

# entrevista a

## Nikos Antimissaris

Consejero – Director General MAPFRE ASISTENCIA  
Madrid – España



Contact center de MAPFRE ASISTENCIA en China

Nikos Antimissaris, griego de nacimiento, cursó la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de Lieja (Bélgica), vinculándose a España el último año de universidad, al estudiar entre 1992 y 1993 en la Universidad de Valladolid (España) dentro del programa europeo ERASMUS. Completó su formación académica con el MBA del Instituto de Empresa *Business School*, de Madrid (España). Además del griego, domina el inglés, el francés y el español.

Su carrera profesional se inició en 1994 en su país natal con MAPFRE ASISTENCIA, como Director General de la Unidad de Negocio de Grecia. En 2001 fue trasladado a los Servicios Centrales en Madrid para dirigir el negocio del área geográfica de Europa y Oriente Medio. En 2004 fue promocionado a Subdirector General de la entidad y desde 2006 ostenta el cargo de Consejero Director General de MAPFRE ASISTENCIA.

*“MAPFRE ASISTENCIA aporta una solución integral a sus socios aseguradores que incluye, no sólo la suscripción del riesgo (por la vía del reaseguro), sino también toda la infraestructura operativa para la tramitación de los siniestros y la prestación de los servicios.”*

Nikos Antimissaris habla siempre en primera persona del plural porque siente que alcanzar en 2013 un volumen de ingresos de mil cien millones de euros es una labor de los seis mil empleados de MAPFRE ASISTENCIA desde los cuarenta y cinco países en que está presente. Afrontan el futuro de un mercado global con la innovación y las nuevas tecnologías como aliados, para ofrecer a sus socios y asegurados en el mundo de la Asistencia un gran valor añadido y las soluciones adecuadas para cada caso.

**“Your life. Our world”. Tu vida. Nuestro Mundo. Así se dirige hoy MAPFRE ASISTENCIA a sus clientes para mostrar su vocación de servicio. Si se creó en 1990, ¿cómo ha evolucionado desde entonces su plan de negocio?**

En realidad, el concepto de “Asistencia” en MAPFRE empezó en 1986 cuando se creó el departamento de Asistencia en el seno de MAPFRE MUTUALIDAD que, por aquel entonces, era la entidad del Grupo especializada en el Seguro de Automóviles. El objetivo inicial era cubrir las necesidades internas de MAPFRE, que en aquel momento ya era la aseguradora de automóviles líder en España, y la primera en incluir la cobertura de “Asistencia en Carretera” como un servicio de valor añadido en todas

sus pólizas de seguros de autos.

En 1990, el Grupo MAPFRE decidió convertir la actividad de Asistencia en una línea de negocio para desarrollarla a nivel internacional, dotándola de una estructura propia y un equipo de gestión con dedicación exclusiva. Fue entonces cuando se creó en España MAPFRE ASISTENCIA Compañía Internacional de Seguros y Reaseguros S.A. como compañía monoproducción orientada a la Asistencia al Viajero a través de la Asistencia en Carretera y la Asistencia Médica. Rápidamente se abrió la operación de Portugal, así como filiales en distintos países de Latinoamérica.

En paralelo, basándose en su clara vocación de servicio y su espíritu innovador, MAPFRE ASISTENCIA empezó, rápidamente, a diver-



Centro médico en República Dominicana



**Si un asegurado solicita un servicio, aunque para nosotros sea un trabajo cotidiano, puede representar para el asegurado una situación de estrés y de angustia. La mejor forma de darles respuesta es ponernos en su piel en los momentos difíciles**

sificar sus actividades con el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Gracias a todo ello, hoy tenemos una compañía que podríamos definir como “multiproducto/multiservicio” con presencia física en los cinco continentes. Nuestro día a día consiste en aportar soluciones a una gran variedad de necesidades de nuestros asegurados. Somos muy conscientes de que cuando un cliente solicita un servicio, aunque para nosotros sea un trabajo cotidiano, puede representar para el asegurado una situación de estrés y de angustia. La mejor forma de darles respuesta es ponernos en su piel en los momentos difíciles. De allí nuestro lema “Your Life. Our World”.

