

EL SEGURO ESPAÑOL EN UNA EUROPA EN CAMBIO

CONCEPCIÓN SUÁREZ-LLANOS

Arthur Andersen.

El mercado español ofrece unas expectativas muy destacadas de crecimiento para los próximos años, superiores a las que se esperan en los demás países europeos.

Tales posibilidades comerciales están provocando la incorporación de aseguradores extranjeros y entidades bancarias, que aumentarán, aún más, la competencia y obligarán a nuevas tomas de posicionamiento de las compañías de seguros que quierán mantenerse en el marco de la Europa unida.

El sector asegurador español vive unos tiempos ardientes de reestructuración tan radical que podría parecer difícil que con sus solas fuerzas pudiese llegar a integrarse con solvencia en el competitivo mundo asegurador de la Europa Comunitaria. El nivel de aseguramiento español es uno de los más bajos de Europa, situado tan sólo por encima de Grecia y Portugal, pero al haber experimentado las más altas tasas de crecimiento económico de los últimos años dentro de los países de la Comunidad, nuestro mercado centra el interés de las grandes aseguradoras extranjeras, tanto de las que ya están presentes como de las que quieren entrar.

SITUACION EUROPEA

Y esto es así no sólo por el evidente atractivo que presenta nuestro mercado, sino porque el europeo ha cambiado también drásticamente:

- En primer lugar, el cambio que está produciendo como consecuencia del mercado único con su consiguiente proceso de desregularización y liberalización financiera, definitivo de un nuevo espacio financiero co-

mún. Este proceso, con la implantación de libertades de establecimiento, de prestación de servicios y de movimiento de capitales, acentúa en Europa el movimiento de concentración en el sector asegurador que se está produciendo a nivel mundial.

— En segundo lugar, el cambio interno que se viene desarrollando en la propia industria. Efectivamente, hace unos años el sector asegurador en toda Europa era un lugar plácido y agradable donde trabajar:

- Por su exhaustiva regulación administrativa (especialmente en Europa Continental), con la cual las reglas del mercado estaban muy definidas y existía poco espacio para la competencia y para la innovación.
- Por su sistema de venta homogéneo a través de agentes afectos con mercados y segmentos claramente determinados.
- Por los objetivos de la gerencia centrados en la minimización del riesgo debido al mínimo apoyo tecnológico de que se disponía y sobre todo por los enormes costes de transformación, los cuales eran admitidos por el mercado sin problemas.

Asimismo, el campo de operaciones era el mercado nacional, prueba de ello es que la presencia de las empresas europeas fuera de sus fronteras (con excepción de Suiza e Inglaterra) era meramente testimonial.

Sin embargo, la situación ha cambiado drásticamente. El mercado se mueve a una velocidad vertiginosa; aumenta la competencia entre aseguradoras nacionales y extranjeras que por primera vez se implantan fuera de sus mercados, o que habiendo estado desde tiempo empiezan a despertar y a querer aumentar su cuota de mercado.

La competencia no proviene sólo de las aseguradoras sino de otras instituciones financieras, especialmente bancos, de las nuevas formas de distribución más agresivas y eficaces, de la desregularización de los mercados y de la vo-

luntad firme de creación de un mercado único que le imprime más y más libertad y flexibilidad.

En estos momentos el sector se encuentra en la necesidad de cambiar en tantos aspectos que la transformación que ha de producirse será muy profunda.

Los puntos claves sobre los que las aseguradoras europeas intentan plantearse una estrategia a corto y medio plazo podrían ser brevemente enumerados en la siguiente relación:

1. Se va a producir un crecimiento muy acelerado en los mercados menos desarrollados (España, Portugal, Grecia) frente a un casi estancamiento de los mercados maduros. En estos se desarrollará de forma muy importante el crecimiento del seguro medioambiental.
2. El mercado único europeo va a producir asimismo una gran convulsión, aunque no se espera su pleno impacto en el sector asegurador hasta el año 1995.
3. Los grandes nuevos competidores para el seguro están siendo los bancos, tanto como aseguradores como en su papel de distribuidores. Esta tendencia iniciada como consecuencia de la desregularización de los mercados, va camino de mantenerse e incluso acentuarse.
4. El mercado evoluciona hacia altas cotas de competitividad, olvidando la tradicional forma de venta y de prestación del servicio. El proceso de entrada de aseguradoras extranjeras (de dentro y de fuera de la Comunidad) no ha hecho nada más que empezar. Algunos países como Francia, Suiza, Holanda e Inglaterra basan su supervivencia en dominar el mercado europeo. Para ello penetran en todos los mercados, compran, fusionan, se alian, ... en definitiva, el resultado será una mayor concentración.

Por supuesto subsistirán pequeñas y medianas empresas aunque dirigidas a nichos de mercado concretos, especializadas en productos o en áreas determinadas.

