



# strategy+business

Por Salvador Nacenta y Justo Alcocer

## Servicios financieros y valor social pueden mezclarse

Para Antonio Huertas Mejías, director ejecutivo de la compañía de seguros MAPFRE, el crecimiento económico se alinea con hacer una contribución sostenible a la comunidad en general.



En tiempos de incertidumbre, los líderes de las compañías de seguros dirigen, a menudo, la conversación sobre el futuro. Uno de los oradores más elocuentes sobre este tema es Antonio Huertas Mejías, CEO y presidente de la aseguradora global MAPFRE. Huertas, quien ha desempeñado su función actual desde 2012, también es un promotor comprometido con la innovación en los servicios financieros. Él cree, por ejemplo, que la transformación digital ha creado un umbral que las empresas deben cruzar. Aquellos que entiendan las nuevas tecnologías se volverán sustancialmente

diferentes, y aquellos que no lo hagan serán incapaces de competir.

MAPFRE tiene su sede en Madrid. Es la aseguradora de referencia en España, una de las 10 aseguradoras más grandes de Europa, el grupo multinacional de seguros líder en América Latina y, después de su adquisición en 2008 de la firma de seguros Commerce, con sede en Massachusetts, una de las 20 principales compañías de seguros de automóviles en Estados Unidos por cuota de mercado. También lleva en su ADN la gestión innovadora, ya que se fundó en 1933 como una cooperativa de terratenientes en España. (Su nombre original era Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, o Cooperativa del Grupo de Propietarios de Fincas Rurales de España). En todas las regiones, MAPFRE ofrece seguros de automóvil, hogar y accidentes, salud y vida, como así como seguros de riesgos comerciales, incluidos los relacionados con ciberseguridad e interrupción de la cadena de suministro.

El enfoque de Huertas hacia el liderazgo se fundamenta en su concepto de empresa social. En su opinión, una empresa debe gestionarse como un sistema socioeconómico sostenible, respetando plenamente los principios éticos y los derechos sociales y humanos. Combina esta convicción con una sólida ética comercial de fondo, basada en la experiencia comercial, técnica y financiera. Participar en el desarrollo de proyectos tecnológicos también lo ha establecido como un defensor de la tecnología empresarial de vanguardia, atento a las plataformas y a los riesgos que todas las empresas encararán en el transcurso de los próximos años.

**S+B: El año pasado constatamos el optimismo de los CEOs sobre el futuro. Evidentemente, ahora hay otros condicionantes y las sensaciones son menos positivas. ¿Cuáles son vuestras expectativas, cómo veis las posibilidades de crecimiento?**

**HUERTAS:** Entramos en una nueva etapa donde, efectivamente, hay una suavización del crecimiento. Las tensiones que hay a nivel global por la guerra comercial entre Estados Unidos y China afectan al crecimiento tanto en los países maduros como en los emergentes, con lo cual va a haber cierta ralentización. Desde nuestra perspectiva, hay una falta de sincronía en los movimientos económicos, y la coyuntura no solo depende del tirón de China y Estados Unidos, sino que hay también situaciones políticas regionales y nacionales que están perjudicando al crecimiento, como ocurre en Italia, México o Brasil.

En general, no estamos demasiado preocupados por el efecto en la actividad aseguradora. Tanto en los países emergentes, como en los maduros, va a continuar habiendo necesidades aseguradoras y la propia complejidad del mundo actual, en el que aparecen nuevos escenarios de incertidumbre o difícilmente predecibles, hace que los agentes económicos tengan que recurrir al seguro, con lo cual somos optimistas en ese ámbito.

**S+B: ¿En qué mercados esperáis crecer más?**

**HUERTAS:** En el mercado español tenemos una penetración muy alta y, por tanto, los ritmos de crecimiento serán moderados, aunque siempre pretendemos que estén en línea o un poco por encima de la media del sector. En los países emergentes, tenemos capacidad de crecimiento debido a la baja penetración del seguro. No dependemos tanto del crecimiento económico como de que haya políticas públicas de desarrollo de los seguros.

