

Ciudad de México, 8 de mayo de 2018.

**Versión estenográfica del Panel: “La Función de Riesgos y la Expansión del Seguro: ¿Cómo el agua y el aceite?”, moderada por Patricio Belaunzaran, Socio Líder Actuarial y Riesgos de EY, efectuada en el Salón Montejo 3 del Centro Banamex, dentro del marco de la 28 Convención de Aseguradores AMIS.**

**Presentadora:** Buenas tardes. Vamos a empezar nuestras sesiones.

Quiero darles la bienvenida a la Sala de los Comités de Administración de Riesgos y Expansión del Seguro.

En esta ocasión vamos a tener un programa muy interesante, espero que nos puedan acompañar a toda la sesión de la sala. Vamos a empezar con un panel muy bonito sobre “La Función de Riesgos y la Expansión del Seguro: ¿Cómo el agua y el aceite?”, que es un poco esta reflexión de cómo colaboramos internamente.

Teníamos desde hace tiempo ganas de hacer una cosa así porque siempre vamos como por rutas separadas, llegamos a la sala de riesgos y nos cuentan cómo es; llegamos a la sala de expansión y nos dicen cómo es, y al final nunca vemos la visión conjunta.

Entonces, esa es la intención de este panel, que compartamos un poco esas experiencias de cómo interactuar.

Después vamos a tener una plática sobre innovación de los canales de distribución; visión, organización o tecnología. Y luego otro panel en el cual vamos a hablar no solamente del rol actuarial y de riesgo, sino también del financiero, y su papel como habilitadores de negocio.

Y finalmente vamos a cerrar con una plática sobre empresas con modelos innovadores de colaboración y protección entre masas; gran disrupción en puerta. ¿Mito o realidad?

Para los que lo quieren un poco en un lenguaje más coloquial, con esto de la Ley FINTEC vamos a tener que entrar a revisar bien y a ver con la Comisión de Seguros y Fianzas toda la regulación secundaria para las empresas innovadoras, en inglés *sandboxes*.

Entonces, creo que este es un buen momento para familiarizarnos con los términos, con los diferentes modelos que existen e ir un paso más allá en el camino hacia la expansión del seguro.

Sin más, les voy a dejar con Miguel Ángel de la Garza, que nos va a hacer favor de introducir a todos los que están aquí. Y quiero agradecer a EY que esté ayudándonos en esta sala este día.

Gracias.

**Miguel Ángel de la Garza:** Les voy a dar un pequeño resumen de las semblanzas de nuestros panelistas. Si quieren revisar toda la semblanza está en la aplicación, ustedes la pueden bajar y está toda la biografía de todos nuestros panelistas, como también de nuestro moderador.

Como primer panelista tenemos a Jesús Zúñiga. Él es Presidente del Comité de Administración de Riesgos, es actuario egresado de la UNAM y actualmente es Director de Administración de Riesgos de GNP.

Un aplauso.

Como segundo panelista Fernando Trujillo. Él es Vicepresidente del Comité de Administración de Riesgos, es licenciado en Administración de Empresas con especialización en Finanzas y *Minor* en Economía de la Universidad de Florida en Gainesville, Florida. Actualmente es Director Ejecutivo de Finanzas de MetLife México.

Víctor Feldmann es Presidente del Comité de Expansión del Seguro. Es licenciado en Administración de Empresas por la UPAEP, con *MBA* en Dirección de Empresas por el IPADE. Actualmente es Director Ejecutivo de Canales de Distribución en Seguros Monterrey, New York Life.

Jorge Galvis es Vicepresidente del Comité de Expansión del Seguro. Es ingeniero en Sistemas por la Universidad Francisco de Paula, en Santander. Actualmente es Director de Operaciones y Digital para Old Mutual ATAM, como Director General de Old Mutual Life México.

Como moderador tenemos a Patricio Belaunzaran. Él es actuario, *Master* en Seguros, *Master* en Riesgos y actualmente es Socio Líder Actuarial y de Riesgos en EY en Latinoamérica norte.

**Patricio Belaunzaran:** Muy buenas tardes a todos. Es una hora medio complicada después de la comida, pero queremos agradecer su presencia y agradecemos también a AMIS la invitación a este primer panel.

La dinámica de los paneles básicamente es que iniciamos con tres o cinco minutos con ciertos antecedentes o ciertos conceptos generales que queremos transmitir y después sigue una dinámica de algunas preguntas.

En este panel el nombre es: “La Función de Riesgos y la Expansión del Seguro” y creo que la pregunta o lo que viene después es lo interesante: “¿Como el agua y el aceite?”, como pregunta, no es una afirmación.

¿Por qué? En términos generales, aquí lo que se busca es tratar de entender un poco más a la función de la administración de riesgos, posteriormente vamos a ver algunos resultados sectoriales sobre la expansión del seguro, pero nosotros, tratando de entender a la administración de riesgos debemos entender todo el proceso y todo lo que debe estar abarcando una gestión de riesgos o un sistema de administración integral de riesgos.

Cabe destacar que lo que viene hasta arriba de la presentación, el primer círculo, que dice: “La estrategia de riesgos”, es uno de los puntos más relevantes, esta fijación de límites, estas tolerancias, que nos van a dictar un poquito el marco de referencia sobre el cual va a estar operando la administración en materia de administración de riesgos.

Ya después viene el proceso de la administración de riesgos, que pasa por la identificación, la evaluación, a veces nos perdemos entre la evaluación y la medición, pero cómo vamos viendo la evaluación, monitoreo; la administración de riesgos, que ahorita vamos a hablar un poco de eso, porque es de los temas más relevantes y toda la realización de pruebas de estrés, prueba de solvencia dinámica, etcétera, como finalmente un reporte de riesgos.

