

EL 'TIGRE' de Suramericana

Una de las compañías de seguros más grandes del continente cumple sus primeros 75 años de vida, y su presidente, Gonzalo Alberto Pérez Rojas, revela el secreto que la ha llevado a celebrar, con mucha garra, sus bodas de brillantes: saber anticiparse.

E

l 12 de diciembre de 1944, en el edificio Vélez Ángel, en el centro de Medellín, se abrió la oficina de la naciente Compañía Suramericana de Seguros. Y si algo tenían seguro sus primeros empleados –José Hernández, Edelmira Guerra, Ester Montoya y Pedro Luis Botero–, lo mismo que el presidente de la firma, Carlos Gutiérrez, era su futuro: la promisorio empresa había nacido gracias al empeño de 36 entidades industriales y 151 inversionistas particulares, y estaba asesorada por numerosos expertos aseguradores y reaseguradoras británicas.

Al año siguiente, luego de las fiestas decembrinas, se expidió la primera póliza a la siderúrgica Talleres Robledo. Y, también en 1945, se pagó el primer siniestro a la empresa de textiles Coltejer.

Hoy, 75 años después, la compañía literalmente le hace honor a su nombre, e incluso ha ido más allá: cuenta con una operación consolidada en nueve países latinoamericanos, desde México hasta la Patagonia (Argentina), y el año

pasado reportó ingresos por \$15,8 billones y ganancias de \$846.000 millones.

Al frente de ella se encuentra todo un 'tigre' del sector: el abogado Gonzalo Alberto Pérez Rojas, quien ha sido el responsable, en los últimos tres años, de consolidar la integración de la británica Royal & Sun Alliance (RSA) a las operaciones de Suramericana, tras su compra en el 2015. Pero, además, de velar porque los resultados en el resto de países donde está la firma estén alineados con los objetivos del grupo.

Pérez Rojas es especialista en seguros de Swiss Re, de Zúrich, y realizó un CEO's Management Program en el Kellogg Graduate School of Management, de Chicago. Ha hecho su carrera en Suramericana como abogado de la gerencia jurídica, subgerente administrativo de la sucursal Agencias Medellín, gerente de ventas empresariales, gerente de la sucursal Corredores Medellín, vicepresidente de Negocios Corporativos y vicepresidente de Seguros y Capitalización.



Ricardo Ávila Pinto
Director de Revista Portafolio

Fotografía
Esneider Gutiérrez





Gonzalo
Alberto Pérez
Rojas ingresó a
Suramericana
hace 38 años.
Desde hace 16
es presidente
de la empresa.



El equipo de colaboradores de Suramericana de Seguros trabaja bajo la filosofía de su presidente, que se resume en el arte de saber anticiparse.

Hoy, además, es miembro de las juntas directivas de Bancolombia, Grupo Nutresa y Celsia, pero detrás de todos esos cargos se esconde una persona amante de la literatura, la música y el deporte. En su casa se dedica a leer a los existencialistas –su pasión literaria– y a ensayar viejas y nuevas melodías con su saxofón. Y también, como lo confiesa en diálogo con la Revista Portafolio, es amante de montar en bicicleta, deporte en el que parece que también se mueve como un gran felino.

Ahora que está tan de moda en Colombia el ciclismo, ¿en qué se parece este deporte al mundo de los negocios?

Son idénticos. Tanto en las pistas como en los negocios hay que ser tenaces, heroicos, pero también tener claras las limitaciones y, eso sí, poseer ambición. Ah, y siempre hay que estar preparado... La ruta que uno recorre hoy

“Esta compañía ha definido la agilidad como una sana inconformidad permanente”.

es distinta a la de mañana, y por eso hay que construir cada día una nueva.

Y como en las carreteras no solo hay terreno llano, sino montañas con ascensos y descensos, ¿cuáles son las partes más riesgosas en los negocios?

Las bajadas. Primero porque son muy fáciles, y hay que sospechar siempre de lo fácil. Las bajadas son cómodas, no requieren mayor esfuerzo y tienden a convertirlo a uno en mediocre. Las subidas, en cambio, exigen preparación, heroísmo, y eso hace la diferencia.

También, en ambos mundos, es importante el trabajo en equipo...

