



entrevista a **Tony Gasking**

Director General de MAPFRE RE
en Londres

Sede de MAPFRE RE en Londres



Una revolución de terciopelo

MAPFRE RE es actualmente una importante compañía de reaseguros en el mercado de Londres, bajo la concienzuda y prudente dirección del director general de la sucursal de Londres, Tony Gasking, que está a punto de jubilarse. En la siguiente entrevista, hablamos con él sobre su trayectoria profesional.

Tony no es aficionado a las apuestas arriesgadas. Le encanta jugar al bridge y es presidente de su club de bridge local, por lo que comprende la ecuación básica riesgo-beneficio, como cualquier suscriptor o jugador de bridge.

Cuando ingresó en MAPFRE RE, en 1991, ésta era una compañía de tamaño medio en los mercados internacionales y poco conocida en el mercado de Londres. Entre 1991 y 2008, las primas brutas suscritas de la compañía crecieron hasta alcanzar los 1.800 millones de euros y las de la sucursal en Londres pasaron de 6 a 55 millones de euros.

“Y en Londres lo logramos sin suscribir contratos LMX (mercado londinense de exceso de pérdida) ni asumir negocios de alto riesgo”, afirma.

Tony Gasking dice que el mercado del reaseguro no está atravesando ahora un buen momento, ya que se enfrenta a la incertidumbre económica, las oportunidades de crecimiento son actualmente limitadas y no existe claridad en el panorama ni en la comprensión del seguro en muchos de los mercados emergentes que ofrecen el mejor potencial.

No obstante, Tony considera que la tarea de su sucesor en la oficina de MAPFRE RE en Londres dista mucho de ser imposible. Y es así porque cuentan con unos principios tradicionales de solidez financiera, suscriptores muy cualificados y relaciones estables a largo plazo, que tan buenos resultados le han proporcionado a MAPFRE RE durante más de 25 años.

“El mayor logro ha sido colocar a MAPFRE RE en el mapa más allá de sus mercados tradicionales de España y América Latina”

Pero su perspectiva es fundamentalmente prudente, lo que no resulta sorprendente después de haber pasado tanto tiempo en el corazón del mercado del seguro y reaseguro más antiguo del mundo, en el que tantas denominadas “estrellas” han naufragado literalmente contra las rocas de la ambición excesiva.

Como es natural, en la actualidad Tony Gasking presenta el aspecto del típico hombre de negocios londinense, experimentado y de trato fácil. Sin embargo, su vida anterior no hacía suponer que estuviese predestinado al mercado financiero y menos aún al arcano mundo del mercado de seguros de Londres. Como tantos otros de su generación, simplemente entró en él por azar y quedó tan subyugado que ya nunca lo abandonó.

Tony se crió en el norte de Londres, pero se mudó a la hermosa ciudad catedralicia de Canterbury a la edad de 14 años, cuando su padre fue ascendido al cargo de director de la delegación de hacienda de esa localidad. Afirma que para la familia constituyó una experiencia estupenda escapar de Londres en el periodo de escasez de la posguerra, y disfrutó enormemente de su nuevo colegio en el campo.

“Toda la vida he sido un generalista, no un especialista, pero siempre me gustaron los idiomas. Me interesaban sobre todo el español y el francés y, por último, las ciencias económicas”, manifiesta.



Skyline de Canary Wharf, Londres

Cuando ingresó en MAPFRE RE, en 1991, ésta era una compañía de tamaño medio en los mercados internacionales y poco conocida en el mercado de Londres

Comenzó a estudiar español poco después del francés, a la edad de 13 años, cuando todavía estaba en la escuela primaria de Londres. Como muchos nativos anglófonos, sólo consiguió dominarlo gracias a su interés personal y no al método estructurado de enseñanza con lectura obligada, que era tan habitual en el Reino Unido.

“Me gustaba el español, sobre todo la traducción. El problema de los ingleses que estudian lenguas extranjeras es el sistema educativo, que te desalienta y sobre todo te aleja de la literatura original durante años”, dice Tony.

De la escuela, Tony pasó a la universidad de Bristol, donde se graduó en francés, español y economía.

Al igual que muchos jóvenes ingleses inteligentes de su generación, Tony salió de la universidad sin planes fijos sobre cómo emplear sus conocimientos de idiomas, aparte de trabajar en el extranjero, y lo mismo acerca de su interés por la economía y los negocios.