Nosotros deberemos abarcar todos los riesgos para cumplir con este círculo, pero al final del día cualquier actividad de un sistema de administración de riesgos va a girar alrededor de esto.

Cuando hablamos de las actividades creo que es relevante ver a la administración de riesgos, primero, desde el punto de vista de nuestros clientes. Cuando vemos el punto de vista de nuestros clientes, claramente cuando nos enfrentamos a un riesgo vamos a tener cuatro alternativas, vamos a estar hablando que tenemos actividades relacionadas a evitar los riesgos, actividades relacionadas a mitigar los riesgos, como es la parte de control interno o controles, etcétera; la parte de asumir nuestros propios riesgos, que ahí es donde entran conceptos como el autoseguro, etcétera y finalmente transferir los riesgos, que es donde el sector asegurador cobra una relevancia muy importante como un mecanismo tradicional de administración de riesgos o de transferencia de nuestros riesgos.

¿Pero cómo lo vemos desde el punto de vista de una aseguradora? Desde el punto de vista de una aseguradora estas mismas actividades que están dentro del proceso de administración de riesgos, sí, tenemos actividades orientadas a evitar. ¿Nosotros cómo evitamos los riesgos? A lo mejor es uno de los primeros temas que quisiéramos profundizar, es fijando esos límites de tolerancia, no desviarnos tanto de nuestros objetivos estratégicos.

Si yo pudiera definir qué es un riesgo, una de las mejores definiciones que he visto es: “Cualquier acción o inacción que no nos permita alcanzar nuestros objetivos estratégicos”.

Entonces, si nosotros definimos esos límites, bueno, es una de las formas como podemos evitar los riesgos.

También están los mecanismos de mitigación, los mecanismos de transferencia, como puede ser el reaseguro y claramente asumir los riesgos a los cuales se enfrenta la aseguradora, que es para lo que existe un régimen prudencial, un régimen de requerimiento de capital.

En términos generales así vemos a la administración de riesgos y quisiera pedirle a Víctor si nos ayuda hablando un poco ya de la expansión y de los resultados que ha tenido el sector en cuanto a la expansión del seguro.

**Víctor Feldmann:** Claro. Gracias, Patricio.

Esta es la gráfica de la penetración de seguros respecto al Producto Interno Bruto en nuestro país. Como ustedes ven, en dos décadas prácticamente hemos crecido el doble, sin embargo, sigue siendo muy poquito.

Hay varios canales de distribución y hacia la unicanalidad tendemos a ir todas las compañías, atender al cliente de la manera que él quiera ser atendido y por el canal que quiera ser atendido.

Sin embargo, en el mercado de seguros, no nada más en nuestro país, sino en todo el mundo, el canal de agentes sigue siendo muy importante.

Si ustedes ven la gráfica y le damos al siguiente *slide*, y vemos la gráfica de cómo ha incrementado el número de agentes en el mercado, vemos muy claro cómo en los últimos tres años, con un incremento importante de agentes nuevos la penetración se ha incrementado en nuestro país.

Entonces, una propuesta que está en control de las compañías, es cómo le hacemos para atraer más al mercado, más agentes nuevos, no piratearnos los agentes actuales, porque por muchos años ha pasado también que el número de agentes no cambia, el número de agentes es el mismo, nada más pasan de una compañía a otra y atienden a los mismos clientes.

La propuesta y la exhortación hacia todas las compañías es que traigamos agentes nuevos, gente que no se dedica a la actividad de seguros, enseñémosles y con más agentes vamos a poder penetrar mucho más el seguro, y vamos a poder llegar a indicadores más altos de este 2.2, 2.3, que estamos muy abajo del promedio de los países de la OCDE.

Entonces, necesitamos muchos más agentes en el país para tener una mayor penetración.

**Patricio Belaunzaran:** Ya con este antecedente, digo, tenemos aquí una serie de preguntas, y creo que la primera pregunta es básicamente el título: ¿Por qué como el agua y el aceite? Y nosotros nos volvimos relativamente maduros en administración de riesgos a raíz de la nueva ley, pero hace dos años que ya estamos operando con esta nueva ley, seguimos pensando ¿como el agua y el aceite después de dos años?

**Jesús Zúñiga:** Si quieres, me gustaría empezar, porque creo que no, creo que esto viene de una mala concepción, hay un chiste por ahí que si los colegas de riesgos somos la unidad de prevención de ventas de las empresas. Entonces, así lo ve mucha gente, pero no es así, la función...

**Patricio Belaunzaran:** O las áreas de ventas el mal necesario, también dicen los de riesgos de algunas compañías.

**Jesús Zúñiga:** Yo no dije nada.

La función de riesgos en realidad no tiene por qué ser el agua y el aceite respecto del desarrollo. Platicábamos que a diferencia de una función de riesgos tradicional de una industria cualquiera, en la que lo que se busca es evitar daños a la compañía y por tanto dejar de hacer cosas o poner barreras, finalmente la materia prima de las aseguradoras son los riesgos.

Entonces, la función de riesgos debiera ser todo lo contrario, debiera ser un área que ayudara con ideas, identificando riesgos emergentes, que es algo que de todas maneras tenemos que hacer para nuestra chamba normal.

Luego, dentro de la función de riesgos, decir: “oye, pues ustedes –cualquier persona de la institución– tienen una iniciativa de crecimiento, hombre, vamos a ver qué tal empata con lo que dice la definición de riesgos, qué tan buenos somos para administrarla”.

Si somos muy buenos pues hay que empujar todo esto; si no, si somos más bien debiles en esos temas, pues también señalarlo y decir: “oye, a lo mejor esta no es la mejor oportunidad de negocio que tenemos” o aceptemos que para entrarle ahí hay que invertir dinero.

