

Mayo de 2020

viewpoint

Lograr el equilibrio correcto: los muchos momentos altos y ocasionales bajos del proceso de crecer un negocio global

Cuando Mauro Dugulin aceptó hacerse cargo del proyecto que “MAXIS GBN” era hace cinco años, solo podía adivinar las alegrías y los retos que traería. Ahora ha decidido dejar su cargo, como anunció esta semana, y será sustituido por Mattieu Rouot el 1 de julio de 2020, sujeto a la aprobación reglamentaria. Nos reunimos con Mauro para saber más sobre su decisión de alejarse de MAXIS, algunos de los aspectos más destacados de sus cinco años en el negocio y, por supuesto, cómo piensa pasar todo ese nuevo tiempo libre.

Adelante hacia nuevas aventuras

Tomar la decisión de seguir adelante es un momento importante, sea quien sea y sea cual sea su trabajo. Al haber estado en MAXIS desde antes del lanzamiento de la empresa conjunta y haber ayudado a llevar el crecimiento del negocio hasta el lugar donde está hoy, pueden imaginar que fue una decisión particularmente difícil para Mauro. Dijo que tenía dos razones principales para decidir que este era el momento adecuado.



Mauro Dugulin con antiguos y actuales miembros del consejo en la inauguración de la oficina de MAXIS en Londres (febrero de 2017)

La primera, dice cuando hablamos con él poco antes del anuncio al mercado, es puramente profesional. “Creo que he logrado los objetivos acordados con el consejo cuando me incorporé a MAXIS en 2015.

Mi primera tarea fue lanzar MAXIS como una empresa conjunta formal. El negocio estaba creciendo rápidamente, pero tenía su sede en dos empresas multinacionales de dos continentes y estaba luchando para hacer frente al ritmo del cambio”.

“Sentí que era un buen momento para empezar a pasar más tiempo con mi familia mientras todavía gozo de buena salud y tengo mucho tiempo para disfrutarla”

Su función era crear el MAXIS que conocemos hoy, reorganizar la estructura, mejorar la reputación y preparar el negocio para el futuro. “Ahora que llevamos cuatro años en la empresa conjunta, hemos alcanzado la primera posición en el mercado y hemos mejorado con éxito nuestra reputación, creo que las bases están establecidas y es el momento adecuado para seguir adelante. Un nuevo líder con la visión de llevar a la empresa a la siguiente etapa será el siguiente paso perfecto”.

Mauro dijo que la segunda razón por la que dejaría atrás MAXIS es más personal. Durante los últimos más de 30 años siempre ha viajado mucho, ha vivido en el extranjero y ha pasado más de la mitad de su tiempo lejos de su esposa (que siempre lo ha apoyado en su carrera alrededor del mundo) y de su familia, algo que quiere cambiar. “Sentí que era un buen momento para empezar a pasar más tiempo con mi familia mientras todavía gozo de buena salud y tengo mucho tiempo para disfrutarla.”

¿Y cómo piensa pasar su nuevo tiempo libre? Mauro habló de tener tiempo para disfrutar de su pasatiempo favorito e incluso aprender nuevas habilidades.

Me gusta estar al aire libre, así que pasaré mucho tiempo corriendo, en bicicleta y disfrutando de

otras actividades al aire libre. También siempre me ha gustado leer, pero no tengo mucho tiempo por el momento, así que tendré la oportunidad de leer muchos tipos de libros diferentes, ya sea literatura clásica, historia o libros sobre la sociedad y la vida. Me gusta leer en diferentes idiomas, así que leo en inglés, italiano y francés.”

“También tengo el sueño de aprender a tocar piano y alguien me dijo recientemente que nunca es demasiado tarde para aprender, ¡así que definitivamente será una nueva afición para mí!”

Con su familia, radicada en Bruselas, Mauro dijo que espera estar con ellos durante gran parte de su tiempo, jugando con su nieto de dos años y su segundo nieto (que está en camino), pero también quiere pasar más tiempo en su ciudad natal de

Trieste, en Italia. “Soy un hombre de mar, así que planeo estar en Trieste a menudo, vivir cerca del mar y ver los increíbles atardeceres sobre el Adriático. Probablemente dividiré mi tiempo entre ambos lugares tanto como sea posible.”

“También tengo el sueño de aprender a tocar piano y alguien me dijo recientemente que nunca es demasiado tarde para aprender, ¡así que definitivamente será una nueva afición para mí!”



