

CONSIDERACIONES DE INVERSION  
ANTE LA CONSOLIDACION DE SERVICIOS FINANCIEROS

Leandro S. Galban, Jr.

Donaldson, Lufkin & Jenrette

La consolidación de servicios financieros implica diferentes y poderosos grupos de intereses enfrentados entre sí. La gama incluye desde los principales bancos y compañías de seguros hasta agentes y órganos reguladores a diferentes niveles de gobierno. Las razones que apoyan la propuesta de que todas las instituciones financieras debieran estar en condiciones de ofrecer los productos y servicios de cualquier otra, son extremadamente delicadas y complejas y, de no resolverse prudentemente, podrían conducir al caos y al abuso en los sistemas bancario y de seguros, entre otros. Es imprevisible conocer si, en el futuro, las compañías de seguros y los bancos pueden o no unir sus fuerzas en busca de los consumidores y su dinero.

La consolidación de los servicios financieros no es un fenómeno nuevo. En realidad tiene ya, al menos, veinte o treinta años de vida y lo único importante hoy es determinar el ritmo de expansión y desarrollo futuro. Algunas empresas (American Express, Merrill Lynch, Transamerica y Sears, entre otras), fueron las primeras en presagiar cómo habrían de ofrecerse y entremezclarse los servicios financieros. En fecha más reciente, la incorporación de otras entidades (como

Prudential y Citibank) ha venido a aclarar que, en lugar de reducirse, se ampliará el número de tales empresas.

Desde el punto de vista de la inversión, sigue siendo un axioma el hecho de que el cambio genera oportunidades, lo que constituye una buena razón para contemplar el futuro con cierta expectación. De hecho, el mercado ha acogido siempre con satisfacción a las compañías que han ofrecido una amplia gama de servicios al consumidor, a través de redes de comunicación y de procesos de datos sofisticados y eficientes. Aunque no se conozca cómo serán las nuevas compañías de servicios financieros y cuáles serán los servicios que hayan de prestar, el factor clave que diferenciará a estas compañías, en su desarrollo a lo largo del tiempo, será la calidad de su personal gerencial y no los servicios que ofrezcan. La capacidad de gestión ha sido siempre lo más difícil de evaluar para los analistas de inversiones, y continuará siendo su mayor reto en el futuro. Podría añadirse que una gestión excelente es, por lo general, difícil de encontrar entre las instituciones financieras. Así, uno de los riesgos con que nos enfrentamos es comprobar cómo muchas de ellas tratan de prestar demasiados servicios y productos que desconocen o no pueden gestionar adecuadamente. La consiguiente pérdida de imagen entre sus clientes puede hacer mucho más daño a estas instituciones que la pérdida económica derivada de sus errores.

Una vía para prever el desarrollo de los acontecimientos, para las compañías, es especular y llegar a ciertas conclusiones sobre los motivos que les impulsan a actuar en determinadas direcciones. La tendencia, en los servicios financieros, sostenida por los bancos y otras instituciones, ha

sido la de generar el máximo beneficio al consumidor desde que el dinero entró en juego. Sin embargo, ello es considerado como un factor de corrupción de las prácticas comerciales desarrolladas por las compañías de seguros y sus agentes.

Las presiones actuales para consolidar los servicios financieros son más un fenómeno de márketing, que afecta principalmente a las compañías de seguros, que una amenaza financiera para estas compañías o un rompecabezas que los legisladores fueran incapaces de resolver. Estas presiones se han venido creando desde hace cuarenta años, gracias a los avances de los sistemas y equipos de proceso de datos, de las comunicaciones y por los cambios en las necesidades y actitudes del consumidor. El impulso de este fenómeno de márketing no radica en los bancos, sino en el propio sector del seguro que ha tratado de reducir sus costes de distribución mediante la suscripción directa y las técnicas de respuesta directa. Esto se pone en evidencia por el significativo cambio en las cuotas de mercado experimentado por las agencias libres de seguros patrimoniales y de accidentes y por las agencias libres de seguros de vida. Esta tendencia comenzó en los años cuarenta y se ha incrementado a lo largo de los últimos quince años. El problema que presenta este cambio es el paso de un gran número de compañías que trabajan con agencias a otro relativamente bajo de suscriptores directos. Ello constituye un gran impacto en los sistemas de distribución. Por eso, la entrada de los bancos en el negocio se inclina en favor de la suscripción directa, a expensas de los agentes independientes y de los vendedores libres de seguros de vida.

