



12

“

Jaime Anchústegui

ES UNO DE LOS EJECUTIVOS ESPAÑOLES DE MÁS ALTO RANGO EN UNA MULTINACIONAL EXTRANJERA. EL CEO INTERNACIONAL DE LA ASEGURADORA **GENERALI** APUESTA POR EL CRECIMIENTO, LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA Y SOBRE TODO POR EL TALENTO

Ana

compra

xico, Br

Asia y,

supues

en Espa



Enluzamos los en Mé- asil, por to, na

Jaime Anchústegui (San Sebastián, 1961) tuvo que cambiar de vida para alcanzar el éxito profesional. Hace más de 30 años, como muchos otros españoles, se puso a vender pólizas de seguros en busca de un futuro mejor. Todavía se ríe cuando se acuerda de *Toma el dinero y corre*, donde el peor castigo que podían sufrir los reclusos que aparecían en la primera película que dirigió Woody Allen era ser encerrados en una celda junto a un corredor de seguros

POR FRANCISCO OLEO
FOTOGRAFÍA THOMAS CANET

que no paraba de venderles todo tipo de productos.

“Las generaciones anteriores llegaban al mundo del seguro por un fracaso o por un cambio radical de vida, porque el sector siempre te daba la oportunidad de desarrollarte profesionalmente vendiendo pólizas. Así empezamos muchos”, comenta Anchústegui, que es ingeniero superior agrónomo y cambió el campo, las ovejas y el queso, por un MBA y unos billetes de avión con destino a Perú. Después de trabajar en Unieco entró a formar parte de un proyecto pionero del gigante italiano **Generali**, que buscaba buenos profesionales para convertirlos en directivos en Latinoamérica. “Fue muy duro, pero también una época maravillosa de mi vida en la que aprendí lo que no está en los escritos”. Ahora la situación es muy distinta en el mundo del seguro. “Hoy la gente llega por el camino del éxito. Nos ocupamos de buscar a los mejores profesionales en las universidades. Contratamos MBA, ingenieros, físicos y matemáticos, buscamos ▶





gente brillantísima que sea capaz de hacer grandes cosas y que, a veces, son los hijos de nuestros agentes de toda la vida". Todo sea por dar a luz los algoritmos que gobernarán el mundo y al sector asegurador.

Anchústegui ha recorrido el grupo a lo ancho y a lo alto, y desde el pasado mes de enero es el nuevo CEO internacional. **Generali** es la tercera aseguradora europea por volumen de primas (68.537 millones de euros), tras la francesa Axa y la alemana Allianz, que ya solo proceden en un 33% de Italia. Está presente en 50 países y tiene 57 millones de clientes. Supera los 540.000 millones de euros en activos y cuenta con 71.000 empleados en todo el mundo. En España ocupa la octava posición por volumen de primas, pero quiere más, mucho más.

P. ¿Qué planes tiene Generali en un mercado cada vez más competido y en plena transformación?

R. Hemos pasado de ser un buen jugador local en distintos países a convertirnos en una auténtica multinacional. En 2012 decidimos cambiar la filosofía del grupo. Pasamos de hablar italiano y el idioma autóctono en cada país donde estábamos a comunicarnos solo en inglés. Prácticamente en un año ya éramos una compañía dotada de un proceso de control de talentos, con remuneraciones globales, con multitud de programas y proyectos internacionales, movimiento de personas por todo el mundo... En España trabajan muchos extranjeros y muchos españoles están fuera. Y hay muchas personas de diferentes nacionalidades en la dirección del grupo. Somos multiculturales y cuidamos la diversidad. Ha sido un cambio muy fuerte.

P. Usted es el responsable directo también de Latinoamérica y Asia, dos mundos muy diferentes pero cada vez más conectados económicamente. ¿Qué buscan a ambos lados del Pacífico?

R. Somos una compañía principalmente europea, con más del 80% de las primas en el Viejo Continente. Pero *Latam* y Asia son las zonas de crecimiento.

En América me gustaría mu-



“

Hay 38 billones ociosos en cuentas corrientes. La gente no sabe dónde invertir”

“Si queremos un futuro para este país, debemos dar una salida a los jóvenes”

“España es hoy exportadora de talento. Nos lo piden a todas horas y a todos los niveles

”

Jaime Anchústegui

cho hacerlo en *asset management* (gestión de activos), que es una parte consustancial al seguro. Queremos crecer en Brasil y México con alguna operación importante. Turquía, un país grande, serio y ordenado, la puerta entre Oriente y Occidente, es otro mercado que está siempre en mis oraciones. Si surgen oportunidades las miraremos con mucho interés.

