

JORGE PALACIO REVUELTA  
 Director de Estudios de Unespa

## Consecuencias para el sector asegurador del acceso de España a la última fase de la Unión Económica y Monetaria

**O** el «euro y los seguros». El largo título de este artículo podría haber sido perfectamente el anterior; de hecho se ha titulado así para distinguirlo del publicado en el n.º 14 de esta Revista y firmado por M. Javier Fernández Plasencia: «la moneda única y el seguro». Ya está ocurriendo, pero aún más a partir de estos momentos, van a proliferar los artículos, seminarios o jornadas de estudio cuya temática va a girar sobre el sector que corresponda, en nuestro caso el Asegurador. La mayoría de estos artículos, como es lógico (y éste no va a ser ninguna excepción), siguen, más o menos, la siguiente sistemática (que no es mala, ni mucho menos):

1. Provisión al lector (o asistente, si se trata de una Jornada de Estudio), de una amplia información relativa a los conceptos clave sobre lo que es la Unión Europea, la Unión Económica y Monetaria Europea, la Moneda Única y los criterios de Maastricht para acceder a la Unión Monetaria.

2. Explicación somera, desde una perspectiva macroeconómica, de los efectos favorables para cualquier actividad económica de la existencia de un mercado amplio, desarrollado, con una regulación suficiente para ordenar las transacciones adecuadamente, etc., así como de los elementos no tan positivos: los efectos del incremento

de la competencia por demolición de las barreras de entrada, el allanamiento de obstáculos transaccionales, la desaparición de posiciones de privilegio, etc.

3. Aplicación de los conceptos y nociones anteriores al Sector Asegurador en España y al Mercado Único del Seguro instaurado por las Directivas Comunitarias. La implantación efectiva del euro como moneda única supone, realmente, el perfeccionamiento del Mercado Único Asegurador y la «desaparición» del mercado español como mercado de referencia. En este sentido, y desde un punto de vista estratégico, se llama la atención sobre la necesidad de conceder un tratamiento preferente al impacto de determinadas variables relacionadas con los anteriores de Maastricht o de aquellas otras cuya evolución, acen no imponiéndose directamente por dichos criterios, se derivan de los mismos y conforman los escenarios contemplados en dicho Tratado. Especialmente, la evolución bajista de los tipos de interés y los cambios en los mercados financieros, lo que obligará a replantear profundamente todos los aspectos relativos a la gestión financiera.

4. Análisis pormenorizado de los efectos en los procesos empresariales principales de los impactos aludidos en el punto anterior; es decir, habrá

que correlacionar los cambios en el entorno que van a configurar los nuevos escenarios en el que desarrollan su actividad las entidades aseguradoras y sus procesos operativos en todas sus unidades de negocio y áreas funcionales.

A partir de este punto son las propias entidades las que han de adoptar las medidas oportunas en orden a acometer las transformaciones específicas que se requieren, en cada caso, para prepararse adecuadamente para la «llegada del euro», que advendrá, ineluctablemente, como en su momento llegó el «92», otra fecha «emblemática» en la construcción de la Unidad Europea.

Como es lógico, en la corta extensión de un artículo, no se puede pretender agotar todos los aspectos que convendría resaltar, ni siquiera se puede seguir puntualmente la «metodología» expuesta anteriormente (y que se propone como «plantilla» para escribir artículos sobre esta materia); no obstante, nuestros comentarios sí girarán, a grosso modo, en torno a los puntos antes señalados, obviando algunos aspectos que fueron excelentemente tratados en el artículo de M. Javier Fernández Plasencia, antes citado, tales como los criterios de Maastricht y las transformaciones de los escenarios en los que las entidades aseguradoras han de batirse; en dicho



artículo se planteaban, además, una serie de interrogantes y el modo en que UNESPA había preparado los mecanismos de obtención de respuestas.

En primer lugar, cabe afirmar que parece claro que España goza de altas probabilidades de ingreso en el «núcleo duro» de la UEM (lo quiera Holanda o no). El alto grado de aceptación de las disciplinas impuestas así lo avala; la adopción de una moneda común supone, realmente, un mercado común; la fuerza arrolladora de una moneda fuerte derribará cualquier traba «post-arancelaria» que dificulte la «densificación» de las transacciones económicas. El efecto «ampliación de mercado» es una base sólida para un mayor crecimiento: las mejores empresas aprovecharán este efecto y las que no estén a la altura de las circunstancias acusarán negativamente las consecuencias (quizá no inmediatamente, pero sí a cierto plazo). La libre y dura competencia, tan anunciada, efectivamente llegará, y en el Sector Seguros el marco tradicional en el cual se ha librado la competencia entre entidades, estallará y se impondrán las nuevas reglas del juego; en este sentido, todas las tendencias observadas de evolución de nuestro mercado, en todos los aspectos, se acelerarán: las transformaciones que ahora apuntan en el terreno de la producción/distribución, en la gestión de los procesos internos en los plazos de respuesta a los clientes, en la liquidación de siniestros, en la calidad de servicio a los clientes externos, pero también internos, en la actividad inversora, en la innovación de productos, etc. *Todo habrá que hacerlo mejor y más rápido y, además, habrá que preguntarse si todo lo que se hace es lo que hay que hacer y si habrá que hacer cosas nuevas que ahora no se hacen.* Así pues, el advenimiento del euro es la señal para revisar los planteamientos estratégicos básicos de las entidades (para realizar una auditoría estratégica), para comprobar si la



***“Son las propias entidades las que han de adoptar las medidas oportunas para prepararse adecuadamente para la llegada del euro”***

estructura organizativa es la más adecuada para afrontar los nuevos retos, si los procesos están bien diseñados, si los sistemas de información y de control se ajustan correctamente a la estrategia y a la organización idóneas, etc. En todo caso, la irrupción del euro será la causa del desencadenamiento de los procesos de cambio ideados y tantas veces postergados; se trata de una ocasión única (en todos los sentidos) para ajustar las entidades al mercado «ultracompetitivo» al que están abocadas las entidades aseguradoras.

