



ENTREVISTA

José Antonio Ruibal

Chief Underwriting Officer de MAPFRE Global Risks

“El cambio de ciclo a un mercado duro implica riesgos que MAPFRE afronta con una gestión técnica”

MAPFRE Global Risks implementa su capacidad para ofrecer una visión innovadora y sistémica de la gestión de riesgos, al mismo tiempo que proporciona respuestas estructuradas a siniestros, abordando los riesgos emergentes y añadiendo un elemento diferenciador a su estrategia comercial, con lo que se mejora la experiencia del cliente en todo su recorrido. La suscripción se concentra en estos momentos en devolver la cartera a niveles de rentabilidad sostenibles en el largo plazo, mediante la adecuada selección de riesgos, su tarificación y el manejo eficiente de las protecciones de reaseguro.

TEXTO JUAN EMILIO BALLESTEROS

La desaceleración económica y otros riesgos globales, como los derivados del cambio climático o de las vulnerabilidades cibernéticas, están sacudiendo el mundo del seguro de Grandes Riesgos y han puesto fin a dos décadas de mercado blando. La tendencia global confirma el alza de precios y la pérdida de capacidad, una sensación que se incrementa después de que 2018 haya sido un año en el que se han multiplicado las catástrofes y desastres naturales. Por esta causa, los gerentes de riesgos se enfrentan a importantes dificultades a la hora

de transferir parte de los riesgos de su compañía o en el proceso de renovación de sus programas aseguradores. El gran cliente empresarial requiere interlocutores con un nivel técnico suficiente para entender las problemáticas complejas que aquejan a este segmento de clientes y las soluciones específicas que el mercado de seguros ofrece para afrontarlas, según explica José Antonio Ruibal, Chief Underwriting Officer de MAPFRE Global Risks. Frente al cambio de ciclo, la suscripción es un factor clave para que el seguro se convierta en el mejor socio para las empresas.

Una gerencia de riesgos efectiva es aquella que identifica, gestiona, monitoriza, controla y transfiere el riesgo. ¿Así se define una estrategia integral de gestión que va más allá de los aspectos de seguridad? Esa es, efectivamente, la función básica de la gerencia de riesgos en una empresa y podemos decir que, en su esencia, esta función ha variado poco a lo largo del tiempo. Identificar los riesgos a que está sometida una actividad empresarial, valorarlos, definir el nivel de retención asumible y tratar de transferir aquellos riesgos inasumibles, bien hacia el mercado de seguros en aquellos riesgos asegurables bien hacia otros mer-

cados como el financiero. Dependiendo de cada empresa, el área de Gerencia de Riesgos puede asumir otras responsabilidades como la de seguridad y salud en el trabajo o la ingeniería de protección física de los activos productivos.

Excelencia y rigor técnico en la suscripción son las señas de MAPFRE Global Risks. ¿De qué manera consigue mantener unos estándares de suscripción elevados y dar a la vez respuesta a las necesidades de sus clientes?

MAPFRE Global Risks siempre ha hecho gala de un alto nivel técnico en todos sus departamentos, especialmente en aquellos de relación directa con el cliente (suscripción, siniestros, ingeniería). El gran cliente empresarial requiere interlocutores con un nivel técnico suficiente para entender las problemáticas complejas que aquejan a este segmento de clientes y las soluciones específicas que el mercado de seguros ofrece para afrontarlas. Para nosotros es importantísima la formación que, unida a un nivel de rotación mínimo en la plantilla y una relación directa con los clientes, nos permiten alcanzar un grado de confianza altísimo entre nuestros clientes.

Cuando hay que operar en terceros países que tienen normas y regulaciones propias, ¿cómo se coordina la acción de una compañía con coberturas internacionales?