Pongamos el caso de México. Si el nuevo Gobierno introduce políticas sociales para facilitar el acceso a un trabajo formal a gran parte de la población, esto ayudará a que la actividad aseguradora se desarrolle más. En Brasil, estas políticas se hicieron ya hace años, ahora lo que falta es estabilidad, flexibilidad y un poco de oxígeno al crecimiento económico. Quizá donde tenemos más incertidumbre es en Turquía, porque presenta mayor volatilidad y es difícil prever su próxima evolución. Allí, estamos tomando medidas de protección de nuestro negocio antes que primar el crecimiento. En Estados Unidos hemos adoptado políticas muy prudentes por lo que creceremos menos. En Europa somos más optimistas y esperamos desarrollar nuestras plataformas digitales. Pero, en general, tenemos una visión bastante optimista dado el incierto contexto económico mundial.

**S+B: ¿Cuál es la situación en los mercados asiáticos?**

**HUERTAS:** Son mercados que se nos resisten un poco a las entidades españolas, por la cultura, por las restricciones de acceso... Nosotros basábamos nuestro futuro en Asia al incremento de nuestra presencia en China. Por el momento no podemos iniciar nuestra actividad aseguradora en esos países, por lo que hemos decidido priorizar otros proyectos. Los recursos son limitados y atendemos a muchos mercados con condiciones complejas, y con todo el proceso de transformación que tenemos en

“En el seguro no vida la competencia es cada vez mayor. Eso hace muy difícil la diferenciación, por lo que en estos productos el proceso de innovación y de disrupción es importante para seguir generando valor.”

marcha, no podemos atender todo a la misma velocidad. En el caso de Asia, contamos con una presencia razonable en distintos mercados en seguros, reaseguro y asistencia pero, desde el punto de vista de dimensión de negocio, es reducida y la decisión ahora es mantenernos así. Estamos en Indonesia, en Filipinas, tenemos oficinas

en Singapur, en China..., y estamos bien, especialmente en los países del sur de Asia porque tienen mayor potencial de crecimiento y menor penetración aseguradora.

**S+B: Al margen de la visión geográfica, ¿cuáles son las expectativas por líneas de negocio?**

**HUERTAS:** En el seguro no vida, la competencia es cada vez mayor. Los operadores son cada vez más grandes y hay una “comoditización” de los productos. Eso hace muy difícil la diferenciación, por lo que

estos productos el proceso de innovación y de disrupción es importante para seguir generando valor.

En los grandes riesgos industriales las oportunidades de negocio no solo no bajan, sino que se incrementan. La economía sigue creciendo y las necesidades de aseguramiento de la industria también crecen, sobre todo por la volatilidad, el aumento de los riesgos y la complejidad de las operaciones.

En lo que respecta al negocio de vida y previsión social, vemos oportunidades. En los mercados más desarrollados podemos complementar bien las prestaciones sociales públicas. Y en los países emergentes, donde hay menor presencia del Estado en la prestación social, hay muchas oportunidades. Por ello, la alternativa privada de seguros de vida, de previsión y de todo lo relacionado con la salud tiene mucho potencial. Nosotros estamos volviendo a poner más de foco en el negocio de vida fuera de España, y hemos definido una nueva estrategia corporativa. Hemos fortalecido nuestro conocimiento, talento y capacidades, y estamos elaborando un plan para los próximos años, con el fin de incrementar nuestra presencia en el seguro de vida. En este ámbito debemos tener en cuenta que el canal de bancaseguros es fundamental. Por eso apostamos por reforzar nuestra política de alianzas. Buscamos no solo man-

tener y cuidar los socios que tenemos y maximizarlos, sino tratar de buscar nuevos acuerdos que nos puedan mejorar la distribución.