**A finales de 2012, MAPFRE ASISTENCIA era ya la cuarta aseguradora mundial de Asistencia por volumen de ingresos, ¿qué otras magnitudes la definen?**

Esperamos cerrar el año 2013 con unos mil cien millones de euros de ingresos y con un crecimiento superior al veinticinco por ciento respecto al año anterior. Si conseguimos este objetivo, pasaremos a la tercera posición del ranking mundial, ya que el ritmo de crecimiento

de nuestros competidores directos es claramente inferior. Este desarrollo se ha acompañado de unas excelentes ratios de rentabilidad con un ROE superior al 15 por ciento y un ratio combinado del 93,8 por ciento. Tenemos presencia directa en cuarenta y cinco países, y desarrollamos negocio en más de ochenta mercados, todo ello con una plantilla de unos seis mil empleados.

**Internacionalizar o, más bien, globalizar un modelo de negocio, implica no sólo hablar idiomas, sino conocer en profundidad la idiosincrasia de la sociedad de cada país donde se va a trabajar para poder adoptar y adaptar con éxito. ¿Cómo esquematizaría la estrategia de implantación en un país nuevo?**

Durante la primera década de desarrollo de MAPFRE ASISTENCIA, la expansión internacional se basó exclusivamente en una estrategia de crecimiento orgánico con creación de *start-ups*, fundamentalmente en mercados poco desarrollados y, muchas veces, a través de *joint ventures* con aseguradoras locales en cada país. A partir del año 2000, hemos combinado el crecimiento orgánico con algunas adquisiciones,



## InsureandGo

Se trata de una adquisición de gran calado estratégico para MAPFRE ASISTENCIA. InsureandGo es el mayor distribuidor *on-line* de Seguros de Viaje en el Reino Unido, el mercado más importante del mundo de este tipo de seguros. Cada año comercializa, aproximadamente, dos millones y medio de pólizas de seguros de viaje a través de su plataforma *on-line*.

Esta adquisición, realizada en 2010, aportó a MAPFRE ASISTENCIA un profundo conocimiento en la distribución de seguros *on-line* que ahora ponemos a disposición de nuestros partners a nivel mundial. De hecho, desde la adquisición de InsureandGo, hemos lanzado operaciones *on-line* que distribuyen hoy distintos tipos de seguros en más de diez países.

<http://www.insureandgo.com/>

fundamentalmente en Europa y Norteamérica. Hoy seguimos explorando nuevos mercados, y estamos abiertos a todas las posibilidades, en función de las oportunidades que se presenten.

### **El mundo de la Asistencia es muy amplio, ¿podría agrupar los sectores en los que trabajan?**

El negocio de Asistencia, en sentido amplio, sigue siendo la actividad principal de la compañía. Sin embargo, en los últimos años, y siguiendo una clara estrategia de diversificación, MAPFRE ASISTENCIA ha desarrollado también una segunda línea de negocio que denominamos internamente "Riesgos Especiales". Incluye productos de seguros de nicho, como Garantías, Extensión de Garantías de todo tipo de equipo, Seguros de Avería Mecánica, *GAP Insurance*, seguros de protección de pagos o de protección de ingresos en caso de accidente, enfermedad o desempleo, seguros ligados a tarjetas de crédito o *affinity cards*, entre muchas otras opciones. Desde el punto de vista de *marketing*, los productos y servicios de la línea de Asistencia se presentan bajo la marca MAPFRE ASSISTANCE, mientras que los de la línea de Riesgos Especiales se presentan bajo la marca MAPFRE WARRANTY.

Hoy trabajamos con más de mil seiscientos socios corporativos en todo el mundo. Aproximadamente la mitad son aseguradoras y, en general, resultan ser los principales actores en cada uno de los mercados en los que operamos. Las aseguradoras que colaboran con nosotros tienen acceso a una amplia gama de productos y servicios para sus carteras de asegurados de líneas personales (automóviles, hogar, salud, vida). Adicionalmente, intentamos ampliar nuestra colaboración ofreciendo productos específicamente diseñados para otros sectores, como el de la Automoción, el sector Financiero (bancos minoristas o financieras de consumo), la industria del Turismo, el sector de la gran distribución o las compañías de suministros, entre otras.