Uno de los principios institucionales de MAPFRE es el escrupuloso respeto a la legislación local de cada país en el que opera, entre otras, la legislación fiscal. Como compañía de gestión centralizada de programas internacionales requerimos el apoyo constante de nuestra área jurídica que, en coordinación con los equipos jurídicos locales, mantiene al equipo de suscripción permanentemente actualizado en el ámbito de las exigencias normativas locales y de sus modificaciones. Hemos acumulado una gran experiencia y la ponemos a disposición de nuestros clientes. Como principio institucional, no solo no podemos incumplir la legislación local sino que tampoco podemos colaborar de ninguna manera en incumplimientos por parte de terceros. Por ello ponemos a disposición de nuestros clientes una amplia red propia y asociada que nos permiten dar servicio en países tan lejanos como Malasia o Sudáfrica, por poner algún ejemplo.

“La suscripción se concentra en devolver la cartera a niveles de rentabilidad sostenibles en el largo plazo, mediante la adecuada selección de riesgos, su tarificación y el manejo eficiente de las protecciones de reaseguro”



MAPFRE Global Risks ha reconfigurado su negocio de riesgos globales para potenciar la capacidad de servicio a los grandes clientes. Desde la perspectiva de Suscripción ¿Qué cambios se han producido?

El principal cambio es que nos hemos centrado en ofrecer nuestras soluciones a los grandes clientes de países donde MAPFRE cuenta con una operación local. En esos países, MAPFRE es un referente del mercado y podemos desplegar toda nuestra oferta de servicios en una visión integral del cliente. Dejamos por tanto de operar en plazas internacionales donde se hace más difícil para MAPFRE aportar algún elemento diferenciador frente a otros competidores. No contar con una potente estructura local te convierte en un mero



aportador de capacidad en competencia con muchos otros donde el precio se convierte en tu único valor añadido. Por eso, en estos mercados no naturales de MAPFRE solo atendemos a aquellas multinacionales que vean la presencia internacional de MAPFRE como una fortaleza.

El principal objetivo es incrementar la capacidad de gestión y de negocio y dotar al grupo de mayor estabilidad y eficiencia financiera. ¿Cómo percibirán los clientes la mejora del servicio?

Estamos seguros de que el mercado ha valorado muy positivamente la transformación que permite que los riesgos sean respaldados por MAPFRE RE con su balance reforzado con el de MAPFRE Global Risks.

El perfil global de los clientes de la Unidad requiere un trabajo muy estrecho con otras entidades MAPFRE en el mundo y conseguir aunar criterios muy diversos.

¿Cómo consolidar un criterio uniforme en la suscripción?

MAPFRE Global Risks despliega su estrategia en más de 20 países a través de equipos de servicios locales y de siete centros de suscripción descentralizados. Venimos trabajando desde hace años en un sólido sistema de delegación de autonomía de suscripción para acercar la decisión al cliente, pero debe ser compensado con un escalado de autorizaciones soportado en un sistema informático integrado que concentra en los equipos más especializados la toma de decisiones más complejas. El equipo de Madrid es el centro de sus-

cripción con mayor capacidad y el supervisor de la actividad de los demás centros.

Se ha reforzado el negocio de Grandes Riesgos implementando los aspectos técnicos, la atención de los siniestros, la prestación de servicios y la actividad comercial. ¿De qué forma se coordinan y actúan estas áreas?

El negocio de Grandes Riesgos es un negocio *boutique*, con una base de clientes pequeña. El equipo de MAPFRE Global Risks lo forman, en Madrid, unos 200 profesionales. La coordinación entre todos ellos es máxima. Pero nuestra verdadera fortaleza es contar con equipos locales de servicio cercanos al cliente en todas las perspectivas (siniestros, suscripción, administración, emisión).

La detección de necesidades de cambio en los productos para ajustarlas a las necesidades del cliente es otra de las funciones del suscriptor. ¿Cómo se aborda esta cuestión?

Este es un aspecto muy delicado pues nuestras pólizas son contratos que comprometen a la compañía por importes económicos muy elevados. No operamos con redactados estandarizados sino que, en muchos casos, se negocia coberturas *taylor made*, cliente a cliente. Eso conlleva una negociación en la que participan gerente de riesgos, corredor y suscriptor. Una mala redacción de los clausulados puede conllevar fricciones con el cliente en el caso de un siniestro y eso es algo que debemos evitar desde la fase de suscripción. Por ello solemos involucrar al área de Asesoría Jurídica en este proceso. De todas formas, es importante recordar que las relaciones entre asegurado y compañía deben estar presididas siempre por la buena fe. Aunque siempre hay casos que se resuelven en sede judicial, en MAPFRE Global Risks podemos presumir de que estos casos son absolutamente marginales.

