

Ciudad de México, 16 de mayo de 2017.

Versión Estenográfica de la Sesión Especializada “Sobresaliendo en un mercado en crisis”, dictada por Ash Bathia, en el marco de la 27 Convención de Aseguradores AMIS realizada en el salón Montejo 4, del Centro Banamex, en esta ciudad.

Moderador: Buenas tardes, gracias por estar aquí para empezar con el programa de las sesiones simultáneas de Daños, voy a presentar a Ash Bathia, Director General del Sindicato de Lloyd's Probitas 1492.

En sus aplicaciones de la Convención está todo el semblante de Ash, entonces por tiempo creo que mejor le damos la bienvenida a Ash y que empiece su plática.

Ash Bathia: Gracias.

Buenas tardes.

(Sin traducción)... como triunfar en un mercado que está en crisis, ¿o lo está?

Entonces esta presentación es muy personal, es mi experiencia en el mercado de seguros en propiedades, yo estuve involucrado en este mercado y mi desafío más reciente ha sido construir un negocio de clase mundial con este Sindicato Probitas, usando mi experiencia y conocimientos que es muy práctico para ver si podemos salvar o entregar nuestro servicio.

Algunas de las cosas que voy a compartir con ustedes hoy pueden parecer un poquito evidentes, obvios, pero yo creo genuinamente, auténticamente que si se hacen las cosas sencillas bien se puede hacer una gran diferencia, en lugar de complicar las cuestiones en excesos y hacer un exceso de ingeniería, entonces espero que encuentren esta presentación no demasiado sencilla.

La palabra que utilizo con mucha frecuencia al platicar con las personas es en inglés *kiss*, o sea, mantenerlo sencillo y tonto más o menos sería en castellano, porque así hasta yo me puedo dar cuenta de lo que está

pasando, en inglés *kiped*, *stuped*, y se ha hecho una traducción libre de esta frase.

¿Cómo tener éxito, cómo triunfar en un mercado en crisis? La primera transparencia, no tengo muchas.

Voy a hablar, normalmente soy muy tímido, pero hoy tengo la opción de hablar, entonces la primera transparencia que voy a presentar realmente me gusta de John PWC, presentó esta transparencia el año pasado en una presentación de *Loist Rin* y la razón de que me gusta esta transparencia. Todos nos podemos asociar a ellas, los que tenemos la suerte de recordar el 2002 y el 2003 cuando el mercado estaba eufórico, de hecho era más difícil perder dinero que ganar dinero en el 2002, 2003 y el 2004.

Entonces, ¿qué ha pasado en los últimos 15 años, dónde estamos ahora? ¿Estamos desesperados? Ojalá que no, como mercado. ¿O estamos en pánico? Ojalá no. ¿Un poquito deprimido? pues sí, yo diría que sí, sí estamos un poquito deprimidos en cuanto a lo que está pasando en el mercado o sencillamente estamos escondiendo la cabeza como avestruz en la arena y pensando que las cosas no son tan mal, mucha gente piensa eso.

Mi primera pregunta para ser esto un poquito interactivo con la audiencia es: ¿Este mercado realmente está en crisis? ¿Levante la mano quien piense que estamos en crisis? ¿Quién cree que el mercado está en crisis? Es la norma.

Muy bien, hay dos personas que piensan que el mercado está en crisis o que el mercado es la norma.

¿Levanten la mano quien cree que está en crisis? Uno por ahí, muy bien. No puedo hacer la pregunta.

¿Y quién piensa que el mercado está normal? ¿Quién cree que el mercado está en lo normal? Que es aquí donde estamos, en una gran audiencia.

Hay personas que no levantaron la mano, quien sabe por qué oigan, será porque no entendieron. A lo mejor porque no son los corredores, porque para los corredores o brokers no hay crisis.

Sí, hay que traer más dinero.

Entonces, personalmente, personalmente estoy de acuerdo con la mayoría de la audiencia.

Me parece y realmente creo que esto es la norma, entonces es a lo que tenemos que acostumbrarnos, que estemos en condiciones y norma de lo normal, ¿por qué? porque creo que hay un par de razones: Nuestro mercado ya se ha vuelto mucho más complicado o sofisticado en los últimos años al manejar nuestras exposiciones mucho mejor de lo que lo hacíamos antes, administrar nuestro desempeño mucho mejor, el desempeño ahora está mucho mejor y de manera importante en el despliegue del capital mucho más efectiva y eficientemente, el capital es muy fluido en nuestro mercado.

