

COMENTARIOS SOBRE EL FUTURO DEL REASEGURO

Londres, Abril 1988

Ignacio Hernando de Larramendi
Presidente de CORPORACION MAPFRE

Muchas gracias a los organizadores por invitarme a participar en esta reunión. Presidir una entidad no confiere la cualidad de reasegurador, y menos en la CORPORACION MAPFRE en que su dimensión operativa de reaseguro queda difuminada por su cualidad de Holding Financiero, con fondos propios que podrán doblar en 1988 sus aceptaciones brutas.

Soy fundamentalmente un asegurador, pero la historia del Reaseguro se vincula plenamente a la del Seguro, y ésto se acentúa cuando éste exige unidades muy grandes, con implantación multinacional y con algunas funciones hasta ahora asumidas por los reaseguradores.

En todo caso, el reaseguro es siempre una parte auxiliar de las empresas aseguradoras en cuya labor colabora, muy especialmente en las pequeñas o en las que por sí solas no podrían competir con entidades muy establecidas.

No se ha destacado suficientemente en el reaseguro este carácter de "promotor y mantenedor de un régimen de competencia efectiva", que dinamiza los mercados, evita que las grandes aseguradoras se "estancuen" en la complacencia del monopolio de hecho o de derecho a que son proclives ellas y todas las instituciones financieras estables. Esa es la razón, caso importante para tener en cuenta, de que después de cincuenta años de experiencia en monopolios nacionales de reaseguro, y lejos ya de las pasiones políticas o nacionalistas que llevaron a su establecimiento, se acepta que su influencia ha sido negativa y causa de que en algunos países el seguro no haya alcanzado la dimensión que hubiese logrado con libertad y competencia, y no haya llegado a la importancia política y económica que en otros países en que es pieza clave del equilibrio social.

Voy a referirme en mi disertación a tres aspectos que normalmente se denominan "reaseguro": "actividad reaseguradora", "mercado reasegurador" y "empresas reaseguradoras". No está muy clara su delimitación, pero solo con esta triple visión puede cada profesional que me escuche, recibir ideas que le sirvan, directa o indirectamente, para formar su propio criterio y le sean útiles en la proyección de su carrera de trabajo o en la estrategia de las instituciones de que sea responsable.

Del futuro hay que hablar; conviene proyectarlo, pero sin confiar mucho en acertar. Hace años comenté en una conferencia, que una de las razones del "alto crecimiento equilibrado técnica-

mente y autofinanciado" de MAPFRE, residía en gran parte en que nunca habíamos tenido un departamento de planificación; parecía una "boutade", pero no lo era y lo justificaba diciendo que pocos años antes las tres más poderosas industrias del mundo, automóviles, petróleo y acero, con miríadas de economistas, proyecciones de futuro y planificaciones empresariales y sectoriales, se habían encontrado repentinamente con crisis brutales que no habían sabido predecir. Nuestra línea de actuación podría definirse como "estrategia del caos", (ahora se está poniendo de moda), con estructuras muy ágiles para "saltar" sobre las oportunidades aun en contra de cualquier táctica que estuviésemos siguiendo o de lo que diez días antes considerábamos como más conveniente.

Voy a deciros lo que muy sinceramente pienso "puede" ocurrir en el reaseguro en las próximas década, pero sin la menor confianza en acertar, lo advierto para que esteis precavidos, tanto respecto a mis predicciones, como a cualquier otra que podais escuchar.

1. Para hablar del futuro del reaseguro, hay que hablar del seguro, pues se verá fuertemente influido por la evolución de este último, que por otra parte, no es institución uniforme, ni en lo geográfico ni en lo sectorial, aún eliminando el ramo de Vida. Este último tiene cada vez menor participación de Reaseguro, hecho aleccionador, pues del mismo modo que en vida, también el reaseguro puede perder importancia relativa dentro de los restantes ramos.

