



**UNIVERSIDAD DE JAÉN**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y  
JURÍDICAS**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA**

**TESIS DOCTORAL**

**EL MOVIMIENTO ESTRATÉGICO DEL  
SECTOR ASEGURADOR: UN ENFOQUE  
DESDE LAS RELACIONES BANCA-SEGUROS**

**PRESENTADA POR:  
FRANCISCO MONTIJANO GUARDIA**

**DIRIGIDA POR:  
DR. D. JOSÉ GARCÍA ROA**

**JAÉN, 1 DE ENERO DE 2001**

**ISBN 84-8439-084-5**



# **EL MOVIMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR ASEGURADOR: UN ENFOQUE DESDE LAS RELACIONES BANCA-SEGUROS**

**Montijano Guardia  
Francisco**

**I.S.B.N** 84-8439-084-5

**Centro** Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

**Departamento** Economía Aplicada





---

**Nombre y apellidos del autor**

---

Apellidos **MONTIJANO GUARDIA**

Nombre **FRANCISCO**

---

**Título de la Tesis Doctoral**

---

**EL MOVIMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR ASEGURADOR:  
UN ENFOQUE DESDE LAS RELACIONES BANCA-SEGUROS**

---

**Fecha de lectura**

---

**1 DE ENERO DE 2001**

---

**Centro y Departamento en que fue realizada la lectura**

---

Centro **Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas**

Departamento **Economía Aplicada**

---

**Composición del Tribunal / Dirección de la tesis**

---

Dirección de la Tesis **Dr. D. José García Roa**

Presidente/a del Tribunal **Dr. D. Rafael Castejón Montijano**

Vocales

**Dr. D. José María Casado Raigón**

**Dr. D. Fernando Pampillón Fernández**

**Dr. D. Francisco Javier Saez Fernández**

Secretario/a **Dr. D. Santiago Carbó Valverde**

---

**Calificación obtenida**

---

**Sobresaliente Cum Laude Por Unanimidad**

## **RESUMEN**

El sector asegurador ha pasado de una situación estática y regulada a una situación dinámica y muy liberalizada, caracterizada por la complejidad, incertidumbre y competitividad. El cambio del entorno es responsable de dirigir a las empresas aseguradoras hacia nuevas posiciones competitivas, en concreto, se espera una respuesta de adaptación y orientación tanto de la actividad aseguradora como de la empresa aseguradora que afronte, decididamente, los cambios procedentes tanto del entorno más inmediato como del contexto sociocultural, económico y legislativo. Una de las respuestas de adaptación se plantea en relación con la banca. Esta relación banca-seguros conforma una nueva visión de la actividad aseguradora, con diferentes perspectivas estratégicas que se constituye en un modo singular de competencia, tanto en su aspecto interno como externo.



UNIVERSIDAD DE JAÉN

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA APLICADA

# EL MOVIMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR ASEGURADOR: UN ENFOQUE DESDE LAS RELACIONES BANCA-SEGUROS

Tesis dirigida por el profesor Dr. D.  
JOSÉ GARCÍA ROA y presentada  
por D. FRANCISCO MONTIJANO  
GUARDIA para la obtención del  
grado de doctor.



# Indice





## CAPÍTULO I:

<b>INTRODUCCIÓN, METODOLOGÍA Y FUENTES.....</b>	<b>1</b>
I.1 Introducción .....	3
I.2 Punto de partida .....	5
I.3 Hipótesis y objetivos de la investigación.....	7
I.4 Consideraciones metodológicas .....	11
I.5 Estructura y contenido de la investigación.....	17
I.6 Agradecimientos .....	21

## CAPÍTULO II:

<b>PERFIL CONCEPTUAL Y ESTRUCTURAL DEL SECTOR ASEGURADOR .</b>	<b>23</b>
II.1 Introducción.....	25
II.2 Características generales de la actividad aseguradora .....	27
II.3 Aspectos conceptuales del seguro como intermediario financiero ....	33
II.3.1 Delimitación conceptual.....	33
II.3.2 Características del seguro como intermediario financiero .....	37
II.4 Intermediación financiera del seguro: ahorro financiero neto .....	43
II.5 El mercado español de seguros: la oferta .....	55
II.5.1 Tendencias generales de la oferta aseguradora .....	55
II.5.2 La estructura empresarial: introducción.....	62
II.5.3 Rasgos estructurales .....	63
II.5.4 Grado de concentración .....	80
II.6 El consumo de seguros en España: la demanda .....	95
II.7 Conclusiones .....	103

## CAPÍTULO III:

<b>EL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....</b>	<b>107</b>
III.1 Introducción .....	109
III.2 Identificación del entorno asegurador.....	113
III.3 Los cambios socioculturales: nuevos hábitos de la demanda de seguros.....	117
III.4 Implicaciones del entorno macroeconómico.....	129
III.4.1 Cambios económicos .....	129
III.4.2 Penetración del seguro en la economía .....	140
III.5 Cambios políticos-legales .....	152
III.5.1 El Mercado Único de Seguros.....	152
III.5.1.1 Objetivos .....	154
III.5.1.2 Directivas Comunitarias .....	156
III.5.1.3 El proceso de transposición normativa .....	157
III.5.1.4 Las nuevas condiciones del mercado .....	159
III.5.2 La legislación básica en España .....	168
III.6 La innovación tecnológica y financiera .....	175
III.6.1 Los cambios tecnológicos.....	176
III.6.2 La innovación financiera .....	181
III.7 Los procesos de desregulación y desintermediación financiera.....	189
III.7.1 Los procesos de desregulación financiera .....	189
III.7.2 La desintermediación financiera .....	198
III.8 Conclusiones .....	203

## CAPÍTULO IV:

<b>ESTRATEGIAS DEL SEGURO.....</b>	<b>207</b>
IV.1 Introducción .....	209
IV.2 La diversidad estratégica: tipologías.....	211
IV.3 Estrategias del seguro .....	227
IV.4 Estrategias organizativas.....	231
IV.5 Estrategias de personal .....	235
IV.6 Estrategias de distribución.....	247
IV.6.1 Distribución del negocio asegurador.....	248
IV.6.2 Distribución según el canal predominante de la entidad .....	259
IV.7 Estrategias de calidad .....	265
IV.8 Estrategias producto-mercado.....	271
IV.8.1 Reacción estratégica .....	271
IV.8.2 Matriz de mercados y productos.....	272
IV.8.2.1 Objetivos .....	272
IV.8.2.2 Modalidades .....	276
IV.9 Estrategias corporativas .....	281
IV.9.1 Ambito corporativo .....	281
IV.9.2 Estrategias de diversificación.....	281
IV.9.2.1 La <i>bancassurance</i> : diversificación vertical.....	284
IV.9.2.2 Assurfinance y allfinanz: diversificación horizontal.....	285
IV.10 A modo de síntesis competitiva: <i>bancassurance</i> frente a otras estrategias .....	289

## CAPÍTULO V:

<b>LAS RELACIONES BANCA-SEGUROS EN EUROPA .....</b>	<b>293</b>
V.1 Introducción .....	295
V.2 Nacimiento y desarrollo de las relaciones banca-seguros en España .....	297
V.2.1 Antecedentes .....	297
V.2.2 Principales factores generales .....	300
V.3 Análisis sectorial de las relaciones banca-seguros .....	311
V.3.1 El ámbito bancario .....	311
V.3.2 El ámbito asegurador .....	316
V.3.3 Relaciones de complementariedad empresarial .....	324
V.3.3.1 En el ámbito de los negocios .....	324
V.3.3.2 En el ámbito operativo .....	326
V.3.3.3 En el campo comercial .....	328
V.3.3.4 En el área financiera y de riesgo .....	329
V.4 Limitaciones de la <i>bancassurance</i> .....	333
V.5 El movimiento de <i>bancassurance</i> en Europa .....	341
V.5.1 Francia .....	345
V.5.2 Bélgica .....	348
V.5.3 Alemania .....	350
V.5.4 Italia .....	353
V.5.5 Holanda .....	355
V.5.6 Suecia .....	357
V.5.7 Reino unido .....	358
V.5.8 Características de las relaciones banca-seguros en Europa .....	360
V.6 Conclusiones .....	367

## CAPÍTULO VI

<b>EL MOVIMIENTO DE BANCASSURANCE EN ESPAÑA: DIVERSIDAD ESTRATÉGICA.....</b>	<b>369</b>
VI.1 Introducción .....	371
VI.2 Posibilidades estratégicas de la <i>bancassurance</i> .....	374
VI.2.1 Formulación estratégica y sinergias.....	374
VI.2.2 Planteamiento competitivo .....	381
VI.3 <i>Bancassurance</i> como opción estratégica en la distribución y comercialización.....	385
VI.3.1 Consideraciones generales .....	385
VI.3.2 Objetivos.....	388
VI.3.2.1 Desde la perspectiva bancaria.....	388
VI.3.2.2 Desde la perspectiva aseguradora .....	394
VI.3.3 Posición competitiva de las entidades bancarias como canal asegurador.....	399
VI.4 La <i>bancassurance</i> como enfoque corporativo de las entidades bancarias.....	403
VI.4.1 Objetivos.....	407
VI.4.2 Posición competitiva .....	410
VI.5 <i>Bancassurance</i> : ámbito de los productos.....	429
VI.5.1 Productos aseguradores propuestos para la comercialización y distribución a través de redes bancarias .....	430
VI.5.2 Productos <i>bancassurance</i> .....	441
VI.5.2.1 Algunas consideraciones previas .....	442
VI.5.2.2 Principales productos de innovación .....	443
VI.6 Diversidad estratégica .....	451
VI.6.1 Creación de una filial aseguradora o bancaria .....	455

VI.6.2	Adquisición de una filial aseguradora o bancaria .....	461
VI.6.3	Creación de una empresa común: joint-venture .....	467
VI.6.4	Los acuerdos comerciales .....	475
VI.6.5	Otras formas de relación .....	479
VI.7	Desarrollos estratégicos de las entidades banco-aseguradoras .....	481
VI.7.1	Contexto general .....	481
VI.7.2	Descripción de algunos ejemplos estratégicos .....	482
VI.8	Bancassurance: penetración y distribución .....	497
VI.8.1	Penetración de la bancassurance en el mercado asegurador español .....	497
VI.8.2	Distribución banca-seguros en el mercado asegurador español .....	502
VI.9	Conclusiones .....	511

## CAPÍTULO VII:

<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN LAS RELACIONES BANCA-SEGUROS.....</b>	<b>515</b>	
VII.1	Introducción .....	517
VII.2	Análisis de la competencia y elaboración de grupos estratégicos .....	519
VII.2.1	Concepto de grupo estratégico .....	520
VII.2.2	Proceso de elaboración .....	520
VII.2.3	Breve referencia a los principales trabajos empíricos .....	527
VII.3	Análisis empírico .....	531
VII.3.1	Introducción .....	531
VII.3.2	Definición de las variables estratégicas .....	532
VII.3.3	Análisis estratégico de las aseguradoras en 1992 .....	537

VII.3.3.1 Dimensiones competitivas .....	537
VII.3.3.2 Grupos estratégicos.....	548
VII.3.4 Análisis estratégico de las aseguradoras en 1998.....	566
VII.3.4.1 Dimensiones competitivas .....	566
VII.3.4.2 Grupos estratégicos.....	575
VII.3.5 Análisis de la evolución de los grupos estratégicos en el período 1992-1998.....	593
VII.4 Análisis descriptivo de la competencia de mercado .....	603
VII.5 Conclusiones .....	619
ANEXO AL CAPÍTULO .....	621

#### CAPÍTULO VIII:

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>635</b>
a) La influencia del entorno.....	639
b) La creciente diversidad estratégica.....	644
c) La generalización de estrategias <i>bancassurance</i> .....	646
d) Contrastación de la hipótesis.....	655
 <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	 <b>657</b>





Capítulo I

## **Introducción**



## **I.1 Introducción**

Uno de los principales cometidos de esta introducción es dar cuenta de la razón de ser, naturaleza, orientación y características fundamentales de este trabajo de investigación. Acometer una tesis doctoral supone abordar el desarrollo de un “prototipo” de investigación científica que reúna una serie de requisitos formales y constituya, además, una primera aproximación rigurosa a la investigación, lo que obliga a extremar el aspecto formal y el rigor respecto a su proceso de elaboración.

Este compromiso en la elaboración y orientación del trabajo es una consecuencia de la necesidad de que la tesis doctoral constituya una investigación científica o, como señala la LRU, un trabajo original de investigación. Una tesis presupone el dominio de un tema, que debe ser expresado de forma clara, intentando en lo posible superar lo que hasta ahora se había dicho sobre el mismo. En este sentido, la problemática de la tesis debe estar formulada con el mayor grado de especificidad, señalando claramente los objetivos a alcanzar.

La realización de la tesis se basa en desarrollar un método de trabajo que permita la orientación y establezca las fases de la investigación, de manera rigurosa y sistemática. Esta forma de proceder debe de estar en estrecha conexión con el planteamiento hipotético, determinando, en consecuencia, las pautas a seguir. Paralelamente, es básico adquirir ciertos conocimientos teóricos que nos aporten una base de reflexión para comprender e interpretar los fenómenos económicos.

En suma, este capítulo introductorio no puede limitarse a describir simplemente los restantes capítulos del trabajo, sino que debe exponer en una secuencia lógica las fases del trabajo que van desde el descubrimiento,

documentación y definición del problema objeto de investigación, hasta el establecimiento de conclusiones.

## **I.2 Punto de partida**

La elección del tema de investigación respondió a numerosas motivaciones, entre las que podemos destacar tres. Por una parte, el hecho de que uno de los cursos de doctorado realizado por el doctorando se centrara en el estudio del sistema financiero y su integración en la Unión Europea. A lo largo del mismo se efectuó un análisis de los principales intermediarios financieros, incluyendo las compañías de seguros. En segundo lugar, las orientaciones del tutor de la tesis encaminadas hacia los aspectos de la actividad financiera y, por último, la existencia de un grupo de investigación en el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Jaén, cuya línea de investigación se orienta hacia el campo financiero de la economía.

Otro elemento a considerar en la elección del tema ha sido el hecho de que el sector asegurador como conjunto de instituciones con características similares ha sido poco estudiado, si lo comparamos con los demás sectores que conforman el sistema financiero. Es posible que esto sea debido en parte a que su naturaleza financiera es "secundaria" con respecto a su función social y tradicional, centrada en la cobertura de riesgos. La deficiencia en este campo se deriva del hecho de que la atención de las investigaciones existentes se centra, mayoritariamente, en el sistema bancario, lo que inclinó finalmente la balanza de nuestras preferencias por el estudio del sector asegurador. Un sector cuya presencia es cada día más significativa en la captación del ahorro de las empresas y familias españolas.

Las dificultades del trabajo han sido numerosas, sobre todo si tenemos en cuenta que el problema a investigar - el sector asegurador - es susceptible de ser abarcado desde numerosos puntos de vista. En efecto, sus posibilidades son varias desde un amplio entramado legislativo, estudios de tipo sectorial, investigación sobre riesgos y seguridad, temas técnico-actuariales, estudios como

intermediarios financieros o como instituciones que abordan diferentes ámbitos de dedicación.

A lo anteriormente expuesto, se une el hecho de que el sector asegurador ha estado operando durante bastante tiempo en condiciones competitivas muy reguladas y, por tanto, ha sido un sector muy protegido. Aspecto que no ha contribuido especialmente a su estudio, en particular, como realidad cambiante. Sin embargo, actualmente, el sector afronta el reto de la liberalización de la actividad aseguradora en el seno de la Unión Europea, lo que ha debilitado la mayoría de las barreras que lo protegían y ha dado lugar a diferentes respuestas competitivas.

A partir de estas respuestas, la heterogeneidad del sector se ha ampliado con la incorporación de una nueva posibilidad estratégica consistente en establecer relaciones con entidades bancarias o cajas de ahorros, tratando de mejorar los resultados finales del negocio y la propia supervivencia futura de las entidades aseguradoras.

La orientación final de nuestro trabajo de investigación ha tratado de recoger, aunque sea de un modo parcial, esta reciente respuesta estratégica del sector asegurador hacia el establecimiento de relaciones con entidades bancarias.

### **I.3 Hipótesis y objetivos de la investigación**

Desde mediados de la década de los setenta hasta la actualidad, las empresas de seguros han estado sumidas en diversos e intensos procesos de cambios, con transformaciones tanto de la realidad económica-social como de su entorno más inmediato. En efecto, desde hace tres décadas y con más intensidad en la década de los ochenta, empiezan a producirse cambios que modifican el entorno del sector asegurador, entre los que destacan la incorporación a la Unión Europea, la innovación tecnológica, la desintermediación financiera y la creciente cultura financiera de los consumidores.

En consecuencia, el sector asegurador ha pasado de una situación estática y regulada a una situación dinámica y muy liberalizada, caracterizada por la complejidad, la incertidumbre y la competitividad. Como resultado, las compañías de seguros han dirigido sus esfuerzos hacia el campo de la planificación estratégica, buscando una óptima posición para hacer frente a este entorno cambiante.

El comportamiento de la empresa aseguradora, por tanto, se ha vuelto progresivamente más dinámico. En respuesta al nuevo escenario, la actividad aseguradora ha cambiado en el ejercicio de sus dimensiones funcionales, por ejemplo, en su forma organizativa, en el empleo de sus recursos humanos o tecnológicos, en el uso de los sistemas de distribución, etcétera. Además de los cambios producidos en las capacidades competitivas, también se han perfilado respuestas desde la dirección corporativa. En esta dirección, la empresa aseguradora controla su entorno haciendo uso de recursos y capacidades y definiendo su ámbito de dedicación producto-mercado. Aquí, cabría plantearse una cuestión general sobre qué tipo de actividad y qué tipo de empresas surgen en respuesta a las transformaciones del entorno.

De acuerdo con las premisas anteriores, la hipótesis a contrastar y que actúa como hilo conductor de nuestra investigación es la siguiente. El cambio del entorno es responsable de dirigir a las empresas aseguradoras hacia nuevas posiciones competitivas. En concreto, se espera una respuesta de adaptación y orientación tanto de la actividad aseguradora como de la empresa aseguradora que afronte, decididamente, los cambios procedentes tanto del entorno más inmediato como del contexto sociocultural, político, económico y legislativo. Una de las respuestas de adaptación que se plantea el seguro es su relación con la banca, lo que conforma una nueva visión de la actividad aseguradora, con diferentes perspectivas estratégicas que se constituyen en un modo singular de competencia, tanto en su aspecto interno como externo.

Nuestro planteamiento sostiene que la respuesta estratégica de *bancassurance* constituye una salida eficiente a la nueva situación competitiva que afrontan actualmente las empresas aseguradoras, al tiempo que muestra un alto grado de coherencia con un entorno financiero cada día más “universal”.

Conforme a éste planteamiento, nuestro primer cometido se circunscribe en el ámbito de la fundamentación de las relaciones banca-seguros teniendo como referente su interrelación con el entorno. En este contexto, las diversas argumentaciones confirmarán o refutarán si la transformación del entorno es determinante para promover el establecimiento de relaciones entre banca y seguros. En segundo lugar, trataremos de formular y expresar de forma sistemática las distintas perspectivas estratégicas de esta relación, que constituyen el paradigma competitivo y empresarial de la actividad aseguradora.

A lo largo del trabajo, la contrastación de diferentes hechos empíricos ha permitido que afloren consecuencias de las hipótesis, es decir, sub-hipótesis empíricas que han contribuido a enriquecer los resultados de la investigación.



Desde este planteamiento nuestro deseo es el de profundizar en el conocimiento del fenómeno banca-seguros, considerándolo desde la doble óptica de producción y distribución. Desde la producción, consideramos esta relación como una nueva forma de producir seguros bajo las dimensiones competitivas del banco o caja de ahorros y, desde la óptica de la distribución, la consideramos como un nuevo canal asegurador.

En ambos enfoques subyace el hecho de que la empresa aseguradora y la actividad de *bancassurance* existen por la disposición de recursos y capacidades que las sitúan en una nueva posición competitiva frente al entorno. En el primer enfoque se considera una nueva empresa aseguradora que surge como consecuencia de internalizar transacciones que podrían pertenecer al mercado y que se integra bajo el dominio del banco. Por estas razones se desarrolla la integración vertical, de manera que la actividad aseguradora se integra y jerarquiza bajo la organización bancaria. En el segundo enfoque, sin embargo, la nueva posición competitiva está determinada por el banco como canal de distribución.

Una vez expuestas las premisas e hipótesis de trabajo esbozamos, finalmente, lo que pretende ser nuestra aportación en este trabajo de investigación. En primer lugar, tratamos de sintetizar el cambio procedente del entorno general y específico para aportar algunas de las reflexiones sobre cómo estos cambios trascienden en la institución aseguradora y en su comportamiento estratégico.

De las diversas respuestas pretendemos avanzar en la delimitación conceptual y estratégica del término *bancassurance*. Con esta finalidad hemos sistematizado una doble perspectiva del concepto, que será interpretado bajo la luz de diversas teorías. En este cambio de la empresa aseguradora se conjugan dos realidades antes separadas, el banco como empresa y el seguro como actividad. En consecuencia, la *bancassurance* como institución y

actividad aseguradora se configura como una respuesta estratégica viable a los requerimientos actuales del mercado y del entorno.

En definitiva, sobre esta base y conscientes de nuestras limitaciones hemos pretendido llevar a cabo un nuevo sesgo del fenómeno banca-seguros, realizando, desde la perspectiva adoptada, una nueva aportación al debate actual sobre las relaciones banca-seguros. Sin duda, un trabajo sujeto a crítica en la medida en que el fondo de investigación acometido no se encuentra en reposo, sino que está en constante mutación y la visibilidad desde la superficie es muy limitada. No obstante, hemos tratado de acercarnos lo máximo posible a este aspecto del conocimiento tratando de reunir de la mejor manera los requisitos formales exigidos por una investigación científica.

#### **I.4 Consideraciones metodológicas**

El propósito de este apartado es hacer explícito el esquema de trabajo y el desarrollo de las ideas que nos van a permitir explicar los fenómenos que están ocurriendo en el sector asegurador, en particular, la relación banca-seguros. La perspectiva adoptada nos lleva a utilizar preferentemente el análisis estratégico como marco de referencia sobre el cual se guiará esta investigación.

El comportamiento estratégico de la empresa es uno de los campos de estudio que más ha evolucionado en los últimos años. Ésto se debe a una serie de aportaciones de la nueva economía industrial que, junto a otros enfoques teóricos, han permitido avanzar en el entendimiento de los problemas estratégicos. En efecto, desde el campo de la dirección estratégica se han realizado numerosas contribuciones conceptuales que han permitido profundizar en las empresas y en sus conductas. Conceptos como grupos estratégicos, oportunidades, amenazas, barreras a la movilidad, poder de negociación, cadena de valor añadido, etc. son en la actualidad elementos de primer orden a la hora de indagar en la realidad estratégica de cualquier grupo de instituciones. Así, por ejemplo, la cadena de valor añadido de una entidad de seguros nos permite indagar en las posibilidades de interrelación del seguro con otras actividades y con las propias fuerzas competitivas del entorno.

Además de los conceptos, el enfoque estratégico conjuga bajo una perspectiva más pragmática, la realidad macroeconómica con la realidad microeconómica. En efecto, los sucesos económicos, sociales y políticos son aspectos concomitantes con los aspectos internos. De manera que ambos forman parte de las diferentes perspectivas de una misma realidad.

Acometeremos, por tanto, el estudio de la realidad aseguradora y, en particular, de las relaciones banca-seguros bajo una metodología estratégica y aplicada. En primer lugar, el enfoque estratégico es un proceso estructurado que

debe hacer frente a varios retos. Este enfoque se desarrolla a partir del estudio de la estructura competitiva del sector asegurador. Posteriormente, se plantea su desarrollo desde una óptica de “fuera hacia adentro”, es decir, considerando como referente el entorno externo y el entorno específico y avanzando hacia el conocimiento y la conducta de la empresa aseguradora. En esta fase del trabajo se requiere identificar los factores clave que contribuyen a la transformación de la estructura competitiva del sector. No obstante, cabe señalar de antemano que en este tipo de análisis, dada la complejidad y amplitud de las fuerzas competitivas que actúan sobre el sector, hay parcelas de la realidad que tal vez queden fuera de nuestro enfoque o que sólo sean consideradas de un modo tangencial.

Así pues, entre los cometidos iniciales debemos de realizar un análisis descriptivo que acometa la situación estructural y conceptual del sector asegurador. En el análisis conceptual se detallan las características generales del seguro como institución socioeconómica y, en segundo lugar, se acomete un estudio basado en las analogías del seguro con respecto a otros intermediarios financieros. Con estos estudios de características y analogías se pretenden una aproximación al sector y a su actividad.

Por otra parte, nos basamos en el método histórico para abordar la situación estructural, dado que hemos tenido que llevar a cabo un tratamiento de datos retrospectivos, apoyados en la elaboración de ratios o técnicas estadísticas que han supuesto la elaboración de índices de concentración para la industria aseguradora. Finalmente, se analizan los resultados y se exponen a modo de conclusiones. Además, llevamos a cabo un análisis descriptivo de aquellos aspectos relacionados con la propiedad y el control de grupos financieros sobre grupos aseguradores, desvelando la influencia del vínculo bancario en la situación estructural.

Este proceso estratégico estructurado desde fuera hacia adentro repasa en el estudio de las fuerzas del entorno. En esta fase se acomete el análisis de

la evolución del entorno económico, legislativo, social y cultural. Se pretende delimitar, por tanto, las relaciones de las empresas de seguros con los agentes económicos externos, con el objeto de precisar cómo influyen éstas en la acción estratégica. Con este estudio de las fuerzas del entorno abordamos las principales transformaciones que alteran la dinámica competitiva de las aseguradoras.

Esta interrelación con el entorno requiere considerar los principales aspectos que influyen en el seguro. Por ejemplo, el crecimiento económico, como un aspecto determinante del desarrollo del seguro, supone una oportunidad tanto para las empresas de seguros tradicionales como para aquellas que mantienen vínculos bancarios. Además, debemos de considerar las posibilidades que ofrecen los cambios legislativos en materia de distribución o constitución de grupos financieros, siempre con el objeto de conocer la trascendencia estratégica de estas modificaciones en el acercamiento banca-seguros. También es determinante analizar el poder de negociación de los asegurados a través del cambio sociocultural, de manera que las relaciones de las aseguradoras con sus clientes y necesidades contribuyen a configurar la estructura y el grado de competencia actual de este sector. Por último, en este procedimiento metodológico se estudian las repercusiones que para el seguro tiene el proceso de desmantelamiento de barreras del sistema financiero que conduce a la desintermediación y desregulación. En definitiva, se trata de exponer el sentido de los cambios y analizar los aspectos que inciden en el sector asegurador.

Desde la perspectiva metodológica tratamos de recabar la máxima información contextual para resolver un problema de elección estratégica. En nuestro caso el estudio del entorno competitivo se realiza para vislumbrar y comprender las posibles actuaciones que han de emprenderse a modo de respuestas estratégicas.

Las empresas aseguradoras disponen de distintas alternativas estratégicas como respuestas de adaptación al entorno. Nuestro propósito es analizar las distintas alternativas mediante un análisis descriptivo de las posibilidades estratégicas del seguro. Estas alternativas estratégicas son analizadas desde su influencia en la cadena de valor añadido, es decir, considerando aquellas actividades que se muestran más eficaces para mejorar la competitividad de la empresa aseguradora.

Entre las alternativas estratégicas consideradas subrayamos las relaciones banca-seguros. Este análisis se basa en el uso conceptual de la cadena de valor añadido, de modo que el concepto de cadena de valor añadido se transforma en instrumento de gran utilidad para estudiar las posibilidades de interrelación entre entidades financieras y de seguros, tanto en la producción como en la distribución, siempre bajo la premisa de abordar la actividad aseguradora.

Al analizar los cambios del negocio asegurador, la cadena de valor añadido se convierte en la herramienta conceptual que identifica las funciones o actividades con capacidad para transformar el modo de competir de la empresa aseguradora. En este sentido, las interrelaciones entre banca y seguros pretenden conseguir un efecto sinérgico en cualquier eslabón de la cadena de valor de la actividad aseguradora. Los efectos sinérgicos operan, básicamente, en dos direcciones: en la comercialización y en la producción. En función de estos efectos, las entidades aseguradoras tendrán interés por cooperar, integrar y ampliar su actividad a diversos negocios del ámbito financiero. Planteándose, también, la integración del seguro en otra organización empresarial para aprovechar sus capacidades, recursos humanos, tecnologías, redes de distribución, etc., con objeto de determinar una nueva posición competitiva.

Por último, hemos de señalar que la información estadística utilizada en cada uno de los temas es aquella que hemos considerado más adecuada para

la consecución de sus objetivos. Dada la diversidad de aspectos que comprende el análisis estratégico requerimos de distinta información cuantitativa y cualitativa para desarrollar los diversos epígrafes. No obstante, los datos de esta investigación se refieren a las entidades de seguros privados, es decir, exclusivamente al conjunto de entidades sometidas al control administrativo de la Dirección General de Seguros y, por tanto, excluimos la información correspondiente a la actividad tanto de las Mutuas Patronales de Accidentes de Trabajo como a la de las Entidades de Previsión Social.

Las principales fuentes de información empleadas son las publicaciones de UNESPA (Unión Nacional de Entidades de Seguros) y de la Dirección General de Seguros, junto a otros datos procedentes de fuentes nacionales e internacionales de información o de carácter privado, Datamonitor, INESE (Instituto de Estudios Superiores del Seguro), ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras) y la revista Ranking de la Economía Española.

Asimismo, el tipo de análisis estratégico nos ha obligado a consultar una amplia bibliografía sobre el tema. En este sentido, hemos consultado bibliografía relacionada con múltiples aspectos del seguro, pues el enfoque estratégico así lo requiere. De igual manera hemos consultado literatura relacionada con la teoría de empresas y la dirección estratégica, para resolver cuestiones metodológicas, si bien, en todo momento hemos pretendido ofrecer un enfoque estratégico desde la perspectiva de la economía aplicada.

La tarea de investigación documental ha supuesto un proceso de extracción y ordenación de ideas que ha constituido un elemento de reflexión intelectual basada en el contenido informativo. Posteriormente, la información es tratada conforme al proceso metodológico señalado. De ahí, la importancia que atribuimos a todo el proceso de elaboración y obtención de datos.

A lo largo de la investigación hemos hecho uso de diferentes técnicas de análisis, en función de los objetivos. Por ejemplo, para el estudio de la estructura empresarial aseguradora hemos utilizado como herramientas los distintos índices relativos de concentración. Para el análisis estratégico hemos llevado a cabo la elaboración y aplicación de técnicas multivariantes. También hemos desarrollado un análisis factorial para determinar las dimensiones competitivas del seguro, un análisis de conglomerados para deducir grupos estratégicos y un análisis discriminante para confirmar su validez. De esta forma, el análisis estadístico nos ha permitido discernir e identificar los aspectos que conforman la *bancassurance* como movimiento estratégico asegurador.

Finalmente, el ámbito temporal que comprende este trabajo de investigación está delimitado en función de las etapas del análisis estratégico. La primera etapa, que se corresponde con el análisis del entorno y estructura del sector, la hemos delimitado entre los ejercicios económicos de 1986 y 1998. La elección del año 1986 como punto de partida se justifica por varias razones, entre las que destacan la incorporación de nuestro país a la Unión Europea y el referente legislativo de la promulgación de la Ley de Ordenación del Seguro Privado, Ley 33/1984 de 2 de agosto y su reglamento - aprobado por Real Decreto 1.348/1985 de 1 de agosto de 1985- donde se impulsa el proceso de reordenación y modernización del sector asegurador. Asimismo, consideramos este mismo período para analizar la estructura competitiva del sector, estudiando la trayectoria de la demanda y de la oferta.

En cambio las consecuencias estratégicas están delimitadas temporalmente en la década de los noventa, en la que se aprecian las primeras referencias económicas, empresariales y de mercado que permiten constatar la existencia de relaciones banca-seguros como movimiento estratégico. El período elegido es el que transcurre desde 1992 hasta 1998, pues el fenómeno de las relaciones banca-seguros empieza a tener consistencia y relevancia a partir de la promulgación de la Ley de Mediación de Seguros de 1992.



## I.5 Estructura y contenido de la investigación

El contenido de la tesis se articula en torno a ocho capítulos, incluyendo este introductorio y el último dedicado a conclusiones. De acuerdo con esta estructura y tras este primer capítulo que sirve de marco introductorio, tanto al ámbito de estudio como a las referencias metodológicas empleadas, se aborda el segundo de los capítulos con el objetivo de analizar y delimitar el ámbito estructural y conceptual del sector asegurador. En este capítulo ponemos de relieve la interrelación del seguro con el contexto socioeconómico, en particular el servicio que presta éste al desarrollo socioeconómico. Desde la perspectiva conceptual, tratamos de penetrar en las nociones y características que son inherentes a la actividad aseguradora, destacando los aspectos que la definen como actividad de intermediación financiera. Se evalúa, asimismo, desde una óptica macroeconómica, la función de intermediación financiera realizada por el seguro.

Desde la perspectiva estructural nos centramos en los aspectos relativos a la evolución del mercado, la oferta y la demanda aseguradora. Desde la oferta advertimos los fenómenos de concentración y concurrencia, y desde la demanda se aborda, fundamentalmente, el análisis de la evolución del gasto realizado en seguros. En la oferta, se aprecia que el seguro ha estado sumido en un proceso de reestructuración y modernización de sus estructuras organizativas y competitivas. Entre los diversos aspectos que explican este proceso de reestructuración cabe subrayar el fenómeno de la *bancassurance*. En definitiva, el capítulo segundo atiende a un conjunto de aspectos que nos aproximan, descriptivamente, a un conocimiento más exhaustivo del marco empresarial en el cual se desenvuelve el sector asegurador.

El tercer capítulo se centra con detenimiento en el análisis del entorno y su capacidad para trascender en la dinámica competitiva de las entidades

aseguradoras, haciendo referencia, principalmente, a cuatro dimensiones externas: la dimensión sociocultural, económica, tecnológica y político-legal.

En la dimensión sociocultural nos centramos, básicamente, en el estudio de los valores y actitudes de los consumidores ante el seguro. En este contexto, los consumidores a través de sus decisiones modifican los modos de actuación competitiva de las aseguradoras y, en última instancia, determinan los procesos de distribución y de producción.

Entre los factores determinantes de la dimensión económica, cabe destacar la evolución de las variables macroeconómicas como la tasa de crecimiento del Producto Interior Bruto, la tasa de inflación, los tipos de interés y la tasa de desempleo, principalmente. En este contexto, el seguro se presenta como una actividad muy interrelacionada con el resto de los sectores económicos, puesto que les presta sus servicios y, como intermediario financiero, se encuentra afectado por variables propias de la actividad financiera, como son el tipo de interés y la tasa de inflación.

Con respecto a la dimensión tecnológica cabe evaluar el impacto de los nuevos conocimientos tecnológicos, sobre todo el de la infraestructura tecnológica en los procesos de producción y distribución. Finalmente, los cambios político-legales profundizan en la legislación económica y administrativa, la desregulación financiera y el mercado único de seguros. En este sentido, cabe analizar las modificaciones legislativas específicas del seguro que afectan a campos tan relevantes como las actividades de distribución.

Posteriormente se plantean las distintas formulaciones estratégicas, a modo de respuestas consecuentes con el proceso de cambio en el entorno. El capítulo cuarto, por tanto, lo conforma el análisis de las distintas posibilidades estratégicas formuladas en el nivel competitivo y en el nivel corporativo. Las tipologías estratégicas en el campo asegurador se configuran, principalmente, teniendo

como ejes los principios de competitividad y de diversificación, con un denominador común: el reto de hacer frente a las cambiantes relaciones del entorno.

Los enfoques corporativos del seguro hacen referencia a aquellos planteamientos realizados mediante combinación de negocios relacionados. De estos enfoques surgen la *bancassurance* y la *assurfinance* que se definen como movimientos estratégicos de aproximación entre banca y seguros.

Respecto a los enfoques competitivos, las entidades aseguradoras llevan a cabo desarrollos estratégicos funcionales con objeto de mejorar su competitividad. Entre las principales orientaciones estratégicas adoptadas subrayamos la estrategia producto-mercado, la estrategia de personal, la estrategia de distribución, la estrategia organizativa y la estrategia de calidad. Entre estos planteamientos se integra, también, la *bancassurance* como una estrategia más en la distribución.

El capítulo quinto enfoca la *bancassurance* como movimiento estratégico en su interrelación con el entorno. En efecto, en este capítulo describimos aquellos factores específicos que, por su imbricación, impulsan decisivamente este acercamiento banca-seguros, al tiempo que se analizan los obstáculos o frenos. Además de exponer un ámbito de complementariedad empresarial entre entidades y actividades de banca y seguros.

Nuestro objetivo es revisar el panorama europeo de la *bancassurance*, con las principales características del entorno, destacando los modelos competitivos que más se desarrollan en Europa.

El sexto capítulo profundiza en el planteamiento estratégico de la *bancassurance*, considerándola desde una doble vertiente. La primera

fundamenta la *bancassurance* como canal de distribución asegurador, pues se basa en la utilización de redes bancarias como dimensión competitiva de la actividad aseguradora, teniendo como objetivo estratégico la comercialización de productos aseguradores. La segunda vertiente aborda la *bancassurance* como actividad aseguradora, diferenciándose de los planteamientos competitivos tradicionales. Esta actividad aseguradora se realiza bajo las dimensiones y capacidades competitivas de la entidad bancaria.

Nuestro próximo cometido tratará de abordar los diversos planteamientos competitivos de este acercamiento banca-seguros mediante el análisis empírico. En consecuencia, el séptimo capítulo analiza los diferentes comportamientos estratégicos de las aseguradoras mediante la elaboración de grupos estratégicos. El objetivo es conocer la posición competitiva a través del análisis de los recursos empleados e identificar las respuestas estratégicas de las aseguradoras en el ámbito producto-mercado. Además, se pone en evidencia la interacción existente entre vinculación bancaria y las diferentes dimensiones competitivas, externa e interna, de una compañía de seguros.

El planteamiento de este capítulo, por tanto, está basado en el análisis estratégico enfocado hacia el estudio de dos ámbitos competitivos. Un primer ámbito, que describe el comportamiento producto-mercado de las aseguradoras y un segundo ámbito que analiza las conductas de las empresas en función de los recursos y capacidades disponibles. Para contrastar, en suma, que la actividad de *bancassurance* existe en gran medida para controlar recursos y para orientar los productos, en relación con el entorno.

Para cerrar este trabajo de investigación incluimos un octavo capítulo en el que sintetizamos los aspectos más relevantes estudiados y exponemos las principales conclusiones.

## **I.6 Agradecimientos**

Debo expresar mi más sincero agradecimiento por su participación a muchas personas e instituciones que, de una u otra forma, han hecho posible esta investigación. De forma especial, mi agradecimiento más sincero para el Dr. D. Antonio Martín Mesa, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Jaén, que ha ejercido su magisterio conmigo al igual que con muchos otros compañeros, y cuyos consejos y oportunas indicaciones sobre los diversos borradores de esta investigación han permitido mejorar notablemente el resultado final de la misma.

También, quiero expresar mi gratitud al director de la tesis Dr. D. José García Roa, profesor titular de Economía Aplicada de Universidad de Jaén, que con paciencia y tesón me prestó su inestimable apoyo en la elaboración de esta investigación.

De forma particular, tengo que mencionar a mis compañeros del Departamento de Economía Aplicada, cuyo ambiente favorable de trabajo me han servido de estímulo y superación en esta tarea de investigación.

Mi agradecimiento a los profesionales de la Dirección General de Seguros, UNESPA, INESE, ICEA y en especial a la Fundación Mapfre Estudios, en la persona de Begoña González, quien continuamente me ha correspondido con sus servicios de documentación.

En la última fase de la investigación me prestó una valiosa ayuda el profesor Dr. D. José González Avi del Departamento de Econometría e Investigación Operativa, para el mi reconocimiento más sincero.

Desde estas líneas quiero también agradecer la ayuda recibida desde mi familia. A mis padres a quienes tanto debo de agradecerles y, en especial a mi mujer, por su continuo estímulo. No obstante, las deficiencias y errores existentes en este trabajo, por los que pido disculpas anticipadas, son responsabilidad exclusiva del autor.

## Capítulo II

# **Perfil conceptual y estructural del sector asegurador**





## **II.1 Introducción**

El propósito de este capítulo es delimitar las principales características conceptuales y estructurales del sector asegurador. En primer lugar, se recogen las nociones y las características generales de la actividad aseguradora, con implicaciones en el orden social, económico y empresarial. Más adelante, se desglosan los conceptos y singularidades que definen su perfil como intermediario financiero. En este sentido, el sector asegurador como generador de ahorro y canalizador de inversiones representa una vía de influencia creciente en la economía, motivo por el que acometemos un análisis macroeconómico del seguro como intermediario financiero, con objeto de posicionar al sector desde este ámbito.

En este capítulo, también, abordamos al sector asegurador desde la perspectiva del mercado, centrándonos en los aspectos relativos a la evolución de la oferta y de la demanda de seguros. Desde el ámbito de la oferta subrayamos, principalmente, los fenómenos de concentración y concurrencia empresarial, cuyo análisis se acomete a través de la elaboración de diferentes índices estadísticos. Desde el ámbito de la demanda, sin embargo, abundamos en la trayectoria mantenida por los consumidores en el gasto de seguros, resaltando, a su vez, la dependencia que el gasto mantiene con factores cualitativos, por ejemplo, aspectos demográficos y/o sociológicos, y con factores de tipo cuantitativo, básicamente, relacionando su evolución con el crecimiento económico.

En definitiva, lo que pretendemos, inicialmente, con este capítulo es aproximarnos al sector asegurador, subrayando las características y los conceptos que definen a la actividad aseguradora, por un lado y, por otro, acometiendo la estructura de mercado: oferta y demanda de seguros.



## II.2 Características generales de la actividad aseguradora

Las entidades de seguros básicamente se definen como empresas de servicios financieros asistenciales. De Larramendi, I.H. (1991, pág. 2) considera que *"La empresa aseguradora es un servicio público, gestionado privadamente, y ese carácter debe dominar su actuación y sus objetivos de gestión"*.

En primer lugar, el seguro se define como actividad de riesgo<sup>1</sup>. Este riesgo que se constituye en su objeto principal es gestionado a través de la matemática actuarial, con la ayuda de la estadística y en función de la naturaleza de cada riesgo. Según Busques, F. (1988, pág. 5) *"... el riesgo es un evento que, de realizarse, dará lugar a un siniestro"*. El seguro, en su dimensión económica de producción, gestiona y cubre este riesgo, en contraprestación se realiza un pago, denominado prima, para garantizar su cobertura. En suma, la función económica del seguro es la de transformar los riesgos individuales en riesgos colectivos, transfiriéndolos a la empresa aseguradora.

Al seguro se le reconocen, en el ejercicio de su actividad, importantes funciones en el orden económico y social. En este sentido y desde una perspectiva microeconómica, los individuos son adversos al riesgo, y el seguro trata de resolver de manera razonable la conversión de riesgos individuales por agrupación en sucesos medios ciertos. Es decir, el seguro permite tornar la "incertidumbre" en una mayor seguridad, lo que afecta al patrimonio de las entidades o de los individuos que intervienen en una sociedad (Segura J.; 1995, pág. 22). Por lo tanto, el seguro contribuye a sostener y equilibrar el sistema económico, minimizando o en su caso, eliminando los riesgos personales y/o empresariales.

En este contexto, se establece una interrelación entre el desarrollo económico y la actividad aseguradora. Por un lado, el desarrollo económico

---

<sup>1</sup> El riesgo significa contingencia o proximidad de un daño, con connotaciones de seguridad y peligro, pudiendo definirse como la posibilidad de que ocurra un daño económicamente desfavorable.

ofrece mayores posibilidades de cobertura al adquirir bienes y servicios y al generar mayor ahorro. Además, el desarrollo del sector asegurador está condicionado por el modelo económico y social que se adopte en un país. De forma que es factible relacionar "... *la posible evolución del sector, según la opción del modelo económico-social y de desarrollo elegido, en cuanto éste originará un mayor o menor grado de intervención del Estado en dicho proceso*" (Flores, T.; 1992, pág. 8). A lo anterior, cabe añadir que el seguro está condicionado por aspectos como la distribución de la renta, el sistema fiscal vigente y la propia estructura económica del país.

