

La industria aseguradora europea en opinión de sus altos ejecutivos

TILLINGHAST-TOWERS PERRIN

Los resultados de esta encuesta apuntan a que la industria aseguradora está atravesando una serie de cambios sustanciales y rápidos, a la vez que su negocio tradicional se ve cada vez más amenazado por otros sectores financieros. Los altos ejecutivos -CEO, Chief Executive Officers- son conscientes de la necesidad de incrementar las inversiones en personal y tecnología en un momento en el que los gastos se examinan más de cerca que nunca y los canales de distribución pueden cambiar de modo radical.

Una vez más, la consultora Tillinghast-Towers Perrin ha encuestado a los CEO europeos para conocer la evolución de sus prioridades estratégicas en 1997 y averiguar los planes de las aseguradoras para su aplicación. En consecuencia a los lectores de la revista Gerencia de Riesgos, el estudio se centra en las líneas de seguros de empresa.

Aspectos destacados del estudio

- Competitividad y satisfacción del cliente

La competitividad está motivando una reevaluación de prioridades. La gestión del gasto sigue ocupando una posición de cabeza, pero los CEO parecen más satisfechos con los niveles de gasto en ciertas áreas de su negocio que cuando se llevó a cabo la anterior edición de la encuesta en 1995. La consecuencia de ello es un creciente acento en los factores externos, y la satisfacción del cliente se perfila como una baza competitiva importante, cuando más del 80% de las empresas ya se preocupan de medirla. Los resultados también sugieren que se ha generalizado el uso de técnicas sofisticadas para la fijación de los precios y una selección cuidada de los segmentos de población a los que se destina el producto.

Creemos que los cambios estructurales en la industria no han terminado: todavía han de producirse nuevas fusiones y adquisiciones, la parcela de mercado concentrará a un grupo aún menor de empresas y el proceso de globalización seguirá avanzando. En 1995, tan sólo un 29% de los encuestados vaticinaban un aumento de las fusiones y adquisiciones, en contraste con el 90% de aho-

ra. A pesar de reconocer estas tendencias, y a pesar de que la legislación comunitaria abre nuevos mercados, pocos CEO consideran a los aseguradores extranjeros como su principal amenaza.

• Confianza en la tecnología

Se suele creer que la clave para reducir gastos y mejorar la selección de riesgos y la comercialización especializada reside en un uso efectivo de la tecnología. Desde la última encuesta, dicho uso se ha extendido (por ejemplo, más del 50% utilizan una presentación electrónica de documentos, en contraste con el 33% de 1995) y se está reconociendo su potencial competitivo.

A la vista del alto coste que conlleva la distribución de sus productos y de lo difícil que resulta alcanzar los objetivos marcados, tanto las aseguradoras personales como las comerciales planean fuertes inversiones en tecnología. Creemos que tales inversiones son ahora un requisito básico para sobrevivir en un mercado más sofisticado.

Un 80% de los encuestados señalaron un mejor uso de la tecnología como la solución para reducir las reclamaciones y los gastos de suscripción y aumentar la productividad por empleado.

Las empresas revisan regularmente su uso de la tecnología en términos generales, y muestran un mayor grado de satisfacción con sus actuales sistemas que la encuesta anterior: si en 1995 el porcentaje de satisfechos fue del 33%, ahora sube al 55%.

• Distribución en todos los canales

Todavía se piensa que las aseguradoras y los bancos de línea directa cuentan con más posibilidades de ampliar su cuota de mercado en líneas personales, mientras que los corredores de seguros se vislumbran como los mejor situados para avanzar en las líneas de seguros de empresas.

Los resultados generales, no obstante, sugieren que los cambios estructurales en la distribución del seguro europeo continuarán produciéndose a muy distintas velocidades. Los canales tradicionalmente dominantes, en particular los agentes afectos, aún mantienen posiciones destacadas en algunos mercados. Las predicciones acerca del crecimiento de las líneas directas también se han moderado desde la última encuesta. Cuando se pidió nombrar un canal ideal de distribución para los seguros de masa (particulares) la respuesta más generalizada fue una combinación de canales.

• Gastos y reclamaciones bajo escrutinio

La reducción de costes sigue siendo el aspecto prioritario para los ejecutivos de las aseguradoras europeas. El apartado de gastos administrativos aparece como el más utilizado para el ahorro. Sin embargo, se observan signos de creciente satisfacción con los gastos de suscripción desde la encuesta anterior: un 45% se muestran satisfechos, en contraste con el 30% de 1995.

Cuando se trata de reducir los índices de siniestralidad, los ejecutivos europeos consideran unánimemente que el método más efectivo pasa por fomentar la intervención temprana y proactiva con los reclamantes.

• Invertir en personal

El 43% de los CEO prevén una reducción de personal (en la encuesta de 1995 eran un 50% los que secundaban tal previsión), pero con el necesario incremento de la productividad en los pues-

tos que se mantengan, lo que implicaría mayores exigencias para los empleados. Los CEO reconocen esto cuando manifiestan que su mayor reto en materia de recursos humanos consiste en reunir una plantilla formada por individuos productivos y altamente cualificados capaces de adaptarse a las nuevas estrategias y aceptar los cambios. En efecto, la productividad y la calidad del personal son aspectos que han saltado de la posición 9.ª a la 1.ª desde la última encuesta.

La opinión de que el personal representa una auténtica baza competitiva cuando entiende la estrategia de la empresa y halla una orientación y una motivación en su trabajo cuenta con un amplio apoyo de los encuestados. Los CEO indican que se proponen alcanzar tales objetivos con un aumento de la formación y una mejora de la comunicación interna.

La formación también resultó valorada por un 76% de los encuestados como una manera de reducir las reclamaciones y los gastos de suscripción.

• Beneficios: visiones contradictorias

Tan sólo un 16% de las aseguradoras masa y un 22% de industriales mencionaron el rendimiento financiero dentro de los tres principales objetivos estratégicos para los próximos cinco años.

Se observa más satisfacción con los beneficios actuales entre las aseguradoras de masa que entre las de empresas (el 70 frente al 51%), de los cuales un 23% se muestran muy satisfechos, lo que supone un aumento del 5% respecto de la encuesta anterior. Por lo que concierne a las perspectivas de ganancia, alrededor de la mitad de los aseguradores prevén un deterioro moderado de los márgenes de beneficio de la industria en los próximos dos o tres años, en contraste con el 37% de 1995. Las aseguradoras independientes se muestran más optimistas acerca de sus propias ganancias futuras.

Resultados de la encuesta

1. Planes estratégicos: una visión general

Se solicitó a los encuestados que destacaran tres objetivos estratégicos y que los ordenaran por su grado de importancia. Los temas más destacados fueron los siguientes:

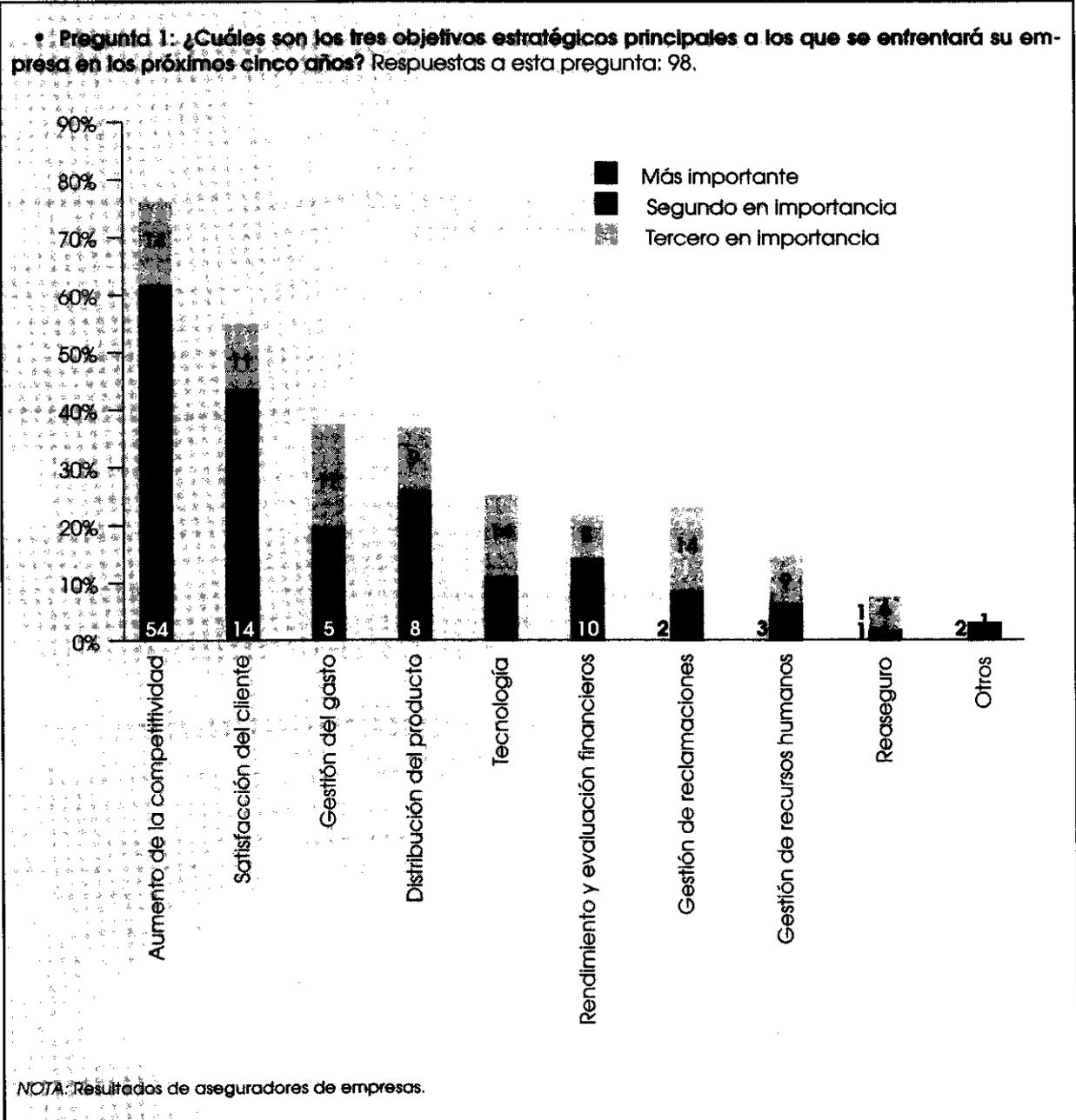
- Seguros de masa (particulares):
 - aumento de la competitividad, destacado por un 60% de los encuestados;
 - satisfacción del cliente (59%) y
 - distribución del producto (57%).
- Seguros de empresas (industriales):
 - aumento de la competitividad, destacado por un 76% de los encuestados;
 - satisfacción del cliente (55%) y
 - gestión del gasto (37%).

