

## ¿Quo vadis, seguro industrial?

*Abordar la cuestión del seguro industrial no implica tratar la situación actual del mercado o el incuestionable valor social del seguro. Lo que se defiende es un enfoque estratégico para las aseguradoras de riesgos industriales igual al aplicado por las empresas de éxito, que se centran en «controlar los factores controlables y no los incontrolables».*

DR. EBERHARD M. FALLER  
SVP CORPORATE INSURANCE, BASF SE

### RETOS ACTUALES DEL SEGURO INDUSTRIAL

A esta primera categoría de retos la denominamos problemas domésticos, y comprende cuatro aspectos:

- **Una imagen desfavorable.** El seguro, como parte integrante del sector de los servicios financieros, no puede permanecer al margen de la prensa negativa que actualmente soporta el sector bancario, a lo que se añaden problemas propios como ciertas prácticas de ventas que no facilitan nuestra actividad en una multinación. Mi opinión en este terreno es mostrar un excelente

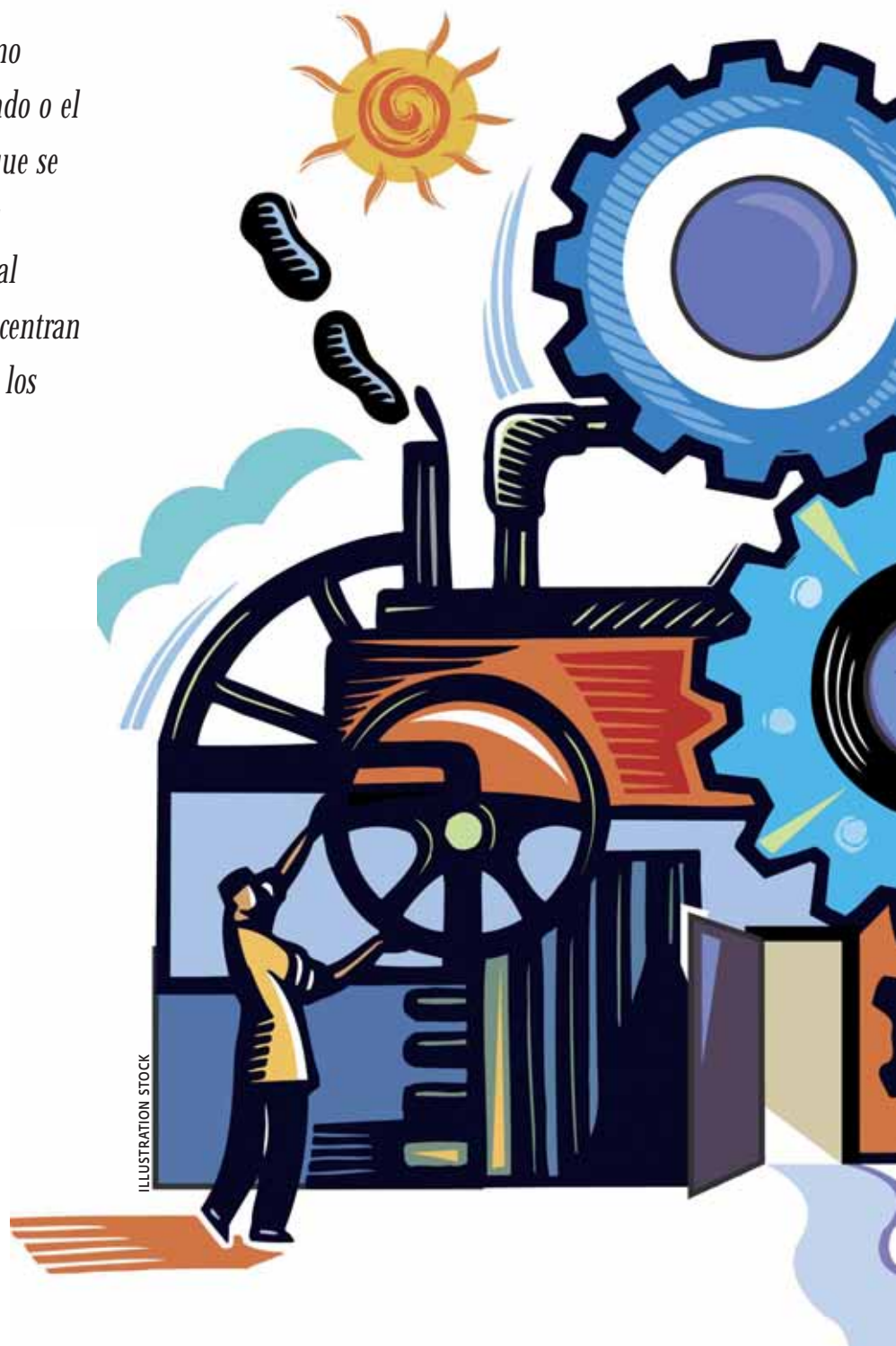


ILLUSTRATION STOCK



comportamiento profesional y cumplir como gestor de riesgos para ganar la aceptación en la sala del consejo.

- **Falta de innovación en los productos.** El modelo de negocio clásico, conservador, evolutivo y orientado a la suscripción, tiende a obstaculizar la vía del crecimiento estratégico, cuando en realidad no debería ser así. Al mismo tiempo, se observa una falta de innovación en nuestra demanda como asegurados. BASF destina el 10 por ciento de su mano de obra y el 3 por ciento de sus ventas netas a I+D para asegurar el futuro de su actividad y para satisfacer la alta exigencia de avance tecnológico de sus clientes.

- **Falta de inversión en TI o, en un sentido más amplio, déficits en los procesos administrativos.** En nuestra cotidianidad transaccional todos hacemos un tremendo esfuerzo administrativo para llegar al núcleo del negocio, a saber, la pura transferencia de riesgos gestionada comercialmente. Y uno se pregunta si la ingente cantidad de datos recopilados sirve para la valoración del riesgo subyacente o para cumplimentar las casillas del cuestionario.