### **Si las compañías de seguros constituyen actualmente el grueso de clientes, ¿qué valor añadido les puede ofrecer MAPFRE ASISTENCIA?**

MAPFRE ASISTENCIA aporta una solución integral a sus socios aseguradores que incluye, no sólo la suscripción del riesgo (por la vía del reaseguro), sino también toda la infraestructura operativa para la tramitación de los siniestros.

**MAPFRE ASISTENCIA aporta una solución integral a sus socios aseguradores que incluye, no sólo la suscripción del riesgo (por la vía del reaseguro), sino también toda la infraestructura operativa para la tramitación de los siniestros y la prestación de los servicios**



**Se trata, en definitiva, de apoyar a las aseguradoras ofreciéndoles nuevas vías de obtención de importantes ventajas competitivas**

tros y la prestación de los servicios. Nuestro objetivo consiste siempre en ayudar a nuestros socios buscando beneficios directos y/o indirectos para ellos. Directos, a través de la generación de nuevas fuentes de ingresos o de reducción de costes (a través de los servicios de apoyo a la gestión de los siniestros, reducción de fraude, etc.); e indirectos, gracias a la fidelización de su cartera y la diferenciación respecto a la competencia, por ejemplo.

Eso permite beneficiarse a nuestras cedentes de las múltiples ventajas de la comercialización de nuestros productos aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada a nivel internacional por parte de MAPFRE ASISTENCIA sin, por otro lado, tener que asumir riesgos, ni invertir en la infraestructura necesaria. Se trata, en definitiva, de apoyar a las aseguradoras

ofreciéndoles nuevas vías de obtención de importantes ventajas competitivas.

#### **¿De qué productos y servicios concretos para las aseguradoras estaríamos hablando?**

Tenemos dos tipos de productos: a) los que se ofrecen a los asegurados como un valor añadido a productos tradicionales, por ejemplo la Asistencia en Carretera como cobertura adicional del seguro de automóviles, la Asistencia en el Hogar como parte del seguro de Hogar, o la Asistencia Médica Internacional como parte del de Salud; y b) los que se comercializan de forma independiente (*stand-alone*) como el Seguro de Viaje, el Seguro de Protección de Pagos de un préstamo, Seguro de Extensión de Garantía para vehículos nuevos, Seguro de Avería Mecánica para vehículos de ocasión o el

## “Think globally - Act locally”

MAPFRE ASISTENCIA, al igual que la mayoría de las grandes multinacionales, está estructurada en forma piramidal: unos Servicios Centrales, seis Direcciones Regionales y cuarenta y cinco Unidades de Negocio.

Los **Servicios Centrales**, además de las tareas propias de un *holding*, tienen como misión principal definir la estrategia de la compañía y garantizar su correcta ejecución. Además, se responsabilizan de la definición de políticas y procedimientos; la creación y evolución de las herramientas tecnológicas; el diseño de nuevos productos y servicios; la formación; la transferencia de conocimiento, y los grandes proyectos que incluyen, entre otros, alianzas estratégicas y adquisiciones. Los Servicios Centrales no están involucrados directamente en el negocio día a día; sus funciones se centran más en el medio y largo plazo.

Las **Direcciones Regionales** son el nexo de unión entre las Unidades de Negocio y los Servicios Centrales. Su misión principal consiste en llevar a cabo el control de las operaciones y garantizar el soporte adecuado a las Unidades de Negocio. Son la extensión de los Servicios Centrales a nivel regional y local y, al mismo tiempo, actúan como el

portavoz de las Unidades de Negocio hacia los Servicios Centrales, lo cual permite captar bien sus necesidades y detectar las oportunidades de negocio. Las Direcciones Regionales tienen un elevado grado de autonomía y responsabilidad directa sobre la cuenta de resultados de sus respectivas regiones. Las Direcciones Regionales son: a) Europa Norte, b) Europa Sur, Oriente Medio y África, c) Reino Unido, d) Latinoamérica, e) Norteamérica y f) Asia-Pacífico.