5. La presión de la competencia en un mercado cada vez más agresivo, y las cada vez mayores exigencias de capitalización hacen prever la desaparición de muchas medianas y pequeñas empresas.
6. Un cambio de mentalidad va tomando cada vez más fuerza: la consideración del cliente como receptor del servicio. El gran reto de la industria es aumentar la calidad del servicio ofrecido, haciendo para ello incidencia en el desarrollo intensivo de sistemas de formación con el fin de acercarse más al cliente, y el especial énfasis que debe ponerse en la formación del personal tanto interno como externo de departamentos comerciales.

Antes de abordar la aportación que introduce el Estudio Delphi sobre la previsible evolución del sector asegurador español y una vez vista la situación general europea, es oportuno efectuar un rápido repaso a la actual situación del sector en España.

MERCADO

Desde el punto de vista del mercado, llaman la atención dos notas. En primer lugar su tamaño reducido. Efectivamente, si el mercado español es tan atractivo para los extranjeros es porque su potencial de crecimiento es inmenso, debido a las grandes expectativas creadas, tanto por el crecimiento sostenido de la economía española en los últimos años como a su bajo nivel de primas en términos absolutos y relativos en comparación con los demás países europeos.

Así, mientras para el año 1989 las primas por capita en Alemania eran de 142.500 pesetas (1.425 dólares USA), en Holanda de 124.000 pesetas (1.240 dólares USA) y en Inglaterra de 123.600 pesetas (1.236 dólares USA), en España eran tan sólo de 40.000 pesetas (400 dólares USA). De la misma forma, mientras en España las primas de seguros respecto del P.I.B. representaban en 1989 un 4,22%, en

Inglaterra representaban el 8,92%, en Holanda el 7,98% y en Alemania, Francia y Dinamarca el 6,5% (Gráfico 1).

Ello hace prever que siendo la tasa de crecimiento del P.I.B. española superior a la de estos países, y siendo el seguro un bien superior, el mercado debe crecer de una forma importante. Es por ello que frente a crecimientos previstos del mercado europeo del orden del 5-9% para el próximo quinquenio, en España se prevean del 15% acumulativo en los ramos de Vida y del 12% en los ramos de No Vida o Diversos (Gráfico 2).

Una segunda característica que llama la atención es la gran cantidad de empresas que operan en el mercado. Efectivamente, si bien la Administración y los grandes pensadores del seguro insisten una y otra vez en la necesidad de concentración, a pesar de que más de 130 empresas han sido liquidadas por la CLEA, se han elevado los requerimientos de capital mínimo para operar y se han establecido los márgenes de solvencia, el número de empresas operativas es de 504: bien es cierto que frente a 720 en 1987 (Gráfico 3).

Sin embargo este fenómeno es sólo aparente pues de estas empresas, 350 representan sólo el 1% del mercado y 54 aseguradoras agrupadas en 23 grupos, representan el 80% del mercado. La tendencia a la concentración es uno de los fenómenos que a buen ritmo se viene produciendo en los últimos años, como consecuencia del aumento de competitividad que se registra al haber ido bajando el crecimiento del sector en los últimos años. Así, de un crecimiento del 25% en 1989 se ha pasado al 20% en 1990 y se prevé del 15% en 1991.

El proceso de concentración se producirá por el agotamiento de las empresas con insuficiente capacidad para resistir los ataques de las grandes y bien posicionadas y las extranjeras con recursos suficientes. Este ataque se produce por la continua competencia vía precios, redes de distribución y carteras, agravada por la imparable siniestralidad del automóvil y las pér-