Estos resultados indican que los aseguradores conceden la máxima prioridad a los temas externos. La mayoría de los países destacaron la competitividad como la preocupación más relevante, si

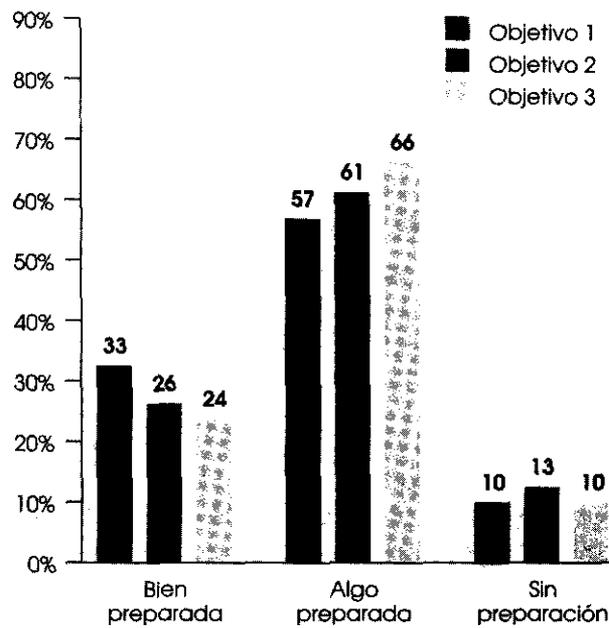
bien el Reino Unido y los países nórdicos pusieron el acento en la distribución. Los CEO holandeses se muestran especialmente preocupados por el rendimiento y la valoración financieros.

Tan sólo un 25% de la muestra se decantó por la tecnología, que en una fase posterior de la encuesta se perfilaría, sin embargo, como la clave para reducir gastos.

La diferencia más llamativa entre los resultados de esta encuesta y los de la norteamericana se centra en la valoración de la satisfacción del cliente: aspecto vital para los aseguradores europeos, tan sólo un 17% de los encuestados norteamericanos la nombraron entre sus tres prioridades.



• **Pregunta 2: ¿Cuál es el grado de preparación de su empresa para acometer los cambios que requiere el tratamiento de estos temas en su negocio de seguros de empresa?** Respuestas a esta pregunta: 90.



NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

¿Qué hacen los CEO?

También pedimos a los CEO que evaluaran el grado de preparación de sus empresas para abordar los temas destacados a continuación.

Seguros de masa y de empresas.—La mayoría de los encuestados se consideran hasta cierto punto preparados para abordar sus principales objetivos estratégicos. Pese a tratarse de una visión alentadora, resulta interesante señalar que tan sólo una de cada tres empresas se reconoció bien preparada.

También se pidió a los CEO que nombraran la empresa que percibían como mejor situada para abordar estos temas en el futuro. Se aportaron opiniones y razonamientos diversos, pero entre las aseguradoras de empresas, Allianz se mencionó con especial frecuencia y AXA/UAP fue la más nombrada por las aseguradoras especializadas en seguros de masa.

• **Pregunta 3: En su opinión ¿qué aseguradora europea de daños está mejor preparada para abordar estos temas en el futuro?** Respuestas a esta pregunta: 68.

País	Seguros masa	Seguros de empresa
Alemania	Allianz	Allianz
Austria	Direct Line	Allianz
Bélgica	AXA/UAP	Allianz
España	MAPFRE	-
Francia	AXA/Direct Line/ MAAF/MACIF	Allianz
Holanda	Fortis	Fortis
Reino Unido	Direct Line	Royal & Sun Alliance

2. Incremento de la competitividad

Cuando se preguntó por sus principales competidores en los próximos cinco años, los CEO respondieron:

- Aseguradoras nacionales 79%
- Empresas de servicios financieros 61%
- Aseguradoras especializadas 59%

Esta respuesta se repitió en toda Europa con las notables excepciones de España y el Reino Unido, que apuntan al sector de servicios financieros.

Aunque la legislación comunitaria sobre el mercado único otorga notables ventajas competitivas a la constitución de nuevas aseguradoras, el 50% de los encuestados aún consideran a los aseguradores nacionales como sus principales adversarios, mientras que tan sólo el 8% sienten su posición más amenazada por los aseguradores extranjeros. Un total del 56% de los encuestados mencionaron a los aseguradores de mercado directo, un porcentaje que probablemente enmascara las dimensiones de la amenaza percibida por los aseguradores de masa, dado que este resultado engloba las respuestas de las aseguradoras de masa y de empresas.

• Cambios en la estructura de la industria aseguradora

La consolidación de la industria de servicios financieros es un hecho nítido en la mente de los encuestados. El 90% de ellos prevén un aumento de las fusiones y las adquisiciones, y el 85% una mayor participación en el mercado de bancos y aseguradoras no tradicionales.

Las tres cuartas partes de los encuestados creen que la globalización y las empresas conjuntas o las alianzas estratégicas contarán entre los principales factores impulsores del cambio.

Más del 60% de los ejecutivos auguran también un incremento de la especialización, e imaginan un panorama en el que las reaseguradoras trabajarán directamente con los principales clientes y las grandes reaseguradoras acapararán el mercado.

Tan sólo un 33% manifestaron prever un aumento de las quiebras y las situaciones de insolvencia, y únicamente el 28% mencionaron un ascenso del nivel de propiedad no unión europea en el sector.