Por otro lado, el seguro fomenta el desarrollo económico en su cometido de eliminar riesgos. En este sentido, el seguro facilita la creación, construcción y montaje de complejos industriales cada vez más arriesgados y, con su función indemnizatoria, permite la sustitución y reparación de los elementos siniestrados, sosteniendo la producción y los puestos de trabajo. Finalmente, la inversión de sus reservas, técnicas y patrimoniales, es una fuente de financiación para el desarrollo de nuevas empresas industriales y agrícolas, así como la ampliación de las ya existentes (Busques, F.; 1988, pág. 62). En esta opinión, se subrayan dos rasgos por los que el seguro contribuye al desarrollo económico: el seguro contribuye a mantener la capacidad técnica y productiva de la economía; y, en segundo lugar, en su faceta de institución inversora contribuye a la financiación de las actividades productivas.

En consecuencia, el seguro mediante su función económica y social consolida el bienestar social, de una forma independiente, sin la tutela del Estado y procurando una natural redistribución de la riqueza a través del pago de las primas, lo que implica repartir, entre los miembros de la comunidad asegurada, las pérdidas que afectan a algunos de ellos.

Con el propósito de garantizar este carácter social del seguro, las autoridades públicas están obligadas a establecer controles específicos sobre la empresa aseguradora, regulando administrativamente sus productos, sus canales de distribución y garantizando su solvencia. De hecho, el espíritu legislativo vertido en las dos principales leyes del seguro de la última década se

centra en la ordenación y el control de las entidades aseguradoras. Respecto al control, se prevé una función de vigilancia por parte de la Administración, basada en regular las condiciones de acceso al ejercicio de la actividad y sanear el sector evitando que las aseguradoras incurran en insolvencia y adoptando las medidas correctoras que produzcan el mínimo perjuicio para los asegurados. En definitiva, una industria del seguro potente y ordenada contribuye a fomentar el ahorro popular y a preservar la estabilidad social, favoreciendo el logro del principio de solidaridad, reconocido en distintos artículos de nuestra Constitución.

Como ya se ha señalado, el seguro exige una contraprestación monetaria para cubrir los distintos riesgos. Estos recursos obtenidos vía primas se gestionan para cubrir los costes de administración, para indemnizar en caso de siniestro y, por último, como actividad empresarial son recursos que remuneran al capital. Para Dessal, R. (1977, pág. 62) *"El asegurador, en el momento en que percibe una prima, adquiere un compromiso por lo que tiene que reservar una parte de la suma recibida; posteriormente, al producirse un siniestro, tiene que pagar la cantidad en que se evalúe. El conjunto de estos compromisos que recibe el nombre de provisiones técnicas, ocupa el lugar más importante en el pasivo de las compañías de seguros"*. Este pasivo se canaliza posteriormente hacia los mercados financieros, incorporando un beneficio financiero derivado de su gestión, también, considerado como proceso de producción<sup>2</sup>.

Por lo tanto, el seguro, a posteriori, actúa ejerciendo una función de intermediación financiera, canalizando el ahorro captado hacia los diferentes mercados financieros. En el desarrollo de esta labor se comporta como un inversor institucional, captando un ahorro de formación contractual que posteriormente es invertido en diversos activos financieros.

---

<sup>2</sup> En particular en las primas vida, con una inherente naturaleza financiera.

Así pues, cabe caracterizar a la función financiera del seguro como paralela a su función principal, con importantes flujos financieros que las empresas aseguradoras deben de colocar de forma eficiente en mercados financieros, asumiendo, también, un rol de intermediación para la formación bruta del capital. En este cometido, el sector asegurador como generador de ahorro y canalizador de inversiones, representa una nueva influencia de la actividad aseguradora sobre la economía. En opinión de Esteban, L. (1993, pág. 15) "*... las peculiares características de tal actividad les permiten canalizar un esquema de ahorro y financiar un tipo de inversiones sustancialmente distintas de las realizadas por otras instituciones financieras*". Busquets, F. (1988, pág. 62) señala, también, que "*El seguro de vida es un factor de estabilización monetaria, en su función de ahorro, pues retira sus primas del consumo inmediato y las canaliza hacia la inversión a largo plazo*".

Desde la perspectiva operativa, las compañías de seguros se diferencian de otros intermediarios en su estructura financiera para acometer la actividad aseguradora, "*... el capital fijo que necesita es relativamente pequeño, y su capital circulante se lo prestan los propios clientes a cuenta del producto que ha de empezar a fabricar en ese momento (la seguridad, y que ya ha venido cobrándolo por adelantado). Por ésto, teóricamente, sus necesidades técnicas de financiación son muy pequeñas. Por otra parte el "producto" que se comercializa, la seguridad, se garantiza a todos los clientes, aunque la entrega solo se efectúa a una parte de la clientela*" (Suárez-Llanos, C.; 1988, pág. 40). Además, se considera que el tiempo que transcurre desde el pago de las primas hasta que se produce el siniestro, da lugar a un cúmulo de ahorro que forma las provisiones técnicas. Por eso, desde el punto de vista financiero, el tomador de una póliza de seguros es quien proporciona recursos al asegurador para la cobertura, convirtiéndose éste en colocador de los fondos en los diferentes mercados financieros.

En el proceso anterior subyacen estructuras propias de los intermediarios financieros, es decir, ciertas relaciones con el ejercicio de la función financiera, por ejemplo: la captación de recursos vía primas, la póliza

como activo financiero y la inversión en mercados financieros. En definitiva, estas relaciones fundamentan esencialmente los principios sobre los que se ampara cualquier intermediario financiero.

Otras características generales que debemos destacar están relacionadas con el entorno asegurador. En este sentido, Martínez Rego, A. (1992a, pág. 35) señala algunas de las características del entorno asegurador de nuestro país que han de tenerse en cuenta como referente en cualquier propuesta de análisis del sector. A este respecto considera que:

- "a) Por un lado, hay que tener en cuenta su fuerte potencial de crecimiento, en función de la propia economía.
- b) Como consecuencia del alto potencial de crecimiento del sector se ha venido produciendo una intensa penetración de las multinacionales del seguro en España.
- c) El sector está sufriendo un importante proceso de reestructuración en los últimos años, con la desaparición de numerosas empresas y un aumento del grado de concentración empresarial.
- d) Otra de las características que se puede apreciar en el panorama asegurador español es la vinculación que existe, en algunos casos, entre aseguradoras y entidades bancarias."

Dentro del contexto económico nacional, la actividad aseguradora está acumulando un notable peso dentro del sector servicios, con tasas de crecimiento en su producción que superan el propio ritmo de crecimiento de la economía española. Así, la tasa de participación del seguro ha ido incrementándose progresivamente en los últimos 20 años. En concreto, en 1970 esta participación se fijaba en el 1,5 por ciento sobre el P.I.B. mientras que en 1998 se sitúa en el 5,42 por ciento. Además, hemos de considerar su potencial de crecimiento, si tenemos en cuenta la menor participación del seguro en el P.I.B. español con respecto al resto de países europeos, como lo

pone de relieve el 5,2 por ciento de participación del seguro en el P.I.B. español en 1996, frente al 10,01 por ciento de Francia, 6,6 por ciento de Alemania, 9,2 por ciento de Holanda, o el 12,6 por ciento del Reino Unido<sup>3</sup>.

Otra característica a resaltar es el proceso de reestructuración sectorial en el que se encuentra inmerso el sector asegurador. Este proceso tiene como objetivo modernizar las estructuras con el fin de mejorar su competitividad dentro del mercado europeo. Una nota predominante de este proceso de reestructuración es la constitución de un gran número de entidades aseguradoras por entidades bancarias.

Otro referente que caracteriza a la institución aseguradora es la forma jurídica adoptada para desarrollar su actividad. En efecto, las aseguradoras pueden operar bajo distintas formas jurídicas, a saber, sociedad anónima, mutualidad y cooperativa aunque de hecho únicamente las dos primeras fórmulas operan en el mercado español.

Concluimos esta aproximación general al seguro subrayando la importancia del seguro en la sociedad, que trasciende como intermediario financiero y como agente económico que se vincula al desarrollo económico, bien mediante la financiación o haciendo posible la eliminación de riesgos en los procesos empresariales o de inversión. Por último, cabe destacar el creciente peso del seguro en la actividad económica y los estrechamientos de vínculos por diversas vías con la entidad bancaria, implicada directamente en la reestructuración del sector.

---

<sup>3</sup> Vid. Comité Europeo del Seguro (1997).



## **II.3 Aspectos conceptuales del seguro como intermediario financiero**

### **II.3.1 Delimitación conceptual**

El objetivo de este apartado es el de realizar una aproximación a los principales aspectos conceptuales de la actividad aseguradora como intermediario financiero<sup>4</sup>. En este enfoque, es preciso recoger y definir aspectos que se considerarían comunes en cualquier otra institución financiera, pero que en el seguro destacan como rasgos diferenciales, por ejemplo, la concepción de la intermediación financiera desarrollada por los productos de seguros, la definición del ahorro generado por las compañías de seguros y la consideración de las pólizas como activos financieros.

En este contexto es preciso señalar que la finalidad tradicional del seguro no radica en el desempeño de la actividad financiera, sino que gira en torno a la cobertura de riesgos no financieros, es decir, aquellos riesgos que son propios de una situación familiar, patrimonial o empresarial. En esta función, la actividad financiera del seguro se genera de forma simultánea como actividad secundaria y consustancial a la primera.

A partir de esta idea, el seguro es una institución financiera que justifica su función y su actividad basándose en las mismas razones y argumentos que cualquier otro intermediario financiero. La labor del seguro como intermediario financiero se basa en la transformación de activos financieros directos en activos indirectos más acordes con las necesidades de los asegurados. En opinión de Parejo, J.A.; Cuervo, A.; Calvo, A. y Rodríguez, L. (1997, pág. 8) el proceso de transformación de activos que caracteriza a los intermediarios financieros constituye la base de su actuación, creando diversos activos, por ejemplo, cuentas corrientes, depósitos a plazo, bonos bancarios, pólizas de seguros, etc. Las aseguradoras desarrollan esta función de transformación con la emisión de pólizas de seguros, dirigidas hacia particulares y empresas que

---

<sup>4</sup> El seguro se enmarca en la categoría de otros intermediarios financieros no bancarios que, por sí mismos, no tienen capacidad de crear dinero en sentido estricto.

les permiten reducir de este modo el riesgo de sus actividades empresariales o cubrir riesgos ligados a su propia evolución vital, familiar o patrimonial.

Por lo tanto, de la actividad principal del seguro se deriva su actividad financiera, que surge, al igual que cualquier otro intermediario, a partir de las decisiones de los agentes económicos de asignación de recursos a usos alternativos, es decir, aquellas que afectan a la producción y al consumo y, por tanto, al ahorro y al intercambio (Trujillo, J. A.; Cuervo- Arango, C. y Vargas, F.; 1988, pág. 11). En este sentido, el seguro reproduce, con el mismo criterio, la actividad financiera que define a un intermediario financiero. Una función que se lleva a cabo por el trasvase de unos fondos o recursos procedentes de unidades económicas con exceso de liquidez – prestaciones por primas- hacia otras unidades económicas con déficit de liquidez, es decir, cuando tiene lugar el siniestro.

En síntesis, las aseguradoras justifican su existencia por la labor de intermediación, considerando la transformación de los activos financieros primarios en activos financieros más apropiados a las necesidades de empresas y asegurados. En este contexto, la institución aseguradora tiene como fin, aunque secundario, el de canalizar el ahorro que generan las unidades de gastos con superávit hacia las unidades de gastos con déficit. Además, la existencia de las entidades aseguradoras se debe al propio desarrollo económico, pues surgen con el objetivo de cubrir otras necesidades a las que no pueden llegar (en el caso de coberturas por daños) o no desean cubrir otros intermediarios financieros.

En este contexto, abordamos el concepto de ahorro asegurador<sup>5</sup> como aspecto que define a la intermediación financiera del seguro. Desde el punto de vista macroeconómico, el ahorro asegurador está determinado por el incremento de las provisiones técnicas<sup>6</sup> reflejadas en el pasivo del balance. Estas provisiones

---

<sup>5</sup> Desde una concepción típicamente clásica, el ahorro constituye una magnitud macroeconómica que se identifica como aquellas partes del flujo de las rentas disponibles que se difieren y no se dedican al consumo inmediato de bienes y servicios.

<sup>6</sup> Son provisiones económicas que cualquier entidad aseguradora debe realizar, para hacer frente a obligaciones futuras que surgirán una vez efectuado el cierre contable de cada ejercicio económico.

técnicas determinan la capacidad de financiación de las entidades aseguradoras. Si profundizamos en la generación de este ahorro asegurador podemos diferenciar dos naturalezas del mismo:

- En primer lugar, consideramos el denominado "ahorro puro"<sup>7</sup> captado por las aseguradoras del ramo vida. Este ahorro asegurador vinculado a los productos ahorradores-financieros del ramo de vida procede de las economías domésticas. En este ahorro existe un elemento de competencia con los restantes productos financieros del conjunto de intermediarios que concurren en el sistema financiero. En este sentido, según Prefef, I. y Clock, D.R. (1985, pág. 372), "*... el ahorro generado por el seguro de vida puede medirse por el incremento de las reservas, a las que hay que añadir las cantidades acumuladas en forma de dividendos y deducir las primas pendientes y préstamos con garantías de las pólizas*".
- El otro tipo de ahorro, al cual aludimos, es el denominado "ahorro previsión". Este ahorro se genera por el desfase que tiene lugar entre el cobro de las primas y el momento en que se pagan los siniestros. Por lo que existe un período de tiempo en el que las entidades de seguros disponen de los recursos financieros.

No obstante, hay que destacar la importancia del seguro de vida tanto por su tipo de ahorro como por el medio de obtenerlo. La generación de este ahorro se obtiene en el momento de anticipar el pago de las primas por parte de los asegurados. De este modo, las aseguradoras consiguen un volumen importante de fondos, ya que los contratos en el seguro de vida se realizan para un largo período de tiempo que comprende generalmente una duración

---

<sup>7</sup> Sobre la base de la situación de las unidades económicas individualmente consideradas, podemos afirmar que el ahorro puro, para ser efectivo en esta función reparadora, exige la constitución de una reserva igual al valor de los bienes a riesgo que se trata de proteger, pues de lo contrario resultaría insuficiente, pero he aquí que el ahorro acumulado también forma parte del patrimonio del interesado, con lo cual, en caso de ocurrir el daño previsto, se contará con los medios para restaurarlo, pero utilizando los fondos acumulados, lo que provoca que, en definitiva, el patrimonio se vea igualmente disminuido en la medida del daño original sufrido.

media entre 15 y 20 años. En esta dirección, Suárez-Llanos, C. (1988, pág. 33), concluye que *"... la característica básica y de más importancia del ahorro asegurador es su generación contractual, porque está constituido por pagos regulares que llevan implícita la voluntad de seguir realizando los pagos"*. Por consiguiente, el ahorro generado por las sociedades de seguro es considerado un ahorro a largo plazo, que favorece a la inversión por la obligación y la vinculación de respetar los pagos. En suma, es un ahorro muy estable, aunque en un principio no fuese siquiera considerado ahorro por el contratante del seguro.

Otra singularidad es la noción de intermediación financiera atribuible a los productos de seguros, con el fin de aportar un nuevo argumento a favor del carácter de intermediario financiero de las entidades aseguradoras. En este sentido y para una mayor comprensión debemos realizar una descripción previa de la concepción de intermediación financiera de los distintos productos de seguros. En primer lugar, dentro de los productos aseguradores distinguimos entre productos de ahorro, que son propios del ramo<sup>8</sup> de vida, y productos de riesgos que pueden proceder tanto del ramo de vida como del ramo no vida.

Los productos de ahorro, prototipos del ramo de vida, se caracterizan porque en su producción e intermediación garantizan una determinada rentabilidad, de forma similar a los productos típicamente bancarios. Sin embargo, además de la rentabilidad garantizada se ofrece una rentabilidad adicional en función de los resultados financieros obtenidos de las inversiones de títulos financieros. Esta circunstancia es similar a la intermediación que realizan, por ejemplo, los fondos de inversión. En este caso, los productos de ahorro del ramo de vida tienen una concepción mixta en su intermediación financiera. Es decir, en un sentido estricto, es una intermediación pura, garantizada, similar a la bancaria y, por otra parte, su rentabilidad no se garantiza, aunque por ello no deja de ser intermediación, en un sentido más amplio, como la intermediación realizada por los fondos de inversión. Los

---

<sup>8</sup> El concepto de ramo se refiere a un conjunto de riesgos de naturaleza semejante.

productos vida son, por tanto, productos de ahorro con una clara intermediación mixta (Bisch, M; 1991a, pág. 59).

Por último, las características de las pólizas de seguros se asemejan en su función y cometido a las de los activos financieros. La póliza es el contrato donde se origina el acuerdo entre tomador y la entidad aseguradora, que en primera instancia cubre riesgos reales, estipulándose el pago de primas de seguros definidas como ahorro asegurador. Las pólizas de seguros<sup>9</sup> asumen una función equiparable a los pasivos de otras instituciones financieras. Suárez-Llanos, C. (1988, pág. 35) considera que "*... si nos apoyamos en una concepción microeconómica, el tomador de la póliza es el prestamista que proporciona el crédito al asegurador*". Este crédito supone la renuncia de un consumo actual, con diferimiento en un momento futuro. En definitiva, las pólizas son activos financieros en manos de los asegurados que cumplen con la finalidad de reducir ampliamente el riesgo individual transfiriéndolo a la industria aseguradora.

Una vez realizadas estas acotaciones conceptuales se procede al análisis de los aspectos y características más relevantes de la actividad aseguradora, para tratar de identificarla en el ejercicio de su actividad y en su labor de intermediación financiera, tarea que acometemos en el siguiente apartado.

### **II.3.2 Características del seguro como intermediario financiero<sup>10</sup>**

A la actividad aseguradora se le imputan una serie de características que nos permite incluirla en la definición de intermediario financiero. Estos aspectos se confirman con el estudio de algunas analogías teóricas y, sobre

---

<sup>9</sup> Entendidas como el documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que, de forma general, particular o especial, regulan las relaciones contractuales entre el asegurador y el asegurado.

<sup>10</sup> Para la elaboración de este apartado nos hemos basado fundamentalmente en Parejo, J.A.; Cuervo, A.; Calvo, A. y Rodríguez, I. (1997).

todo, prácticas del seguro respecto a las características que definen a otros intermediarios financieros.

Para tal propósito cabe establecer, por tanto, una visión comparativa en el contexto de la teoría económica y financiera entre las compañías de seguros y las restantes instituciones financieras en sus roles de intermediario financiero y de riesgo. En este sentido, tratamos de profundizar basándonos en algunas de las razones aportadas por Parejo, J. A.; Cuervo, A.; Calvo, A. y Rodríguez, L. (1997, págs. 8-12) para definir la intermediación financiera realizada por las entidades financieras, en nuestro caso las aseguradoras.

En primer lugar, el seguro, a semejanza de otros intermediarios financieros, concilia las necesidades de terceros, pues, como conocemos, el seguro nace por la cobertura de un riesgo a una persona o empresa, mientras que en otros casos esta conciliación nace de la decisión del asegurado de demandar un producto de naturaleza aseguradora como fórmula de ahorro. En ambos casos se produce una adecuación a las necesidades específicas del asegurado, tanto si son financieras como si son de riesgo puro.

En efecto, la función de intermediación financiera está relacionada con la actividad tradicional de cubrir riesgos asociados a los bienes, patrimonios, rentas de los asegurados, sean éstos personas físicas o jurídicas. En otros supuestos, el seguro cubre una necesidad empresarial como inversión complementaria, cuya rentabilidad está en función de la rentabilidad de la inversión principal. En este sentido, se puede entender como una inversión estratégica con el fin de disminuir los riesgos de cualquier tipo de inversión. Desde esta perspectiva, en opinión de Prieto, E. (1993, pág. 79) las características del seguro que más interesan son:

- "- La rentabilidad esperada.
- El riesgo que implica.
- El grado de liquidez o necesidad que se puede satisfacer con el mismo.

Al mismo tiempo, las aseguradoras asumen el papel de mediadores en la reducción del riesgo. Sin embargo, en el seguro, el riesgo conlleva una doble acepción: por un lado el riesgo de las inversiones y por otro, el riesgo propio de su actividad principal. No obstante y a pesar de esta distinción, cabe afirmar que existen aspectos comunes en la reducción de riesgos en mercados financieros y de seguros. La dirección de riesgos no financieros – cobertura de daños - se apoya, en la diversificación de pólizas basada en la Ley de los Grandes Números, posteriormente, el seguro cuenta con la posibilidad de redistribuir los riesgos a través del reaseguro. En otras palabras, las compañías de seguros diversifican el riesgo con la combinación de un gran número de pólizas, permitiendo que ciertos componentes del riesgo sean eliminados, mientras, otros pueden ser redistribuidos a través del reaseguro.

A su vez, las compañías de seguros como intermediario financiero actúan como mediadores en la reducción del riesgo financiero de las inversiones. Esta reducción del riesgo puede lograrse mediante una adecuada diversificación de los activos financieros, consiguiendo con ello una mayor eficacia en el proceso de inversión, al obtener economías de escala en la gestión. La entidad aseguradora, a semejanza de otros intermediarios financieros, consigue reducir el riesgo financiero como consecuencia de los grandes flujos de recursos que se generan en su actividad técnica, vía captación de primas. Los riesgos financieros posteriormente se redistribuyen a través de coberturas en mercados específicos, por ejemplo, a través de los mercados de opciones y futuros financieros organizados en nuestro país para tal fin.

En este contexto de riesgo, una característica singular de la intermediación financiera de las aseguradoras es su disposición de fondos y estructura financiera. Las aseguradoras disponen de un equilibrio financiero entre los plazos de captación del ahorro - vía primas de seguros- y los plazos de inversión en activos financieros. Las entidades aseguradoras captan recursos desde una perspectiva a largo plazo y los canalizan en la misma perspectiva u horizonte temporal. En efecto, las aseguradoras garantizan unos recursos más estables generados mediante la emisión y suscripción de primas.

En el caso del ramo de vida se debe a que son contratos acordados a muy largo plazo y con cierta estabilidad, y en el ramo no vida, la estabilidad del ahorro se garantiza vía emisión y renovación de pólizas. Esta adecuación, obviamente, en sí supone un menor riesgo financiero y patrimonial, aunque en modo alguno evita totalmente la inestabilidad de las fluctuaciones de los tipos de interés.

En este orden de cosas, la función económica de los intermediarios financieros es la de reducir los costes de las transacciones financieras relacionadas con las decisiones de cartera de los agentes económicos. En este aspecto, la entidad aseguradora reduce, del mismo modo, los costes de transferencias de riesgos en términos económicos reales, ya que su intervención facilita las transacciones de intercambio en su función de cobertura para riesgos de cualquier naturaleza. En otras palabras, del mismo modo que las entidades financieras facilitan las transacciones de intercambios financieros, la existencia de empresas aseguradoras facilita las transacciones de riesgos no financieros.

En definitiva, las entidades aseguradoras desempeñan una función similar a la de otros intermediarios financieros y de riesgos, canalizando cada vez mayores fondos procedentes de los ahorradores en activos financieros y logrando minimizar riesgos financieros y reales.

Además, complementariamente, es significativo subrayar algunos de los aspectos que concuerdan entre las pólizas de seguros y los pasivos financieros de otros intermediarios financieros en lo que respecta a su liquidez. La liquidez de las pólizas de seguros depende de criterios generales y del tiempo que se precise o se estipule en la póliza para que pueda convertirse en dinero efectivo, con ninguna o escasa pérdida de valor. Si bien los valores de rescate de las pólizas no constituyen un sustitutivo próximo al dinero. Por lo tanto, las pólizas de seguros son activos con diferentes grados de liquidez, desde el rescate hasta la nula liquidez, en el caso, de cubrir el riesgo. Otras pólizas del seguro, además de satisfacer una necesidad bien a corto o largo plazo, están dotadas



de un alto grado de liquidez, el ejemplo más conocido es el seguro a prima única cuya prestación es un capital, con rescate en todo momento.

Otro aspecto destacable de la labor de intermediación de las aseguradoras es su contribución a determinar el status de información evaluando riesgos en mercados tradicionales, tanto financieros como no financieros, conformándose, por tanto, en una de las características que definen la condición de intermediario financiero del seguro. En este caso el mecanismo para mejorar el status de información es el mercado asegurador, a través de su sistema de precios, es decir, mediante las primas de seguros.

Es preciso matizar, en este contexto, que el status de información de los mercados funciona con información incompleta y asimétrica. Con información asimétrica en el sentido de que no todos los agentes participantes en el mercado tienen el mismo tipo y calidad de información; por ejemplo, sobre todos los posibles estados de la naturaleza. En opinión de Segura, J. (1995, pág. 23) “... *ésto da lugar a dos tipos de fenómenos bien conocidos en la literatura: azar moral y selección adversa, que son dos fenómenos típicos a los que debe hacer frente todo contrato de seguros que trate de resolver de manera razonable la conversión de riesgos individuales por agrupación en sucesos medios ciertos*”. El problema de azar moral se origina porque las aseguradoras no pueden conocer el comportamiento del asegurado, de manera que no pueden distinguir si un proceso se produce por azar o por un comportamiento descuidado o incluso doloso. El problema de la selección adversa se origina, también, por un problema de información asimétrica: una compañía de seguros no conoce por igual las situaciones de todos los asegurados y, en consecuencia, hay una tendencia a que se aseguren en mayor medida los individuos que incorporan mayores riesgos.

A lo anterior hemos de añadir que, en nuestra opinión, el seguro tiende a asumir una creciente función financiera, habida cuenta su presencia cada vez mayor en los mercados financieros. A esta tendencia contribuyen razones como la necesidad de liquidez, puesto que resulta un instrumento competitivo, o como el hecho de ser entidades gestoras de fondos de pensiones. Asimismo, la

asunción de esta actividad financiera la justifica Puente, A. (1992, pág. 2), señalando que *"... las entidades de seguros deben de estar preparadas para desarrollar un papel preponderante en el proceso de desintermediación financiera que se da en la actualidad, para ello el seguro debe tener una presencia destacada en su papel como intermediario financiero"*.

Por último, Suárez-Llanos, C. (1988, pág. 49) cita otros aspectos financieros propios del seguro que creemos necesario mencionar en este acercamiento inicial a la faceta de intermediario financiero, destacándose:

- "- Las primas o precio de seguro como flujo de recursos que captan de las unidades económicas ahorradoras.*
- Destacar sus recursos propios, más las provisiones técnicas a constituir para atender las prestaciones futuras contraídas que deberán colocar en el mercado.*
- Y, finalmente, la inversión de los fondos, como canalización hacia los diferentes sectores productivos."*

En definitiva, se alude a un compendio de razones que reviste a las aseguradoras de un status y funcionamiento semejante al de los demás intermediarios financieros. De estas razones subrayamos como significativas: su función en la reducción del riesgo, la conciliación de necesidades que realiza entre asegurado y asegurador y, por último, la emisión de pasivos denominados pólizas de seguros. En definitiva, estos rasgos definen a un peculiar, pero sustancial, intermediario financiero, que realiza una importante captación de fondos denominado ahorro asegurador y se constituye en uno de los principales inversores que participan en los mercados financieros.

## **II.4 Intermediación financiera del seguro: ahorro financiero neto**

El objetivo de este apartado es abordar, desde una óptica macroeconómica, la intermediación financiera del seguro. Esta perspectiva nos proporcionará una visión sintetizada de la estructura de la intermediación financiera llevada a cabo por el seguro, utilizando para ello la magnitud del ahorro financiero neto.

La cuenta de capital de cualquier sector recoge, por un lado, los recursos de capital integrados por el ahorro nacional bruto más transferencias, recursos que se emplean en la financiación de la formación bruta del capital, dando lugar a una capacidad o necesidad de financiación del sector. Este proceso tiene su contrapartida en las cuentas de operaciones financieras, constatándose el mismo resultado a través de las variaciones de activos y pasivos financieros. Por lo tanto, el análisis de esta magnitud revela si en términos netos el sector aporta o recibe recursos de otros sectores y la cuenta de operaciones financieras especifica los flujos de recursos recogidos entre sectores, pudiendo suceder que el sector asegurador, en su posición neta, otorgue financiación a otros sectores de la economía o, por contra, reciba financiación neta de estos sectores. Esta situación sintetizada por el ahorro financiero neto<sup>11</sup>, positivo o negativo, determina la capacidad o necesidad de financiación del sector.

Lo primero que conviene destacar es que las empresas aseguradoras no han dispuesto siempre de la misma posición financiera, sino que su posición ha estado caracterizada por sucesivos cambios de naturaleza cuantitativa a lo largo del tiempo, de los que pueden deducirse transformaciones de tipo cualitativo referentes al comportamiento del sector como conjunto de instituciones financieras.

El período de análisis abarca desde 1986 hasta 1998, que entendemos lo suficientemente dilatado como para manifestar los cambios de tendencias

---

<sup>11</sup> Entendido como el resultado de los distintos flujos, de activos y pasivos, que conforman y expresan el proceso de intermediación financiera del sector asegurador.

experimentados en las posiciones financieras del sector asegurador. En las tablas de ahorro financiero neto – cuadros II.1 y II.2 -, percibimos que la necesidad o capacidad de financiación del sector tiene una evolución marcada, básicamente, por dos tendencias.

La primera tendencia transcurre desde 1988 hasta 1992, destacándose el incremento de la financiación recibida. La segunda tendencia tiene lugar a partir de 1993, año en que el sector comienza a manifestar un comportamiento característico de intermediario financiero, es decir, un sector con capacidad de financiación hacia otros sectores de la economía. No obstante, 1986 y 1987 se caracterizan por la captación de mayores recursos que redundan en un ahorro financiero positivo.

En 1988, el sector asegurador se financia con un flujo de fondos netos que asciende a 1.310 mm. (miles de millones) de pesetas, de esta cantidad 847 mm. de pesetas son recursos que proceden de la reservas técnicas de seguros. En este año, la canalización fue diversa, su principales activos de inversión fueron las obligaciones y otros depósitos, con un flujo de inversión de 437 y 559 mm. de pesetas, respectivamente (cuadro II.2).

Sin embargo, en 1989, la captación total de flujos de ahorros desciende a 174 mm. de pesetas. Una de las causas que explica este descenso es la caída de las reservas matemáticas procedentes de los seguros a prima única. Este intenso retroceso en los flujos captados condiciona, por tanto, el proceso de inversión, disminuyendo diversas rúbricas de activo y, en especial, las de los activos denominados "otros depósitos", donde se materializan los flujos obtenidos en operaciones a prima única<sup>12</sup>, siendo el resultado final una reducción del flujo de estos activos por valor de -303 mm. de pesetas (cuadro II.2).

Durante los tres años siguientes, 1990, 1991 y 1992, la evolución guarda cierta semejanza con la tendencia iniciada en 1988. En 1990 se siguen

---

<sup>12</sup> Por motivos fiscales, desde 1985 se produce en España un fuerte incentivo a desviar fondos a las entidades aseguradoras en la forma de seguros a prima única; ésto incrementó muy considerablemente las cifras de producción del sector de manera coyuntural, la situación quedó regularizada a raíz de una serie de medidas legislativas tomadas en 1989. Este hecho habrá de tenerse en cuenta a la hora de realizar cualquier comparación sobre todo para el período 1985-1989.

corrigiendo las irregularidades fiscales detectadas en el sector, cuyo resultado sigue provocando una reducción, en menor cuantía, de las reservas matemáticas de primas únicas, al mismo tiempo que se advierte una expansión de los flujos de fondos captados por la emisión de primas, con dotaciones de reservas técnicas de seguros por un valor de 974 mm. de pesetas, prácticamente el 94 por ciento de los fondos captados (cuadro II.1).

Durante 1991 y 1992, la captación de recursos o pasivos financieros crece de un modo casi exclusivo por la vía de las reservas técnicas de seguros. El flujo de ahorro asegurador captado es de 978 y 973 mm. de pesetas, respectivamente, iniciándose un auge sustancial en la intermediación financiera del seguro por el lado del ahorro. Estos mayores recursos redundan, consecuentemente, en mayores fondos para la inversión. Respecto a los activos de inversión más demandados, las aseguradoras se centran en obligaciones y otros depósitos y en menor cuantía se dirigen a la inversión en créditos y activos de renta variable. En 1992, destaca el flujo de fondos destinado a activos de renta fija – obligaciones - con 544 mm. de pesetas.

En síntesis, en el período comprendido desde 1988 hasta 1992, el sector asegurador mantiene una posición financiera caracterizada por un ritmo de captación de recursos superior a la canalización de estos hacia los activos de inversión. En esta etapa, por tanto, el sector no se caracteriza por su capacidad de financiación hacia otros sectores, como es propio de otros intermediarios financieros.

Sin embargo, en la siguiente etapa, cuyo año de inflexión es 1993, se percibe un sensible incremento de la capacidad de financiación del sector asegurador hacia otros sectores de la economía, cualidad propia de otros intermediarios financieros, especialmente los bancarios. En 1993, el flujo de fondos captados como reservas técnicas de seguros asciende a 1.147 mm. de pesetas, lo que posiciona al sector en situación de financiar a otros sectores, financiación preferentemente materializada en activos de obligaciones e iniciándose una favorable inclinación por la inversión en activos de renta variable.

Durante los años comprendidos entre 1994 y 1998 se intensifica, aún más, la captación del ahorro asegurador, siendo la aportación del resto de fuentes prácticamente nula. Esta mayor expansión, iniciada en 1994, es atribuible fundamentalmente a la generalización del ramo de vida como fórmula de ahorro, prueba de ello es el flujo de ahorro destinado a la rubrica de activo "otros depósitos", donde se materializan las dotaciones por reservas matemáticas pertenecientes al ramo de vida. Además, estos flujos de captación de ahorro tienen su reflejo en los activos de inversión, redundando, principalmente, en los activos de obligaciones o renta fija. En 1998, el volumen de ahorro asegurador asciende a 2.311 mm. de pesetas.

CUADRO II.1  
 VARIACION ANUAL DE LOS EPÍGRAFES QUE DEFINEN EL AHORRO FINANCIERO NETO DEL SECTOR ASEGURADOR: PASIVO  
 (Miles de millones)

CONCEPTOS/AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Otros depósitos	113,8	200	332	-430	-160	-1	42	4	6	9	-4	15	29
Renta variable	32,7	48,6	67	67	66	39	33	24	24	72	22	39	18
Créditos	79,7	37,4	10	3	-7	78	-15	12	-12	21	1	75	394
Reservas de seguros	361	456,9	847	471	974	978	973	1.147	1.806	1.665	2.034	2.216	2.311
Otros pasivos	-52	46,8	55	43	133	-23	75	-81	58	14	-37	-294	-45
Total variación anual	535	696,5	1.310	154	1.007	1.072	1.106	1.107	1.881	1.780	2.016	2.052	2.299

Fuente: Banco de España: Cuentas Financieras de la Economía Española (1985-1987 y 1988-1998). Elaboración propia.





CUADRO II.2  
 VARIACION ANUAL DE LOS EPÍGRAFES QUE DEFINEN EL AHORRO FINANCIERO NETO DEL SECTOR ASEGURADOR: ACTIVO  
 (Miles de millones)

CONCEPTOS/AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Ahorro financiero neto	16	4.5	-46	-136	-72	-81	-88	5	42	34	157	52	54
Efectivos y depósitos	85	101.4	-52	39	-58	24	74	53	144	-50	125	71	75
Otros depósitos	141	146.6	559	-303	227	288	359	72	207	532	688	417	661
Valores a corto plazo.	3.9	15.9	41	104	17	162	-112	120	49	59	-122	25	-0,6
Obligaciones	170.5	27.8	437	62	337	316	544	564	1.431	1.265	799	793	1.034
Renta variable	4.9	23.6	73	-3	77	7	14	58	63	-25	89	351	270
Créditos	54	84.2	88	11	120	48	-41	22	12	-47	-24	22	66
Reservas de seguros	20.8	19	6	61	97	23	47	88	23	40	23	73	29
Otros activos	64	38.5	113	47	120	124	134	135	-5	38	596	352	217
Total variación anual	550	701	1.264	18	935	991	1.019	1.111	1.924	1.814	2.173	2.104	2.354

Fuente: Banco de España: Cuentas Financieras de la Economía Española (1985-1987 y 1988-1998). Elaboración propia.



CUADRO II.3  
DISTRIBUCIÓN DEL AHORRO FINANCIERO FAMILIAR  
(En porcentaje del total)

SECTORES/AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	86-98 <sup>13</sup>
Depósitos bancarios	61,38	59,72	60,44	59,93	61,35	60,16	57,63	56,94	56,35	55,82	50,58	43,68	42,50	-18,80
Inversión directa: valores	20,6	25,19	22,93	22,66	20,17	16,83	16,17	14,15	13,54	13,61	14,05	17,05	19,65	-0,95
Fondos de inversión	0,89	0,90	1,36	1,34	1,66	5,24	7,93	11,58	11,99	11,88	16,28	20,49	22,55	21,66
Fondo de pensiones	0	0	0	0	0	1,27	1,51	1,86	2,11	2,43	2,90	3,28	3,7	3,70
Seguros	2,9	3,7	5,77	6,42	7,7	7,43	7,80	7,98	8,83	9,31	9,65	9,71	9,75	6,84
Otros	10,8	10,3	9,47	9,61	9,06	9,08	8,96	7,50	7,19	6,94	6,53	5,8	1,65	-9,15
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	--
Miles millones pesetas	37.475	43.435	47.413	53.952	58.767	64.274	69.849	77.300	82.519	89.715	99.853	113.384	128.108	90.633

Fuente: Banco de España: Cuentas Financieras de la Economía Española (1985-1987 y 1988-1998). Elaboración propia.

<sup>13</sup> Tasa de variación del período.



En definitiva, el sector se caracteriza durante los últimos años por desarrollar una capacidad de financiación hacia otros sectores de la economía, siendo ésta una cualidad intrínseca de la intermediación financiera.

La evaluación de las reservas técnicas de seguros que cuantifican el ahorro asegurador desvela su creciente importancia. Esta importancia se constata, especialmente, en el aumento de su participación como activo en manos de empresas no financieras y familias, cuadro II.3. En concreto, en 1986, el ahorro asegurador representa dentro de los activos de empresas no financieras y familias el 2,90 por ciento de sus activos. En cambio, durante 1998 esta participación se eleva hasta situarse en el 9,75 por ciento del total de sus activos, de manera que las empresas no financieras y familias se erigen en su principal segmento de mercado, sujeto a una gran competitividad por parte de las restantes entidades financieras que concurren en el sistema financiero.

Esta creciente participación de las empresas no financieras y familias en el ahorro asegurador transforma y acentúa la labor de intermediación del sector, sobre todo por el lado más determinante: el de la captación de fondos o ahorro asegurador. Asimismo, el sector asegurador emerge como unidad de negocio financiero debido, también, a su proceso de canalización de fondos, es decir debido a su mayor capacidad de financiación hacia otros sectores, considerándose la intermediación financiera como actividad que aporta valor añadido al negocio.

En conclusión, el breve análisis precedente permite poner de relieve la manera en que el sector asegurador ha acentuado en los últimos años su papel como intermediario financiero, debido a la intensa captación de recursos que posteriormente son canalizados hacia otros sectores, lo que supone un proceso que le otorga un status creciente como intermediario financiero.



## **II.5 El mercado español de seguros: la oferta**

### **II.5.1 Tendencias generales de la oferta aseguradora**

A continuación, tratamos de destacar las tendencias generales de la oferta aseguradora en nuestro país, haciendo referencia a sus dos principales ramos: vida y no vida. El período de análisis comprende desde 1986 hasta 1998, con objeto de reflejar la evolución del sector y apreciar los cambios en la estructura a través de la evolución de cada ramo. El negocio asegurador lo expresamos en términos absolutos y en tasas de crecimiento, al tiempo que hacemos referencia al peso estructural de cada ramo (cuadro II.4).

En este período de análisis podemos constatar una clara tendencia general en la evolución del sector asegurador: un constante crecimiento interferido, puntualmente, por disposiciones normativas que han afectado sobre todo al ramo de vida.

En los primeros años hasta 1988, el negocio asegurador está en constante y progresivo crecimiento, tanto en el ramo de vida como en el ramo no vida. En 1986, la producción aseguradora, medida como volumen total de primas, asciende a 947 mm. (miles de millones) de pesetas; del cual el ramo no vida participa en un 57 por ciento frente al 43 por ciento restante suscrito por el ramo de vida, es decir participan con unas cifras de negocios de 544 y 403 mm. de pesetas, respectivamente.

En los próximos años, la expansión del negocio asegurador procede principalmente del ramo vida, hecho motivado por la suscripción de pólizas de primas únicas utilizadas como producto financiero con el propósito de aflorar dinero negro, en un intento de eludir la carga fiscal por parte de los asegurados. En consecuencia, el volumen de actividad aseguradora se expansiona teniendo como causa principal el incremento de las primas únicas. En 1988, con una tasa de crecimiento del 70,49 por ciento, alcanza un volumen de negocio de 595 mm. de pesetas, expansionándose el ramo de vida y el

negocio asegurador en su totalidad, como resultado la participación de ambos ramos se sitúa estructuralmente en torno al 50 por ciento.

En contra de la dinámica anterior, en 1989, el sector asegurador experimenta un sensible retroceso en su volumen de negocio, habida cuenta que el incentivo de las primas únicas desaparece. En concreto, el negocio de las primas únicas desciende hasta los 188 mm. de pesetas, descenso que se debe en parte a la adopción de medidas restrictivas, desapareciendo su atractivo fiscal y desincentivando, por tanto, la suscripción de este tipo de pólizas. El ramo no vida, al margen de esta situación, mantiene su inercia de expansión, con un volumen de negocio que asciende hasta los 1.001 mm. de pesetas en primas, con un crecimiento del 22 por ciento respecto al año anterior.



CUADRO II.4													
EVOLUCIÓN DE LAS PRIMAS EMITIDAS POR EL SEGURO DIRECTO EN ESPAÑA													
(En miles de millones y en tantos por ciento)													
CONCEPTOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total primas	947	1175	1.628	1.444	1.702	2.108	2.445	2.667	3.357	3.307	3.825	4.181	4.482
Tasa crecimiento	78	24	38,55	-11	17,7	24	16	9,08	26,3	-1,00	14,3	9,3	7,1
Primas no vida	544	721	819	1.001	1.234	1.450	1.632	1.791	1.915	2.059	2.157	2.216	2.372
Tasa de crecimiento	19,8	32,6	13,5	22,22	23,2	17,5	12,5	9,74	7,3	1,00	4,0	2,7	7,0
Primas vida	403	454	809	443	468	658	813	876	1.442	1.248	1.667	1.963	2.109
Tasa de crecimiento	41	12,66	78,19	-44,62	4,46	40,38	23,5	7,8	65,0	-1,00	29,5	17,8	6,4
Primas únicas	306	349	595	188	169	258	393	382	882	624	957	1.163	1.211
Tasa de crecimiento	N.D	14,05	70,49	-68	-10	52,66	52,3	-2,0	134	25	53	21	7,5
Primas periódicas	97	105	214	255	299	400	420	494	560	624	710	802	898
Tasa de crecimiento	24,3	8,25	103	10,1	17,2	33	5,0	17,6	12,1	11,4	13	12,7	12
N.D: no disponible													

Fuente: Fundación Mapfre estudios (varios años). Elaboración propia



A partir de 1989<sup>14</sup> se mantiene la tendencia de crecimiento que perdura hasta 1998, a excepción del año 1995. En los primeros años, el sector asegurador está marcado por la situación económica, a pesar de que en algunos años concurren una coyuntura económica desfavorable se constata un auge del seguro, en particular del ramo de vida.