De hecho esto es casi, casi, una obligación, porque uno de los riesgos que nos obliga a cuidar nuestra norma es el riesgo estratégico. Si uno no está consciente de para dónde quiere expandirse en la empresa, cuáles son las oportunidades que tiene y cuáles son los riesgos, la verdad es que no cumplimos con nuestra labor.

Mi opinión es que no, que es todo lo contrario, que más bien la función de riesgos debe ser un habilitador, un colega, un colaborador de todos los esfuerzos de expansión de la industria.

**Fernando Trujillo:** Déjame agregar un poquito, porque creo que conecta perfecto con lo que comentaste al principio, o sea, cuál es realmente la definición del riesgo y es esa. Y creo que, de nuevo, se ha trastornado en el tiempo un poco en cuanto vemos el área de riesgos, la función o la palabra “riesgo” como una limitante y es realmente eso, es identificar esa acción o inacción que no nos permite lograr el objetivo.

Finalmente, lo que queremos del área de riesgos, un área de riesgos que contribuye al crecimiento del sector y de la compañía, y a la generación de esos objetivos, es eso mismo, es la conversación desde un principio de si ese objetivo es estratégicamente el correcto para la organización, desde un punto de vista de *risk true word*, qué es lo que gano por el riesgo que estoy tomando, pero siempre enfocando a un objetivo común, que es el que tenemos todos dentro de la empresa y es lo que esperamos de las áreas de riesgo.

**Jorge Galvis:** Estoy de acuerdo con buena parte de lo que acaban de comentar, creo que el problema a veces viene más en el momento de ejecutar y en las empresas tendemos a veces a no mantener ese balance de pronto de comunicación entre áreas y terminan, cito casos que están cercanos, donde de pronto estás iniciando un proyecto y primero tienes el análisis de riesgos que el análisis de rentabilidad de los productos que vas a tener, incluso primero es a qué me voy a exponer y cómo hago para controlar esto antes de empezar a hablar.

No por nada el título que bien mencionaba Jesús, no se inventó con solvencia dos. Entonces, creo que solvencia dos no ha sido el problema, creo que el problema de comunicación a veces entre áreas viene de mucho antes, solvencia dos simplemente nos vino a organizar un poco la casa, a poner reglas muy similares para todos, pero realmente no genera el problema. La falta de comunicación sí lo genera.

**Víctor Feldmann:** Desde la parte comercial lo que esperamos de las áreas de riesgo lógicamente es que nos digan los procesos, cómo deben ser los procesos y desde un entendimiento del negocio, y que facilite el negocio, cumpliendo las áreas comerciales y toda la operación de la compañía con esos procesos.

**Patricio Belaunzaran:** A veces me ha tocado trabajar más con la parte de riesgos y siempre he dicho que es un trabajo bastante mal pagado, porque cuando no pasa nada en la aseguradora e hicimos bien nuestro trabajo, no pasó nada, ¿no? Pero cuando hicimos mal nuestro trabajo y pasa algo, entonces es cuando realmente se exhibe la debilidad.

**Víctor Feldmann:** Al final de cuentas una aseguradora es eso, compramos riesgos; cualquier póliza que estamos comprando estamos comprando un riesgo.

**Patricio Belaunzaran:** Pues sí, somos parte del mecanismo de administración de las personas.

Ahora, esta es otra pregunta y platicando con diversas personas en el sector, ¿realmente riesgos es una persona que ayuda a la parte comercial a poder tomar riesgos de la organización? O sea, ¿sienten que somos socios de la parte comercial?

**Víctor Feldmann:** Debemos ser.

Ahí la dejo.

**Jesús Zúñiga:** Es que eso hay que preguntarle a los colegas comerciales.

Yo creo que podemos serlo y, en serio, creo que la pregunta hay que hacérsela a los amigos que colaboran con nosotros el día con día.

Me atrevería a decir, ¿dónde empezamos a no serlo? Si somos irracionalmente prudentes, suena como a contradicción, pero es la realidad, o sea, tú puedes ponerte tu traje de experto en riesgos y entonces ponerle barreras a la suscripción, a la emisión, a la operación, a la comercialización y acabas creando una empresa esclerótica, una empresa que no tiene movilidad.

Hace rato mencionabas, creo, el tema de comunicación. O sea, si nosotros nos sentamos con los colegas del área comercial y empezamos a hablar del percentil 99 del valor en riesgo, de las convoluciones, van a empezar a ver su Facebook y van a dejar de oírnos en el minuto dos o tres más o menos.

Y, por otro lado, si cuando los colegas comerciales nos platican de las oportunidades que hay y nosotros ponemos cara de “oye, qué padre, ¿pero cómo le vas a hacer para que la compañía no se tropiece?” difícilmente lo vamos a poder hacer.

Yo te diría que la medida que vería de éxito es que pudiéramos verdaderamente en las interacciones desarrollar esta confianza, que finalmente es lo básico en cualquier relación humana, para ir construyendo un modelo comercialmente viable y sustentable desde el punto de vista de riesgos.

**Víctor Feldmann:** Yo creo que la industria de seguros es una industria muy padre en la cual se puede dar el que las tres partes ganen, sí pasa. El cliente gana con una buena protección, con un buen producto hecho por una compañía la cual le va a cumplir; los canales de distribución ganan, aunque muchas veces los de riesgos dicen: ¿por qué pagamos tanto a los agentes?, ¿por qué se paga tanto a promotores? y buscarían que fuera menos, pero permite la industria de seguros que ganen los canales de distribución. Y, por otra parte, haciendo bien las cosas

las compañías de seguros ganamos, que somos la mayoría de los que estamos aquí adentro.