MAPFRE Global Risks ha transferido la cartera de su negocio asegurador a MAPFRE España y la de su negocio reasegurador a MAPFRE RE. ¿Cuál es el papel de la Agencia de Suscripción en el nuevo negocio?

La Agencia de Suscripción es una figura poco conocida en España, pese a que en otras jurisdicciones está perfectamente regulada. En nuestro caso, MAPFRE Global Risks AdS mantiene los equipos de suscripción, siniestros, ingeniería, operaciones, jurídico, etc., necesarios para gestionar el negocio y atender adecuadamente a nuestros clientes. La Agencia opera en nombre de MAPFRE RE o de MAPFRE ESPAÑA y sus decisiones comprometen plenamente la capacidad de estas compañías.

La menor capacidad ya se visualiza en el endurecimiento de programas de seguros. ¿Cada nuevo ciclo de mercado es un desafío para el sector?

Cada ciclo de mercado debe ser gestionado de manera diferente. Llevamos muchos años de mercado blando donde el exceso de oferta conllevaba bajada de precios, incremento de límites y coberturas sin justificación técnica. Para los corredores resultaba extremadamente fácil encontrar alternativas de colocación más económicas en merca-

“Los efectos sobre la suscripción, más que por grandes eventos catastróficos, se producen por los cambios en los procesos productivos como la desinversión en combustibles fósiles y la inversión en tecnologías limpias”

dos tanto locales como internacionales. El cambio de ciclo supone retos para todos (gerentes de riesgo, corredores y suscriptores). Para muchos de ellos es la primera vez que se enfrentan a una situación de mercado duro y exigirá hacer gala de un conocimiento técnico escondido durante muchos años.

Todas las compañías presentan índices combinados muy elevados después de dos años de pérdidas. ¿Estamos ante un cambio de ciclo?

Frente a los casos más aislados vividos durante la anualidad pasada, finalmente, durante 2019, se ha consolidado esta tendencia de forma general en casi todos los ramos. Aunque MAPFRE Global Risks ha obtenido, gracias a una gestión muy técnica de la suscripción, un ratio combinado inferior al del mercado, la realidad es que el margen técnico del negocio es mínimo y se requieren acciones de corrección para garantizar una rentabilidad suficientes para el capital.

¿Los ciclos de mercado son consustanciales al segmento del riesgo?

Los ciclos del mercado en el segmento de los Grandes Riesgos están relacionados directamente con la capacidad aseguradora disponible en el mercado y esta, a su vez, con la existencia o no de alternativas de inversión más rentables que el sector seguros. La crisis económica mundial hizo del sector seguros un destino de inversión atractivo para los grandes capitales por su rentabilidad superior a otros sectores. En estos momentos, la reducción de márgenes por la fuerte competencia está provocando la contracción de la capacidad y, consecuentemente, la subida de precios. Veremos si el capital es capaz de encontrar otra fuente de rentabilidad alternativa al sector seguros.

¿Cómo hacer frente a los eventos catastróficos y la siniestralidad de alta intensidad? ¿Qué incidencia tiene el cambio climático?

En estos casos entra en juego una palanca fundamental para reducir la volatilidad que es el reaseguro. Todas las compañías compramos protecciones de reaseguro para minimizar hasta el nivel máximo asumible el impacto que un evento de estas características puede tener en nuestro balance. MAPFRE siempre ha sido muy conservadora en la gestión de su balance y ha priorizado la estabilidad en los resultados a largo pla-

zo frente a la volatilidad. Por eso, el impacto que los eventos catastróficos vividos en 2017 tuvieron sobre el resultado de la compañía fue muy inferior al que sufrieron la mayoría de nuestros competidores, pese a ser la aseguradora líder en un mercado tan afectado por los huracanes como Puerto Rico.