La digitalización también ayuda. Hay mercados muy maduros en los que es posible vender seguros de vida o de riesgo que no sean muy complejos a través de los canales digitales, y estamos desarrollando algunas nuevas iniciativas en este sentido. Gracias a la tecnología se abren nuevas oportunidades.

## **RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

### **S+B: ¿Cuál es el impacto de la entrada de los grandes players tecnológicos en el sector de seguros?**

“A medida que haya más interés por participar en el negocio asegurador por parte los gigantes tecnológicos, podremos abrir los espacios de colaboración y que haya más oportunidades de crecimiento.”

**HUERTAS:** Yo creo que es más una oportunidad que un problema. A medida que haya más interés por participar en el negocio asegurador por parte los gigantes tecnológicos, podremos abrir los espacios de colaboración y que haya más oportunidades de crecimiento. Recientemente desde la Asociación de Ginebra, hemos analizado por qué no se compran más seguros. Lo hemos preguntado en los países con mercados más maduros como en Francia, Italia, Alemania, en Estados Unidos... y es curioso porque las conclusiones que se sacan son parecidas a las de los países emergentes. El nivel de

vida es mucho mayor, pero la falta de información y las preocupaciones de los clientes o los potenciales clientes sobre los seguros son similares. En los países maduros, la gente tiene cierta desconfianza sobre el seguro porque no tienen demasiada información y, por tanto, no entienden bien el papel del seguro hasta que lo necesita. Por eso, al final es positivo que haya nuevos competidores o estructuras, o que la tecnología ayude a difundir y a hacer más viable el seguro.

Obviamente, en la medida que los nuevos jugadores aprendan, van a querer competir o quedarse con una parte del negocio. Pero ahí ya procuraremos que sea mediante mecanismos de colaboración y no necesariamente de competencia, sobre todo en lo que afecta a la rentabilidad. Hay que tratar de aprovechar el trabajo conjunto con las grandes empresas tecnológicas para compartir el aprendizaje de la digitalización y la

monetización de esa transformación. Si la aseguradora pone el capital, debemos retener las actividades que generan más margen, para garantizar la viabilidad de las mismas. Hay espacio para todos, y creo que abordar el proceso con un espíritu de colaboración es más necesario que nunca.

**S+B: ¿Qué amenazas y riesgos veis en el negocio?**

**HUERTAS:** Los problemas de siempre nos siguen preocupando. Y a veces ni siquiera son problemas, son tendencias, entornos o ciclos. La sobrerregulación, por ejemplo, ¿es un problema o no? La regulación es necesaria, la sobrerregulación puede llegar a ser una barrera al crecimiento económico.

Respecto a las situaciones geopolíticas, el mundo es más complejo en sí mismo, y eso genera inseguridad, que es el principal enemigo del seguro porque necesitamos

estabilidad y previsibilidad. Si falta previsibilidad, el seguro se puede volver imposible y no solo desde el punto de vista de capacidades, sino imposible de pagar, porque los precios pueden llegar a no ser asumibles por las empresas o las familias.

“Tenemos que pedir también a los accionistas que tengan una visión de 360 grados y a largo plazo, que incluya la creación de valor social y no solo material, a todos los stakeholders.”

Gran parte de los problemas de nuestra sociedad vienen por la falta de cohesión social. La desigualdad social nos afecta a todos. Aunque en términos globales puede haber mejorado, en términos reales, aplicados a la economía de los países, a nivel de la gente, se percibe cada vez más. Esa impresión de desigualdad explica en parte la aparición de los

populismos, que es una de las grandes amenazas al desarrollo. Y cualquier tipo de populismo va a ir en contra de la estabilidad que necesitamos.

