: cargados de energía para hacer frente a un año lleno de nuevos desafíos en el que volveremos a dar lo mejor de nosotros.

## Grandes motivos para celebrar

A pesar de que 2017 estuvo marcado por momentos difíciles, el equipo de MetLife en Iberia no solo no se vino abajo, sino que consiguió los mejores resultados de su historia, que también han sido los mejores que se han alcanzado en España y Portugal si analizamos estos mercados por separado.

Iberia ha conseguido situarse como primera operación en beneficios tanto de la región Western Central Europe, de la que forman parte 13 países, como la cuarta en EMEA, constituida por 30 países.

HUGO CARVALHO DA SILVA  
CEO de Banco Primus

**“La colaboración  
con MetLife  
es un excelente  
ejemplo de la  
capacidad de  
generación de  
valor para los  
clientes”**



## MetLife en Portugal colabora desde hace diez años con Banco Primus, que actualmente afronta retos interesantes, como la evolución del mercado de crédito al consumo en Portugal y la entrada del Grupo Pepper en el accionariado.

### ¿Cómo

describirías el panorama de la financiación al consumo en Portugal?

El mercado de crédito al consumo en Portugal presenta, desde 2014, una dinámica de fuerte crecimiento. La preocupación del Banco de Portugal y la consiguiente proliferación de nueva regulación y recomendaciones, implicará la necesidad de que las instituciones de crédito efectúen ajustes en su oferta, procesos y procedimientos que pueden traducirse en una reducción de los niveles de crecimiento del mercado. Sin embargo, el mercado del crédito al consumo deberá, probablemente, seguir presentando una dinámica de incremento, al menos, en el año en curso y en el próximo.

**Y Banco Primus: ¿Cuál es el posicionamiento actual de la compañía en este escenario?**

El Banco Primus ha caracterizado su actuación por desarrollar una política a largo plazo, a fin de asegurar una capacidad continua de generación de valor no solo para el accionista y los colaboradores, sino también para clientes y socios. La financiación del automóvil es, y seguirá siendo, el core de la actividad desarrollada, basado en un fructífero y robusto modelo de distribución a través de intermediarios de crédito, vinculados o a título accesorio. La colaboración con MetLife es un excelente ejemplo de la capacidad de generación de valor para los clientes, mediante la puesta a disposición, a título opcional, de productos de seguro adecuados a sus necesidades y no centrados exclusivamente en la obtención de impactos inmediatos positivos en el producto bancario del Banco Primus.

**¿Cuáles son los planes de futuro con la entrada del Grupo Pepper?**

En el segundo semestre de 2017, Crédit Foncier de France (CFF) celebró un *Shares Purchase Agreement* con el Pepper Group Limited (PGL), sobre la totalidad del capital social de Banco Primus. El PGL alía, de este modo, una presencia mundial, en el ámbito de financiación especializada, *servicing y property*, materializada en más de 35 mil millones de euros de activos bajo gestión y más de 1.800 colaboradores, al Banco Primus y, así, la posibilidad de desarrollar, en Europa, nuevas actividades de financiación y la captación de depósitos bancarios.

La transacción en cuestión está sujeta a la finalización de los necesarios procedimientos de autorización (sin

oposición) por parte de las autoridades competentes, en particular, el Banco de Portugal y el Banco Central Europeo, que se espera que pueda estar concluida a principios del segundo semestre de 2018. De este modo, el final del presente año y el año 2019, así como los que se seguirán, deberán caracterizarse por un incremento de la actividad, soportada en robustos ratios de capital (CET1 del 18,2% *-fully loaded-* a 31 de diciembre de 2017), el lanzamiento de nuevos productos, la implementación en nuevas geografías (bajo el denominado pasaporte europeo) y, previsiblemente, la modificación de la denominación social.

**Según datos de la OCDE, en Portugal los ingresos medios anuales netos por hogar son similares a los del año 2005. Las familias han pasado por momentos**

*“El mercado del crédito al consumo deberá, probablemente, seguir presentando una dinámica de incremento en el año en curso”*

**de gran inestabilidad de la que se están recuperando recientemente. ¿Cómo ha influido este entorno en la evolución de deuda privada?**

El llamado “período de crisis” tuvo un impacto muy severo sobre los ingresos de las familias portuguesas, especialmente motivado por un “brutal aumento” de la presión fiscal. De igual modo, la coyuntura económica incidió en un incremento de los niveles de desempleo, factor que agudizó la presión sobre los hogares nacionales y, consecuentemente, determinó una reducción del consumo. Disiento de algunas voces y opiniones

## Perfil

Hugo Carvalho da Silva, con formación en Gestión, inició su actividad profesional en 1998 en el área de crédito al consumo. Desde entonces, ha desempeñado funciones en el sector bancario, en varios países de Europa, hasta su integración en el Banco Primus en 2010, entidad en la que desempeña funciones de Chief Executive Officer desde marzo de 2013.

que recientemente han calificado de alarmante la evolución del consumo de las familias. En una economía caracterizada por salarios (significativamente) inferiores a los niveles de los países europeos comparables, el crédito constituye un factor de especial relevancia social e, incluso, de democratización en el acceso a los bienes de consumo.