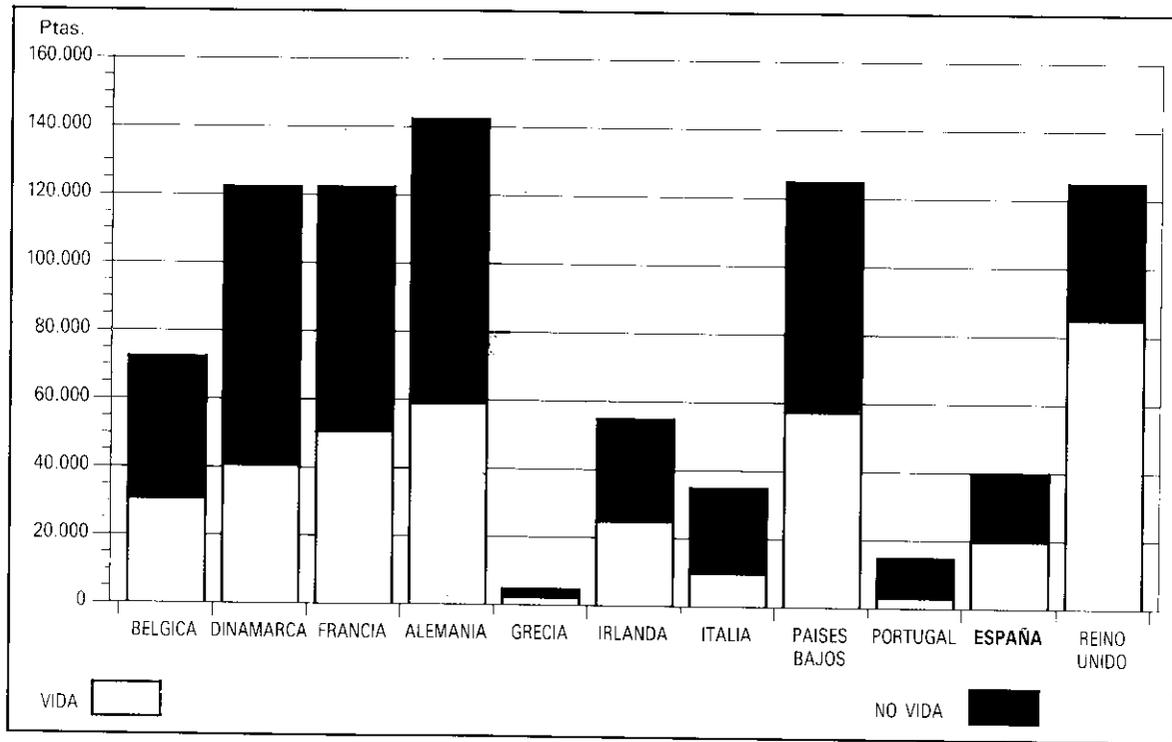


Gráfico 1. — Primas per capita 1989 (pesetas).

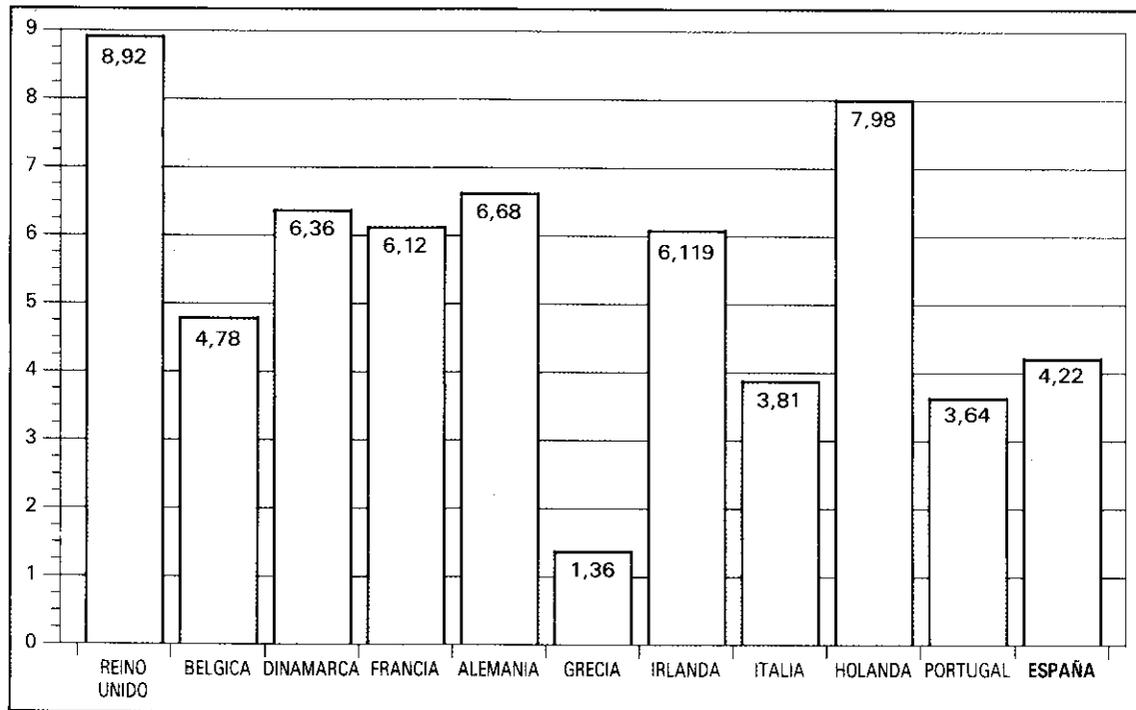


Gráfico 2. — Primas de seguros (% del P.I.B.-89).

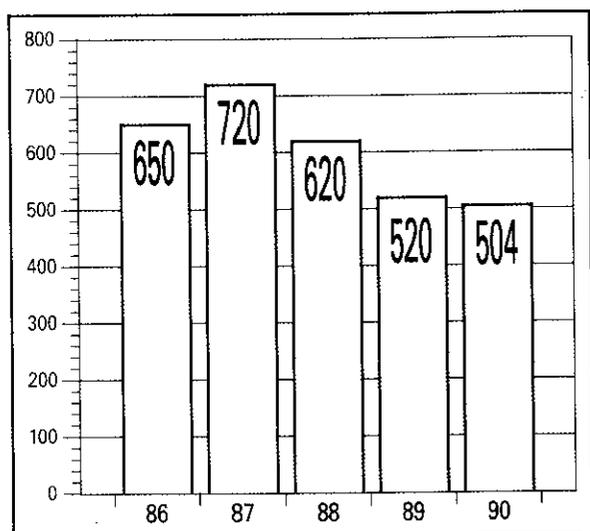


Gráfico 3. — Número de aseguradoras que operan.

didas financieras producidas por los últimos acontecimientos de la economía mundial.