Las condiciones de trabajo y la velocidad de desarrollo son mucho más agresivas en Asia que en Latinoamérica, pero esta última tiene unas élites muy preparadas y ofrece grandes oportunidades para cualquier empresa. El gran reto es hacer buena aquella frase de Octavio Paz que decía: "Latinoamérica es el continente del futuro y siempre lo será", pero sin la segunda parte.

A pesar de sus grandes desafíos macroeconómicos y políticos, nos interesa mucho Argentina, donde somos líderes del sector. Es un país con un talento extraordinario. También queremos volver a Colombia y Perú, de los que tuvimos que salir, si encontramos los socios adecuados.

En Asia somos uno de los grandes actores del mercado. Queremos seguir creciendo en China, donde tenemos dos empresas y somos socios de CNPC (China National Petroleum Corporation). Viajo hasta allí una o dos veces al mes.

En India trabajamos con Future, la mayor firma comercial del país. También estamos en Malasia, Indonesia, Tailandia, Vietnam y Filipinas. Queremos ganar presencia en todos ellos, con agentes y con las redes propias que estamos desarrollando. Tampoco descartamos compras.

P. ¿Qué papel desempeña España dentro del grupo? ¿Se plantean comprar también algo aquí?

R. Estamos analizando posibles adquisiciones en Brasil, México, Turquía y, por supuesto, también en España, que en términos de volumen es el cuarto país para **Generali** en Europa tras Alemania, Francia e Italia.

España es uno de los países más rentables de todo el grupo, una de las filiales más eficientes, con una capacidad de innovación y una pulcritud en su servicio fantásticas. Es un mercado sano

y muy competitivo, y por eso queremos seguir creciendo. El gran punto de partida fue la integración que hicimos de Vitalicio y La Estrella. Llevamos a cabo una transformación tecnológica y del talento que ha servido de modelo al grupo. Las redes de agentes son más eficientes aquí que en otros países, comparables a las de Italia, en donde nuestra presencia es 10 veces mayor.

España ha pasado de ser un receptor de talento a un exportador claro. Estamos mandando continuamente gente fuera, nos lo piden a todas horas y a todos los niveles. Lideramos proyectos e introducimos muchos españoles trasversalmente en un buen número de ellos.

P. ¿Cómo afrontan las nuevas normas internacionales de contabilidad que afectan al sector asegurador: la NIF 17 sobre contratos de seguros y la NIF 9, sobre instrumentos financieros?

R. Son cambios que suponen barreras para jugadores más pequeños y que a nosotros nos obligan a invertir con fuerza en capital y en conocimiento. Pero en **Generali** pensamos que todo aquello que sea bueno para el cliente lo será también para el mercado y para nosotros. Podríamos pensar que es mejor seguir como estamos, cómodos y tranquilos, pero la vida no es así. Contamos con un equipo enorme para adaptarnos y convertir el cambio en una herramienta de competitividad.

P. La regulación y la extensión de la globalización acabarán provocando nuevas fusiones y adquisiciones. ¿Están preparados para el desembarco de gigantes tecnológicos como Google, Apple o Amazon?

R. Si queremos competir un día con ellos o con las compañías del sector con las que lleguen a acuerdos, deberemos ser buenos en lo que hacemos y ser capaces de contratar a los mejores profesionales y retenerlos.

Su ventaja competitiva frente al sector asegurador es que están más cerca del cliente y lo conocen mejor. Es evidente que si entran en nuestro mercado tratarán de quedarse con una parte del negocio. Por eso es clave que desarrollemos los mismos conocimientos, seamos sensibles a lo que pide el cliente y lo conozcamos bien. Tuviéramos que consolidar todas nuestras bases de datos, analizar la información y luego integrarlo todo en el negocio. Es en lo que estamos ahora mismo.

Estamos en conversaciones con muchos de ellos a nivel glo-

bal y llevando a cabo proyectos conjuntos que pueden o no fructificar, pero a mí se me hace muy difícil pensar que estos gigantes puedan competir en gestionar riesgos. Tendrán que aliarse con alguien que sepa y buscar distribuciones conjuntas, que es lo que nosotros pretendemos.