La industria aseguradora es pieza social clave de los países industrializados o de economía avanzada, en tanto es más débil su presencia en la gran gama de los restantes países, donde por el contrario, el reaseguro tiene mayor importancia relativa.

En los países industrializados, el seguro está sufriendo un proceso de doble transformación:

- Se institucionaliza, concentrándose en aseguradores líderes con presencia muy arraigada en la vida social y económica, que tienden a dominar una parte grande del mercado, del 60 al 90%, y que están dotados de red territorial densa, con agencias generales u oficinas directas, o ambas mezcladas. Estos aseguradores líderes son eminentemente nacionales cuentan con métodos eficientes y medios económicos amplios para competir en informática y promoción comercial; por ello dominan los mercados y en muchos casos los saturan, y esto les exige una expansión exterior, como única fórmula de crecimiento, caso típico del mercado holandés y hace unos años de los nórdicos. En estos últimos, se está llegando a una nueva etapa con posible concentración en un mercado escandinavo o incluso nórdico, con coordinación o fusión de los actuales aseguradores líderes de sus diferentes países.

- En alguna medida, como consecuencia de lo anterior, y, también, de la paulatina integración de Europa, los aseguradores tienden a internacionalizarse, no como en el siglo XIX, con agencias o sucursales relativamente pequeñas, que difícilmente acababan compitiendo con los aseguradores locales sino adquiriendo sociedades de dimensión variada o con acuerdos de acción combinada internacional, creando grandes conjuntos, aunque tengan unidades con personalidad autónoma nacional.

No en todos los países este doble proceso es tan claro, caso de Estados Unidos, en tanto puede considerarse típico del Japón. Se inicia esta tendencia en todos los industrializados con proceso generalmente lento, a pesar de la aceleración de estos últimos dos años. En todo caso, se mantienen en cada mercado aseguradores medianos y pequeños, extranjeros y nacionales, activos y eficientes, que dinamizan el seguro y compiten efectivamente con el "dinosaurismo" de los "líderes" aunque en bastantes casos, acaben asociados de alguna forma con otros aseguradores o absorbidos por líderes de otros países con deseo de expansión internacional.

Existen otros factores que han de afectar con seguridad a la transformación del seguro directo:

- Concentración de grandes corredores que dominan los seguros industriales y técnicos, con influencia decisiva en la actuación de aseguradores a los que dominan en muchos casos, porque se apoyan en la necesidad de protección a coste reducido de las grandes empresas industriales nacionales e internacionales. La función de estos corredores en muchos casos incluye colocación simultánea de reaseguro facultativo e incluso, de tratados obligatorios.
- Mayores posibilidades en Europa desde 1992, para la acción de Lloyds y algunos aseguradores ingleses muy ágiles para adaptarse a la nueva situación, que intranquilizará a los líderes continentales que ven amenazada su hegemonía oligopolica al menos en algunos sectores.
- Acercamiento entre países, mercados y empresas, como consecuencia de la revolución en marcha de comunicaciones informatizadas a precios reducidos de transmisión que modifiquen sustancialmente el modo de operar en muchas actividades de servicios como la del seguro.

Sobre este panorama y, sobre todo, por la implacable tendencia a la concentración del seguro directo, se mueven los reaseguradores, si bien para compensar ese efecto que limita su cam-

po de acción, ven desaparecer en gran parte, los obstáculos nacionalistas, que surgieron tras la Segunda Guerra Mundial, que dieron nacimientos a monopolios de reaseguro o a reaseguradoras nacionales muy protegidas.

2. Con estas observaciones previas, paso a comentar las evoluciones previsibles en las tres manifestaciones del reaseguro que antes indiqué.