Asimismo, cabe constatar el mayor auge de las primas periódicas, y por tanto, del ramo de vida destacándose “... *el mayor crecimiento registrado por los ramos enfocados a la protección de las familias y particulares y en menor grado los ramos relacionados con las coberturas empresariales*” (Fundación Mapfre Estudios; 1993, pág. 5). En este sentido, comienzan a manifestarse las ventajas del seguro de vida como fórmula de ahorro.

El ramo de vida aumenta sus expectativas como consecuencia de una idea colectiva que se arraiga en la sociedad española del difícil mantenimiento de las prestaciones sociales estatales, que se traduce en una demanda creciente del seguro de jubilación. También, cabe considerar la expansión del ramo no vida. En concreto, en 1993, los ramos que mayor crecimiento presentan son responsabilidad civil (19,8%), enfermedad (24%) y asistencia en viajes (23,1%) (Fundación Mapfre Estudios; 1994, pág. 7).

Paralelamente, en el transcurso de estos años, el sector comienza un proceso de reestructuración interna con connotaciones, tanto en el proceso de modernización como en el proceso de concentración del sector. En efecto, el sector asegurador asume un proceso de modernización, caracterizado por una gestión de inversiones más activa, la innovación de productos, organizaciones más flexibles, etc. En cuanto a su evolución destaca su crecimiento acompañado de una mejora de los resultados, motivado en parte por la disminución progresiva de la siniestralidad.

---

<sup>14</sup> En estos años, principalmente durante 1990, se mantiene la reacción a las medidas adoptadas para regular la situación anómala de las primas únicas como refugio del dinero negro, que depara un reducción del volumen de primas únicas.

En definitiva, la tendencia es de fuerte crecimiento, en concreto, se alcanzan, por primera vez, los dos billones de pesetas en primas durante 1991, continuando esta fuerte expansión del seguro hasta 1994. En estos años, la expansión está centrada, preferentemente, en las primas periódicas que crecen a tasas medias anuales del 16,9 por ciento. Además, esta mejora se sustenta, básicamente, en el crecimiento espectacular del seguro a prima única, motivado por la externalización de los fondos de pensiones, hecho que ha provocado que el ramo de vida en su modalidad de primas únicas registre un notable crecimiento de 0,5 billones en cifras absolutas, un 134 por ciento más que en el año 1993. Se trata, pues, del primer impacto de la Ley de Supervisión del Seguro Privado. Sin embargo, si eliminamos el efecto de las primas únicas sobre el total, el crecimiento mostrado del sector se sitúa en el 8,9 por ciento, datos que confirman que mantiene la tendencia de los años anteriores e incluso con una ligera tendencia a la baja. Los ramos no vida que mayor incremento han experimentado en 1994 han sido enfermedad con el 58,9 por ciento, responsabilidad civil con el 32,3 por ciento y asistencia en viaje con un 15,8 por ciento (Fundación Mapfre Estudios; 1995, pág. 8).

Sin embargo, en 1995 se observa un retroceso del sector. Pero, en términos generales, la evolución del negocio ha sido favorable para el seguro, ya que la caída en el volumen de contratación es atribuible, principalmente, a que durante 1994 se realizaron considerables operaciones de primas únicas debido a la externalización de los fondos de pensiones de las empresas. La misma dinámica en el crecimiento se registra en 1996, el negocio del mercado asegurador se incrementó en un 14,3 por ciento, con un volumen de negocio de 3.825 mm. de pesetas. De esta cifra 2.157 mm. de pesetas corresponden al ramo no vida y 1.667 mm. de pesetas al ramo de vida. En el ramo de vida siguen contribuyendo, de forma significativa, las operaciones de primas únicas derivadas de la externalización de fondos de las empresas y la demanda de seguros vida-ahorro generada a raíz de la entrada en vigor de nuevas medidas fiscales.

Por último, el volumen de primas del mercado asegurador español sigue una tendencia creciente hasta los 4.482 mm. de pesetas en 1998, que supone un crecimiento del 7,1 por ciento respecto al volumen de negocio del año anterior. De este negocio prácticamente 2,3 billones de pesetas pertenece al ramo no vida y 2.091 mm. de pesetas al ramo vida, con tasas de crecimientos del 7,0 por ciento y del 6,4 por ciento respectivamente. Los ramos de mayor crecimiento según UNESPA (1999) son los seguros de vida colectivos (16,18%), enfermedad (10,0 %), pérdidas pecuniarias (22,05%), crédito (6,37%) y multirriesgos (10,18%) y especialmente el crecimiento experimentado por la modalidad de unit linked (118%). Por otra parte, han registrado tasas negativas de crecimiento el ramo de caución (-9,9%) y transportes (-2,57%).

En definitiva, los datos anteriores nos permiten confirmar la magnitud del cambio acaecido en el mercado asegurador. En el período de análisis las cifras de negocio se han incrementado a un ritmo considerable, superior al resto de sectores de la economía y del propio crecimiento del P.I.B., denotando no sólo la intensa progresión del seguro, sino su consolidación en la economía española.

Otro dato significativo que se desprende del análisis anterior reside en el sustancial cambio estructural imputado al seguro de vida. Después de eliminar el sesgo de las primas únicas, en los años 1988 y 1989, el año 1990 refleja una participación estructural del seguro de vida del 27 por ciento del total del negocio asegurador. En el decurso de la década actual, el ramo ha acaparado un mayor protagonismo, hasta elevar su participación al 47 por ciento del total del negocio asegurador a finales de 1998. Este auge del ramo de vida ha estado secundado, en todo momento, por una paralela evolución en la expansión del ramo no vida.

## II.5.2 La estructura empresarial: introducción

En este apartado se completan algunos de los rasgos característicos de la oferta, a través del análisis de la estructura empresarial del sector asegurador, aspectos como el número de aseguradoras concurrentes, las cuotas de mercado por grupos de entidades, la participación extranjera, la participación bancaria y la elaboración de índices de concentración tanto absolutos como relativos. En suma, pretendemos un conocimiento más preciso del marco empresarial en el que se desenvuelve la empresa aseguradora.

Los procesos de concentración del sector asegurador tienen constancia a través de un doble proceso: la reducción del número de entidades concurrentes y el incremento de la dimensión media de las propias entidades aseguradoras. De ahí que empleemos dos medidas complementarias para medir el grado de concentración de un sector. La primera medida hace referencia a una concentración absoluta que tiene como objetivo analizar, conjuntamente, las distintas cuotas de mercado en función del número de aseguradoras. La segunda medida trata de desvelar, en última instancia, las diferencias de tamaño y su convergencia hacia una estructura competitiva determinada, teniendo como situaciones extremas la competencia perfecta y el monopolio.

El análisis de este contexto, teóricamente, nos justifica que una estructura competitiva atomizada junto a una desigual distribución en el tamaño empresarial son referentes propios de mercados poco evolucionados, mientras que una mayor concentración de negocio y una equiparable dimensión empresarial representan mercados mucho más desarrollados, tanto en la oferta como en la demanda. Asimismo, los fenómenos de reestructuración pueden ser considerados tanto como una respuesta a las presiones de una competencia cambiante, como una anticipación de acontecimientos futuros; son, por tanto, defensivos y ofensivos al mismo tiempo (De Joung, H. W; 1990).<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Cita tomada de Martínez Serrano, A.; Picazo Tadeo, A.J.; Rochina Barrachina, M.E. y Sanchís Llopis, J.A. (1995, pág. 97).

Nuestro propósito, al examinar la estructura empresarial aseguradora, es evidenciar, básicamente, la evolución del número de aseguradoras y las diferencias empresariales de las empresas que han operado y operan, actualmente, en el mercado asegurador. Abundaremos, no obstante, en otros aspectos complementarios y trascendentes como son las vinculaciones del mercado asegurador con grupos aseguradores extranjeros y bancarios, con objeto de profundizar en la estructura del sector.

### **II.5.3 Rasgos estructurales**

El sector asegurador español, en comparación con otros países europeos, se ha caracterizado por la concurrencia de un elevado número de compañías de seguros de reducida dimensión. En efecto, nuestro sector asegurador se ha singularizado, tradicionalmente, por una fuerte atomización. Este aspecto ha estado presente en el punto de mira de la Administración, intentando paliar esta situación mediante reformas en el ordenamiento jurídico que impulsaran, decisivamente, el proceso de concentración. En consecuencia, a partir de la década de los ochenta se aprecia una tendencia a la disminución del número de entidades, que persiste, con más o menos intensidad, durante la última década (cuadro II. 5).

Una de las causas, por tanto, que ha impulsado la reducción del número de entidades aseguradoras ha sido el cambio legislativo, que ha operado en un doble sentido. En primer lugar, con la liberalización de los controles administrativos, que según Esteban, L. (1993, pág. 13) "*... habían contribuido, junto a otros factores, a la formación de un mercado sumamente homogéneo en sus condiciones de competencia*". En segundo lugar, actuando sobre los requisitos financieros y técnicos que garantizan la operatividad de las entidades aseguradoras y dotando a los órganos de control de medidas disciplinarias mucho más severas.

En esta línea, la Ley 33/1984, de 2 de agosto, sobre la Ordenación del Seguro Privado se fijó, entre otros objetivos el de fomentar la concentración de entidades aseguradoras, persiguiendo una reestructuración del sector con el

propósito de crear grupos de empresas más competitivos. Más recientemente se promulga la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados persistiendo en el mismo objetivo de fomentar la concentración, proporcionando ciertas pautas genéricas que instrumentalizan los procedimientos de concentración en las entidades aseguradoras.

Así pues a partir de 1984 y debido a la entrada en vigor de la Ley sobre Ordenación del Seguro y la creación de la Comisión Liquidadora de Entidades Aseguradoras (CLEA), se inicia un proceso de reducción en el número de entidades prosiguiendo sus efectos en 1986 y 1987. El resultado de este proceso, contemplado en el cuadro II.5, es un descenso en el número de entidades aseguradoras, de 592 en el año 1984 a 475 entidades en el año 1986 y a 438 entidades a finales de 1987, manteniéndose este último número prácticamente invariable en 1988 y 1989. El principal motivo de este descenso ha sido la liquidación de un número considerable de aseguradoras con graves insuficiencias en la gestión de su negocio.



CUADRO II.5  
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ENTIDADES ASEGURADORAS  
(Con plena operatividad en España)

Años	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Aseguradoras	475	438	441	442	427	446	430	415	400	379	372	392	378
Índice <sup>16</sup> (%)	100	92	93	93	90	94	91	87	84	80	78	83	79

Fuente: UNESPA: (diversos años)

<sup>16</sup> Año base 1986 = 100



En 1990, continúa la reducción del número de entidades aseguradoras, sin embargo, en 1991 se incrementa este número hasta 446. A partir de 1991, se inicia de nuevo la tendencia de reducción, debida, en muchos casos, a la absorción de entidades, con el objetivo de mejorar la gestión de las empresas absorbidas y la consecución, a través de la fusión, de organizaciones de mayor entidad que puedan aprovechar las economías de escala que existen y logren asentar una posición más firme en un mercado atomizado (Rochina M. E.; 1995, pág. 148). En otros casos se debe a la desaparición de algunos factores que anteriormente incentivaban la penetración en el sector. Por ejemplo, la adopción de una serie de medidas fiscales con las que se regula la anómala situación surgida en torno a las primas únicas. A este respecto, Esteban, L. (1993, pág. 18), expresa que esta disminución podría interpretarse de forma positiva, “... *por cuanto supone una mayor claridad en la competencia y la aplicación de códigos de conducta más profesionales y prudentes, siempre orientados a la defensa de la institución aseguradora y por tanto, como condición necesaria, de los intereses de ella dependientes*”.

Además, poco después comienzan a advertirse síntomas de recesión económica, hecho que redundará en una reducción de los atractivos que presentaban para los inversores extranjeros (Picazo Tadeo, A. J. 1995, pág. 170). En 1997 se rompe la tendencia, por lo que concurren un mayor número de entidades aseguradoras, no computándose aquellas que se encuentran en proceso de liquidación y por tanto en extinción. Sin embargo, en 1998, el número de aseguradoras vuelve a reducirse hasta 378.

En definitiva, en el período escogido, el número de entidades aseguradoras que opera en España desciende, poniéndose de manifiesto una tendencia hacia una mayor concentración del mercado. Además, todo parece indicar que en los próximos años van a agudizarse los procesos de fusión y absorción motivados principalmente por la incorporación de España a la tercera fase de la Unión Económica y Monetaria, lo que hará que “... *los grandes grupos aseguradores europeos busquen la dimensión económica y geográfica óptima de sus actividades en un mercado mucho más amplio, según sus planes y*

*estrategias,*” (UNESPA; 1998, pág. 29). En este proceso de reducción ha influido, también, el endurecimiento de las condiciones para la nuevas concesiones administrativas, conscientes las autoridades de que el sector está excesivamente atomizado.

Otro aspecto que configura la estructura empresarial del sector asegurador es la presencia de capital extranjero. En el sector seguros, una gran parte de las compras han sido protagonizadas por las grandes multinacionales del seguro - especialmente europeas -, que han buscado de esta forma ampliar sus mercados por motivos estratégicos. Estas multinacionales han absorbido empresas relativamente pequeñas con problemas patrimoniales, financieros y de gestión, con el objetivo de mejorar la gerencia y explotar las economías de escala (Rochina, M.E; 1994, pág. 141). A mediados de la década de los ochenta, el mercado asegurador español presenta un crecimiento potencial superior al resto de los mercados europeos, constituyéndose en incentivo para la penetración de aseguradoras extranjeras. En consecuencia, se ha desencadenado un incremento de la participación del capital extranjero en el mercado asegurador español. Este hecho se configura como un rasgo singular de la estructura empresarial del sector y, por tanto, de la oferta aseguradora.

Desde el año 1992 hasta 1996, la participación del capital extranjero ha estado prácticamente estabilizada, sin registrarse variaciones significativas, en torno al 42 por ciento del total del capital asegurador español. Esta situación, sin embargo, acusa un sensible descenso en 1997 y 1998. En 1988, la participación se sitúa en el 28,89 por ciento del capital total correspondiente a las entidades aseguradoras. Entre los países con mayor presencia en el seguro español destaca Reino Unido que ocupa el primer lugar con un 7,53 por ciento, seguido de Suiza, Holanda y Francia con un 4,28, 3,79 y un 3,61 por ciento respectivamente, según datos referidos al año 1998 (Dirección General de Seguros; 1999).

Asimismo, esta participación del capital extranjero capta un considerable volumen de negocio, dada la posición privilegiada de los grupos aseguradores extranjeros integrados en los veinte principales grupos del mercado asegurador

español. El cuadro II.6 recoge la penetración en el mercado asegurador español de los principales grupos aseguradores extranjeros.



CUADRO II. 6

**CUOTA DE MERCADO DE LOS SIETE PRIMEROS GRUPOS  
ASEGURADORES EXTRANJEROS EN ESPAÑA**

(En tanto por ciento)

GRUPOS EXTRANJEROS	1989	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
GENERALI	0,81	7,9	6,81	8,77	9,13	11,02	6,57	9,08
WINTERTHUR	2,17	2,6	3,08	7,35	6,08	6,00	4,13	5,37
AGF	N.C.	3,4	3,60	3,55	3,35	3,45	2,40	(*)
ZURICH	1,83	2,6	3,08	3,27	3,27	3,48	2,57	3,31
ALLIANZ RAS	1,44	2,0	N.C.	2,71	5,01	3,49	2,80	7,40
AXA	1,34	1,3	2,68	2,92	3,34	3,27	4,64	5,31
UAP	N.C.	1,2	2,32	N.C.	2,83	2,94	N.C.	N.C.
SCHWEIZ	1,01	N.C.	2,61	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
DEUSTCH VIDA	N.C.	N.C.	N.C.	2,38	1,65	0,64	0,93	1,99
BARCLAYS VIDA	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	2,87
I.N.G.	0,64	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	1,27	1,11	N.C.
TOTAL	9,24	21	24,18	30,95	30,73	34,92	25,15	35,33

N.C. No considerado entre los siete primeros grupos extranjeros (\*) En 1997, integrado en el grupo Allianz Ras

Fuente: Revista: Ranking de la economía española (diversos años). Elaboración propia





El cuadro II.6 detalla la participación en el mercado asegurador de los siete primeros grupos extranjeros. Durante el año de 1989 la participación de los siete primeros grupos aglutina el 9,24 por ciento del mercado. Sin embargo, la participación en el mercado de los grupos extranjeros se acentúa durante los próximos años hasta 1996, con el 34,92 por ciento, para descender en 1997, con una participación del 25,15 por ciento y proseguir su incremento en 1998, alcanzando una cuota de participación del 35,33 por ciento.

La presencia de estos grupos aseguradores extranjeros ha sido decisiva tanto en el proceso de reestructuración interna del sector asegurador como en su proceso de modernización. En este sentido, las principales aseguradoras extranjeras han entrado en el mercado español mediante alianzas con bancos y cajas de ahorros, como lo demuestran los acuerdos entre el BCH y la aseguradora italiana Generali, o el Banco Bilbao Vizcaya y AXA, o Banesto y AGF (Pinillos, M. J. y Martín, M. L.; 1999, pág. 124). En definitiva, los grupos aseguradores extranjeros han contribuido directamente con la aportación de sus conocimientos y técnicas al proceso de modernización del sector asegurador español, y su penetración, en algunos casos, ha estado caracterizada por el establecimiento de relaciones entre bancos y aseguradoras.

Otra de las circunstancias que caracteriza el proceso de reestructuración empresarial del sector asegurador surge de un nuevo planteamiento estratégico; este nuevo planteamiento procede de las posibilidades que ofrece la nueva Ley 9/1992, de 30 de abril, sobre la Mediación de Seguros que permite utilizar canales de distribución alternativos, por ejemplo, el canal bancario y compaginar la oferta de productos aseguradores con productos financieros.

Estas posibilidades han supuesto una nueva dirección del proceso de cambio. En efecto, las relaciones banca-seguros han supuesto un factor de competencia con el que según Alcalde, E. (1995b, pág. 408) se "*... están sometiendo a fuertes presiones a las compañías aseguradoras más pequeñas, lo que se ha traducido en un fuerte proceso, que aún continúa, de fusiones y absorciones en las compañías con el fin de hacerse más competitivas, lo que*

*justifica la caída en los últimos años del número de entidades*". Desde esta perspectiva, la reestructuración del sector si bien se debe, en primer lugar, a un proceso de absorción y fusión entre compañías de seguros. En segundo lugar, también obedece a factores de diversificación de la oferta, por ejemplo el proceso de diversificación acometido entre el seguro y la banca, el cual ha suscitado un creciente interés de las entidades bancarias por la actividad aseguradora, creándose aseguradoras subsidiarias de grupos bancarios y en la dirección contraria, un interés del seguro por los medios de distribución bancarios.

En suma, las alianzas e integraciones de bancos y cajas de ahorros con compañías de seguros, constituyéndose en grupos financieros, han contribuido a la racionalización del sector, es decir a su reestructuración empresarial. Martínez Rego, A. (1992a, pág. 42) afirma que *"... los efectos de las estrategias adoptadas por los grupos bancarios nacionales y las aseguradoras extranjeras (principalmente europeas) y, por supuesto, los grupos aseguradores españoles "independientes" pueden conducir a una industria aseguradora en nuestro país mucho más concentrada, de mayor tamaño medio y, probablemente, más eficiente"*.

Rochina, M. E. y Picazo, A.J. (1996, pág. 160) constatan que aproximadamente el 10 por ciento de las operaciones de fusión o adquisición acaecidas en el sector español de seguros en el período 1986-1991 han tenido como protagonista a una entidad bancaria y una entidad aseguradora. En el cuadro II.7, se exponen algunos de los casos más significativos de vinculación banca-seguros del mercado español. No obstante, las diferentes modalidades de vinculación serán objeto de un mayor análisis y profusión en el capítulo sexto.

CUADRO II.7 VINCULACIONES BANCO-ASEGURADORAS (Tipos de relación banca-seguros)	
ASEGURADORAS	TIPOS DE VINCULACIÓN
SISTEMA MAPFRE	Creación de una entidad bancaria
EUROSEGUROS Y SEÑORTE	100 % del BBV
AXA/ AURORA	50% del BBV
AGF UNION FENIX	Contaba con Banesto entre sus accionistas hasta hace poco tiempo, continúa distribuyendo sus seguros en la red del banco. Además tiene una participación del 5 % en el Banco Atlántico
WINTETHUR	Participación en Abbey Bank
ARGENTARIA VIDA	Pertenece a Argentaria, en cuya red de bancos distribuye sus productos
BANSABADELL VIDA Y BANSABADELL GENERALES	Propiedad del banco de Sabadell
ATHENA	Pequeña participación de Fibank, en el que vende productos vida
BARCLAYS VIDA Y PENSIONES	Pertenece al Barclays Bank
EUROVIDA	50% Banco popular y 50 % Allianz
DB VIDA	Propiedad del Deutsche bank
LINEA DIRECTA ASEGURADORA Y BANKINTER VIDA	Bankinter controla el 50 % de la primera y el 100 % de la segunda
CÉNIT	Propiedad del Banco de Santander
BANKPYME VIDA	Pertenece al Banco de la pequeña y media empresa (Bankpyme)

Fuente: Revista Actualidad Aseguradora (1995b)



CUADRO II. 7 (continuación)	
VINCULACIONES ENTRE ASEGURADORAS Y BANCOS/CAJAS	
(Tipos de relación banca-seguros)	
GRUPOS ASEGURADORES	TIPOS DE VINCULACIÓN
CASER	Cuenta entre sus accionistas con 35 cajas de ahorros
MEDITERRANEO VIDA	Pertenece a Caja de Ahorros del Mediterráneo
MNA/ASCAT VIDA/ ASCAT PREVISIÓ	Caja Cataluña controla la mayor parte de las acciones de la primera y el 100 % de las dos entidades ASCAT.
CAJA SALUD / CAJA MADRID VIDA Y CAJA SEGUROS GENERALES	Pertenece a Caja Madrid
CEP VIDA/ CEP GENERALES	Pertenece a Caja del Penedés
ESTALVIDA	Propiedad de Caja Tarragona
CATALONIA VIDA	Pertenece a Caja de Tarrasa
UNION DEL DUERO VIDA/UNION; DEL DUERO SEGUROS GENERALES	Pertenece a Caja Salamanca y Soria
ASEGURADORA VALENCIANA. (ASEVAL)	Propiedad de Bancaja
UNICORP	Controlada por Unicaja
BIHARCO	Pertenece a las Cajas Bilbao Vizcaya / Guipuzcua/ Vitoria y Alava
GAN/ UNIVYP	El grupo francés tiene significativas participaciones en los Bancos Guipuzcoano y Zaragozano.
VIDACAIXA, SEGURCAIXA Y RENTACAIXA	La Caixa controla el 50% de las dos primeras y el 100% de esta última
SA NOSTRA VIDA	Pertenece a Caja Baleares
CES VIDA	Propiedad de Caja Sabadell
SEGUROS NAVARRA	Propiedad de Caja Navarra
CASTILLA LA MANCHA VIDA	Pertenece a Caja Castilla La Mancha

Fuente: Revista Actualidad Aseguradora (1995b)



Con respecto a la vinculación banca-seguros existe varias posibilidades a la hora de dar forma a su articulación, en primer lugar, por adquisición o constitución de una filial. Por ejemplo, Euroseguros, Aurora, Banco Vitalicio, Caser, Caja Madrid Seguros, Caixa Seguros, Unión Fenix. etc. En segundo lugar, esta vinculación puede articularse mediante la creación de empresas conjuntas mediante la fórmula de "*joint venture*". Por ejemplo, la compañía Génesis creada entre Metropolitan Life y el Banco de Santander. En tercer lugar, existe la posibilidad de incorporar productos bancarios a la oferta de seguros, mediante la adquisición o creación de una filial bancaria. Por último, cabe la posibilidad de establecer acuerdos de colaboración y comercialización, por ejemplo, el mantenido por el Banco Popular y Allianz relativo a la venta de seguros.

Algunos ejemplos de vinculaciones más relevantes destacamos la unidad de negocios de seguros de Argentaria, que integra la compañía Argentaria Vida. En este grupo, la *bancassurance* es promovida a través del Banco Exterior, Caja Postal y Banco Hipotecario, así como a través de su propia correduría técnica de seguros.

Asimismo, cabe resaltar de un modo particular el impulso dado a la actividad de *bancassurance* por las cajas de ahorros, mediante la creación de CASER, con la participación de 35 cajas de ahorros confederadas. También, cabe resaltar el caso de "La Caixa", creando sus propias entidades ligadas a las oficinas comerciales e incluso participando en una entidad *joint-venture* con el grupo Fortis.

Por último, las relaciones banca-seguros han estado marcadas por una tónica general: las entidades bancarias nacionales han sido las impulsoras del acercamiento *banca-seguros*, asumiendo un papel de comprador o de creador de entidades filiales aseguradoras; en cambio, los grupos aseguradores extranjeros han optado por invertir la dirección del proceso, participando mediante adquisición minoritaria en entidades bancarias o a través de sociedades *joint venture*, con el fin de aprovechar sus redes comerciales.

#### **II.5.4 Grado de concentración**

Una vez que hemos perfilado algunos de los rasgos estructurales del seguro, tratamos de profundizar, a continuación, sobre los aspectos cuantitativos que describen el entorno empresarial asegurador. Con este propósito cabe estudiar, en primer lugar, el grado de concentración absoluta del sector asegurador y dado que las medidas de concentración absoluta no consideran aspectos como el número total de empresas que integran la industria, ni las disparidades de tamaño que pueden suscitarse entre las mismas, elaboramos, en segundo lugar, índices de concentración relativa, con el fin de contar con más elementos de juicio sobre el grado de concentración del sector.

Nuestro primer objetivo es calcular el grado de concentración absoluta del sector asegurador mediante la estimación del volumen de negocio total que controla un determinado número de entidades aseguradoras. De forma que si un número de entidades aseguradoras muestra mayor cuota de mercado se les atribuye capacidad para influir en el mercado y se supone, asimismo, que se dirigen hacia una dimensión óptima.

En primer lugar, Martínez Rego, A. (1992a, pág. 39) señala que entre los años 1980 y 1989, el sector asegurador registra una clara tendencia a incrementar su grado de concentración. El mayor incremento de la concentración se debe fundamentalmente a las cinco primeras empresas, que de 1980 a 1989 aumentaron su cuota de mercado en un 10,94 por 100, situándose en el 24,90 por ciento. En 1989 las diez primeras entidades acaparan el 35,39 por ciento, las veinte primeras el 49,84 por ciento y las cincuenta primeras entidades el 72,93 por ciento del mercado asegurador.

A este respecto, si analizamos el cuadro II.8, donde recogemos el grado de concentración absoluta del mercado asegurador, confirmamos que la concentración del sector se mantiene entre los años 1992 y 1998. En concreto, en 1998, apreciamos que las cinco primeras compañías absorben el 15,55 por ciento del mercado, descendiendo la concentración respecto a los años anteriores. La misma conclusión obtenemos si observamos la participación para



las diez y quince primeras compañías, es decir, éstas también reducen su participación en 1998, la participación de las quince primeras es del 28,16 por ciento, frente al 30,24 por ciento en 1992. En cambio, la concentración para las 25 y 50 primeras compañías prácticamente se mantiene invariable, al igual que en el conjunto de las 75 primeras entidades. En definitiva, el grado de concentración se ha mantenido prácticamente para las setenta y cinco primeras empresas, pero se ha reducido para las cinco y diez primeras, llegando a la conclusión de que el segmento correspondiente entre las 25 y las 75 primeras entidades es el que mayor negocio ha captado en los últimos años.

Paralelamente, al mantenimiento del grado de concentración, se produce una reducción del número de entidades que concurre en el sector. Las 75 primeras entidades que representan el 20 por ciento del total, ostenta el 91,2 por ciento del mercado, por lo que el 80 por ciento de las compañías restantes tan sólo capta el 8,8 por ciento del mismo. En definitiva, el negocio asegurador se halla concentrado prácticamente en las 75 primeras entidades, aumentando la concentración relativa conforme se reduce el número total de aseguradoras del sector.



CUADRO II. 8  
GRADO DE CONCENTRACIÓN ABSOLUTA DEL MERCADO ASEGURADOR  
(En tanto por ciento sobre número de entidades y sobre volumen de negocio)

ENTIDADES	1992		1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	N. E.	Primas	N. E.	Primas	N. E.	Primas	N. E.	Primas	N. E.	Primas	N. E.	Primas	N. E.	Primas
5 Primeras	1.16	22,5	1,13	17,1	1,15	24,38	1,3	18,95	1,3	18,1	1,28	17,85	1,2	15,55
10 Primeras	2,3	30,24	2,25	27,3	2,29	34,19	2,6	30,58	2,6	29,6	2,5	30,75	2,3	28,16
15 Primeras	3,48	44,55	3,38	35,6	3,44	41,82	3,95	40,77	4,0	39,4	4,0	41,48	4,1	38,81
25 Primeras	5,8	58,13	5,63	49,2	5,73	53,45	6,5	55,09	6,6	54,3	6,4	58,14	6,5	57,42
50 Primeras	11,6	80,3	11,2	69,3	11,47	72,41	13,1	77,72	13,3	70,05	13,25	81,25	13,2	82,71
75 Primeras	17,4	90,65	16,8	79,3	17,2	83,6	17,4	87,68	20,01	84,6	20,0	90,92	20,2	91,25

N. E. Número de entidades en términos relativos en relación con el total

Fuente: Dirección General de Seguros (varios años) y Raking (1999). Elaboración propia.



Rochina, M. E. (1995, pág. 149), confirma que en los procesos de absorción se han adquirido empresas relativamente pequeñas, con problemas patrimoniales, financieros y de gestión. Entre los motivos que han impulsado los procesos de absorción cabe citar, a falta de contrastación empírica, los objetivos de una gerencia que espera mejorar la gestión de la empresa absorbida y la consecución, a través de la fusión de organizaciones de mayor entidad que sepan aprovechar mejor las economías de escala que existen y que logren asentar una posición más firme en un mercado atomizado. Ésto puede suponer que a largo plazo las empresas pequeñas y medianas deberán redefinir su estrategia, o bien a través de una estrategia de especialización en determinados negocios o al no poder alcanzar un volumen de negocio que les permitan competir en economías de escalas deberán fusionarse con otras aseguradoras, bajo la amenaza de desaparecer (Leach, A.; 1993, pág. 107). En definitiva, la forma más común por la cual se está realizando el proceso de concentración del mercado asegurador es mediante la absorción o fusión de entidades y por la liquidación de éstas a través de la Comisión Liquidadora de Entidades Aseguradoras (CLEA).

Asimismo y en estrecha vinculación con la concentración absoluta es significativo reflejar la dimensión media empresarial por volumen de negocio de la entidad aseguradora española, estableciendo una factible comparación con los países de nuestro entorno, especialmente con aquellos que pertenecen a la Unión Europea. A este respecto, Picazo Tadeo, A. J. (1995, pág. 171) sostiene que mientras “... en 1984 el tamaño medio en España era de cinco veces inferior a la media europea, solo siete años después, (1991) se ha situado en torno al 50 por ciento, por delante de países como Holanda, Bélgica, Dinamarca y Portugal. Este incremento de tamaño medio puede permitir a la empresa aseguradora española un aprovechamiento de las economías de escala...”. Si ampliamos la dimensión temporal a 1996, cuadro II.9, constatamos que el tamaño medio de las empresas aseguradoras españolas es de 62,26 millones de Ecus, frente a los 83,85 millones que poseen como media las aseguradoras europeas, es decir se han vuelto a reducir significativamente las diferencias, situándose la dimensión

empresarial española en torno al 74 por ciento del tamaño medio empresarial de las aseguradoras europeas (cuadro II.9).

CUADRO II. 9

**DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS ASEGURADORAS EUROPEAS**

(En millones de ecus, año 1996)

Países	Producción	Compañías	Tamaño medio
Alemania	116.291	717	162,19
España	23.161	372	62,26
Francia	117.029	570	205,31
Grecia	1.659	139	11,93
Reino Unido	113.164	818	138,34
Italia	35.419	271	130,7
Holanda	27.771	506	54,88
Portugal	4.725	90	52,50
Bélgica	11.837	258	45,88
Suecia	10.340	492	21,01
Austria	10.584	78	135,69
Irlanda	4.590	149	30,80
Finlandia	8.155	57	143,07
Luxemburgo	3.029	84	32,22
Dinamarca	8.662	266	32,56
Media Unión Europea	33.094	325	83,85

Fuente: Comité Europeo de Seguros (CEA). Año 1997. Elaboración propia.





A continuación, examinamos la estructura empresarial aseguradora utilizando como herramienta de análisis los distintos índices relativos de concentración. La particularidad que entrañan estos índices es la consideración de otras características endógenas, no consideradas en el índice de concentración absoluta, por ejemplo, el número total de empresas concurrentes en el sector, así como el grado de disparidad advertida en los distintos tamaños de las aseguradoras.

El grado de desigualdad empresarial, básicamente, queda expresado por el coeficiente o índice de Gini. En cambio, la elaboración de los índices de Herfindhal y Entropía incorporan el número de empresas existentes y las posibles divergencias en sus dimensiones. En primer lugar, el índice de Gini es un índice de concentración que mide el grado de desigualdad de las empresas.

Su formulación es:

$$G = 1 + \frac{1}{n} - \frac{2}{n^2} p_m (P_1 + P_2 + \dots + P_n)$$

Siendo:

G: Índice de Gini

$P_i$ : Tamaño de la empresa  $i$  ( $i= 1, \dots, n$ )

$P_m$ : Tamaño medio

El dominio de la función es (0,1). El índice alcanza valor cero cuando existe igualdad entre las aseguradoras y eleva su valor en la medida que aumenta la desigualdad.

El índice de Herfindhal, sin embargo, permite establecer la relación entre concentración y monopolio, en el momento que incorpora simultáneamente el número de empresas y sus distintas cuotas de mercado.

Su formulación es:

$$H = c_1^2 + c_2^2 + \dots + c_n^2$$

Siendo:

H: Índice de Herfindhal.

n: número de empresas

$c_i$ : cuota de la empresa i

El dominio de la función es  $(1/n, 1)$ . Cuando existe una sola empresa, monopolio, H adopta su valor máximo,  $H = 1$ ; y cuando dado un número fijo de empresas, éstas tengan una misma cuota (mercado muy competitivo), H adopta su valor mínimo,  $H = 1/n$ .

El índice de Entropía se define como:

$$E = c_1 \times \log_2 1/c_1 + c_2 \times \log_2 1/c_2 + \dots + c_n \times \log_2 1/c_n$$

Siendo:

E: Índice de Entropía

n: número de empresas

$c_j$ : cuota de la empresa i

El dominio de la función es  $(0, \log_2 n)$ . En situación de monopolio ( $n = 1$ ,  $c_j = 1$ ) el índice toma el valor mínimo = 0 y a medida que aumenta el número de aseguradoras, el índice aumenta de manera no lineal. Cuando todas las empresas tienen cuotas idénticas ( $c = 1/n$ ), el índice alcanza su valor máximo,  $\log_2 n$ .

CUADRO II. 10					
INDICES DE CONCENTRACIÓN EN EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL					
(Valores citados y obtenidos)					
ÍNDICES	1980	1985	1989	1992	1997 <sup>17</sup>
Gini	0,799766	0,792045	0,811039	0,997269	0.9695932
Herfindhal	0,011385	0,012522	0,022363	0,02191491	0.0151568
Entropía	7,283499	7,101451	6,6066899	6,5199417	6.6246452
N.E.E <sup>18</sup>	87,8	79,8	44,7	45,6	65,9

Fuente: Martínez Rego, A. (1980, 1985,1989). Dirección General de Seguros y elaboración propia (1992 y 1997).

<sup>17</sup> Para elaborar los índices de concentración es necesario disponer del total de aseguradoras, únicamente posible a través de los datos de la Dirección General de Seguros. Éstos datos están disponibles hasta el año 1997.

<sup>18</sup> El número de entidades equivalentes se calcula de la forma siguiente:  $1 / \text{índice de Herfindhal}$ .



A la vista de los datos contenidos en el cuadro II.10 podemos deducir lo siguiente. El índice de Gini nos muestra un importante grado de desigualdad del sector entre los años 1980 y 1989 (Martínez Rego, A.; 1992a). En 1997, prácticamente, se mantiene y se acentúa esta desigualdad confirmándose que siguen existiendo un número de aseguradoras pequeñas, causantes del grado de desigualdad que prevalece en el sector.

En cuanto al índice de Herfindhal, a pesar de que sus valores distan bastante de una situación próxima al monopolio, nos expresa una tendencia hacia la concentración, aunque de escasa intensidad y con excesiva lentitud. Aunque, en 1997, se rompe dicha tendencia en consonancia con el incremento del número de aseguradoras. Además, basándonos en el índice de Herfindhal podemos elaborar otra medida significativa, a saber, el número de entidades equivalentes de igual dimensión que operaría teóricamente en el sector. Esta medida nos permite comparar la disparidad existente entre el número teórico de entidades y su tamaño medio dado, con tamaños observados en la realidad aseguradora.

En 1980, el número de entidades equivalentes es de 87,8 aseguradoras, mientras que en 1985 es algo inferior, con 79,8 compañías de seguros. A partir de 1989, sin embargo, se reduce intensamente hasta las 44,7 entidades equivalentes. Sin embargo, el número teórico de entidades equivalentes asciende a 65,9 entidades en 1997. Esta situación teórica representa a una aseguradora que se caracteriza por un volumen medio de 47.832 millones de pesetas y una cuota de mercado aproximada del 1,5 por ciento. Del ranking de entidades aseguradoras por cuota de mercado, dieciocho empresas superan este volumen medio teórico de un total de 392 aseguradoras, en 1997.

Por lo que al índice de Entropía<sup>19</sup> se refiere, la evolución es descendente, entre los años de 1980 a 1982, deparándonos, aunque con lentitud, mayores niveles de concentración y una mayor dimensión empresarial. Sin embargo, se mantiene la situación estructural del sector desde 1992 hasta 1997. En definitiva,

---

<sup>19</sup> El valor máximo que toma el índice de entropía es de 8,53.

los resultados ofrecidos por el coeficiente de Gini y los índices de Herfindhal y Entropía, nos confirman la tendencia hacia una paulatina y lenta concentración del sector, excepcionalmente frenado en 1997. No obstante y a pesar de dicha tendencia, el sector se sigue caracterizando por su elevada atomización. Por lo que el proceso de concentración debe de continuar y acelerarse en los próximos años, tanto por la reducción del número de entidades como por el incremento de su dimensión.

Concluimos, por tanto, señalando las tres vías fundamentales por las cuales ha tenido lugar una mayor concentración de las empresas aseguradoras. Dicha concentración se debe: primero, a la desaparición de empresas no viables económicamente, liberalizando cuotas de mercado que aprovecharán las empresas más competitivas, especialmente las de mayor tamaño lo que ha supuesto que se incremente el negocio asegurador de las 75 primeras entidades. En segundo lugar, a la entrada de capital extranjero que contribuye a la concentración por la adquisición e integración de empresas de mediana y pequeña dimensión. Y por último, a los procesos de fusión entre las aseguradoras o alianzas con otras entidades financieras. En este tercer sentido, un número importante de compañías aseguradoras están controladas o creadas por entidades bancarias.

## II.6 El consumo de seguros en España: la demanda

Una vez abordados los aspectos que describen la oferta aseguradora, a continuación, resulta oportuno indagar sobre el gasto realizado en el seguro por las economías domésticas, describiendo el mercado asegurador por el lado de la demanda y profundizando, al tiempo, en las motivaciones de carácter subjetivo y en los factores cualitativos que la determinan.

La demanda de seguros se concibe, básicamente, con una doble finalidad: como demanda de seguridad frente a situaciones de incertidumbre económica o personal, y, en segundo lugar, como demanda financiera para proporcionar ahorro o previsión ante el futuro. En este sentido, Pfeffer, I. y Clock, D.F. (1984, pág. 361), sostienen que entre los servicios económicos que presta el seguro están: “... 1) *la capitalización de unos posibles pagos; 2) el facilitar un procedimiento de ahorro e inversión; 3) seguridad y garantías crediticias; 4) reducción de los márgenes de inseguridad en el planeamiento de negocios, y 5) reducción de la carga social que sea resultado de la incapacidad de la víctima para hacer frente a las consecuencias financieras de las contingencias asegurables*”.

Sin embargo, los factores que explican la demanda del producto asegurador se deben a variables de muy diversa condición, por ejemplo, variables políticas, sociales, económicas, personales, etc. Por ello cabe hacer una distinción entre factores de tipo cualitativo, relacionados con aspectos demográficos o sociológicos, y factores de tipo cuantitativo, con una estrecha vinculación en función del crecimiento económico. En primer lugar, nuestro propósito reside en aclarar este compendio de variables, que repercuten en la demanda de seguros y, en segundo lugar, analizar la evolución del gasto de los consumidores en seguros.

Dentro de las variables que repercuten en la demanda de seguros, cabe subrayar, las nuevas exigencias de los clientes en su demanda de satisfacer necesidades cada vez más específicas. En particular, los productos aseguradores

se incluyen cada vez más en la cultura financiera de los consumidores, como fórmulas de ahorro- previsión.

Asimismo, los mayores niveles de educación motivan a los asegurados a demandar mejor calidad en los servicios y productos más imaginativos. Estos mayores niveles de educación les permiten comprender mejor en qué consisten los productos que compran y en qué condiciones, por lo que las aseguradoras deberán de prepararse para una clientela más conocedora y exigente en sus demandas. Por ello, el seguro de vida está percibiéndose, en un sentido amplio, como un producto de ahorro que, con la introducción de productos mixtos por parte de bancos y cajas de ahorros ha contribuido a fomentar su imagen de producto de ahorro.

Otro aspecto de la demanda que afecta al consumo de seguros es el cambio relacionado con la demografía, la cual presenta implicaciones favorables para la industria aseguradora. En este contexto, el intervalo de mayor población está situado en la banda de edad entre los treinta y los cuarenta y cinco años, segmento de población que manifiesta una mayor necesidad de adquirir un seguro, con intención de cubrir su situación patrimonial o personal. Con los cambios acaecidos en la composición de las edades, incrementándose la población de edad superior a los 50 años y el declive de los segmentos de menor edad, cabe esperar una demanda creciente de productos, servicios y rentas regulares en la jubilación y, consiguientemente, un despegue del seguro en respuesta a estas nuevas exigencias.

A este respecto, la estructura de la población española ha variado significativamente. Si en el año 1970, los menores de 15 años suponían el 26 por ciento de la población total, en contraste con el 11 por ciento que representaban las personas mayores de 65 años. En 1995 estos porcentajes se cifraban en el 19 y 13 por ciento, respectivamente. Asimismo, en las estimaciones realizados por el Instituto Nacional de Estadística, proyectando las edades para el año 2020, se



espera que el porcentaje<sup>20</sup> de la población jubilada sea superior al 18 por ciento, elevándose este porcentaje aproximadamente al 33 por ciento para el año 2040.

Abundando en las cuestiones de demografía, Zoido, F.J. y Álvarez, M.A. (1991, pág. 169) argumentan a este respecto que "*De una parte la evolución previsible de los países desarrollados, caracterizada por un progresivo envejecimiento de la población dificultará en el futuro al Estado del bienestar y la obtención de recursos suficientes para mantener los niveles de asistencia y prestaciones sociales por encima de los mínimos exigibles en los sistemas sociales democráticos*". Esta última reflexión enlaza con el candente y actual problema de garantizar las prestaciones sociales y con la fragilidad del sistema de Seguridad Social como única fuente de financiación para la población jubilada. En estas circunstancias se hace necesario un sistema complementario o alternativo que permita fórmulas de ahorro-capitalización para solventar el problema de ciertos segmentos de la población. En este sentido, la encuesta de junio de 1999 realizada por GALLUP<sup>21</sup> concluye que una amplia mayoría de los españoles, el 75 por ciento, cree razonable ahorrar por diversas razones, destacando: el sentimiento de incertidumbre, el miedo al paro, a la jubilación anticipada, a sostener a los hijos mayores en el hogar y, por parte de los jubilados el mantener su actual nivel de vida, lo cual considera improbable con unas pensiones públicas sujetas a un lento crecimiento (Alvira, F. y García J.; 1999, pág. 62).