Cuando todo esto se junta en un año desgraciado como 1990, se pone de manifiesto el problema estructural del sector que no puede controlar su siniestralidad ni sus ilógicos y desorbitados gastos de producción y comercialización y retrasa su saneamiento compensando sus terribles resultados técnicos con la realización de plusvalías acumuladas en su patrimonio histórico y en las provenientes de la favorable evolución de la bolsa.

El progresivo agotamiento de los patrimonios y la desfavorable coyuntura de los mercados de valores conducirán a una más rápida concentración del sector, desapareciendo las compañías marginales, una vez agotadas o satisfechas sus expectativas de vender sus actuales carteras.

DISTRIBUCION

Los canales de distribución que se utilizan en España son cada vez más variados. Las diferencias en el grado de complejidad del pro-

ducto y en el tipo de cliente son los factores que explican la creciente diversificación de los canales de distribución.

El sector actualmente basa su distribución en los agentes afectos, 63,2% del mercado, que en algunos productos como el seguro multi-riesgo llega al 80%. La gran ventaja de las redes de agentes es que están capacitadas para llegar al gran público, captando continuamente nuevos clientes. En España, a diferencia de lo que ocurre en algunos países, además de la función comercial, los agentes suelen asumir funciones de tipo administrativo-financiero.

Algunas aseguradoras, intentando que los agentes se dediquen únicamente a la comercialización de sus productos y para apoyar estas ventas, crean una infraestructura que libera al agente de las tareas administrativas y financieras. Los corredores, que en otros mercados (Inglaterra, Holanda) son la base de la intermediación, en España distribuyen el 12,9%, aunque, lógicamente, si nos referimos a riesgos industriales, su influencia es superior (20%) (Gráfico 4).

Pero el tema más interesante es la penetración creciente de los Bancos y Cajas de Ahorro en la distribución de seguros de vida. En España, actualmente, un 10% de los seguros de vida se comercializan a través de bancos. Esta vinculación que existe y que crece día a día entre aseguradoras y entidades bancarias pretende conseguir notables ventajas del correcto aprovechamiento de las sinergias que existen entre ambos negocios y que se concretaría en la llamada fidelización de la clientela como ventaja netamente bancaria. Este fenómeno que ha sido llamado «Bancassurance» en Francia y «Allfinanz» en Alemania, define la convergencia de los dos negocios bancario y asegurador a través de una red común de distribución de productos financieros. Tanto desde el punto de vista de la banca como del sector de seguros este proceso tiene su lógica táctica estratégica ya que se intenta dar un tratamiento global y más intensivo al mercado de particulares con productos que satisfagan de forma integral sus

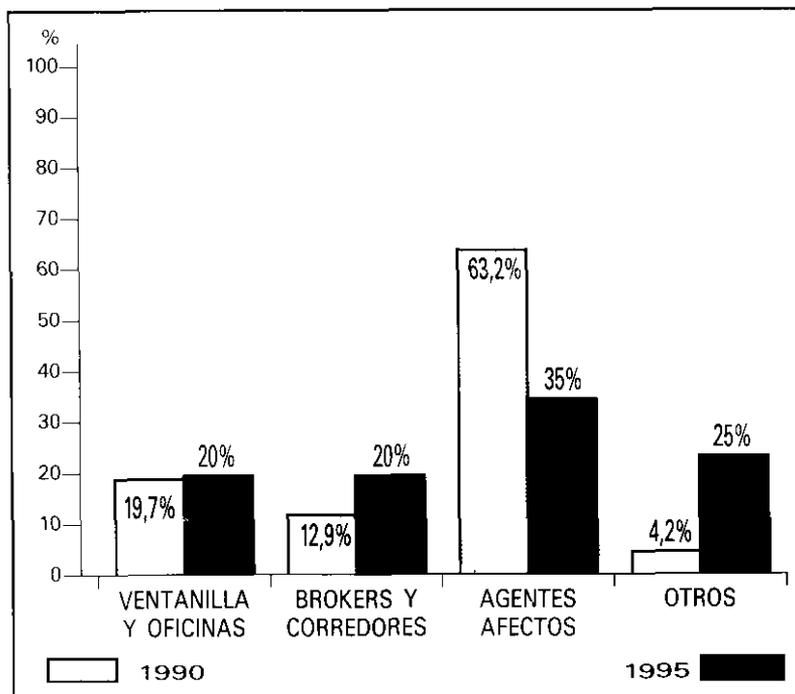


Gráfico 4. — Distribución.

necesidades de ahorro, inversión, protección y previsión.

En España, actualmente, los otros canales alternativos sólo distribuyen el 4,19%. Entre estos canales y como fenómeno acentuado podemos citar los grandes almacenes y el correo directo. Entre los primeros, las principales cadenas cuentan con un departamento que distribuye seguros. La actividad principal de los almacenes no está relacionada con la venta del seguro, por lo que los productos que distribuyen suelen ser de «masa», y el público al que van dirigidos suele limitarse a la clientela ya existente.