ACTIVIDADES

Denomino así las fórmulas contractuales y coberturas que ofrecen los reaseguradores a las cedentes para proteger sus operaciones y que naturalmente, dependen de sus necesidades. Es lógico que la propia evolución del seguro modifique esas necesidades y cabe suponer lo siguiente:

- Reducción bastante sustancial del "reaseguro proporcional" al aumentar la dimensión de muchas aseguradoras directas y lógicamente su capacidad de retención. No parece probable que la creación de nuevas entidades compense esta tendencia.
- Aumento del "reaseguro no proporcional", en especial para tramos altos de retención como fórmula complementaria o sustitutoria de los tratados proporcionales, que ofrecerá posibilidades a los reaseguradores especializados y sin ninguna duda a Lloyds y al llamado mercado de Londres. Este reaseguro en diversas formas, probablemente más sofisticadas que las actuales, aumentará paulatinamente su importancia y, también, aumentará el riesgo de los aceptantes que necesitan no sólo alta tecnificación sino un alto grado de solvencia.
- Aumento del reaseguro de "puntas" en riesgos de incendios, "técnicos" y sobre todo de Responsabilidad Civil, cuya política de suscripción por aseguradores y reaseguradores deberá sofisticarse para evitar los graves problemas del pasado. Parece probable que muchos reaseguradores necesiten alta especialización en el análisis de riesgos directos de Responsabilidad Civil, como servicio "estrella" a sus cedentes. En este aspecto, parece indispensable la utilización de métodos informáticos, sistemas expertos y programas integrales, difícilmente al alcance de los aseguradores medios.

- Utilización de contratos de "protección integral proporcional", por uno o varios reaseguradores, conjunta o combinada con ayudas financieras y asesoramiento técnico o administrativo. En esta línea surgirán contratos de "cuota parte con asistencia", que exigirán vinculación estrecha entre cedentes y reaseguradores, ya sea para el lanzamiento o intensificación de operaciones de una entidad o para el restablecimiento de un "desequilibrio técnico". Esto llevará a una actuación tipo "merchant bank" que respetando la independencia de las cedentes, se alíe con ellos a largo plazo. Solo estará al alcance de reaseguradores profesionales, y no de "aficionados ocasionales", como en algún tiempo han proliferado en el seguro mundial. Esta actividad exigirá fondos disponibles importantes y sobre todo, equipos profesionales para ayudar de modo efectivo a la gestión técnica, financiera y "gerencial", con entrada en el área del "consulting", como la que están iniciando los auditores con sus clientes de certificaciones contables, en evolución "interdisciplinaria", como otras que también aparecen: "agente de seguro de vida y asesor contable", "corredor - gerente de riesgos y asesor de seguridad" y las ya citadas de auditor y consultor.

Todos estos casos y probablemente, otros, implican que los aseguradores y los reaseguradores, se verán obligados a entrar en el área de los servicios tecnológicos de diversas clases: "utilización de medios informáticos", "análisis informáticos de gestión", "laboratorios para asesorar en técnicas de control", "mantenimiento de calidad de productos", y probablemente muchos otros hasta ahora desconocidos en nuestra profesión.

3. MERCADOS

El reaseguro se ofrece en "mercados" en que se agrupan o especializan sus operaciones, al adquirir una dinámica propia para el cumplimiento de sus fines y crear núcleos de oferta y demanda regular de sus servicios, con independencia de transacciones específicas ajenas a los mismos, pero de limitada importancia general.

A efectos de esta intervención y sin tratar de hacer doctrina, se podrían describir así los principales mercados actuales:

- Mercado de Londres, en gran parte dominado por Lloyd donde se concentran un número "aplastante" de cesiones facultativas y no proporcionales (en menor número, propor-

cionales) y que constituye el primer centro orgánico de reaseguro mundial por el número y calidad de los corredores y suscriptores que lo componen.