El segundo elemento importante que nos preocupa, que no solo es una amenaza sino también una oportunidad, es la propia disrupción social y tecnológica. Si no se aborda adecuadamente, acabará con el seguro tal y como lo conocemos. Los consumidores son diferentes, la sociedad en su conjunto también lo es, y la gente está esperando empresas diferentes, en todos los sentidos, no solo en cuanto al producto. Los jóvenes están buscando empresas mucho más comprometidas, más activas socialmente y más transparentes. La economía del futuro va a estar formada de empresas capaces de competir entre ellas, no solo en productos, sino que también

sean capaces de comprometerse con la comunidad en la que se operan. Aquellas que no estén a la altura y no tengan plan ni visión de negocio, van a desaparecer, porque la propia evolución tecnológica de la sociedad les va a terminar apartando.

Otro asunto que nos preocupa es la falta de rentabilidad del sector financiero, porque competimos en muchos casos con productos que convergen con éste y trabajamos con los mismos clientes. La propia banca sabe que con los modelos actuales de rentabilidad la viabilidad de determinadas actividades es muy difícil. Tenemos que trabajar sobre criterios de rentabilidad más amplios no sólo basados en el corto plazo. Tenemos que pedir también a los accionistas que tengan una visión de 360 grados y a largo plazo, que incluya la creación de valor social y, no solo material, a todos los stakeholders. Por ejemplo, desde los mediados de noviembre en MAPFRE ya no hay envases de plástico, esa decisión crea valor para nuestra sociedad, estamos ayudando a proteger el medio ambiente. Las empresas podemos ser también agentes de transformación social y que podemos complementarnos e ir más allá de lo que establecen los poderes públicos.

**S+B: Uno de los riesgos que más está preocupando a las empresas en el mundo es el cibernético. ¿Cuál es la percepción en España?**

**HUERTAS:** El ciudadano español y las empresas no son muy conscientes del problema. El seguro de ciberriesgos se vende más por oferta que por demanda en las pequeñas y medianas empresas. Realmente, somos las grandes empresas las que estamos preocupadas, porque nos exponemos al colapso. Nosotros ahí desempeñamos un doble papel, porque somos aseguradores de esos riesgos y a la vez tenemos que buscar soluciones internas para protegernos. No es fácil encontrar respuestas a ese riesgo. El problema es que no hay transparencia, no hay información suficiente que nos permita evaluar el riesgo de forma adecuada. Y si no hay información veraz, el ciberriesgo es inasegurable.

Además, estamos seguros de que esa batalla no se puede ganar de manera aislada. Tiene que ser un esfuerzo colectivo entre lo público y lo privado e incluso supranacional. Por mucha inversión que hagamos, al final, los avances de los hackers van a ir por delante de lo que podemos hacer desde el punto de vista de la protección. Y llegará un momento en el que el problema de la ciberseguridad pueda ser inabordable desde el punto de vista de los costes y, desde luego, desde el punto de vista del aseguramiento, porque no habría capacidad en el mundo para dar cobertura a esos riesgos si no compartimos la información sobre lo que está pasando: cuántos ataques



se reciben, que datos se están robando etc. Tenemos que ponernos de acuerdo en el mundo global sobre cómo compartir esfuerzos e información.

**S+B: Otra de las amenazas relevantes es la transformación digital y su repercusión en el modelo de negocio de las empresas. ¿Cuál es el impacto en el mundo asegurador?**

**HUERTAS:** AEn MAPFRE, estamos muy ocupados, porque tenemos que preparar la organización para una nueva sociedad y unas nuevas necesidades. La visión de la empresa que queremos tener a medio plazo es totalmente distinta. Debido a que el seguro es un negocio altamente supervisado, las aseguradoras somos las únicas que tenemos "licencia" para poder operar en estas actividades. Nadie más puede cubrir los riesgos, porque precisas autorizaciones previas, con unos niveles de requerimiento de capital y de solvencia que hacen que seamos nosotros, y no puedan ser otros, los que hagan el trabajo. Eso nos protege, pero no en todo y no para siempre.