Otra de las variables determinante de la demanda de seguros es el crecimiento económico. En efecto, el desarrollo de la actividad económica y la elevación del nivel de vida de un país crea mayor necesidad de cobertura o aseguramiento. Por el contrario, un desfavorable marco económico, con elevada inflación incide desfavorablemente en el proceso de ahorro, reduciendo el poder de compra y repercutiendo en el rescate de los capitales asegurados. Respecto al

---

<sup>20</sup> En cifras absolutas, aproximadamente 7.770.000 millones de personas tendrán más de 65 años en nuestro país en el año 2020 ( Fernández Cordón, J. A.; 1999, pág. 98).

<sup>21</sup> Las encuestas son realizadas por GALLUP para conocer cuatrimestralmente la actitudes y previsiones económicas de los españoles mayores de 18 años. La muestra es de 2.000 personas y de ámbito nacional. El trabajo de campo se realizó en junio de 1999.

tipo de interés se constituye, también, en un factor condicionante de la demanda de seguros, repercutiendo especialmente en el seguro de vida, pues una bajada del tipo de interés a largo plazo afecta al seguro de vida como producto financiero, sustituyendo la tenencia de activos a largo plazo por activos a corto plazo.

A continuación, desde la óptica cuantitativa, abordamos la demanda de seguros a través del gasto por habitante y año. El análisis de esta relación nos encauzará hacia dos reflexiones en estrecha conexión con otros dos enfoques: una primera reflexión que se obtiene con respecto a la propia evolución del gasto por habitante y año, y una segunda medida que nos describa el cambio de la estructura de demanda de seguros, ponderando el peso de los diversos ramos generales.

Con tal propósito, elaboramos el cuadro II.11 que contiene la información concerniente al gasto por habitante y año dedicado al seguro en nuestro país, desde 1986 hasta 1997. En los primeros años de la década de los ochenta, el mayor gasto por habitante y año se destina al ramo no vida, predominando la participación del ramo de automóviles.

CUADRO II. 11 GASTO POR HABITANTE Y AÑO DEDICADO AL SEGURO (En pesetas y en tantos por ciento)						
<i>Años</i>	<i>Total</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Vida</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>No vida</i>	<i>Crecimiento</i>
1986	26.042	74,38	10.427	402	15.615	21,45
1987	31.470	20,84	11.753	12,7	19.717	26,26
1988	42.748	35,94	20.810	77,06	21.938	11,26
1989	39.761	-6,99	11.861	-43,00	27.900	27,17
1990	42.485	6,85	12.019	1,33	30.466	9,19
1991	52.297	23,0	16.704	38,90	35.593	16,82
1992	60.996	16,60	20.718	24,03	40.278	13,16
1993	66.743	9,42	22.316	7,71	44.427	10,30
1994	86.094	28,9	36.992	65,76	49.102	10,52
1995	86.418	1,0	35.067	-2,50	51.315	4,40
1996	97.383	7,0	42.461	17,72	54.920	7,02
1997	106.324	9,1	49.945	17,6	56.353	2,6
1998	113.408	6,6	53.110	6,3	60.247	6,9

Fuente: UNESPA (varios años). Elaboración Propia.



Partimos del año 1986, en el que tiene lugar un punto álgido en la evolución del gasto, con un significativo crecimiento del 74,38 por ciento respecto al año anterior. En este año, el gasto por habitante y año en seguros no vida asciende a 15.615 pesetas por habitante y año. En cambio, el gasto destinado al seguro de vida supuso 10.427 pesetas por habitante y año. En los primeros años, 1987 y 1988, se inicia una tendencia creciente tanto en vida como en no vida.

Otro punto a destacar en la evolución tiene lugar durante 1989, en el cual se experimenta un sensible retroceso en el gasto total por habitante y año dedicado al seguro. La causa principal que lo provoca es el fenómeno de las primas únicas que acontece en 1988. A partir de 1989 se regula legislativamente este fenómeno, que conlleva una sensible reducción del consumo de los productos de vida. No obstante, a partir del año 1991, se recuperan los ritmos crecientes en gastos destinados tanto a los seguros de vida como a los seguros no vida.

Durante 1992 y 1993 se mantiene la dinámica creciente del gasto, aunque con menor intensidad en 1993. En estos años el gasto por habitante y año asciende a 60.996 y 66.743 pesetas, respectivamente. Finalmente, desde 1994 hasta 1998 se consideran años de recuperación y de expansión en el gasto, cabe destacar la tasa de crecimiento en 1994, que es del 28,9 por ciento. En 1997 y 1998 el volumen de gasto dedicado al seguro asciende a 106.324 y 113.408 pesetas por habitante y año, respectivamente.

Una vez analizada la evolución del gasto de los consumidores, avanzaremos sobre el segundo propósito, es decir, analizar el cambio estructural en la demanda de seguros. En este sentido, en los primeros años de la década de los ochenta, la participación estructural se centraba en el gasto no vida en torno al 88 por ciento. En 1986, sin embargo, el gasto relativizado dedicado al ramo no vida representa el 40 por ciento frente al 50 por ciento del ramo de vida, reduciéndose las distancias en virtud de una mayor progresión del gasto correspondiente al ramo de vida respecto al gasto dedicado a seguros no vida.

En el transcurso de 1989, después del controvertido fenómeno de las primas únicas, la estructura de demanda cambia notoriamente en perjuicio del ramo de vida, computándose una pérdida de participación en diez puntos, es decir una participación del 30 por ciento para el ramo de vida, frente al 70 por ciento para el ramo no vida.

En cambio, durante 1993 el gasto en vida se revitaliza elevando su participación al 33,4 por ciento, a pesar de los años de recesión y el no vida representa el 66,6 por ciento. En los años 1994 y 1995 se mantiene la expansión. Finalmente, en 1998, la estructura de demanda se conforma con un 53 por ciento para el ramo no vida y un 47 por ciento para el ramo vida.

Además, es significativo señalar que el ramo de vida por sus características es un ramo de naturaleza financiera y su crecimiento es imputable a un mayor desarrollo y una mayor implantación del seguro como competidor activo del sistema financiero, concurriendo de un modo competitivo con otros intermediarios financieros, particularmente bancarios, por la captación del ahorro procedente de las economías domésticas.

En definitiva, la demanda de seguros se explica, básicamente, por variables económicas y personales. El crecimiento potencial del gasto de los consumidores en seguros se verá favorecido por el crecimiento económico general y por un cambio de actitudes y condiciones cada día más favorables hacia el seguro.

## **II.7 Conclusiones**

En este apartado del capítulo dedicado a las conclusiones cabe extraer algunas de las reflexiones más significativas que se han desvelado a lo largo del mismo. Nuestra intención es encauzar estas conclusiones en la doble vertiente propuesta inicialmente: conceptual y estructural.

En el plano conceptual, la primera conclusión se circunscribe a una de las cualidades implícitas del seguro en su papel como institución financiera que fomenta el desarrollo socioeconómico. Esta contribución se produce a través de una doble vía: el seguro actúa como garante de la economía productiva, facilitando, por ejemplo, montajes industriales, construcciones, reparando elementos siniestrados, etc., cumpliendo, en definitiva, una función subsidiaria en el proceso de inversión o de producción; la segunda vía pertenece al ámbito financiero del seguro, de modo que el seguro como inversor institucional se constituye en fuente de financiación contribuyendo, desde esta labor, al desarrollo de nuevos proyectos.

El seguro, también, se ocupa de transformar los riesgos individuales en riesgos colectivos. Esta transformación gestionada por las entidades aseguradoras constituye una función institucional y social. Por lo tanto, el seguro contribuye a sostener el sistema económico, minimizando o eliminando riesgos personales o empresariales y contribuyendo a impulsar nuevos proyectos industriales, garantizando su operatividad y financiación.

Además, podemos aducir razones que justifican y preservan su carácter de intermediario financiero, por ejemplo, cumple con la finalidad de transformar activos financieros directos en activos financieros indirectos, denominados pólizas más acordes con las necesidades de los asegurados. También, cabe destacar la naturaleza de su ahorro y su generación, que se obtiene en el momento de anticipar el pago de las primas por parte de los asegurados. Respecto a su naturaleza, el ahorro generado por las sociedades de seguro es considerado un ahorro a largo plazo que favorece a la inversión, puesto que se trata, desde el punto de vista financiero, de un ahorro con base contractual.

Además, el carácter de intermediario financiero se corrobora con la creciente participación del ahorro asegurador como activo en manos de empresas no financieras y familias. Este aspecto, que acentúa la labor de intermediación del sector asegurador, se traslada al proceso de inversión.

En el marco estructural, el sector asegurador durante los últimos años ha sufrido un proceso de reestructuración y modernización. La nota predominante de este proceso de reestructuración ha sido la reducción del número de entidades concurrentes, acentuándose gradualmente su concentración. Aunque en el sector asegurador aún persiste una notable atomización, con una estructura caracterizada por la elevada concentración del volumen de negocio en las entidades de mayor dimensión y la dispersión del resto del mercado entre un importante número de pequeñas entidades aseguradoras.

Del proceso de reestructuración resaltamos el acercamiento que paulatinamente se está produciendo entre el tamaño medio de las aseguradoras españolas y el tamaño medio europeo. En concreto, en 1984 el tamaño medio de la aseguradora española era cinco veces menor que el tamaño medio europeo. Actualmente estas diferencias se han reducido, con un tamaño medio de las aseguradoras españolas en torno al 74 por ciento del tamaño medio europeo. Este incremento del tamaño medio de las aseguradoras españolas implica efectos positivos sobre todo en el logro de economías de escala en la producción.

Otro de los aspectos a destacar del proceso de reestructuración proviene del fenómeno de relación entre banca y seguros. Un acercamiento realizado de diversas formas, siendo el modelo más frecuente la creación de entidades aseguradoras por entidades bancarias. En definitiva, un carácter distintivo de la reestructuración del sector ha sido la constitución de un gran número de aseguradoras teniendo como empresa matriz una entidad bancaria.

Por último, observamos respecto a la demanda de seguros su dependencia con el crecimiento económico general y con los cambios de actitudes y nuevas condiciones socio-culturales de los consumidores cada día más favorables hacia el aseguramiento. Además, las nuevas condiciones han



propiciado la expansión del seguro, y en, particular del seguro de vida, acentuado el carácter de intermediario financiero atribuido a la institución aseguradora.



## Capítulo III

# **El entorno: oportunidades y amenazas**



### III.1 Introducción

El análisis estratégico se plantea, teóricamente, en dos etapas, la primera se ocupa del análisis del entorno y la segunda de la formulación estratégica. Como paso previo a la primera etapa es necesario precisar el concepto de entorno. Siguiendo a Rowe, A.J. (1986)<sup>22</sup> el entorno "... es el conjunto de elementos o factores fuera de la empresa misma, incluyendo a las fuerzas dominantes, acontecimientos, tendencias, etc., en los que los negocios de la empresa se ven involucrados y que tienen (o tendrán) relevancia con la misma". Este concepto de entorno engloba tanto a fuerzas internas como externas, es decir, aspectos específicos de la empresa y aquellos otros de procedencia más amplia. Según, Salas, V. (1991, pág. 21), "*La empresa como realidad política se proyecta hacia el entorno general y específico*". En nuestro caso, la aseguradora busca el control de su entorno social, cultural y político. En cambio, el control de su entorno específico se explica por la capacidad de la aseguradora para imponer sus condiciones competitivas en el mercado.

En consecuencia, el análisis del entorno se delimita en dos ámbitos. Un primer ámbito que comprende a grandes rasgos las transmutaciones generales del entorno asegurador y, un segundo ámbito en el que nos proponemos identificar y evaluar las distintas posiciones competitivas de las empresas. En este capítulo nos dedicamos al estudio del entorno externo que determina el conjunto de las oportunidades y amenazas del sector asegurador. En el capítulo siguiente, nos plantearemos las distintas estrategias competitivas del seguro.

Considerando este planteamiento y a fin de acometer el estudio del entorno de las entidades de seguros, nos basamos en los presupuestos metodológicos propuestos por Porter, M. (1982) en su obra, "Estrategias competitivas. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". No obstante, este enfoque no es *per se* operativo, pues se difumina entre muchas áreas y actividades, perdiendo la visión de conjunto y añadiendo un cierto grado de complejidad y de dificultad para acometer un

---

<sup>22</sup> Cita tomada de Bueno Campos, E. (1996)

tratamiento sistemático y coherente del mismo. A este respecto y con objeto de profundizar en el conocimiento del entorno en el que se desenvuelve la actividad aseguradora se esboza un nuevo enfoque, desde nuestro punto de vista, más pragmático.

Este enfoque aporta un tratamiento sistemático del entorno, con una concepción más práctica del análisis externo. En concreto, proponemos el estudio de cuatro dimensiones de diferentes contenidos, a saber, la dimensión sociocultural, la económica, la tecnológica y la político-legal (Cuervo, A.; 1999, pág. 35). Además, cada una de estas dimensiones estará identificada con un determinado número de factores o variables explicativas, que sirven de referencia para elaborar el diagnóstico correspondiente. Su importancia está justificada por los fuertes cambios acaecidos en las dos últimas décadas. En suma, acometeremos, desde la perspectiva aseguradora, los cambios del entorno teniendo como referencia las dimensiones anteriormente consideradas.

Para ello es necesario conocer la influencia ejercida por las variables que definen el entorno, distinguiéndose entre oportunidades y amenazas. Una oportunidad es *"... un conjunto de circunstancias o situación del entorno que es potencialmente favorable para la empresa u organización objeto de estudio. Estas circunstancias pueden consistir en una necesidad del mercado aún no cubierta, una tendencia en el entorno o algún tiempo de cambio que pueden permitir mejorar la posición de la empresa. Por amenaza, sin embargo, entendemos una circunstancia o situación del entorno desfavorable para la empresa. Puede ser una barrera, sobre todo de salida del mercado, o de movilidad dentro de la industria, algún tipo de restricción o cambio en particular referente a los mecanismos de aislamiento con que la empresa cuenta para mantener su posición estratégica, o que concierna a las fuentes de las rentas o beneficios de la empresa"* (Grima, J. D. y Tena, J.; 1991, pág. 266).

En este contexto, las aseguradoras adoptan respuestas ofensivas cuando orientan sus estrategias hacia el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y, por el contrario, las entidades reaccionan con actuaciones competitivas de carácter defensivo ante las amenazas. En este sentido, la dirección

estratégica de las aseguradoras centra su atención en dos tipos de problemas estratégicos: el primero, relacionado con su ámbito producto-mercado y, el segundo, con las acciones estratégicas tendentes a obtener una posición competitiva frente al resto de empresas del sector asegurador.

En definitiva, el desarrollo de este capítulo profundizará en aquellos factores externos (oportunidades y amenazas) de carácter general que directa o indirectamente transforman el sector asegurador. A raíz de esta transformación surgen nuevos planteamientos estratégicos, en los que se establece una interrelación entre la empresa aseguradora y su entorno.





### **III.2 Identificación del entorno asegurador**

Nuestro análisis externo, como parte integrante del proceso estratégico, tiene como finalidad, sugerida anteriormente, determinar el conjunto de amenazas y de oportunidades que afecta al seguro en su actuación competitiva. En este apartado tratamos, inicialmente, de identificar los factores externos más relevantes en la determinación y evolución del entorno asegurador.

El entorno asegurador puede clasificarse en función de su complejidad y de su dinamismo. Las aseguradoras hasta comienzo de la década de los ochenta operaban en un entorno sencillo y estable, sin que factores externos incidieran de forma sustancial en su comportamiento estratégico. Durante estos años su dedicación estaba centrada en la actividad tradicional sin prestar una especial atención a los posibles cambios y nuevos horizontes, por ejemplo, a la posibilidad de desarrollar nuevas áreas de negocio o esforzarse en prestar mejores servicios o abordar nuevos productos con nuevos canales de distribución que se adecuaban a las necesidades cambiantes del cliente. En suma, las aseguradoras se desenvolvían en un entorno sencillo y mostraban una falta de interés competitivo. De hecho, las aseguradoras carecían de una visión estratégica.

Sin embargo, a partir de la primera mitad de la década de los ochenta son múltiples los factores que originan transformaciones en el sector asegurador. Estas transformaciones han surgido por cambios tecnológicos, con implicaciones muy directas tanto en la oferta como en la demanda de seguros; por cambios relacionados con la evolución de la economía, manifestándose una estrecha correlación entre crecimiento económico y actividad aseguradora; por cambios sociales, tales como el nivel cultural de la población o los cambios demográficos; y cambios legislativos. Un conjunto de transformaciones las cuales han modificado aspectos cruciales, por ejemplo, los relacionados con la distribución.

En esta identificación de factores que atañen al seguro contemplamos la posibilidad de satisfacer una demanda que ha evolucionado hacia nuevas necesidades, por ejemplo, exigiendo productos de seguros que combinen en mayor medida los componentes de ahorro y previsión. Por otro lado, la propia

tendencia del entorno macroeconómico se constituye en un factor condicionante del seguro, tanto más si tenemos en cuenta que una economía con crecimiento positivo y estable, configura un ámbito propicio para generar mayor actividad aseguradora. Por el contrario, un desfavorable clima económico en el que se acentúan diversos desequilibrios actúa regresivamente sobre la actividad aseguradora. En este último supuesto, el entorno se vuelve en contra del seguro, revelándose como amenaza.

Asimismo, el sector asegurador, ineludiblemente, se halla inmerso en diversos e intensos momentos de cambios de carácter político-legal, entre los que por su trascendencia subrayamos la creación del mercado único del seguro y las modificaciones legislativas específicas que regulan y a su vez plantean una nueva trayectoria de la actividad aseguradora, con especial intensidad en los cambios de regulación sobre materia de distribución y; finalmente, debemos de contemplar aquellos cambios como la desregulación general del sistema financiero, la desintermediación y la innovación financiera. En suma, se trata de cambios con trascendencia e influencia en el sector asegurador.

Nuestro objetivo es dejar patente la evolución de un entorno calificado como estable y sencillo hacia un nuevo entorno que paulatinamente ha ido adquiriendo mayores dosis de complejidad. El conjunto de estos cambios constituye las oportunidades y amenazas de las empresas aseguradoras, condicionando su actuación estratégica.

En definitiva, la investigación, en este capítulo, aborda un tratamiento sistemático del entorno. En este tratamiento son objeto de análisis: la dimensión sociocultural que se centra básicamente en el estudio de los valores y actitudes de los consumidores ante el seguro; la dimensión económica, que considera la evolución de las principales variables macroeconómicas, como son, las tasas de crecimiento del producto interior bruto, la tasa de inflación, los tipos de interés y la tasa de desempleo; la dimensión tecnológica, especialmente los nuevos conocimientos tecnológicos, la infraestructura tecnológica y los nuevos procesos y métodos productivos del seguro implicados en el cambio tecnológico; y,

finalmente, cabe aludir a factores políticos-legales, entre los que subrayamos la legislación económica y administrativa, la desregulación financiera y el mercado único de seguros.



### **III.3 Los cambios socio-culturales: nuevos hábitos en la demanda de seguros**

Al abordar los cambios del negocio asegurador, el principal elemento de referencia es la cadena de valor añadido, como herramienta conceptual que identifica las influencias externas con capacidad de transformar el modo de competir de la empresa aseguradora. En la cadena de valor añadido se establece una cadena secuencial de operaciones dirigidas, indefectiblemente, hacia el cliente. El cliente es el objetivo central y punto de referencia desde el cual se ha generado una gran parte de los cambios acontecidos.

El cliente se convierte, por tanto, en una de las principales referencias externas que modifica el comportamiento competitivo de las empresas aseguradoras. En efecto, las decisiones de los consumidores forman parte de la transformación del entorno y, en última instancia, determinan los procesos económicos de las empresas, especialmente los concernientes a su oferta y a su distribución.

De acuerdo con lo anterior, la transformación del contexto sociocultural del seguro se puede explicar a través de nuevas actitudes hacia el consumo, cambios en los niveles de educación, cambios en el estilo de vida, etc. En definitiva, una relación de elementos que permite vislumbrar la tendencia de los cambios en la demanda que han tenido lugar en el seguro (Johnson, G. y Scholes, K.; 1997, pág. 78). Además, una parte de este proceso de cambio sociocultural se basa en relaciones concomitantes con otros factores externos. Desde esta perspectiva, Egea, C. (1992, pág. 110) argumenta que los cambios socioculturales están muy relacionados con los avances tecnológicos y en particular con el desarrollo de las tecnologías de información. En definitiva, la mayor información produce un aumento en el nivel cultural de los consumidores con repercusiones sobre su conducta hacia los servicios aseguradores.

Además, los cambios socioculturales han estado reforzados por la entrada de España en la Unión Europea. Este cambio político, con repercusiones en el orden económico, social y legislativo, ha contribuido al acercamiento de los

hábitos de consumo de los españoles a los del resto de consumidores de los países miembros de la Unión Europea.

Este conjunto de transformaciones redundará, en último término, en una mayor cultura financiera y en una nueva conducta del consumidor ante el seguro, caracterizada por la mayor sensibilidad a los precios y a la calidad de los servicios y por un interés creciente del consumidor hacia la demanda de productos aseguradores de mayor rentabilidad financiero-fiscal. Ahora bien, esta transformación exige a las empresas aseguradoras que asuman cambios en su oferta dirigida a satisfacer las exigencias que definen a esta nueva demanda.

Acometeremos, a raíz de esta reflexión, un análisis que refleje la forma de acercarse de los españoles a los productos aseguradores y se relacione con el desarrollo de la cultura financiera. Tradicionalmente, los productos aseguradores quedaban excluidos de la cultura financiera de los consumidores y no se consideraban como fórmula de ahorro. En cambio, en la década de los noventa comienza una sensible transformación en el comportamiento del español frente a los seguros, considerándolos como “necesarios” para mantener en el futuro el nivel de vida. Además, al seguro se le empieza a pedir algo más que la mera cobertura del riesgo, ésto es, una rentabilidad financiera del producto como valor añadido.

En este contexto, las características sociodemográficas, formas de pensar y comportamientos de la población han cambiado, asumiendo una preocupación por el ahorro y la previsión. Además, en el segmento de rentas altas, el principal motivo de compra, además de la previsión, son las ventajas fiscales, en cambio en las clases media y baja su principal motivación es realizar una inversión con objeto de obtener cierta rentabilidad. Por lo tanto, los segmentos de altos niveles de renta se inclinan por los productos vida, habida cuenta de su mejor rentabilidad financiero-fiscal<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> La nueva fiscalidad o cambios introducidos por la nueva Ley 40/1998 ha afectado a todas las fórmulas de ahorro-previsión. En este sentido, uno de los principales protagonistas de la reforma han sido los seguros, que pese a perder su calificación de variación patrimonial, a plazos de entre tres y diez años han mejorado su fiscalidad notablemente en relación con otros productos (González-Páramo, J.M. y Badenes Plá, N.; 1999,

En esta misma dirección, los estudios elaborados por el Instituto de Cooperación entre Entidades Aseguradoras (ICEA) confirman un cambio de actitud del consumidor. En este sentido, las preferencias y valoraciones hacia el seguro empiezan a cambiar, ante una batería de posibilidades reflejadas en el cuadro III.1, observamos que comienza a afianzarse un cambio positivo de actitud del consumidor español ante el seguro.

Del citado cuadro, se desprende con claridad que como previsión a la adversidad la solución de contratar un seguro es una alternativa cada vez más valorada por los consumidores. El seguro, por lo tanto, es el sistema de previsión preferido de forma mayoritaria por el público para hacer frente a las distintas preocupaciones, por ejemplo, muerte, daños en el hogar y otros daños económicos. En los últimos siete años, la preocupación del público español, ante circunstancias de carácter adverso, ha ido variando, pasando de otorgar una mayor importancia hacia los aspectos materiales en un principio, a una posición prioritaria de carácter personal en una última etapa (ICEA; 1998, pág. 2). A estas preocupaciones se les une la difícil situación que atraviesa el sistema público de pensiones para garantizar prestaciones de jubilación futuras, lo que contribuye a la expansión del seguro sobre todo favoreciendo la comercialización de productos de vida, en sus modalidades de ahorro y, también, como oferentes de planes de jubilación y de pensiones<sup>24</sup>.

---

pág. 47).

<sup>24</sup> Actualmente proliferan las compañías de seguros de vida que actúan como gestoras de planes de pensiones, cabe mencionar Aurora Polar S.A. de Seguros y Reaseguros; Banco Vitalicio de España. Eagle Star Vida, La Estrella S.A. de Seguros y Reaseguros, Allianz Ras Seguros y Reaseguros, Segurcaixa, Rentacaixa, AGF, Rural Vida, etc.





CUADRO III.1 PRINCIPALES SISTEMAS DE PREVISIÓN (Tanto por ciento sobre el total de la muestra)		
Concepto	Preferencias 1993	Preferencias 1997
Tener contratado un seguro	35,3	37
Confiar en que no suceda nada	23,7	23
Tener un dinero ahorrado en un banco o caja	21,7	25
Invertir en compra de inmuebles	12,3	N.D.
Ayuda de familiares o amigos	2,5	N.D.
Invertir en Bolsa	1,6	N.D.
No sabe / No contesta	2,9	N.D.
Otros	N.D.	15
N.D: No Disponible		

Fuente: ICEA. Encuesta mediante muestra,<sup>25</sup> 1994 y 1998.

<sup>25</sup> Ficha técnica 1997: la muestra de 2.004 encuestados la componen cabezas de familia residentes en capital de provincia del territorio peninsular y Baleares. El error de muestreo para datos globales es del 2,2 por ciento, con un nivel de confianza del 95,5 por ciento. No obstante, debemos matizar que un muestreo tan reducido tiene sus limitaciones a la hora de generalizar y extraer conclusiones.



Si hasta ahora hemos considerado la actitud del consumidor ante el seguro en general, también resulta revelador indagar sobre la actitud del consumidor ante el seguro de vida, desvelando el potencial de captación de ahorro financiero vía emisiones de primas de vida. Con este propósito, ICEA realizó una encuesta sobre la actitud del consumidor hacia el seguro de vida, con una serie de cuestiones valoradas de 0 a 10. El resultado del muestreo se ofrece en el cuadro III.2. De los resultados del mismo, reseñaremos que aquellas respuestas correspondientes a las cuestiones que conllevan posiciones más positivas ante el seguro de vida obtienen una valoración superior a la media, demostrando con ello que el usuario español está cambiando su actitud hacia este tipo de seguros. A este respecto, si atendemos a las preguntas formuladas, destacaremos el hecho de que la decisión de contratar un seguro de vida es independiente tanto de la edad del asegurador, como de la propia cobertura de la Seguridad Social. No obstante, aunque a un 60 por ciento de la población le preocupa su futuro después de la jubilación, los fondos de pensiones y los seguros de vida no son las inversiones preferidas frente a otras modalidades de ahorro financiero. Así, en 1998, tan sólo un 7 por ciento de la población situaba la inversión en fondos de pensiones y seguros de vida entre sus preferencias (Alvira, F. y García J.; 1999, pág. 70)



CUADRO III.2 ACTITUD DEL PÚBLICO HACIA EL SEGURO DE VIDA EN ESPAÑA (Cuestiones valoradas de 0 a 10, 1994)	
CUESTIONES VALORADAS	Valoración
Es bueno hacerse un seguro de vida siendo joven.	6,7
Con un seguro de vida se vive más tranquilo.	6,1
Todo el mundo debería pensar en hacerse una seguro de vida.	5,9
Las ventajas fiscales son muy importantes a la hora de hacerse un seguro de vida.	5,9
Gastar en el presente antes que ahorrar para el futuro.	4,9
No estar pagando un seguro para que lo cobren los demás cuanto te muera.	4,5
El seguro de vida solo interesa cuando lo cobra el propio asegurado.	4,3
Hacerse un seguro de vida es de persona mayores.	2,8
Los seguros de vida no hacen falta aquí porque todo lo cubre la Seguridad Social.	1,5

Fuente ICEA. Encuesta mediante muestra, 1995.



No obstante, la conclusión final sobre estos resultados la debemos de ponderar con la que se deduce del cuadro III.1, en la que gran número de personas están confiadas en que no sucederá nada en el futuro, adoptando una actitud poco previsoras.

De conformidad con lo expuesto hasta ahora se desprenden tres actitudes diferenciadas mantenidas por el consumidor español frente al seguro en general, y su actitud hacia el seguro de vida como fórmula de ahorro. Una primera actitud plenamente conservadora y ahorradora mantenida por aquellos consumidores que buscan una forma de ahorro pensando sólo y exclusivamente en la jubilación. Un segundo grupo, lo integran aquellas personas que manifiestan una actitud pasiva en decisiones de ahorro y de previsión. Y, por último, la tercera actitud es propia de aquellas personas con una disposición activa frente al futuro, con mentalidad inversora y previsoras. Este último grupo es el que se está afianzando como el de mayor peso en el conjunto de la demanda de productos de seguros. La situación anterior está en consonancia con la reflexión expresada por Segura, J. (1995, pág. 25), quien sostiene "*... que hay un problema cultural de las familias españolas y una tendencia histórica muy consolidada a pensar que, ante riesgos significativos y graves, alguien proveerá. Y éste es un fenómeno de educación y de hábitos de consumo que mientras no pueda modificarse acarreará fuertes dificultades para la expansión del sector. Y para ello es importante que las familias tengan una oferta clara de seguros, sepan cuales son las contingencias cubiertas y sean capaces de valorar adecuadamente las ventajas a lo largo del ciclo vital de asegurarse frente a sucesos, muchos de los cuales son imprevisibles respecto al momento de su realización, pero no en cuanto a la certeza de la misma (jubilación, muerte).*"

En este contexto sociocultural consideramos, fundamental, la influencia de los clientes, puesto que su cambio de actitud hacia los sistemas de previsión es determinante para el seguro. Las compañías de seguros están obligadas a responder con el desarrollo de nuevos enfoques, concibiendo nuevos productos que incorporen nuevas fórmulas de ahorro. En opinión de Itoh, J. (1993, pág. 21), la orientación del sector asegurador debe ser la "*... de ofrecer protección contra*

*los riesgos, las compañías de seguros de vida deben desarrollar, de cara a sus clientes, una cartera de productos y servicios que abarquen todos los aspectos de sus necesidades vitales, incluida la creación y administración de sus activos financieros. Para ello, debemos incrementar y expandir nuestra capacidad de invertir y administrar los riesgos. Debemos reforzar nuestra función de asesores rápidamente accesible y capaces de asesorar adecuadamente sobre la forma de enriquecer nuestras vidas, conforme a los estilos de vida peculiares de cada uno. Y debemos construir unas fuerzas comerciales eficientes y poderosas capacidades de superar la competencia de los diversos servicios financieros".*

Aún más, las compañías de seguros deberán apoyarse en nuevas formas de distribución con el objetivo de afrontar el poder de negociación atribuido a los clientes y abordar nuevos segmentos de mercado. En definitiva, en el momento de planificar cualquier estrategia producto-mercado es muy importante hacer un análisis de las necesidades de los clientes.

Finalmente, las aseguradoras al afrontar los factores de oportunidad de carácter socioeconómico, están obligadas a modificar su posicionamiento de mercado, en este sentido, deben de estar preparadas para prestar a los consumidores un asesoramiento completo en aspectos financieros y aseguradores. Sin embargo, se constituirán en amenazas los competidores del sector tanto extranjeros como nacionales, e incluso los procedentes de otros sectores que estén mejor preparados para aprovechar y satisfacer las exigencias de la nueva demanda, es decir, las necesidades financieras junto a las de previsión.



### **III.4 Implicaciones del entorno macroeconómico**

El seguro no es una actividad aislada sino que se halla inmersa en un contexto más amplio: el contexto económico. Este apartado profundiza sobre aquellas interrelaciones generadas entre la actividad aseguradora y las variables macroeconómicas de más transcendencia. A este respecto, Martínez Rego, A. (1992a, pág. 35) expresa que " *El seguro es un elemento fundamental para el desarrollo de una economía moderna, produciéndose entre ambos, seguro y desarrollo económico, una influencia mutua. El desarrollo favorece la expansión del seguro, pero éste a su vez juega un papel muy importante en la consecución del desarrollo económico*". Deducimos, en este sentido, que la situación macroeconómica es un aspecto fuertemente enlazado con la evolución de la actividad aseguradora, configurando un marco de posibles amenazas y oportunidades.

#### **III.4.1 Cambios económicos**

Esta situación de interrelación entre el seguro y la economía se manifiesta en un plano agregado. En este sentido, la coyuntura macroeconómica de un país que se refleja y se valora a través de variables tan significativas como la tasa de crecimiento del Producto Interior Bruto (P.I.B), la tasa de inflación, los tipos de interés, la renta disponible, etc., es determinante para el desarrollo del seguro. Entre las relaciones básicas destacamos que el crecimiento del P.I.B. conlleva consustancialmente una mejora de la actividad aseguradora. La inflación, asimismo, se constituye en un dato fundamental para los intermediarios financieros en general y, también, para las entidades aseguradoras en particular.

Asimismo, los tipos de interés determinados tanto por la instrumentalización de políticas monetarias como fiscales, se constituyen en un factor condicionante de la intermediación financiera de las compañías de seguros, repercutiendo tanto en su proceso de captación de recursos como en su proceso de inversión. En suma, es conveniente conocer qué tipo de relaciones económicas manifestadas como oportunidades o amenazas condicionan el desenvolvimiento competitivo de la actividad aseguradora.

Desde esta perspectiva está unánimemente aceptada la relación existente entre las tasas de crecimiento del P.I.B. y las primas emitidas por el seguro<sup>26</sup>. Esta afirmación se justifica porque el desarrollo de la actividad económica y la elevación del nivel de vida de un país crea mayor necesidad de cobertura aseguradora, tanto en el ámbito personal como en el patrimonial y empresarial. En este sentido, Mansilla, F. (1994, pág. 12) considera que “... *analizando las Tablas de Leontieff "input-ouput" de cualquier país de economía de mercado y en cualquier período, se constata cómo el seguro es una actividad que suministra y recibe prestaciones de todos los sectores de la economía. Por ésto, muchos autores argumentan que la evolución del seguro explica la evolución de la economía*”. Y, viceversa, el desarrollo del seguro está indisolublemente ligado al desarrollo de las magnitudes económicas.

Entre los ejemplos más representativos de cómo la actividad aseguradora está condicionada por el desarrollo económico, subrayamos que el incremento de los ingresos o renta per cápita se traduce en incrementos más que proporcionales de la demanda de seguros. Este hecho es debido a que la elasticidad renta del seguro es superior a la unidad<sup>27</sup>. Por lo tanto, en la medida en que esta magnitud se eleva proporciona una creciente e intensa demanda de seguros<sup>28</sup>. También, el desarrollo de la actividad aseguradora se justifica por el propio incremento de la riqueza. El incremento de ésta da lugar a una mayor demanda de propiedades, tales como viviendas, vehículos, etc. y en general bienes duraderos susceptibles de ser asegurados<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> Aunque la evolución económica se refleja en el seguro con un cierto retraso temporal, debido al carácter prepagable de las primas. Además, se puede decir que mantener vigentes las coberturas es aún más importante en los períodos de crisis.

<sup>27</sup> Martínez Rego, A. (1992b, pág. 1249) calcula la elasticidad entre P.I.B. y primas, estimándose en 2,11 por ciento, es decir, se constata que el ritmo de crecimiento de las primas es superior al de la economía en general.

<sup>28</sup> No obstante, es difícil discernir qué factores ayudan a explicar la demanda del seguro, ya que ésta contiene además de variables económicas, variables políticas y personales.

<sup>29</sup> Se produce un fenómeno paralelo al seguro de vida en los seguros de daños, en el sentido de que cada grado de desarrollo económico aumenta los riesgos de manera más que proporcional por lo que supone una demanda también más que proporcional de cobertura de seguro.

Sin embargo, la dependencia del seguro de vida como producto con características financieras, se explica, además de por la evolución del P.I.B., por otros factores como la variación de las tasas de ahorro de las economías domésticas, la fluctuación de los tipos de interés, específicamente aquellos contemplados desde un horizonte temporal a largo plazo, y se explica, también, por la tasa de inflación. Una reducción de los tipos de interés tiene efectos perniciosos sobre la demanda de seguros de vida, de forma semejante a cualquier otro tipo de producto financiero, sustituyendo la tenencia de activos a largo plazo por activos a corto plazo.

Además, las elevaciones de precios perjudican al seguro de vida. De hecho, las economías con elevadas tasas de inflación conducen a generar un clima de inestabilidad, constituyéndose en un desincentivo para llevar a cabo procesos de ahorro. Por consiguiente, la inflación produce un efecto adverso sobre la demanda de seguros de vida reduciendo la capacidad adquisitiva de los capitales asegurados<sup>30</sup>, además de suponer una pérdida de valor en el rescate de dichos capitales. Para Prieto, E. (1982, pág. 102) "*La inflación (o mejor dicho, la expectativa de inflación) amenaza al seguro de vida por dos vías, a saber: a) porque la inflación predispone al gasto y no al ahorro en cualquiera de sus formas, b) porque eleva los costes y gastos de gestión del seguro de vida*". En este sentido, Busquets, F. (1988, pág. 34), sostiene que la inflación es perjudicial porque en los seguros cuyos siniestros son, a veces, de larga tramitación, como los de automóviles, la inflación encarece los siniestros pendientes. A modo de compensación las aseguradoras deben obtener una rentabilidad de sus reservas, aprovechando el encarecimiento del dinero que la propia inflación suele producir. En suma, la inflación desincentiva la contratación de seguros de vida y afecta negativamente a las inversiones de renta fija de las que las aseguradoras son sus principales inversores.

---

<sup>30</sup> Según Busquets, F.(1988, pág. 34) "... *la inflación es causa de continuos infraseguros si aquéllos no tiene la precaución de ir aumentando el capital asegurado a media que se deprecia la moneda*". No obstante este defecto se corrige con la aplicación de un factor de corrección del capital y de la prima.

De conformidad con lo expuesto hasta ahora, convenimos que el seguro está fuertemente correlacionado con la evolución económica general, configurando un entorno propicio o desfavorable según el signo de la propia evolución económica. Este hecho se verifica, asimismo, estableciendo una comparación lógica entre las series temporales de las magnitudes más significativas del seguro privado y de la economía nacional. Con tal fin, analizaremos, sucintamente, la coyuntura económica de nuestro país desde 1986 hasta 1998, contenida en el cuadro III.3, con objeto de establecer nexos causales entre el seguro y la actividad económica.

El contexto económico de los últimos años ha estado presidido por la existencia de tres períodos, delimitados por las fases del ciclo económico, (cuadro III.3). Bajo este contexto económico delimitado por períodos diferentes se desarrolla la actividad aseguradora, deparándonos tendencias con un alto grado de sincronización con la dirección marcada por la economía. En primer lugar, analizamos la relación con el seguro de no vida y, posteriormente, los nexos causales con el seguro de vida.

Durante el primer período considerado, que transcurre desde 1986 hasta 1990, la economía se halla inmersa en un ciclo expansivo de su actividad, caracterizada por tasas de crecimiento superiores al 3,5 por ciento. Produciéndose, por tanto, ritmos intensos de crecimiento, incluso superiores a los registrados en otros países de la Unión Europea. Este favorable ciclo económico, incide de forma positiva en la creación de empleo. Sin embargo, tanto la evolución en términos de tasas de crecimiento como la instrumentalización de las políticas económicas, afectan negativamente a la evolución de los tipos de interés, al influir en sus alzas. A esta elevación contribuye la instrumentalización de una política monetaria de carácter restrictivo, que no consigue solventar el desequilibrio inflacionista.

En este ciclo expansivo de la economía, el seguro no vida, cuya vinculación con la actividad productiva y comercial es más consistente, dado que forma parte de las transacciones de los distintos procesos productivos o comerciales, se ha visto favorecido por la dinámica de la actividad económica,

experimentando sensibles y significativas tasas en su crecimiento, como puede apreciarse en el cuadro III.4.

En efecto, estas circunstancias explican, en parte, la expansión de la actividad aseguradora en el ramo no vida durante los años 1986 hasta 1990, es decir, la actividad económica generada es mayor en este negocio, con objeto de satisfacer mayores necesidades de cobertura, habida cuenta la vinculación del seguro no vida con la actividad económica.

La fase recesiva del ciclo económico se inicia en 1991 y perdura hasta finales de 1993. Esta inflexión en la tendencia de la actividad económica se inicia, en nuestro país, a partir del segundo semestre de 1992 y su mayor intensidad tiene lugar en el segundo trimestre de 1993. Este retroceso es el más importante de la economía española en los últimos 30 años. En 1991 y 1992, el principal componente depresivo de la demanda fue la inversión, pero en 1993, y debido al paro creciente, aumentó el ahorro y, en consecuencia, bajó también el consumo privado. Sin embargo, algunos de los desequilibrios básicos se atenúan, por ejemplo, se reduce la inflación y se establece una tendencia descendente de los tipos de interés. Así, la recesión hizo que las presiones inflacionarias disminuyesen, a pesar de la depreciación de la peseta. También, el déficit exterior corrigió en parte su desequilibrio.

Este progresivo descenso de la actividad económica, ciclo recesivo, tuvo incidencia en la actividad aseguradora, generando una menor necesidad de cobertura en riesgos y, por tanto, en seguros no vida. Así, en el año 1991 se reduce la intensidad de su crecimiento, fijándose éste en una tasa del 17,5 por ciento, inferior al 23,2 por ciento del año anterior. En 1992 continúa la menor progresión del seguro con un crecimiento del 12,5 por ciento y, por último, en 1993, los seguros no vida crecen a una tasa del 9,74 por ciento. De todo lo anterior se deduce que la menor actividad económica determina una menor expansión del negocio asegurador.



CUADRO III.3													
EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES MACROECONÓMICA 1986-1998													
(En tantos por ciento)													
Macromagnitudes	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Crecimiento P.I.B nominal.	14,6	11,8	11,1	12,2	11,3	9,5	7,6	3,1	6,1	7,9	5,6	7,23	4,0
Crecimiento P.I.B real	3,2	5,6	5,2	4,7	3,6	2,2	0,7	-1,1	2,0	3	2,3	3,4	3,1
Inflación <sup>31</sup>	8,8	5,4	5,1	6,6	6,5	5,5	5,9	4,6	4,7	4,7	3,1	2,2	1,8
Desempleo <sup>32</sup>	20,8	20,1	19,1	16,9	15,9	16,0	20,1	22,4	23,8	22,9	22,2	19,5	18,8
Ahorro Economía. Domésticas <sup>33</sup>	11,6	8,8	9,9	8,0	10,2	10,9	11,3	11,9	10,9	11,0	11,2	11,3	11,2
Tasa de interés <sup>34</sup>	9,8	12,7	11,8	13,6	14,6	12,6	12,6	10,2	9,1	10,98	8,7	6,4	7,4

Fuente: Banco de España: Cuentas Financieras de la Economía Española (1985-1987 y 1988-1998). Elaboración propia.

<sup>31</sup> Tasas de variación, precios de consumo y precios industriales.

<sup>32</sup> Porcentaje de la población activa desempleada y en busca de trabajo.

<sup>33</sup> Tanto por ciento sobre la renta personal disponible.

<sup>34</sup> Deuda del Estado a más de dos años.