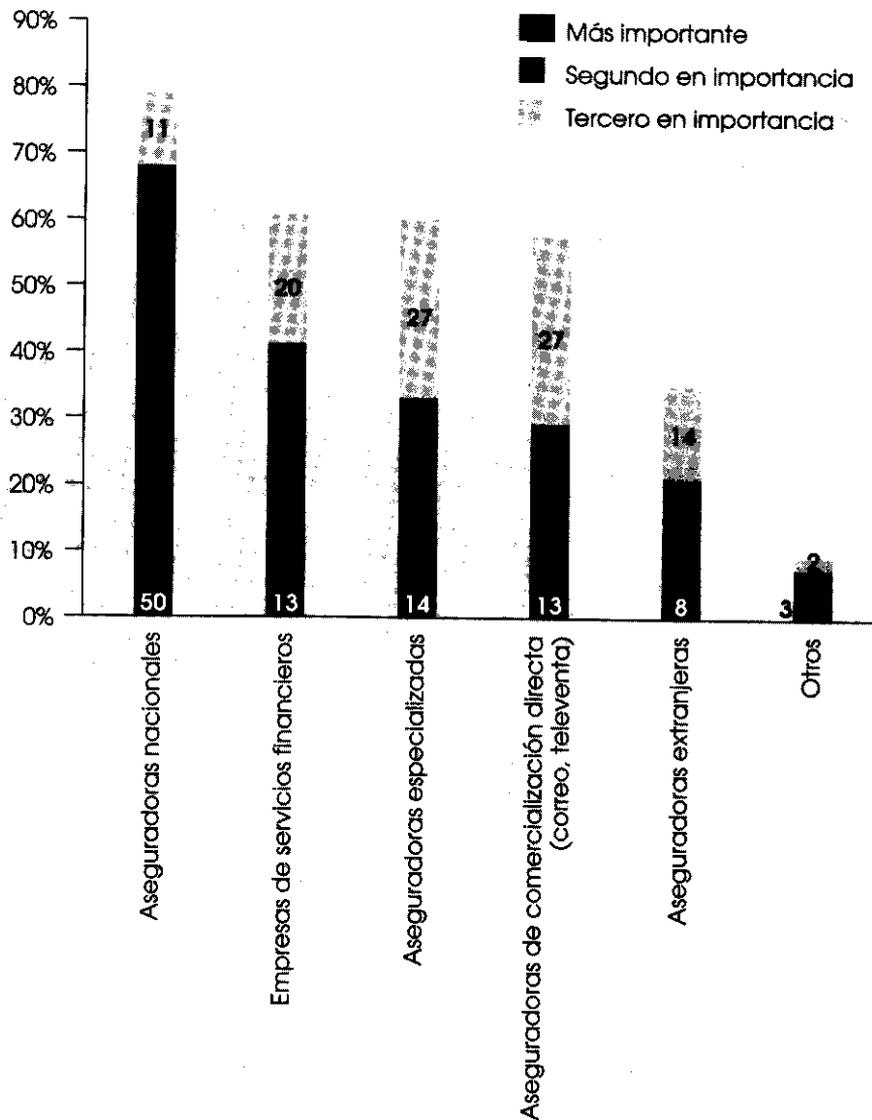
• Cómo ganar competitividad

- **Seguros de masa.**-Las medidas citadas con más frecuencia por los CEO como plan para mejorar su posición competitiva en seguros particulares son la reducción de costes y el aumento de la eficiencia. Ello refleja la presión que ejercen sobre muchos aseguradores tradicionales los bajos niveles de gasto de la fórmula de línea directa telefónica. La mejora del servicio al cliente, la introducción de técnicas más sofisticadas para la fijación de precios y la inversión en tecnología son otros remedios destacados con frecuencia.

- **Seguros de empresa.**-La mejora del servicio al cliente fue elegida por aproximadamente el 40% de los ejecutivos como la manera idónea para diferenciarse dentro del mercado competitivo, combinada con la oferta de productos nuevos o perfeccionados destinados a nichos de mercado. Esto puede sugerir que los aseguradores de empresas mantienen la tendencia a segmentar su mercado. La reducción de costes y una mejor selección de riesgos también fueron elegidas por la mayoría, pero muy pocos ejecutivos afirmaron que se basarían en una bajada de precios para restablecer la competitividad.

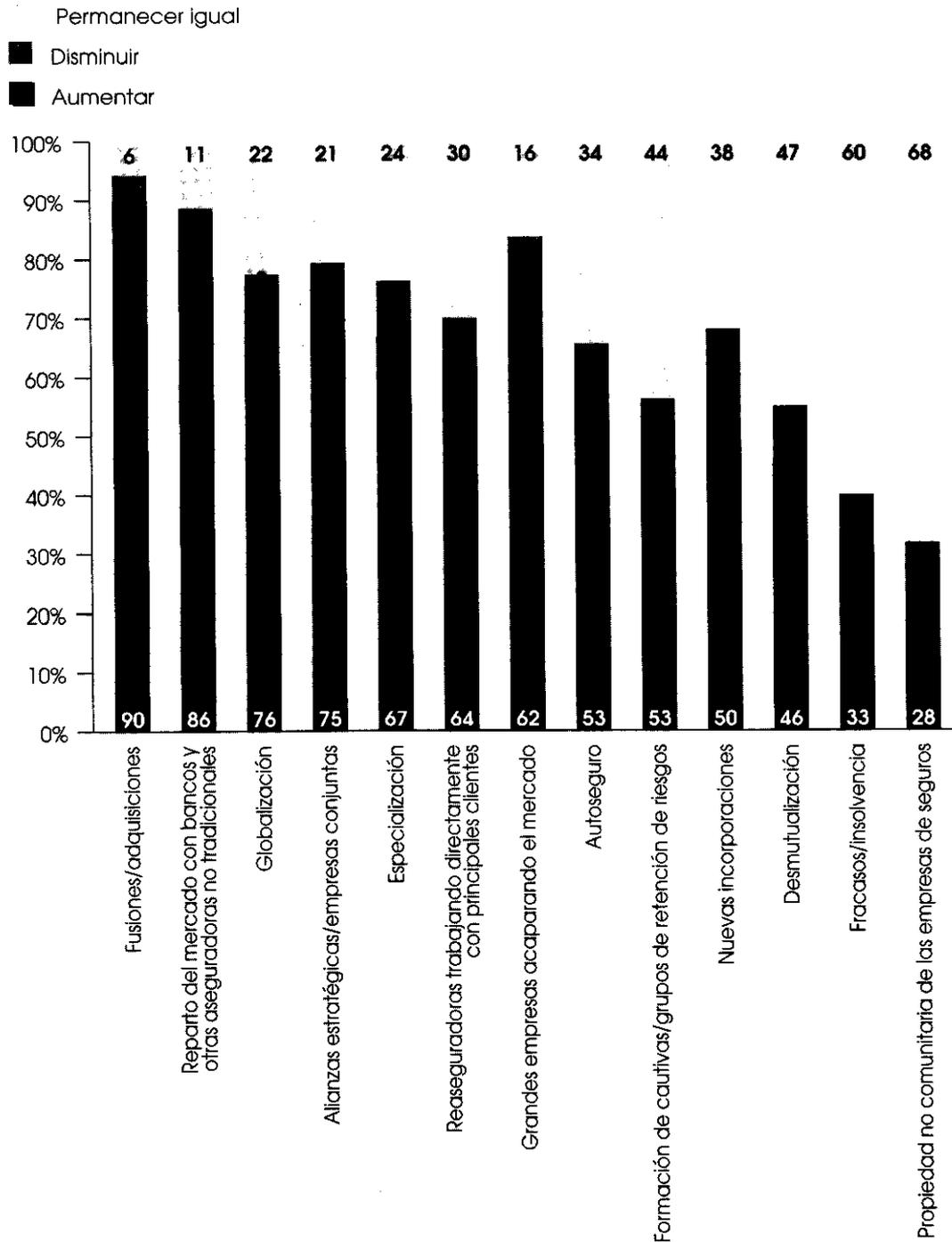
- **Segmentación.**-La segmentación es práctica común al 90% de las empresas que participaron en la encuesta. Dos tercios segmentan su oferta por tipo de cliente y la mayoría restante por tipo de riesgo.

• **Pregunta 4: ¿Quiénes serán sus máximos competidores en los próximos cinco años?** Respuestas a esta pregunta: 109.



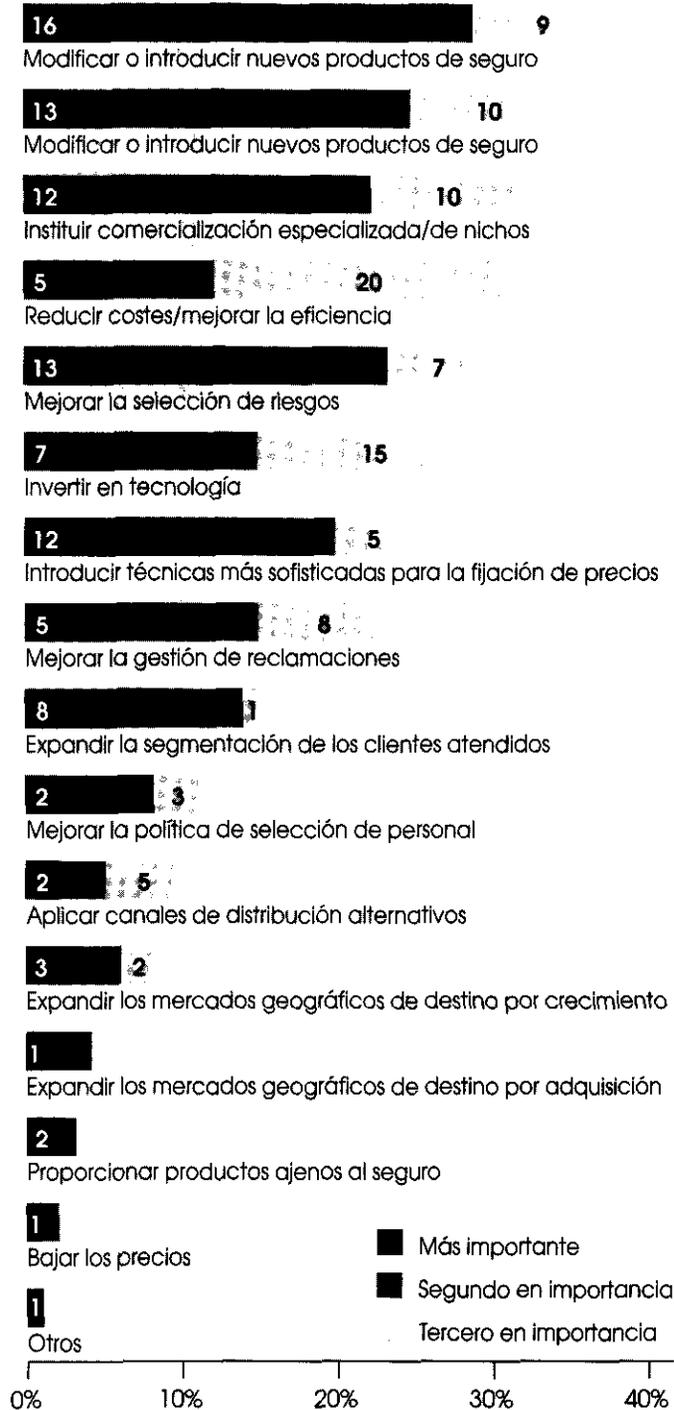
NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 5: ¿Qué medida se propone adoptar para mejorar su posición competitiva?** Respuestas a esta pregunta: 87.



NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 6: ¿Qué medida se propone adoptar para mejorar su posición competitiva?** Respuestas a esta pregunta: 87.



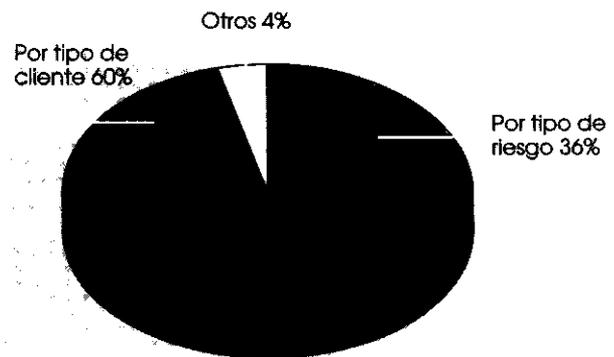
NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 7: ¿Segmenta vd. su mercado para mejorar su actual posición competitiva?** Respuestas a esta pregunta: 120.

SÍ = 90%

NO = 10%

La respuesta SÍ se distribuye:



NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

3. Distribución comercial

Alrededor de un 57% de los encuestados consideran la distribución comercial de los productos como un tema estratégico de vital importancia. Este aspecto está llamado a experimentar una evolución constante en los mercados europeos, aunque la línea directa no se haya expandido en Europa con la rapidez que muchos auguraban hace dos años, cuando se realizó la última encuesta.

Las respuestas variaron según el país y reflejan el predominio continuado de los canales tradicionales de distribución en algunos mercados.

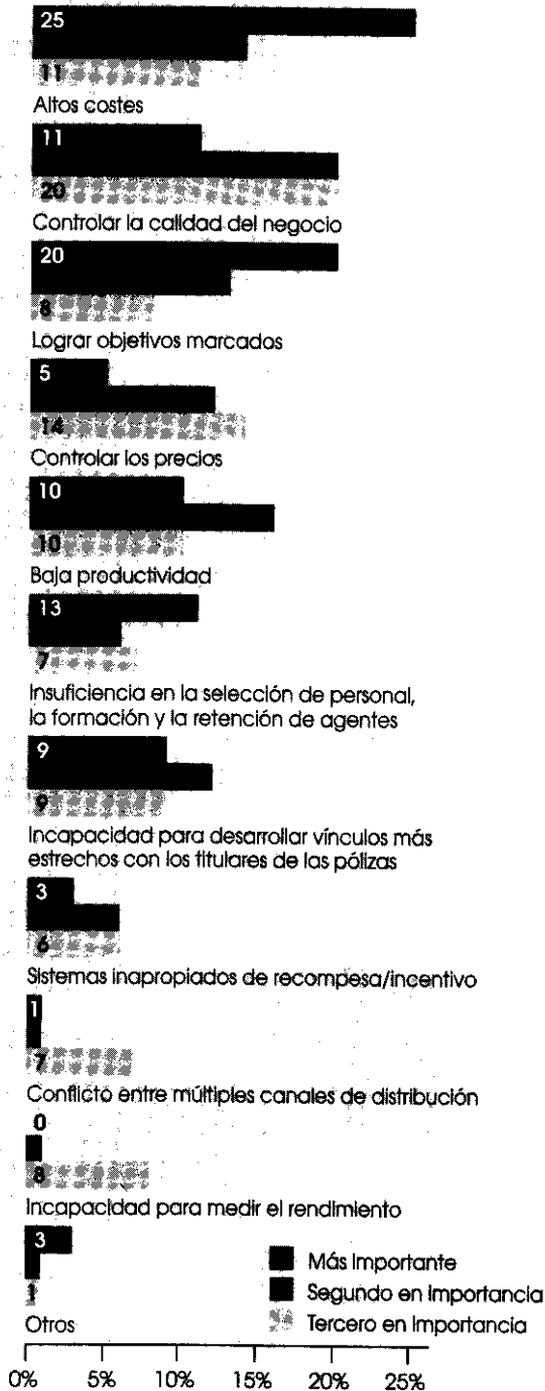
Los principales retos que encaran los ejecutivos europeos en la gestión de la distribución comercial son los siguientes:

- elevados costes y control de la calidad del negocio, 50%;
- logro de objetivos marcados, 40%; y
- baja productividad, 36%.

Los aseguradores de empresas europeos nombran reiteradamente los costes y la calidad del negocio como sus principales retos. Un mejor uso de la tecnología puede constituir la clave para reducir costes y seleccionar los riesgos más favorables, de ahí que aparezca como la medida más aceptada para incrementar la efectividad. La comercialización especializada constituye la siguiente opción, seguida por un aumento de la interacción con los titulares de las pólizas; desde nuestro punto de vista, ello refleja la cambiante relación entre asegurador y cliente en la gestión del riesgo.

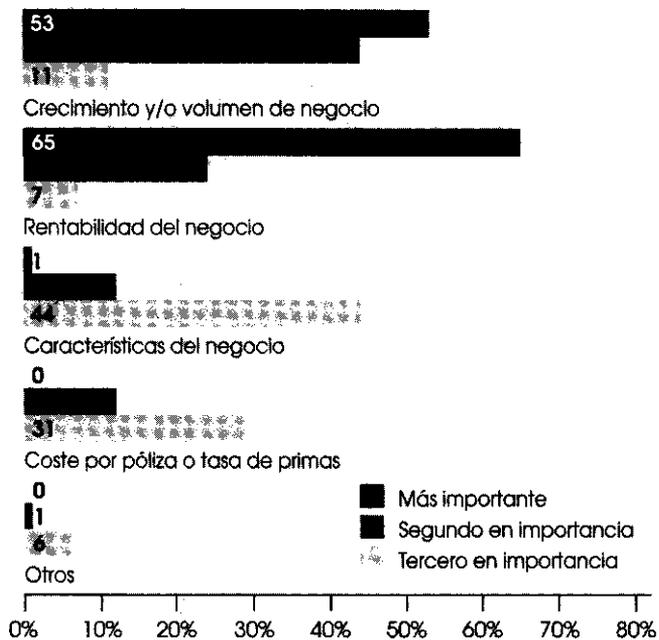
Los corredores de seguros aparecen con las máximas posibilidades de ampliar su participación en el mercado en los próximos cinco años. Los agentes independientes y afectos también se perfilan con notable potencial de crecimiento, pero los pronósticos señalan cierto grado de intrusismo por parte de bancos y líneas directas en los seguros de empresa, quizá en el mercado de pequeñas y medianas empresas y seguros de responsabilidad civil profesional.

• **Pregunta 8: ¿Cuáles son los retos más significativos en la gestión de sus sistemas de distribución comercial?** Respuestas a esta pregunta: 99.



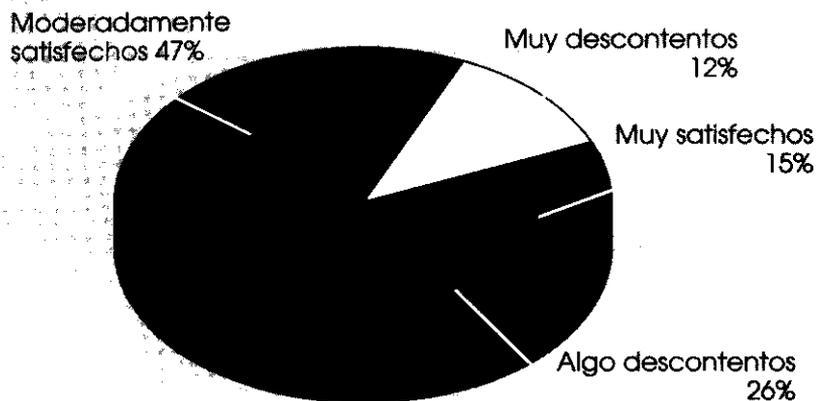
NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 9: ¿Qué medidas utiliza para determinar la efectividad de su canal primario de distribución?** Respuestas a esta pregunta: 81.