Antes de seguir adelante, conviene puntualizar que un mercado «ultracompetitivo» es aquél en el que los beneficios para los ganadores son desproporcionadamente elevados en relación con las entidades de segunda o tercera fila y, desde luego, las de cuarta o quinta van a tener serias dificultades para sobrevivir (en una aceptación algo más suave es aquél en el que «uno no puede vivir tranquilo ni un momento»).


Lamentablemente, el previsible crecimiento de los Seguros en España (si la Administración lo quiere) puede



causar un efecto «espejismo» por el que cada entidad puede verse inducida a engaño, viendo su propio futuro como próspero y venturoso y dejándose llevar por la inercia, pero, como veremos, existen numerosas «amenazas». En este sentido, un gran impacto que sacudirá las estructuras de la actividad aseguradora será el cambio completo del escenario financiero actual. Los mercados de capitales se tornarán más amplios, más profundos, más complicados y más competitivos!. Es decir, la tendencia convergente y bajista de los tipos de interés, la movilidad extrema de los capitales, la ósmosis entre los mercados de valores europeos, la desaparición del riesgo de tipos de cambio, el surgimiento continuo de nuevos instrumentos, nuevas técnicas, nuevos actores y agentes financieros, etc., harán que los niveles de rentabilidad se achiquen enormemente.

El miedo en estos mercados será para aquellos que adquirieran una maestría extraordinaria en esta nueva gestión financiera hipercompleja; la gestión financiera «de toda la vida», conservadora y apegada a los mercados domésticos y a los instrumentos archiconocidos no garantiza la supervivencia, sobre todo cuando se tienen carteras cargadas con compromisos adquiridos excesivamente gravosos.

En efecto, al impacto «estratégico» de cambio radical y rápido del mercado, que deviene global, más transparente, regulado uniformemente en todos los submercados geográficamente delimitados, etc., que llevará consigo un recorte de precios, costes y resultados técnicos, se unirá las consecuencias de un «shock» financiero difícilmente paliable. Todo ello puede llevar a la iniciación de una carrera en pos de la dimensión y organización «óptima», en la línea estratégica que sostiene la necesidad de alcanzar una umbral mínimo que permitiría manejar más diestramente unos supuestos factores clave del éxito, cuyo dominio posibilitaría, a su vez, acceder a posi-



### **“La gestión financiera de toda la vida no garantiza la supervivencia”**

ciones de liderazgo, en la medida en que así se aprovecharían mejor las oportunidades que deparase el mercado.

El hecho de que lo acertado de este planteamiento no esté avalado empíricamente no impide que se esté afirmando esta idea, que ya es corriente en las superiores instancias directivas de las principales multinacionales de seguros europeas. Alguna megafusión reciente confirma este aserto.

En España asistiremos pronto, en mi modesta opinión, a operaciones de fusión o absorción que tienen su fundamento en la escasa dimensión media de las entidades de seguros, en términos comparativos con las de otros países europeos más avanzados, y, en este sentido, cabe la posibilidad de que se produzcan «ataques» de unas compañías sobre otras, financieramente más débiles, en el más puro estilo americano «años 80» y se pueda romper el «status quo» actual.

Evidentemente, las aseguradoras, como todas las entidades financieras en las que el recurso básico es la destreza en la gestión de los fondos financieros, desarrollan su actividad a través de procesos de transmisión de información, enriquecida, en cada fase, con un determinado valor añadido; en cada fase se procura disminuir los costes y aumentar el valor, aumentando, por tanto, la eficiencia global del proceso. La introducción del «euro» tendrá efectos positivos en el rediseño de los procesos operativos de transformación de la información, aunque la conversión de todos los

datos que circulan a través de dichos procesos a los nuevos patrones y a las nuevas denominaciones será inevitable y cara, pero, al igual que se ha de aprovechar la introducción del «euro» para cambiar los esquemas estratégicos de las entidades, sus procesos operativos -que han de ser necesariamente retocados- deberían ser sometidos (más pronto que tarde) a una revisión radical en consonancia con los nuevos planteamientos estratégicos introducidos.

Evidentemente, al «tocar» el cambio de pesetas a «euros» el conjunto de las áreas y procesos de las entidades, se produce una excelente ocasión, no sólo para ajustar los aspectos afectados a la nueva moneda, sino para cambiar la propia configuración de los procesos. En este sentido, sería apropiado destacar el lado positivo de un cambio «dramático» (como dicen los anglosajones), que se está considerando sólo en su dimensión de aumento de costes. Cambios en los procedimientos contables: doble contabilidad, consolidación de cuentas contabilización de las diferencias de cambio, documentación histórica, etc.; información a terceros, clientes e instituciones; formación de los recursos humanos; cambios en los sistemas informáticos: redondeos, tratamiento de los decimales, convertidores, nueva programación, datos históricos, etc., asuntos legales, continuidad de los contratos, relaciones con terceros países, etc.; aspectos técnicos: emisión de pólizas en euros, estimación de provisiones, cálculos actuariales, tarifas, etc.

Así pues, conviene ir tomando conciencia de que la incorporación plena de España a la última fase de la Unión Económica y Monetaria y la adopción del euro no son asuntos baladíes. ¡Y menos en el Sector Asegurador! (que se lo digan a los Directores Técnicos que están recalculando las provisiones para ajustarlas a los nuevos tipos de interés aplicables). ¿Que viene el «euro»?! ■