En cuanto al cambio climático, es difícil aún precisar si va a tener efectos sobre el sector seguros. En contra de lo que pudiera parecer, no tenemos evidencias empíricas que nos permitan contrastar si realmente se están produciendo mayor número de catástrofes relacionadas con los cambios en el clima. Los efectos sobre la suscripción, más que por grandes eventos catastróficos, se producen por los cambios en los procesos productivos de nuestros clientes, como la desinversión en generación de energía mediante la combustión de combustibles fósiles y la inversión en tecnologías limpias que requieren de soluciones aseguradoras diferentes.

¿Se puede mantener el foco en el crecimiento rentable cuando se afrontan retos como la digitalización y el auge de las nuevas tecnologías?

La digitalización será un factor clave para conseguir ofrecer a nuestros clientes soluciones innovadoras y un servicio más eficiente. MAPFRE ha apostado decididamente por subirse al tren de la digitalización como hizo público nuestro presidente (Antonio Huertas) en la última Junta General de Accionistas. MAPFRE Global Risks está aprovechando la apuesta del grupo en ese campo para explorar soluciones innovadoras en diferentes campos de nuestra actividad y la de nuestros clientes que esperamos den frutos visibles en un plazo breve.

Si los compradores dan mayor importancia a riesgos emergentes como los de reputación, propiedad intelectual, ciberriesgos e interrupción del negocio sin daño material, ¿cómo atender la demanda cuando los datos históricos son limitados y los modelos de riesgo menos maduros?

Es claro que la digitalización y globalización generan amenazas para nuestros clientes que son potencialmente más dañinas que los riesgos tradicionales. Un caso claro lo conforman los ciberriesgos, el riesgo reputacional o la dependencia de la cadena de suministro. El sector seguros se basa en los datos históricos para el diseño de sus productos y tarifas. Sin embargo, estos nuevos

“La digitalización y la globalización generan amenazas para nuestros clientes que son potencialmente más dañinas que los riesgos tradicionales, como por ejemplo los ciberriesgos, el riesgo reputacional o la dependencia de la cadena de suministro”

riesgos carecen del aspecto de la predictibilidad, lo que dificulta enormemente el diseño de soluciones desde el sector asegurador. Pese a que los clientes vuelven sus ojos hacia nosotros, creo que aún estamos lejos de disponer de soluciones sostenibles de transferencia de estos riesgos hacia el sector asegurador.

La innovación y la transformación digital han tenido un importante impacto para el área de Suscripción. ¿En qué se ha notado?

En el sector de los Grandes Riesgos, el impacto de la digitalización en la actividad de suscripción es aún limitado y se centra más en el desarrollo de procesos más eficientes que redunden en una mejora en el servicio o en nuevas formas de trabajo a distancia o empleando herramientas colaborativas. Un caso evidente es la automatización de procesos mediante el uso de inteligencia artificial o el uso de drones en la peritación de siniestros o en actividades de ingeniería. Sin embargo, el uso de otras herramientas predictivas como el *data analytics* está condicionado por la falta de una base de datos de tamaño suficiente.

MAPFRE forma parte de Digitalis, la primera plataforma blockchain para la creación y validación distribuida de identidad digital de proveedores, y de CYGNUS, la primera red de blockchain operativa para la gestión del coaseguro. ¿Cómo incide este nuevo modelo en la agilidad y eficiencia entre empresas y proveedores?

Estos son algunos de los casos a que me refería en mi contestación anterior y que evidencian el impacto que las nuevas tecnologías pueden tener en la mejora de los procesos para ofrecer a nuestros clientes un servicio más eficiente.

¿Cuáles son las tendencias en materia de suscripción de riesgos? ¿Hacia dónde apunta el mercado?

La suscripción se concentra en estos momentos en devolver la cartera a niveles de rentabilidad sostenibles en el largo plazo, mediante la adecuada selección de riesgos, su tarificación y el manejo eficiente de las protecciones de reaseguro.

Por otro lado, seguimos trabajando en el diseño de soluciones sostenibles para los riesgos emergentes y monitorizando las respuestas que el mercado ofrece, además de en adaptar las metodologías y procesos al nuevo paradigma de la digitalización. ☞