Por ello, buscó cualquier trabajo que ofreciese un destino en el extranjero, y acabó aceptando un puesto de licenciado en prácticas en la compañía de seguros Phoenix Assurance Company, porque tenía una amplia red de oficinas internacionales.

Lamentablemente, en aquella época las oportunidades que tenían los graduados como Tony para trabajar en el extranjero eran limitadas, porque los gobiernos nacionales querían asegurar el acceso a dichas oportunidades para la población local. En 1971, cuando se anunció una vacante en la oficina de reaseguro del grupo, Tariff Re (más tarde pasó a llamarse London Guarantee & Re – LG&RE), Tony decidió solicitar el puesto, a pesar de que no sabía nada de reaseguro.

Tony se llevaba muy bien con el director general, Arthur Lowndes, que le entrevistó para el puesto, y desde entonces ha seguido en este mercado. “Nunca he conocido a nadie que desde el principio tuviese intención de desarrollar una carrera profesional en el reaseguro”, afirma.

De dicho director aprendió su técnica básica de gestión. “Me enseñó a dirigir una oficina como a mí me gusta, dando buen ejemplo uno mismo, no imponiéndose al personal, sino motivándolo para desarrollar la compañía del modo que uno desea desarrollarla. Nunca he sido de los que



llaman la atención por dedicarle mucho tiempo al almuerzo, empezar tarde a trabajar o salir temprano, siempre que ello esté justificado y que se haga el trabajo. Esta actitud resulta especialmente eficaz cuando hay que hacer horas extra, como ocurre durante las épocas de renovación”, declara. Tony conoció a su esposa, Carol, cuando trabajaba en Tariff Re.

La compañía Phoenix fue adquirida por Sun Alliance en 1985, pero Sun Alliance sufrió entonces problemas con sus propias actividades de reaseguro y decidió desprenderse de ellas. Lamentablemente, L.G. & Re no tuvo futuro en el nuevo grupo.

Tony abandonó la compañía junto con tres colegas y estableció una oficina como subdirector general para el grupo asegurador japonés Yasuda. Todo fue bien hasta que el huracán Hugo, en 1989, y las tormentas de invierno en Europa en 1990 devastaron el mercado.

Tony siempre evitó el negocio en el mercado londinense de exceso de pérdida (LMX) que generó



Puente sobre el río Tamesis, Londres

la famosa espiral del mercado de Londres y destruyó tantas carreras profesionales.

Por desgracia, Yasuda en cuanto grupo, no se mantuvo al margen del mercado LMX, y, según comenta, la compañía japonesa decidió “tirar la toalla” y cerrar su negocio de reaseguro en todo el mundo.

Tony entró en contacto con MAPFRE RE, que por aquel entonces quería abrir una oficina en Londres y buscaba un gerente experimentado capaz de comprender la forma de hacer negocio de MAPFRE. Tony fue recomendado por su conocimiento del español, aunque reconoce que en aquel tiempo lo tenía bastante abandonado.

“Cuando fui a Madrid, en 1991, llevaba dos o tres años sin hablar nada de español y de diez a quince sin hacerlo con frecuencia. La entrevista con el subdirector general comenzó en inglés, pero cuando el director general entró para decir ‘good morning’, le saludé en español”, relata Tony.

“Desde ese momento hablamos todo el día en español en las entrevistas con varios de los altos directivos. La temperatura era de 43° C. Almorzamos y luego me llevaron en taxi al aeropuerto. En el vuelo de regreso procuré tranquilizarme. Por fortuna, había merecido la pena y me ofrecieron el puesto, para empezar en octubre de 1991. Me resultó maravilloso encontrarme trabajando para una compañía española. Mi madre comentó: “¡Quién habría pensado que todo lo que aprendiste en la escuela te llevaría a esto!”, prosigue Tony.

Comenzó trabajando como suscriptor de negocio contractual no proporcional para la nueva oficina, que inicialmente era una oficina de representación.

Gracias a su reputación en el mercado, Tony fue capaz de llevar a MAPFRE RE cerca del 75% del negocio que había suscrito en Yasuda. Sus colegas de España estaban encantados, porque antes se habían contentado con uno o dos tramos, pero Tony consiguió llevarles todo el programa y aumentó enormemente su cartera de corredores de Londres.

Tony siempre evitó el negocio en el mercado londinense de exceso de pérdida

Todo lo que necesitamos en la oficina de Londres es un servicio activo de primera línea

“Conocía a la gente en el mercado y me mostraban el programa entero, en vez del tramo puntual que habían visto anteriormente, y pude transferirlo a España ya que entonces sólo éramos una oficina de contacto”, explica.