El correo directo se utiliza cuando el producto que se comercializa es conocido por el público, es sencillo y su precio es moderado. Estas acciones de marketing directo se suelen apoyar con seguimiento telefónico como complemento, tratándose entonces de una venta de dos pasos. Los tele-marketing también se utilizan como canal alternativo para realizar ventas cru-

zadas a la cartera de clientes. En este caso, como en el anterior, los productos también acostumbran a ser de «masa» o sencillos.

Sin embargo, el sector asegurador sigue preguntándose:

¿Se puede estimular la demanda de seguros?
 ¿Se puede y cómo mejorar la calidad visible del seguro? El marketing hace que los canales de distribución de bandera y los costes de venta y de difusión serán los factores principales que, en el más inmediato futuro, mayores efectos tendrán sobre las cuentas de resultados.

En definitiva, habrá que decidir por la oferta multirramo o especialización; en qué áreas se deben diseñar nuevos productos; decidir el papel de la publicidad como comunicación con el mercado; áreas geográficas, o servicio nacional; calidad del servicio para fidelizar al cliente; elasticidad del precio frente al riesgo o a la prestación de calidad; qué productos combinen el ahorro con el seguro; la formación del personal en contacto con el público, etc.

PRODUCTOS

Si observamos el mercado actual, vemos que una vez separado en Vida y Pensiones de una parte, y Seguros Generales de otra, presenta las siguientes características:

Vida y Pensiones

Una vez superado el boom de las «primas únicas», el mercado vuelve a su ser, canalizando en el año 1990, 1.050 millones de pesetas (10,5 millones de dólares USA) de primas. El crecimiento en los últimos años y la previsión para el próximo quinquenio arroja el perfil del Gráfico 5.

En los Gráficos 6 y 7 se observa que si bien las primas únicas fueron un instrumento financiero paralelo al seguro, ayudaron a desarrollar de una forma importante el auténtico seguro de vida y le añadieron el indispensable componente financiero, con el fin de hacerle atractivo y competitivo como canalizador de ahorro, no necesariamente a largo plazo, respecto de otros productos financieros alternativos.

En el momento actual, en el ramo de vida los productos más vendidos son los de ahorro a

corto y a largo plazo. Los de ahorro a corto son mixtos o diferidos con un pequeño componente de riesgo, que han sido regulados recientemente por la Autoridad Administrativa con el fin de limitar su liquidez en los primeros años. Esta actuación por parte del Organismo de Control no deja de resultar sorprendente teniendo en cuenta su finalidad: «protección del asegurado», y su filosofía y política durante los últimos años intentando conseguir que el valor de rescate fuese lo más parecido posible a la reserva matemática de los contratos.

Nadie duda de que esta posición viene justificada sólo por la necesidad de preservar las facultades recaudatorias del fisco en contra de la clásica técnica aseguradora. Por ello, la Administración debe poner el máximo empeño en desarrollar una fiscalidad ordenadora y no distorsionadora del mercado financiero interior y que compita con la de los demás países europeos en la captación del ahorro y no colaborar a que se produzca un desplazamiento del ahorro asegurado fuera de nuestras fronteras.

Otro segmento del mercado a desarrollar son los planes de pensiones, institución con un enorme componente de ahorro y no exento del componente de riesgo, que debe desarro-

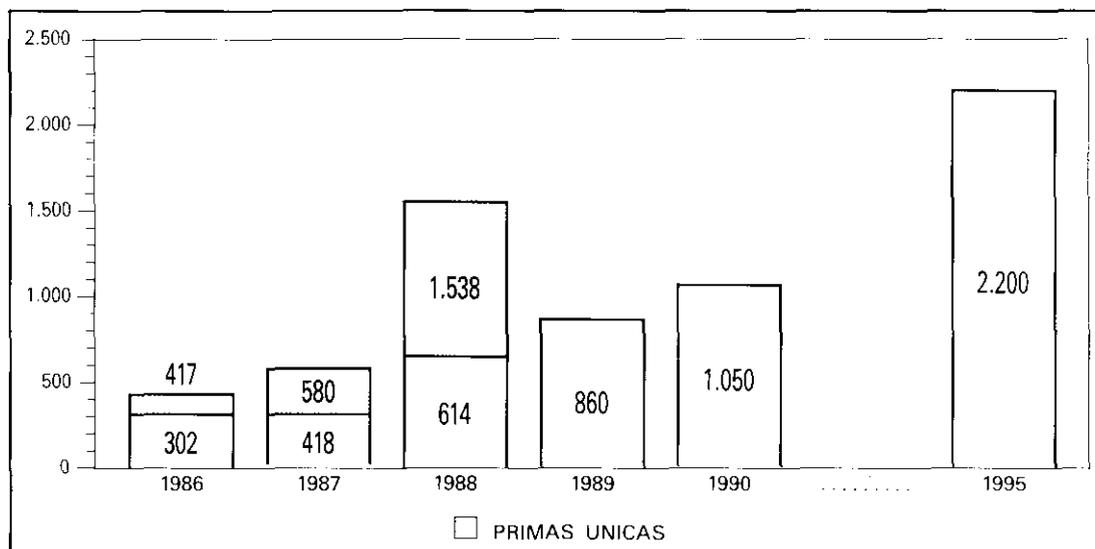


Gráfico 5. — Crecimiento Ramo Vida.