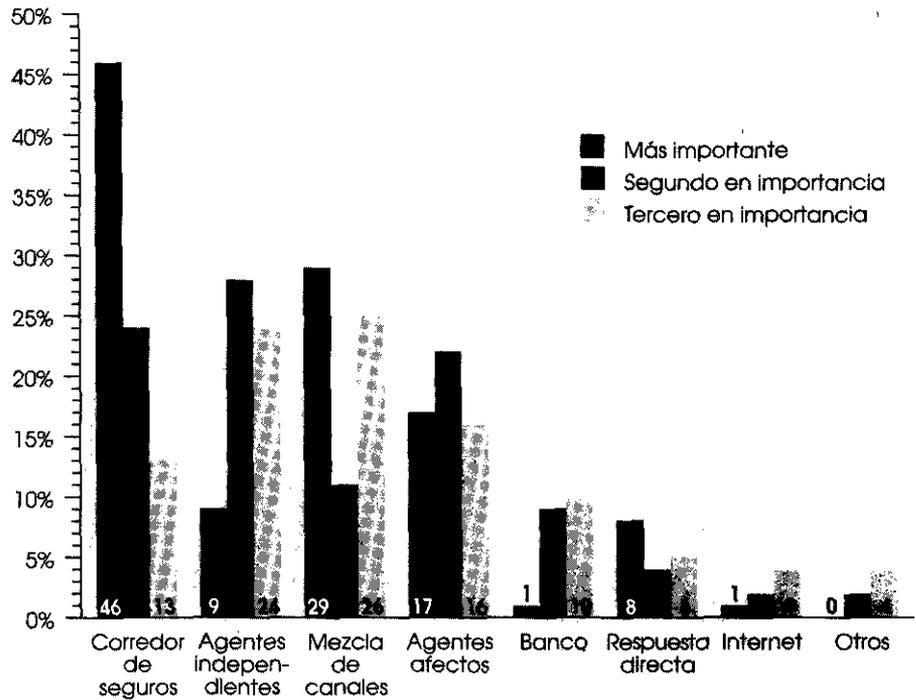
NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 10: ¿Está satisfecho con su capacidad para medir la efectividad de su canal primario de distribución?** Respuestas a esta pregunta: 81.



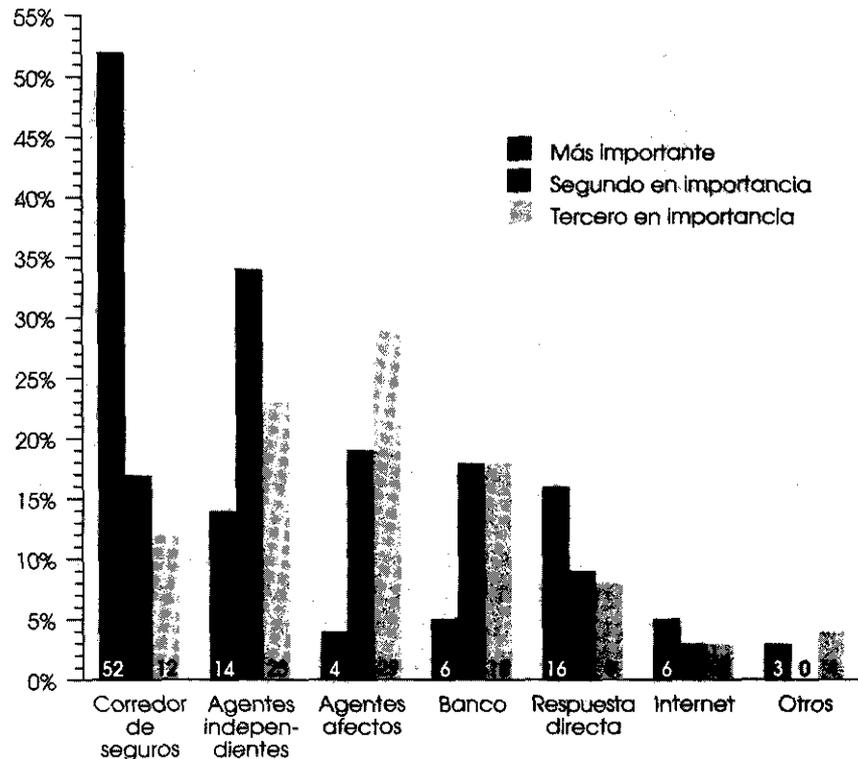
NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 11: ¿Qué forma de distribución considera la más efectiva? Es decir, si estuviera vd. montando hoy una empresa de seguros no vida, ¿cómo distribuiría sus productos?** Respuestas a esta pregunta: 82.



NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 12: ¿Qué canal de distribución piensa que aumentará su presencia en el mercado con mayor rapidez en los próximos cinco años?** Respuestas a esta pregunta: 77.



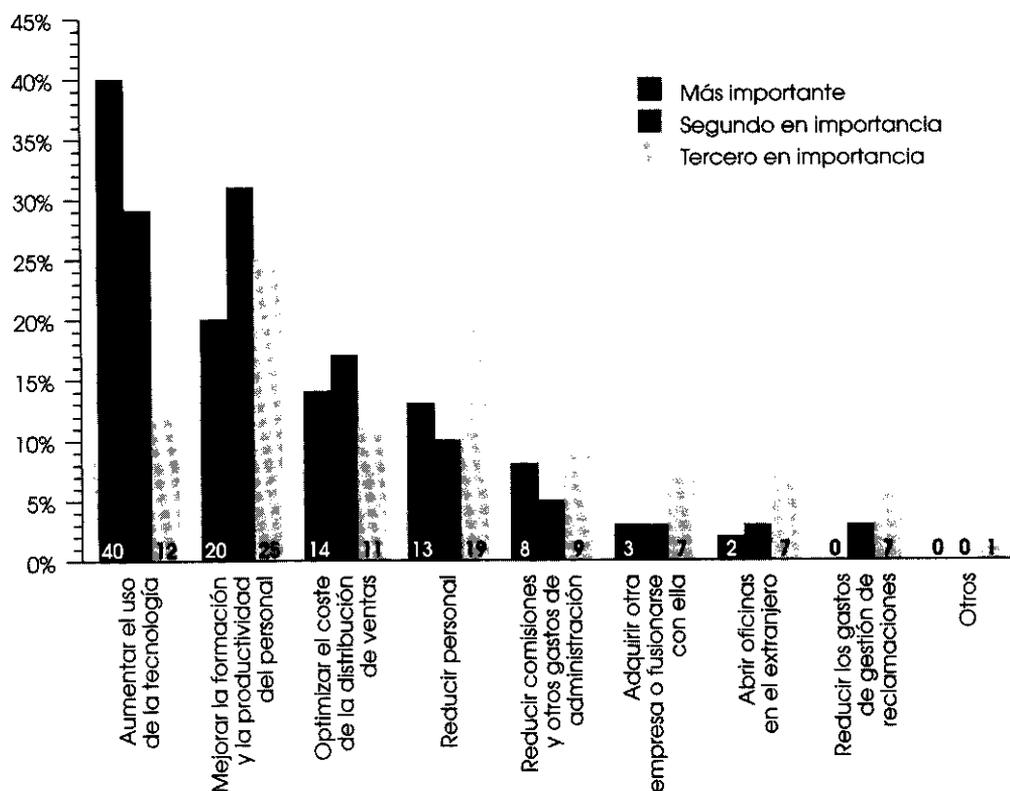
NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

4. Gestión del gasto

Los CEO consideran la gestión del gasto como el tema estratégico sobre el que pueden ejercer una mayor influencia, y en Europa existe un consenso extendido respecto de las medidas necesarias para reducir los gastos.

Tanto en lo concerniente a gastos por reclamaciones como por suscripción, el mayor uso de la tecnología (elegido por más del 80% de los encuestados), seguido de cerca por la mejora de la formación y la productividad del personal, se contempla como el mejor medio para incrementar la rentabilidad.

• **Pregunta 13.1: ¿Cuáles son los mejores medios para incrementar la rentabilidad de las operaciones de su organización en GASTOS DE SUSCRIPCIÓN?** Respuestas a esta pregunta: 108.