Los que mejor lo hagan van a poder ser ganadores en esta transformación imprescindible. Hay que poner en valor el control de los riesgos y el conocimiento técnico. Hay gente que piensa que con cuatro algoritmos podríamos resolver todo el aseguramiento y acertar siempre, pero no es así. Se necesita una gran capa de conocimiento para dar cobertura a los riesgos complejos.

Los riesgos sencillos sí son más fáciles de gestionar con tecnología, al final es la ley de los grandes números - si eres capaz de instruir a esos algoritmos para que interpreten lo que va a pasar, te equivocarás en uno, pero en la mayoría se acertará y ganarás dinero. Pero eso no funciona así en los grandes riesgos complejos.

## **LA VENTAJA DEL DATO EN LOS SEGUROS**

**S+B: ¿Cómo ha evolucionado el uso de los datos en esta industria?**

**HUERTAS:** En seguros creemos tener una posición de ventaja respecto a los datos, porque los hemos analizado siempre para tratar de conocer el pasado y entender así mejor lo que pasaría en el futuro, y ha funcionado. En mis comienzos MAPFRE, desarrollamos un proyecto tecnológico, en el que la gestión de los información era muy innovadora y todavía hoy, 25 años después, ese sistema sigue funcionando, aunque obviamente complementado y mejorado con nuevas capas de gestión de información.



Pero el mundo ha cambiado, y ahora hablamos de datos estructurados y de datos no estructurados. Estamos produciendo datos en cualquier momento. En Verti [el negocio de seguros on-line de MAPFRE] hemos desarrollado una app, que automáticamente recopila información sobre el comportamiento de los conductores que voluntariamente se la descargan y a cambio obtienen descuentos en su seguro. Podemos interpretar esta información y ofrecerles tarifas ajustadas. Estos datos también sirven para prever los cobros o fraudes, o revelar tendencias de comportamiento del consumidor, por ejemplo, la propensión de compra o abandono, o para muchos otros procesos, así como para optimizar nuestros recursos operativos. Los datos son el milagro de nuestro tiempo.

Pero los datos tienen el problema de que solo ves la parte tuya, cuando hay muchos datos relacionados con el consumidor que los tienen otras industrias. Si cada uno solo trabajamos con los datos que gestionamos, estamos teniendo una visión parcial del cliente. Deberíamos tener una posibilidad de reunirlos todos, siempre y cuando el cliente, que debe ser el propietario de todos los datos que genera, así lo decida, porque igual si la empresa tiene más datos puede ofrecer mejores servicios. Esto es un mundo que se abre ahora y tiene un potencial impresionante, pero todavía hay un salto enorme que tenemos que dar para entender la calidad o el mejor aprovechamiento de los datos. El cliente es el que tiene que ser capaz de monetizarlos vía mejores productos y mejores precios.

Yo creo que cada uno tiene que hacer su propio archivo de datos personal en algún sitio encriptado para facilitar su uso total o parcial. Pero eso no está resuelto y probablemente no se quiera resolver, porque hay intereses económicos, industriales o políticos para que eso no se resuelva. Recientemente se anunció en España que los partidos políticos podrían indagar sobre los datos de los potenciales votantes, con menos restricciones que las que pueden tener las empresas para gestionar información de los ciudadanos.

Creo que aquí hay una revolución en marcha, estamos viendo la punta del iceberg. La información estructurada es más fácil de gestionar, pero luego tenemos la no estructurada, que depende de los comportamientos y del análisis de factores que hasta ahora no eran medibles, pero que ahora sí lo son. Pensemos en el Internet de las Cosas, la cantidad de información que genera es inmensa. Es apasionante, a los aseguradores nos encanta. Los matemáticos han pasado a ser un bien escaso en la

sociedad a medida que ha aumentado la capacidad de gestionar los datos.