Siempre que los reaseguradores ven alguna oportunidad, porque ha habido inundaciones en Perú, entonces suben los precios; en un ciclón en Australia, de repente alguna nueva capacidad entra y ya tapa el hueco o la capacidad existente migra de alguna otra cosa para introducirle una nueva capacidad en ese mercado, por eso vivimos en un mercado de continuo, de un mundo continuo en donde no vemos una atracción en los precios o términos y condiciones del mercado.

La segunda razón importante por la que creo que estamos en esta posición es que ha habido una gran entrada de flujo de capital alterno en el mercado o entrada de capital. Si vemos cómo va la vivienda, muchos mercados de capital, fondos de pensión, un apetito insaciable para meter dinero al mercado de seguros, porque todavía hay retornos o percibir los retornos en cuanto a tomar el dinero y no se paga tanto en el futuro.

Entonces ahí es donde estamos y por eso es que creo que estamos en este mercado.

La tercera razón me parece que es porque hay muy pocas opciones adicionales para invertir el dinero, hay mucha volatilidad en todo el mundo, la paz social, económica, política y hay un ambiente de bajos intereses que está con nosotros como ha pasado en los últimos 10 años, entonces parece que ha llegado para quedarse.

Entonces, los seguros son una proposición muy atractiva y entonces continuará habiendo este capital y entonces creo que yo desafío una oportunidad, en el desafío de la oportunidad no se trata tanto en pensar en tácticas y técnicas para vencer una crisis que se percibe en el mercado o percibida.

Pero es muy importante que tratemos de traer a nuestra industria al Siglo XXI, porque no creo que lo estemos haciendo, ¿y cómo podemos evolucionar nuestros modelos de negocios para administrar el mercado tal como está hoy? preocuparnos de todo lo que nos rodea en lugar de preocuparnos de eso.

Creo que también el mercado propio y comerciales está cruzando una especie demora temporal y traemos el mercado en línea especialmente en algunos de las economías el impulso ha sido evolucionario, todavía estamos haciendo lo mismo que hacíamos en Lloyd's, digamos hace 350 años.

Y entonces para mí hay cinco o seis cosas en las que creo que tenemos que enfocarnos como mercado, no solamente para sobrevivir las difíciles condiciones comerciales, sino de hecho prosperar y triunfar, no importa en qué mercado estemos, sí sobrevivirán los mejores, los que sean más capaces de adaptarse y enfrentar los retos que tenemos frente a nosotros.

Entonces, en primer lugar y por encima de todo, empieza con las personas, la cultura, las personas y la cultura empiezan con el liderazgo. Sabemos, conocemos de grandes ejemplos de lo que pasa en Estados Unidos, se mueve un... y toda la dinámica del mundo cambió, el liderazgo realmente se subestima en ocasiones y no creo que siempre se aprecie.

¿Qué es el liderazgo? Muchas personas definen el liderazgo como la administración o la gestión o gerencia, miento, pero no, se trata de inspirar a las personas, darles una plataforma, un ambiente que les dé la oportunidad para que hagan una diferencia, creo que el liderazgo realmente define la cultura del negocio.

El 80 por ciento de las decisiones que hacen las personas se ven influidas por los líderes, con el liderazgo adecuado en su negocio el resto se sigue solito. Y yo creo que esto es el tener a las personas adecuadas en la organización.

Yo utilizo una fórmula que utilizó de acuerdo a las tres AAA's, en inglés con la contratación personal. La primera es Aptitud, necesitamos a personas con las capacidades técnicas y con el sentido común o criterio básico.

La segunda A es la ambición, queremos a las personas con empuje y ambición en el negocio. Y la tercera que a menudo olvidamos es la Actitud, una manzana puede podrir a la canasta, se puede tener una súper estrella en la organización, pero si él o ella no saben jugar en equipo no funciona, una persona no hace al equipo, el equipo hace al equipo, entonces esa es la actitud correcta. Y el granar eso en la cultura me parece que es algo importante.

Pero luego, por qué es que las personas van a venir a trabajar con nosotros, pues porque se les va a recompensar, a reconocerlos, los vamos habilitar, a facultar, a inspirarlos, no se trata de lo financiero. Sí, los funcionarios que paguen buenos días festivos, buenas vacaciones, la gente sí se interesa en lo económica, en las finanzas, pero también desde mi experiencia, las personas también se interesan mucho, se interesan mucho en trabajar para una organización que les dé la oportunidad y que cree un ambiente que es un ambiente que los inspire, en donde las personas van a caminar esa milla o ese kilómetro extra porque lo desean, no porque tienen que hacerlo.