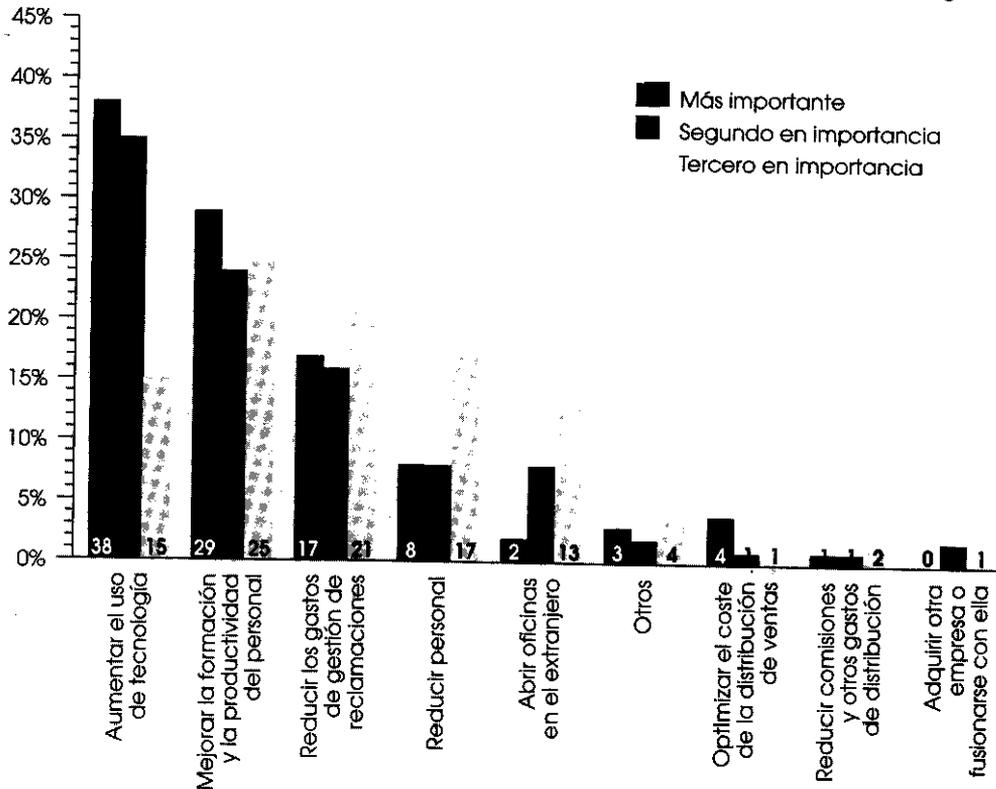


NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

El apartado de gastos administrativos atrae más atención: el 67% de los encuestados manifestaron su descontento con los niveles actuales. El nivel de satisfacción respecto de los gastos de suscripción ha aumentado desde que se llevó a cabo el último sondeo -45% se muestran satisfechos esta vez, frente al 30% de 1995-, lo que posiblemente refleja que se percibe una mayor eficiencia de la industria aseguradora tras varios años de racionalización.

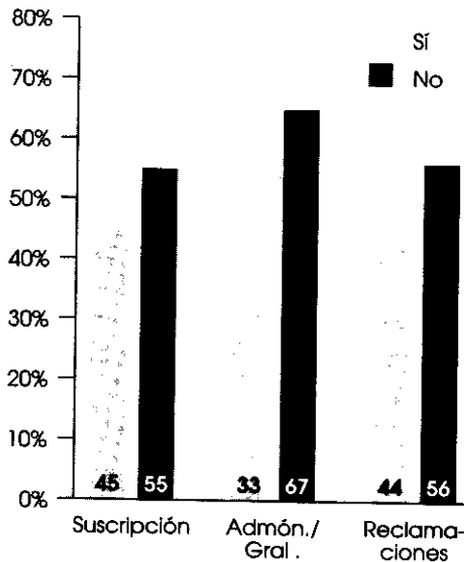
Ni la apertura de oficinas en el extranjero, ni la adquisición o fusión de empresas aparecen como un medio favorable para reducir los gastos de suscripción y de reclamaciones.

• **Pregunta 13.2: ¿Cuáles son los mejores medios para incrementar la rentabilidad de las operaciones de su organización en GASTOS DE RECLAMACIONES DE SINIESTROS?** Respuestas a esta pregunta: 92.



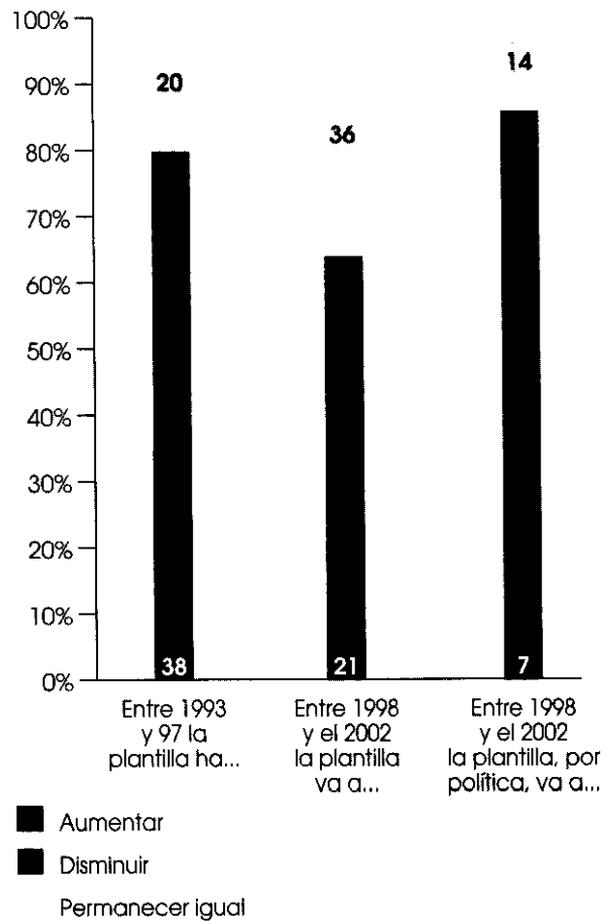
NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 14: ¿Está satisfecho con los niveles de gasto general, por suscripción y por reclamaciones de su empresa?** Respuestas a esta pregunta: 121.



NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

• **Pregunta 15: ¿Qué afirmación describe/describirá con mayor exactitud la posición de su empresa? Respuestas a esta pregunta: 121.**



NOTA: Resultados de aseguradores de empresas.

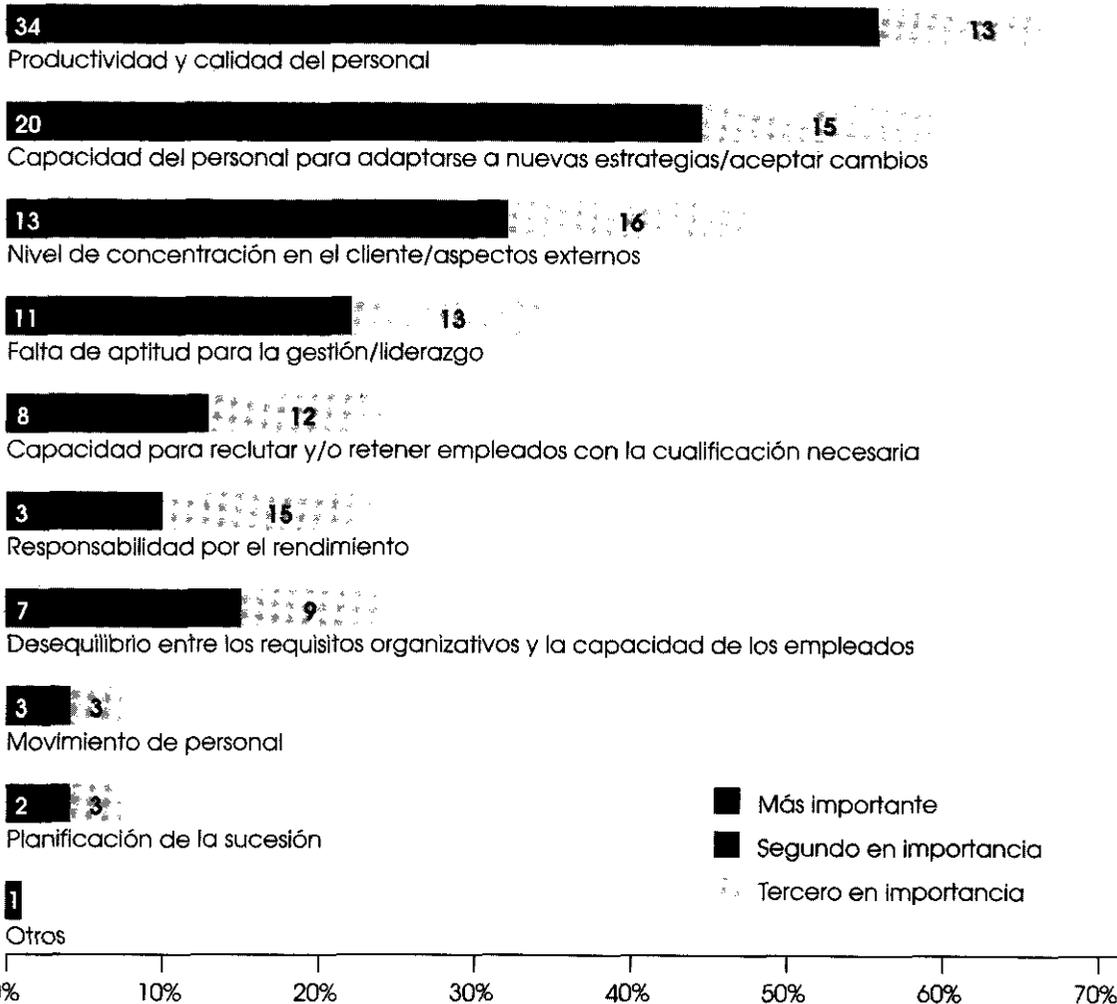
El 43% prevén reducciones de personal en los próximos cinco años, y un 79% esperan que el número de empleados por póliza decrezca en dicho período.