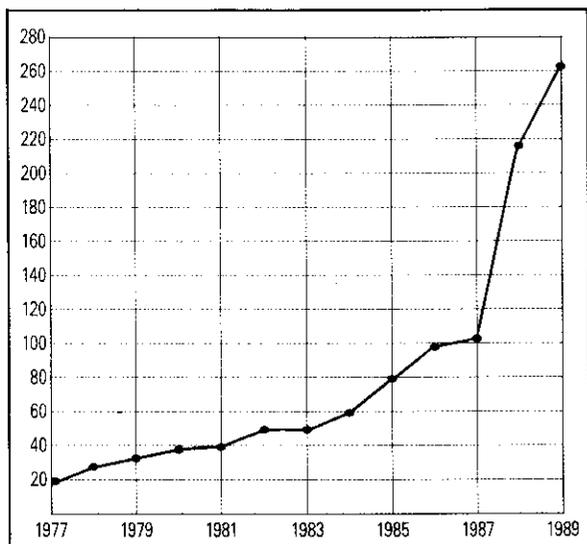


Gráfico 6. — Evolución de las primas periódicas de Vida.

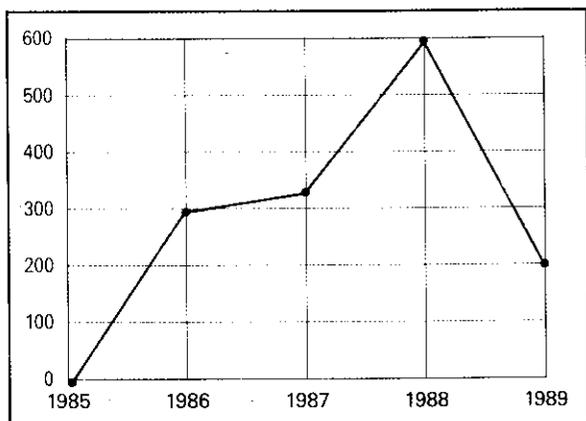


Gráfico 7. — Evolución de las primas únicas de Vida.

llarse de una forma importante en los próximos años, pues hasta el momento no ha hecho nada más que empezar. Efectivamente si bien el proceso de gestación de la legislación reguladora de esta Institución se vivió con una ilusión inicial desorbitada, a éste le siguió una etapa de enorme decepción y magnificación de sus defectos. Sin embargo, sus consecuencias pueden contemplarse ahora con el realismo de las cifras obtenidas: se han creado 145 planes de pensiones del sistema de empleo que cana-

lizan 610.000 millones de pesetas (6.100 millones de dólares USA). Teniendo en cuenta que en España existen del orden de 50.000 empresas con facturación superior a los 200 millones de pesetas (dos millones de dólares USA) de las cuales al menos 7.000 tienen contraídos compromisos por pensiones, parece lógico pensar que el volumen de fondos canalizado por esta institución crezca de forma importante.

Automóviles

El ramo de automóviles representa el 40% del negocio nacional, y supone el núcleo de la mayoría de las empresas españolas. Este ramo aporta, en un importante número de casos, la masa crítica necesaria para soportar los gastos generales y aportar los rendimientos financieros suficientes para sobrevivir.

Para el año 1990 se prevé que arrojará a nivel de sector pérdidas del orden de los 200.000 millones de pesetas (2.000 millones de dólares USA) y que, por primera vez, dada su naturaleza y la caída de la bolsa en ese año a consecuencia de la guerra del Golfo, no podrán ser compensadas con resultados financieros.

Los problemas a los que se enfrenta este ramo son múltiples. En primer lugar, se parte de una tarificación difícil de adaptar a la realidad del riesgo, ya que las empresas no tienen los suficientes datos estadísticos para analizar y evaluar todos los factores de riesgo que influyen en ella. La tarificación de este seguro debiera ser muy flexible, para, una vez detectados y evaluados dichos factores, hacerlos repercutir directamente en la tarifa.

Asimismo, las empresas debieran emprender iniciativas que permitan el intercambio de información relativa a la siniestralidad de conductores y/o vehículos, consiguiendo de esa forma una mejor selección del riesgo. No hay que olvidar que en nuestro país sólo el 20% de conductores genera el 82% de la siniestralidad.

En segundo lugar, es un seguro muy caro de administrar si no se racionaliza drásticamente

su gestión, para lo cual son necesarias grandes inversiones en tecnología.

En tercer lugar, su comercialización es muy cara debido a las altas comisiones y su enorme rigidez a la baja y por último, aunque importantísimo, la adaptación del seguro del automóvil al sistema europeo, ha provocado la ruptura del anterior marco de referencia, sin crearse, por el momento, uno nuevo. El salto en las prestaciones medias efectivas, tanto para los nuevos siniestros, como para los siniestros pendientes de años anteriores, está provocando pérdidas técnicas cuantiosas, afectando a los resultados y patrimonios de las aseguradoras. Todo esto da como consecuencia que España presente uno de los más altos índices de siniestralidad del ramo de Automóviles (93,6% en 1989 y 106% en 1990). Esta dinámica de adaptación progresiva puede seguir erosionando la solvencia de muchas compañías de seguros.