Por último, las cuarenta y cinco **Unidades de Negocio** son las responsables del desarrollo del negocio en cada mercado, y de la gestión operativa del día a día; y se encargan de la prestación de los servicios a los asegurados.

Esta estructura ha permitido ofrecer el apoyo necesario a los proyectos de medio y largo plazo, sin perder el control de las operaciones cotidianas. También ha sido posible dotar a la organización de la flexibilidad necesaria para actuar rápidamente y para adquirir el conocimiento local que exige el desarrollo del negocio en mercados tan diferentes.

En MAPFRE ASISTENCIA tenemos muy interiorizado el concepto “Think globally - Act locally”.

Seguro de Protección de tarjetas de crédito. Los productos más novedosos lanzados últimamente son el Seguro de Avería Mecánica como valor añadido del Seguro de Automóviles, los Seguros para *smartphones* y tabletas, y Asistencia para Bicicletas, entre otros.

**Tal y como lo ha descrito, se desarrolla una relación con los clientes, interactuando de forma que llegan a ser socios o *partners* conociendo profundamente los respectivos modelos de negocio. ¿Recibe MAPFRE ASISTENCIA una retroalimentación de sus clientes, solicitando modificaciones a los productos o, incluso, servicios a medida?**

Cada vez que MAPFRE ASISTENCIA inicia operaciones en un nuevo mercado, aporta su saber-hacer, y la experiencia acumulada durante los

últimos veinticinco años en países muy diversos en los cinco continentes. Se trata, sin duda, de un activo intangible de gran importancia que ponemos a disposición de nuestros *partners*. Sin embargo, también somos conscientes de que cada mercado tiene sus particularidades y, por eso, intentamos siempre ser muy flexibles para poder ofrecer una solución a medida para cada caso. Una de las habilidades que hemos desarrollado a lo largo de los años es la de saber escuchar al cliente, y eso es lo que nos ha permitido tener éxito en mercados muy diferentes en cuanto a cultura, dimensión, grado de desarrollo y comportamientos del consumidor.

**Viajar por negocios o placer y hacer turismo se han convertido actualmente en actividades mucho más frecuentes que hace veinte años. ¿Cómo**

**En términos generales, los bancos y entidades financieras han pasado de ser clientes a convertirse en importantes distribuidores de los productos de seguros que ofrecemos**

**contribuye MAPFRE ASISTENCIA a suavizar los problemas que surgen en estas situaciones, a veces, muy graves y con gran carga emocional?**

Nuestros productos y servicios dirigidos al viajero tienen como objetivo ayudarle en momentos de dificultad durante sus desplazamientos, sea cual sea el medio que utilice, su destino o el motivo de su viaje. Puede tratarse de casos relativamente sencillos, como la pérdida del equipaje por la compañía aérea, la inmovilización del vehículo por problemas con la batería o el envío del médico al hotel en caso de enfermedad; hasta casos muy complejos tras un accidente, que pueden suponer la hospitalización del asegurado, su traslado en un avión sanitario o, a veces, situaciones muy tristes como la repatriación de un fallecido después de un accidente o enfermedad durante el viaje.

Es cierto que la forma de viajar ha cambiado, sobre todo desde la aparición de las compañías aéreas *low-cost*. Y eso nos ha obligado a adaptar nuestros productos y a buscar nuevos canales de distribución. Sin embargo, los problemas a los que se enfrentan los viajeros no han cambiado tanto, son los mismos que hace diez o veinte años.