**S+B: Partiendo del hecho de que ha habido un incremento exponencial del uso de los datos, ¿cómo se refleja eso en el negocio o en la interacción con los clientes?**

**HUERTAS:** Hay muchos proyectos en marcha, pero estamos en un estadio muy incipiente todavía. En temas de robótica hemos hecho mucho, en temas de inteligencia artificial también y estamos haciendo mucho en automatización y digitalización, pero todavía eso no se ha traducido en ahorros relevantes ni en generación de ingresos adicionales suficientes. Sin embargo, la oferta si la estamos sofisticando más, ahora es mucho más personalizada. Estamos lanzando también una iniciativa importante sobre salud digital donde seremos capaces de gestionar volúmenes ingentes de datos para detectar las necesidades de los clientes y poder mejorar los servicios ofertados. Ahora eso se puede hacer analizando información, usando bases de datos propias y ajenas, investigando a través de Internet para averiguar qué hace la gente, qué necesita, y a partir de ahí ofrecer una oferta absolutamente más completa y personalizada.

Otra gran preocupación es que nos podamos estar fiando solo de datos sesgados. Los datos dicen lo que dicen, pero al final tiene que haber una evaluación, no digo humana, pero sí una visión humanística de la información, porque si solo atendemos al dato en abstracto, podemos estar cayendo en una pérdida de nuestros propios valores. Puede que los datos nos digan que lo mejor es que en vez de un presidente del Gobierno elegido por todos, pongamos a un gestor profesional que no sea elegido en las urnas, porque conviene más desde el punto de vista económico. Y no tendría sentido.

Por ello hay que incorporar comportamientos humanos en todas las fases del análisis de datos. Hay que incorporar a sociólogos, a filósofos, a humanistas, para humanizar el análisis y el conocimiento en los negocios para enriquecer la relación de negocios, la interpretación de los entornos empresariales y la propia cultura interna.

***VER A LAS PERSONAS COMO LA SOLUCIÓN***

**S+B: ¿Cuáles son las repercusiones de la aplicación de la inteligencia artificial en la sociedad, en los modelos de trabajo, en las relaciones laborales, etc.?**

**HUERTAS:** Si viéramos la empresa como un ente económico que busca solamente maximizar el beneficio, diría que estas técnicas van a ser maravillosas porque nos van a ahorrar muchos costes y nos van a generar más beneficios. Pero ni yo ni la mayoría de los directivos pensamos así. Tenemos que incluir un factor de preocupación por el

entorno social que estamos construyendo, para que nuestra sociedad avance hacia un mayor nivel de cohesión. Los avances tecnológicos y la globalización no pueden destruir los valores sociales. El problema es que efectivamente no somos capaces de crear, a la misma velocidad, los puestos de trabajo que se pueden estar destruyendo, ni afecta a los mismos colectivos sociales. Tenemos que ser muy prudentes a la hora de tomar decisiones que pueden descolgar a mucha gente del modelo productivo. Tenemos que ayudar con formación, con reciclaje, haciendo visibles las nuevas oportunidades. Hay que ayudar a que las personas entiendan que la etapa laboral vinculada durante largo plazo a la misma empresa y hasta los 65 años va perdiendo su

sentido en el mundo al que vamos. En la carrera profesional habrá interrupciones, tendremos que reciclarnos y formarnos permanentemente, combinaremos relaciones laborales estables con autoemprendimiento y procesos formativos. Debemos ir cambiando de mentalidad y ser muy flexibles, porque toda esta transformación que estamos viviendo acabará con muchas de las visiones tradicionales que tenemos sobre las relaciones laborales.