Vamos a empezar con las personas y la cultura y el liderazgo en nuestro negocio.

El segundo punto es muy relevante especialmente ahora y es la base de los gastos, de acuerdo a cuál estamos operando en nuestro negocio. La distribución y los costos operativos en nuestra industria ahora están funcionando a niveles sin precedente y no son sustentables, creo que nuestros mercados están en peligro de caminar como sonámbulos y tropezar con una pared y no es la que amenaza con construir le buen Donald, no, es otro muro.

Un negocio correcto y facultativo en el mercado de Londres, ahora está operando al 45 por ciento de costos operativos y adquisición, a 45 por ciento. Imaginen a un cliente, usted me paga un dólares, recuperan de mí 60 centavos, pero yo tengo que subirles su prima, porque no estoy ganando dinero, no es una buena proposición, no es una buena propuesta.

Entonces, cómo es que Probitas, cómo espera abordar esto, cómo debe intentar el mercado abordar esto. Algunas de las respuestas se encuentran en la tecnología o la técnica, como antes la llamábamos, y en nuestra estrategia de distribución diferenciada al análisis.

El último, que es mi tema favorito, es acerca de la negociación, el formular tratos, podríamos hablar de esto días sin saber nada de qué estamos hablando, pero esto es acerca de crear un producto que baila con todo y canta con tú nuevo producto y ahí hay una oportunidad de construir un sistema que nos permita transaccionar algo de nuestro negocio de esta manera y podemos aprender de los mercados de línea personales, porque estos han tomado costos a gran escala de nuestro negocio y si no tenemos cuidado y si no hacemos nada al respecto, no tengo la menor duda que una o dos muy grandes empresas tecnológicas que están por ahí van a tomar buenas rebanadas, van a tomar grandes porciones de nuestro mercado, tendremos menos negocio para compartir con más capacidad y el desenlace es evidente para que todos lo vean.

Creo que el alejarnos de una posición totalmente automatizado es un fruto que está a nuestro alcance y esto es utilizar la tecnología para mejorar y para hacer que los procesos sean pre y postaglutinados, hay una posibilidad de hacer esto.

Podemos eliminar el 10 por ciento de nuestros costos base nada más y retener el reaseguramiento en la línea inicial y actuar como lo hacemos, así como en las relaciones. Y luego podemos utilizar este dinero, no solamente para que nuestros accionistas se sientan felices, sino también pasarles algunos de esos costos a los clientes, finalmente ellos son las personas que nos pagan el dinero.

Entonces, esto me lleva al siguiente punto que es la distribución, ¿qué pasa en la distribución? Los dos puntos que voy abordar.

El número 1, yo creo que los intermediarios deben agregar más valor y me parece que en los últimos 10 años probablemente ha habido un cambio fundamental en donde los intermediarios utilizan sus palancas de distribución para extraer más y más dinero de los reaseguradores y en mi opinión esto ya ha pasado del punto de inflexión, ya no es sustentable, ya no es sostenible y entonces creo que los intermediarios deben de revisar

sus modelos de negocios para asegurarse de que continúen agregando valor, que manejen su base de costos y que mitiguen el riesgo de verse perturbados o descontinuados, esto vendrá de una combinación de cosas.

¿Pero podría venir de la reacción del mercado, de que ya basta, suficiente, suficiente, que ya basta? Podemos hacer algo al respecto, ojalá y así sea.

La intervención regulatoria, se puede cambiar la dinámica y la tecnología puede entrar para perturbar, les voy a dar un ejemplo, un amigo mío tenía 10 talleres electrónicos, bueno, tiendas electrónicas, vendía en Londres, vendía televisiones y todo esto.

Ya cerró todo porque todo está en línea, la gente puede tener acceso a las cosas en línea, hay una lección para aprender aquí.

El segundo punto en contra de la distribución es que en los reaseguradores deben de acercarse más al origen del negocio y apalancar su capital y su pericia experta en reaseguramiento formando a sus sesiones con sus distribuidores y pueden crear una relación más a largo plazo y más equitativa y no nada más involucrarse en un tipo de relación.

Y de nuevo, esto vuelve a lo mismo, si hacemos esto creo que podemos entregar mejores productos con mejor valor y hacer a muchos más clientes felices, satisfacerlos más, esto es la distribución.

Mi siguiente punto se trata del análisis, la cuestión del análisis se hablan de muchos datos, pero qué hace la gente al respecto, pues no hace mucho. Aquí la cuestión del análisis, la esencia del análisis ha impactado enormemente a los seguros comerciales o tal vez en los últimos años, pero se ha enfocado en gran medida en reservar la administración del capital en cuestiones macro.

