



# Eduardo Pérez de Lema, CEO de MAPFRE RE

*«El reaseguro debe combinar de forma equilibrada innovación y prudencia»*

Nació en Madrid hace 45 años, de padre español y madre alemana. Licenciado en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Pontificia de Salamanca (CUMES), se incorporó a MAPFRE RE en 1993 como becario, y aquí ha desarrollado toda su carrera profesional, accediendo a la máxima responsabilidad de esta compañía en enero de 2016. En esta entrevista comparte con nosotros sus impresiones al ocupar este puesto, así como la estrategia de la empresa y su visión de futuro.

El reaseguro es un negocio muy técnico, que a veces resulta difícil de entender. ¿Podemos dar unas pinceladas acerca de su funcionamiento para aquel que no lo conozca a fondo?

Realmente no se diferencia tanto de la actividad aseguradora. Es un proceso de transferencia de riesgo mediante el pago de una prima de una parte a otra, pero en el caso del reaseguro se traspasa desde una compañía de seguros a otra, que es la reaseguradora. Partiendo de esa base común, existen diferentes formas de estructurarlo, con distintas técnicas... Y, por supuesto, hay implicaciones adicionales. Por ejemplo, es un negocio que implica un alto consumo de capital y tiene una volatilidad mayor que la media del negocio asegurador. En este sentido, parte de nuestra función es mantener esa volatilidad dentro de límites aceptables para MAPFRE.

O sea, que podríamos decir que el seguro no podría existir sin el reaseguro, sería una actividad con un riesgo demasiado alto

Difícilmente podría existir la actividad de seguros tal y como la conocemos hoy en día. Sin duda habría mucha dificultad para asegurar determinados tipos de riesgo, ya que ninguna compañía individualmente podría asumírselos, lo cual impediría el propio desarrollo de los mercados aseguradores y de la sociedad en su conjunto. Se frenaría la innovación y capacidad de la industria aseguradora de dar respuesta a los requerimientos cambiantes de sus clientes.

Ya entrando en MAPFRE RE. En los últimos años los resultados han sido muy positivos, a pesar de la crisis que ha afectado a muchos sectores. En general, ¿qué es lo que más afecta a la evolución de un mercado como el de reaseguro?

Nos afectan muchos factores: la situación económica, el entorno, los tipos de interés, las tendencias regulatorias... y en general la evolución de las actividades de carácter global. Y además de todo eso influye también el azar, entendido éste como la ocurrencia aleatoria de siniestros. En general, somos una industria muy expuesta a los ciclos, en los que hay momentos de precio alto y otros de precio bajo (lo que llamamos fases de mercado «duro y blando»), que suelen ser consecuencia de que haya habido o no eventos catastróficos de una determinada magnitud, y de la cantidad de capital disponible para cubrir los riesgos.

¿Qué fortalezas destacaría de MAPFRE RE para hacer frente, por un lado, a esos ciclos malos y también para aprovechar mejor las oportunidades en los buenos?

Lo principal es que seamos rigurosos, profesionales y prudentes a la hora de asumir riesgos y gestionar el negocio, y esa es una de nuestras fortalezas. Otra es la proximidad y continuidad en las relaciones con los clientes, tener una red de oficinas relativamente amplia y estar cercanos a ellos. Que el valor que ofrezcamos a nuestros clientes vaya más allá de la pura cobertura de riesgos, sino que esté complementado por servicios adicionales y una confianza mutua que permite superar situaciones críticas.

Muy importante en nuestro caso es también la eficiencia de la organización. Nuestro nivel de gastos nos permite ser competitivos, nuestra plataforma tecnológica es muy robusta, eficaz y muy completa.

Y, por supuesto, es esencial la fortaleza financiera. Al final lo que se vende es capacidad financiera, ya que como reaseguradores somos un sustitutivo de capital para nuestros clientes. En este aspecto el hecho de pertenecer a MAPFRE es una garantía adicional.

¿Qué es lo que diferencia realmente a MAPFRE RE de otras competidoras? ¿Qué le aporta el Grupo?

El hecho de pertenecer al Grupo MAPFRE es ya un elemento claramente diferenciador. Nos aporta la fortaleza de la marca, la valiosa cultura de empresa, el prestigio, la reputación, la solvencia... esto nos ayuda y nos diferencia mucho en el mercado. Además, somos el único reasegurador relevante que pertenece a un grupo global de seguros, lo cual es un valor añadido, porque nos proporciona un conocimiento del negocio asegurador, desde dentro de la propia organización, que es muy apreciado por los clientes.