Para MAPFRE RE era importante contratar a un director experto en el mercado de Londres, porque en aquellos tiempos muy pocas personas habían oído hablar de la compañía, a no ser que trabajasen en los mercados de España o de América Latina o tuviesen relaciones laborales con ellos.

Desde el primer día, Tony adoptó un planteamiento prudente y con vistas a largo plazo, suscribiendo sólo ramos de *short tail*, como daños y riesgos catastróficos. Su jefe local, Leslie McKinnis, se fue en 1992, y le ofrecieron a él asumir su cargo.

Fue éste un periodo muy interesante, tanto para Tony como para MAPFRE, ya que el grupo deseaba expandirse y constituir una sucursal. El plan consistía en establecer el negocio mediante relaciones estrechas a largo plazo con los corredores de Londres que dominaban este mercado.

Cuando trabajaba con su equipo, cada vez más numeroso, para establecer las bases de la sucursal, surgió una nueva oportunidad de hacerse cargo del edificio de 350 años de antigüedad, catalogado como patrimonio histórico, que ocupaba MAPFRE RE, tras la decisión del grupo de cerrar su operación de intermediación bursátil.

La gestión del inmueble no era una tarea fácil, debido a su antigüedad y a su catalogación monumental. Tony recuerda los dramáticos problemas que planteaban las autoridades responsables del patrimonio histórico (*English Heritage*) cuando había que realizar obras de mantenimiento.

En 1994 se obtuvo la licencia para establecer la sucursal, y con ella se impulsó efectivamente el negocio de Londres. Se contrató a un suscriptor del ramo de transportes, y Tony comenzó a buscar una sede alternativa. Aunque la oficina se encontraba sólo a cinco minutos a pie del Lloyd's de Londres, estaba algo retirada, fuera del recorrido habitual, y no resultaba ideal para dar servicio a la comunidad de corredores del mercado londinense, que tiene mala fama de perezosa, bromea Tony.

MAPFRE RE consiguió luego, en 1996, un espacio de oficina en el London Underwriting Centre (LUC),



lo que unido a la contratación de otro suscriptor incrementó el volumen de primas ingresadas en aproximadamente un 30% en un solo periodo de renovaciones. La oficina del LUC funcionó bien hasta que los costes del alquiler se dispararon en 1999 y las compañías abandonaron el centro. Este hecho, junto con el aumento de transacciones electrónicas en el mercado de reaseguro de Londres, hizo que el centro dejase de ser tan atractivo.

“Aunque los suscriptores de reaseguro facultativo llevaban muchas transacciones a la oficina del LUC, teníamos menos y menos operaciones, y en 1999/2000 decidimos cerrar el negocio facultativo, porque además no funcionaba demasiado bien. Los corredores empezaron a decir que les daba igual dónde estuviésemos, y el ir de una oficina a la otra requería hasta una hora al día, lo que era un trastorno para nosotros, por lo que decidimos volver a trasladarlo todo a MAPFRE House”, explica Tony.

Edificio Lloyd's, Londres



“La presencia en el mercado de Londres sigue teniendo un gran valor, y el contacto personal continúa siendo esencial, quizá ahora más que nunca. Nuestras cedentes vienen a Londres, lo que nos ofrece una oportunidad adicional de reunirnos con ellas y a MAPFRE le gusta estar muy cerca de sus clientes”, agrega.

La plantilla de personal de la oficina de Londres la componen en la actualidad seis personas, y Tony la describe como muy eficiente. Es capaz de atender personalmente a sus principales relaciones, pero con unos costes reducidos, ya que las funciones auxiliares, como los servicios jurídicos, de inversiones y de contabilidad se llevan a cabo en Madrid a través de una conexión de fibra óptica.

“Todo lo que necesitamos aquí es un servicio activo de primera línea. Aparte de mí, tenemos un suscriptor de daños y otro de transportes, un

analista de contratos que hace modelización de catástrofe y cosas similares, además de un especialista en finanzas y un técnico contable, y estamos a punto de contratar a otro par de personas. Nuestro perfil ha crecido desde suscribir participaciones de programas de sólo el 1,5-2% hasta ser una compañía líder con cuotas de dos dígitos. Hoy es preciso estar mucho más seguros de la posición técnica, porque el juego ha cambiado. Ya no se pueden equilibrar miles de participaciones pequeñas con una distribución amplia, así que hay que cerciorarse de tener unos precios adecuados”, manifiesta.