No se pretende dar a entender que la pérdida de recursos monetarios y el mayor movimiento de activos no pudieran crear

# gerencia de riesgos

serios problemas financieros a las compañías de seguros, ni tampoco que resulte fácil para los legisladores mantener el control sobre las cambiantes prácticas comerciales de unos servicios financieros consolidados. Sin embargo, si la transición del mercado tiene lugar de una manera ordenada, las instituciones que sirven al público, así como los consumidores, saldrán beneficiados. Las palabras "transición ordenada" significan, principalmente, que los bancos y las compañías de seguros acompañen mutuamente su intervención y participación en las actividades del otro. Los agentes necesitan más tiempo para ajustarse, los legisladores (que son los únicos supervivientes ciertos en este asunto) necesitan tiempo para desarrollar nuevos conceptos y técnicas de supervisión, y los propios equipos gerenciales necesitan también más tiempo para entender en profundidad las nuevas actividades que están desarrollando.

La banca y los seguros pueden ser definidos en sentido amplio como "negocios monetarios provenientes de la prestación de servicios financieros a consumidores". Ahora bien, es difícil identificar el papel que estas dos instituciones desempeñan en este área. Así como los bancos actúan de prestamistas, y hacen todo lo necesario para proteger el dinero de sus depositantes, las compañías de seguros aceptan primas de sus asegurados en la certeza de que, gran parte de estas primas serán utilizadas para el pago de siniestros. Es claro, por tanto, que la filosofía fundamental de las actividades de cada una de estas instituciones es diferente.

Al mismo tiempo, a lo largo de los años, los bancos han demostrado una voluntad creciente de someter a un mayor riesgo a sus clientes, mediante prácticas de ahorro y prés-

tamo más agresivas, quizá por la protección ofrecida por el Federal Deposit Insurance Corporation (Corporación Federal para Seguro de Depósitos). Por el contrario, las compañías de seguros han sufrido enormes riesgos, sin una efectiva protección gubernamental, como consecuencia de la inflación y el deterioro económico que han hecho de la estimación del coste de las pérdidas, y en consecuencia de la fijación de primas, una tarea incierta para actuarios y suscriptores. ¿Puede tener sentido la combinación de estas dos peligrosas tendencias? ¿Son más fáciles de gestionar ambas instituciones juntas, o es mejor mantenerlas separadas?. Ciertamente no se puede estar seguro y habrá que esperar que la transición, en todo caso, sea de manera gradual.

Más aún, resulta inquietante examinar a simple vista los balances de los bancos y ver los compromisos adquiridos por préstamos en el exterior. Por el contrario, las compañías de seguros, como grupo, quizás hayan administrado el dinero de sus asegurados mejor de lo que muchos de los bancos han hecho con los fondos de sus depositantes. Sería preocupante una tendencia que condujera a la identificación de los activos de las compañías de seguros con actividades de crédito.

Volviendo por un momento a la parte comercial, está claro que los bancos se han convertido ya en herederos de la distribución de determinados productos del seguro, no sólo porque ello representa una natural ampliación de sus actividades crediticias y de sus frecuentes contactos con los clientes, sino también porque los bancos pueden disponer de ellos a un coste más económico que las compañías de seguros (seguros de vida y de accidentes por ejemplo). Al tiempo que nuevos productos con sus sistemas de apoyo continuarán siendo desarro-

llados por un conjunto de intermediarios empresariales y compañías especializadas con un gran volumen de negocio, muchas de las compañías de seguros de vida irán cediendo este mercado y verán cómo sus ventas van siendo erosionadas por los bancos, instituciones financieras y empresas de mediación, a lo largo del tiempo.

En el sector asegurador de daños patrimoniales y de accidentes, los bancos tendrán que adquirir los conocimientos necesarios para ofrecer y suscribir las diferentes clases de seguro. Los grandes riesgos comerciales quedarán probablemente fuera, durante algún tiempo, salvo que se trabajen a través de agentes de seguros. Los ramos personales y de pequeños riesgos comerciales requerirán, sobre todo, el desarrollo o adquisición de sistemas especializados para la administración y liquidación de siniestros, que es lo que realmente compra el asegurado con la suscripción del seguro.

La tendencia hacia una mayor competencia y unos menores costes de distribución de los servicios financieros produce una paradoja dentro del sector del seguro. Se trata de la segmentación del mercado y de la especialización de productos, como consecuencia de la mayor sensibilidad a las necesidades de los asegurados por parte de los agentes de seguros y de las compañías. Constituye una paradoja porque la especialización de productos y servicios a clientes, aún siendo muy solicitados, no ofrecen el precio más barato en cada caso. La capacidad para desarrollar, vender y, lo más importante, prestar servicio, a través de tales productos, continúa siendo la clave para la supervivencia de muchos agentes de seguros y compañías.

# gerencia de riesgos

Finalmente, la resistencia principal de los sistemas de distribución, que constituye el punto central de la oposición de las compañías de seguros a la entrada de los bancos en el sector asegurador, no debe producir un vencedor absoluto a corto plazo. De esta manera, la consolidación de los servicios financieros entre las principales instituciones continuará desarrollándose a un ritmo mesurado y será asimilado por las gerencias, agentes y legisladores.

- - - oOo - - -