Otro aspecto es la combinación de un enfoque tradicional de negocio, en el sentido de operar ofreciendo un soporte integral, a largo plazo, flexible y riguroso a los clientes, con la posibilidad de ofrecer soluciones innovadoras. Lo hemos hecho así en los últimos años, por ejemplo, ayudando a nuestros clientes de cara a la implantación de Solvencia II, con soluciones que han servido a muchas compañías para adaptarse mejor a ese momento, y también para cubrir determinados riesgos emergentes a los que hasta ahora no le estaban dando respuesta aseguradora.

**“ LO MÁS IMPORTANTE ES NUESTRO EQUIPO HUMANO, QUE AUNQUE NO ES MUY EXTENSO –MENOS DE 350 PERSONAS EN TODO EL MUNDO–, ES EXTRAORDINARIO, MUY RICO Y DIVERSO, CON 25 NACIONALIDADES Y CON PERFILES Y CONOCIMIENTOS MUY VARIADOS ”**





Y, como elemento diferenciador, lo más importante es nuestro equipo humano, que aunque no es muy extenso –menos de 350 personas en todo el mundo–, es extraordinario, muy rico y diverso, con 25 nacionalidades y con perfiles y conocimientos muy variados.

En resumen, el negocio del Reaseguro se basa en dos pilares: capital y conocimiento. En nuestro caso somos fuertes en ambos; el capital nos lo aporta en gran parte MAPFRE, y el conocimiento, el extraordinario equipo con el que contamos. Y eso cuando más lo hemos notado ha sido en momentos de dificultad, en los que se ha visto una profesionalidad y un compromiso de nuestras personas espectacular. Estamos muy orgullosos de nuestro equipo.

*¿Y por su parte, cómo se beneficia MAPFRE de tener una reaseguradora en el Grupo?*

De varias formas. En primer lugar, mediante la suscripción de una cartera de negocio que aporta rentabilidad y diversificación al conjunto del Grupo.

## CURIOSIDAD



De su afición al vuelo sin motor, que ha tenido que abandonar por falta de tiempo, ha extraído enseñanzas importantes para su profesión. «Para mí fue muy formativo», afirma Eduardo Pérez de Lema, «porque te enseñaba a medir los riesgos que asumías y a ser prudente, pero también a mantener la calma en situaciones de dificultad, de emergencia, que es cuando más concentrado tienes que estar. Eso me está resultando muy útil en mi vida profesional».

También en la participación que tenemos en la gestión profesional de los riesgos que hacemos para MAPFRE y la transferencia al mercado del reaseguro. Formar parte del Grupo hace que podamos estar más alineados con la estrategia de la compañía, con los requerimientos que nos plantea MAPFRE y su apetito de riesgo. Estamos muy integrados dentro de la política de gestión de riesgos del Grupo y aportamos una visión muy profesional de cómo hacerlo.

Además, con nuestra actividad dotamos a las compañías de MAPFRE de recursos para poder competir en sus mercados: capacidad de suscripción, conocimiento, cobertura de los riesgos que asumen para que puedan ser competitivos... Por otro lado, somos un vehículo propio del Grupo que le permite optimizar las retenciones. Nosotros retenemos parte del negocio rentable que de otra forma sería cedido fuera de MAPFRE y permite la optimización de la estructura de capital del grupo.

Y, por supuesto, al hacer una negociación conjunta de las coberturas, tenemos una capacidad que nos permite obtener precios más competitivos y condiciones más favorables que si lo hiciéramos de forma aislada.

*A grandes rasgos, ¿cómo podríamos explicar la estrategia de MAPFRE RE para estos próximos años?*

Nuestro principal objetivo es mantener el rigor y la prudencia en la suscripción. Estos elementos deben ser más que nunca las bases de nuestro negocio, porque estamos en una situación que denominamos de mercado blando, es decir, con extremada competencia en nuestro sector y tarifas muy ajustadas. Ello no significa que renunciemos al crecimiento; al contrario, nuestro objetivo es seguir creciendo a largo plazo, pero manteniendo esas sólidas bases.