P. ¿Les cuesta encontrar perfiles para los nuevos puestos que surgen en el sector asegurador? Usted que se conoce bien muchos otros países, ¿cómo valoramos nuestro sistema educativo?

R. Aunque hay un buen nivel educativo en las escuelas de ingeniería y en muchas facultades, el margen de mejora es elevado. Los chicos que salen de las universidades de Francia, Alemania o Reino Unido tienen una capacidad de competir y de introducirse en el mundo profesional mejor que los nuestros.

P. ¿Cree que se está produciendo una desaceleración de la economía, como opinan cada vez más organismos y expertos?

R. A veces pienso que en el futuro viviremos en una permanente recesión, porque los ciclos se aceleran cada vez más.

El otro día leía en uno de esos informes habituales que me pasan en **Generali** que hay 38 billones de euros en el mundo solo en cuentas corrientes. ¡Pufffff!, solo por eso pienso que aquí va a pasar algo. ¿Es normal que tengamos esa enorme liquidez ociosa y sin producir? Eso lo que quiere decir es que hay mucha incertidumbre. La gente no sabe dónde invertir.

P. ¿Qué es lo que más le preocupa de la situación política y económica actual en España?

R. Me inquieta muchísimo el paro, especialmente el juvenil. Necesitamos mejorar la educación, también las pensiones y me preocupa que el 67% de los salarios sean mileuristas. Para crear empleo de calidad deberíamos empezar por la educación y dedicarnos a hacer cosas diferentes para competir fuera. Tenemos un país muy complejo y pocas oportunidades. Me da mucha pena que más del 40% de los jóvenes no tengan empleo ni expectativas de encontrarlo, y que si lo consiguen su sueldo sea de 600 euros al mes.

Hay un altísimo porcentaje de españoles que están inquietos y que no saben lo que va a ser de sus vidas. Si queremos estabilidad y un futuro para este país, debemos preocuparnos de nuestros jóvenes, de darles trabajo y una salida. ■

“We will evaluate acquisitions in Mexico, Brasil, Asia and Spain, as well”

Jaime Anchústegui (San Sebastián, 1961) achieved professional success changing his life. More than 30 years ago, like many other Spaniards, he began selling insurance policies in search of a brighter future. He still laughs when he thinks about *Take the Money and Run*, Woody Allen’s directorial debut wherein the worst punishment an inmate could suffer was to be locked in a cell with an insurance broker incessantly selling all types of products.

“Previous generations came to the world of insurance through failure or radical life-changing circumstances, because the sector always provided the opportunity to develop a professional ability to sell policies. That’s how many of us started,” recalls Anchústegui, an agronomist who changed fields, trading sheep and cheese for an MBA and a plane ticket to Peru. After working at Unieco, he joined a pioneering project of the Italian giant, Generali, which, at the time, was looking for talented professionals to become managers in Latin America. “It was a very hard but wonderful time in my life when I learned what isn’t written in books.”

Today the situation is very different in the world of insurance. “People arrive on the path to success. We comb universities for the top professionals. We hire MBAs, engineers, physicists, and mathematicians, in search of brilliant people who are capable of great things and who, occasionally, are the children of our lifelong agents.” All to find the algorithms that will govern the world and the insurance industry.

Anchústegui held positions throughout the chain of command before being appointed the new international CEO last January. Generali is the third largest insurer in Europe by volume of premiums (€68.537 billion), after France’s Axa and Germany’s Allianz, though only 33% originates from Italy. It operates in 50 countries and has 57 million clients. Its assets exceed 540 billion and it employs 71,000 people around the world. In Spain, it ranks eighth by volume of premiums, but it wants more. Much more.

What plans does Generali have in an increasingly competitive market in the midst of a full transformation?

We have gone from being a good local player in various countries to becoming a real multinational. In 2012, we decided to change the group’s philosophy. We went from speaking Italian and the native languages of the countries where we operate to only communicating in English. In under a year, we were equipped with a talent control process, global remunerations, several international programmes and projects, people moving all over the world, etc. Many foreigners work in Spain, while many Spaniards work abroad. And there are people from different nationalities in the team. We are multicultural and we value diversity. It’s been a dramatic change.

You are directly responsible for Latin America and Asia, two very different worlds that are increasingly connected economically. What are they looking for on either side of the Pacific?

We are primarily a European company, with more than 80% of premiums on the Old Continent. But Latam and Asia are the areas experiencing growth. In the Americas, I would like to undertake asset management, which is an integral part of insurance. We want to expand in Brazil and Mexico through major operations. Turkey, a large, serious, and orderly country—the gateway between East and West—is also on my wish list. If opportunities arise, we will examine them with great interest.