Entonces, es algo padre que cuando el área de riesgos entiende el negocio y cuando las áreas comerciales se alinean a lo que está bien hecho, y vendemos correctamente los productos de la compañía, las tres partes ganamos. Es algo que no se ve en muchas industrias, porque en muchas industrias para que gane la compañía tiene que ser a costa del canal o para que gane el canal tiene que ser a costa del cliente y aquí no, acá se puede dar una relación muy buena en la cual ganemos las tres partes.

**Fernando Trujillo:** Déjenme a lo mejor auto acusarme, tal vez el tema de los costos es más del lado de finanzas que del equipo de riesgos, esa es mi pelea eterna, pero de todas maneras creo que al final del día estamos diciendo un poco de lo mismo.

Definitivamente la industria de seguros es una industria de administración de riesgos, realmente eso es lo que estamos haciendo día a día y en ese sentido de comunicación y en ese sentido de claridad de cómo operamos es también entender cómo formamos parte, canal, riesgos, finanzas, cualquiera dentro de la organización, de ese concepto de administración de riesgos.

Un poquito lo que han hecho las metodologías de riesgos en el mundo es enfocarse en este sentido de líneas de defensa. Entonces, entender en qué línea de defensa estoy yo y todos somos, al final, una línea de defensa.

El canal de distribución es una pieza intrica de esa línea de defensa, porque al final es nuestra cara en el mercado, es el que tiene la sensibilidad de qué está ocurriendo, cómo está ocurriendo, dónde está ocurriendo, que tu gerente de riesgos nunca la va a tener a menos que lo saques a la calle a vender, esa es la verdad, y es entre esa interacción de comunicación entre las áreas y ese proceso de planeación donde logras alinear yo creo que de la mejor manera este efecto de ganar-ganar en el objetivo, que al final sigue siendo el mismo para todas las áreas.

**Jorge Galvis:** Yo, de pronto, apalancándome en las palabras de ustedes, sobre todo de Víctor, cuando uno ve el mercado hoy día, cada vez más lo que consumimos con cosas que nos gustan a nosotros como individuos. ¿Cuántos de ustedes han visto el video de Maluma “Felices los cuatro”? Levanten la mano, no les dé pena. ¿Quién lo ha visto? ¿Quiénes lo han visto que no sea en Youtube? ¿Alguien lo ha visto que no fuera en Youtube?

Okey, entonces precisamente el concepto al que quiero llegar es que la gente, el consumidor hoy día empieza a cambiar su comportamiento, ya nadie está viendo comerciales, está viendo programas de videos y lo mismo le pasa al consumidor potencial de los seguros.

Cuando nosotros diseñamos los productos separándonos de los clientes, no hay poder humano, se puede agarrar el comercial con el actuario o con el financiero y jamás va a haber una solución que haga que expandamos realmente las coberturas.

Entonces, la invitación que haría es que de verdad el proceso de comunicación hacerlo efectivo, desde el diseño de productos y servicios, para que la experiencia del cliente esté de acuerdo a lo que ellos están viviendo hoy día y no al mundo en el que iniciaba esa gráfica, que es bien diferente, por eso es que no despegamos.

Yo invitaría, de verdad, a que sentemos a los señores de producto, les invito a que inviten, de verdad, a que sienten al actuario con el comercial desde el día uno, cuando estemos diseñando para el cliente.

**Patricio Belaunzaran:** En lo personal creo que hay dos días uno, el día del diseño del producto, donde tenemos que no solo pensar en el esquema de incentivos o pensar en el aspecto técnico del producto, condiciones contractuales, sino también en la participación, diría que la función de riesgos es a veces el ave de mal agüero, el que dice: "híjole, puede pasar esto", pero muchas veces en el diseño del producto debemos estar incluyendo si lo podemos operar, si tenemos la capacidad en sistemas. Esos son riesgos y desde ese día uno debemos estar hablando y entendiéndonos de una forma integral, riesgos, actuaría, comercial, sistemas, etcétera.

Pero hay otro día uno, que es el día en el que definimos nuestros objetivos estratégicos. Recordando la definición y también la mencionó Fer, acción o inacción, que no nos permite alcanzar los objetivos estratégicos. Entonces, el día uno de la administración de riesgos es ese día en el que fijamos nuestros objetivos, donde de la mano debemos estar haciendo y definiendo los límites, que también como administración deberíamos estar definiendo en conjunto con el área comercial.

¿Dónde empieza a haber problemas? Cuando riesgos en su laboratorio hace los propios límites y dice: "Ya te excediste de los límites". Creo que el problema de comunicación, el problema de decir: "Es que no nos está dejando trabajar riesgos" viene desde el día uno.

**Víctor Feldmann:** Aparte, Pato, hay que aceptar también que estamos en una empresa, en una industria muy regulada, de las industrias más reguladas y solvencia dos, FADCA y muchas otras cosas que hay que platicarlas a los canales y decirles: "oye, esta es una empresa muy regulada", pero para el bien del cliente; márgenes de solvencia y las compañías tenemos ahí los fondos necesarios para hacer frente a las promesas que les hicimos a nuestros asegurados, eso es en bien del consumidor final.

Que estés en una industria de seguros en un país como México, tan regulada, permite que no ves todos los días ni ves en muchos años quebrar empresas de seguros, por ejemplo, que como cliente final te da una tranquilidad impresionante.

**Fernando Trujillo:** Patricio, déjame rescatar dos cosas que dijiste, que creo que son súper importantes, en cuanto a cómo vemos el área de riesgos y cómo el área de riesgos puede cambiar esa percepción en el tiempo.

La primera es que tienden a ser el ave de mal agüero. Es lamentable que tenga que jugar ese rol dentro de la conversación. Y la segunda es un poco alrededor de este tema del laboratorio, trabajar dentro de tu computador todo el tiempo y nunca sacar la cabeza de ahí.