MAPFRE RE tiene unas posiciones muy consolidadas en algunos mercados, como pueden ser Europa o América Latina y, en menor medida, en Estados Unidos y algunos mercados de APAC. Nos gustaría seguir creciendo en estas regiones y también expandirnos a otros mercados emergentes. Entre estos, tenemos especial interés en Asia, donde aún contamos con una presencia relativamente limitada, aunque conocemos bien el mercado porque ya llevamos trabajando allí muchos años. Hemos dado nuevos pasos en la zona, con la apertura de las sucursales de Singapur y Labuan, y la obtención de la licencia para la oficina de representación de China, que nos permitirán estar preparados para cuando el mercado sea apropiado para el crecimiento. En general, estaremos atentos para detectar todas las oportunidades de negocio allí donde vayan surgiendo. Y, por supuesto, respecto a MAPFRE continuaremos dando servicio a las empresas del Grupo en sus necesidades de cobertura.

## ¿Cómo ve el futuro? ¿Hacia dónde se dirige MAPFRE RE?

Vemos un futuro positivo, por supuesto. Ahí encajan nuestros proyectos de desarrollar nuevos mercados, nuevas líneas de negocio y de consolidar y crecer con los clientes que tenemos, de forma que aseguremos el desarrollo de la compañía a largo plazo.

Además, como decía, estaremos muy atentos a las oportunidades que surjan. Los cambios del entorno, de la legislación, de los requerimientos a las compañías generan oportunidades para nosotros, y lo que hay que hacer es estar suficientemente despierto para aprovecharlas.

Por otro lado, surgen riesgos nuevos para los que hacen falta nuevas coberturas y tendremos que prepararnos para ser ágiles y dar rápidamente nuevas soluciones al mercado. El terrorismo, la longevidad y el riesgo digital son algunos para los que hoy no tenemos soluciones claras y que tendremos que ir construyendo poco a poco y de forma sólida.

En definitiva, hay que mantener un equilibrio, a veces difícil, entre innovación y prudencia, muy importante en nuestro negocio. Por ahí discurrirá nuestro futuro.

## Ya para terminar. El 1 de enero de este año comenzó una nueva etapa como CEO de MAPFRE RE. Es una responsabilidad muy importante. ¿Cómo ha vivido ese momento?

Realmente con una sensación agri dulce, por las circunstancias en las que se produce: la retirada de Pedro de Macedo por cuestiones de salud y que tristemente ha fallecido hace unos días. No puedo continuar sin dedicar unas palabras a Pedro, excepcional como persona y como profesional. Bajo su liderazgo la empresa ha alcanzado cotas que nadie podía imaginar hace unos años. Además de una extraordinaria realidad empresarial, nos deja un legado de una forma de entender el trabajo, de cercanía personal y de permitir crecer a las personas que han trabajado con él. Esto deberá ser la guía y referente que



marque nuestra forma de actuar en adelante. Todos teníamos una magnífica relación con él y le echaremos de menos terriblemente. Sin duda ha sido una gran pérdida. Por eso, las circunstancias de mi nombramiento no han sido las mejores, pero no cabe duda de que se trata de un gran honor y una enorme responsabilidad. Estoy muy agradecido por la confianza recibida por parte de la empresa, y ahora lo que queda es trabajar y mantener esta magnífica herencia que nos han dejado, Pedro y todos los que han dirigido antes esta compañía (con especial mención a los anteriores CEOs de MAPFRE RE José Manuel Martínez y Andrés Jiménez), y seguir construyendo sobre la sólida base que ellos han dejado. Sabemos que el entorno es complicado, pero ya hemos tenido momentos difíciles en el pasado y, al final, siendo prudentes, los hemos podido superar. Tomo esta responsabilidad con gran ilusión y con una enorme confianza en el extraordinario equipo con el que cuento, muy potente y comprometido. Yo estoy aquí en primera fila, pero no estoy solo. Todo lo contrario, tengo a mi lado un equipo muy valioso.

**“ LO PRINCIPAL EN ESTE MERCADO ES QUE SEAS RIGUROSO, PROFESIONAL Y PRUDENTE A LA HORA DE ASUMIR RIESGOS Y GESTIONAR EL NEGOCIO. ESA ES UNA DE NUESTRAS FORTALEZAS ”**