CUADRO III. 4													
EVOLUCIÓN DE LAS PRIMAS EMITIDAS POR EL SECTOR ASEGURADOR EN ESPAÑA													
(En miles de millones y en tantos por ciento)													
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total primas	947	1.175	1.628	1.449	1.702	2.108	2.445	2.667	3.370	3.346	3.824	4.180	4.464
Tasa de crecimiento total	78	24	38,55	-11	17,7	24	16	9,08	26,3	-1,0	1,0	12,7	6,8
Primas no vida	544	721	819	1.001	1.234	1.450	1.632	1.791	1.922	2.059	2.157	2.216	2.373
Tasa de crecimiento no vida	19,8	32,6	13,5	22,22	23,2	17,5	12,5	9,74	7,3	7,0	7	2,7	7,08
Primas vida	403	454	809	448	468	658	813	876	1.448	1.287	1.667	1.964	2.091
Tasa de crecimiento vida	41	12,66	78,19	44,62	4,46	40,38	23,5	7,8	65,0	-11,0	29	17,0	6,47

Fuente: UNESPA (varios años). Elaboración propia



Por ultimo, la tercera etapa que transcurre desde 1994 hasta 1998 está caracterizada por la necesidad de cumplir los criterios de convergencia, previos a la implantación del “euro”. Durante estos años, la evolución de las variables macroeconómicas afecta positivamente a las cifras de seguros, manteniendo su crecimiento en todos los ramos no vida. No obstante, este crecimiento de la actividad económica repercute de modo positivo en el seguro no vida, aunque de forma más moderada que en el primer período.

Respecto al seguro de vida, cabe hacer algunas consideraciones específicas. Los años de expansión económica actúan favorablemente, incrementando la capacidad de ahorro y, por ende, favoreciendo la actividad aseguradora de dicho ramo. No obstante, durante 1989 y 1990, su evolución es consecuencia de una situación anómala ajena al contexto económico. El origen de estas circunstancias es imputable a la aparición de las primas únicas no sujetas a retención fiscal que se constituyen en una fuente de irregularidades.

Asimismo, cabe contemplar otra situación excepcional, a saber, la externalización de fondos internos de pensiones, mediante pólizas colectivas de vida, que se produce, por primera vez en 1994, en unas pocas pero grandes compañías. En definitiva, circunstancias anómalas que desvirtúan, durante estos años, la posible sincronización de las primas emitidas por el ramo de vida con el contexto económico.

No obstante, si no tenemos en cuenta estas irregularidades cabe inferir una sincronía entre el crecimiento de la actividad económica y la expansión del seguro de vida. Por ejemplo, el crecimiento del P.I.B. contribuye favorablemente al período expansivo de la actividad aseguradora del ramo vida, situado entre 1986 y 1989. A pesar de que la inflación actúe como factor desincentivador.

Durante 1992 y 1993, en pleno ciclo recesivo de la actividad económica, no se produce un descenso del ramo vida como cabría esperar. Ésto se debe, en parte, a una mejora de la inflación y alza en los tipos de interés a largo plazo que favorecen la demanda del seguro de vida. No obstante, en 1993 se produce la imbricación de varios factores de incidencia desfavorable. En este sentido, la

recesión económica junto a la bajada del tipo de interés a largo plazo, repercuten de un modo desfavorable en el seguro de vida como producto<sup>35</sup> de ahorro.

Sin embargo, la situación en los últimos años del período está marcada por una política económica de reducción fiscal y por facilitar mecanismos de previsión social privada, proporcionando un incentivo a la contratación de seguros de vida. En estos años, los seguros a prima única dependen del contexto normativo que regula dichas contrataciones, en particular, de la exteriorización de los fondos internos de empleados.

En síntesis, cabe aducir que la actividad aseguradora está afectada por la coyuntura económica. Bajo estos presupuestos, una favorable coyuntura económica contribuye a la expansión del seguro. Por el contrario, una actividad aseguradora envuelta en circunstancias adversas, por ejemplo, una recesión económica, se torna en un marco desincentivador, causando una contracción de la actividad aseguradora. No obstante, esta dependencia no es extrema ni plena, habida cuenta que el seguro depende de otros factores – por ejemplo, la evolución de las variables internas del mercado como el precio del seguro - que en su conjunto determinan tanto la intensidad como la dirección de los cambios del entorno.

#### **III.4.2 Penetración del seguro en la economía**

Como prolongación al análisis de la relación de interdependencia manifestada entre la actividad aseguradora y la actividad económica, se examina, en este apartado, la penetración del seguro en la economía de nuestro país.

Este análisis nos permite establecer tanto comparaciones significativas respecto a la penetración del seguro en nuestro país en distintos años como establecer comparaciones con otros países, para vislumbrar el potencial de crecimiento del seguro. En este sentido, la medida adecuada para consignar el

---

<sup>35</sup> Esta reducción tiene un impacto en el seguro de vida por la necesidad de competir con otros productos financieros garantizando una rentabilidad lo que supone replantearse la política de precios.

nivel alcanzado por el seguro dentro de la economía nacional es la relación primas del ejercicio / P.I.B.

Los valores de penetración del seguro en la economía de varios países europeos, incluyendo España, están contenidos en el cuadro III.5, pudiéndose deducirse las diferencias que nuestro país mantiene respecto a los demás. En concreto, en todos los países, a excepción de Grecia, Portugal e Italia, la penetración del seguro en la economía respectiva es comparativamente mayor a la de nuestro país. Además, se constata una mayor participación del seguro en la economía de aquellos países que disponen de un mayor nivel de desarrollo económico y, por consiguiente, de un elevado nivel de renta per cápita.

A partir de los datos contenidos en el cuadro III.5, el análisis de la relación entre primas y renta en países con diferentes grados de desarrollo confirma una mayor penetración del seguro en la economía de aquellos países con un mayor desarrollo. Ésto es lo que algunos autores han denominado "ley del crecimiento económico del seguro". Otra de las características derivada de la evolución del sector asegurador en países que superaron el umbral del subdesarrollo es que *"... su crecimiento es relativamente estable en torno a la tendencia a largo plazo, de modo que es uno de los sectores que presenta menos sensibilidad a las variaciones coyunturales..."* (Prieto, E.; 1990, pág. 67).



CUADRO III. 5					
PENETRACIÓN DEL SEGURO EN DIFERENTES PAÍSES EUROPEOS					
(Cociente entre Primas/ PIB. Expresado en tanto por ciento)					
Países/años	1992	1993	1994	1995	1996
Alemania	5,70	6,00	6,23	6,55	6,56
Bélgica	5,00	5,70	5,61	5,42	5,42
Dinamarca	4,80	5,30	5,73	6,25	6,23
España	4,10	4,40	4,55	4,81	5,20
Francia	6,60	8,20	8,31	8,56	10,01
Grecia	1,90	2,60	2,82	3,30	3,76
Holanda	8,44	8,62	8,75	8,90	9,20
Italia	3,01	3,21	3,32	3,49	3,85
Irlanda	9,11	9,80	9,98	10,25	10,31
Luxemburgo	7,91	13,60	13,71	13,89	13,91
Portugal	3,80	4,40	4,52	4,81	5,70
Reino Unido	11,4	12,5	12,39	11,15	12,6

Fuente: Comité Europeo de Seguros (varios años). Elaboración propia.





Estas participaciones ponen de relieve la influencia mutua que existe entre el seguro y el desarrollo económico. Begg, I y Green, D. (1993, pág. 121) expresan que *"Los países que han alcanzado un nivel superior de ingresos per cápita gradualmente aumentan sus reservas de activos personales y empresariales, creando así incentivos para contraer seguros... Claramente, estos mercados están listos para aumentos notables de la densidad de seguros"*.



CUADRO III. 6 PRIMAS /P.I.B. DEL SEGURO PRIVADO EN ESPAÑA (En tanto por ciento)				
Años	Total/PIB	Vida/PIB	No vida/PIB	Tasa de crecimiento
1986	3,03	1,27	1,77	59,5
1987	3,27	1,26	2,02	7,88
1988	4,16	2,02	2,13	26,9
1989	3,24	1,00	2,24	-22,1
1990	3,69	1,10	2,59	14,0
1991	3,72	1,19	2,53	1,00
1992	4,10	1,40	2,70	8,88
1993	4,30	1,44	2,82	5,68
1994	5,21	2,23	2,97	21,0
1995	4,80	1,85	2,95	-8,00
1996	5,20	2,30	2,90	30,0
1997	5,19	2,44	2,75	0,00
1998	5,40	2,53	2,87	3,80

Fuente: UNESPA (varios años) y Banco de España: Cuentas Financieras de la Economía Española (varios años).  
Elaboración propia.



A continuación conviene analizar la evolución del seguro en las dos últimas décadas, distinguiendo los ramos de vida y no vida. El cuadro III.6 manifiesta un hecho evidente, a saber, la penetración del seguro se incrementa de forma continuada en el transcurso del período considerado. Observamos, en primer lugar, que la expansión del seguro de vida, en términos relativos, es de mayor intensidad comparándola con el resto de los ramos no vida. Y, en segundo lugar, que el seguro experimenta una mayor penetración coincidiendo con las etapas expansivas de la economía.

La expansión que se inicia en 1986 se prolonga hasta 1988, destacando el 2,02 por ciento de penetración alcanzado por el ramo de vida, sufriendo un drástico retroceso en el ejercicio siguiente debido a la problemática de las primas únicas<sup>36</sup>. En concreto, la penetración del seguro en 1988 es del 4,16 por ciento pasando a ser el 3,24 por ciento en 1989. Pero tal como anunciaba Martínez Rego, A. (1992b, pág. 1.250) “... *las perspectivas son bastantes halagüeñas para el sector asegurador español esperándose una tendencia creciente tanto en la participación del total de primas sobre el P.I.B como en los niveles de primas "per cápita"*. Así a partir de 1990 el seguro retoma, nuevamente, su tendencia creciente hasta 1996, con la excepción de 1995, año en que la participación del ramo vida desciende al 1,85 por ciento y el ramo no vida se sitúa en el 2,95 por ciento. Por último, resaltamos que en 1998, se alcanza el 5,40 frente al 3,06 por ciento en 1986, lo que representa un crecimiento de un 76,4 por ciento de la participación del seguro en la economía.

Del análisis del cuadro anterior se desprende el progresivo “peso específico” del sector asegurador en la economía española. La situación del último año nos da idea de que el mercado asegurador comienza a consolidarse, aunque su penetración esté, aún, por debajo a la de otros países europeos. Según, Begg, I. y Green, D. (1993, pág. 3) en los mercados consolidados “... *e/*

---

<sup>36</sup> Por motivos fiscales, desde 1985 se produce en España un fuerte incentivo para desviar fondos a las entidades aseguradoras en la forma de seguros a prima única. Ésto incrementó considerablemente las cifras de producción del sector de manera coyuntural, la situación quedó regularizada a raíz de una serie de medidas legislativas tomadas en 1989. Este hecho debe de tenerse en cuenta a la hora de realizar cualquier comparación sobre todo para el período 1985-1989.

*ahorro a largo plazo ha alcanzado un estado estable como proporción del ingreso. En este caso, los seguros bien podrán haber alcanzado la saturación en el mercado, con el resultado de que la competencia gira alrededor de la participación en el mercado...".* En este contexto, los seguros compiten con el resto de servicios financieros, debilitándose las fronteras entre productos aseguradores y financieros.

En conclusión, las oportunidades que se prevén a raíz de los cambios socioeconómicos residen en un aumento del negocio asegurador motivado por el crecimiento económico. En este sentido, el mayor crecimiento económico supone un incremento de la renta disponible, favoreciendo, de este modo, a la demanda del seguro de vida y al ahorro en general. Y, en segundo lugar, la dinámica económica tanto en los procesos productivos como de consumo genera una mayor cobertura o aseguramiento en el ramo no vida. En este marco, se espera que estos parámetros alcancen valores próximos a los de la media de la Unión Europea.

Otro de los factores de oportunidad se deriva del mantenimiento de bajas tasas de inflación y del incremento en el ahorro privado. En este sentido, Mansilla, F. (1996, pág. 17) confirma que la baja inflación se convierte en un importante factor de ventaja en la llamada *nueva concurrencia*<sup>37</sup> en el interior de la Comunidad, pensando de modo especial en los mercados de los seguros de vida y de pensiones. Por lo tanto, debido al impacto de los factores socioeconómicos cabe esperar un mercado creciente, principalmente para el seguro de vida, que propiciará mayores oportunidades para el desarrollo de nuevos productos aseguradores de mayor concepción financiera.

Sin embargo, respecto a las amenazas debemos de tener en cuenta una posible reducción en la tasa de crecimiento de la economía que puede reducir el mercado potencial del seguro de vida y no vida. Junto a esta tendencia desfavorable, un empeoramiento en la tasa de inflación supondrá un desincentivo

---

<sup>37</sup> El término de nueva concurrencia se refiere a la competitividad internacional que engloba una concurrencia tradicional o microeconómica y una competitividad macroeconómica, definida por estructuras políticas, económicas, monetarias y fiscales, principalmente.

muy importante que podría afectar sensiblemente a la demanda de productos de vida.

### **III.5 Cambios políticos-legales**

Por su amplio espectro, los cambios políticos-legales engloban transformaciones del entorno que comprenden connotaciones, de índole legislativa, financiera y otras surgidas del mercado único de seguros. En efecto, contemplamos un conjunto de transformaciones que se integran en un contexto tan amplio como es el entorno político-legal. A continuación vamos a discernir y especificar la naturaleza de estos cambios, comenzando por la repercusión del mercado único de seguros.

#### **III.5.1 El Mercado Único de Seguros**

Antes de acometer las implicaciones del área financiera europea en el seguro, expondremos algunos referentes y principios sobre los que se sustenta la construcción del espacio financiero europeo, argumentando consideraciones de naturaleza teórica en torno a esta integración económica de carácter supranacional. El espíritu europeo, en este sentido, descansa en planteamientos de internacionalización y liberalización de los procesos económicos y financieros, manteniendo el objetivo de integración económica y financiera entre los países miembros. Steinher, A. (1991, pág. 31) manifiesta que *“El planteamiento de la Comunidad está enfocado hacia una mayor eficacia y hacia una igualación de los campos de actuación”*.

La integración financiera se convierte en uno de los ejes básicos de la política europea, algunos de los argumentos para justificar la integración financiera son señalados por Gelpi, R.M. (1988; pág. 20):

- las empresas deben poder distribuir sus productos y seleccionar los emplazamientos de sus unidades de producción sin que ello afecte a la gestión centralizada de cierto número de servicios, especialmente en el campo financiero y bancario;



- el incremento de la competencia financiera puede contribuir a reducir los gastos financieros, que absorben un importante porcentaje de los excedentes brutos de explotación de las empresas;
- la reestructuración de la economía europea se vería facilitada por la liberalización de los mercados financieros, dado que su actual organización orienta demasiado el ahorro hacia el exterior, en detrimento de la inversión productiva de la Comunidad;
- es deseable que se mantenga y amplíe una zona de estabilidad monetaria, dotada de identidad financiera frente al exterior y con peso suficiente para desempeñar un papel importante en las negociaciones internacionales. "

El grado de integración financiera está sometido al libre funcionamiento del Sistema Monetario Europeo y a la total liberalización de los movimientos de capital. A este respecto, Martín Mesa, A. (1995, pág. 26) señala que *“La plena liberalización de los movimientos de capital constituye una condición necesaria e ineludible del espacio financiero europeo”*. Con la instauración de la libre circulación de capitales se estiman unos efectos favorables para las economías de los países integrantes, tanto desde una perspectiva microeconómica como macroeconómica.

Desde el punto de vista microeconómico, Viñals, J. (1990, pág. 17), postula que la mayor movilidad de capitales contribuye a facilitar las transferencias de recursos entre distintos países con posiciones diferentes, en cuanto a su capacidad o necesidad de financiación, consiguiendo una óptima canalización del ahorro europeo dirigido hacia las inversiones más productivas. Además, la integración financiera, también, tiene reflejo en los mercados financieros nacionales, permitiendo una mayor diversificación de riesgos y un mejor aprovechamiento de las economías de escala en las tareas de

intermediación financiera, mejorando la eficacia de los mercados financieros nacionales e internacionales.

Desde el punto de vista macroeconómico, el principal inconveniente reside en mantener un equilibrio en consonancia con toda la Unión Europea. En este punto las implicaciones están básicamente referidas al régimen de tipos de cambio y a la pérdida de autonomía de las políticas monetarias nacionales.

Por último, se observa que las reacciones del sector financiero y asegurador al mercado único se concretan en la desregulación y la mayor liberalización de los mercados. En este contexto, algunas consecuencias que depara este entorno afectan a los mecanismos o estrategias competitivas adoptadas por las empresas, incluidas las aseguradoras, para afrontar el mercado único mediante la redefinición de productos, segmentos de clientes y mercados geográficos.

### **III.5.1.1 Objetivos**

Nuestro interés reside en ofrecer una visión global de lo que puede representar la creación de un espacio financiero europeo, para establecer el futuro marco dentro del cual las instituciones aseguradoras deberán prestar sus servicios. Este marco está caracterizado por la liberalización de la demanda, como consecuencia de la liberalización de los movimientos de capital, por un lado, y por otro, por la liberalización de la oferta, puesta en marcha a través de la libertad de prestación de servicios y de la libertad de establecimiento. En consecuencia, los tres principios básicos que caracterizan la plena consecución del mercado único de los seguros según Frutos, J.M. (1987, pág. 3) son: "

- *Libertad de establecimiento y prestación de servicios.*
- *Armonización de las diferentes legislaciones en materia de contrato de seguro, y, finalmente,*
- *garantía de la efectividad de la prestación del asegurador al asegurado. "*

En este contexto, la finalidad principal de la acción comunitaria en el sector asegurador es la de garantizar a cualquier empresa la posibilidad de realizar su actividad en toda la Unión Europea; ya sea mediante la creación de sucursales o agencias, - libertad de establecimiento – o, mediante el desarrollo de actividades transfronterizas - libre prestación de servicios - de acuerdo con la autorización pertinente llevada a cabo por los estados miembros. A este respecto, las reglamentaciones nacionales sobre supervisión y control de los servicios financieros han constituido graves restricciones al establecimiento del mercado interior, particularmente, en el caso de la libre circulación de los productos financieros y aseguradores. Por ello, los estados miembros han tratado de solventar estas restricciones, encauzando debidamente sus reglamentaciones nacionales. En este sentido, la acción comunitaria ha influido, decisivamente, en la configuración del marco legal asegurador a través de las siguientes líneas de actuación:

- La eliminación de restricciones y discriminaciones entre la actividad de compañías de seguros con sede en cada país y la de otras aseguradoras procedentes de otros países comunitarios.
- La regulación común de empresas aseguradoras procedentes de terceros países.
- Mediante regímenes de autorizaciones para la implantación y el ejercicio de la actividad aseguradora.
- Y, la liberalización del ejercicio de mediación y distribución de seguros, suscitando un mayor interés por sus posibilidades estratégicas.

En los apartados siguientes tratamos de ofrecer una visión más detallada de cada uno de estos objetivos.

### III.5.1.2 Directivas Comunitarias

En este marco cabe mencionar, en primer lugar, dos primeras generaciones de directivas encaminadas a cubrir y regular dos aspectos esenciales del mercado único, a saber, la libertad de establecimiento y la libertad de prestación de servicios. Posteriormente, en la década de los ochenta, se articula una nueva generación de directivas, culminando el mercado único de seguros. Por tanto, la consecución del mercado único se puede presentar en varias etapas perfectamente delimitadas.

La primera etapa está marcada por la primera generación de directivas que sienta las bases de la libertad de establecimiento para las entidades del seguro directo. El espíritu de la primera generación de directivas es el de regular la actividad aseguradora, estableciendo los grandes principios de supervisión en torno al establecimiento de un control de tipo preventivo en la empresa y en la actividad aseguradora. Esta primera etapa se corresponde con las directivas de los años setenta: la Directiva 73/239/CEE, de 24 de julio, sobre seguro de daños que suprime las restricciones a la libertad de establecimiento, por ejemplo para la apertura de sucursales o agencias en estados miembros distintos al país de origen del asegurador; y la Directiva 79/267/CEE, de 5 de marzo, sobre seguros de vida, armonizando las normas de acceso a la actividad aseguradora.

La segunda generación de directivas establece la libre prestación de servicios para el aseguramiento de los grandes riesgos<sup>38</sup>. Por tanto, la mayor aportación es la de incorporar la libre prestación de servicios al seguro. Esta segunda generación se materializa con la Directiva 88/357/CEE, de 22 de junio sobre seguros de daños, que regula parcialmente la libre prestación de servicios en la CE y la Directiva 90/619/CEE, de 8 de noviembre, sobre el seguro de vida que mejora la libertad de establecimiento y regula la libre prestación de servicios. En esta segunda etapa, aunque no llegan a armonizarse las legislaciones nacionales, se suprimen las barreras que impedían el ejercicio del seguro de modo transfronterizo ó en libre prestación de servicios. Estas directivas entraron

---

<sup>38</sup> Aquellos riesgos en los que el asegurador no necesita de una protección institucional especial.

en vigor en la Unión Europea en 1993, aunque España dispuso de unos períodos transitorios hasta su implantación definitiva. Un período que finalizó en 1996 para los seguros de vida y en 1997 para los seguros de daños.

La tercera generación de directivas, tercera etapa, culmina con el establecimiento del mercado interior del seguro. Las directivas que integran esta etapa son: la tercera directiva de seguro de daños (no vida), Directiva 92/49/CEE, de 18 de junio, que propugna, como hemos aludido, anteriormente, una única autorización administrativa y liberaliza la elección de los clientes en todo el ámbito de la unión europea; y, en segundo lugar, la tercera Directiva sobre los seguros de vida, Directiva 92/96/CEE del 10 de noviembre que también obliga a una única autorización administrativa (Manzano, A.; 1993, pág. 21).

Esta última directiva supone la culminación del proceso de constitución del mercado único de vida en la Unión Europea. Las disposiciones de las terceras directivas entraron en vigor el 1 de junio de 1994, si bien España dispuso de un período transitorio hasta el 31 de diciembre de 1995, que le permitió mantener cierto control sobre pólizas y provisiones técnicas para cuando las aseguradoras actuaran en libre prestación de servicios.

En definitiva, el conjunto de directivas mencionadas permite la superación de barreras para culminar y actuar a través del libre establecimiento y prestación de servicios. En cuanto a la incidencia de la normativa comunitaria en el seguro español, ésta se extiende más allá de la mera adaptación legislativa, afectando e implicando, desde muy diversos ámbitos, a personas, mercados, instituciones, empresas, etc.

### **III.5.1.3 El proceso de transposición normativa**

La acción comunitaria a través de sus disposiciones y directivas ha repercutido en la legislación de nuestro país, obviamente, como estado miembro. Desde esta perspectiva debemos de indicar la pertinente transposición de nuestra legislación, adecuándose a las exigencias de la Unión Europea. En este sentido, debemos de señalar algunos hitos o referentes. Casado, C.; Campoy, J. y Chuliá,

J.A. (1995, pág. 104), señalan que en 1988 "... se desarrolló el reglamento de la producción de seguros privados, facilitando el libre establecimiento y la prestación de servicios en el ámbito europeo, y el libre acceso a la actividad mediadora a personas jurídicas a través de la constitución de agencias y corredurías, (RD 690/1988, de 24 de junio)".

Tratamos, en primer lugar, la necesidad de una transposición de las disposiciones comunitarias sobre mediadores de seguros. En efecto, las normas reguladoras de la mediación en la actividad aseguradora privada se han adaptado a las directivas comunitarias, inspiradas en el principio de libertad de prestación de servicio. En este sentido, las disposiciones comunitarias sobre mediación de seguros abren un marco más competitivo que se extiende, tanto a la competencia entre redes aseguradoras tradicionales como al establecimiento de relaciones en la distribución con otras instituciones financieras, principalmente entidades bancarias.

En esta misma dirección, las disposiciones comunitarias tienen una gran incidencia en el seguro a través de la instauración de la libre comercialización de los productos de seguros. Las empresas de seguros pueden comercializar libremente sus productos haciendo uso de la libre prestación de servicios y del derecho de establecimiento en países miembros de la Unión Europea. En este marco, los mediadores se revelan como una figura de gran utilidad para las empresas de seguros que decidan realizar actividades en otros estados miembros, en particular por medio de la libre prestación de servicios. Para tal fin la Directiva del Consejo de 1976 ha sido complementada con una más reciente recomendación sobre los mediadores de seguros de 18 de diciembre de 1991 en la que la Comisión efectúa recomendaciones a los estados miembros sobre el acceso a la actividad de mediación y su ejercicio. Dicha recomendación de la Comisión asesora a los estados miembros para que los mediadores dispongan de un seguro de responsabilidad civil profesional, además de poseer la suficiente capacidad financiera.

En definitiva, la nueva legislación española de 30 de abril de 1992 sobre la mediación en seguros privados recoge en su totalidad los principios que inspiran

las mencionadas recomendaciones. La Ley 9/1992, de 30 de abril, según Casado, C.; Campoy, J. Chuliá, J.A. (1995, pág. 107), se fundamenta en dos principios generales: "1) *la separación de los mediadores de seguros en dos categorías, agentes y corredores de seguros, y la liberalización de la red de agencias de las entidades aseguradoras; y 2) la liberalización y flexibilidad de la actividad de distribución de seguros privados.*"

Actualmente, la regulación del sector asegurador, en nuestro país, está plenamente adaptada<sup>39</sup> a la normativa comunitaria, de tal forma que en 1991, se habían adoptado ya la mayoría de las directivas comunitarias aprobadas hasta el año 1988, es decir, la Segunda Directiva de Coordinación en materia de seguros no vida. Desde entonces hasta la actualidad, el proceso ha continuado, adaptando sus legislaciones a las directivas de la tercera generación con las que, en principio, terminaría el proceso de armonización del sector.

#### **III.5.1.4 Las nuevas condiciones del mercado**

En este apartado pretendemos destacar las implicaciones que genera la creación de un espacio económico y financiero europeo para el entorno asegurador. En términos generales puede afirmarse que este nuevo marco implica un mercado interno abierto a los estados miembros, donde cualquier institución aseguradora podrá establecerse y ofrecer sus servicios libremente. En segundo lugar, se facilitarán y abaratarán las operaciones transfronterizadas de seguros. Y por último, la intensificación de la competencia entre instituciones aseguradoras proporcionará una oferta más amplia de posibilidades al consumidor y conducirá, inexorablemente, a una reducción en el coste de los servicios.

---

<sup>39</sup> La adaptación legislativa, según Alcalde, E. (1995b, pág. 406), se concreta en las Directivas 64/225/CEE; 73/239/CEE; 77/92/CEE; 78/473/CEE; 79/267/CEE; 88/357/CEE; cuyo objeto de aplicación son Reaseguro, 1ª Directiva Seguros de Daños, Intermediarios, Coaseguro, 1ª Directiva Seguros de Vida y 2ª Directiva Seguros de Daños, se encuentran totalmente adaptados. Y, por último las Directivas 90/618/CEE; 92/49/CEE y 92/96/CEE, es decir, 2ª Directiva de seguros vida, 3ª Directiva Seguros de Daños y 3ª Directiva Seguros de vida, su transposición queda contenida en la Ley 30/1995 de 8 de Noviembre sobre Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados.

Las implicaciones del mercado provienen, fundamentalmente, de los ámbitos liberalizadores de la oferta y de la demanda, articulados mediante la libertad de establecimiento, la libre prestación de servicios y el libre movimiento de capitales.

Entre las repercusiones relativas a la libertad de establecimiento recogidas en la Ley de Ordenación del Seguro (Ley 33/84 de 2 de Agosto), en primer lugar, cabe señalar la no discriminación de extranjeros. En segundo lugar, el establecimiento de un margen de solvencia que estimule la fijación de primas correctas puesto que, por un lado, la propia existencia del margen de solvencia obliga a disponer de una excedente de explotación y, por otro, su cálculo se realiza por un doble módulo, sobre primas y sobre siniestros, castigando a las entidades que practican una suscripción de riesgos menos selectiva.

En tercer lugar, la libertad de establecimiento repercute en la creación del Fondo de Garantía<sup>40</sup> que, técnicamente, se define como el tercio del margen de solvencia como mínimo absoluto.

Y, por último, la Directiva de Libertad de Establecimiento en el ramo vida pretende aligerar las cargas financieras de las empresas e introduce el principio de especialización en el ramo de vida.

Asimismo, la consecución de la libertad de establecimiento queda reflejada en la forma de penetración que se adopte en la entrada a un nuevo mercado. La adquisición, en este caso, se convierte en la forma de penetración más fácil, incluso más que el propio establecimiento directo. Normalmente, ello se debe a la dificultad de crear una estructura y una red de distribución aseguradora propia. Sin embargo, no todas las entradas de aseguradoras extranjeras han tenido éxito debido, tanto a aspectos propios de los hábitos de los consumidores, como de la cultura empresarial de las compañías adquiridas.

---

<sup>40</sup> Las directivas comunitarias establecen la necesidad de que el margen de solvencia no disminuya por debajo de un mínimo de seguridad que es el Fondo de Garantía. La regulación española del Fondo de Garantía se establece en el artículo 25.2 de la Ley 33/1984 de Ordenación del Seguro Privado.



Otras implicaciones son las derivadas de la libertad de prestación de servicios entre cuyos posibles efectos subrayamos los siguientes:

- La multiplicación de la concurrencia en nuestro mercado, ya que cualquier empresa de seguros puede comercializar sus productos en los demás estados.
- La concentración de la competencia en los grandes riesgos.
- Los grandes asegurados exigirán coberturas europeas.
- La aparición de ventajas competitivas para empresas procedentes de países de baja fiscalidad.
- La adaptación de estructuras comerciales, motivada por las disposiciones comunitarias sobre mediadores de seguros.

Asimismo, la liberalización de los movimientos de capital traerá consigo la apertura de nuevos mercados financieros y la aparición de nuevos productos aseguradores. En este contexto, las aseguradoras como demandantes de inversiones se benefician de un mercado financiero mayor y más desarrollado. Del mismo modo, las aseguradoras como oferentes de productos de vida-ahorro tendrán que afrontar la competencia con otras formas de colocación en activos financieros muy variados. En consecuencia, los efectos del mercado único se reflejarán en las ganancias de bienestar derivadas del abaratamiento de los precios de los distintos productos aseguradores, con una tendencia a la equiparación de los precios de nuestro país con los del resto de los países europeos.

España es uno de los países con mayores ganancias en el bienestar como consecuencia de las reducciones de precios asociados al nuevo mercado potencial. Los datos del cuadro III.7 nos señala las estimaciones de los productos y porcentajes que se ven afectados.



CUADRO III. 7 ESTIMACIONES DE REDUCCIÓN POTENCIAL DE LOS PRECIOS EN DIFERENTES PRODUCTOS EN ESPAÑA (En tanto por ciento, 1993)	
Productos	Reducción del Precio
Seguros en general	32
Vida	37
Hogar	-4
Automóvil	100
Incendio, robo (comercial)	24
Responsabilidad Civil	60

Fuente: Comisión of the European Communities (1993)



Como podemos observar, para los productos de seguros ya se estimaba, en 1993, una sensible reducción del precio: la más importante para los seguros de automóvil en un 100 por cien y para los seguros de vida en un porcentaje del 32 por ciento.

En definitiva, Prieto, E. (1996a, pág. 16), señala que la dimensión europea del seguro implica:

- Un gran cambio en el entorno en el que operan las entidades aseguradoras de los distintos países europeos, que se completará en el futuro con la implantación de la moneda única.
- El mercado único del seguro se caracterizará por un tamaño y unos niveles de competencia mucho mayores que los de los precedentes mercados nacionales. Desde la óptica de los tomadores del seguro, éstos encontrarán ventajas, como son los menores precios y la mejor calidad en los servicios. Al menos a corto plazo, la implantación del nuevo mercado tiende a disminuir el precio del seguro.
- Nuevas oportunidades de negocio para las entidades aseguradoras que exigirán, para sus inversiones, de información amplia, directa y fiable sobre el mercado europeo; sistemas informáticos adecuados y una formación del personal congruente con las mayores exigencias de la clientela y la mayor complejidad de los mercados.

En efecto, este nuevo espacio europeo supone una mayor competencia entre las instituciones aseguradoras con procesos de concentración hacia nuevas dimensiones donde pueden producirse tanto economías de escala como de gama, con incrementos en la productividad, junto a ampliación y mejoras en la calidad y precios de los productos o servicios que redundará en beneficio de los consumidores.

Otro aspecto que conviene resaltar es que la creación de un área financiera europea condiciona las estrategias competitivas a seguir por parte del sector asegurador. A este respecto, las consideraciones estratégicas nacen por la libertad de establecimiento al intensificar la competencia de los productos y por la liberalización de la distribución, ampliando el número de mediadores. Algunas repercusiones estratégica también son debidas al "*... elevado grado de competencia que el sector asegurador mantiene con otros segmentos del sistema financiero*" (Aguilar, A.; 1997, pág. 14).

En este sentido, el nuevo entorno económico europeo obliga a las compañías al desarrollo de productos propios más sofisticados<sup>41</sup> con la finalidad de aumentar el atractivo para los tomadores, especialmente en ramos como los de vida, en seguros de ahorro y previsión (UNESPA; 1998, pág. 6). Por último, la entrada del Euro redunda en un incremento de la competitividad, acentuando estos efectos ya manifestados con la entrada de la libre prestación de servicios. Conviene recordar, siguiendo a Díaz, N. y otros (1997, pág. 330-350) que la implantación del euro plantea a la empresa aseguradora española ciertos retos, oportunidades y amenazas, que vendrán motivados, entre otros factores, por la reducción de los costes de transacción y la eliminación de los costes por diferencias en cambio, así como por el aumento de la competencia en el sector. En suma, se espera que el aumento de la competencia de las aseguradoras hacia al segmento integrado por particulares y pequeñas y medianas empresas, sea mayor que en aquellas que cubren los riesgos del segmento constituido por grandes empresas, habida cuenta que la mayoría de estos seguros han sido contratados con aseguradoras extranjeras.

En definitiva, el consumidor con la entrada del euro tendrá mayor transparencia para contratar los distintos precios y coberturas ofrecidos por las distintas compañías. Esta competencia será mayor en el ramo vida, pues las ofertas son más sencillas y más fáciles de proponer y de comparar.

---

<sup>41</sup> La sofisticación no debe ser entendida como productos más complejos, más bien al contrario productos más transparentes para el asegurado, aunque sean más complejos desde una perspectiva técnica y de gestión.



### III.5.2 La legislación básica en España

En el análisis de cualquier sector debemos detenernos en el estudio del entorno legislativo nacional, es decir, el marco jurídico vigente por el cual se rige. Tirado, J. (1992, pág. 17) justifica el estudio del entorno legislativo, señalando que las *"... normas constituyen una composición de los conflictos de intereses subyacentes, con claro trasfondo económico y van cambiando curiosamente en la medida en que se expande la actividad aseguradora, sin lugar a dudas por su esfuerzo incesante en la materia, ya que es preciso reconocer cómo sociológicamente en nuestro país el seguro todavía no es un servicio demandado imperiosamente por una sociedad mentalizada en la lucha contra el riesgo"*. De conformidad con lo anterior, deducimos que el estudio de las normas desvela parte de las relaciones socioeconómicas que subyacen en un determinado sector.

En primer lugar, omitiremos los antecedentes históricos legislativos de la actividad aseguradora, ya que éstos se retrotraen bastante en el tiempo. En este sentido, el seguro se caracteriza por ser, históricamente, uno de los primeros sectores regulados jurídicamente en el ámbito económico. No obstante, para estructurar el marco legislativo asegurador partimos de la década de los ochenta. A partir de 1980 comienza a dibujarse, progresivamente, la ordenación del sector asegurador. Desde entonces, la legislación sobre el sector asegurador ha sido copiosa. Seleccionaremos los cuatro ordenamientos básicos de mayor trascendencia que han configurado el marco regulador de la actividad aseguradora, éstos son los siguientes:

- La Ley 50/1980, de 17 de octubre, sobre el Contrato del Seguro.
- La Ley 33/1984, de 2 de agosto, sobre la Ordenación del Seguro Privado.
- La Ley 9/1992, de 30 de abril, sobre la Mediación del Seguro.
- La Ley 30/1995, de 8 de noviembre, sobre Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados.



En primer lugar y siguiendo el orden cronológico, la Ley 50/1980, de 17 de octubre, sobre el Contrato del Seguro supone la primera disposición que se aproxima a la práctica aseguradora. Esta norma reglamenta con detenimiento las distintas clases de seguros y los derechos y obligaciones de las partes contratantes, con normas orientadas a la protección de los asegurados.

En la década de los ochenta comienza un período de expansión de la actividad aseguradora coincidiendo paralelamente con su proceso de modernización. Bajo este trasfondo económico se promulga la Ley de Ordenación del Seguro Privado, Ley 33/1984 de 2 de agosto y su reglamento- aprobado por Real Decreto 1.348/1985 de 1 de agosto de 1985 - constituyendo, ambos textos, los pilares fundamentales que sustentan el ordenamiento jurídico del sector asegurador en pos de su modernización. El espíritu esencial que aporta esta nueva legislación se centra en dos vertientes: la ordenación y el control de las entidades aseguradoras.

En este sentido, González, J.C. (1991) expresa que los dos grandes objetivos de la Ley de Ordenación del Seguro Privado son:

- Primero, la ordenación de la actividad aseguradora. La ley pretende normalizar el mercado, dando a todas las entidades aseguradoras las mismas posibilidades de concurrencia y sometiéndolas, al tiempo, al mismo control de solvencia.
- Segundo, el control de la actividad aseguradora. Esta función de vigilancia por parte de la Administración se basa en regular las condiciones de acceso y ejercicio de la actividad, en sanear el sector privado evitando que las entidades incurran en insolvencia y adoptando las medidas correctoras que produzcan el mínimo perjuicio para los aseguradores y empleados.”

Con respecto al primer objetivo, como hemos constatado en el capítulo anterior, aún no se han obtenido resultados, ya que todavía el número de

compañías que operan en España es muy elevado. Respecto al objetivo de control “... los logros han sido importantes aun cuando es de señalar algunas lagunas en los propósitos de la ley, (no conseguidos) tales como la falta de estatuto para las actividades de los peritos tasadores de seguros y comisarios liquidadores de averías, capital-social desembolsado exigido (por ahora) sólo el 50 por ciento, una todavía excesiva atomización del sector, etc. (Martínez Martínez, M.A.; 1993, pág. 163). En definitiva, la ordenación de la actividad aseguradora tiene la finalidad de transformar la entidad aseguradora y su modo de competir.

No obstante, es conveniente subrayar la Ley 21/1990, de 19 de diciembre, que modifica la Ley 33/1984 y adapta la normativa española a la Segunda Directiva (No Vida) de la Unión Europea en materia de prestación de servicios. En esta modificación, entre otras cosas, se establece la prestación libre de servicios sin tener establecimiento permanente en España, al tiempo que liberaliza los grandes riesgos y establece unas mínimas cautelas para las operaciones de coaseguro<sup>42</sup>. Algunos de estos preceptos han estado sometidos a un período transitorio hasta el año 1996.

El siguiente ordenamiento básico del sector asegurador aborda la mediación. La Ley 9/1992, de 30 de abril, sobre la Mediación del Seguro Privado ha representado una completa modificación de la anterior normativa. En concreto, la legislación ha tenido que adaptarse a las directivas comunitarias, inspiradas en el principio de libertad de prestación de servicios. En la práctica, esto implica una completa liberalización de las redes de distribución de las entidades de seguros, eliminando los obstáculos para la distribución conjunta de productos aseguradores y financieros.

La mencionada norma en su exposición de motivos expresa que “Las Entidades Aseguradoras podrán celebrar contratos de agencia con cualesquiera personas físicas o jurídicas que tengan capacidad legal para el ejercicio del comercio, principio que se traduce en la posibilidad de utilizar para la producción

---

<sup>42</sup> Se define como la cobertura de un mismo riesgo por varias compañías de seguros.

*de seguros las redes de distribución de, por ejemplo, bancos o entidades financieras, grandes almacenes, etc. La libertad que se ofrece al asegurador para elegir, de entre los distintos canales de distribución alternativos, aquellos que consideren óptimos, lo que permite un mayor acercamiento de los seguros al consumidor en beneficio de éste y viene además acompañado, como es lógico, de una mayor responsabilidad del asegurador por la conducta de quienes distribuyen sus seguros".* Así pues, se pone de relieve, que esta orientación liberalizadora permitirá a los aseguradores elegir con mayor libertad los canales de distribución que consideren más adecuados para la colocación de sus productos, una de cuyas posibilidades es la distribución del seguro a través de los bancos y cajas de ahorros.

En definitiva, las entidades financieras tienen la posibilidad de realizar una intermediación entre clientes y entidades aseguradoras, facilitando la contratación de seguros. En este sentido, Iglesias, J. L. (1992, pág. 50), advierte que las nuevas posibilidades de actuación abiertas por la Ley de Mediación en Seguros Privados no autorizan a las entidades bancarias a la producción de seguros, es decir, que asuman contractualmente riesgos de daños o de personas, sino que supone simplemente una intermediación entre el cliente que ya lo es de determinados productos bancarios y de las entidades aseguradoras, facilitando la contratación de seguros que desde la perspectiva bancaria constituyen habitualmente instrumentos de garantía de sus operaciones.

Por último, cabe abordar la más reciente ley del seguro, la Ley sobre Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, de 8 de noviembre de 1995, en cuya exposición de motivos especifica su razón de ser: *"La actividad aseguradora y la concerniente a los planes y fondos de pensiones han evolucionado en nuestro país de una manera acelerada, de modo que puede sostenerse que la dinámica que les afecta es de las más avanzadas de nuestro sistema financiero"*. Esta nueva ley sustituye a la Ley 33/1984, de 2 de agosto, sobre Ordenación del Seguro Privado, pues, dada la variedad e intensidad de las modificaciones producidas desde entonces, se hacía necesario regular la materia en una nueva ley.

La nueva ley del seguro liberaliza el sector de manera que cualquier aseguradora de la Unión Europea puede instalarse en España de acuerdo con las nuevas condiciones que se establecen. Esta liberalización ha incrementado la competencia con reducciones de precios de las primas de seguros.

Entre los aspectos más relevantes, cabe destacar: la determinación de capitales mínimos; la estructuración de las actividades por los distintos ramos y la apertura del sector hacia el exterior, de modo que la ley aporta una clara desregulación, favoreciendo su expansión hacia otros países europeos; igual que éstas, una serie de medidas que afectan a la mediación y a los profesionales que intervienen en la actividad aseguradora, (la Ley viene a modificar la Ley 9/1992 de 30 de abril, sobre Mediación de Seguros Privados y refuerza el carácter de exclusividad mediadora de los agentes, dándoles idéntico tratamiento que a las sociedades de correduría en cuanto a los vínculos estrechos y participaciones); la desregulación relativa a la adecuación parcial de los planes y fondos de pensiones; y, por último, el bloque referido a la plena regulación de las mutualidades de previsión social.

Sin embargo, esta ley no ha entrado a modificar una de las principales distorsiones que afectan a la actividad financiera: la situación del seguro de vida como producto de ahorro a largo plazo. En este aspecto, Arostegui, G. (1995, pág. 36) defiende que *"La legislación española mantiene una clara discriminación fiscal en detrimento de los seguros de vida. Todos los analistas coinciden en que, en términos generales, el impulso fiscal a la suscripción de planes de pensiones o a la participación en fondos de inversión es sustancialmente positivo, en la mayoría de los casos, en comparación con el seguro de vida, y más específicamente con aquellos productos de vida que suelen tener como función garantizar una renta o un capital futuro al asegurado, ésto es, los seguros de supervivencia en régimen colectivo"*. Esta situación crea distorsiones en el mercado del ahorro, ya que el seguro de vida como instrumento de ahorro debería ocupar un lugar considerable.

En definitiva, en las dos últimas décadas se ha regulado un nuevo marco legislativo orientado a responder a las exigencias de liberalización al tiempo que

pretende garantizar la solvencia de las entidades de seguros. El nuevo marco legislativo ha provocado cambios en los procesos de producción y distribución del seguro, ampliando las posibilidades de su oferta, por ejemplo, en las nuevas regulaciones y liberalización de las inversiones financieras y en las nuevas posibilidades de distribución del seguro por redes bancarias. Estas circunstancias han despertado un interés creciente de los grupos bancarios por utilizar sus redes para la venta de seguros. Asimismo, los grupos aseguradores extranjeros han recurrido al acuerdo comercial o toma de participación en bancos para su establecimiento y así disponer, inicialmente, de la red bancaria. El resultado ha sido el inicio de frecuentes relaciones empresariales y comerciales entre bancos y aseguradoras.