Son dos cosas que creo que se resuelven de una manera muy simple, que es si como área de riesgos te tomas la responsabilidad no tanto de jugar estos dos roles, sino de educación y de información, porque al final del día, aunque las decisiones las van a tomar en conjunto, es educando a tus socios de negocios e informando a tus socios de negocios de lo que estás viendo, para que utilicen esa misma educación en la toma de decisiones.

Es realmente lo que te ayuda a dejar de ser el ave de mal agüero y más bien la persona que explica una situación en particular, y es realmente un *partner* en ese proceso de decisión o de toma de decisiones. Creo que eso se pierde mucho, de nuevo, nos quedamos estudiando el modelo matemático o siempre levantando la mano en que hay un problema, en vez simplemente de educar al equipo completo en cómo piensas de esa manera y tomar esa visión de cada uno de los que están conformando el proceso.

**Jesús Zúñiga:** Yo propondría que, para empezar, el apetito de riesgo no es del área de riesgos, es de la empresa; o sea, la empresa es la que decide qué quiere buscar, qué quiere atraer y qué clase de productos, clientes, mercados, etcétera, debe atacar.

El administrador de riesgos lo que debe hacer es decir: “ah, okey, queremos hacer esto, muy bien, vamos a estar seguros que dentro de la organización somos capaces de identificar, ponerles precio, ver cuál es el requerimiento de capital, operarlos, pagarle a los agentes, comunicar, etcétera”, pero nada más.

Creo que si desde el concepto decimos que es el que fija los límites de aceptación de riesgos, no, perdón, pero esa atribución, si la tomamos, mal hecho, porque finalmente el apetito de riesgos de la institución está en la estrategia de la empresa.

Podemos levantar la mano y decir: “oye, perdón, la estrategia no cuadra con las capacidades que tenemos”, esa sí es nuestra obligación, pero si la empresa lo puede operar y lo opera bien, adelante.

**Patricio Belaunzaran:** Y es donde se da la desconexión, o sea, no involucrar a riesgos en el proceso de ese tipo de toma de decisiones estratégicas, es donde se empieza a dar el problema, en decir: “¿por qué me pones ahora este freno?” Y estoy abusando del lenguaje de freno y el ave de mal agüero adrede.

Ahora, se mencionaba que somos una industria bastante regulada y en general en las administraciones, también por decisión propia ahí, hay muchos controles, pero lo que quería preguntar también un poquito a la parte comercial es, esto eventualmente puede aumentar la prima, pero a la vez puede aumentar la confianza en nuestros clientes. ¿Ustedes cómo pueden ver ese balance de una regulación como la que tenemos en México, cómo está el balance entre la confianza hacia el sector, hacia nuestros clientes, pero también posibles costos por mantener o estar regulados?

**Víctor Feldmann:** Creo que la confianza en la industria aseguradora ha venido creciendo de hace 10, 15, 20 años. Nos acordaremos mucho del “no pagan, el agente de seguros nunca metió la lana a la compañía, no estaba protegido”.

Creo que esas prácticas, por la misma razón de los controles y acotar los riesgos dentro la compañía hemos ido mejorando muchísimo, y hoy la confianza del consumidor, nadie te pregunta “¿me vas a pagar o no me vas a pagar?”, como que es un hecho. El que compra una póliza sabe que si va a tener un padecimiento de gasto médico va a estar la compañía ahí pagando la operación y para su retiro ahí va a estar pendiente, la familia va a tener la protección si pasó a mejor vida el jefe de familia o quien estaba asegurado.

Ya no se duda eso, es una gran ventaja que creo que hemos trabajado muy bien la industria aseguradora en México en cuanto a con los controles adecuados, haciendo los ajustes con los mismos canales internamente en la compañía, y la confianza hoy no siento que sea un *issue* para no crecer más y penetrar más el mercado de seguros en México.

**Patricio Belaunzaran:** Ahorita, Chucho, mencionabas los riesgos emergentes y claramente la sociedad ha cambiado, el nuevo cliente de seguros es otro, hay nuevas tecnologías que pueden soportar la disminución de las brechas de aseguramiento, etcétera, sin embargo, esas nuevas tecnologías, desde el punto de vista de riesgos, nos generan los famosos riesgos emergentes.

¿Cómo impacta esas nuevas tecnologías, esos nuevos mecanismos también de distribución, esos nuevos productos, tanto a la gestión de riesgos como a la parte comercial?

No sé si alguien se aviente.

**Jesús Zúñiga:** Si quieres te platico la parte de riesgos. Creo que en la parte de riesgos es una gran oportunidad por el volumen de datos que hoy puedes manejar del cliente. La verdad es que lo que siempre hemos dicho es que no hay riesgos

malos, hay riesgos mal cobrados, hay riesgos con condiciones mal diseñadas o mal seleccionados.

Entonces, mientras más conocimiento tengas del cliente y eso te lo da todo lo que nosotros regalamos, nuestra información en Facebook y en LinkedIn y en todos lados, y tienes la capacidad de cómputo para analizarla, es el mundo ideal de un suscriptor.

Creo que es una gran oportunidad para tener una mejor selección de riesgos, para tener una mejor clasificación de riesgos y un mejor entendimiento de cómo va evolucionando esto en la cartera.

Por supuesto te genera riesgos emergentes, déjenme les platico una experiencia. Hace algunos años iniciamos un proceso en el que los agentes daban de alta las solicitudes directamente y entonces podían eventualmente auto expedirse algunas pólizas.

Entonces, la compañía, los controles que tenía, no estaban diseñados para eso. Obviamente metimos controles nuevos, pero eran controles nuevos y no probados.

Como área de riesgos, una de las pesadillas era que los controles no funcionaron, sin embargo, hubo ciertos procesos de blindaje con los que transitamos y el tema funcionó. Así que creo que ahí otra vez es donde tienes una gran oportunidad con más información, tienes un gran reto porque tienes que reinventar todos los procesos de control de lo que estás operando, pero eso es lo que hace divertida esta chamba.