Es absolutamente urgente la configuración de un nuevo marco de referencia, ya que cuando las Compañías tenían que estar capitalizándose a gran velocidad, para hacer frente a los retos del mercado único, el Automóvil las está debilitando.

INFORME DELPHI SOBRE EL SECTOR DE SEGUROS EN EUROPA, PERIODO 1990-1995

Ante esta situación, el informe elaborado mediante la técnica Delphi pretende ofrecer unas perspectivas sobre las tendencias futuras del mercado asegurador europeo en los próximos años, así como los aspectos más significativos de los países participantes en la elaboración del informe. Para la elaboración del informe se utilizaron las respuestas dadas a una primera ronda de cuestionarios por 420 ejecutivos de compañías aseguradoras presentes en el mercado, para identificar las tendencias principales. Debe señalarse el hecho de que dichas compañías

representan actualmente el 70% de las primas en Europa. Los resultados de este cuestionario fueron discutidos y analizados en grupos de trabajo constituidos a tal efecto por expertos del sector. De esta forma se identificaron diferentes áreas que debían ser clarificadas en una segunda ronda de cuestionarios, cuyos resultados fueron nuevamente discutidos y analizados en grupos de trabajo.

Suponiendo que las compañías de seguros pudieran conocer exactamente la situación del mercado a una fecha determinada, o incluso factores tales como las motivaciones del cliente a la hora de contratar un seguro, nada puede permitirles obtener el éxito salvo una correcta gestión del negocio técnico-asegurador. De esta forma, aunque pueda parecer evidente, la primera estrategia básica para el éxito es la acertada selección de riesgos, la correcta tarificación, la adecuada gestión del reaseguro y la optimización de las inversiones realizadas por las compañías.

Del estudio se destacan los siguientes puntos:

Demanda

Aunque en el momento actual en España el principal valor evaluado por un comprador potencial de productos de seguros es la imagen global y la fortaleza financiera de la compañía aseguradora, los encuestados señalan como tendencia de futuro el cambio de esta situación, anteponiendo el precio del seguro. De hecho, en este momento en Europa son las tarifas de primas el primer valor determinante a la hora de elegir una compañía, sobre todo en el área de seguros generales. De ello se deriva el reto de conseguir equilibrar las tarifas al riesgo real, sin por ello dejar de ser competitivo, evitando problemas de insolvencia derivados de tarifas inadecuadas.

En este sentido, debemos señalar que en un escenario de mercado único, nuestra estructura sectorial actual es vulnerable. La principal debilidad de nuestro seguro, hoy y ante el mercado único, es su nivel patrimonial o de fondos

propios para acometer los planes de inversión necesarios en la modernización y puesta al día urgente, para defenderse de estrategias agresivas por parte de grupos extranjeros, dispuestos a hacer cuota de mercado a cualquier precio y para proyectarse como Compañías europeas en los mercados de otros estados.

En cuanto a la expansión del mercado es previsible que el mercado de seguros español mantenga unas tasas de crecimiento superiores a las de la mayoría de los mercados europeos tanto en productos de vida y pensiones como en los de riesgos generales.

En relación con los distintos productos de vida y pensiones, se espera que crezca a un ritmo superior al 10% anual hasta 1995. En el caso de planes de pensiones, según los expertos, hay restricciones legales que limitan su pleno desarrollo y se espera que estas restricciones se reduzcan en un futuro próximo.

Los ejecutivos del sector tanto españoles como europeos ven en España, junto con Italia, el mercado de mayor crecimiento de Europa entre 1990 y 1995. Así, para los seguros de daños, responsabilidad y caución, se prevé que casi todas las modalidades implícitas crezcan más de un 15% anual en España. Las únicas modalidades en las que se prevén crecimientos más lentos son las de automóvil (entre un 10% y un 14% anual) y las de incendios.

En el sector se señala a los bancos y cajas de ahorro como los nuevos competidores más importantes. Su mayor expansión será como aseguradores de productos individuales de vida y pensiones, con un crecimiento en su cuota de mercado notablemente superior a la prevista para el resto de Europa.

La internacionalización de las compañías de seguros españolas, por las primas que generan fuera de España en proporción a las primas totales recaudadoras, sólo llegará al 5-10% en 1995. Nuestras empresas tienen unas ambiciones internacionales limitadas en la actualidad, posiblemente debido a que sus clientes son principalmente nacionales.

En sentido contrario, es previsible que compañías de todos los países de Europa, así como estadounidenses y japonesas, tengan presencia en el mercado de seguros español en 1995. Las cuotas de mercado extranjeras más importantes corresponderán a compañías suizas, francesas y alemanas, y, en menor medida, a empresas británicas y norteamericanas.

La estructura del mercado español

Se espera que esté menos fragmentado en lo que se refiere a seguros generales. Por el contrario, en cuanto a productos de vida y pensiones se espera que el número de compañías aumente reflejando el rápido crecimiento del mercado y la entrada de participantes extranjeros.