● **Falta de talento.** En los últimos 15 años, compradores de seguros e intermediarios no han invertido lo suficiente en las personas como tampoco lo ha hecho el seguro industrial. Lo más probable es que la jubilación de la generación del *baby boom* conlleve serios problemas de personal.

Y con esto alcanzamos la segunda categoría, los factores macroeconómicos:

● Nos enfrentamos a una pérdida de importancia relativa del seguro en relación al crecimiento del PIB. Razón fundamental: es frecuente que los nuevos sectores industriales y los nuevos modelos empresariales no sigan el modelo clásico de presencia física o, en otras palabras, un sistema de producción con alta demanda de capital. Estos nuevos sectores y modelos se basan más en activos «blandos» como la propiedad intelectual, que, en principio no son asegurables.

● Políticas monetarias como el actual indicador macroeconómico. El dilatado periodo de tiempo con tipos de interés bajos, derivado de la doctrina monetaria elegida, conduce en nuestra actividad a un sustancial flujo del denominado capital alternativo en forma de títulos vinculados a seguros, reaseguro garantizado, «bonos catástrofe» (*cat bonds*), etc. Esto dota al sistema de capacidad abundante y barata y facilita la continuación del famoso ciclo «blando». El peso de este factor



**EN LOS ÚLTIMOS  
15 AÑOS, LOS  
ACTORES DEL  
SECTOR DE  
SEGUROS NO  
HAN INVERTIDO  
LO SUFICIENTE  
EN LAS  
PERSONAS  
COMO PRINCIPAL  
FUENTE DE  
RECURSOS**

aumenta con el intenso crecimiento de las compañías de seguros en China y otros mercados próximos, junto con la generación de un nuevo centro en Singapur que vertebra esta nueva capacidad internacional.

Aspectos reguladores que conforman la tercera categoría de retos:

● **Regulación.** Como consecuencia de la crisis financiera y el sentimiento público hacia el sector financiero que de ella se deriva, vemos oscilar el péndulo de la supervisión reguladora, prácticamente en todo el mundo, hacia un mayor control, culminando en Alemania con lo que el jefe del Partido Socialdemócrata describió gráficamente como «domesticar a las desbocadas empresas». Lo que en resumidas cuentas implica para todos nosotros costes de cumplimiento adicionales.