**Jorge Galvis:** Volviendo al punto del consumidor de hoy día y el deseo de expandir seguro, las nuevas tecnologías ofrecen de manera natural algo interesante, cuando uno ve el número de agentes y cuando uno ve las coberturas que tiene el país y lo compara con los 85 millones de usuarios en Facebook, uno dice: ¿Qué les gustó más de allá que de acá? Y hay muchas preguntas que uno se puede hacer.

Pero lo que sí es cierto es que es información que está ahí disponible, esa audiencia que no ha venido a consumir producto no es porque no lo necesite, sino que no les hemos podido tocar el corazón como es. Mecanismos de comunicación como redes sociales y como muchas otras cosas, comunidades cerradas, incluso, a las que a veces tenemos acceso; la gente que vende en descuento por nómina lo sabe, que hay unos círculos a veces muy interesantes que se pueden atacar para completar esa cobertura que requiere el país, pues mucho de eso requiere de nuevas tecnologías, de modelos que aligeren la carga de los costos del producto y la carga del modelo de distribución.

No estoy diciendo que despidas a la gente, no, la gente la necesitas para abrir esa puerta de comunicación, pero necesitas apoyarte mucho más en nuevas

tecnologías, como sucede de pronto en el caso en donde le permites a él que haga parte del proceso para que sea más productivo.

Creo que el desaprovechar esa oportunidad es un pecado que la industria ha venido cometiendo, no porque no haga nada, sino porque no hemos sido suficientemente agresivos y estamos esperando que Lemonade se venga para México, los que quieran busquen por ahí cómo funciona Lemonade, y nos vuelva pedazos la industria a quienes ya hemos estado acá.

Nosotros tenemos poco tiempo en México trabajando en lo que trabajamos hoy día, pero hemos visto en otras parte del grupo, y hablo de Sudáfrica aquí abiertamente por el tema, donde para llegarle a las comunidades masivas de gente de color se tuvo que diseñar productos para ellos y se utilizaron mecanismos tradicionales en aquél momento. Logramos completar más de cuatro millones de clientes después de 35 años.

Entonces, más o menos en paralelo que en México, pero solo una compañía logró cuatro millones. ¿Por qué? porque la cultura ya está. Aquí nos toca luchar con, primero que todo, educar al consumidor y las nuevas tecnologías nos ofrecen una forma que complementa ese alcance que puede tener un agente de seguros, que no van a ser suficientes para hablar con toda la población.

Yo los invitaría, de verdad, a que pensemos en cómo hacer esa comunicación.

Cuando llega uno luego a hablar con la persona de riesgos es donde empiezan a veces las discusiones. Les cuento el caso de un producto que tuvimos que cancelar porque estaba diseñado para cubrir familias y alguien leyó en estudios que había en cierto segmento de la población seis hijos por familia y el *pricing* se hizo así, y no hubo poder humano que lo convenciera que nuestro *target* en descuento por nómina no tenía seis hijos por familia, era imposible, nos tocó matar al producto.

Ese tipo de discusiones, lo discuto como un aprendizaje que nosotros como empresa tuvimos, es el tipo de discusiones donde la comunicación entre áreas debe darse, porque cuando ya tienes el producto afuera, el meterle números, controles y todo esto adicionales, lo que hace es matar la iniciativa que tuviste en un comienzo y dejar de cubrir más gente.

**Víctor Feldmann:** Ahora, tecnología, refiriéndose a expansión de seguros, lo hemos visto en las últimas convenciones aquí de la AMIS, que hemos estado trabajando mucho y viendo ese tema, México es un país de jóvenes, la edad promedio del país es de 26 años de edad.

Los jóvenes te exigen la tecnología, o sea, no podemos no tener la tecnología. El cómo mejorar la experiencia de los clientes y cómo mejorar la experiencia de los canales, es algo en que la tecnología nos debe ayudar a las compañías y debemos invertir fuerte en ello.

Entonces, para atender los clientes potenciales del futuro cercano, que es esta gente de 25, 26, 27 años, que en tres, cuatro o cinco años van a ser los jefes de familia, tenemos que tener los agentes de esas edades para poderlos atender, las herramientas tecnológicas de estas edades para poderlos también atender y entonces la tecnología juega un papel importantísimo como complemento, como herramienta de los canales que tenemos en las compañías actualmente.

**Jorge Galvis:** Hay una oportunidad que nace ahora, cuando habla uno del regulador uno a veces piensas que es quien nos pone la cadena mayor y resulta que en la práctica, yo soy colombiano, llevo 13 años en México y en Colombia ayer anunciaron el lanzamiento de *sandbox*.

En México de esto se empezó a hablar desde el año pasado y nos pregunto acá cuántos de nosotros hemos pensado en esas ideas innovadoras que queremos presentarle al regulador para explorar nuevas formas de llegarle al cliente. Ese pecado no lo podemos cometer.

Y por esa razón vuelvo al punto original, que tenemos que comunicarnos con esas personas que manejan el riesgo, porque hay que ir de la mano desde el día cero. Queremos ver personas como Jesús, arriesgándose en el terreno, tomando riesgos, haciendo propuestas nuevas; no queremos solo que nos digan: “de la idea que tienes, esto es lo que deberías hacer para controlarte”, sino que nos ayuden incluso a preparar esas ideas innovadoras para llevarlas al regulador.

**Fernando Trujillo:** Creo que el punto es ese, el punto es cómo tomar el riesgo, no cómo dejar de tomarlo y esta conversación temprana en el proceso que propones al final es la clave, o sea, la conversación acerca de la estrategia finalmente es lo que va a informar cómo vamos a tomar el riesgo que vamos a tomar.