**Desde tu visión, ¿qué papel desempeñan los seguros en los créditos al consumo?**

El Seguro de Protección al Crédito tiene una importancia capital en la minimización de los impactos, en las familias, derivados de imprevistos que, muchas veces, afectan severamente los cimientos del hogar. El Seguro de Protección de Crédito constituye, de este modo, un valor añadido para los clientes con un factor multiplicativo de retorno en caso de siniestro.

**¿Cómo valoráis la relación con MetLife?**

La asociación entre MetLife en Portugal y Banco Primus está a punto de celebrar su décimo aniversario, viéndose fortalecida cada día, como resultado de una búsqueda y preocupación constantes

por adaptar las características de los productos (seguros) ofrecidos al perfil y las necesidades de los clientes objetivos. Este hecho, apoyado en los equipos de MetLife y del Banco Primus, especializados y con un alto nivel de dedicación y excelencia, ha permitido un incremento constante de la cartera de primas bajo gestión y de los niveles de servicios de referencia en el acompañamiento, en todo momento, a los clientes.

**Uno de los valores de Banco Primus es “la apuesta por la innovación de productos y por las nuevas tecnologías”. ¿Cómo lleváis a cabo esta estrategia?**

El Banco Primus se ha caracterizado por la capacidad de innovación y adaptación de sus productos y servicios en función de las necesidades de los clientes y socios, basando los respectivos procesos en soluciones con una fuerte incorporación del componente tecnológico que se traduce en significativas ganancias de eficacia y eficiencia. Como resultado de este posicionamiento histórico, con naturalidad, el Banco ha estado la génesis de la creación de la AFIP (*Associação de FinTech e InsurTech Portugal*) con el fin de apoyar la innovación y, en especial, a las iniciativas que, a través de sus soluciones y productos, permiten seguir incrementando el valor a los clientes y a los socios.

# Collab 3.0 EMEA: Se busca talento

**Una plataforma abierta y global que invita al mundo tecnológico a colaborar con la industria aseguradora: así es Collab 3.0 EMEA.**

## Resolver algunos

de los mayores desafíos en materia de innovación en el ámbito de Europa, Medio Oriente y África (EMEA). Este es el ambicioso objetivo con el que MetLife lanza Collab 3.0 EMEA, un programa mediante el cual la aseguradora lanza una invitación a emprendedores e investigadores que quieran aliarse con la compañía y hacer realidad sus sueños de negocio.

La convocatoria, lanzada a mediados de marzo y cerrada a finales de abril, se dirigía a aquellos especialistas tecnológicos capaces de plantear soluciones a los desafíos de negocio de

MetLife en diferentes áreas, como la experiencia de cliente, la distribución y el desarrollo de soluciones aseguradoras entre otras.

“Estamos combinando desafíos empresariales reales de toda nuestra empresa global con ideas externas para construir las mejores soluciones para nuestras áreas de negocios y clientes. Fundamentalmente, nuestros *champions* locales apoyarán y colaborarán con los finalistas durante todo el proceso”, ha señalado Michel Khalaf, presidente de EMEA de MetLife.

Todos los participantes están siendo sometidos a un exigente proceso de selección para escoger a los ocho mejores. Los finalistas serán emparejados con empleados de MetLife, que ejercerán como mentores y les ayudarán a desarrollar su idea. Todos ellos se verán las caras durante la final, el momento de la verdad, que tendrá lugar durante la Collab Summit EMEA y Demo Day en Londres, los días 11 y 12 de julio. Será entonces cuando se dé a conocer quién merece el premio: un contrato de 100.000 dólares para desarrollar su solución y su puesta en marcha dentro de MetLife en





# 148

solicitudes de startups para participar en Collab

# 119

voluntarios del equipo de MetLife en EMEA participan como mentores del programa

**Las startups participantes en Collab 3.0 EMEA compiten por un contrato de 100.000 dólares para desarrollar soluciones piloto con MetLife EMEA**



EMEA, estableciendo la primera piedra de una relación a largo plazo con la aseguradora.