Eso es clarísimo. Hay una frase en la literatura, no recuerdo en qué libro la leí, que dice: “No sabemos cuánto le debemos a los muertos”. También hay

otra frase metida en una salsa de Gilberto Santa Rosa, que reza: “La suma de todo lo que nos ha pasado”. Esas dos oraciones se aplican al equipo de Suramericana de Seguros, conformado por todas las personas que han pasado por esta compañía en sus 75 años: al final del día, somos la suma de todos los empleados, pero también de los clientes. Volviendo al tema del ciclismo, si yo le pregunto a alguien si conoce el equipo de Egan Bernal, seguramente me va a decir que no y, sin embargo, si ese grupo no cuenta con el señor que le lleva la caramañola, Egan Bernal no habría podido ganar el tour.

Son pocas las compañías en Colombia que llegan a 75 años. ¿Cuál es el secreto?

Traigo a colación, de nuevo, otra frase: “el arte de anticiparse”. Suramericana lo ha practicado. Ha sabido anticiparse no solo en el desarrollo económico,

.....

sino en el social y en el medioambiental. Es una compañía que desde sus inicios buscó un desarrollo armónico. A sus 75 años, Suramericana ha sido muy dinámica en lo económico –no ha pasado una década sin generar empresa–, pero con un compromiso clarísimo en lo social: sus objetivos van más allá de un PyG o un balance: hay una responsabilidad y un interés genuino por lo público y por sus empleados. En 1958, por ejemplo, creó un fondo de empleados que hoy vale \$170.000 millones y que es propiedad de todos ellos.

¿Cuál es la fórmula para que sea exitosa una compañía local que hoy llega a nueve países, incluido Colombia?

Hoy somos la cuarta firma latinoamericana del sector. Las tres primeras son brasileñas. Creo que el éxito está también en saber anticiparse. ¿En qué nos hemos anticipado? En crearle valor a los clientes y a la sociedad. Un ejemplo de ello es la creación voluntaria, en 1997, de la figura del defensor del consumidor financiero –que fue obligatoria en el país luego, por ley, en el 2009–, y que en Sura emite sus sentencias no en derecho, sino en equidad.

¿Cómo entender el proceso de su internacionalización?

Partimos de una base: la autonomía. Con ello en mente, el proceso se vuelve muy simple, y en la simpleza está la sabiduría. Cuando llegamos a esos otros ocho países hicimos la siguiente reflexión al internacionalizarnos: si fuimos capaces de competir en Colombia con unos principios claros, podemos replicarlos en esos mercados extranjeros y así vamos a tener autonomía para progresar. Es la primera sorpresa que se llevaron los presidentes de las compañías de esos países cuando les explicamos nuestra estrategia, pues allá no es normal disponer de esa libertad, pero esa es nuestra receta. Somos una firma que

“Si alguien me pregunta que qué hago yo todo el día, pues es eso: conversar. Conversemos con los empleados, con los canales y con los clientes”.

tiene presencia en nueve países, incluida Colombia, donde cada presidente de cada empresa hace parte de la construcción de la estrategia de Suramericana de manera sistemática, pero que tiene su autonomía dentro de unos principios claros diseñados para que la compañía sea la misma desde el Río Grande hasta la Patagonia.

En 75 años se deben haber cometido errores que sirvieron para aprender y seguir adelante...

Hay algo en Suramericana que es filosóficamente valioso: la visión a largo plazo. El talento humano de esta compañía es de largo plazo y para la muestra

yo soy el botón: llevo 38 años en ella y 16 como presidente, y lo digo solo para reafirmar que acá las decisiones son de ese talante. En ese orden de ideas, nuestro mayor error se cometió cuando pasamos del largo al corto plazo. Fue a finales de los años noventa, cuando el afán de la inmediatez nos obsesionó con la conquista de Bogotá y nos equivocamos. No nos quedó otra que reconocerlo y volver a empezar, ya con nuestros principios de siempre. Por ejemplo, cuando implementamos el plan de internacionalización en los otros ocho países, la estrategia fue toda de gran recorrido: el talento humano está siendo construido de esta manera, el sistema



de canales está siendo desarrollado con una visión en el futuro, y el crecimiento es armónico: hacemos que nuestros corredores crezcan con nosotros, con la ventaja de que con esa visión la compañía se protege de las fluctuaciones de las economías de esas naciones.

¿Cómo hacer compatible esa estrategia de largo plazo con la irrupción de la tecnología, que avanza muy rápido en todos los negocios, incluidos los seguros?