**El sector financiero es ya un gran aliado para las compañías de seguros, ¿qué formulas han**

**encontrado para ofrecer los productos y cuáles son los de mejor aceptación?**

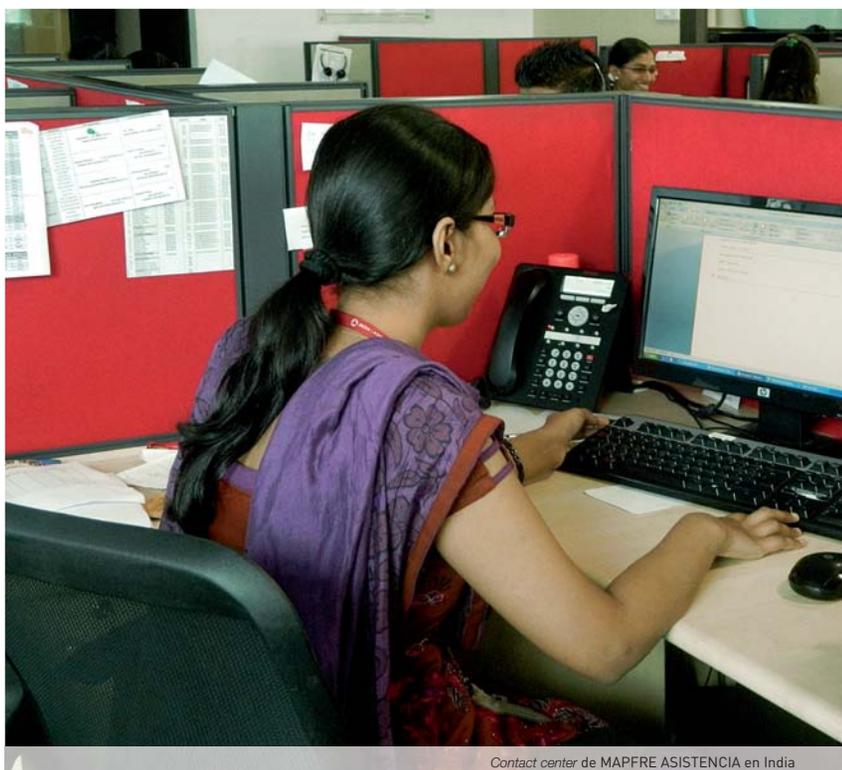
Hace veinte años, nuestra oferta para el sector financiero, se limitaba al seguro de Asistencia en Viaje para los titulares de tarjetas de crédito. Hoy la situación es muy distinta. Tenemos un gran abanico de productos y servicios específicamente diseñados para enriquecer la oferta del propio banco: Asistencia en Carretera o Garantía Mecánica como parte de la financiación para la compra de un vehículo, Asistencia Hogar como complemento de un crédito hipotecario, extensión de Garantía para electrodomésticos comercializada junto con la financiación al consumo, por ejemplo. En términos generales, los bancos y entidades financieras han pasado de ser clientes a convertirse en importantes distribuidores de los productos de seguros que ofrecemos.

**Dada la dimensión global de las operaciones de MAPFRE ASISTENCIA en todo el mundo y durante las veinticuatro horas del día, los desarrollos tecnológicos para la gestión de la información y las comunicaciones son los más avanzados y fiables. ¿Cómo se estructuran?**

Todas las aplicaciones informáticas que utilizamos se han desarrollado internamente, a medida de nuestras necesidades. Desde el punto de vista de las infraestructuras, todas nuestras operaciones están respaldadas a distancia por dos Centros de Procesos de Datos, en Madrid y Miami, que a su vez se respaldan entre sí para garantizar la continuidad de las operaciones en caso de contingencia. Nuestros *Contact Centers* operan 24 horas los 365 días del año, con una tecnología de última generación que permite el respaldo entre ellos en caso de picos de actividad o situaciones de fuerza mayor.

**Pareciera que se va cerrando el círculo, pero ¿hacia dónde se dirige la MAPFRE ASISTENCIA de los próximos diez años?**

Es muy difícil prever lo que va a pasar dentro de diez años en un mundo tan cambiante. En cualquier caso, yo confío en que, para entonces, MAPFRE ASISTENCIA habrá superado los dos mil millones de euros de facturación, seguirá siendo una compañía que ofrezca una excelente rentabilidad para sus accionistas y habrá conseguido combinar el crecimiento con el adecuado grado de diversificación entre las dos líneas de negocio y un adecuado equilibrio territorial, con una presencia mucho más fuerte en Norteamérica y Asia respecto a la situación actual.



Contact center de MAPFRE ASISTENCIA en India