Trieste, Italia, la ciudad natal de Mauro



Mauro en el Foro Mundial MAXIS en Bruselas, Bélgica 2017

Recordando con orgullo

Mauro se incorporó a MAXIS en 2015 tras dejar Generali Employee Benefits, donde ocupó el cargo de funcionario ejecutivo principal durante los cinco años anteriores de su carrera en el Grupo Generali. MetLife y AXA habían estado trabajando en asociación desde 1998, pero MAXIS no operaba como entidad propia. Mauro fue incluido para reorganizar el negocio y ayudar a lanzar la empresa conjunta oficial MAXIS. “Buscaba un nuevo reto y crear “una sola MAXIS” nueva fue un gran desafío que realmente me atrajo. Cuando tuve la oportunidad de reunirme con los altos directivos de AXA y MetLife, me di cuenta de que había un compromiso muy fuerte de ambas compañías. Y con el enorme tamaño de las empresas matrices, vi la oportunidad de compartir mis conocimientos y experiencia y ayudarles a hacer crecer a MAXIS para tener aún más éxito.”

Mauro estaba seguro de que establecer un negocio en Londres desde cero era una oportunidad demasiado buena para dejarla pasar, ya que había vivido allí a principios de los 2000 y le encantaba. “Ha cambiado mucho desde que viví aquí, pero siempre me ha encantado el estilo de vida y el espíritu de los londinenses.”

“Es difícil decir de qué estoy más orgulloso. Creo que el logro más importante es probablemente la creación del equipo MAXIS”.

Desde ser el primer empleado en la nómina en el “nuevo MAXIS” hasta gestionar un negocio de más de 130 personas en cinco continentes, recién empatado en el primer lugar en el mercado, no es de extrañarse que existan muchos logros que Mauro puede recordar con orgullo.

“Es difícil decir de qué estoy más orgulloso. Creo que el logro más importante es probablemente la creación del equipo MAXIS. Teníamos los equipos de Desarrollo de Negocio por todo el mundo y que sin mayores cambios siguen hasta el día de hoy, pero necesitábamos desarrollar todas las demás funciones desde cero.

Decidimos contratar a personas de diferentes orígenes, y no de la competencia, y eso resultó ser una buena decisión”. Utilizar la experiencia de fuera de la industria nos permitió crear MAXIS a nuestra manera, adoptando nuevas ideas para crecer y promover nuestro negocio. Ya sea que se trate de marketing y comunicaciones, innovación digital o cuestiones legales, tener esas nuevas perspectivas fuera de la industria nos ha ayudado a pensar de manera diferente y a destacarnos entre la multitud.

Aquí, Mauro usó una analogía que ciertamente parece apropiada. “El equipo es sin duda un gran logro; el resto son solo números. Me gusta compararnos con un equipo de fútbol. El funcionario ejecutivo principal es como el director deportivo o el entrenador, y solo es tan bueno como los jugadores que tiene. Si cambia de director deportivo, el próximo tiene una gran oportunidad de tener éxito si esos jugadores son muy buenos”.

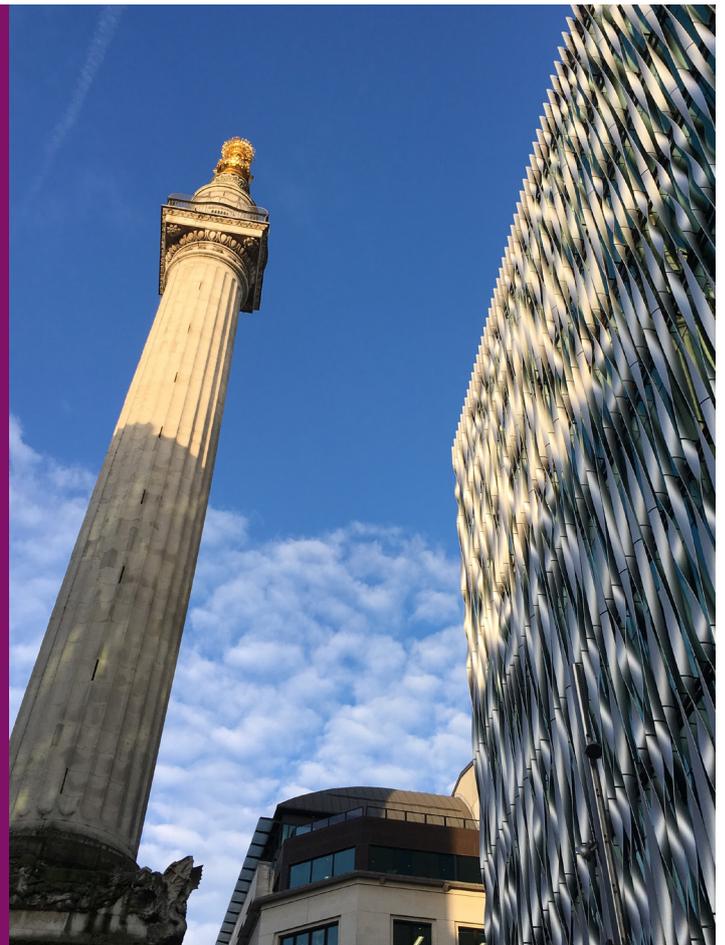
“Me gusta compararnos con un equipo de fútbol. El funcionario ejecutivo principal es como el director deportivo o el entrenador, y solo es tan bueno como los jugadores que tiene. Si cambia de director deportivo, el próximo tiene una gran oportunidad de tener éxito si esos jugadores son muy buenos”