● **Legislación.** ¡Permítanme ser un poco crítico a este respecto! Nuestro sector tiende a mantener largos debates especializados, por ejemplo, sobre si nuestras últimas operaciones en Europa están redactadas conforme a cláusulas aprobadas en Estados Unidos. No me malinterpreten, no hay ni un resquicio de sombra en materia de cumplimiento con la legislación y, precisamente por ello, sería mejor que nuestro sector de actividad adoptara un estándar común en lugar de «pelear con fantasmas» con la esperanza de ganar una ventaja competitiva a corto plazo en el mercado.



Sumando todos los retos, algunos visionarios oscurantistas parecen no ver un modelo empresarial prometedor ni un futuro sólido para el seguro industrial. En un determinado artículo se utilizó la imagen de osos polares peleando por el último iceberg aún no derretido con la intención de describir el supuesto modo de supervivencia de esta actividad.

Pero, ¿realmente no hay solución? ¿Nos enfrentamos a un futuro sombrío? En mi opinión, desde luego ¡NO! A continuación describiré las tres tendencias futuras previstas y abogaré por un enfoque estratégico para participar con éxito en el mercado de los seguros.

## LA EVOLUCIÓN FUTURA DEL SEGURO INDUSTRIAL

### 1ª tendencia. Ajustes organizativos en las aseguradoras

Las exitosas aseguradoras orientadas al crecimiento ajustarán los siguientes factores en su actual *modus operandi* y, por tanto, aplicarán las adaptaciones y matices propios de las empresas:

- Introducirán una línea de negocio que se superponga a la segmentación de clientes, así como un enfoque de servicio y suscripción que cubra las necesidades de los clientes y sus respectivos retos empresariales. Si bien esto puede sonar algo críptico o incluso abstracto, pongamos la cibernética como ejemplo de un nuevo riesgo no comprendido en detalle en ninguna de las múltiples cestas de seguros tradicionales, que una aseguradora líder del mercado abordó mediante la creación de lo que



**LA CRISIS FINANCIERA Y EL DÉBIL SENTIMIENTO PÚBLICO HACIA EL SECTOR FINANCIERO HACEN OSCILAR EL PÉNDULO DE LA SUPERVISIÓN REGULATORIA HACIA UN MAYOR CONTROL**

denominaron Grupos Industriales o los *Wirtschaftssektoren* de MAPFRE.

- Mayor transparencia en términos de servicio vs. transferencia de riesgos. La transparencia en la determinación de precios, junto con una oferta más diferenciada de soluciones de negocio, conducirá a una mayor confianza del cliente y, en última instancia, a nuevos modelos de negocio. Asimismo, esta transparencia se ajusta a las recientes normas tributarias adoptadas en esa línea, que apoyan la tendencia a una mejor distinción entre los dos componentes de las actuales primas «todo incluido». Asimismo, preveo «productos de seguro confiables» y, finalmente, certificaciones ISO para los productos, útiles para restaurar la confianza en los productos y en el sector.

- Reconociendo también en el seguro industrial la previsible mercantilización de ciertos productos, según vayan convirtiéndose en soluciones estándar «de disponibilidad inmediata», comercializadas a través de distintos canales de venta, incluyendo Internet, con mínimos costes de distribución. Otros

productos se comercializarán como productos de servicio puro, con honorarios determinados y control de rentabilidad.

- Invertiendo en excelencia profesional mediante la promoción interna y, con ella, distinguiendo el saber hacer y la experiencia técnica y de gestión que predominan hoy en día en el mercado.

- Nombrando también altos ejecutivos no aseguradores. Mientras algunas multinacionales cada vez nombran más gerentes no especialistas en este sector como gestores de riesgos, el sector de los seguros sigue operando con muchas ataduras internas.

## 2ª tendencia. Búsqueda de oportunidades de crecimiento

De nuevo, las aseguradoras de éxito orientadas al crecimiento serán capaces de aprovechar una serie de oportunidades de negocio y de ampliar su capacidad de generar renta con estas medidas:

- Ampliando la cartera de productos de seguro, con el desarrollo de productos para cubrir los riesgos de las actividades emergentes a través de un sistemático y riguroso desafío a los actuales límites del aseguramiento. El aseguramiento de activos «blandos» como la propiedad intelectual, pero también las megacatástrofes, suponen un reto que quizá deba abordarse conjuntamente en los grupos de reflexión sobre I+D.