Y definitivamente la tecnología presenta una oportunidad inmensa en el sector, pero también un riesgo, que es parte de la conversación que tenemos que estar teniendo. Es un menor riesgo operativo, porque eso para mí es un riesgo de ejecución, de implementación y más un riesgo estratégico, o sea, qué estamos haciendo, cómo no canibalizamos al canal que ya tenemos, cómo hacemos un *enhancement* de ese canal y cómo seguimos aprovechando las oportunidades nuevas que van a ir surgiendo; y más importante aun, cómo hacemos para que no nos gane un modelo completamente nuevo y disruptor, sino que seamos nosotros los que estamos creando la disrupción desde adentro del sector.

**Jesús Zúñiga:** Yo nada más quisiera a lo mejor añadir, me llevo de tu comentario que quizá lo que tenemos que aprender es que antes que administradores de riesgos somos aseguradores; es decir, nosotros no existimos en el vacío de modelos matemáticos y cosas así, sino que tenemos que ser verdaderos aseguradores.

Hace rato platicabas, Sudáfrica es un país impresionante en las cosas que han hecho, estos cuates, una vez leí, ofrecían un seguro de gastos médicos la cosa más contracultural que he visto, que era un seguro de gastos médicos solo para personas con diagnóstico de enfermedad SIDA, y era un seguro en el cual si tenían cierto protocolo que cumplían se les cubrían todas las crisis, porque en realidad es una enfermedad que bien manejada puedes vivir bastantes años y no es demasiado cara más que en crisis.

Una cosa que les preguntamos: “¿Oye, cómo le hicieron si en Sudáfrica entiendo que hay pocos médicos?” Y nos decían: “No usamos médicos”, usaron otro tipo de mecanismos, ni siquiera muy tecnológico para hacer las cosas.

Entonces, si nosotros como administradores de riesgos no salimos a entender mejor la industria del seguro y las oportunidades del seguro, sí nos puede dar miedo todo. Como decía Clemente, queremos solamente asegurar albercas contra incendio, digo, no, tenemos que entender bien todas las oportunidades que hay en el negocio.

**Patricio Belaunzaran:** Y de acuerdo con los estudios de AMIS, algo que valora este nuevo cliente de seguros es su tiempo, sobre todo también, obviamente la confianza en la marca, etcétera, pero también es su tiempo y que lo respalden. Esos son como que las dos grandes características de este nuevo cliente.

Eso nos lleva a tal vez empezar a distribuir o a hacer ciertos cambios, a ser omnicanales, como también se mencionó al inicio, y siempre lo nuevo nos lleva a riesgos.

¿No sé si quieren comentar o profundizar en algo relacionado con esto?

**Víctor Feldmann:** Tienes toda la razón, Patricio, porque el cliente lo que está buscando es optimizar su tiempo y cómo le quitamos el menos tiempo posible.

Entonces, muchas veces ya ves como la gente o el canal ya no le habla tanto por teléfono, a lo mejor nada más un Whatsapp. A lo mejor antes te decía: “Déjame lo consulto con mi esposa”, hoy es: “Deja lo consulto con Google” o lo está consultando en ese momento, o sea, está hablando contigo y ya está rápido googleándote y viendo el producto, o está en su grupo de Whatsapp preguntando si alguien tiene un producto como “Imagina Ser” que es un producto de retiro, está preguntando si alguien conoce “Imagina Ser” y empieza a recibir en sus redes sociales respuestas de gente que ya vivió la experiencia de este producto.

Así que definitivamente tenemos que estar ahí y entonces a lo mejor mandarles videotitos del producto que duren menos de un minuto, para que se dé el tiempo de verlo, porque si dura más tiempo ya le da flojera y ya no lo ve.

Sí tenemos que buscar todas las herramientas para este nuevo cliente, satisfacerle y que su experiencia sea mejor con nosotros. Y lógicamente cumpliendo todos los mecanismos de riesgos que la compañía misma tiene.

**Jesús Zúñiga:** Yo nada más te diría que si le preguntas a Google antes que a tu esposa eres medio mal administrador de riesgos. Yo le pregunto antes de meterme a Google.

**Víctor Feldmann:** Es que déjame decirte que el nuevo cliente muchos ya no tienen esposa, o sea, el nuevo cliente ya está cambiando un poquito la estructura social y muchos deciden no casarse, muchos deciden ver por ellos. Entonces, tienes que vender un producto que sea para su retiro y no van a querer tener chavos ni van a querer tener esposa.

**Jesús Zúñiga:** Y para la mascota.

**Víctor Feldmann:** Eso sí.

**Patricio Belaunzaran:** Esos son buenos administradores de riesgos.

**Jesús Zúñiga:** Y no van a querer seguro de coche, porque no van a tener coche, van a andar en una bicicleta.

Sí, o sea, son otras oportunidades y otros retos.

**Víctor Feldmann:** Sí, definitivamente los tiempos han cambiado muy rápido, están cambiando cada vez más rápido y hay que adaptarse a.

**Patricio Belaunzaran:** ¿No sé si alguien de la audiencia quisiera hacer una pregunta a nuestros panelistas?

**Pregunta:** ¿Cuál es el número de agentes ideal por habitantes?

**Víctor Feldmann:** Mira, por ejemplo, si nos comparamos con España, tenemos 10 veces menos agentes que España, proporcionalmente, con sus habitantes. De países como Hong Kong, 16 veces menos. O sea, tenemos el chance de crecer 16 veces el número de agentes en México y tendríamos el mismo número de agentes que habitantes de Hong Kong, entonces el potencial es gigantesco; o sea, tenemos 40 y tantos mil agentes en un país de más de 100 millones de habitantes, es pobrísimo, es muy poco el número de agentes que tenemos, es muy, muy poco.

