

JAVIER ÁLVAREZ www.cacumen.net

LA COMPETITIVIDAD EN SEGUROS

Introducción

Cerramos otro año y es fácil adivinar las conclusiones optimistas desarrolladas por todos los organismos oficiales y paraoficiales referidos al Sector Asegurador. Sin embargo, considerado el sector desde el punto de vista de la Oferta como de la Demanda, la evolución del mismo sigue siendo bastante paradójica y lejos de toda la lógica estratégica elemental. Nuestra teoría es que dada la concentración creciente en el sector, sólo las compañías que sepan aprovechar los factores de escala tienen oportunidad de sobrevivir. Mientras tanto, a falta de esta práctica, el mercado se sigue sustentando en la segmentación (por oportunidad; geografía; inercia de actividades) del Canal. Las ineficiencias que se producen en este enfoque son las causantes del perfil del sector, tal como es hoy mismo. Obviamente, esta situación es de corto e insostenible recorrido, si no se sabe complementar con otros atributos más singulares.

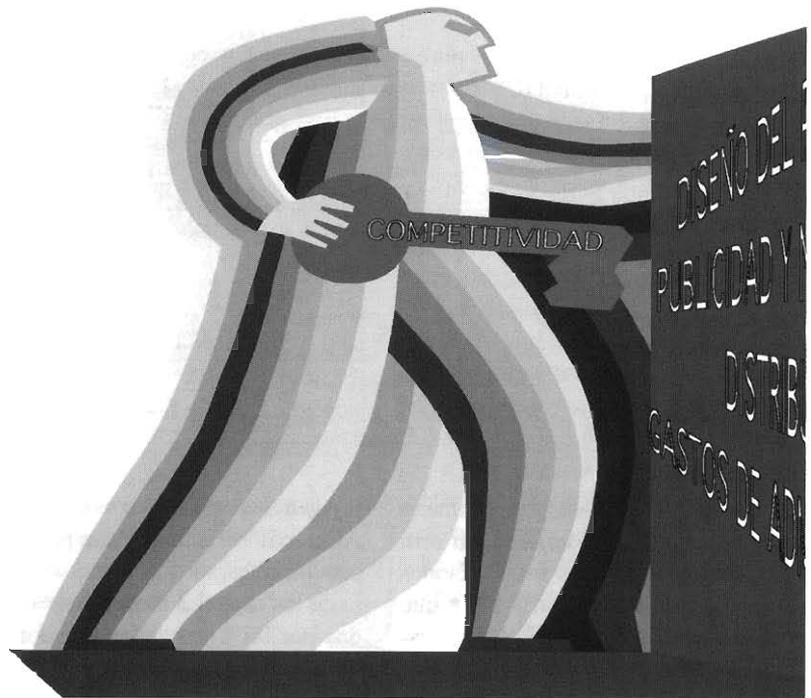
La débil Demanda

Es frecuente encontrarse con la sentencia de que el progreso del Seguro en España es cuestión de mejor concienciación. Sí y no (en nuestra opinión), dado que la capacidad de ahorro-previsión es bastante rígida en el modelo de consumo actual. Si consideramos la Demanda (capacidad potencial de consumo), los datos son aplastantes. Con unos ingresos

medios algo inferiores a 22.000 euros anuales (INE), nuestro nivel de endeudamiento actual es el más alto de la historia, alcanzando el 105% de la renta bruta disponible (BdE). Este endeudamiento, basado en el bajo tipo de interés, está dedicado a la adquisición de vivienda y/o consumo. Sólo el 2,5% del consumo familiar pertenece al Seguro (raro montante). Esta situación no va a mejorar. A pesar de la distorsión cultural (orgullo) que se produce en este tipo de encuestas, las realizadas oficialmente señalan que el 60% de los hogares carece de alguna capacidad de ahorro. En esta realidad microeconómica familiar es difícil

pensar que nuestra previsión puede ser incrementada de forma que nos equipare a otros países vecinos (en Francia representa el doble). Mientras tanto, la relevancia del sector en la economía (penetración), así como el montante per cápita destinado a primas (densidad) sigue rezagado respecto a los países que mejor puedan representar nuestra cultura de consumo (y, por ende, de ahorro). Es lo que llamamos nuestro subaseguramiento relativo.