### Experiencia global

Los expertos subrayan la importancia de que las aceleradoras corporativas se apoyen en la especialización. Es el caso de Collab, que ya ha demostrado sus buenos resultados en sus dos primeras ediciones, Collab 1.0 y Collab 2.0.

Fue creado por LumenLab, el centro de innovación de MetLife Asia, donde ya se han desarrollado con éxito dos convocatorias, una de ellas en Singapur en 2016 y la segunda en Japón en 2017. Entre las dos, generaron 250 propuestas procedentes de más de 35 países diferentes. Entre ellas, el proyecto de Klaas Stijnen, CEO de Montoux, que brilló en la edición nipona. Klaas desarrolla actualmente un piloto para optimizar el *pricing* de productos en colaboración con MetLife Japón.

Hasta la fecha, MetLife ha otorgado más de medio millón de dólares en contratos en colaboración con Asia. Estos contratos comerciales se han destinado al desarrollo de soluciones prácticas que aportan valor tanto a los negocios como a la experiencia del cliente de MetLife.

### Colaborar para ser más fuertes

Collab es prueba de la decidida apuesta de MetLife por la innovación. Tanto, que la compañía no duda en mirar hacia la colaboración con startups especializadas en *insurtech* como una de las mejores vías para seguir evolucionando en esta era digital. “Nos tomamos en serio la transformación de la industria de seguros y la forma en que interactuamos con nuestros clientes, pero sabemos que no podemos hacerlo solos”, afirma Zia Zaman, directora ejecutiva de LumenLab y directora de innovación de MetLife Asia. Para Zaman, buscar sinergias es el mejor modo de sentar las bases para el día de mañana: “Nunca se puede innovar más rápido que el mercado. Estamos construyendo un ecosistema más fuerte para el futuro”.

## ¿Para qué sirve Collab?

- **Hallar soluciones de negocio**  
El mundo ha cambiado y las aseguradoras se enfrentan a desafíos nunca vistos hasta ahora. MetLife define como “desafíos de negocio” todas aquellas áreas donde se podrían generar eficiencias o mejoras de operaciones con la introducción de la tecnología. Esta es una respuesta a esta aspiración, ya que permite contemplar los problemas con una mirada fresca y hallar soluciones a los retos del negocio.
- **Comprometer al equipo**  
El voluntariado de los empleados, que ejercen como mentores, es una de las piezas clave del programa. Así, Collab permite incrementar el compromiso de los empleados con la compañía, utilizando la innovación como ese elemento capaz de generar adhesión.
- **Acelerar ideas**  
La rapidez con la que es necesario plantear prototipos –independientemente de la fase de la cadena de valor a la que sean relativos–, testarlos y lanzarlos al mercado es cada vez mayor. Iniciativas como esta permiten generar un seguimiento veloz de las nuevas soluciones.

En definitiva, Collab es una oportunidad única para trabajar con equipos diversos, resolver un problema y proponer soluciones innovadoras cuyos beneficios acaban redundando en el consumidor.

CAROLINA MARÍN / Guerrera del bádminton

## “Continuar creciendo como deportista me hace feliz”

¿Sabías que el volante de bádminton es el objeto más veloz del deporte y que puede superar los 300 kilómetros por hora? Carolina Marín (Huelva, 1993) ha logrado poner en el mapa un deporte desconocido para muchos, el bádminton. Una disciplina en la que ha logrado la proeza de ser una de las 10 mejores de este deporte dominado por las jugadoras asiáticas.

### Empezaste

a los 8 años por diversión. ¿Cómo acaba una onubense siendo una de las mejores jugadoras de bádminton del mundo?

Con mucho trabajo y muchas horas de entrenamiento. Y rodeándome de un equipo increíble que me ha enseñado y me ha ayudado en todo momento.

**Has sido campeona en Río de Janeiro 2016, dos veces campeona del mundo, tres de Europa, y Premio Nacional del Deporte 2014. ¿Cuál sido el momento más inolvidable de tu carrera?**

Todos los logros que he conseguido hasta ahora (y a los que quiero seguir sumando más) han sido increíbles y no los voy a olvidar, porque me han servido para subir peldaños en mi trayectoria. Pero el momento de la

medalla de oro en los Juegos Olímpicos fue el más importante hasta ahora.