**LAS  
ASEGURADORAS  
DE ÉXITO  
ORIENTADAS AL  
CRECIMIENTO  
SERÁN CAPACES  
DE APROVECHAR  
OPORTUNIDADES  
DE NEGOCIO Y  
DE AMPLIAR SU  
CAPACIDAD DE  
GENERAR RENTA**

- Con un nuevo enfoque para el seguro de I+D, ya que con una mayor disposición a probar nuevos riesgos con lo que en BASF denominamos «capacidad laboratorio» y en un entorno de prueba específico para un cliente.

- Abordando de forma más estratégica las opciones de crecimiento a largo plazo derivadas de las tendencias globales, como el crecimiento previsto de la población hasta 9.000 millones de personas en 2025, el consiguiente crecimiento de los mercados emergentes, la tendencia a la urbanización, el reforzamiento del patrón de vivienda única, la e-movilidad y los vehículos autoimpulsados, el nuevo panorama energético, etc. Confiamos ver a medio plazo nuevas soluciones de seguro que se centren en estos aspectos.

- Buscando el potencial de crecimiento en los mercados de seguros emergentes por dos vías: a) acompañando a las empresas que se globalizan y satisfaciendo sus necesidades de aseguramiento en esos mercados, y b) invirtiendo en compromisos propios en los mercados de seguro de los países en desarrollo. En este contexto, la formación de empresas mixtas con aseguradoras locales de rápido crecimiento constituye una alternativa valiosa.

- Continuar con el clásico que yo denomino MÁS, es decir, más capital, más capacidad, más coberturas y más riesgos; debo añadir que con un coste

unitario ligeramente inferior. Sin duda el que constituye actualmente nuestro negocio principal seguirá siendo crucial y seguirá necesitando de estímulo, pero, insisto, será un reto aún mayor si se persigue como único eje estratégico.

### 3ª tendencia. Mayor consolidación del mercado

El mercado de seguros, como otros sectores en fase de maduración u otras actividades económicas en mercados más maduros, experimentará una mayor consolidación en un futuro próximo como consecuencia de dos puntos sensibles: a) el ya mencionado y dilatado contexto de tipos de interés bajos por la mayor presión de costes que implica, y b) requisitos de capital más exigentes derivados del informe Solvencia II. Aparte de posibles necesidades de recapitalización, las aseguradoras tendrán que agilizar su negocio y elegir conscientemente su modelo de negocio específico para el futuro. Creo que continuaremos viendo sólo unas pocas aseguradoras de servicios con alcance realmente global capaces de desarrollar programas internacionales, mientras que las otras –meras proveedoras

**EL MERCADO DE SEGUROS, COMO OTROS SECTORES EN FASE DE MADURACIÓN, EXPERIMENTARÁ UNA MAYOR CONSOLIDACIÓN EN UN FUTURO PRÓXIMO**

de capacidad– se centrarán en productos, áreas y nichos de mercado concretos. Por consiguiente, debemos ver a medio plazo una reorganización de la oferta de nuestro producto. Para ser más preciso, necesitamos ambos tipos, y con cierta flexibilidad en términos y condiciones, y ser capaces de alinearlos en programas de seguro internacional.

### CONCLUSIÓN

Parece que operamos en un sector básicamente conservador y evolutivo que se centra en el panorama de RIESGOS y no deja de hablar de ellos, en lugar de destinar más energía al terreno de las OPORTUNIDADES.

Soy optimista y anticipo mayores oportunidades de crecimiento de nuestro sector si todas las partes interesadas contribuyen al bien común:

- Los asegurados, requiriendo y apoyando con mayor determinación la innovación en productos o procesos en lugar de esperar a que ocurran.
- Las aseguradoras, liderando más activamente la evolución en lugar de ajustarse a los proyectos lanzados por otros en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- Los organismos de supervisión, apoyando la evolución del mercado y fomentando más la práctica mercantil sin supeditar tanto la atención de los gestores a los aspectos relacionados con el control.

Permítanme terminar con mi credo de hoy: «agudicemos la mentalidad de nuestro sector y atrevámonos a pulsar el botón del crecimiento». |