Como es difícil pensar que nuestra competitividad (vía mejor productividad) vaya a mejorar súbitamente, induciendo mejores ingresos medios,



la única alternativa de mejora del subaseguramiento existente consiste en adecuar las coberturas y sus precios (primas) a las capacidades reales de asimilación masiva del mercado. En definitiva, las primas han de reducirse. Incluso esto es cierto para los colectivos inmigrantes de nueva incorporación al mercado, verdaderos ilusionistas (junto al consumo optimista) de la aparente bonanza del sector.

La Oferta inanimada

Ante esta limitada Demanda, parece lógico esperar una Oferta concentrada y estándar para el gran mercado-masa, de precio conveniente y reducido, antes de consideraciones de diferenciación y segmentación para otros más reducidos. Y todo esto ocurre, pero en disonancia clara respecto a los supuestos anteriores.

Como todo el mundo conoce, la característica creciente del sector es la convivencia de limitados y concentrados grupos (con los 5 principales casi se cubre el 40% del mercado) con una diáspora de compañías de todo tamaño y dedicación. Obviamente, en un mercado perfecto esto representa una clara inestabilidad estratégica de la posición del sector. La situación resulta tanto más paradójica cuanto el sector mantiene crecimientos nominales cercanos al 7%, lo cual, en términos reales, define un escenario de madurez. En un escenario de madurez, sólo los líderes de cuota pueden sobrevivir por ventaja en los costes operativos unitarios, fundamentados en la experiencia acumulada y el volumen de tratamiento. Son muchas las razones que avalan esta teoría. Entre ellas, las de la lógica elemental aplicada a las funciones de preventa o posventa para seguros:

- **Diseño de producto:** Para cualquier situación de competitividad en producto, parece obvio que la redundancia de experimentación

producirá un mejor conocimiento de los mismos y, con ello, mejor facilidad de diseño y adecuación precisa a situaciones reales. También esta experimentación repetida debería facilitar el acierto y la precisión en la incorporación de innovaciones.



***Nuestra conclusión,
que defendemos
con la fuerza
de los datos y
con respeto hacia los
involucrados,
es que los grupos
son sólo nominales
y no obedecen
a ningún
aprovechamiento
de economías
de volumen o,
aún peor, lo hacen
sin ninguna
repercusión final***

- **Publicidad y notoriedad:** Resulta conocida la carestía de la utilización de medios, así como la necesidad de invertir en la misma. También se presentan para este caso ventajas para las compañías líderes, dado que las posibilidades de impactar un mayor número de destinatarios para los mensajes habituales representa un coste unitario mucho más reducido y, por ello, más abordable.
- **Distribución:** Parece evidente que el apego de asegurados últimos a compañías de alta penetración hace más fácil el esfuerzo de adquisición en los mediadores y, por ello, de menores exigencias en sus retribuciones.

- **Gastos de administración:** Finalmente, por experiencia de proceso, dado que resulta obvio que el tratamiento de grandes volúmenes permite un dominio para los mismos muy superior a la de casos discretos, además de inducir unas economías de costes unitarios del 20% cada vez que se dobla la actividad. Resulta sobrado mencionar el caso evidente de que los costes fijos resultan mejor diluidos cuando son repartidos entre grandes volúmenes de activaciones.

Bajo cualquiera de estos supuestos ciertos (o la combinación de los mismos), la evolución del mapa español asegurador sería clara: debido a la capacidad de actuar a costes inferiores, los mercados-masa existentes están condenados a concentrarse en manos de los grandes líderes del sector, debido a sus primas (y costes) más atractivas. Este es el escenario previsible para cualquier lógica de mercado inteligente. El resto de compañías sólo podrán fundamentarse en diferenciación (a precio limitado) o segmentación (inestable) para encontrar su sitio en el mercado.