- Mercado Proporcional, dominado por los grandes reaseguradores que visitan regularmente a las compañías cedentes desde sus propias centrales o desde oficinas directas de servicio local y que les ofrecen asistencia complementaria. A este "mercado" acuden principalmente las cedentes de tamaño medio y pequeño que necesitan en mayor o menor grado, asesoramiento y asistencia. Tiene su origen, aunque no único, en los grandes reaseguradores centroeuropeos del siglo XIX, que en gran parte colaboraron para la formación de bastantes mercados nacionales de seguros, labor que el seguro actual debería agradecer y que muestra la "obra social eficiente", de instituciones aparentemente, no en la realidad, solo con objetivo egoísta de beneficio empresarial.
- Mercado de Reciprocidad, entre aseguradores directos, en su origen en manos de corredores muy especializados con "labor de artesanía" para estrechar lazos entre entidades distantes. Desde hace casi 25 años tiene MAPFRE con Kyoei del Japón, un tratado recíproco concertado por Fester Fothergill and Hartung (en la actualidad Greig Fester). Ahora este mercado, después de turbulencias y sorpresas recíprocas, gira en gran parte sobre la reunión de Wiesbaden o en arreglos locales de aseguradores amigos.
- Mercados locales de colocaciones, en gran parte facultativas en una misma área geográfica para distribución interna de excedentes circunstanciales. Esto ha sido importante en las últimas décadas y en países con dificultades de divisas, pero puede serlo también en el futuro en Europa.

Estos diversos "mercados" continuarán, si bien cada uno se modificará como consecuencia, principalmente, de la transformación de la informática y la mejora en comunicaciones inmediatas a coste reducido que han de afectar sustancialmente a la mayoría de las transacciones de reaseguro. El telegrama, el telex y últimamente el fax, han producido modificaciones sustanciales en la mecánica de aceptación y ejecución de operaciones, pero el cambio futuro, realmente trascendente, puede ser el de las "transacciones por pantalla" con datos básicos agrupados para su análisis en "programas expertos" y con visualización de interlocutores para mantener el contacto personal, dentro de la sofisticación técnica que con seguridad se ha de producir.

En los próximos 20 años, proliferarán "programas de software" y "sistemas expertos" que permitirán el análisis completo automático de cada cesión facultativa o, incluso, proporcional, coordinada con los datos informáticos internos de las cedentes y en su suscripción original que hoy desconocen los aceptantes.

También será fácil, obtener información precisa de la cartera de las cedentes, así como de las aceptaciones no proporcionales, que si no se cotizan en base a un conocimiento muy preciso de los riesgos que integran y de su distribución geográfica, pueden originar problemas futuros.

Al mismo tiempo se impondrá la eliminación de cuentas escritas, que se tramitarán automáticamente y se comunicarán de ordenador a ordenador, coordinando integralmente las operaciones de cedentes, reaseguradores y retrocesionarios. Esto ha de eliminar "técnicas antitécnicas", que hoy configuran el reaseguro, y reducir "dramáticamente" la correspondencia, telex, fax y entrevistas personales. Además, será posible y se exigirá por ambas partes y los intermediarios, la transferencia inmediata de fondos, como ocurre en las transacciones tesoreras de la banca moderna.

Todo esto, por supuesto, exigirá la coordinación o integración de los sistemas informáticos de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. Esto ya lo estamos haciendo en MAPFRE, donde la suscripción de una operación en el terminal inteligente de una de nuestras 160 oficinas directas (capilares las llamamos), no sólo registra la transacción en la sociedad aceptante, (existen seis sociedades territoriales MAPFRE SEGUROS GENERALES), sino al mismo tiempo, registra la cesión a la reaseguradora CORPORACION MAPFRE, y, simultáneamente, la cesión de ésta a sus retrocesonarias mundiales en los casos en que esto sea necesario. Este sistema, en funcionamiento desde el primero de Enero de este año 1988, se limita a las cesiones obligatorias, pero no dudo que en poco tiempo se extenderá a las facultativas.

Si además lo anterior se combina con un sistema mundial o al menos europeo de comunicaciones informáticas, ofrece posibilidades incalculables que a ninguno se os escaparán, y para las que los reaseguradores, desde hoy, deben prepararse.