En el mercado tenemos acceso a muchos datos al aceptar declinar negocios, creamos todos estos datos, pero hacemos muy poco con los datos a fin de cuentas, utilizamos una fracción de los datos para darles el precio correcto a los productos o hacer análisis más agudos y hay demasiada atención entre los actuarios de los precios y los reaseguradores, debe haber mucho más cooperación entre estos dos.

Yo creo que el análisis debe estar al frente y en el centro de nuestro negocio y no nada más en algún cuarto oscuro o en alguna parte en la India, algunos en Bulgaria que les dicen a los reaseguradores qué hacer y qué no, debe ser parte de la línea del frente del negocio, debe estar al frente del negocio porque esto le permite a los reaseguradores que seleccionen sus riesgos y que los buenos riesgos sean riesgos todavía con un mejor desempeño y que los negocios lucrativos sean más lucrativos y evitar las trampas en donde la gente nada más se arriesgue y nada más use el análisis, pero no, no lo usa adecuadamente.

Regreso a las líneas personales, han tomado el análisis y los datos externos de reaseguradores les ha llevado a un nivel totalmente nuevo y es granular. Pueden cambiar sus tarifas cada minuto, mientras que a nosotros nos toma casi un año en cuanto a cambiar nuestras tarifas, es un gran contraste este, hay una palabra de advertencia y yo he visto que esto ocurre, la gente hay que asegurarnos de que no estamos demasiado esclavizados con los modelos tarifarios si tomamos la contabilidad de los reaseguradores o la responsabilidad, porque en un negocio estoy operando con una comparación, a lo mejor es un negocio que es basura, pero si la contadora dice que sí, debe de ser un buen negocio.

Bueno, no perdamos estas habilidades de reaseguradores, porque es donde se toman las negociaciones reales, el análisis debe de facultarnos y no debe de retirarse para nada de la toma de decisiones.

En mi último punto en cuanto a esto, se trata de la formulación de los tratos o de negociar. Regreso a mí mismo punto acerca de las personas y la cultura.

Realmente pienso que al agrandarse más y más los negocios a través del peso de la burocracia y las demandas, nos hacemos menos responsables como industria y todo el espíritu empresarial parece quedar fuera del negocio.

Hay una gran anécdota que quiero compartir con ustedes, que para mí resume la importancia de cómo entrar en tratos o negociaciones. Yo le pregunté a uno de nuestros gerentes, pregunté: ¿Qué hace que se salga usted de la cama? Y dijo directamente: Tres cosas, las personas, me encantan las personas, me gusta inspirar a las personas. Número 2, el cambio, yo abrazo el cambio, yo veo el cambio como una oportunidad y no

como una adversidad. Dije: Este tipo es realmente bueno. Y luego dijo: Lo último, siempre que hago un trato, una negociación, enciendo un cigarro y esto lo resumió.

Realmente a mí esto resonó en mí y yo he construido toda mi carrera y mi prestigio como negociador, como formulador de tratos y no los voy aburrir con ejemplos, pero saben qué, les voy a dar un ejemplo, cuando la industria del ferrocarril en el Reino Unido, después de algunas grandes pérdidas, no se podía comprar capacidad por dinero, hablamos con el regulador, platicamos con los operadores de ferrocarriles, armamos un trato, una negociación y encontramos una solución para el mercado que capturó el 90 por ciento de todo el mercado ferrocarrilero del Reino Unido.

Y este prestigio de saber hacer tratos, de negociar se estableció y sigue en el mercado. Entonces yo creo que la capacidad de hacer un trato, de hacer una negociación puede diferenciar en cuanto a la forma en que nos desenvolvemos en nuestro mercado. ¿Qué nos saca de la cama?

Y en parte creo que el éxito de Probitas se trata de vivir y respirar este espíritu empresarial que ha sido toda marca de Lloyd's durante 350 años.

A ver, regresémoslo por favor. Mi visión para el futuro entonces es que para triunfar y ser relevante, número 1, necesitamos, tenemos que abrazar la tecnología, tenemos que abordar, integrar el análisis y que los reaseguradores tomen decisiones informadas y realmente al combinar el arte del reaseguro, del reaseguramiento, la ciencia del análisis y el poder de la tecnología.

De manera que finalmente y para terminar, recordándoles que muchas veces hablan de los mercados son la nueva norma, pero en secreto muchos de nosotros vivimos con una esperanza, muy solitario el optimismo de que las cosas van a cambiar si solamente podemos estar encima del mercado, entonces llegamos hasta...