	VIDA Y PENSIONES	GENERALES
1990	8	77
1995	13	41

Gráfico 8. — Compañías que controlan el 80% del mercado.

Las mutualidades aumentarán ligeramente sus cuotas de mercado y ejercerán un papel importante dentro del sistema en la medida en que se centren en segmentos específicos del mercado. No obstante, algunos ejecutivos del sector señalan que se producirá un proceso de conversión en sociedades anónimas y, en algunos casos, se pondrán de manifiesto liquidaciones de dichas entidades.

La estructura del mercado internacional

Es previsible que las fusiones operativas tengan más probabilidades de éxito que las financieras y las alianzas estratégicas. En este sentido, la oleada de fusiones y adquisiciones trans-

nacionales, tanto en compañías comunitarias como con socios no comunitarios, aún no ha alcanzado su punto máximo. Esta creencia es mucho más fuerte en España que en el resto de Europa.

Es evidente que el mercado único europeo debe contemplarse como un incentivo para la introducción de una gama más amplia de productos, una mayor competencia y un mejor servicio al cliente.

Los resultados financieros

Los costes de venta y distribución serán factores principales que afectarán a la rentabilidad de las compañías de seguros entre 1990 y 1995. Los bancos y las cajas de ahorro, con sus amplias redes de distribución, estarán mejor situados para minimizar dichos costes. Los ejecutivos del sector prevén, fruto de las exigencias de productividad y competencia, situaciones de insolvencia de compañías de seguros en España en el próximo quinquenio. Esto abrirá las puertas a una mayor intervención de los organismos reguladores y justificará los requerimientos de capital adicional para ejercer la actividad.

La respuesta a la dirección de cambio debe centrarse en:

a) Estrategia

La mejora en la calidad de servicio, junto con la aparición de productos que incorporen nuevos servicios.

Estos dos factores se configuran como la clave diferenciadora entre las compañías para los próximos años. De hecho, este tipo de productos ya está en el mercado español: por ejemplo, Seguro de Hogar con mantenimiento, o Seguro Auto con coche sustitutivo en caso de siniestro.

Para los expertos españoles, el mercado único aparece como el revulsivo que provocará la ampliación de la oferta de productos, así como

factor de competencia adicional que obligará a dar un mejor servicio al cliente.

Sin embargo no se prevé que los nuevos productos que se introduzcan en España hasta 1992 difieran de los del resto de Europa.

Por lo que respecta a la diversificación en otros servicios, los ejecutivos del sector son conservadores y no prevén la entrada de compañías de seguros generales en otros sectores. Sí creen, por el contrario, que estas compañías entrarán en el ramo de vida y pensiones. La diversificación permitirá la venta cruzada, accediendo al mercado a través de productos orientados a segmentos específicos.

b) Operaciones

La tendencia hacia la descentralización de funciones se espera que sea mucho más acusada en España que en el resto de Europa, y que afecte, sobre todo, a las sucursales y centros regionales más que a los agentes. Esto necesariamente ha de ir acompañado de una mejora de los sistemas de control de gestión, con el fin de optimizar los resultados de todo proceso de descentralización.

c) Tecnología

La tecnología ha tenido hasta ahora poco impacto en España. Sin embargo, se prevé que el impacto sea muy superior en los próximos cinco años principalmente **en lo que respecta a la calidad del servicio, la información a la dirección, el control sobre los riesgos del negocio y la capacidad de soportar productos complejos.**

El uso actual de nuevas tecnologías es mucho menor en España que en la mayoría de los demás países de nuestro entorno geográfico.

En consonancia con la tendencia hacia la descentralización, las expectativas de uso de nuevas tecnologías de la información son mayores en España cuando se trata de tecnologías que soportan la descentralización de funciones hacia las sucursales.

d) Los recursos humanos

La remuneración vinculada a la productividad será un factor clave para mejorar la productividad de muchas compañías de seguros.

También adquiere gran importancia la formación. Unos recursos humanos y una formación adecuados serán un importante factor determinante del éxito en la realización de los beneficios de los nuevos sistemas de información y control y en la mejora de la calidad de servicio al cliente.

Por otra parte, es previsible que en 1995 la experiencia en marketing y ventas sea una característica profesional más importante incluso que la experiencia organizativa.

e) Canales de distribución

En este sentido, bancos y cajas van a jugar un papel decisivo, fundamentalmente en Espa-

ña, donde los expertos esperan incrementos de cuota de estas entidades en más de un 10% acumulativo anual. Además, hay que señalar que la satisfacción de los expertos españoles con la distribución a través de bancos y cajas es grande (más que sus colegas europeos), y que se señala a éstos como los competidores con mayor incremento esperado de cuotas en todas las áreas.

En conclusión, el mercado español presenta grandes oportunidades para los próximos años, y se configura junto con Italia como el país europeo de mayor crecimiento del sector.

Sin embargo, el proceso de concentración en curso, el estrechamiento de márgenes y el aumento de competencia hacen pronosticar dificultades para todas aquellas compañías que no elijan las estrategias adecuadas a su posicionamiento actual. ■