Entonces, tenemos la oportunidad, de veras, no nos la acabamos si todas las compañías traemos un número importante de agentes nuevos cada año.

**Patricio Belaunzaran:** ¿Alguien más?

**Pregunta:** Hace rato decía Jesús que en esta industria hay muchas oportunidades que a veces no hemos explorado. Por ejemplo, en administración de riesgos hay otras oportunidades de transferencia de riesgos, como los derivados, que como que los hemos satanizado, también nuestra regulación los tiene muy cerrados, pero hace rato mostraba el Secretario de Hacienda que el nivel de margen de solvencia promedio en el mercado está en dos.

Por ahí hay ciertas áreas de oportunidad para tratar de conocer nuevos instrumentos de transferencia y me gustaría saber en sus compañías ustedes qué están haciendo, si lo han planteado, si FOAS o los COs están de acuerdo con ciertos cambios en estas ideologías. Y también, por ejemplo, en la suscripción de riesgos.

Están avanzando demasiado los sistemas, la información, el *big data*, todo esto y hoy en día, por ejemplo, hay estudio de laboratorio, genómicos, que te permitirían suscribir más. Jesús y Pato decían que entre más información tengas mejor puedes suscribir. ¿También hay ciertas iniciativas en sus empresas para tomar la nueva tecnología, suscribir mejor, a lo mejor darle una mejor prima a una persona que sí está dedicada a su salud en los seguros de gastos médicos y darle una mejor prima a alguien que sí hace ejercicio, que sí se cuida en su alimentación, que sí tiene este tipo de controles?

A lo mejor con un estudio de estos puede decir que la tarifa de esta persona debería ser mucho menor. Hoy en día como que agarramos parejo a todos y decimos: “De 15 a 20 años su tarifa es tal. Si come carne, si hace ejercicio, si no hace ejercicio, es lo mismo”. ¿Ustedes están considerando algo así?

**Fernando Trujillo:** A lo mejor te tomo la parte un poco de transferencia de riesgos o mecanismos de transferencia de riesgos. Ciertamente el mercado en el tiempo va evolucionando y el uso de nuevos instrumentos de transferencia de riesgos es crítico para el mercado asegurador.

Ahora, creo que ya las crisis por las que hemos pasado nos han enseñado que estos mecanismos los tenemos que usar con consciencia y los debemos usar para el fin que tienen. Entonces, mencionaste derivados, que los derivados financieros son un producto definitivamente que ayuda mucho al mercado a hacer esa transferencia de riesgos, a mí me ha llamado la atención, de hecho, lo poco que se utiliza en México en el mercado asegurador.

Creo que hay oportunidad para expansión del uso del derivado, pero el cómo tal vez es más importante que el qué; no tanto qué instrumento o qué mecanismo de transferencia estoy usando, sino realmente el cómo. Y creo que dentro de la parte de las administraciones, hablando como CFO, pero también creo que lo escucharía desde el área de riesgos, que es el asegurar que utilices el mecanismo para el objetivo correcto.

Y creo que, de nuevo, la crisis no nos enseñó, pero demostró que había en algunas compañías en el mercado, tanto dentro del sector de seguros como no, utilizando estos mecanismos de la manera incorrecta.

Entonces, ahí es muy importante que nosotros como industria aprendamos, empecemos y continuemos trabajando de la mano de nuestro regulador, para que realmente logremos un trabajo en equipo en cómo mejor utilizar estos mecanismos para beneficio de la industria.

**Jorge Galvis:** Completando de pronto un poco el comentario de Fernando, depende mucho del para qué, como decía, quieres utilizar un vehículo.

Nosotros, por ejemplo, para contarte un poco lo que hacemos en Old Mutual, nuestro foco siempre ha sido más ahorro alrededor de una aseguradora de vida y lo que hemos tratado es de replicar productos que en el extranjero se conocen como *Unit Linked*, que al final es una cuenta tipo Flex donde el cliente tiene más contacto con su inversión directamente, tiene como una gestión casi de un producto de inversión dentro de un producto de seguros.

Dentro de ese tipo de uso hemos encontrado audiencias que sí podrían llegar a interesarse en vehículos adicionales y han puesto ya en la mesa clientes esa necesidad.

La forma en que tú creas el producto es la que te permite luego colocar más cosas y ahí es donde entra también si quieres colocar dentro del producto para los clientes ETFs, que es lo que está de moda hoy día, pues vamos al *sandbox* que la regulación nos está ofreciendo, y vamos a ponerlo allá para ver si el cliente realmente quiere probarlo para él.

**Jesús Zúñiga:** Yo te diría que en general, hablando tanto de derivados como de mecanismos de suscripción, el tema es de costo-beneficio. Nosotros hemos explorado tanto la operación de derivados, pero algunos de los riesgos identificados como temas creativos de suscripción basados en *wearables* y todas estas cosas, y el punto es el costo-beneficio que tienes.

Cuando traes un mercado en vida que fundamentalmente es de ahorro, realmente ahorrarte algo en el tema de mortalidad puede ser poco relevante. Sin duda vamos para allá y lo que te puedo decir es que sin ser responsable de suscripción sino de riesgos, lo que oigo de los colegas de suscripción es que el costo-beneficio todavía no da.

**Patricio Belaunzaran:** ¿No sé si quiera un último comentario alguien? Porque ya nos pusieron el semáforo en rojo.

Bien, entonces agradecemos mucho a nuestros panelistas su tiempo y sus comentarios.

Muchas gracias.

**Miguel Ángel de la Garza:** La doctora Ángeles Yáñez, Directora Ejecutiva de Riesgos, Desarrollo, Autos y Daños, y el licenciado Germán Aguado, Presidente del Comité de Expansión, les van a entregar un reconocimiento a nuestros panelistas.

Les damos un fuerte aplauso, por favor.

---o0o---