Crear una cultura

Traer dos empresas líderes globales como MetLife y AXA a una empresa conjunta siempre iba a ser interesante. Como describió, “tuvimos que encontrar una cultura que nos funcionara al encontrar el punto medio perfecto. Mezclamos lo mejor de la cultura de las empresas matrices y agregamos nuestro propio sabor. Hemos sido capaces de crear una cultura que es simplemente ‘MAXIS’. El ambiente en nuestra organización siempre es muy vibrante, las personas disfrutan de la compañía mutua y sacan lo mejor de cada uno con sus enfoques colaborativos y creativos”.

Mauro cree que este ambiente se debe a la contratación de personas con la mentalidad de una empresa emergente (*startup*): todos estaban dispuestos a intervenir y colaborar para ayudar a poner en marcha el negocio. “Esa mentalidad definitivamente ha continuado y se ha alimentado en lo que tenemos ahora. Nuestro tamaño significa que todos tienen un sentido de responsabilidad personal y pueden marcar una verdadera diferencia, pero también podemos brindar oportunidades de crecimiento y cambio. Es excelente para retener y desarrollar nuestro mejor talento”.

“tuvimos que encontrar una cultura que funcionara para nosotros al encontrar el punto medio perfecto. Mezclamos lo mejor de la cultura de las empresas matrices y agregamos nuestro propio sabor. Hemos sido capaces de crear una cultura que es simplemente “MAXIS”.



Oficina de MAXIS en el edificio Monument, Londres.

Un comienzo difícil

Aunque Mauro dice que le encantó construir el equipo MAXIS desde cero, como con cualquier empresa emergente, hubo una serie de desafíos en el camino, en concreto en torno a los datos y la conexión con la red MAXIS. “Una de las cosas más importantes que proporcionamos a los clientes es la información que detalla el gasto en beneficios para sus empleados, por lo que tener las herramientas adecuadas para hacerlo iba a ser muy importante. Fue un verdadero desafío cuando empecé: MAXIS tenía acceso a información asombrosa, pero los sistemas que soportaban la transferencia no eran los correctos. Una de las primeras cosas que hice fue convencer a los accionistas de invertir en un sistema de TI a la medida. Ahora tenemos a BRIDGE para facilitar ese proceso y ofrecer a nuestros clientes los datos que necesitan de la red de forma más rápida y segura.

“Ahora, en eventos para miembros como MAXIS Global Forum, pueden ver cuánto hemos involucrado a nuestros socios de la red, y es un verdadero placer pasar tiempo con ellos”.

“También nos enfrentamos al reto de cambiar la percepción de MAXIS dentro de nuestra propia red; teníamos que demostrar por qué valía la pena ser miembro de MAXIS. Decidimos crear un equipo de gestión de red dedicado para trabajar con los miembros y crear una sensación real de conectividad. Ahora, en eventos para miembros como MAXIS Global Forum, pueden ver cuánto hemos involucrado a nuestros socios de la red, y es un verdadero placer pasar tiempo con ellos”.

Extrañar a MAXIS

A pesar de haber decidido seguir adelante, Mauro admitió que extrañará muchos aspectos de trabajar en MAXIS y en la industria de las prestaciones para empleados. “Soy una persona sociable y probablemente por eso he trabajado en beneficios para empleados durante tanto tiempo.

Definitivamente es un sector centrado en las personas y extrañaré trabajar en estrecha colaboración no solo con el equipo de MAXIS sino con nuestros clientes, corredores de seguros, consultores y miembros. Trabajar a distancia, como ahora, es bueno y podemos seguir siendo productivos, pero creo que construimos las mejores relaciones y obtenemos los mejores resultados cuando podemos reunirnos físicamente y compartir ideas”.

Mauro ha disfrutado especialmente de los grandes eventos de MAXIS, como el MeetUp de todo el personal o el Foro Mundial de MAXIS, como el celebrado en Lisboa el año pasado, y sin duda los extrañará. Según explica, “siempre fueron buenos momentos para conectar con personas de todo el mundo, conocer mejor a todos y compartir conocimientos y experiencias”.