### **III.6 La innovación tecnológica y financiera**

Desde la perspectiva del análisis externo y su repercusión en el seguro, abordamos el aspecto de la innovación financiera. El término de innovación financiera se circunscribe a varios ámbitos, según lo asociemos a aspectos como la concepción de nuevos productos o a la utilización de nuevos procesos productivos integrados en el ámbito financiero. Dichos ámbitos están estrechamente relacionados con los avances tecnológicos, proporcionando mayores oportunidades a quienes los adoptan para impulsar sus objetivos estratégicos. Paralelamente, el proceso de innovación financiera se contempla como una consecuencia de los cambios acaecidos en el entorno, es decir, abundando en las causas que lo determinan.

En este sentido, la innovación financiera está relacionada, en primer lugar, con el avance de las nuevas tecnologías, tanto de la información como de las telecomunicaciones, que se han introducido con enorme celeridad e intensidad en el seno de las empresas aseguradoras. En segundo lugar, la implantación de la innovación financiera tiene conexión con los cambios acaecidos en el entorno de los mercados financieros, debido principalmente a la elevada tasa de inflación, a la volatilidad de los tipos de interés y de los tipos de cambios.

Advirtiendo esta amplitud del término, Rodríguez Antón, J.M. (1989, pág. 44), propone una clasificación de innovación financiera diferenciando los aspectos puramente financieros de los propiamente tecnológicos. Así pues, en este marco cabe distinguir y desglosar dos vertientes: la primera procedente de las innovaciones tecnológicas, con consecuencias tanto en el desarrollo de nuevos procesos de distribución como en la oferta de nuevos productos; y la segunda que comprende las innovaciones financieras, a fin de afrontar el riesgo de los mercados financieros y con ello la introducción de nuevos procesos de gestión financiera y nuevos productos financieros con un fin proteccionista, es decir, el de proporcionar una cobertura sobre los diversos riesgos financieros. Por lo tanto, nuestros próximos cometidos tratan de desarrollar las implicaciones que suscitan y deparan estas dos vertientes sobre la industria aseguradora.

### III.6.1 Los cambios tecnológicos

La capacidad de innovación surge por el uso de las nuevas tecnologías, en particular, por las tecnologías de información que sirven tanto para acometer nuevos procesos de producción o de distribución como para el desarrollo de nuevos productos. En este sentido, las entidades aseguradoras amplían su oferta de productos en consonancia con el empleo de estas tecnologías, consiguiendo adaptar los productos de seguros a las exigencias del cliente. Esta ampliación se materializa, asimismo, en el acceso a nuevos mercados y en la implantación de nuevas formas de distribución. En suma, los cambios tecnológicos influyen de manera esencial en los ámbitos de producción y distribución del seguro.

La dimensión tecnológica está configurando un gran mercado de servicios financieros en el que están involucradas las aseguradoras, al reducir y/o diluir las barreras de entrada. Este panorama de cambios conduce a un aumento de la competencia en el propio sector asegurador y en el sistema financiero en general. Así pues, el seguro está recurriendo en mayor medida al uso de la tecnología, porque *"... está atravesando un proceso de "industrialización", que pone en tela de juicio el acuerdo de describirlo como un sector de servicios. En su lugar, para muchos segmentos del mercado, el término " producto" es una descripción adecuada de lo que se está vendiendo,"* (Begg, I. y Green, D.; 1993, pág. 3).

Las razones a favor de la evolución de la informática y de las telecomunicaciones hay que buscarlas en el cambio de las aseguradoras hacia nuevos modelos. En efecto, las entidades aseguradoras, mediante la tecnología, disponen de la posibilidad de establecer interrelaciones, nuevas conexiones, nuevas transacciones, permitiendo instaurar nuevos procesos productivos y de distribución, con la introducción de nuevos productos aseguradores que compiten en el sistema financiero, y con el consiguiente acceso a nuevos segmentos de mercado. En consecuencia, se logran romper barreras de entrada y acceder a nuevas áreas de negocios financieros. En definitiva, la tecnología es una de las variables competitivas que más consecuencias estratégicas suscitan en la configuración de la estructura competitiva de las aseguradoras.



En esta configuración de la estructura competitiva, el desarrollo tecnológico debe contemplar la estrategia empresarial y viceversa, la estrategia empresarial descansa en el desarrollo tecnológico. Velasco, J. (1994, pág. 204), sostiene que *“Partiendo de las estrategias de negocio identificadas, junto con el conocimiento de la situación actual y de las tendencias del mercado, se deberán determinar las funciones y las necesidades de información que enmarcan la estrategia funcional. Esta estrategia funcional deberá desglosar, para las diversas áreas de negocio y de soporte, las necesidades de información en los niveles estratégicos, de gestión y operativo”*. Por lo tanto, la tecnología y en especial la tecnología de la información es un factor articulador de la estrategia de las aseguradoras, determinando las áreas de negocios y el desarrollo operativo y funcional.

En este contexto, los campos de mayor desarrollo tecnológico en la industria aseguradora se sitúan, principalmente, en los ámbitos de las telecomunicaciones y almacenamiento de datos, campos que están logrando conectar, cada vez más, los mercados en el ámbito mundial, donde la información es un elemento primario y necesario. También es interesante resaltar el tratamiento de imágenes para facilitar el proceso de introducción de datos, que permite capturar electrónicamente la totalidad de cualquier documento<sup>43</sup>. Con este procedimiento, se pretende mejorar la calidad de los servicios y reducir los costes de tratamiento de la información (Vizoso, L.; 1993, pág. 43).

Además de los esfuerzos de informatización llevados a cabo por las compañías aseguradoras, también, se han puesto en marcha algunos proyectos de cooperación en el ámbito sectorial, en el que el soporte informático es decisivo. Por ejemplo, los casos del Centro Informático de Compensación de siniestros (CICOS) y las bases de datos de la CLEA (Montero, F.; 1995b, pág. 37). Este ámbito a juicio de muchos analistas es, en última instancia, el que actúa

---

<sup>43</sup> Una descripción técnica, por ejemplo, de los dispositivos de entrada que llevan a cabo la conversión de cualquier imagen en papel, destacamos Scanners, fax, Scanners de microfilms, tarjetas de comprensión, etc. Y como dispositivos de salidas se pueden obtener copias o imágenes mediante monitores, impresoras, fax etc.

sobre la desintermediación bancaria con la aparición de nuevos competidores como las compañías de seguros.

Entre los objetivos del entorno técnico-tecnológico se encuentra, en primer lugar, el de disponer de una arquitectura donde residan los sistemas más significativos para las entidades, por ejemplo: los sistemas de gestión, sistemas de administración de productos, soportes de ventas con una orientación hacia el cliente, tratamiento de operaciones, sistemas de distribución, etc. En segundo lugar, se contempla el objetivo de disponer en cada momento de herramientas avanzadas de ayuda. En tercer lugar, la posibilidad de acceso a fuentes externas de información. Y, por último, disponer de una gestión centralizada de datos (Sarria, N.; 1994, pág. 193).

Las entidades deberán centrarse en aquellos datos que son vitales para el negocio y para las relaciones que existen entre ellos. La gestión de las bases de datos constituye un instrumento esencial de la tecnología de la información en el sector asegurador, con objeto de mejorar los procesos de comercialización. En este contexto adquiere relevancia el acercamiento entre bancos y seguros, por el uso de la base de clientes del banco.

Otra de las aplicaciones de la innovación tecnológica procede de la aportación de nuevos procesos informáticos empleados para mejorar la eficacia de la gestión de carteras de activos financieros. Los nuevos procesos de gestión permiten agilizar la toma de decisiones, aprovechar eficientemente la información suministrada por el mercado y reducir costes administrativos. El objetivo consiste en mejorar la relación de las aseguradoras con los mercados financieros, afrontando su poder de negociación. En definitiva, la reducción de riesgos y de costes redundan en beneficio de la gestión financiera de las aseguradoras.

Asimismo, mediante el empleo eficaz de la tecnología es posible conseguir una mayor adecuación de los productos y servicios ofertados, haciéndolos flexibles y adaptables a la evolución del ciclo de vida y a las necesidades de los

consumidores<sup>44</sup>. Aún más, la tecnología permite una *estandarización* en la gestión de los productos a través de las redes de distribución.

La tecnología, en su uso operativo, es en gran parte la causante de las transformaciones habidas tanto en las instituciones aseguradoras como en la estructura de las redes de distribución por que “... *facilita la conexión de las diferentes instituciones financieras en el seno de un sistema único, lo que permite servir con mayor eficacia las necesidades de los clientes mejor que si cada una de las instituciones hubiera tratado de crear un gran número de servicios*” (Egea, C.; 1990, pág. 107). Esta última particularidad de la tecnología potencia la integración de empresas y conduce a que distintas empresas financieras alcancen, con mayor confianza, acuerdos de distribución que les permitan combinar sus capacidades para atender nuevos mercados con nuevos productos. En este sentido, uno de los objetivos de las aseguradoras para potenciar su competitividad es establecer relaciones con otros negocios financieros, como es el caso de la banca.

En definitiva, la innovación tecnológica modifica las barreras de entrada, potencia tanto la concepción de productos aseguradores de mayor naturaleza financiera como la implantación de canales de distribución alternativos, con el fin de abarcar nuevos segmentos de mercado. Esta capacidad innovadora de la tecnología en el desarrollo de productos significa una continua penetración en nuevos mercados. A esto cabe añadir la posibilidad de que a partir de un punto de venta se pueda ofrecer toda una gama de productos financieros y aseguradores.

En conclusión, los cambios tecnológicos, sobre todo los procedentes de la tecnología de la información, ofrecen a la industria española del seguro la oportunidad de ser más competitiva. Los factores tecnológicos son cada vez más

---

<sup>44</sup> La curva de vida determina y muestra la evolución en el tiempo de las necesidades en materia de constitución de un ahorro, de búsqueda de productos o servicios con el fin de adaptarse a los clientes. El análisis de esta curva es interesante porque permite justificar ciertas decisiones de marketing en el marco de una política a largo plazo.

usados por los grupos aseguradores con el fin de obtener ventajas competitivas. Con este objeto, surgirán oportunidades, como pueden ser, una administración y gestión financiera más eficiente, nuevos métodos de distribución adecuándose a nuevos productos y mayor facilidad para acceder a nuevos procesos de producción.

No obstante, la tecnología puede convertirse, también, en una amenaza, si no se asume o se implantan eficazmente en la organización con objeto de desarrollar sus objetivos. E incluso bien implantada lleva consigo posibles amenazas entre las cuales cabe indicar: en primer lugar, la incidencia negativa que tendrá sobre los aspectos humanos; en segundo lugar, el que los grupos extranjeros puedan utilizar la tecnología para obtener ventajas competitivas en España; y, en tercer lugar, el desarrollo de sistemas incompatibles que impidan un desarrollo armónico del seguro como grupo financiero.

A este conjunto de factores, de oportunidades y de amenazas, cabe añadir, en opinión de Quintas, J.R. (1994, pág. 174) las cambiantes relaciones en el servicio, en gran parte condicionadas por la tecnología. En este sentido, las tecnologías de la información crean un fuerte incentivo y oportunidad para la producción simultánea de una amplia gama de productos y servicios. En efecto, independientemente de la naturaleza de la empresa, sea un banco, una caja de ahorros o una compañía de seguros, las de mayor grado tecnológico disponen de mayores posibilidades reales y técnicas para penetrar en nuevas áreas de negocios financieros, superando con claridad las fronteras que limitan el negocio asegurador con el negocio financiero.

A modo de conclusión, el desarrollo tecnológico facilita la innovación de productos. En este sentido, las entidades aseguradoras deben de mantener un esfuerzo persistente para vincular su negocio con el desarrollo tecnológico. Un esfuerzo que les proporcionará una ventaja competitiva para hacer frente a la transformación del entorno.

### III.6.2 La innovación financiera

Hemos hecho referencia, en la introducción de este apartado, a la doble vertiente que engloba a la innovación, matizando y desarrollando, en primer lugar, la innovación en su vertiente tecnológica con consecuencias en la oferta de productos y en su distribución, vislumbrando, al mismo tiempo, las posibilidades estratégicas que este avance entraña.

Al abordar la interpretación y el análisis de esta otra vertiente de la innovación financiera debemos, previamente, ubicar e identificar la intermediación financiera del seguro como una unidad estratégica de negocios<sup>45</sup>. En esta unidad de negocio es donde tiene lugar la aplicación de la innovación financiera, básicamente con el objetivo de reducir riesgos económicos y financieros.

La aparición de la innovación financiera responde a una serie de factores que han impulsado su implantación. Entre las diversas causas, subrayamos los cambios acontecidos en el entorno de los mercados, principalmente motivados por la volatilidad de los tipos de interés, tipos de cambio y los altos niveles de inflación. En España, este entorno general que da origen a la innovación financiera se ha venido desarrollando desde los años setenta. Gutiérrez, F. (1988, pág. 103), sintetiza estos cambios en varios aspectos: "*... primero la aceleración de la inflación en la mayor parte de los países desarrollados a partir de los años setenta. Esta aceleración de la inflación provocó un alza en los niveles y un aumento de la volatilidad de los tipos de interés vigentes en los mercados financieros. Segundo, por la aparición de los déficit públicos permanentes y de gran magnitud. Y, tercero, las transformaciones en el entorno financiero internacional, entre las que deben destacarse: el paso del sistema de paridades fijas al de tipos de cambios flotantes a partir de 1973*".

En consecuencia, la innovación financiera surge para dar respuesta a la aparición de nuevos riesgos de naturaleza financiera, a los que las entidades

---

<sup>45</sup> Se entiende por campo de actividad o unidad de negocio el conjunto de productos y mercados en que desarrolla la empresa su gestión actual. Las distintas combinaciones producto-mercado, se definen, en principio, como las unidades de negocio de las empresas.

aseguradoras deben enfrentarse, por ejemplo, a la volatilidad del tipo de interés. Esta consideración se debe a que los ahorradores manifiestan cierta aversión al riesgo y demandan estabilidad en los productos que contratan. También, las aseguradoras como inversores institucionales poseen esta misma aversión al riesgo financiero. En esta dirección, la innovación financiera permite mediante los productos derivados y otros instrumentos y técnicas de dirección, transferir el riesgo a través del empleo de opciones financieras, futuros financieros, venta de activos, etc., factores que, en última instancia, aportan estabilidad a los productos aseguradores en beneficio de los asegurados (clientes).

Por lo tanto, a raíz de estos cambios las entidades aseguradoras como inversores financieros, han potenciado el significado del riesgo, particularmente el derivado de la fluctuación de los tipos de interés, dentro de su gestión financiera. Las aseguradoras se plantean, en este contexto, el empleo de nuevos instrumentos y sistemas de gestión que otorguen una mayor eficacia en términos de costes en la utilización de los recursos financieros.

El propósito es incorporar nuevas técnicas de gestión financiera y nuevos productos financieros, que permitan a las entidades aseguradoras minimizar costes y protegerse de los riesgos financieros, con la finalidad de obtener ventajas competitivas que reviertan, en última instancia, en los asegurados. Esta vertiente de la innovación financiera es conocida con el término de ingeniería financiera. Aunque el término de ingeniería financiera<sup>46</sup> se emplea en un sentido muy amplio, que incluye cualquier operación que esté fuera de lo tradicionalmente realizado. Según, Díez de Castro, L. y Mascareñas, J. (1994, pág. 424) el término cabría definirlo "*... como la parte de la gestión financiera que trata de la combinación de instrumentos de inversión y financiación en la forma*

---

<sup>46</sup> Basándonos en Díez de Castro, L. y Mascareñas, J. (1994; pág. 425) las características básicas de la ingeniería financiera se concretan en "*... la existencia de un objetivo, tratando de elaborar una operación con vista a disminuir el riesgo o la consecución de un crédito. Segunda, la combinación de instrumentos entre sí con efectos, incluso, diferentes de los que fueron originalmente creados. Tercera, la conjunción de operaciones que aisladamente pueden ser consideradas de inversión y financiación, generalmente con la intención de que las posiciones queden compensadas. Cuarta, son operaciones siempre a medida y, por lo tanto, en número prácticamente infinito, ya que cada operación puede ser diferente en función de las condiciones del problema de los instrumentos que se empleen y el objetivo a alcanzar. Y, finalmente, la internacionalización de las operaciones.*"

*más adecuada para conseguir un objetivo preestablecido, o dicho de otra forma, trata del diseño y elaboración de productos financieros que tienen un objetivo específico”.*

El objetivo se centra en la consecución de una gestión financiera eficiente, ejerciendo funciones de soporte para el producto asegurador y que revierta en beneficio de los asegurados. El uso de la ingeniería financiera está contribuyendo, por lo tanto, a la implantación de una oferta financiera aseguradora y a la mejora de los procesos que configuran la intermediación financiera del seguro.

Partiendo de las singularidades dadas de este entorno y de una regulación específica se han desarrollado numerosos instrumentos financieros para satisfacer determinadas demandas tanto de los ahorradores como de los inversores. La asunción de estas circunstancias ha obligado a las compañías aseguradoras a diseñar nuevas estrategias financieras eficaces para afrontar los riesgos y minimizar costes. Como consecuencia de ello las entidades aseguradoras han proliferado en el empleo de nuevas operaciones en mercados de futuros, a plazos, de opciones, swaps, acuerdos de interés, etc. En esta misma dirección se encuentra la incorporación de nuevas técnicas, como la gestión integrada de activos y pasivos, la inmunización de activos y pasivos o la utilización de modelos de dirección de carteras.

Abordamos, a continuación, algunos de los aspectos más relevantes de estas estrategias financieras utilizadas por las compañías de seguros. Estas estrategias están diseñadas en consonancia con los tipos de activos financieros que componen la cartera financiera y con los objetivos de riesgo. Así pues, el principal activo financiero de las compañías de seguros es el de la renta fija, cuya gestión<sup>47</sup> está basada principalmente en el tipo de interés. Sin embargo, la gestión financiera de los títulos de renta variable se explica conociendo la gestión de empresas y las expectativas económicas y bursátiles.

---

<sup>47</sup> La mayor parte de nuestra argumentación está basada en Guindos, L. (1993), y en Cristóbal de Nicolás, L. (1992).

En efecto, las aseguradoras buscan la combinación de activos de renta fija y variable que mejor se adapte al cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, las estrategias activas con fines especulativos en las que se asume un riesgo medio superior no se adecuan a los objetivos de las aseguradoras. Sin embargo, una estrategia pasiva basada en la prudencia y que reproduce el comportamiento del mercado, sí concuerda con los objetivos de las aseguradoras. El objetivo de este tipo de estrategias es conseguir una neutralización del riesgo para evitar que la rentabilidad se sitúe por debajo de un mínimo garantizado, de esta forma se protegen los resultados financieros de las inversiones.

Las estrategias pasivas consisten, por tanto, en estructurar una cartera de tal modo que las compañías de seguros logren igualar los flujos de pagos y cobros, equilibrando los recursos generados, vía pólizas, con las inversiones realizadas en activos financieros. El principal inconveniente para las aseguradoras, sobre todo las del ramo vida, es la imposibilidad de asumir esta estrategia por el gran desequilibrio existente entre los horizontes temporales de activos y pasivos. En este caso, los activos tienen plazos más cortos que los pasivos, por lo que sería imposible invertir en activos financieros de tan larga duración como las pólizas de vida, ya que darían lugar a una gran incertidumbre en el riesgo financiero. No obstante, la estrategia pasiva presenta la ventaja de que no debe ser reestructurada constantemente evitando incurrir en mayores costes de transacción. Así pues, las aseguradoras tratan de eliminar tanto el riesgo de mercado como el riesgo de reinversión, cualquiera que sea la evolución de los tipos de interés, garantizando las cuantías necesarias para hacer frente a los pagos previstos.

Además, en este contexto, las estrategias de inmunización<sup>48</sup> y las estrategias de protección de carteras o protección dinámica son adecuadas al

---

<sup>48</sup> La inmunización es una técnica de gestión pasiva de carteras sobre todo de renta fija, que se desarrolla a partir del concepto de duración y permite a un inversor estar relativamente seguro de poder hacer frente a una determinada corriente de pagos en el futuro. En otras palabras, pretende protegerse ante variaciones de los tipos de interés de tal forma que un cambio de éstos beneficia al activo de manera que pueda en un futuro hacer frente a sus obligaciones. Generalmente están diseñadas para hacer frente al riesgo de reinversión. La finalidad de la inmunización como estrategia parece estar especialmente indicada para hacer frente a los obligaciones futuras tanto a corto como a largo plazo de las entidades aseguradoras (Díez de Castro, L. y Mascareñas, J.; 1994).



estar en consonancia con los objetivos financieros de las aseguradoras. Estas estrategias garantizan un valor mínimo de la inversión sin renunciar a obtener mayor rentabilidad con el uso de instrumentos derivados, por ejemplo, las opciones y futuros financieros. El objetivo de estas estrategias es el de construir una combinación de activos y pasivos, de tal modo que una variación de los tipos de interés favorezca a los objetivos de las aseguradoras, es decir, les permita hacer frente a sus obligaciones tanto a largo plazo como a corto plazo (Tarrazon, M.A. y Montllor, J.; 1993).

La inmunización de cartera se aplica, principalmente, a las inversiones de renta fija que representan la mayor parte de las inversiones de las aseguradoras, con el fin de proteger la cartera frente a las variaciones del tipo de interés. Las entidades aseguradoras con la aplicación de la inmunización tratan de garantizar su solvencia. Esta solvencia está relacionada con el valor de mercado de los activos y con el objetivo de beneficiarse ante posibles variaciones de los tipos de interés, garantizando un rendimiento y un valor actualizado de sus activos.

Por lo tanto, el objetivo de la inmunización consiste en dar respuesta a un inversor sobre qué títulos deberá comprar de tal forma que pueda garantizar bien un valor actual o un determinado tipo de interés dentro de un determinado número de años. Una cartera de valores que garantice este objetivo es una cartera inmunizada. En la práctica, la estrategia de inmunización aplicada al seguro en su relación activo-pasivo persigue construir un activo tal que cuando se produzca una variación en los tipos de interés, la variación experimentada por el valor del activo sea igual o más favorable que la variación experimentada por el valor del pasivo.

Además, las aseguradoras utilizan opciones y futuros<sup>49</sup> financieros como estrategias básicas para cubrir sus objetivos financieros. En este aspecto, las

---

<sup>49</sup> Para argumentar las distintas estrategias nos basamos en Puig, X. y Viladot, J. (1993) y Casanovas Ramón, M. (1992).

diferentes estrategias varían en función de los distintos fines perseguidos. Así, si la entidad aseguradora pretende proteger la cartera de renta fija a medio y largo plazo, y los activos monetarios a corto plazo del incremento de los tipos de interés, por la posible pérdida de valor patrimonial de éstos; ésta cobertura se consigue mediante la venta de opciones de compras (calls) o por la compra de opciones de ventas (puts) sobre el bono notional con el objetivo de neutralizar la posible pérdida de los activos al contado y al mismo tiempo la venta o compra de la opción permitirá una rentabilidad por la posible cobertura.

En cambio, para protegerse de un descenso de los tipos de interés y en circunstancias en las que las aseguradoras deben renovar partes de sus activos de cartera; el riesgo que asumen es el de una reinversión a un tipo de interés inferior. En este caso se realizará la cobertura del riesgo acudiendo al mercado de opciones y futuros, con compra de calls<sup>50</sup> y venta de put<sup>51</sup> sobre el bono notional.

Sin embargo para la renta variable, algunas estrategias básicas de cobertura que pueden seguir las compañías de seguros son:

- La emisión o venta de opciones de compra. Esta estrategia se lleva a cabo cuando las aseguradoras prevén que los precios (cotizaciones) tienden a la baja y, por lo tanto, quieren protegerse de las variaciones de los tipos de interés. En el caso de que realmente baje el precio, habrán obtenido un beneficio por la prima que le compensará por la caída y pérdida en el precio de las acciones.
- La adquisición de opciones de venta. Una entidad aseguradora con expectativas bajistas que posea una cartera de títulos de renta variable, puede protegerse mediante la adquisición de opciones de venta sobre el índice bursátil, de manera que si baja la cotización de acciones por una subida del tipo de interés, el ejercicio de la opción o la venta de la misma opción le

---

<sup>50</sup> Obtendrá beneficios si posteriormente sube el precio, debido a la bajada del tipo de interés.

<sup>51</sup> Obtiene el beneficio mediante la prima de emisión q.

permitirá obtener un beneficio que contrarreste parte o la totalidad de la pérdida en el precio de las acciones. En el caso contrario si las acciones suben no ejercerá la opción, revalorizándose su cartera de acciones compensando, en este caso, la prima pagada.

- Los futuros de tipos de interés y los futuros sobre índices bursátiles, concretamente los futuros sobre el bono nacional y sobre el Ibex 35. El objetivo de esta cobertura consiste en la construcción de una posición en futuros que contrarreste lo mejor posible a la posición actual de un activo financiero, de tal forma que una variación en el precio del activo sea controlada por una variación de sentido opuesto en el precio del futuro.

- Las demás posibilidades de cobertura de que disponen las aseguradoras podríamos resumirlas en las siguientes posiciones: una cobertura corta que consiste en el mantenimiento de una posición corta en futuros y larga en el activo financiero con el objeto de protegerse contra posibles descensos del precio de este activo. En cambio, si las compañías de seguros desean cubrirse de cambios en el precio de un activo financiero, que pretenden poseer en el futuro, adquirirán un contrato de futuros sobre dicho activo, con el que obtienen una cobertura larga.

En definitiva, las aseguradoras adoptan preferentemente una gestión pasiva o protectora de las carteras financieras, que les permiten cumplir determinados compromisos futuros en función de la rentabilidad de títulos principalmente de renta fija y hacer frente a la evolución desfavorable de los tipos de interés mediante opciones y futuros financieros.

El seguro, en su status de intermediario financiero, se puede beneficiar de las ventajas que el proceso de innovación financiera entraña. Entre las principales ventajas, según Rodríguez Antón, J. M. (1990)<sup>52</sup> destacamos: la posibilidad de que los asegurados obtengan tipos de interés comparables con los del mercado y

---

<sup>52</sup> Notas tomadas de José Miguel Rodríguez Antón, que a su vez están basadas en Chouraqui, (1988 ) y Llewellyn (1988).

la posibilidad de reducir los costes de transacción<sup>53</sup> relativos a la gestión de activos financieros que repercutirá tanto en los asegurados como en las entidades.

Además de ofrecer mayores oportunidades de desarrollo al seguro como intermediario financiero, la innovación financiera permite la organización de nuevos procesos de gestión, reducir los costes de intermediación financiera y adaptar los activos financieros disponibles, logrando así una mayor eficiencia en el sentido operativo. En definitiva, las compañías de seguros se plantean mejorar su administración de carteras financieras mediante la gestión de activos y pasivos, persiguiendo un mayor valor añadido procedente de la rentabilidad financiera de los activos de capital. Este aspecto redundará en una mejor administración de las pólizas de seguros, y supone, en última instancia, un beneficio para el asegurado.

A raíz de este propósito la ingeniería financiera y sus instrumentos surgen como oportunidad para consolidar el *status* de intermediación financiera asumido por el seguro. Dicho empleo establece una nueva relación contractual entre el seguro y los mercados<sup>54</sup> financieros, lo que persigue un control de los mercados financieros, minimizando su poder de negociación y estableciéndose un marco de mayor certidumbre que incentive el comportamiento inversor de las entidades aseguradoras.

Las mejoras en los sistemas de gestión y operativos en el ámbito financiero contribuyen a articular estrategias de expansión tendentes a la captación del ahorro privado, por múltiples vías. Por ejemplo, diversificando sus actividades, lo que proporciona un volumen de recursos financieros tratados por unidades de negocios especializadas y con poder de reducir costes y conseguir economías de escalas en la gestión y canalización de dichos recursos financieros.

---

<sup>53</sup> Entre estos costes se identifican los costes de tenencia, conversión en efectivo o transferencias.

<sup>54</sup> Además, las innovaciones financieras proporcionan ventajas en la creación de mercados secundarios contribuyendo a facilitar la gestión y el ajuste de las carteras de valores a los riesgos asumidos. En general, otorgan una mayor facilidad a los agentes económicos para protegerse del riesgo.

### **III.7 Los procesos de desregulación y desintermediación financiera**

#### **III.7.1 Los procesos de desregulación financiera**

La nueva estructura competitiva del seguro no es el resultado exclusivo de los cambios sociales, económicos, políticos, etc., sino que, también, responde a las transformaciones del entorno financiero. Los cambios del entorno financiero, junto a los anteriormente descritos, conllevan a una nueva configuración de la estructura competitiva del sector asegurador.

Los cambios del entorno financiero son aquí contemplados, en primer lugar, desde una concepción general y, por tanto, más amplia y, en segundo lugar, desde una concepción más particular nos centraremos en el ámbito de interrelación entre el negocio bancario y asegurador. Los cambios del entorno financiero se explican principalmente, a través de dos procesos distintos, pero a su vez muy interconectados. Nos referimos a los procesos de desregulación financiera y a la desintermediación financiera. La desintermediación financiera surge como consecuencia de la desregulación, dando lugar a un nuevo entorno liberalizador en el que se configura un marco de competencia entre instituciones financieras de muy diversas procedencias y/o actividades, por ejemplo, la competencia establecida entre las empresas aseguradoras y las entidades bancarias. A continuación, exponemos algunos aspectos de la desregulación financiera y, lo más importante, las consecuencias que deparan al sector asegurador.

En este enclave, cabe señalar los factores que han tenido un papel esencial en el proceso de desregulación financiera, como los riesgos de tipo de interés y la reducción del ahorro doméstico. Este último factor ha provocado una intensificación de la competencia entre instituciones de muy diversa procedencia con el fin de participar en el mercado del ahorro privado.

El concepto de desregulación financiera tiene una amplitud de significado, que es posible abordar desde diversos ángulos y que comprende desde la propia eliminación de normas restrictivas de ciertas operaciones, actividades o prácticas

financieras, exclusivamente bancarias, y se extiende hasta orientaciones comunitarias en cuestiones de liberalización, constituyendo, a todos los efectos, un marco general con incidencias múltiples.

Este proceso se contempla generalmente desde la óptica bancaria, pero tiene repercusiones estratégicas sobre el resto de instituciones financieras, incluidas las aseguradoras. Esta liberalización permite ampliar la competencia en el mercado del ahorro de los distintos intermediarios financieros y entre ellos las aseguradoras. Sin embargo, en otras ocasiones y debido al proceso de desregulación aparece un nuevo terreno para la colaboración entre distintos intermediarios financieros. Nuestro enfoque se desarrolla en este contexto de interrelación y cooperación entre la actividad bancaria y aseguradora, que es consecuencia de los procesos anteriores.

La banca en España es de tipo universal, pudiéndose realizar cualquier tipo de actividad u operación tanto bancaria como parabancaria, amparadas por la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria de la Unión Europea. A la banca se le permite, aunque sea a través de filiales especializadas, intervenir en actividades<sup>55</sup> que antes le estaban vedadas como son los seguros; negociación de valores, por ejemplo opciones y futuros financieros; factoring, con o sin recurso; arrendamiento financiero, etc.

Conforme a lo expuesto hasta ahora convenimos que los aspectos reglamentarios desarrollan un papel clave en los procesos de desregulación y de convergencia en las relaciones funcionales y estructurales entre el sector asegurador y la banca. En concreto, según las reglamentaciones en vigor, en la mayoría de los países miembros de la O.C.D.E, únicamente las empresas que han recibido expresa autorización están habilitadas para actuar en la actividad aseguradora. La producción del servicio asegurador por un banco o alguna otra empresa está generalmente prohibida en el entorno de la O.C.D.E.

---

<sup>55</sup> La Ley 3/1994 de adaptación a la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, recoge la relación de estas actividades.

También está prohibida la fusión de una empresa de seguros con cualquier otro intermediario, ya que conduciría, evidentemente, al mismo resultado. En cambio, ninguno de los países miembros de la O.C.D.E. prohíbe totalmente la distribución de productos de seguros por parte de otras instituciones financieras, especialmente los bancos, aunque las legislaciones pueden limitar las modalidades de la distribución. En suma, en el campo de la distribución es donde se hace más viable el contexto de interrelación y cooperación entre la actividad de banca y de seguros.

Asimismo, en algunos países no se permite la creación de filiales bancarias por parte del seguro o al contrario, filiales de seguros por empresas bancarias. Sólo se permite a estas empresas tomar participaciones intersectoriales y bajo ciertas condiciones restrictivas.

Los cuadros III.8 y III.9 esbozan el estado general de cómo están situados reglamentariamente algunos países, incluido el nuestro, sobre los aspectos de toma de participación, creación de una filial y la constitución de conglomerados financieros. En concreto, nuestro país autoriza la creación de filiales, la toma de participación y la constitución de grupos financieros, teniendo como sociedad matriz una empresa aseguradora o bancaria. Sin embargo, la formación de conglomerados " bancos-seguros" no está en principio permitida en Estados Unidos ni en Japón, aunque, esta estructura de creación de holding es utilizada en el resto de países de la O.C.D.E .

Se autoriza la creación de una filial aseguradora por un banco y una filial bancaria por una aseguradora en países, como Alemania, Austria, Dinamarca, Grecia, Irlanda, España, etc. Existen ciertas limitaciones, sin embargo, en Francia y los Países Bajos. Respecto a la toma de participación de un banco en una entidad aseguradora o viceversa, queda autorizada en nuestro país en ambas direcciones. Aunque, normalmente existen limitaciones cuando la toma de participación es de una aseguradora hacia un banco, como ocurre en Portugal, Grecia, Alemania, Francia, Suecia, Suiza e Irlanda. En cambio, no existen limitaciones en algunos de estos países si la toma de participación es iniciativa de

la entidad bancaria, como es el caso de Grecia, Irlanda, Portugal, Alemania, etcétera.



**CUADRO III.8**  
**LIMITACIONES RELATIVAS EN LAS OPERACIONES ESTRUCTURALES. EN BANCA Y SEGUROS**  
 (Reglamentaciones en vigor, 1993)

Países	Creación de una filial		Toma de participación		Constitución de grupo financiera teniendo como matriz a una entidad aseguradora
	Aseguradora por un banco	Bancaria por una aseguradora	De un banco en una entidad aseguradora	De una aseguradora en un banco	
Alemania	A	A/L	A	L	A
Australia	FL	P	L	FL	A
Austria	A	A	A	A	A
Bélgica	FL	A	FL	A	A
Canadá	P	P	FL	FL	A
Dinamarca	A	A	A	A	L
España	A	A	A	A	A
EE.UU	FL	FL	FL	FL	FL
Finlandia	P	P	FL	FL	FL
Francia	L	L	L	L	A
Grecia	A	A	A	L	A
Irlanda	A	A	A	L	A
Islandia	P	P	FL	L	FL
Italia	A	A	A	A	A
Japón	P	P	FL	FL	FL
Luxemburgo	A	A	A	A	A
Noruega	A	A*	L	L	A*
Países bajos	L	L	L	L	A
Portugal	A+	A	A	L	A
Reino unido	A	A	A	A	A
Suecia	L	L	L	L	L
Suiza	A	L	A	L	L

A : Autorizados; P : Prohibido; L : Limitado; FL: Fuertemente limitado; + : Las reglamentaciones distingue entre empresas e intermediarios financieros; N.D: No disponible; (\*) vía una sociedad holding

Fuente: O.C.D.E. (1994)



CUADRO III. 9  
LIMITACIONES RELATIVAS A LA PRODUCCIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN EN BANCA Y SEGUROS  
(Reglamentaciones, 1993)

Países	PRODUCCION		DISTRIBUCION	
	Por un banco de un producto asegurador	Por una entidad aseguradora de un producto bancario	Por un banco de un producto de seguros	Por una entidad de seguro de un producto bancario.
Alemania	P	*	A	*L
Australia	P	*	A	*L
Austria	P	*	A	A*
Bélgica	P	*	A	*
Canadá	P	*	A	*
Dinamarca	P	*	A	*
España	P	*	A	*
EE.UU	P	*	A	*
Finlandia	P	*	A	*
Francia	P	*	A	**
Grecia	P	*	A	*
Irlanda	P	*	A	*
Islandia	P	*	A	*
Italia	P	*	A	*
Japón	P	*	A	*
Luxemburgo	P	*	A	*
Noruega	P	*	A	*
Países bajos	P	*	A	*
Portugal	P	*	A	*
Reino unido	P	*	A	**
Suecia	P	*	A	*
Suiza	P	*	A	*

A : Autorizados; P : Prohibido; L : Limitado; \* : Prohibido en principio. Salvo, por los productos considerados como vinculados a la actividad del seguro; E: Excepcionalmente

Fuente: O.C.D.E. (1994)



Asimismo, es importante reproducir los aspectos reglamentarios referentes a la producción y a la distribución de productos tanto bancarios como aseguradores, cuadro III.9. En este marco, la tónica general es la de prohibir la producción de un servicio asegurador por parte de un banco. Sin embargo, es común, en los países del entorno de la O.C.D.E., la autorización para distribuir productos de seguros por una entidad bancaria. En suma, este marco reglamentario es decisivo y a su vez condicionante para la determinación y desarrollo de las diferentes relaciones entre empresas en función de las reglamentaciones de cada país.

A este respecto, en nuestro país<sup>56</sup> esta relación se modeliza mediante una entidad bancaria matriz relacionada con aseguradoras filiales especializadas. Para la constitución formal de esta relación, la Segunda Directiva Bancaria establece límites máximos del 15 por ciento de los fondos propios, mientras que conjuntamente las participaciones no pueden superar el 60 por ciento de dichos fondos sobre empresas financieras, por ejemplo leasing, factoring, fondos de inversión, etc. En cambio, estos límites no se aplican a las participaciones en compañías de seguros.

En este sentido, la desregulación, contemplada como el proceso de eliminación de una barrera legal, potencia las opciones estratégicas de las aseguradoras, en el sentido de que crea la oportunidad de acceder a nuevos negocios, traduciéndose este hecho, para las compañías de seguros en una posibilidad de desarrollar una estrategia de diversificación con nuevos productos, nuevas formas de distribución y nuevos mercados.

---

<sup>56</sup> No existe en nuestro ordenamiento un específica prohibición de las inversiones de entidades bancarias en entidades aseguradoras y viceversa. La Ley 26/1988, de 29 de julio, sobre Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito, como es sabido, ha establecido- en su disposición adicional segunda- el deber de comunicación al Banco de España y a la propia entidad afectada "*toda participación en el capital de una entidad de crédito española que, directa o indirectamente, suponga la titularidad o el control del 5 por ciento o más del capital social de la misma*". Por otra parte, el apartado 8 de la disposición adicional primera de la misma ley, hizo extensivo el mismo deber de comunicación en las participaciones en sociedades de Seguros y Reaseguros. En cambio no se ha extendido al sector asegurador la exigencia de autorización administrativa prevista en el artículo 48.1 de la Ley de Ordenación Bancaria (modificada por la disposición adicional tercera de la Ley 26/1988) para la adquisición de participaciones en entidades bancarias españolas que supongan la titularidad o el control del 15 por ciento o más de su capital social.

Este hecho supone un fortalecimiento del seguro en su calidad de intermediario financiero, por su mayor capacidad de captación del ahorro y, naturalmente, por su posterior canalización hacia los mercados financieros. Asimismo, este hecho supone un incremento de la competencia dentro del sector financiero para conseguir el dominio del pasivo ó ahorro financiero y una mayor presencia en los distintos segmentos de mercados. Por lo tanto, con la desregulación, se gestan nuevos procesos de cooperación o competencia entre banco y compañías de seguros para penetrar en nuevos segmentos de mercado.

En definitiva, una ampliación de negocios que puede producirse tanto desde instituciones financieras hacia el seguro o viceversa, que podemos considerar como la mayor consecuencia del proceso de desregulación financiera. En cambio, al proceso de desregulación se le achaca que produce cierta banalización del mercado del ahorro y quizás del seguro, resaltando este hecho como su principal inconveniente.

En conclusión, con la desregulación financiera, las instituciones financieras y aseguradoras persiguen el interés de la diversificación de productos y el de lograr una mayor rentabilidad de sus redes. El resultado final es un proceso de cooperación entre bancos y compañías de seguros en un nuevo horizonte de cambio.

### **III.7.2 La desintermediación financiera**

El último aspecto a estudiar del análisis externo es el proceso de desintermediación financiera. En el proceso de desintermediación financiera transcurre una pérdida del papel desarrollado por las entidades bancarias en el ejercicio de sus operaciones financieras tradicionales, apareciendo nuevos intermediarios financieros tales como sociedades de bolsas, entidades financieras de consumo, empresas de seguros, etc., que conectan con los clientes ofreciéndoles determinados servicios financieros.

Según Ballarín, E. (1989, pág. 30) *"... este proceso se presentó en Estados Unidos como respuesta a las crisis industriales y supuso la desaparición de las*

*fronteras tradicionales de muchas instituciones financieras*". Por lo tanto, este proceso de desintermediación financiera lo podemos plantear también como el conjunto de amenazas y de oportunidades que afectan a las entidades aseguradoras de un modo general

Así pues, la desintermediación financiera constituye "... *una de las características de los sistemas financieros más avanzados que empujan a las entidades bancarias hacia la diversificación de actividades financieras*" (Canals, J.; 1990, pág. 228). En efecto, las entidades bancarias se dirigen hacia la diversificación de actividades financieras, entre ellas, el seguro. La desintermediación financiera opera empujando a bancos y a compañías de seguros a buscar canales y negocios alternativos al tradicional, lo que, en ocasiones, conduce a establecer formas de cooperación.

Se producirán, en este sentido, formas de cooperación o de enfrentamiento estratégico entre entidades financieras y aseguradoras que se desarrollan en una doble dirección. La banca por una parte dirigiéndose hacia nuevas actividades que hasta la fecha le estaban vedadas o no tenían interés estratégico, comenzando por la actividad aseguradora y extendiéndose a sociedades o agencias de bolsa o sociedades de inversión colectiva y abriendo por lo tanto nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, se acentuará la competencia en otra dirección, las empresas de seguros operando en determinados mercados hasta ahora no explotados, en conexión con la banca o abarcando nuevas actividades financieras. El proceso conlleva un efecto de desintermediación que ejerce una fuerte competencia sobre la actividad bancaria y aseguradora y, en general, sobre el sistema financiero.

Esta situación ha generado, en la práctica, que las entidades bancarias comercialicen a través de su propia red de oficinas, fondos de pensiones y seguros, para lo cual crean o adquieren entidades aseguradoras. En consecuencia, el proceso de desintermediación financiera nos plantea la conexión entre ahorradores e inversores a través de canales de distribución alternativos, por ejemplo las aseguradoras con la utilización del canal bancario. Mediante la desintermediación se han difuminado las barreras que segmentan

cada mercado lo que incrementa la capacidad de los productos de ahorro para sustituirse entre sí. Por ejemplo, los seguros de vida son, de hecho, productos alternativos que se ajustan cada vez más a los nuevos planteamientos del ahorro familiar. En efecto, los productos de vida representan una alternativa para competir tanto con los depósitos bancarios como con otros productos financieros.

Ante este nuevo marco del sistema financiero, ha crecido el interés de los bancos por los seguros, prioritariamente, del ramo de vida, percibiéndose por ambas partes una oportunidad de producción y de distribución en sus respectivos negocios. Según Gardener, E.P. (1994, pág. 192) "*Una de las principales novedades estratégicas aparecidas en Europa ha sido la bancassurance o allfinanz, ésto es, la confluencia de los sectores, antes separados, de seguros de vida y banca minoristas. Esencialmente, se trata de que una ESF<sup>57</sup> suministre a sus clientes toda una gama de servicios financieros; los dos sectores principales que entran en juego son la banca minorista tradicional y los seguros de vida, pero el mismo concepto puede hacerse extensivo a todos los servicios financieros personales (incluidos los seguros generales) y a la clientela empresarial*".