Al preguntarle por qué considera que la sucursal de Londres necesitaba cambiar y crecer, Tony explica que el impulso proviene de las fuerzas del mercado, no del ego ni de ningún deseo ciego de crecer a toda costa. “Los riesgos son mayores y el mercado ya no puede manejarlos del mismo modo. Las aseguradoras se han fusionado y, por lo tanto, los riesgos que quieren transferir son más grandes. Son capaces de retener más, pero también crean mayores exposiciones”, asevera.

Tony afirma igualmente que la reducción del mercado de retrocesión demanda una mayor capacidad de reaseguro, porque los reaseguradores se ven obligados a aumentar las retenciones. Y, naturalmente, una compañía de reaseguros moderna necesita diversificar más los riesgos por ramo y por distribución geográfica, porque las exposiciones son mayores, y también lo son las exigencias de capital que plantean los sistemas de supervisión basados en el riesgo, que surgen en todo el mundo.

Tony considera que para MAPFRE RE y el conjunto del mercado del reaseguro el futuro está garantizado, porque el reaseguro tradicional funciona bien, ofrece continuidad y se comprende mejor por las compañías cedentes que las formas alternativas de supuesta transferencia de riesgos, además de resultar generalmente más económico.

Tony ve oportunidades de crecimiento en algunas áreas y teme que los excesivamente ambiciosos o impacientes puedan volver a estrellarse, por ejemplo, en el complicado y espinoso mercado de Responsabilidad Civil. “Sólo se puede seguir haciendo más de lo mismo durante cierto tiempo, por tanto, el desafío para mi sucesor consiste en encontrar nuevas formas de hacer negocio

El desafío para mi sucesor consiste en encontrar nuevas formas de hacer negocio

más allá de lo que actualmente hacemos, tales como seguros de vida, accidentes y salud”. Metafóricamente, aconseja: “Sigue tejiendo el mismo punto e inventa nuevos dibujos; pero no empieces con el ganchillo”.

Lo mejor y lo peor

El peor momento en la carrera de Tony Gasking se produjo en 2001, después de que los efectos combinados de los atentados terroristas en los EE.UU, la aparición de responsabilidades de *long tail* en el negocio estadounidense de RC suscrito entre 1997 y 2001 y el desplome de los mercados de acciones y bonos parecieran amenazar la supervivencia futura del mercado en su conjunto.

“Hasta entonces habíamos experimentado un rápido crecimiento muy bueno y la sucursal de Londres estaba ganando mucho dinero, pero en ese año perdimos. Existía una auténtica preocupación acerca de la sucursal en Londres, pero sobrevivimos, porque en todos los años anteriores habíamos obtenido grandes beneficios y registrado un fuerte flujo de caja, y buena parte de los altos ejecutivos comprendieron la importancia del negocio”, explica.

Tony dice que su mayor logro ha sido colocar a MAPFRE RE en el mapa más allá de sus mercados tradicionales de España y América Latina.

“Elevamos el perfil hasta el punto de no tener ya que andar a la caza del negocio. Además, a nivel personal, formé un equipo estable, uno de cuyos miembros lleva con nosotros desde 1993, otro desde 1994 y dos desde 1998”.

“No ha habido rotación de personal. Esa es la consecuencia de hacer bien las cosas elementales. Nunca nos han deslumbrado los riesgos de prima alta, y actuamos con miras a largo plazo. En la vida, en general, no veo ventaja alguna en querer hacer cambios por el mero cambio ni en buscar oportunidades que a menudo resultan ser trampas”, afirma.

¿Y ahora, qué?

Tony Gasking nunca ha tenido un plan general de vida, más allá de la vaga idea de dedicarse a una profesión que le permitiese poner en práctica su gusto por los idiomas en un contexto comercial.

Por lo tanto, no resulta sorprendente que tampoco tenga ningún gran proyecto estructurado de jubilación, aparte del comprensible objetivo de “emigrar” a Shropshire, un hermoso y poco poblado rincón de Inglaterra en la frontera con Gales. Un lugar perfecto para practicar su afición por los paseos. “Sólo tenemos en contra la meteorología, así que probablemente pasemos lo peor del invierno en la Europa continental”, dice Tony.

¡Le deseamos todo lo mejor!



Catedral de St. Paul y puente del Milenio, Londres