Desde luego, esta no es la lógica del mercado actual, o es la misma pero de manera distorsionada. Hoy no se manifiesta ninguna relación entre cuota de mercado y primas baratas. Tampoco, a los datos disponibles últimos, entre volumen y resultados. Considerando que los principios económicos enunciados son inmutables, por basarse en lógica elemental, la primera sospecha de comportamiento del mercado es que se desaprovechan las oportunidades de escala existentes, ni tampoco se repercuten en precios (primas). Los argumentos sobre la heterogeneidad de negocio de muchos grupos son escasamente sostenibles, dada la facilidad de componer la misma según servicios homogéneos y repetitivos, luego afectados de escala.

Nuestra conclusión, que defende-

mos con la fuerza de los datos y con respeto hacia los involucrados, es que los grupos son sólo nominales y no obedecen a ningún aprovechamiento de economías de volumen o, aún peor, lo hacen sin ninguna repercusión final. Las razones para ello pueden ser diversas y entendibles, pero mientras tanto se desaprovecha la estrategia básica y disponible, generadora de la competitividad diferenciada, y que el mercado (vía primas) está demandando.

Como quiera, pues, que la competitividad (en cuanto a unidad de acción) no se establece según grupos, parecería sensato idear que son las compañías las que se posicionan y establecen las condiciones de mercado.

Lo más llamativo al considerar las compañías es su heterogéneo perfil, donde parece evidente cierta vocación y dedicación según producto. De hecho, pues, el mapa del Sector Asegurador hay que dibujarlo según los distintos productos, dado que (aunque esto está cambiando, siguiendo nuestro lamento) representan marcos de competitividad propios para cada compañía, con escasas (o marginales) intervenciones en varios marcos al mismo tiempo.

Consideradas según producto, y dentro de la diversidad del mismo, vuelven a manifestarse las características de concentración y marcadas diferencias de tamaño relativo, representado por la cuota. Tanto si revisamos el mercado de Vida (principalmente Individual) como el de No Vida (principalmente Autos, MR y Salud), las condiciones de concentración son, en algunos casos, hasta grotescas. Dado que cualquiera de estos marcos de competitividad está sometido a incrementos bastantes moderados, se nos presentaría una nueva oportunidad de aplicación de nuestros principios estratégicos básicos. Nada de esto ocurre, y la

disparidad de resultados respecto a tamaño que puede observarse en cualquiera de estos territorios, pone en duda la seriedad de los criterios de imputación de costes que sobre los mismos se aplican (principalmente en Vida). Admitir lo contrario sería dar cabida a la política de suscripción como elemento diferenciador, lo cual se muestra también inconsistente con el tamaño.

Pero para cualquier veterano de estos mercados es obvio que ello (en caso de diferencias reales) sólo representa 2-3 puntos gestionables en el resultado técnico, mientras que las diferencias de volumen resultan abismales, escasamente influyentes en los gastos de adquisición y administración, en términos comparados.

Nuestra conclusión es, pues, que tampoco se aprovechan las economías de escala en los territorios compañía-producto, siendo las primas (y la ralentización del mercado) las víctimas principales de esta carencia. Es por ello que muchas compañías-producto pueden sobrevivir, amparadas en un nivel de precios de referencia que para ellas es suficiente.

A falta de mejor estrategia que refleje las diferencias de cuota, las compañías-producto se apalancan en la explotación del Canal, que difícilmente puede explicar a sus clientes las ventajas competitivas de su oferta, más allá de la oportunidad de estar cerca. El resultado final de estos defectos estratégicos es la confusión de los asegurados respecto a su elección de compra, donde, para cubrir sus riesgos básicos y estándares, se ven relacionados con



El resultado final de estos defectos estratégicos es la confusión de los asegurados respecto a su elección de compra, donde, para cubrir sus riesgos básicos y estándares, se ven relacionados con distintas compañías por inexplicable capricho del Canal, con serios riesgos de infidelidad como clientes últimos

distintas compañías por inexplicable capricho del Canal, con serios riesgos de infidelidad como clientes últimos.

Mientras las compañías no sepan trasladar sus volúmenes diferenciados a costes de transformación diferenciados, la confusión del asegurado continuará y el mercado limitará su expansión y ordenación deseada. ■