5. Gestión de recursos humanos

De esta encuesta emergen tres claros retos en materia de recursos humanos para los próximos tres o cinco años: en primer lugar, la necesidad de garantizar que la plantilla esté formada por personas de alta cualificación y productividad. En segundo lugar figura su capacidad para adaptarse a las nuevas estrategias y aceptar los cambios. Por último, la necesidad de que los empleados se centren adecuadamente hacia el cliente y el mercado.

Los resultados reflejan el reto a escala europea de los CEO para atraer y retener personal altamente cualificado en un mercado volátil. Existe un consenso amplio en cuanto a los pasos necesarios: la mayoría de los países eligen incrementar la formación y mejorar la comunicación interna. Además, algunos países apoyan la reestructuración de las operaciones y la revisión de los sistemas de evaluación del rendimiento.

• **Pregunta 16: ¿Cuáles considera como los tres máximos retos para su empresa en materia de recursos humanos durante los próximos tres o cinco años?** Respuestas a esta pregunta: 120.

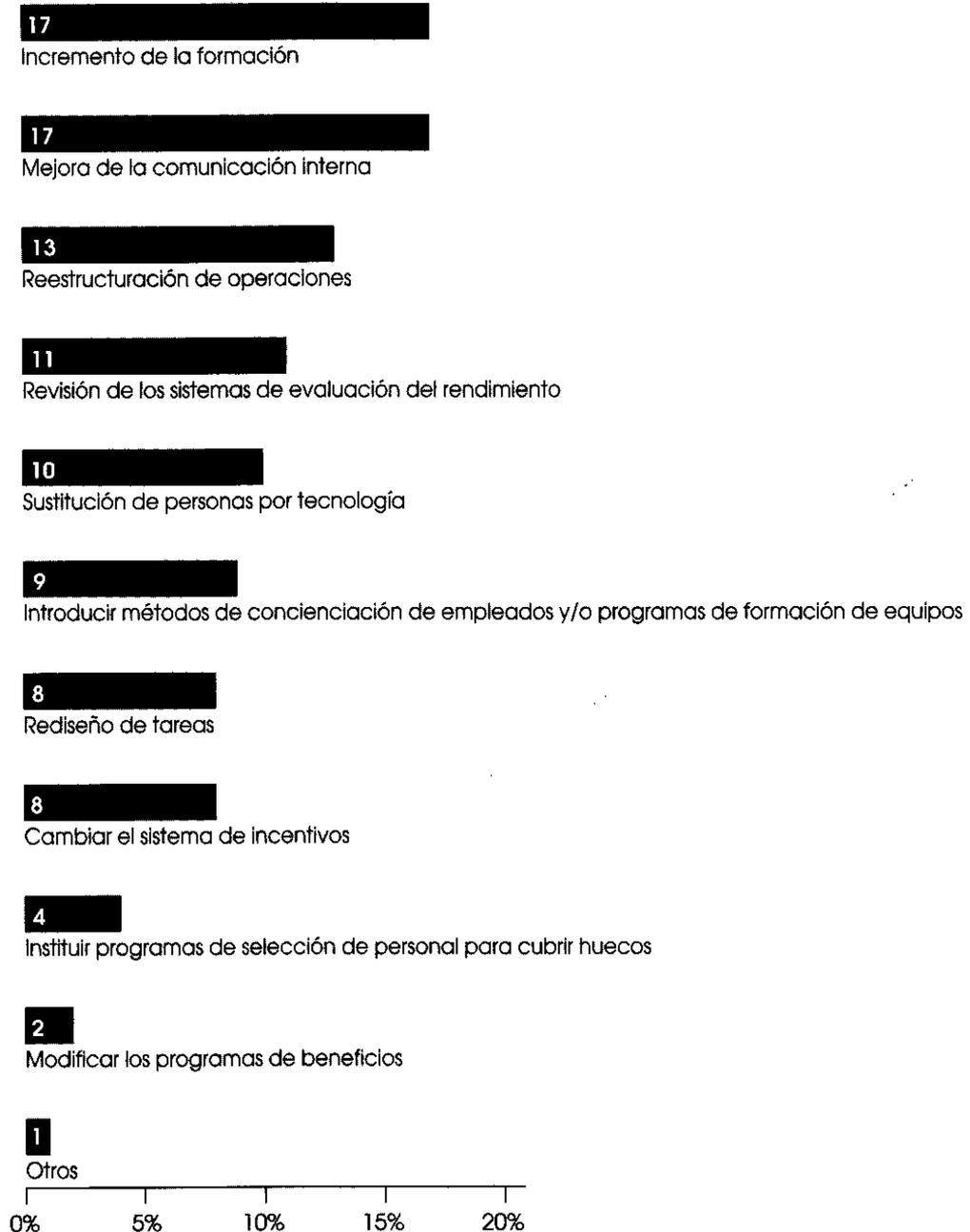


NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

A la pregunta acerca de su actitud general respecto de los temas relacionados con los recursos humanos, el 84% de los encuestados coincidieron en afirmar que «nuestra gente constituye una auténtica baza competitiva».

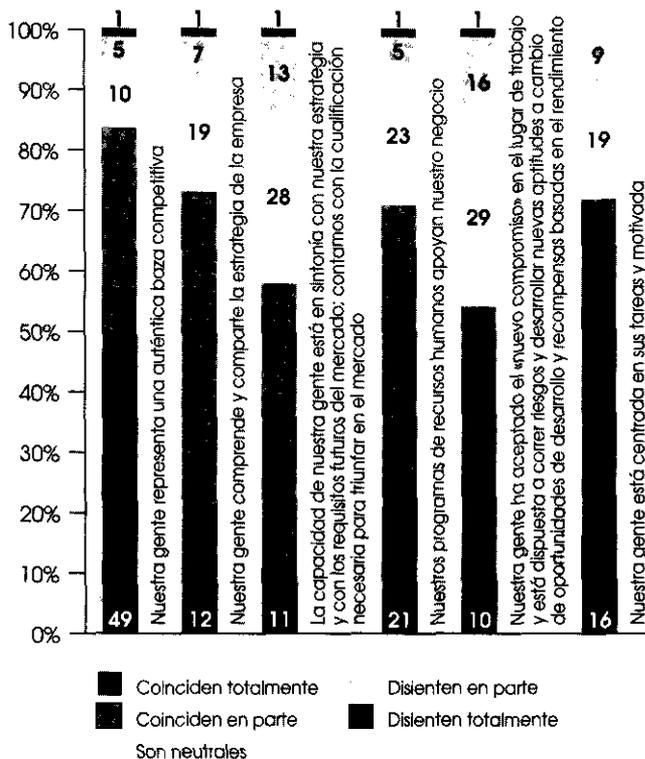
Un síntoma alentador para la industria aseguradora europea de daños lo constituye el hecho de que el 74% de los CEO coinciden en afirmar que sus empleados comprenden y comparten la estrategia de su empresa, y el 72% declaran contar con una plantilla centrada en sus tareas y motivada. También se observa un nivel considerable (71%) de confianza en el programa de recursos humanos como apoyo genuino del negocio, pero existen dudas acerca de si los empleados aceptan el nuevo clima de trabajo en el que las recompensas a la rentabilidad y las oportunidades de desarrollo se ofrecen en detrimento de la seguridad en el empleo.

• **Pregunta 17: ¿Qué pasos ha dado vd. para superar los retos indicados en la pregunta anterior?**
Respuestas a esta pregunta: 122.



NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

• **Pregunta 18: ¿Cuál es su opinión acerca de los temas relacionados con los recursos humanos de su empresa?**
 Respuestas a esta pregunta: 122.

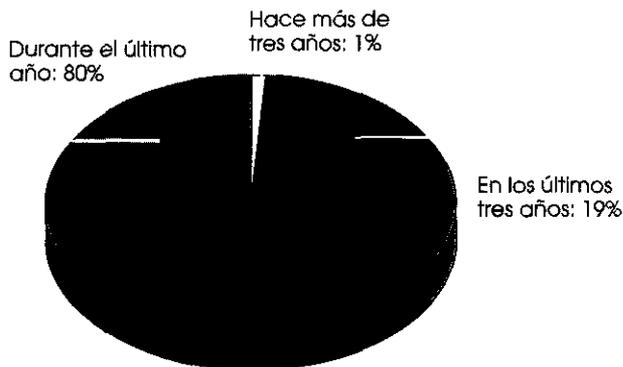


NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

6. Tecnología

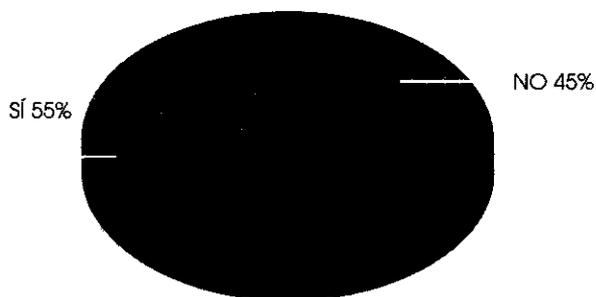
La tecnología se ha citado en más de una ocasión a lo largo de esta encuesta como la clave para adquirir ventaja competitiva y los resultados muestran que recibe la debida atención por parte de los CEO. El año pasado, el 80% llevaron a cabo una revisión total del uso de la tecnología en sus empresas, y el resultado fue congruente en toda Europa.