Entonces, quiero terminar realmente y decir: No nos engañemos, en las famosas palabras de Warren Buffet, solamente cuando la marea baja, que nos damos cuenta de cuántas personas andan nadando desnudas. Encontremos una visión y un plan que se predique sobre la realidad y no sobre la ficción.

Muchísimas gracias por su atención.

Moderador: ¿Alguna pregunta?

Pregunta: Una muy buena presentación, felicidades.

Una pregunta, en toda la Convención, el trato de la innovación, clientes futuros y cómo acercarnos a ellos.

En su organización lo que usted dijo y me da mucho gusto que mencionó el liderazgo, porque se tienen valores tradicionales, ¿qué tanto sus recursos dedican al negocio tradicional y qué tanto espacio dan en la innovación? Porque a fin de cuentas el liderazgo se trata acerca de la administración y el manejo de los recursos.

Ash Bathia: Bueno sí.

No podemos hacer una transición con un switch de la A a la B, no lo podemos hacer con switches.

Entonces yo creo que hay que invertir en lo que es el análisis, es una economía, no lo van hacer en cinco años, se puede hacer en tres meses, entonces yo creo que es una gran inversión que se puede hacer, la tecnología es una inversión en un plazo un poco más largo, claro, hay que invertir en tecnología con algo de dinero, pero a menos que lo hagamos, a menos que la integremos.

Lo que me parece interesante es que grandes corporaciones han establecido centros digitales y cinco personas hacen esto y lo otro, pero es algo de medio tiempo, no es el núcleo del negocio, es algo que se puede hacer si se hacen las cosas en tiempo parcial, si creen ustedes que ahora van a introducir la tecnología y que va ser un proyecto de tiempo completo, se dedican a las personas, los reaseguradores se van a convencer y se tendrá una gran cultura en un negocio que abraza esto.

Y el costo de la tecnología no es, son los componentes físicos ni el..., sino es el tiempo que le dediquen, es el costo real y a menos que se invierta en esto, sencillamente vamos a quedar atrás.

Pregunta: ¿Y qué tanto es en su negocio, 80-20, en términos de negocio tradicional e innovación?

Ash Bathia: Actualmente yo diría que es 60 por ciento negocio tradicional, porque hemos estado funcionando durante unos 18 meses, pero yo creo que tendremos 80 por ciento por la tecnología del análisis y 20 por ciento con métodos tradicionales, así es como tenemos la visión para el futuro.

Pregunta: ¿Cómo se llama el grupo de tecnología que establecimos en el Probitas, establecimos el grupo Probitas?

Ash Bathia: Tenemos personas muy jóvenes, muy talentosas y buena parte de su tiempo que no se dedica al reaseguro, que necesitan tal vez una, tres horas durante la hora del almuerzo y nada más hablan con una gente muy detalla, pero hablan de la tecnología, para recibir ideas de los jóvenes.

Entonces, hay un ejemplo con personas en... enfrente. Pero una gran inversión si lo pensamos.

Pregunta: Muy interesante su visión, pero el futuro es 80 por ciento es esta parte y 20 por ciento para negocios tradicionales. Y... pero es la del pan y la mantequilla, 80 por ciento de la organización de que es así la tecnología en nuevas cuestiones de innovación.

Ash Bathia: Al desplegar el análisis y la tecnología, hay dos cosas que nunca hay que olvidar que son las relaciones, entonces el tercer corolario de esto es que hay que conocer y saludar a personas, hay que estar enfrente de las personas, la tecnología y la cuestión de la cuestión del análisis no nos van hacer el negocio, el negocio lo van hacer las personas desde un principio, que se reúne y se saludan y saludan a los reaseguradores que usan todo su arte que han desarrollado durante muchos años para formular negocios, es una combinación de estas tres cosas, no creo que pueda funcionar en aislamiento, entonces hay mucha interacción humana dentro de este 80 por ciento.

Pregunta: El valor de su posición cuando hacen esa parte analítica, nuestra otra parte del frente puede venir con el paquete y decir: Este es mi paquete, hagámoslo juntos, este es un gran cambio.

Ash Bathia: Absolutamente, es acerca de asociaciones, una buena asociación se trata de que todo el mundo pueda sacar algo del trato, si solo una de las partes gana, puede funcionar para una parte, pero no es un modelo sustentable o sostenible.

Moderador: Gracias, Ash.

A Horst Agata, presidente del Comité de Reaseguro, le va entregar un reconocimiento.

Gracias, Ash.

--- o0o ---