En definitiva, en nuestro país, los principales competidores del seguro están siendo los bancos, tanto en el proceso de producción como de distribución. Las empresas aseguradoras despliegan estrategias corporativas destacando, entre éstas, la *bancassurance* y la *assurfinance*. La *assurfinance* consiste en la utilización de una red de distribución de seguros para la distribución de productos financieros o bancarios. Por ejemplo, el Sistema Mapfre junto al banco Mapfre comenzó en 1989 a desarrollar este movimiento estratégico conocido como *assurfinance*. El objeto de esta estrategia es complementar la oferta de productos aseguradores con productos bancarios, aprovechando la red de distribución aseguradora.

Desde la perspectiva bancaria, como respuesta al proceso de desintermediación financiera, surge la *bancassurance*. Este es un movimiento estratégico que se desarrolla como grupo financiero-asegurador. La

---

<sup>57</sup> Empresa de Servicios Financieros.



*bancassurance* es, por tanto, un movimiento estratégico de relación entre bancos y aseguradoras. En nuestro país las principales entidades bancarias han promovido la relación banca-seguros generalmente por medio de creación o adquisición de filiales o por medio de acuerdos comerciales, utilizando la red de distribución bancaria para comercializar productos aseguradores.

Estos planteamientos sugieren un proceso de análisis estratégico, tanto del entorno competitivo como de las propias entidades. Este diagnóstico y evaluación permitirán, posteriormente, formular las estrategias a seguir por las entidades aseguradoras para los próximos años.



### **III.8 Conclusiones**

La principal tarea de este capítulo ha sido la de recabar la máxima información contextual para resolver un problema de elección estratégica. En nuestro caso se trata de describir el entorno asegurador para comprender y vislumbrar las posibles actuaciones que han de emprenderse a modo de respuestas estratégicas. En este sentido, cabe ofrecer una serie de conclusiones orientadas a determinar las oportunidades y amenazas del sector asegurador, indicando, en último término, las consecuencias que más afectan a las aseguradoras.

En primer lugar, las oportunidades surgidas respecto a los factores socioeconómicos prevén un aumento del negocio asegurador motivado por el propio crecimiento económico. En este sentido, el mayor crecimiento económico conlleva un incremento de la renta disponible favoreciendo, de este modo, tanto la demanda del seguro de vida como la del seguro en general. Una situación que originará una mayor penetración del seguro en la economía. El mismo impacto socioeconómico, también, proporciona mayores oportunidades para el desarrollo de nuevos productos de mayor concepción financiera. En definitiva, la coyuntura económica favorable proporcionará capacidad de expansión a la actividad aseguradora y además hará surgir una demanda cada vez más exigente respecto a los productos aseguradores.

Asimismo, los cambios del entorno legal y tecnológico contribuyen a la transformación del seguro, facilitando el acceso a nuevos mercados y posibilitando la innovación de productos. Especialmente le afecta al seguro la legislación sobre el mercado único tendente a eliminar barreras no sólo fronterizas sino las de tipo comercial. En esta situación y como consecuencia del mercado único, se origina un proceso de desregularización y liberalización financiera, que afecta al comportamiento estratégico de las aseguradoras.

De los factores tecnológicos surgen numerosas oportunidades, por ejemplo, una administración más eficiente de los recursos financieros, nuevos métodos de distribución, facilidad para acceder a nuevos procesos de producción,

el uso de sistemas de información de marketing para mejorar la segmentación de mercados, etc. Asimismo, entre los impactos cabe destacar la mayor capacidad de soportar productos complejos, de mayor naturaleza financiera y la modificación de los procesos de distribución.

En cuanto a los factores de cambio que representan una amenaza hacia el sector asegurador debemos tener presente una posible reducción en la tasa de crecimiento de la economía que pueda disminuir de hecho el mercado potencial del seguro de vida y, por tanto, condicione el desarrollo de nuevos productos aseguradores. Otra de las amenazas procede de los bancos. Éstos han optado por distribuir productos aseguradores como fuente alternativa de beneficios. Esta última amenaza será más real en la medida en que los consumidores opten preferentemente por los bancos como canal de distribución asegurador.

Se constituirán en amenazas, también, los nuevos competidores extranjeros, que operando posiblemente desde sus países, ofrecerán productos más baratos o de mayor diferenciación, si estos entran en competencia con los productos de ahorro de las aseguradoras españolas. Asimismo, 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. Con ello, cabe acentuar la competencia de productos de mayor innovación financiera.

Otra amenaza es la posible actitud reacia de los aseguradores a reconocer el impacto que les puede ocasionar la acción conjunta de los cambios tecnológicos y legales que afectan a su estructura. Es decir, la amenaza en sí se constituye al no considerar tanto los cambios legales como los tecnológicos como factores de oportunidad, dando lugar a una falta de reacción al entorno por parte de las aseguradoras, sin dirigir sus acciones a la reestructuración de los procesos tanto de producción como de distribución. Esta falta de reacción, por lo tanto, podría limitar las posibilidades de actuación estratégica.

Desde la perspectiva tecnológica, se concreta también como amenaza la disminución de obstáculos para que nuevas aseguradoras extranjeras puedan llevar a cabo una distribución, por ejemplo, electrónica fuera de sus fronteras.

Finalmente, este contexto nos sugiere que las nuevas posibilidades de distribución generadas mediante la formalización de acuerdos y alianzas con bancos y cajas de ahorros proporcionará al seguro una nueva perspectiva estratégica. El objetivo potencial de esta relación es la venta de productos aseguradores por redes bancarias o la venta de productos financieros por redes aseguradoras, tratando de adecuar canales y productos a las necesidades del cliente. El banco considera al seguro y el seguro al banco, como una relación de oportunidad.



Capítulo IV

## **Estrategias del seguro**





## IV.1. Introducción

En el capítulo precedente hemos puesto de manifiesto aquellos cambios externos con capacidad para influir en las respuestas estratégicas de las aseguradoras. Entre los factores externos subrayábamos, principalmente, los relacionados con los cambios socioeconómicos, los de carácter sociocultural y otros aspectos político-legales que con mayor o menor repercusión transforman el entorno asegurador, deparándole distintas oportunidades y amenazas.

En este contexto, los diversos cambios del entorno ponen en tela de juicio tanto la capacidad competitiva como el ámbito de actuación de las entidades aseguradoras. Según, García Merino, M.T. y Santos Álvarez, M.V. (1999, pág. 122), los procesos de adaptación empresarial devienen de la consideración de un marco económico cambiante, en el que las estructuras de mercado sufren continuas transformaciones. Los procesos de adaptación de las aseguradoras a modo de respuestas estratégicas se desarrollan, por tanto, en dos niveles: en el ámbito de actuación de la empresa, lo que se denomina *estrategia corporativa*<sup>58</sup> y en la forma en la que se va a competir en cada uno de los negocios seleccionados, es decir, la *estrategia competitiva*<sup>59</sup>.

En este capítulo profundizamos en las posiciones competitiva y corporativa de la empresa aseguradora, que surgen en función de los principios de actuación, teniendo como resultado una tipología estratégica específica para el sector asegurador. La tipología estratégica determina las actividades y negocios más involucrados en regir la posición competitiva y corporativa del seguro, es decir, define su ámbito de actuación y determina su modo de competir.

De conformidad con lo anterior, las entidades aseguradoras se plantean estrategias competitivas en diferentes ámbitos, por ejemplo, las estrategias producto-mercado, las mejoras de los recursos humanos, las estrategias de

---

<sup>58</sup> La dirección corporativa es una concepción global en la estrategia de una entidad aseguradora.

<sup>59</sup> La estrategia competitiva es el conjunto de acciones que una empresa aseguradora pone en práctica para proporcionarse una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente al conjunto de competidores que concurren en un determinado mercado.

distribución, las estrategias organizativas, la calidad del servicio asegurador, etc. Nuestro objetivo es describir algunos de los planteamientos competitivos más usuales adoptados por las entidades aseguradoras.

Además, las aseguradoras asumen enfoques corporativos que condicionan su posición competitiva. Estos enfoques se realizan preferentemente con criterios de diversificación. Se trata de modalidades estratégicas realizadas mediante combinación de negocios diferentes, pero a su vez muy relacionados. En particular, cabe subrayar el emprendido de forma conjunta entre bancos e instituciones aseguradoras. Este enfoque se contempla en una doble dirección: primera, cuando la empresa aseguradora forma parte de un grupo financiero y, por tanto, la actividad aseguradora es el resultado de la diversificación, definiéndose, dentro del grupo, tanto su ámbito de actuación como su forma de competir; y, segunda, la empresa aseguradora se erige en entidad matriz de sociedades filiales con una orientación producto-mercado dirigida hacia el ámbito financiero<sup>60</sup>.

De la perspectiva anterior surgen los planteamientos de *bancassurance* y *assurfinance*, que se definen como movimientos estratégicos de diversificación y aproximación entre banca y seguros. Nuestro interés inicial se centra en definir y describir estos movimientos estratégicos de aproximación y, conforme a su ámbito de actuación, aclarar sus propósitos.

En definitiva, en este capítulo tratamos de perfilar los planteamientos competitivos y corporativos de las aseguradoras. En primer lugar, profundizamos en las dimensiones que rigen su posición competitiva, como la estrategia de personal, la calidad del servicio, las redes de distribución, los productos, etc., y, en segundo lugar, reparamos en los planteamientos corporativos surgidos por la aproximación estratégica entre banca y seguros, que al tiempo también modifican su posición competitiva.

---

<sup>60</sup> Contemplándolo como un nuevo ámbito del seguro, donde la separación de lo financiero y asegurador se desdibuja.

## IV.2 La diversidad estratégica: tipologías

Las tipologías estratégicas tienen como objeto fundamentar y justificar las acciones empresariales y la dirección de sus objetivos, sirviendo de referencias para explicar el comportamiento estratégico de cualquier empresa, incluida la aseguradora. En este apartado tratamos de formular los diferentes enfoques estratégicos sin dirimir, en ningún caso, la bondad para obtener resultados de cada uno de ellos. Desde que Ansoff, H.I. (1979) propusiera una primera clasificación estratégica basada en cuatro posibles modalidades, hasta ahora, han proliferado en la literatura económica bastantes referencias o enfoques, con el fin de profundizar en la actividad empresarial. Esta diversidad en las propuestas está justificada por la propia complejidad de la empresa, tanto para describir su comportamiento estratégico como para determinar sus ventajas competitivas<sup>61</sup>.

Las diferentes propuestas tipológicas descansan sobre diferentes principios o criterios que son establecidos "a priori". La clasificación más recurrente y adoptada en la dirección estratégica es la aportada por Porter, M. (1984) realizada a partir del criterio de "competitividad". El cuadro IV.1 recoge algunas de las aportaciones más relevantes respecto a tipologías estratégicas, criterios adoptados y autores.

---

<sup>61</sup> Las ventajas competitivas son características diferenciadoras respecto a la competencia, pues posicionan favorablemente a la empresa para obtener rentas superiores, con relación a otros competidores actuales y potenciales.



CUADRO IV. 1 TIPOLOGÍAS ESTRATÉGICAS (Según criterio de clasificación)		
Autor	Criterio	Tipología Estratégica
Porter, M.	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo en costes</li> <li>- Diferenciación</li> <li>- Nicho</li> </ul>
Ansoff H.I.	Portafolio producto/mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor cuota de mercado con los productos existentes</li> <li>- Desarrollo de productos nuevos</li> <li>- Desarrollo de mercados nuevos</li> <li>- Diversificación tanto en productos como en mercados</li> </ul>
Chandler	Crecimiento y diversificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento horizontal: volumen de mercado y líneas de productos</li> <li>- Crecimiento vertical: hacia los clientes o hacia los proveedores</li> <li>- Diversificación: próximo al negocio actual o bien no relacionado</li> </ul>
Certo, S. C.	Organización y líneas de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración: las empresas se orientan sobre una o pocas líneas de negocio (especialización)</li> <li>- Estabilidad: mantener las líneas de negocio existente</li> <li>- Crecimiento<sup>62</sup>: integración vertical, horizontal y diversificación.</li> <li>- Adquisiciones y acuerdos: fusiones, joint-venture</li> <li>- Reducción, cambios y desinversión.</li> <li>- Combinación de las anteriores</li> </ul>
Menguzzato, M.	Multidimensional: ciclo de vida, competitividad y Sectorial.	<p>Según el ciclo de vida de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento</li> <li>- Cosecha: reducir inversiones, generar Cash-flow</li> <li>- Inestabilidad saneamiento</li> <li>- Desinversión y liquidación empresarial o de negocios</li> </ul> <p>Según la orientación competitiva (Porter)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-liderazgo en costes</li> <li>-Diferenciación</li> <li>- Focus( nicho)</li> </ul> <p>Según los sectores (Boston Consulting Group)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragmentados: poca concentración y numerosas empresas- economías de escalas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos: emergentes</li> <li>- Incertidumbre- inversión fuerte</li> </ul> </li> <li>- Maduras: lenta reducción del atractivo sectorial- diversificación de costes.</li> <li>- Declive: dominando el mercado, abandono de sectores no rentables y desinversión</li> </ul>

Fuente: Lado, N.(1995); Menguzzato,M.; Renau J.J. (1991). Elaboración propia.

<sup>62</sup> Orientación estratégica basada en Chandler.



CUADRO IV. 1 (continuación) TIPOLOGÍAS ESTRATÉGICAS (Según criterio de clasificación)		
Autor	Criterios	Tipología Estratégica
Miles y Snow	Capacidad de respuesta al entorno	<p>Defensores: Estrategias de concentración o enfoque en la definición del producto-mercado</p> <p>Propectores: Están atentos al surgimiento de oportunidades de mercado</p> <p>Analizadores: Híbrido de defensores y prospectores. Operan de forma rutinaria en entornos estables y son más innovadores en entornos turbulentos.</p> <p>Reactivos: No responden efectivamente a los cambios del entorno</p>
Thiétar, R. A.	Estrategia contingencial	<p>Opciones básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización: elección de un nicho para concentrar su actuación</li> <li>- Integración vertical: opción para la mejora de rentabilidad</li> <li>- Diversificación: repartir los riesgos en varias actividades</li> <li>- Innovación: efectos externos</li> <li>- Alianzas y cooperación: cuando no puede asumirse aisladamente el riesgo del desarrollo</li> <li>- Adquisiciones: por razones de sinergia, economías de escala, etc.</li> <li>- Retirada: reducción, supresión de unidades o actividades, etc.</li> </ul> <p>Situaciones competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para actividades dominantes: mantener acción de dominio</li> <li>- Para áreas marginales: nicho</li> <li>- Actividades en posición crítica</li> <li>- Naturaleza del sector (ciclo de vida)</li> <li>- Nacimiento, crecimiento: agresividad</li> <li>- Madurez</li> <li>- Costos</li> <li>- Declive: liquidación</li> <li>- Industrias globales: diversas unidades de negocio</li> </ul>

Fuente: Lado, N.(1995); Menguzzato, M.; Renau J.J. (1991). Elaboración propia.





Entre los criterios del cuadro IV.1 destacamos, en primer lugar, el criterio de "Portafolio producto/mercado" postulado por Ansoff, H.I. (1979) y el criterio de diversificación de Chandler (1971), habida cuenta la conexión o paralelismo existente entre el establecimiento de líneas de productos y la diversificación de negocios. Ambas tipologías persiguen ampliar el campo de actividad de la empresa, por un lado, y disponer de nuevas dimensiones claves para mejorar la competitividad o lograr ventajas competitivas, por otro. Dichos criterios se sintetizan en dos posiciones estratégicas en el nivel direccional, a saber, la diversificación horizontal y la diversificación vertical, y consideran, asimismo, una posición competitiva en el nivel funcional: la innovación de productos.

Con la diversificación vertical se pretende adquirir nuevas competencias para reforzar o reformular la competitividad de una empresa. Las empresas, tanto la integrada (subsidiaria) como la que integra (matriz), buscan beneficiarse de algún tipo de sinergia, por ejemplo, lograr un mejor acceso al cliente, el disponer de tecnologías complementarias, etc., que les permitan mejorar sus transacciones y reducir los costes en la producción o en la distribución de sus productos. En este caso la diversificación y competitividad están enlazadas como objetivos genéricos y funcionales.

Por otro lado, el criterio de "competitividad" conforma una nueva tipología estratégica, al considerar dos aspectos fundamentales: la ventaja competitiva y el alcance estratégico. En su concepción, este criterio considera como fuente de ventajas competitivas la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos versus la minimización de costes<sup>63</sup> (Porter, M.; 1982).

Otro criterio a subrayar, que conforma una tipología estratégica alternativa, es el adoptado por Miles y Snow (1978), cuyo enfoque tiene como base el comportamiento de las empresas ante el entorno. Este enfoque considera básico el ciclo de adaptación de la empresa a tres dimensiones específicas, a saber, la

---

<sup>63</sup> No obstante, algunos autores han evidenciado empíricamente la posibilidad de que ciertas industrias adopten con éxito la diferenciación y el liderazgo en coste a la vez.

cuestión empresarial o estratégica, la cuestión tecnológica y la cuestión organizativa, analizando las principales variables de cada uno de estos ámbitos.

En resumen, la literatura económica aporta diferentes tipologías estratégicas, muchas de ellas son incompatibles y otras complementarias para explicar el comportamiento empresarial, tanto en el nivel direccional como en el nivel competitivo.

Los criterios o principios de actuación que subyacen en cada tipología son aplicables al ámbito asegurador. En este sentido, se han desarrollado en la práctica algunos enfoques tendentes a describir las pautas o comportamientos estratégicos de las entidades aseguradoras. Una tipología específica del sector asegurador ha sido la elaborada por Martínez Martínez, M.A. (1993), en función de su oferta, servicios y mercado. Esta tipología atiende a dos niveles de desarrollo: un nivel global y un nivel funcional.

CUADRO IV.2.  
TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA  
(Formuladas a nivel global)

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de penetración</li> <li>- Por áreas geográficas</li> <li>- Internacionalización</li> <li>- Acuerdos y fusiones de empresas, búsqueda de un nuevo tamaño.</li> </ul>
Diversificación: actividades, servicios y productos implicados en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ramos aseguradores</li> <li>- Servicios financieros</li> <li>- Innovación de productos</li> </ul>
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de costes: productividad en los gastos internos y externos</li> <li>- Primas ventajosas para el cliente</li> <li>- Diferencias para el cliente</li> <li>- Diferencias en la calidad y prestaciones de servicios</li> <li>- Rapidez de respuesta</li> </ul>

Fuente: Martínez Martínez, M. A. (1993)



En general, las distintas tipologías establecidas en el campo asegurador se configuran teniendo como base los principios de crecimiento, diversificación y competitividad, diferenciándose en sus objetivos estratégicos, (cuadro IV.2). Bajo el criterio del crecimiento, las aseguradoras consideran como objetivo el incrementar su negocio. Para ello la estrategia elegida consiste en ampliar el tamaño con acuerdos o fusiones de empresas o ampliar el propio mercado asegurador, accediendo a nuevas áreas geográficas.

Sin embargo, las estrategias establecidas con criterio de diversificación se dirigen hacia nuevos segmentos de mercado, por ejemplo, cuando se desarrollan nuevos ramos o se introducen nuevos servicios, incluso ajenos a su actividad principal de cobertura de riesgos, como son los servicios financieros. Finalmente, bajo el criterio de competitividad, las estrategias se fijan preferentemente en los objetivos de productividad, competitividad vía precios y reducción de costes en el desarrollo de la actividad aseguradora.

En el nivel funcional, sin embargo, las orientaciones competitivas centran sus objetivos en mejorar las dimensiones empresariales, por ejemplo, el marketing del producto, la productividad de la actividad, la solvencia, la formación de los recursos humanos, etcétera. El cuadro IV.3 detalla algunos de los objetivos funcionales que prevalecen en el comportamiento estratégico de las aseguradoras.



CUADRO IV. 3 TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA (Formuladas a nivel funcional)	
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Estrategias orientadas al cliente	- Selección de riesgos - Selección de segmentos de mercado
Estrategias orientadas al marketing	- Productos, precios - Red comercial y distribución - Imagen
Estrategias orientadas a la productividad	- Mecanización - Administración
Estrategias orientadas a la solvencia <sup>64</sup>	- Técnica <sup>65</sup> y financiera
Estrategias orientadas a la organización de recursos humanos	- Presencia territorial - Desarrollo profesional - Servicios a distancia

Fuente: Martínez Martínez, M. A. (1993)

<sup>64</sup> En la empresa de seguros, el análisis de la solvencia se contempla desde dos puntos de vistas complementarios: la solvencia estática y la solvencia dinámica. Estáticamente el activo debe ser superior o al menos igual al pasivo. Dinámicamente la empresa de seguros es solvente cuando es capaz de hacer frente a las obligaciones futuras.

<sup>65</sup> Una actividad trascendental para las empresas de seguros es la tarificación de las primas comerciales.





La estrategia orientada al marketing tiene como objetivo mejorar la competitividad del producto asegurador para su distribución. A raíz de este objetivo se pueden plantear alianzas estratégicas con entidades financieras para situar al seguro en una mejor posición competitiva. Entre otros aspectos, las aseguradoras emplean la estrategia de calidad, la estrategia de reducción de costes y la innovación de productos para acceder a nuevos mercados, con el objeto de mejorar su competitividad. En general, en las estrategias funcionales de las aseguradoras, apreciamos un cierto predominio en los objetivos de carácter técnico, por ejemplo, la selección de riesgo, la productividad, la solvencia y los objetivos de marketing.

Finalmente, concluimos exponiendo el marco que sirve de base para el desarrollo de este capítulo, considerando que el contenido estratégico surge, fundamentalmente, del proceso de cambios del entorno, siendo éste uno de los criterios a partir del cual se concibe la estrategia corporativa y competitiva del seguro.

Conviene dejar patente que en nuestro análisis estratégico excluimos las estrategias directivas referentes a cada negocio o ramo, para centrarnos en las estrategias que abordan el ámbito competitivo y corporativo. En el ámbito competitivo se abordan diversas orientaciones, por ejemplo, la estrategia de distribución, la estrategia organizativa, la estrategia de calidad, la estrategia orientada hacia los recursos humanos, etc. Por otro lado, algunas de las posiciones competitivas surgen en virtud de una potencial relación con la banca, implicando a los sistemas de distribución. Asimismo, esta virtual relación se erige en estrategia corporativa que se desarrolla actuando con principios competitivos, definiendo tanto el ámbito de actuación como los ámbitos internos de competencia.



### IV.3 Estrategias del seguro

En este contexto estratégico, la capacidad competitiva y la dirección corporativa adoptadas por las aseguradoras tienen como objetivo mejorar su competitividad, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fortalezas y debilidades de su organización.

Desde una perspectiva general, la competitividad de una empresa se relaciona con su capacidad para producir bienes y servicios, incrementar su cuota de mercado y al mismo tiempo, obtener una adecuada rentabilidad de sus recursos propios. Desde la perspectiva aseguradora, la competitividad viene fundamentalmente determinada por la capacidad para "*... orientarse a la conveniencia del consumidor en un esfuerzo para vender productos atractivos; ejercitar capacidades de innovación; alcanzar unos costes de distribución aquilatados; contar con una buena calidad de servicio; y finalmente, anticiparse a los acontecimientos, creando hechos diferenciales que representen una ventaja competitiva*" (Carné. F.; 1987, pág. 66).

Desde la perspectiva funcional, el interés de las aseguradoras se ha centrado en aspectos como una mayor atención a los clientes, mejorar la eficacia de los canales de distribución, reducción de los márgenes técnicos, preocupación por los gastos de gestión, la irrupción de nuevos productos, etc. En definitiva, las estrategias se sintetizan en las diversas pautas internas que tienen como objetivo mejorar la competitividad del seguro. Herrando Prat de la Riba, L. (1991, pág. 114), señala algunos aspectos funcionales que deben ser potenciados en el sector asegurador, destacando:

1. "Redimensionamiento patrimonial y de negocio, con efectos en todos los parámetros de fondos propios, capacidad de gestión, tecnología, tipo de oferta, red de distribución, clientela, etc.
2. Profesionalización de las redes de distribución y servicio post-venta.

3. Mayor investigación sociológica y comercial, para una cuidadosa selección de los segmentos de mercado, diseño de productos innovadores, etc.
4. Potenciación de la comunicación y de la imagen.
5. Calidad de servicio.”

En consecuencia, entre las áreas funcionales más relevantes que condicionan la competitividad de las aseguradoras subrayamos los sistemas de distribución, los recursos humanos, la organización, la política de productos, la comercialización y la calidad global. Estas estrategias son adoptadas tanto por su preeminencia en la cadena de valor añadido como por su implicación en la actividad aseguradora. En concreto, acometeremos el estudio estratégico de las siguientes áreas funcionales:

- La estructura organizativa como fórmula de organización y de vehículo para desarrollar la estrategia.
- La cualificación del personal y su formación.
- Los canales de distribución y su orientación por ramos.
- La calidad empresarial: productos y servicios, etc.
- La política de productos, con el objeto de conocer si aporta ventajas en la diferenciación.

No obstante, la actividad aseguradora debe de mantener una perspectiva estratégica amplia, pues no solo debe fortalecer las competencias en su campo tradicional, además, debe de responder a los cambios del entorno que vislumbran una competencia potencial procedente de otras entidades, por ejemplo, de las aseguradoras creadas por la banca. En este sentido, Suárez-Llanos, C. (1993, pág. 6) afirma que *"... 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 desregulación de los mercados y*

*de la voluntad firme de creación de un mercado único que le imprime más y más libertad y flexibilidad”*. Abundaremos en las respuestas a estas cuestiones a través de las diversas orientaciones estratégicas.

En efecto, las aseguradoras, también, adoptan el enfoque corporativo para mejorar su competitividad. En primer lugar, la empresa aseguradora es consecuencia del enfoque corporativo cuando forma parte de un grupo empresarial como empresa subsidiaria. En este caso, la forma de obtener ventajas competitivas es con la disposición de distintas competencias, procedentes del grupo que refuerzan la competitividad en el ámbito asegurador. En segundo lugar, la empresa aseguradora adopta el enfoque corporativo cuando se diversifica hacia otras sociedades del ámbito financiero. En suma, con la diversificación el seguro pretende ventajas competitivas sostenibles y duraderas, frente a los potenciales competidores, tanto en el mercado asegurador como en el mercado de ahorro.

En definitiva, el objetivo es conocer las diferentes concepciones estratégicas en el nivel direccional y funcional que nos permitan plantear el estudio de la competitividad de la empresa aseguradora, expresando la capacidad de competir de la misma en su propio sector o su potencial para competir en otros sectores, actuando en mercados diferentes a los actuales.



#### IV.4 Estrategias organizativas

El nuevo ámbito competitivo sugiere la consecución de nuevos objetivos estratégicos, tratando de instaurar distintos enfoques en el nivel funcional o direccional. La puesta en práctica de los nuevos enfoques solo es posible con cambios internos, en dimensiones claves, comenzando por el modelo organizativo. Las empresas aseguradoras con visión de futuro asumirán las variantes del entorno para formular e implantar estrategias agresivas o defensivas adaptando su estructura organizativa a los objetivos estratégicos. La dirección estratégica debe llevar a cabo la configuración organizativa como un factor flexible y en continua revisión, con capacidad de respuesta al entorno y de acuerdo con objetivos estratégicos más amplios (Martínez Martínez, M.A.; 1991a, pág. 217). En este contexto, las estructuras organizativas son recursos para implantar con éxito las estrategias. En suma, los sistemas de organización son un medio que pretende dominar las nuevas condiciones de competencia y, a su vez, proporcionar una ventaja competitiva a las empresas aseguradoras.

De lo expuesto anteriormente, se desprende la idea de una estrecha conexión y/o vinculación entre estrategia competitiva y organización empresarial, quedando ambos conceptos prácticamente enlazados. Para Grima, J.D. y Tena, J. (1991, pág. 254) *“... la estructura organizativa determina la introducción y posterior desarrollo de la planificación. Asimismo, condiciona las decisiones estratégicas, entre otras: el potencial de crecimiento de las empresas, las formas de administrar las carteras de productos, y la sinergia existente entre las diversas unidades estratégicas de la empresa”*. Una de las primeras aportaciones a esta realidad fue realizada por Chandler, A. (1971), que tras un amplio estudio empírico, dedujo y propuso un principio actualmente bastante extendido: la estructura organizativa sigue a la estrategia competitiva. En definitiva, la estrategia organizativa no puede ser considerada como un fin en sí mismo, sino un medio para lograr ciertos objetivos estratégicos, por ejemplo, la mejora de la administración, la eficiencia empresarial y el acceso a nuevos segmentos de mercados.

A continuación, nos extenderemos sobre los diseños organizativos planteados por la dirección aseguradora, a modo de respuestas a las diversas concepciones estratégicas. En este extremo, los diseños organizativos, según Hernández Puertolas, J. (1994, pág. 157) "... *conjugan un conjunto de relaciones y funciones que definen formalmente las misiones y tareas que deben desempeñar cada unidad organizativa, así como el poder delegado en cada unidad y los sistemas de colaboración entre todos*". Apoyados en este planteamiento, describiremos algunos de los diseños organizativos de más aplicación en el sector asegurador.

Los diseños organizativos de las aseguradoras son susceptibles de clasificarse por actividades, por clientes y por líneas de productos, instituidas como centros de beneficios o como forma matricial idónea para la diversificación de productos y mercados. Entre las formas organizativas más significativas subrayamos las siguientes:

- El modelo funcional en el que predomina la organización o distribución según cometidos homogéneos.
- El modelo divisional por negocios, o por áreas de resultados vinculadas a ramos de negocios.
- El modelo divisional-territorial o por áreas de resultados según criterios geográficos.
- El modelo matricial: más de una línea de autoridad para cada unidad o directivo.
- Y, el holding, formado por grupos de sociedades.

Respecto a las formas o modelos organizativos articulados en el sector asegurador, tradicionalmente, el modelo predominante en la mayoría de las compañías de seguros ha sido el funcional. En efecto, "... *la década 1980-1991 se ha caracterizado por estructuras predominantemente centralizadoras, basadas*



*en la coordinación de funciones y en menor medida de unidades de negocio”* (Martínez Martínez, M. A.; 1993, pág. 268).

Sin embargo, en la década de los noventa se está engendrando un cambio organizativo, en el que en respuesta al entorno se adoptan estructuras organizativas con mayor capacidad de respuesta estratégica. En esta década, la forma organizativa predominante en las entidades de seguros y con más aceptación es el modelo divisional por unidades de negocios. En este sentido, “... existe una tendencia (sin que pierda fuerza la forma funcional) hacia el diseño de modelos que estimulan la delegación en la toma de decisiones hacia unidades más pequeñas” (Martínez Martínez, M. A.; 1993, pág. 268).

Estas formas organizativas se identifican con dos posiciones estratégicas diferenciadas. Así encontramos, un primer grupo de aseguradoras que se caracterizan por estructuras organizativas de tipo multidivisional, basadas en unidades de negocio. Éstas son entidades complejas que se caracterizan por estructuras que desarrollan una divisionalización de negocios. Y, un segundo grupo que considera a empresas aseguradoras sencillas, cuyo mayor peso organizativo reside en sus oficinas centrales. Las aseguradoras de este tipo mantienen una cierta tendencia a la especialización, y su forma organizativa predominante es el modelo funcional con tendencia a modificarse, débilmente, hacia diseños de carácter divisional territorial.

Así pues, la tendencia estratégica de las aseguradoras hacia la diversificación y ampliación de sus productos ha suscitado una tendencia paralela hacia la divisionalización de sus organizaciones. Fernandez, Z. (1994, pág. 94) afirma que *“Las estructuras multidivisionales se ocupan de los recursos y decisiones relacionadas con cada línea de negocio... como estructura eficiente, capacitada para resolver el problema de agencia entre accionistas y directivos y mejorar la asignación de recursos”*. Respecto a las implicaciones<sup>66</sup> de la

---

<sup>66</sup> Véase, Pablos, C. y Montero, A. (1998, págs. 121-130).

estructura organizativa en los sistemas de información y en la toma de decisiones, Pablos, C. y Montero, A. (1998, pág. 124) afirman que para el sector asegurador “... *la mayor o menor centralización en la toma de decisiones no tiene fuertes implicaciones en el proceso de datos, pudiendo elegirse modelos centralizados o descentralizados...*”. Sin embargo, una organización aseguradora con desarrollados sistemas de información y estructuras descentralizadas permite, en mayor medida, compartir sus recursos entre las diversas áreas y, mostrar una mayor capacidad de cambio.

En un principio, la división se establecía entre seguros vida y no vida. Posteriormente, se amplía a una mayor segmentación de negocios, concebidos por una nueva orientación del marketing financiero. Por lo tanto, la reorientación del negocio asegurador hacia nuevos segmentos del mercado con productos innovadores, hace necesaria una transformación de las estructuras organizativas. En cambio, las consideradas pequeñas aseguradoras se caracterizan por modelos organizativos funcionales, con escasa potencialidad para hacer viables nuevas opciones estratégicas en el supuesto, por ejemplo, de que adoptasen estrategias orientadas a la diversificación de negocios.

En conclusión, esta estrategia está condicionada por la diversificación de la oferta, como factor desencadenante de las estructuras organizativas con predominio en la división. Por tanto, las diversas orientaciones organizativas están al servicio de la estrategia competitiva y las aseguradoras asumen los cambios organizativos conforme a la dirección estratégica, a los cambios del entorno y a la consecución de sus objetivos.

## IV.5 Estrategias de personal

El nuevo entorno asegurador está definido por nuevas condiciones de competencia, nuevas tecnologías, nuevas estructuras organizativas, etc., compeliendo a las empresas aseguradoras a realizar un esfuerzo en reciclaje y formación continuada de sus empleados administrativos y comerciales, en materias tan diversas como informática, legislación, finanzas, técnicas de dirección, marketing, publicidad, ventas, gestión de compras, relaciones públicas, etcétera. Por ello, Casado, J.M. (1992, pág. 2) manifiesta que "*... la formación ocupa un lugar preeminente en el management de nuestros días, porque supone una mejor calificación de nuestros más preciados y valiosos recursos: las personas; las únicas que son capaces de hacer mejorar las cosas*". En suma, se trata de un conjunto de transformaciones que mantienen un denominador común, a saber, el impacto de estos cambios trasladado a los recursos humanos, su formación y cualificación.

En este contexto, el valor creado por las políticas de recursos humanos se medirá en términos de beneficios para la organización y para los individuos. Pérez-Bustamante, G. (1993, pág. 1) aduce tres posibles vías para lograr la creación de valor:

- "1) La cooperación necesaria entre directivos de línea y especialistas de personal que aumentará la información en ambos sentidos, y disminuirá los costes de aplicación de las políticas.*
- 2) La consistencia de las políticas, es decir, la existencia de mecanismos de evaluación y control al alcance de los objetivos fijados, y finalmente,*
- 3) la coherencia entre las políticas tanto internas como externas que crearán cadenas de valor o actividades que generen reducciones de costes o ventajas competitivas".*

Las aseguradoras involucradas en algunos de los procesos de cambio con repercusiones en la producción y en la distribución, deben de disponer de un

adecuado capital humano. Aún más, los aspectos de calidad y formación de los recursos humanos, en materia de mediación, están impulsados por la propia legislación aseguradora. El ordenamiento a través de la Ley 9/1992 de 20 de abril, de Mediación en Seguros Privados, en su artículo doce establece que "*... las entidades aseguradoras adoptarán las medidas necesarias para la formación de sus agentes. A tal fin establecerán programas de formación en los que se indicarán los requisitos que han de cumplir los agentes de seguros a los que se destinen y los medios a emplear para su ejecución*". Por lo tanto, constituye un requisito ineludible, el emprender estrategias de formación para acometer las nuevas exigencias determinadas por el entorno.

A este respecto, la importancia que se les otorga a los recursos humanos responde a una doble necesidad. Primera, una necesidad planteada desde dentro de la aseguradora, y que se puede considerar como resultado de un mayor nivel de formación general de las personas, que buscan mejores condiciones de trabajo y una satisfacción en su desempeño. Segunda, una necesidad creada por la evolución del entorno asegurador. Los cambios económicos, la tecnología de la información, la desintermediación financiera etc., dan una mayor importancia al servicio, la calidad etc., que repercuten en los recursos humanos, formando parte de la competencia (Menguzzato, M. y Renau, J.J.; 1992, pág. 212).

Considerando esta segunda necesidad, la dirección de la empresa aseguradora otorga a los recursos humanos y a su formación un papel galvanizador en aras de alcanzar objetivos estratégicos. Desde la perspectiva empresarial, la empresa aseguradora es una empresa de servicio y el comportamiento de sus empleados forma parte del producto asegurador, considerándose un elemento más de la competitividad.

A continuación, cabe abordar los planteamientos de formación concebidos y aplicados por las entidades aseguradoras. En este aspecto, cabe plantearse una doble vertiente, en primer lugar, los modelos de formación y, en segundo lugar, la importancia cuantitativa derivada de los presupuestos de gastos.

En cuanto a la forma de plantear y acometer el proceso de formación, las aseguradoras consideran tres alternativas. En primer lugar, la de si deben optar por una formación y enseñanza propia. La segunda alternativa es si deben recurrir a una formación externa y la tercera posibilidad consiste en mantener una posición mixta. En la práctica, la anterior disyuntiva se solventa combinando la formación interna y externa, pero en muy distinto grado. En 1997, la formación interna absorbe el 85 por ciento. Respecto a quienes la imparten, el 65 por ciento lo realizaba el propio departamento, y el 35 por ciento restante el personal procedente de otros departamentos. Sin embargo, la formación externa asume el 15 por ciento restante (INESE; 1997c, pág. 11). Por consiguiente, la práctica habitual de las aseguradoras es la programación de planes de formación dirigidos por sus propios departamentos y tan solo ocasionalmente apoyados por asesores externos.

Estas opciones asumidas por las aseguradoras deparan ciertas ventajas e inconvenientes. En efecto, la formación llevada a cabo por las propias aseguradoras proporciona ciertas ventajas, entre las que destacamos el mayor conocimiento de la cultura y de los objetivos de las entidades. Además, la formación propia parte de un conocimiento más profundo y preciso de las necesidades formativas que se necesitan cubrir y de las personas adecuadas para recibirlas. En este sentido, cuando la formación es planeada y desarrollada por las propias aseguradoras se puede mantener un proceso continuo de formación al no ser contemplado como algo esporádico. Por ultimo, reseñar también como ventaja el conocimiento de mecanismos para implicar en el proceso de formación a los empleados más reticentes.

No obstante, la formación emprendida por las propias aseguradoras presenta ciertos inconvenientes. En primer lugar, el plan de formación puede quedar perjudicado por las relaciones entre empleados. En segundo lugar, el hecho de que tengan lugar resistencias, porque el departamento encargado forme parte de un grupo o de una tendencia determinada de la compañía de seguros.

Respecto a la formación realizada a través de empresas externas, modalidad escasamente adoptada por las aseguradoras, también, subrayamos algunas repercusiones positivas y negativas. En el aspecto positivo, los empleados mantienen una aptitud más colaboradora porque la consideran una actividad más profesionalizada y, por tanto, genera un mayor compromiso en las personas formadas. En segundo lugar, el coste de la formación se identifica más claramente y ésto hace que se busque la rentabilidad de este proceso de una forma más decidida y eficaz. En tercer lugar, representa una opción más independiente. Por último, al estar especializada en esta área y tener experiencia en otros procesos formativos, puede aplicar métodos más avanzados y totalmente contrastados por otras experiencias.

Sin embargo, entre los inconvenientes debemos de subrayar el hecho de que la formación es fácilmente percibida como un gasto y no como una inversión. Además, inicialmente se desconoce la cultura de la empresa y ésto puede retrasarla y restarle eficacia. Y, por último, se despiertan, en algunas ocasiones sentimientos de competencia entre los departamentos que se consideran suficientemente capacitados como para llevar a cabo la formación de los recursos humanos.

Junto a los inconvenientes anteriores cabe añadir otras limitaciones más específicas sobre la formación de los agentes de seguros. En concreto, estas limitaciones surgen por el elevado número de agentes, su alta rotación y su amplia dispersión geográfica. Además, este elevado número de agentes es muy heterogéneo en su formación académica, que puede oscilar desde una sólida formación universitaria a una mínima formación básica de estudios. Otra limitación se plantea respecto a la dispersión geográfica de dichos agentes que crea el inconveniente añadido de cómo extender la formación hasta alcanzar a todos los agentes de una forma eficaz.

Desde la segunda vertiente propuesta y con objeto de realizar una evaluación cuantitativa, abordamos algunos datos significativos respecto a los agentes y su presupuesto de formación. En este sentido, ICEA (1994, pág. 5) analizó a diferentes compañías de seguros de diversos tamaños obteniendo los

siguientes resultados sobre su formación desde una óptica netamente cuantitativa y presupuestaria. El cuadro IV.4 contiene los presupuestos de formación en su faceta de reciclaje, por un lado, y los presupuestos de formación que inicialmente reciben los agentes, por otro. Estimándose el presupuesto medio por agente y el presupuesto medio anual por entidad, según los distintos tamaños empresariales definidos "a priori". Del análisis comparativo obtenemos que las grandes aseguradoras presupuestan mayores recursos destinados a la formación inicial, es decir, una mayor inversión por empleado que las aseguradoras de tamaño medio y pequeño. Sin embargo, las consideradas pequeñas, superan en presupuesto a las aseguradoras de tamaño medio, con un gasto medio anual por agente de 33.856 pesetas, frente a las 22.953 pesetas de presupuesto medio realizado por las empresas de tamaño mediano.





CUADRO IV.4 FORMACIÓN DE LOS AGENTES POR TAMAÑO <sup>67</sup> DE ENTIDAD (Presupuesto anual, 1994, en pesetas)				
CONCEPTOS	TOTAL	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS
<b>Formación de continuidad de los agentes</b>				
Presupuesto medio por agente	18.817	17.704	14.966	45.573
Presupuesto medio por entidad	21.803.175	36.511.446	7.857.143	5.272.727
<b>Formación inicial de los agentes</b>				
Presupuesto medio por agente	40.842	48.438	22.953	33.856
Presupuesto medio por entidad	22.219.042	37.533.755	13.800.000	4.022.727
Presupuesto total.	678.000.000	561.000.000	70.000.000	47.000.000

Fuente : ICEA (1994)

<sup>67</sup> Se consideran empresas grandes aquellas con un volumen de primas emitidas de más de 20.000 millones. Medianas, aquellas con un volumen de primas entre 6.000 y 20.000 millones y pequeñas, las que emiten menos de 6.0000 millones de pesetas



No obstante, en el capítulo de formación de continuidad y reciclaje son las entidades de menor tamaño las que realizan un mayor esfuerzo en formación, dedicando 45.573 pesetas de presupuesto medio por agente y año. Ésto nos permite realizar la siguiente reflexión: las entidades aseguradoras en general realizan un aceptable nivel de formación inicial de sus agentes, pero no mantienen el mismo grado o nivel durante la trayectoria profesional del agente. En este sentido, las actuales necesidades de formación abarcan los aspectos comerciales, técnicos, de ramos y productos, de gestión y de atención al cliente en mayor medida que una formación de introducción al seguro o de cultura empresarial (INESE; 1997c, pág. 16).

Así pues, en 1994, el presupuesto en formación de las aseguradoras difiere notablemente. Un estudio<sup>68</sup> más reciente obtiene que el 13 por ciento de las entidades tienen un presupuesto de formación entre 10 y 20 millones de pesetas; el 47 por ciento de las aseguradoras presupuestan entre 20 y 50 millones de pesetas; una única aseguradora tiene un presupuesto entre 50 y 75 millones de pesetas; el 13 por ciento de aseguradoras presupuestan en formación entre 75 y 100 millones de pesetas y en el tramo presupuestario más alto, de más de 100 millones de pesetas, se sitúan el 20 por ciento de las entidades (INESE; 1997c, pág. 13). En definitiva, se constata una gran dispersión en los presupuestos dedicados a la formación de agentes.