**A pesar de que el bádminton es un deporte individual, ¿qué importancia tiene para ti el trabajo en equipo?**

Es mucho más importante de lo que parece. Aunque yo compito en individual, comparto pista y entrenamientos con otros 12 compañeros, que son fundamentales para seguir creciendo. Y luego está el equipo técnico, los fisioterapeutas, el trabajo mental, toda la gente del CAR [Centro de Alto Rendimiento Deportivo de Madrid] y la Blume de Madrid [la residencia para deportistas]... Hay mucha gente que pone su granito de arena y a la que les estoy enormemente agradecida.

**El año pasado sufriste algunas lesiones, ¿qué papel ha tenido en tu carrera saber aprender del fracaso?**

No considero la lesión como un fracaso, sino un imprevisto que surge en un momento dado y que hay que afrontar. Además, sirve para aprender, porque facilita la reflexión y el análisis. Aunque no es agradable para ningún deportista, hay que convivir con ello y asimilar que nadie se libra de sufrir lesiones.

**¿Cuál es tu motivación?**

Disfrutar del deporte que llevo practicando desde que era pequeña y continuar creciendo como deportista. Eso me hace feliz, porque provoca seguir teniendo objetivos y desafíos por cumplir.

**¿Qué le pides al futuro?**

Sobre todo, salud, para que las lesiones aparezcan lo menos posible.



*“No considero la lesión como un fracaso, sino un imprevisto que sirve para aprender, porque facilita la reflexión y el análisis”*



## MetLife cumple 150 años

El tañido de la campana redobla en la Bolsa de Nueva York. Ha sido Steve Kandarian, el CEO de MetLife, quien la ha hecho sonar con energía para celebrar que el 24 de marzo la compañía cumplió 150 años. ¡Felicidades!



*La actual MetLife dio sus primeros pasos en España en 1969 y en Portugal en 1985. El equipo ibérico comparte este legado, con el orgullo y la ilusión de poder continuar este camino durante los próximos 150 años.*

### Desde su

nacimiento en 1868, MetLife ha evolucionado de manera constante, transformándose para responder a las necesidades de los clientes, y cuidar de las comunidades en la que desarrolla su trabajo. Esa ha sido la filosofía que ha motivado sus decisiones estratégicas, desde salir a Bolsa en el año 2000 hasta adquirir Alico, lo que supuso llegar a 40 nuevos mercados.

### Implicados con la comunidad

A lo largo de estos 150 años, MetLife ha tratado de generar un impacto positivo en el negocio y en el bienestar de los clientes, pero también en la sociedad. ¿Sabías que, a principios del siglo XX, MetLife respondió a la crisis sanitaria producida entre la clase trabajadora estableciendo un equipo que impartía nociones de prevención? También contaba con un servicio de enfermería a domicilio que, desde 1909 y durante 44 años, atendió a más de 20 millones de personas.

Un espacio en la radio con ejercicios (a lo Jane Fonda), fondos para la investigación sobre el tratamiento de la tuberculosis, o

un programa de educación sobre nutrición para madres, que redujo dos tercios de la mortalidad infantil, son solo algunos de los ejemplos de las numerosas acciones llevadas a cabo durante un siglo y medio para mejorar el día a día de la población.

Este compromiso continúa y prueba de ello es que, desde que fue creada en 1976, la Fundación MetLife ha aportado más de 783 millones de dólares en subvenciones y 70 millones en inversiones relacionadas con múltiples programas. Desde 2013, esta entidad centra todos sus esfuerzos en la inclusión financiera mundial.

### Historia de innovación

MetLife ha sido pionera en múltiples ocasiones. Desde ser la primera en ofrecer seguros de vida industriales en 1879, hasta instalar la primera computadora de la industria de seguros de vida en 1952. Esa cultura de innovación está hoy más viva que nunca. MetLife mantiene enriquecedoras relaciones con startups, e incluso cuenta con su propia incubadora – MetLife Digital Accelerator –, gracias a la cual está redefiniendo la experiencia de los clientes.



Exploremos la vida juntos

**40<sup>a</sup>** posición  
en la lista  
**Fortune 500<sup>®</sup>**  
del año 2016

Especialistas  
en protección  
desde hace más de  
**45 años**  
en Iberia



En 2016, MetLife en  
Iberia lanza el proyecto digital  
“Seguros de lo que importa”  
focalizado en conseguir una  
verdadera conexión  
con sus clientes

MetLife Europe d.a.c., Sucursal en España es una Compañía del  
Grupo MetLife • Avda. de los Toreros, 3 - 28028 Madrid

CIF: W-0072536-F Tlf.: 900 201 040

www.metlife.es © 2017- MetLife, Inc. Todos los derechos reservados.