Es que la tecnología es una herramienta. Reemplazó primero a la fuerza durante la revolución industrial y ahora está reemplazando cierta 'inteligencia'. Pero detrás de la tecnología hay seres humanos. En Suramericana, empezamos con algo que es muy bonito y que llamamos 'gestión de tendencias y riesgos', en el entendido de que las compañías desaparecen por no seguir una tendencia, más allá de que pueda tener riesgos operativos. Entonces, al ser gestores de tendencias y riesgos, lo que hacemos con la firma y con nuestros clientes es visualizar dichas visiones y, en ese orden de ideas, entregar sostenibilidad y generar competitividad.

¿Cómo no perder la capacidad de la compañía de ser ágil?

Esta empresa ha definido la agilidad como "una sana inconformidad permanente". Y para ello construimos lo que llamamos 'laboratorios para anticiparnos a las tendencias'. En Suramericana existen 18 de estos laboratorios en los que trabajan más de 4.000 personas, incluyendo algunas de fuera, en la labor de recoger señales de lo que está pasando en el planeta Tierra. Ese equipo se encarga de esta 'curaduría' de señales que, si las reunimos, pueden llegar a ser una tendencia. Esa dinámica permanente –recogemos miles de señales diarias– es la que nos va alimentando el objetivo de saber hacia dónde va el mundo, antes de que nos lo digan. Nosotros tenemos un principio: cuando un cliente nos lo dice, es porque llegamos tarde. Si sale en una revista, es que llegamos tarde. Así, nuestra administra-

ción con base en gestión de tendencias y riesgos se basa en averiguar cuáles son esas tendencias y cómo anticiparnos.

En ese sentido, algunas empresas han creado áreas de innovación, una especie de 'zonas de extraterrestres' que son la fuerza disruptiva de la organización. ¿Suramericana es así?

"Nosotros no creemos en las áreas de innovación, ni existen acá. Los 17.000 empleados de Sura tenemos que ser innovadores".

No: somos la antítesis. Nosotros no creemos en las áreas de innovación, ni existen acá. Los 17.000 empleados de Sura tenemos que ser innovadores. La innovación es un tema de liderazgo, de hacer máster en errores, es un acto de 'desjerarquización', de organizaciones flexibles. En Suramericana, cada empleado tiene la capacidad de innovar. Si le dejamos esa capacidad a unos pocos, serán 100 o 200 genios a los que hay que esperar a ver con qué salen. En Suramericana, una de las competencias que buscamos en los empleados es la capacidad de trabajo en la incertidumbre. La flexibilidad en la relación con los empleados es la primera característica que permite generar un estadio propicio para la innovación.

¿Cómo maneja su agenda en una compañía que tiene 17.000 empleados?

En primer lugar, yo manejo una agenda a un año. Cada diciembre, tengo la del que viene y siempre tiene una base fundamental: conversar. Eso suena extraño, pero si alguien me pregunta que qué hago yo todo el día, le diría: conversar. Conversar con los empleados, con los canales y con los clientes. Y, entonces, en esa agenda anual yo converso con los proyectos y construyo el derrotero de la compañía.

¿En ese conversar se toman decisiones en conjunto o se trata de evitar la 'reunionitis', que diluye la responsabilidad?

La conversación es un enriquecimiento que nos lleva a tomar decisiones

más informadas y, por ende, con menos riesgo de error. Pero la responsabilidad no se delega: todos la tenemos y, en mi caso, mi responsabilidad es Suramericana. Las conversaciones nos permiten enriquecer los conceptos para tomar mejores decisiones.

La Colombia de hoy es diferente a la de hace 38 años, cuando usted comenzó su carrera en la compañía. ¿Cómo ha sido para usted el recorrido del país en ese lapso, desde la óptica de la compañía?

Era otro país: una nación encerrada en sí misma, de espaldas a la evolución, en un mundo sin globalización. En los años ochenta, que fue cuando empecé, las compañías nos empeñábamos en repetir la historia, encerradas en sí mismas. En los años noventa empieza la apertura económica y se abre el país, y para la industria de los seguros fue un camino muy importante: era un sector absolutamente de espaldas al mercado y en esos años empecé prácticamente a nacer, porque pudo pensar, reinventarse y crecer. Cuando a mí me nombró el doctor Nicanor Restrepo como gerente de la sucursal Corredores en 1990, en Medellín, me dijo una frase que no comprendí: "Esta sucursal se va a marchitar en sus manos". Y, en efecto, tenía razón: aunque era la que manejaba toda la industria antioqueña, tuvo que enfrentarse a la caída de los precios cuando en el sector pasó de tener una tarifa regulada a una totalmente abierta, y entonces tuvimos que enfrentarnos a ese país nuevo, con inversionistas extranjeros, que era totalmente distinto. Eso nos permitió asomarnos como por una ventana, al mundo. Ya en el 2000, Colombia dejó atrás ese periodo de pubertad y sintió la necesidad de reconciliarse. Así, la nación empezó a madurar, a reconocer su capacidad de entregarle al mundo un diferencial, con una visión más amplia, en todos los campos. En los años ochenta, nuestra industria dependía cien por ciento del consumo interno, y en cambio hoy es capaz de llegar a Estados Unidos o México o Chile a decir que tenemos algo que aportar. Es una evo-