The working conditions and the speed of development are much more aggressive in Asia than in Latin America, but the latter has some highly prepared experts and offers great opportunities for any company. The big challenge is to make good on the Octavio Paz quote: "Latin America is the continent of the future and always will be," but without the second part.

Despite its major macroeconomic and political challenges, we are very interested in Argentina, where we lead the industry. It is a country with extraordinary talent. We would also like to return to Colombia and Peru (which we had to leave) if we find the right partners.

In Asia, we are one of the big players on the market. We want to continue growing in China, where we have two companies and we partner with CNPC – China National Petroleum Corporation. I travel there once or twice a month.

In India, we work with Future, the country's largest retail firm. We are also in Malaysia, Indonesia, Thailand, Vietnam, and the Philippines. We want to increase our presence in all of these regions, with agents and the proprietary networks we are developing. We're also not ruling out acquisitions.

What role does Spain play within the group? Have you considered buying something here?

We are analysing possible acquisitions in Brazil, Mexico, Turkey and, of course, Spain, which ranks 4th in terms of volume for Generali in Europe, behind Germany, France, and Italy.

Spain is probably one of the most profitable country in the whole group, one of the most efficient subsidiaries, with the capacity for innovation and order in its fantastic services. It is a healthy, highly competitive market, which is why we aim to continue growing here. We made good inroads with the merger of Vitalicio and La Estrella. We underwent a technological and talent transformation that has served as the model for the group. The agent networks are more efficient here than in other countries, comparable to those in Italy, where our presence in the market 10x greater.

Spain has shifted from being a talent importer to a talent exporter. We are continually sending people abroad. They request it all the time, at every level. We spearhead projects and include many Spaniards in a fair number of them.

How are you handling the new international accounting standards that affect the insurance industry: IFRS 17 on insurance contracts and IFRS 9 on financial instruments?

They are changes that pose barriers for smaller players and that require us to invest heavily in capital and knowledge. But at Generali, we believe that anything that is good for the client is also good for the market and for us. We could think it's better to continue as we are, comfortable and unruffled, but life isn't like that. We have a huge team that will help us adapt and turn the change into a competitive tool.

The regulation and extension of globalisation will eventually lead to new mergers and acquisitions. Are you ready for the arrival of tech giants like Google, Apple and Amazon?

If, one day, we want to compete with them or with the industry companies they partner with, we have to be very good at what we do; we also have to be able to hire the best professionals and retain them.

Their competitive advantage vis-à-vis the insurance sector is that they are closer to clients and know them better. Naturally, when they enter our market, they'll get a part of the business. That's why it is crucial to develop the same expertise, be sensitive to what clients need, and know them well. To that end, we had to consolidate all of our

databases, analyse all the information and then integrate them to the business. That's what we're doing at the moment.

We are in talks with many of them globally and engaged in joint projects that may or may not bear fruit, but I find it difficult to think that these giants can compete in risk management. They would have to partner with someone in the know and find joint distributors, which is what we aim to do.

Is it challenging to find the profiles to fill new positions in the insurance sector? As someone who is very familiar with other countries, how would you rate our educational system?

Although there is a good level of education at engineering schools and in many faculties, there is room for improvement. University graduates in France, Germany, and the United Kingdom have a capacity to compete and are better equipped to enter the labour market.

Do you think there is an economic slowdown, as more and more experts claim?

Sometimes I think in the future we'll live in a permanent recession, because the cycles continue to accelerate.

The other day I read in one of the usual reports they give me at Generali that there are EUR 38 trillion in current accounts around the world. Wow! That alone makes me think something will happen. Is it normal that we have this enormous amount of idle liquidity without producing? That means there is a lot of uncertainty. People don't know where to invest.

What worries you the most about the current political and economic situation in Spain?

Unemployment worries me a lot, especially youth unemployment. We need to improve education and pensions. It concerns me that 67% earn roughly €1,000/month. To create good jobs, we need to start with education and dedicate ourselves to doing different things in order to compete abroad. We have a very complex country with few opportunities. It saddens me that more than 40% of young people have no job and no expectations of finding one, and if they do, they'll only earn €600/month.

There is a high percentage of Spaniards who are uneasy and who don't know what will become of their lives. If we want stability and a future for this country, we need to focus on our young people, give them jobs and options in life.