Como consecuencia de todos estos factores, el mercado del reaseguro será crecientemente "mundial" y también, será más competitivo y, porque no decirlo, más apasionante que el actual. Lástima para los que no llegaremos a verlo, que os envidiamos a los que podreis contribuir a crearlo, dinamizarlo y encontrar áreas y "nidos" que eviten la eliminación del reasegurador y de la existencia del reaseguro en el "gran mercado mundial de seguros" que es muy difícil no se cree dentro del ya muy próximo siglo XXI.

4. REASEGURADORES

No es difícil suponer que si cambia el mercado de reaseguro y su naturaleza, también lo hagan sus protagonistas: corredores de reaseguro, agencias de suscripción y, sobre todo, las entidades reaseguradoras que son las que arriesgan su patrimonio ofreciendo capacidad suplementaria a los aseguradores directos.

La función de los corredores disminuirá en las cesiones proporcionales, por las mejoras citadas en las comunicaciones, y porque su misma naturaleza exige un conocimiento personal e inmediato de la calidad de la gerencia y sistemas de gestión, no fácil a través de intermediarios. En cambio, dominarán en las cesiones no proporcionales que necesitan bastantes aceptantes, y en las cesiones facultativas, especialmente las vinculadas a grandes operaciones industriales.

Las agencias de suscripción han tenido y tienen un papel específico destacado en el seguro directo y fueron importantes antes de extenderse la acción directa territorial de los grandes aseguradores. En el reaseguro la experiencia de los últimos años, ha sido insatisfactoria y su posible futuro estará limitada a actividades muy especializadas, una vez desaparecida la "capacidad inocente" que las ha dado un período efímero de éxito.

Pero, los verdaderos protagonistas del reaseguro, son las entidades reaseguradoras, pero estas son de naturaleza muy diferente: reaseguradores exclusivos, "puros" se los ha llamado; ya sean "grandes reaseguradores" con patrimonios acumulados de más de cien años y líderes del mercado proporcional; o reaseguradores profesionales de tamaño medio; reaseguradoras integradas en aseguradoras directas; reaseguradoras off-shore; reaseguradores estatales con o sin monopolio, "departamentos de reaseguro" de aseguradores directos y Lloyds y similares, cuya diferencia está en su especial estructura jurídica.

Dentro de este conjunto, en cuyo detalle no es momento de entrar, los "reaseguradores puros", tienden a integrarse, con mayor o menor autonomía, en conjuntos aseguradores directos, con estrategia común y "alimento interno" que facilita el equilibrio de sus operaciones. La MERCANTILE AND GENERAL está vinculada a la PRUDENTIAL Británica, la PRU-RE a la PRUDENTIAL Americana, la AMERICAN RE a la AETNA LIFE AND CASUALTY, y con el mismo efecto, pero origen distinto, está la estrategia de la SUIZA DE REASEGURROS de crear un gran grupo de seguro directo, cuyas primas ya exceden de las de reaseguro.

En esta situación habría que diferenciar los que mantienen una independencia absoluta para su empresa de reaseguro, como ocurre con la Munich Re, a pesar de sus vinculaciones con la ALLIANZ y los que aun con independencia, incluyen al reaseguro dentro de una estrategia global, no solo aseguradora, sino financiera, como precisamente ocurre con la empresa que presido.

También parece inevitable la desaparición paulatina de reaseguradores públicos, con o sin monopolio, otro área de reaseguradores "exclusivos" que puede desaparecer.

Como consecuencia de la reducción inevitable previsible de las necesidades del reaseguro, serán menos numerosos, pero de mayor influencia los reaseguradores profesionales, en bastantes casos, coordinados o integrados con aseguradores de gran dimensión que consideran el reaseguro como instrumento de presencia internacional y conveniencia de distribución de riesgos.