• **Pregunta 19: ¿Cuándo revisó vd. por última vez el uso general de la tecnología en su empresa?**
 Respuestas a esta pregunta: 118.



NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

• **Pregunta 20: ¿Cree vd. que su actual uso de la tecnología resulta adecuado?** Respuestas a esta pregunta: 117.



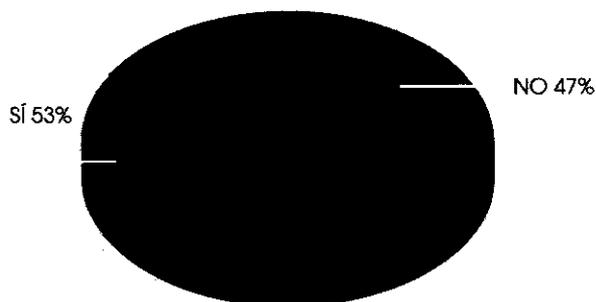
NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

El nivel general de satisfacción al respecto también ha aumentado: el 55% lo creen adecuado, en contraste con el 35% de la encuesta de 1995.

La presentación electrónica de datos se ha extendido: la utilizan el 53% de los encuestados, sobre todo en suscripción y reclamaciones, frente al 33% de 1995. El 53% de las empresas encuestadas almacena datos en soportes electrónicos.

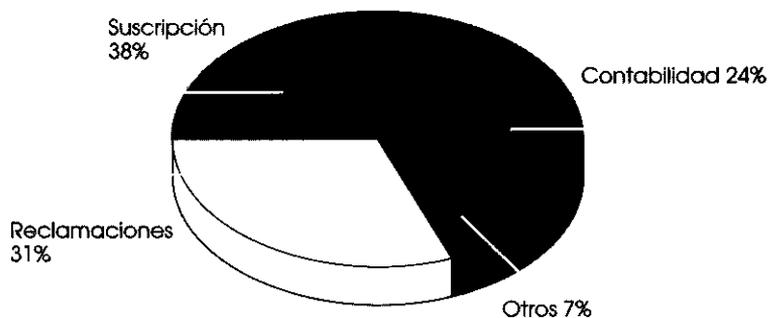
En el momento de realizar esta encuesta, el 57% de los participantes admitieron no estar preparados para el euro y el 39% respondieron no estarlo para el año 2000.

• **Pregunta 21: ¿Utiliza vd. la presentación electrónica de documentos en sus operaciones?** Respuestas a esta pregunta: 116.



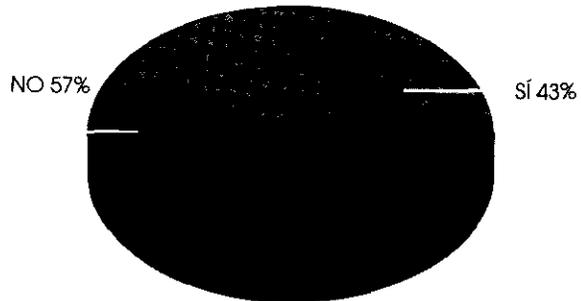
NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

• **Pregunta 22: Si la respuesta a la pregunta anterior en Sí, ¿en qué áreas está vd. utilizando esta tecnología?** Respuestas a esta pregunta: 66.



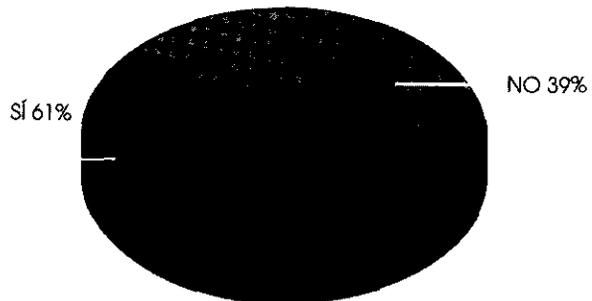
NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

• **Pregunta 23: ¿Está preparada su empresa para la moneda única europea?** Respuestas a esta pregunta: 120.



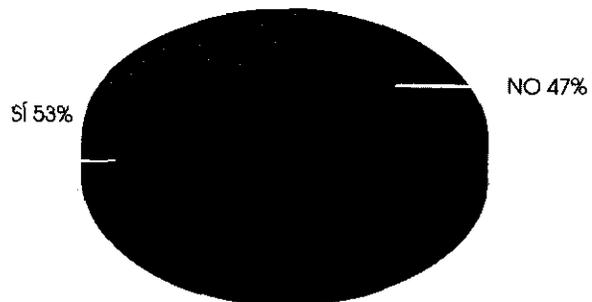
NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

• **Pregunta 24: ¿Están preparados los sistemas de su empresa para el efecto año 2000?** Respuestas a esta pregunta: 119.



NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

• **Pregunta 25: ¿Utiliza su empresa el almacenamiento electrónico de datos?** Respuestas a esta pregunta: 115.



NOTA: Resultados globales de aseguradores de masa y de empresas.

7. Conclusión

Como era de esperar, los resultados de la encuesta revelan cambios significativos en la estructura y la gestión de las aseguradoras europeas de daños, que se concentran en los siguientes aspectos:

- **Competitividad**

La consolidación de la industria aseguradora no muestra síntomas de estabilización. Además, la estructura del mercado europeo del seguro se muestra propensa a sufrir alteraciones como consecuencia de un aumento de la competencia por parte de otras entidades financieras.

La moneda única europea representa un catalizador importante para la integración del mercado europeo, pues facilitará la comparación interna de primas y la creación de un mercado único. Aunque las barreras del lenguaje, la cultura y las leyes no desaparecerán, dejarán de representar un obstáculo a medida que el mercado único financiero se convierta en una realidad.

• Orientación hacia el cliente

Los aseguradores europeos de daños muestran signos inequívocos de una mayor vocación externa: están descubriendo las ventajas competitivas de un análisis más sofisticado de las necesidades de sus clientes. Esto tendrá su repercusión en el análisis de los perfiles de clientes: los sistemas de información de gestión se basarán más en atender a los clientes que en los productos.

El servicio de atención al cliente ganará importancia; por ejemplo, si las reclamaciones se tramitan pensando más en el cliente, su gestión se volverá más eficiente.

• Tecnología

Las empresas son perfectamente conscientes de que la tecnología es capaz de incrementar su eficacia y mejorar la gestión de la información. Las empresas han progresado y seguirán progresando notablemente en el uso de la tecnología destinada a mejorar el control de costes y el servicio de atención al cliente.

En consecuencia, aumentará la demanda de tecnología, con un impacto importante en la manera de organizar la gestión de datos.

• Distribución

Tanto en los seguros de masa como los de empresa, los mercados europeos de coberturas de daños seguirán utilizando toda una gama de sistemas de distribución diferentes. La línea directa seguirá creciendo, pero ya no se contempla como la panacea. Aunque se prevé que ello perjudique a la actividad de los agentes, los canales tradicionales conservarán su protagonismo en la mayoría de los países.

El reto para las aseguradoras radica en cómo convertir el personal de ventas de sus agencias en instrumentos de venta más productivos.

• Recursos humanos

Una de las implicaciones más importantes de estas tendencias consiste en la necesidad de incorporar nuevos conocimientos prácticos y a la vez más amplios. Las empresas tendrán que captar personal con visión internacional, capaz de centrarse en el cliente, manejar ordenadores y adaptarse a los cambios derivados de la evolución de la industria aseguradora.

Las compañías de seguros deberían definir ahora sus estrategias en materia de recursos humanos con el mismo empeño dedicado a la tecnología en los últimos diez años.

• Análisis de riesgos empresariales

Probablemente, la creciente sofisticación que las empresas están aportando a la evaluación y al análisis de riesgos empresariales ganará relieve de cara a la competitividad. Las aseguradoras que busquen incrementar la precisión en su política de especialización comercial, segmentación y análisis de riesgos tendrán que emplear las más modernas técnicas estadísticas y los más avanzados medios tecnológicos si quieren lograr y mantener una buena posición competitiva.

En resumen, las aseguradoras de daños habrán de revisar sus estrategias ante la inminente instauración de la moneda común europea en muchos mercados. Los actuales niveles de fusiones y compras revelan que los principales aseguradores europeos ya están respondiendo a este cambio fundamental. El interrogante que se abre es el siguiente: ¿estarán sus sistemas, su organización y sus empleados en condiciones de aplicar la inherente reestructuración? ■