En su proceso de expansión en la región, llegó a Argentina en 2015. Su sede de ese país está en Buenos Aires.

••••

lución que nos debe reconfortar, con todas las dificultades que ha habido, pero que también nos han forjado el carácter.

En ese país que ha evolucionado, ¿cuál debe ser el rol del sector privado?

Su papel no debe ser el del desarrollo económico obvio, sino en ser un interlocutor válido de una sociedad, desde lo social y ambiental, con una característica ética basada en que la prioridad es el país y en que debemos ser capaces de anticiparnos y de ser generadores de crecimiento armónico. Ahí tenemos un compromiso infinito. Si como empresa somos capaces de gestionar competitividad a las pymes, por ejemplo, desde la empresa privada generaremos más tejido social. Eso aparentemente es un sueño, pero hoy por ejemplo hemos logrado cumplirlo en el apoyo a los 40 promotores que tenemos en Suramericana, y que son todos empresarios a los que les hemos construido capacidades para crecer de la mano de la empresa, junto con su conocimiento en talento humano, en tecnología. Sin duda alguna, nuestro rol es determinante y es, para resumirlo en dos palabras, la democratización del capital.

Para un ávido lector como usted, y no necesariamente de libros de administración o de negocios, ¿cómo se armoniza la literatura con el trabajo?

En materia literaria, yo hice un salto impensable a los existencialistas. En el existencialismo se es consciente de que el futuro es tu responsabilidad y, si eso se traslada al manejo de una empresa, no es el señor Macrí, no es el señor Piñera, no es el señor Duque, no es el señor



“Una de las claves de esta compañía es saber qué nos hizo llegar al punto en que estamos, observar señales y saber anticiparnos”.

López Obrador, no son ellos los responsables de una compañía: soy yo. Y si eso se traslada a los empleados, entonces la responsabilidad es de usted. Eso es el existencialismo. Antes del ciclismo, yo practiqué mucho voleibol y allí se maneja una palabra impecable en el campo de la responsabilidad: “mía”. Voleibolista que dice “tuya”, lo descuartizan.

Así, la mezcla de ese “mía” del deporte con el del “mío” del existencialismo simboliza la verdadera responsabilidad. Y así sucede con la literatura: detrás de cada libro, hay una enseñanza infinita. Una de las que más me han impactado es la de que los gestores de capital somos primero gestores de seres humanos. Existe una frase literaria que a mí me gusta mucho: “Hay que aprender historia para no quedar atrapados en el presente”. Eso no lo afirma ni Peter Drucker ni Bill Gates, sino el joven escritor colombiano Daniel Ferreira, en la novela El año del sol negro. Esa, por ejemplo, es una de

las claves de esta compañía: saber qué nos hizo llegar al punto en que estamos, observar señales y saber anticiparnos.

Y eso lo he aprendido tanto del deporte como de la literatura: si yo no hubiera leído todo lo que he leído, sinceramente no hubiera podido llegar a este puesto.

La literatura es maravillosa y lo que un líder no puede hacer es quedarse en la administración. Nicanor Restrepo, por ejemplo, era un ingeniero que leía mucho. Si a mí me preguntan, no concebiría a un líder formal, ni político, ni económico, ni cultural que no estuviera inmerso en la literatura, en la historia, en la filosofía, en la economía. Eso es un liderazgo integral, y ese es el compromiso con la sociedad. “Para entrar a Suramericana hay que pasar por el medio del arte”, dice un libro con el que celebramos los 60 años.

¿Cómo combina el arte con su éxito una compañía de seguros como Suramericana?

En nada distinto de que el crecimiento armónico con la sociedad es el único camino que tenemos. ☺