Personal de MAXIS y miembros de la red en MAXIS Global Forum, Lisboa, Portugal, 2019

El futuro de MAXIS

Mauro se retira del negocio el 30 de junio tras un lustro muy exitoso al frente. Cree que la red está más fuerte que nunca y, bajo la dirección de Mattieu, está preparada para aprovechar esa posición en el futuro. “Personalmente, estoy orgulloso de lo que hemos logrado juntos en los últimos cinco años. Alcanzar el puesto número uno del mercado, y antes de lo solicitado por el consejo, es fantástico. Tenemos unos cimientos sólidos, así que ahora se trata de tomar esos cimientos y usarlos de base. Ahora tenemos un entorno más propio de la actividad, pero hay muchas oportunidades de pensamiento innovador y agilidad”.

“El futuro de MAXIS es brillante, nuestros socios de red tienen los mejores resultados en sus mercados locales y somos líderes en el ámbito de la salud y el bienestar, tanto en análisis como en soluciones, y eso es más importante que nunca ahora con la crisis COVID-19. Ser ágiles nos ha permitido ayudar a nuestros clientes a encontrar rápidamente las soluciones adecuadas.

“Las dos empresas matrices están muy comprometidas con la innovación digital y eso coloca a MAXIS en una excelente posición para seguir ofreciendo nuevas soluciones para el futuro, ya sean beneficios voluntarios, beneficios para la economía de trabajadores independientes, plataformas EB o la cadena de bloques, el equipo de MAXIS está preparado para desarrollar una solución que se adapte a las necesidades de los empleadores multinacionales”.

“El futuro de MAXIS es brillante, nuestros socios de red tienen los mejores resultados en sus mercados locales y somos líderes en el ámbito de la salud y el bienestar, tanto en análisis como en soluciones, y eso es más importante que nunca ahora con la crisis COVID-19”

Mauro se complace en entregar el negocio a alguien que lo conoce muy bien. Mattieu lleva trabajando con MAXIS desde 2014 y forma parte del consejo desde el lanzamiento de la empresa conjunta.



CEO entrante, Mattieu Rouot

“Mattieu es un administrador con mucha experiencia y ha trabajado muy estrechamente con MAXIS durante años; sin duda es la persona adecuada para llevar a MAXIS a la siguiente etapa y construir sobre los cimientos que hemos creado con tanto éxito. Le deseo lo mejor y definitivamente le diría que lo disfrute. Ser el funcionario ejecutivo principal de MAXIS es sin duda un papel desafiante y activo y un papel bastante único, pero muy gratificante como descubrirá”.

Queremos agradecerle a Mauro por conversar con nosotros y compartir algunas de sus experiencias en MAXIS. Le enviamos nuestros mejores deseos para el futuro y esperamos verlo tocar un concierto de piano pronto.



Parte del personal de MAXIS en la primera reunión de MAXIS en Windsor, Reino Unido, septiembre de 2018

Este documento ha sido elaborado por MAXIS GBN únicamente con fines informativos y no constituye un asesoramiento. MAXIS GBN ha hecho todo lo posible para asegurar que la información contenida en este documento proceda de fuentes fiables, pero no puede garantizar la exactitud o integridad de la misma. La información contenida en este documento puede estar sujeta a cambios en cualquier momento sin previo aviso. Por lo tanto, si deposita su confianza en esta información lo hace estrictamente por su cuenta y riesgo. Este documento es estrictamente privado y confidencial y no debe copiarse, distribuirse ni reproducirse total o parcialmente, ni transmitirse a terceros.

La red de prestaciones globales de MAXIS (la “Red”) es una red de compañías de seguros miembros de MAXIS con licencia local (los “Miembros”) fundada por AXA France Vie, París, Francia (AXA) y Metropolitan Life Insurance Company, Nueva York, NY (MLIC). MAXIS GBN, inscrita en el registro ORIAS con el número 16000513, y con domicilio social en 313, Terrasses de l’Arche, 92 727 Nanterre Cedex, Francia, es un intermediario de seguros y reaseguros que respalda la Red. MAXIS GBN es propiedad conjunta de los afiliados de AXA y MLIC, y no emite pólizas ni ofrece seguros; dichas actividades son llevadas a cabo por los miembros. MAXIS GBN opera en el Reino Unido a través de su establecimiento en dicho país, con domicilio social en 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, Londres EC3R 8AF, número de establecimiento BR018216, y en otros países europeos en régimen de libre prestación de servicios. MAXIS GBN opera en EE.UU. a través de MetLife Insurance Brokerage, Inc., con domicilio en 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, un agente de seguros con licencia de NY. MLIC es el único miembro autorizado para realizar actividades de seguros en Nueva York. Los demás miembros no están autorizados para ejercer su actividad en Nueva York y las pólizas y contratos que emitan no han sido aprobados por el Superintendente de Servicios Financieros de Nueva York, y no están protegidos por el fondo de garantía del estado de Nueva York, ni están sujetos a las leyes de dicho Estado. MAR00629/0520.