La mayor dimensión previsible para el reaseguro no proporcional ofrecerá posibilidades a reaseguradores especializados y ágiles, a corredores y a Lloyds, aunque lógicamente tendrán participación destacada en este área los reaseguradores profesionales con "gran" patrimonio que pueden convertirse en destino final de gran parte de los "target risks", ya que un objeto básico del reaseguro es mantener la capacidad de los aseguradores directos para hacer frente a grandes riesgos que no cesarán de crecer.

Será difícil que surjan en el futuro grandes reaseguradores profesionales realmente autónomos, aunque sí los dependientes de grandes aseguradores directos. Cabe en otro aspecto, preguntarse cuánto tiempo algunos reaseguradores profesionales medios podrán mantenerse fuera de la influencia de un conjunto directo. Los más ágiles y eficaces y con gerencias muy vocacionales, podrán sobrevivir y florecer en las décadas futuras, pero algunos perderán su independencia, aun cuando sea grande la voluntad y deseo de continuidad de estos "independientes", pues cabe preguntarse ¿cómo afrontarán la amenaza de "OPAs" con inversores especulativos, deseosos de utilizar sus patrimonios aparentemente ociosos? y ¿en estas condiciones, no será preferible la dependencia de sus colegas aseguradores directos?.

Hay que pensar en el destino de los "reaseguradores nacionales" de tamaño medio y con clientela principal de cedentes pequeñas que han desempeñado una función fundamental para el equilibrio de mercados locales y que son en algún modo el "orgullo nacional" como las compañías aéreas, que se han convertido en "símbolo de independencia" de una nación. De algún modo tendrán función importante en países con mercado reducido en que conviene un "tutor" para las aseguradoras pequeñas, quizás, sirviendo de vehículo "detallista" de las grandes reaseguradoras, como aguijón permanente de los grupos aseguradores dominantes con tendencia a integrarse en conjuntos financieros, lo que favorece gerencias inoperantes que alejarán al seguro del público a quien debe servir.

Pero, frente a lo que parece lógico, pueden surgir fórmulas para adaptarse a situaciones distintas y para crear soluciones inesperadas, con orientaciones y tendencias que no sólo me escapen a mí, sino a la mayor parte de los analistas de nuestra profesión. Un ejemplo, la industria del acero, donde las grandes empresas de principios de siglo no han podido superar la

competencia, pero en cambio, han surgido otras pequeñas y medianas con tecnología diferente que logran alto beneficio y presencia firmes en sus áreas de mercado.

En todo caso, pienso que los reaseguradores líderes del futuro, los actuales o los que surjan, es probable tengan las siguientes características:

- Patrimonio importante con amplios fondos líquidos no solamente para ofrecer capacidad a sus clientes, sino para ayudarles financieramente en sus necesidades de reestructuración o apoyo inicial.
- Equipos de personas con conocimientos gerenciales y administrativos y financieros para desempeñar funciones de consultoría y hasta derivar de ellas, una parte de sus ingresos.
- Alta especialización técnica para ser vehículo de transferencia tecnológica, ofreciendo a los aseguradores directos posibilidad de supervivencia sin necesidad de propia investigación, que solo es posible para los grandes aseguradores de cada mercado.
- Implantación geográfica extensa, para atender directa y personalmente a cedentes en sus problemas y darles asistencia cuando lo requieran y para conocer directamente cada mercado y sus protagonistas individuales.
- Vocación de servicio asistencial, tecnológico, financiero e, incluso, psicológico, para obtener la confianza de sus cedentes e integrarse en sus necesidades.

No sé si esto es lo que esperaban, pero es todo lo que mi limitada experiencia puede proporcionar y, en todo caso, estas ideas que en gran parte proceden de mis colaboradores de MAPFRE; son todas las que puede ofrecer un asegurador "pensionista" de un país, casi en vía de desarrollo, a un auditorio tan docto y especializado como el de la primera plaza reaseguradora del mundo.

Gracias.

Ignacio Hernando de Larramendi