**S+B: ¿Y tú crees que esa visión está extendida a nivel de la gran empresa?**

**HUERTAS:** Yo creo que las personas compartimos esa visión, pero a medida que la integras dentro de una gran empresa, el concepto se pierde. Se pierde porque hay intereses adicionales, accionistas, presión de los mercados etc. Cuando vemos empresas que se fusionan y despiden a muchos trabajadores, entonces, debemos

“Todos dejamos de creer en los modelos cuando vemos que nos han fallado. Si una parte del sector financiero falla, pasamos a desconfiar de todo el sector financiero, pero no podemos estigmatizar a todo un colectivo por los errores de una parte.”

pensar cuanta confianza vamos a generar cuando hablamos de proyectos de integración, de sinergias, como beneficiosas para todos. Hay que crear ilusión, motivar a las personas con nuevas oportunidades profesionales, la importancia de la formación continua, la adaptabilidad a las nuevas profesiones, y demostrar con hechos que avanzamos positivamente para todos.

**S+B: ¿Qué papel crees que tienen las administraciones públicas en la gestión de la inteligencia artificial?**

**HUERTAS:** Las administraciones públicas se han quedado muy atrás en ese debate. Podemos identificar en el mundo modelos de éxito económico, en los que sus sociedades no priorizan el desarrollo de los valores en los que creemos, en los que la libertad política y económica puede estar limitada y donde la posibilidad de desarrollo personal está condicionada por el papel del Estado. ¿Es esta la sociedad que queremos? Pues yo creo que no. Si solamente pensamos en la maximización del beneficio, nos arriesgamos a que el actual contrato social quiebre. No podemos decirle a la gente: “Tú pierdes el empleo, pero tranquilo que tus hijos van a tener trabajo”. Eso no vale, hay que ofrecer alternativas ahora.

**S+B: En los últimos años, sobre todo en el sector financiero, se ha destruido valor social y credibilidad de negocio. ¿Cómo pueden los líderes de las compañías ayudar a restaurarlos?**

**HUERTAS:** Todos dejamos de creer en los modelos cuando vemos que nos han fallado. Si una parte del sector financiero falla, pasamos a desconfiar de todo el sector financiero. Ese mensaje se generaliza y la ciudadanía se vuelve contra el sector. No podemos estigmatizar a todo un colectivo por los errores de una parte. Pero incluso aunque no falles, la evolución de todo ese esquema del que hemos hablado, de la relación entre capital y trabajo, de la maximización del beneficio y de la pérdida de valor social, se convierte en un problema.

Esto enlaza con un libro que acabo de co-escribir con Iñaki Ortega, un economista de la Deusto Business School, en el que analizamos la nueva sociedad a la que vamos en la que van a predominar los mayores. [La Revolución de las Canas (The Gray Revolution)]. Van a vivir más y mejor y en lugar de verlo como un problema hay que verlo como parte de la solución. Son los que pueden salvar esta sociedad, siendo

más útiles, consumiendo más y contribuyendo socialmente. Esta visión hará que aparezcan más oportunidades, con ello crearemos más esperanza y más ilusión y alejaremos la desesperanza que se genera cuando se reduce la cohesión social.

¿Por qué apoyan los británicos más mayores el Brexit? Porque están desesperanzados. Están hartos y han llegado a la conclusión de que a sus hijos y a sus nietos los extranjeros les han expulsado del mercado de trabajo, por eso están indignados. Hay que intentar que los jubilados del futuro vivan mejor y que tengan una concepción de la sociedad más abierta. Para ello debemos ofrecerles medios, ocio, cultura, trabajo intermitente, en definitiva, que se puedan sentir útiles socialmente. Los mayores son los que tienen que guiar a la sociedad, porque cada vez van a ser más. Además, los jóvenes acabarán siendo viejos, por lo que es una iniciativa que terminará beneficiando a todos.

#### **Perfiles de los Autores:**

Salvador Nacenta es socio en PwC Spain. Ubicado en Madrid, dirige servicios de consultoría en el sector financiero en España.

Justo Alcocer es socio en PwC Spain. Ubicado en Madrid, es el socio responsable para el sector financiero.

También ha contribuido a este artículo, Irene Roy Quílez, especialista de comunicación y marketing de PwC Spain.