Esta orientación estratégica en recursos humanos, por tanto, abarca distintos aspectos como los recursos empleados por las aseguradoras (presupuestos), el nivel de actividad formativa, el grado de cualificación de los empleados, la participación de éstos en los cursos de formación, la forma de motivarlos y la capacidad para cohesionarlos en el logro de los objetivos. Los recursos humanos se erigen, por tanto, en fuerza competitiva con capacidad para crear valor añadido en cualquier actividad integrada en su cadena de

---

<sup>68</sup> El estudio ha sido desarrollado sobre la información proporcionada por 28 entidades aseguradoras, en 1997.

operaciones. Esta aportación de valor añadido se consigue mediante una formación continuada, con el fin de crear una ventaja competitiva sostenible.

En conclusión, la formación del personal se realiza, prácticamente en su totalidad, por los propios departamentos internos. Esta formación interna restringe las posibilidades de formación en un campo de conocimiento más amplio como puede ser el financiero, limitando, en cierto modo, la diversificación de negocios o de productos. Otra conclusión es que a pesar de que existe una gran dispersión en los presupuestos de formación, muchas aseguradoras aún mantienen una escasa asignación presupuestaria destinada a cubrir las deficiencias formativas de los agentes, representando una baja inversión en capital humano. En definitiva, según lo expuesto, solo cabe esperar la configuración de un débil perfil estratégico caracterizado por una baja formación de los recursos humanos.

Asimismo, si las aseguradoras quieren lograr mayores niveles de competitividad deben de afrontar una formación en productos o marketing para conseguir mayor eficacia en las áreas de producción y/o distribución. La formación debe de actuar como mecanismo de apoyo dimensional en el desarrollo, por ejemplo, de nuevos canales de distribución.

Ésto cobra mayor significado si nos ceñimos a las relaciones banca-seguros. En concreto, el personal bancario no posee, por lo general, una formación técnica en seguros. Existe una falta de preparación y/o formación de los empleados tanto en la suscripción como en las tareas de posventa del seguro. En las entidades de banca-seguros, las razones de éxito o fracaso en sus objetivos estratégicos, según Herrero Miñarro, J. (1997, pág. 57) "*... hay que buscarlas en la gestión de los recursos humanos, que se convierte básicamente en una labor de influencia sobre una organización externa de la que depende los resultados*". Estos problemas potenciales que se plantean en el área de los recursos humanos en cuanto a su falta de preparación sobre los productos de seguros y su técnica, constituyen, a priori, una debilidad competitiva.

En definitiva, las entidades aseguradoras deben lograr mayores cuotas de calidad en los recursos humanos y para ello deben optar por una formación integral, mediante el fomento de actividades propias o mediante el asesoramiento de entidades externas especializadas, erigiéndose la formación en una de las principales variables estratégicas que les permitirá mejorar su competitividad.



## IV.6 Estrategias de distribución

Los cambios del entorno han provocado que la distribución pase de considerarse una variable estática a mostrarse como una variable dinámica. En efecto, la estrategia de distribución está cambiando paulatinamente a raíz de los intensos cambios de liberalización y desregulación acaecidos en el ámbito económico, financiero y legislativo. En este sentido, recordamos que la Ley de Mediación en Seguros Privados, de 30 de abril de 1992, permite, entre otras cosas, un mayor compromiso de las compañías de seguros en la distribución directa, pero además, la nueva liberalización implica nuevas oportunidades estratégicas en la comercialización. En consecuencia, las aseguradoras han establecido nuevos objetivos estratégicos, por ejemplo, los encaminados a competir en nuevos segmentos del mercado con una estrategia competitiva orientada hacia aquellos canales que se consideran más relevantes.

De conformidad con el enfoque estratégico, el canal de distribución es una actividad primaria dentro de la cadena de valor añadido con el objetivo de obtener beneficios y acometer nuevas fórmulas de contacto con los clientes. Por ello, la estrategia de distribución está supeditada, en primer lugar, a las exigencias y necesidades del cliente, cada vez más sofisticadas e informadas y, en segundo lugar, está condicionada por los ramos y productos a comercializar.

Nuestro planteamiento consiste en acometer el ámbito competitivo de los distintos canales. El sistema de distribución asegurador está integrado, principalmente, por los siguientes canales: los agentes<sup>69</sup> de seguros, los brokers o corredores<sup>70</sup>, el marketing directo<sup>71</sup>, las propias oficinas aseguradoras, las oficinas bancarias u otras entidades financieras, las ventas en grandes almacenes, la venta directa<sup>72</sup>, la venta telefónica, las redes de comunicación

---

<sup>69</sup> Personas que ejercen la actividad de mediación profesionalmente. Están vinculados a una entidad aseguradora por medio de un contrato mercantil.

<sup>70</sup> Aquellas personas que realizan su actividad de mediación sin estar vinculados a una entidad aseguradora con exclusividad.

<sup>71</sup> Ventas que se realizan por cualquier sistema de marketing directo: mailing, teléfono, correo, etc.

<sup>72</sup> Por venta directa se entiende la distribución directa sin agentes ni redes de ningún tipo. Esta distribución

informáticas, etc. Normalmente, las entidades aseguradoras desarrollan una estrategia en la que mantienen una combinación de los distintos canales de distribución.

Esta compatibilidad entre los canales permite diversas orientaciones, por ejemplo, el canal agencial es adecuado para distribuir productos de difícil comercialización. También, el agente permite tener una presencia en segmentos de mercado que valoran la presencia física, por ejemplo, en los entornos rurales. Sin embargo, los brokers<sup>73</sup>, o corredores de seguros, representan un papel importante, en contra de la posición de fortaleza que mantienen los agentes, por su considerable poder de negociación y por una significativa presencia en determinados ramos, por ejemplo, en el ramo industrial. Sin embargo, el canal bancario es un canal eminentemente estático frente al dinamismo de otros canales que, sobre todo, opera eficazmente en la venta de productos de ahorro-vida.

#### **IV.6.1 La distribución del negocio asegurador**

A continuación, acometeremos el aspecto cuantitativo, partiendo de las estadísticas de distribución de los diferentes canales y considerando, inicialmente, la totalidad del sector asegurador. Al analizar el reparto del volumen del negocio asegurador entre los diferentes canales de distribución, cuadro IV.5, se observa que los agentes afectos a las compañías de seguros constituyen la primera fuerza competitiva en el ámbito de la distribución. Durante 1998, el canal agencial comercializa el 55,22 por ciento de las pólizas suscritas y el 44,86 por ciento del volumen total de negocio. La situación ha experimentado un ligero aumento respecto a 1992. Además, durante estos años, las aseguradoras han tendido a incorporar al agente en el seno de su organización, en este sentido, se experimenta un cambio cualitativo.

---

requiere un cierto nivel de información del consumidor y productos de fácil venta, sencillos en su servicio. En especial concurren las condiciones para el seguro del automóvil.

<sup>73</sup> Para cumplir los requisitos de la nueva legislación sobre Sociedades Anónimas en cuanto a capital social, algunos de estos profesionales se están asociando entre sí, con bancos, brokers internacionales u otras entidades financieras.



Respecto a la distribución de los corredores se ha producido un descenso en el período, tanto en primas como en pólizas. El descenso más intenso se produce en el número de pólizas suscritas, no así en el negocio asegurador. En 1998, los corredores comercializan el 13,73 por ciento del negocio asegurador, reduciéndose en un 2,58 por ciento respecto al negocio distribuido en 1992. También, es significativa la pérdida del negocio de las propias oficinas con un 2,51 por ciento del negocio distribuido con respecto a 1992.

Las diferentes pérdidas de cuota se justifican, principalmente, por la creciente importancia adquirida por otras redes, en particular, las oficinas bancarias. En efecto, el canal que ha acaparado mayor auge en la distribución del seguro ha sido el de las oficinas de bancos y cajas, incrementando su distribución en un 7,8 por ciento respecto a 1992. En 1998, este canal comercializa el 18,41 por ciento de las primas.



CUADRO IV.5 DISTRIBUCIÓN DEL NEGOCIO ASEGURADOR (Volumen de negocio expresado en porcentajes, años 1992-1998 <sup>74</sup> )														
	1992		1994		1995		1996		1997		1998		Variación 92-98	
	Pólizas	Primas	Pólizas	Primas	Pólizas	Primas	Pólizas	Primas	Pólizas	Primas	Pólizas	Primas	Pólizas	Primas
Agentes	54,54	44,61	52,22	42,79	58,89	43,92	60,67	42,33	63,63	45,75	55,22	44,86	0,68	0,25
Corredores	18,12	16,31	12,65	17,49	11,04	15,02	12,03	17,65	11,29	15,00	9,76	13,73	-8,36	-2,58
Bancos	9,16	10,61	17,00	15,03	14,82	17,73	14,27	19,84	11,52	18,34	18,05	18,41	8,89	7,8
Oficinas	15,92	20,26	15,85	20,41	12,89	18,27	10,18	15,39	9,71	15,51	13,73	17,75	-2,19	-2,51
Directa	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	0,53	0,66	1,32	1,74	1,61	1,91	1,36	1,55	N.D.	N.D.
Otros	2,26	8,21	2,28	4,28	1,82	3,4	1,52	3,56	2,23	3,5	1,89	2,70	-0,37	-5,51
N.D. Dato no disponible														

Fuente: Investigación cooperativa entre entidades aseguradoras (ICEA), diversos años.

<sup>74</sup> En 1993 excepcionalmente, no disponemos datos de la distribución del negocio asegurador.



CUADRO IV.6															
DISTRIBUCIÓN DEL NEGOCIO ASEGURADOR POR RAMOS															
(Tanto por ciento del negocio distribuido por los diferentes canales, Año 1992)															
CANALES	Vida			Multirriesgo			Autos			Industrial			Salud		
	Pólizas	Primas	P. Media	Pólizas	Primas	P. Media	Pólizas	Primas	P. Media	Pólizas	Primas	P. Media	Pólizas	Primas	P. Media
Agentes	43,13	36,04	89.905	66,7	63,27	20.757	53,58	51,24	49.694	46,01	32,56	75.268	50,32	28,55	65.611
Corredores	6,24	5,96	101.743	14,80	20,70	31.067	18,89	19,42	56.034	38,54	42,72	118.779	11,82	10,03	88.891
Bancos	42,85	31,76	75.981	9,25	5,93	11.634	0,52	0,52	50.392	2,08	1,97	92.503	0	0,15	0
Directo	4,92	6,54	116.519	5,98	6,75	21.178	25,22	26,53	62.347	10,41	15,83	12.2586	34,67	58,8	113.764
Otros	2,86	20,7	110.847	3,27	3,35	25.593	1,78	2,19	56.317	2,9	6,92	16.2129	3,19	2,47	98.847
P. Media: Prima Media															

Fuente: Investigación cooperativa entre entidades aseguradoras (ICEA), (1993).



CUADRO IV.7															
DISTRIBUCIÓN DEL NEGOCIO ASEGURADOR POR RAMOS															
(Tanto por ciento del negocio distribuido por los diferentes canales, Año 1998)															
CANALES	Vida			Multirriesgo			Autos			Industrial			Salud		
	Pólizas	Primas	P. Media.	Pólizas	Primas	P. Media	Pólizas	Primas	P. Media	Pólizas	Primas	P. Media	Pólizas	Primas	P. Media
Agentes	21,66	28,53	114.075	60,34	61,81	24.807	56,73	51,42	53.479	57,49	21,82	116.004	26,51	27,46	72.638
Corredores	3,21	6,36	158.403	11,24	18,98	35.584	16,53	18,29	63.551	30,91	63,42	243.901	2,59	5,0	175.258
Bancos	65,95	49,90	100.085	21,29	12,00	15.504	0,11	0,15	31.826	0,75	1,17	78.563	7,84	7,86	58.839
Directo	7,47	11,99	154.092	4,55	4,93	29.592	21,31	24,33	62.116	7,47	10,3	193.618	55,11	52,53	116.366
Marketing	N.D.	N.D.	N.D.	0,11	0,06	15.317	4,17	4,54	59.210	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Otros	1,71	3,22	119.401	2,47	2,22	21.732	1,15	1,26	78.036	3,39	3,30	45.058	7,95	7,12	118.161

P Media: Prima Media correspondiente al año 1997, ultimo dato disponible  
N.D. Dato no disponible

Fuente: Investigación cooperativa entre entidades aseguradoras (ICEA), (1999).





En definitiva, el negocio asegurador, tradicionalmente, ha estado en manos de dos mediadores: agentes y corredores de seguros. En la actualidad proliferan varias alternativas, siendo la banca y la venta directa, los canales con mayor auge y, por tanto, los que mayor competencia introducen en la distribución. Aunque, el canal predominante sigue siendo los agentes de seguros como la principal fuerza de venta.

Sin embargo, la lectura por ramos es diferente. Si consideramos los ramos de vida, multirriesgos, autos, industrial y salud, advertimos que se mantienen distintas posiciones competitivas en función de los ramos objeto de comercialización, cuadros IV.6 y IV.7.

En el ramo de vida, cabe resaltar la creciente presencia que ha adquirido el canal bancario como canal asegurador. Concretamente, en el período comprendido desde 1992 hasta 1998 el número de pólizas distribuidas por el canal bancario ha aumentado en 23,1 puntos porcentuales, situándose con un volumen de contratación del 65,95 por ciento en pólizas de vida y el 49,90 por ciento en primas, superando en un 18,14 por ciento la situación de 1992. Este crecimiento se ha realizado, principalmente, a expensas del canal agencial.

No obstante, el canal agencial le sigue en importancia, con una distribución del 28,53 por ciento en primas del ramo vida. Además, tanto el agente como el corredor y, principalmente, este último, comercializa una prima media superior por póliza suscrita. En efecto, la prima media contratada por los corredores es de 158.403, frente a las 100.085 pesetas de prima media por póliza distribuida por el canal bancario. En suma, los corredores aportan un mayor valor añadido en la comercialización de los productos del ramo de vida.

Dada la importancia cuantitativa, las redes bancarias se consideran un medio idóneo para la comercialización del producto vida, revelándose en una seria alternativa como canal de distribución. En esta aceptación se ponen de manifiesto las ventajas competitivas de este canal en la distribución del seguro de vida. Sin embargo, los datos confirman que aún no es el canal más indicado para suscribir y comercializar pólizas que lleven asociado un mayor negocio.

Si analizamos los canales que participan en la distribución del ramo multirriesgo, en 1992, la distribución está dominada por los corredores y agentes afectos. La distribución realizada por los agentes supera el 63,00 por ciento del ramo y, en cambio, los corredores distribuyen el 20,70 por ciento del negocio. En 1998 se constata una tendencia favorable en la mediación de la banca. En este sentido, si comparamos la situación de 1998 con la de 1992, el mayor crecimiento relativo ha estado centrado en el canal bancario. Este canal incrementa la distribución del negocio multirriesgo en un 6,07 por ciento más que en 1992, hasta situarse en el 12 por ciento en 1998. Este empuje del canal bancario se realiza en detrimento de la distribución realizada por agentes y marketing directo. Sin embargo, el canal bancario aporta menor valor añadido en la comercialización, justificado por la comercialización de una póliza de menor cuantía. Ésto nos confirma la divergencia entre las pólizas suscritas y el negocio distribuido. En cambio los corredores aportan mayor valor añadido a la comercialización de este producto, pues su mediación contribuye a suscribir mayores coberturas en los seguros multirriesgo.

La distribución del seguro de automóviles no manifiesta cambios significativos. Si contrastamos la situación de 1992 con la de 1998 apenas se perciben cambios sustanciales, manteniéndose prácticamente el mismo porcentaje de negocio para los distintos canales. En concreto, en 1998 el 51,42 por ciento del negocio está distribuido por los agentes, manteniéndose prácticamente invariable con respecto a 1992. Les sigue en importancia la venta directa con el 24,33 por ciento. Este canal es apto para la distribución del seguro del automóvil, puesto que el consumidor dispone de información debido a que es un producto de fácil venta, sencillo en su servicio. Aunque en el ramo de autos cada vez va adquiriendo mayor importancia el marketing directo con un 4,54 por ciento, por ejemplo, la suscripción del seguro por teléfono. Sin embargo, el canal bancario no está aceptado como canal de distribución para este tipo de producto, su participación es del 0,15 por ciento.

Por el contrario en el ramo industrial, el canal con mayor mediación son los corredores con el 63,42 por ciento del negocio. Debido principalmente a la

contratación de un mayor negocio por póliza suscrita. En este sentido, los corredores ejercen como mediadores de los grandes riesgos industriales, contrastándose su poder de negociación. Otro canal relevante en este ramo son los agentes con una distribución del 21,82 por ciento del negocio. Sin embargo, la mediación de los demás canales es menos relevante.

En el ramo de salud, la distribución se realiza preferentemente por las propias oficinas aseguradoras. Otro canal con tendencia favorable en la distribución de este ramo es el canal bancario, cuya distribución asciende al 7,86 por ciento de las primas. Sin embargo, pierde fuerza la venta directa, aunque persiste su predominio.

#### **IV.6.2 Distribución de los productos según el canal predominante de la entidad**

En este apartado realizamos un análisis de la distribución del negocio asegurador distinguiendo a las entidades en función del canal de distribución más utilizado en la comercialización de sus productos. En concreto, contrastamos los datos de aquellas aseguradoras cuyo principal canal de distribución son los mediadores (agentes y corredores), con los de aquellas entidades cuyo principal canal de distribución son los bancos o cajas de ahorros. Estas últimas tienen la particularidad de que son entidades con vinculación bancaria, a modo de ejemplo citamos Barclays Vida, BCH Vida, Bankinter Vida, Banesto Vida, Aseval, Grupo Caja Madrid, Seguros Génesis, Seguros Lagun Aro, DB Vida, Euroseguros, etc.; hasta un total de 26 entidades que tienen como principal canal en la distribución de sus productos a una entidad financiera (ICEA; 1999, pág. 9). En el cuadro IV.8 se recoge la información del volumen de negocio y la nueva producción en función de cada tipo de entidad.



CUADRO IV.8

### DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS SEGÚN EL CANAL PREDOMINANTE DE LA ENTIDAD ASEGURADORA

	(tanto por ciento)			
	Canal predominante mediadores		Canal predominante bancos y cajas	
	Volumen negocio	Nueva producción	Volumen negocio	Nueva producción
Vida	30,55	37,46	95,85	98,60
Salud	2,55	1,91	1,14	0,00
Accidentes	3,14	2,47	0,29	0,17
Autos	36,71	35,91	0,70	0,38
Responsabilidad civil	3,10	4,20	0,04	0,01
Incendios	0,95	0,91	0,07	0,02
Multirriesgo	13,31	8,57	1,73	0,64
Transportes	2,05	4,44	0,01	0,00
Restos ramos	7,64	4,13	0,17	0,18

Fuente: Investigación cooperativa entre entidades aseguradoras (ICEA); (1999).



En primer lugar, las entidades cuyo canal predominante son los agentes y corredores tienen como ramos de más peso autos y vida, con un 36,71 por ciento y un 30,55 por ciento, respectivamente. Para estas entidades, más del 80 por ciento de su negocio está distribuido por los mediadores, en cambio, la propia entidad se posiciona como segundo canal en importancia con un cuota para el volumen de negocio del 12 por ciento (ICEA; 1999, pág. 29).

Sin embargo, aquellas entidades aseguradoras cuyos canales predominantes son los bancos y cajas de ahorros el 94 por ciento de su negocio está comercializado por su canal principal y el 6 por ciento restante esta repartido entre los demás canales (ICEA; 1999, pág. 32). Y de las primas canalizadas por estas entidades, prácticamente la totalidad se corresponde con el ramo de vida, con un 95,85 por ciento de su volumen de negocio, que se incrementa hasta el 98,60 por ciento en el negocio de nueva producción. El resto de ramos, a excepción de multirriesgo y salud, carecen de participación.

En general, las aseguradoras mantienen como principal posición competitiva a los agentes afectos, seguidos de los corredores. A favor de éstos, cabe argumentar que en muchos de los productos aseguradores justifican su mayor capacidad comercial.

Otro aspecto básico que condiciona la estrategia de distribución es el ramo o producto asegurador. En efecto, el canal de distribución predominante en el negocio no vida son los agentes afectos y corredores. Sin embargo, en el ramo de vida, la comercialización de sus productos se realiza preferentemente por el canal bancario. Además, las aseguradoras están utilizando otras alternativas en la distribución como la venta en oficinas de entidades financieras, venta en grandes superficies, redes de venta especializada, marketing directo, que modificarán el poder de negociación de los intermediarios. Los canales alternativos presentan ciertas ventajas competitivas, en algunos casos, su bajo coste frente al elevado coste de las redes de agentes.

Por último, la distribución está muy determinada por la vinculación accionarial de las entidades aseguradoras, este aspecto condiciona la

estrategia de distribución. En este sentido, las entidades que mantienen como principales canales de distribución los agentes y corredores son entidades aseguradoras sin vinculación con bancos o cajas de ahorros. En cambio, las entidades cuya distribución de pólizas y primas se realiza preferentemente a través de las instituciones financieras son entidades con vinculación bancaria.

En conclusión, uno de los grandes retos con los que se enfrenta la industria aseguradora es el de reestructurar los sistemas de distribución. Esta reestructuración está motivada por la ofensiva de nuevos productos y por la búsqueda de nuevas formas de competitividad para acercarse al cliente.



#### **IV.7 Estrategias de calidad**

El planteamiento estratégico de la calidad es un factor importante para cualquier sector económico y, en especial, para las aseguradoras como empresas que prestan servicios. El servicio ofrecido por las empresas de seguros no es algo tangible, pues se trata de un producto intangible. En este tipo de servicio, la calidad no se percibe sólo en el producto, sino que está en función de otros muchos aspectos o elementos que lo envuelven, por ejemplo, las personas, el trato, las instituciones, el ambiente, etc.

En el nuevo entorno, la calidad es una opción estratégica con el objeto de mejorar la competitividad del seguro. La estrategia de calidad establece diferencias competitivas entre las aseguradoras. En este caso las mejoras de competitividad debido a la calidad, se deben materializar en un producto más completo, con mejores servicios y con unos plazos de entrega más rápidos. En definitiva, la calidad está considerada como una estrategia necesaria para competir en el mercado asegurador, respondiendo a las exigencias de la demanda.

Esta nueva orientación sectorial se ajusta, sin duda, a un tipo de consumidor español más europeizado. Un consumidor caracterizado, según Ponce, J. M. y otros (1995, pág. 283), por:

- Un mayor nivel cultural.
- Un mayor grado de información.
- Mayor disponibilidad financiera.
- Mayor calidad de vida.

El mayor nivel cultural junto a la mayor información sobre los productos y sus condiciones sitúan al cliente en una posición adecuada para ejercer una demanda selectiva de productos aseguradores de mayor calidad. En este

sentido, los asegurados son cada vez menos conformistas respecto al nivel del servicio que han de recibir de una entidad aseguradora. No se conforman con un trato personalizado, además exigen rapidez en los trámites, indemnizaciones justas, servicios complementarios e información adecuada. Este nuevo tipo de consumidor exige del sector asegurador más calidad, traducida en un mejor servicio con un mejor precio, productos más diversificados y más coberturas, todo ello con una atención más personalizada.

En definitiva, la calidad tiene como objetivo prioritario la satisfacción del cliente, junto a la mejora de sus procesos internos. La gestión de la calidad aplicada al sector asegurador es una actitud tendente a conseguir mayores cotas de satisfacción de la clientela tanto externa como interna. En este contexto, la implantación estratégica de la calidad consigue que el cliente no decida sólo en función del precio, sino en función de otros elementos de carácter adicional que definen la calidad.

La implantación de los programas de calidad afecta a toda la organización aseguradora, implicando a los diferentes procesos que se encuentran interrelacionados en todo el ámbito empresarial, por ejemplo: a la tecnología, a las relaciones comerciales, al ambiente, a la imagen, a los procesos de selección, a la formación y motivación de las personas, a la prestación de los servicios, etc. Para conseguirla, es necesario el compromiso de las personas que trabajan en la entidad aseguradora, en particular, se considera fundamental la implicación de la alta dirección para la implantación estratégica de la calidad. Para Ponce, J. M. y otros (1995, pág. 285) “ *Un departamento de calidad puede no ser la solución si su responsable no cuenta además del reconocimiento y autoridad que le asigne la propia base de la organización, con la jerarquía y medios necesarios para operar en el cambio*”.

Otro aspecto esencial de la calidad como estrategia es la implantación del *benchmarking* como elemento clave para la mejora de la gestión en el sector asegurador. El benchmarking<sup>75</sup> consiste en evaluar, mediar y comparar las

---

<sup>75</sup> Los beneficios del benchmarking se concentran en varios aspectos o ámbitos. Respecto a la información,

prácticas de negocios, productos, operaciones etc., de diferentes aseguradoras para conseguir una mejor organización, mejores procesos y en definitiva, lograr ventajas competitivas. En este sentido, nuestro sector debe realizar comparaciones con los mejores sectores de otros países, en aquello que hace referencia a la gestión de tareas, a las demandas de información de los consumidores, al diseño de productos y estándar de servicio. Teniendo presente, que “ *El standard es demasiado bajo dentro de la industria del seguro*” (Lynch, J. (1994, pág. 7). En definitiva, el *benchmarking* nos ayuda a establecer planteamientos y objetivos para reducir las diferencias competitivas en aspectos de calidad.

En el proceso de implantar la estrategia de calidad se debe disponer de información relacionada con el servicio utilizado. Dentro de un sistema de gestión de calidad resulta esencial contar con un fichero de clientes, en el que se pueda identificar a cada uno de los asegurados de acuerdo con el conjunto de relaciones - productos - que mantienen con las aseguradoras.

La ventaja de contar con un fichero de asegurados es que permite el tratamiento personalizado, pues nos facilita acceder de forma inmediata a sus características personales y familiares, a los distintos seguros que tienen contratados con la entidad, a su historial de siniestros, conocer el tipo de relación que mantiene, etc. De este modo se puede tratar adecuadamente al cliente, y permite realizar campañas de venta con un correcto enfoque, en busca de su fidelización.

Otro aspecto básico de la implantación de la calidad es la atención de reclamaciones como componente de la calidad. En este aspecto, la rapidez de las tramitaciones, una administración más ágil con información y competencia del personal, contribuyen a mejorar la imagen de capacidad de respuesta de la

---

en primer lugar, dispone de un marco de referencia para descubrir las mejores prácticas. Esta información es obtenida, generalmente con estudios de mercado, revistas especializadas, etc. En segundo lugar el benchmarking promueve el trabajo en equipo y nos proporciona referencia externa para alcanzar los objetivos. En tercer lugar, el benchmarking promueve la innovación, nuevas formas de operar, configurando un cambio de cultura que evita el estancamiento. Y, por último, nos permite una acción concreta en determinadas áreas.

entidad en la prestación del servicio; demostrando, en definitiva una preocupación por el asegurado que se transmite, no solo hacia el exterior sino también al interior de la empresa.

Navarro, L. y Pastor A. C. (1998a, pág. 265-266) contemplan una metodología para acometer el proceso de implantación<sup>76</sup> y gestión de una estrategia de calidad y la condiciona: en primer lugar, a elaborar planes estratégicos a largo plazo; en segundo lugar, a comprender las necesidades de los clientes; y, en tercer lugar, tiene que estar basada en la potenciación de los recursos humanos.

Desde una perspectiva empírica, INESE (1997a) ha analizado la calidad en el sector asegurador proporcionándonos algunas orientaciones y conclusiones en varias áreas de la empresa aseguradora. En primer lugar, en el área de producción de las entidades aseguradoras el análisis se ha centrado en la idoneidad de los plazos de tramitación de los documentos y en la agilidad de los mismos, obteniendo las siguientes respuestas.

- En cuanto a proyectos, la respuesta media es percibida en niveles de calidad correctos o buenos (INESE; 1997a, pág. 2). En cuanto a las pólizas, las percepciones de calidad son similares a los proyectos.
- En el análisis de emisión de suplementos, donde los mediadores demandan mejoras en los tiempos y plazos se refleja que aunque los plazos son “... superiores a los de pólizas y proyectos, en ningún caso se habla de plazos superiores a los 15 días...” (INESE; 1997a, pág. 2).
- Otro punto de referencia es la calidad en la documentación. La calidad es valorada como buena o muy buena tanto en productos como en pólizas (INESE; 1997a, pág. 3)

---

<sup>76</sup> Véase, Navarro Elola L. y Pastor Tejedor A.C. (1998): “Implantación y gestión de una estrategia de calidad en compañías de seguros”, Alta Dirección, núm. 200, págs 259-266.

- El análisis de la calidad de los productos desde la óptica de la garantía que incorporan constituye otro de los puntos estudiados, obteniendo las siguientes respuestas:
- El equilibrio entre la calidad de los productos y los precios supera las exigencias de los asegurados (INESE; 1997a, pág. 3).
- Las mayores discrepancias entre entidades y mediadores se producen en la gestión de reclamaciones. Los mediadores, por término medio, perciben plazos bastante dilatados en las respuestas a las reclamaciones y consultas. Sin embargo, la opinión señalada por las aseguradoras es totalmente contraria, perciben plazos cortos en las respuestas a las reclamaciones y consultas.

En tercer lugar, se analiza la agilidad en la tramitación de los siniestros y la satisfacción del cliente y mediadores, medido por el volumen de reclamaciones existentes y la capacidad de respuestas a las mismas, así como la calidad en la tramitación de los expedientes de siniestros.

- En este aspecto la vida media del siniestro se sitúa por lo general en un plazo inferior a los dos meses y próximo al mes. Respecto al servicio en la tramitación existen discrepancias entre entidades y mediadores. Las entidades consideran el servicio mayoritariamente correcto y, los mediadores, en un 30 por ciento de los casos lo consideran insatisfactorio (INESE; 1997a, pág. 3).
- El volumen de reclamaciones es igualmente un punto de discrepancia entre entidades y mediadores, ya que estos últimos perciben tanto un mayor nivel de reclamaciones como plazos más dilatados de respuestas a las mismas.
- Las redes disposición de herramientas informáticas o de gestión están consideradas, en este caso, de "... *Correctas, buenas o muy buenas*"; (INESE; 1997a, pág. 3).

- El apoyo en temas comerciales a los mediadores por parte de las entidades es considerado como bueno o muy bueno Sin embargo, los mediadores proporcionan una visión diferente, un 20 por ciento considera este apoyo deficiente.
- El sistema de liquidación de las cuentas es considerado bueno, tanto por las entidades aseguradoras como por los mediadores.

Por último, el estudio pone de manifiesto la calidad de los centros de atención de las aseguradoras en términos de los equipos que los componen y las instalaciones existentes.

- Como resultado favorable se señala la comunicación telefónica, el horario de atención, la amabilidad y profesionalidad del personal y el entorno físico de atención.

Navarro, L. y Pastor A. C. (1998b, pág. 327) afirman que la calidad del servicio es percibida por los directivos de la compañías de seguros “... *como la estrategia prioritaria para conseguir ventajas competitivas sobre la competencia, por encima de la diversificación de los productos y de los canales de venta*”. Así pues, las empresas aseguradoras son cada vez más exigentes con la calidad con el fin de mejorar su competitividad, proponiéndose básicamente, la consecución de los siguientes objetivos; en primer lugar, alcanzar grados de calidad en el área de producción, mejorando la claridad de las pólizas, documentos y plazos; en segundo lugar, conseguir que los productos respondan cada vez más a las necesidades de aseguramiento de la clientela, percibiéndose un equilibrio entre calidad y precio; en tercer lugar, debe constatarse una celeridad en la tramitación y en las indemnizaciones, aportando mejoras en la realización de estas actividades; en cuarto lugar, los aspectos de formación, los equipos, entorno físico etc., deben contribuir a la competitividad del sector asegurador.

## **IV.8. La estrategia producto-mercado**

### **IV.8.1 Reacción estratégica**

La política de productos y servicios llevada a cabo por las compañías de seguros ha sido muy tradicional, rigiéndose en el pasado por anquilosadas reglamentaciones y limitándose a crear productos sin la menor referencia al mercado. Frente a esta idea, Castelló, E. (1991, pág. 121) propone que *“Las instituciones financieras deben de tener un conocimiento correcto de los productos que se van a demandar en determinados mercados en el futuro, para dar una adecuada respuesta a la satisfacción de las necesidades de una clientela cada vez más informada y exigente... siendo una pieza angular dentro de la política de marketing y punto de partida de las demás acciones empresariales”*.

En este contexto producto-mercado, la conducta de las instituciones aseguradoras está cambiando, reaccionando al entorno. *“Ahora son los consumidores quienes elaboran los productos y las empresas están constantemente pendientes de las necesidades de los asegurables, mediante investigaciones de mercados, análisis de motivaciones, estadísticas de resultados de productos, etc.”* (Mansilla, F.; 1994, pág. 42). En consecuencia, el asegurado con sus preferencias es quien determina los productos y servicios, y las empresas de seguros deben ampliar su oferta de productos competitivos, revisándola, constantemente, a fin de cubrir las necesidades insatisfechas.

En definitiva, las empresas aseguradoras deben de estar cada vez más orientadas al mercado. Confirmándose la hipótesis de que *“... los mejores resultados financieros y comerciales de las empresas aseguradoras se corresponden con un mayor nivel de orientación al mercado. Este grupo de empresas están más preocupadas en lanzar nuevos productos al mercado siguiendo las tendencias más innovadoras, necesitan analizar los cambios del mercado, la evolución en los gustos de los consumidores, la aparición de nuevas formas de distribución, vigilar a la competencia y al entorno general”* (Lado, N; 1995, pág. 110). Además, este enfoque estratégico producto-mercado interrelaciona dos aspectos esenciales, a saber, la concepción de

nuevos productos y su distribución, con objeto de acceder y competir eficazmente en el segmento de particulares. En efecto, las aseguradoras conciben su oferta bajo una combinación o interrelación de tres variables conexas entre sí: el segmento de mercado, el producto y el canal de distribución.

#### **IV.8.2 Matriz de mercados y productos**

Desde la estrategia producto-mercado se pueden asumir diferentes orientaciones, unas se localizan en el ámbito de la innovación de productos y otras se emprenden con productos actuales o reformulados con objeto de consolidar su actividad, utilizando nuevos métodos de comercialización y de distribución. En suma, las entidades aseguradoras se plantean la diversificación de productos y de mercados.

##### **IV.8.2.1. Objetivos**

Las empresas aseguradoras, en consecuencia, optan por diversas opciones estratégicas en el ámbito producto-mercado, basadas en el criterio de diversificación<sup>77</sup>. En concreto, las distintas posibilidades o combinaciones de productos y mercados son el resultado de adoptar objetivos estratégicos diferenciados, cuadro IV.9.

---

<sup>77</sup> Ansoff las clasifica como estrategias de extensión y afirma que no deben de ser consideradas estrategias genéricas sino decisiones estratégicas. Las estrategias de integración vertical, horizontal o diversificación no son estrategias genéricas sino medios de alcanzarlas.



CUADRO IV.9 MATRIZ DE MERCADOS Y PRODUCTOS: ( Objetivos estratégicos)		
Mercados	Productos	
	Actuales	Nuevos
Tradicionales o actuales	Mejora de las capacidades comerciales de los sistemas de distribución.	Productos y servicios modificados, buscando necesidades no satisfechas en el mercado.
Nuevos	Búsqueda de nuevas formas de distribución para sus productos, por ejemplo el canal bancario	Productos bancarios y financieros en nuevos mercados

Fuente: Principios de diversificación de Ansoff (1979). Elaboración propia.



Entre las posibilidades de diversificación producto-mercado emprendidas por las entidades aseguradoras mencionaremos, en primer lugar, el desarrollo de los productos actuales en mercados actuales. Este desarrollo estratégico se realiza con el objetivo de mejorar la capacidad comercial de los productos aseguradores, buscando una mayor penetración en el mercado. En esta estrategia no se vislumbra un interés de las aseguradoras por nuevos mercados, sino que su principal preocupación se centra en preservar y potenciar el mercado actual.

En segundo lugar, subrayamos la combinación de productos aseguradores actuales comercializados en nuevos mercados con el objetivo de acceder a nuevos segmentos de clientes. Este desarrollo estratégico se articula, preferentemente, junto a nuevas formas en la distribución. Por ejemplo, cuando se acomete un acercamiento comercial entre entidades financieras y aseguradoras con el objeto de utilizar el canal bancario.

La siguiente combinación entre productos y mercados se propone el desarrollo e implantación de nuevos productos aseguradores modificados, en busca de necesidades no satisfechas en los mercados tradicionales. Este desarrollo estratégico pretende reformular los productos aseguradores, por ejemplo, dotándolos de una mayor naturaleza financiera, y con ventajas en flexibilidad, fiscalidad, rentabilidad, etc. y destinarlos a competir con productos análogos del sector financiero.

Y, por último, afrontamos la orientación estratégica consistente en la combinación de nuevos productos en nuevos mercados. Desde este supuesto, las entidades aseguradoras asumen una diversificación de productos, desarrollando actividades a veces relacionadas y en ocasiones poco relacionadas entre sí, por ejemplo, cuando las aseguradoras consideran complementar su oferta con nuevos productos de índole financiera.

#### **IV.8.2.2 Modalidades**

Una vez desvelados los posibles objetivos estratégicos derivados de la estrategia producto-mercado, a continuación, cabe especificar los diversos productos que se obtienen al combinar tecnología y mercados. A partir de esta dirección de estudio es posible construir la llamada matriz producto-mercado<sup>78</sup>, en la que se refleja el potencial de posibilidades de innovación de productos y de penetración en nuevos mercados, teniendo como base para su configuración la innovación tecnológica. En suma, las entidades aseguradoras dispondrán de diversas orientaciones estratégicas (cuadro IV.10).

En primer lugar, cabe identificar aquellos productos aseguradores que son canalizados hacia mercados tradicionales sin alterar la tecnología utilizada, con el objetivo de aumentar sus ventas. Algunos referentes propios de esta modalidad son la comercialización de productos clásicos, por ejemplo, los seguros de prima única, los seguros de vida entera y los seguros mixtos que combinan protección personal y fórmula de ahorro. En definitiva, esta estrategia busca mejorar la calidad y la expansión aseguradora, con la ventaja de ser una estrategia sencilla y que comporta pocos riesgos.

La segunda opción vincula productos aseguradores reformulados dirigidos hacia los segmentos de mercados tradicionales, dotados de una mejora tecnológica. Algunos ejemplos de productos aseguradores acordes con este objetivo son los nuevos diseños de seguros de vida universal y de vida variable, productos de mayor competitividad para atraer el ahorro privado.

---

<sup>78</sup> Para elaborar la estrategia seguimos el método de Ansoff, que permite a una institución aseguradora conocer las posibilidades de diversificación lógica a partir de parejas de producto-mercado.

CUADRO IV.10

MATRIZ DE MERCADOS Y PRODUCTOS EN FUNCIÓN DE LA TECNOLOGIA

(Posibilidades)

MERCADOS		PRODUCTOS /TECNOLOGIA		
	ACTUALES/INALTERADA	ACTUALES/MEJORADA	NUEVOS/NUEVA	
TRADICIONALES	<p>PRODUCTOS TRADICIONALES:</p> <p>Seguros de prima única; Seguros de Vida; Seguros mixtos; Etc.</p>	<p>REFORMULACIÓN DE PRODUCTOS:</p> <p>Productos de interés coyuntural. Seguro de vida Universal o Variable.</p>	<p>SUSTITUCIÓN DE PRODUCTOS</p>	
CONSOLIDADOS	<p>PRODUCTOS TRADICIONALES POTENCIADOS:</p> <p>Seguros de vida con participación en beneficios o ligados a fondos de inversión; Planes de jubilación.</p>	<p>PERFECCIONAMIENTO DE PRODUCTOS:</p> <p>Seguros de vida ligados a fondos de inversión.</p>	<p>AMPLIACIÓN DE LA GAMA DE PRODUCTOS:</p> <p>Fondos de pensiones.</p>	
NUEVOS	<p>INTEGRACIÓN VERTICAL:</p> <p>Bancassurance. Búsqueda de nuevas formas de distribución para sus productos concebidos con tecnología inalterada y mejorada.</p>		<p>DIVERSIFICACIÓN TOTAL DE TIPO CONGLOMERAL:</p> <p>Fondos de inversión; Leasing; Asesoramiento financiero y Fiscal; Gestión de Patrimonios.</p> <p>AMPLIACIÓN DEL MERCADO:</p> <p>Cuentas de gestión de tesorería; financiación del consumo.</p>	

Fuente: Basada en los principios de Ansoff (1965). Elaboración propia



En tercer lugar, cabe considerar el desarrollo de nuevos productos con nueva tecnología dirigidos hacia mercados tradicionales. Por esta vía, las aseguradoras pretenden sustituir los productos existentes por otros de mayor innovación. Sin embargo, estos seguros satisfacen una necesidad muy específica de cobertura de riesgos, siendo difícil su sustitución, desde otra perspectiva. En esta combinación de la matriz no se plantean, por tanto, nuevas líneas de productos.

La cuarta vía es el resultado de la diversificación de productos actuales o tradicionales canalizados hacia mercados consolidados. En esta dirección, los productos aseguradores son potenciados financieramente, en busca de mayor competitividad en el segmento del ahorro privado. Esta orientación forma parte de una estrategia de innovación producto-mercado, implementada mediante un desarrollo horizontal de sus productos, pero sin la necesidad de crear nuevas sociedades para ampliarlos, sino mediante la reformulación de sus productos. Sin embargo, las estrategias de innovación de productos aseguradores “... *no son duraderas y no están protegidas, razón por la cual otra entidad de dimensiones y posibilidades similares las podrá ofrecer también al mercado*” (Prieto, E.; 1996b, pág. 18)

Otra dirección desplegada se genera como resultado de la comercialización de productos aseguradores mejorados tecnológicamente en mercados ya consolidados. Esta dirección proporciona productos más perfeccionados, por ejemplo, la comercialización de los fondos de pensiones a través de las redes de distribución aseguradoras. Esta orientación, al igual que la anterior, supone un desarrollo horizontal de su actividad.

Una nueva posibilidad es la comercialización de productos actuales o tradicionales manteniendo la tecnología o mejorándola y dirigiéndose hacia nuevos mercados, con el fin de ampliar sus segmentos de clientes. Las aseguradoras, en esta orientación, pretenden beneficiarse de las ventajas que les proporciona la integración vertical. Su objetivo se centra en la búsqueda de nuevas formas de distribución que les permitan tanto a los productos tradicionales como a los productos reformulados por nuevas tecnologías, una

más amplia comercialización, por ejemplo, cuando los seguros son comercializados a través de las redes bancarias.

Por último, la diversificación conglomeral se basa en estrategias de productos nuevos con nuevas tecnologías en nuevos mercados. En este tipo de actividades la empresa aseguradora no tiene la ventaja que le otorga la experiencia. En este caso, las actividades están poco relacionadas con su actividad principal, por ejemplo, cuando se contemplan, los fondos de inversión, la creación de sociedades de bolsas, hipotecarias, las cuentas del mercado monetario, las sociedades de leasing; el asesoramiento financiero- fiscal, factoring, la gestión de patrimonios, etc.

En conclusión, la institución aseguradora está interesada en nuevos planteamientos producto-mercado que aborden los procesos de cambio del entorno y, en particular, las exigentes necesidades de sus clientes. Este planteamiento estratégico se articula con la innovación o reformulación de productos para acceder a nuevos segmentos de mercado para, a su vez, comercializarlos con nuevas fórmulas de distribución. En algunos casos, los procesos de reformulación o innovación de productos y su comercialización están supeditados a acuerdos con otras instituciones.

Finalmente, queremos incidir en lo que este planteamiento tiene de correlación con el hilo conductor de esta investigación, en particular, sobre dos aspectos: la innovación de productos y la mejora de la capacidad comercial. Ambos aspectos están interrelacionados con una nueva perspectiva aseguradora, a saber, las relaciones banca-seguros. En efecto, la banca y su conexión con el seguro aporta elementos de innovación en los productos y en la comercialización del seguro, tal como precisaremos en un próximo capítulo.



## **IV.9 Estrategias corporativas**

### **IV.9.1 Ámbito corporativo**

Desde el enfoque corporativo, las entidades aseguradoras adoptan el criterio de diversificación con el objetivo de conseguir nuevas capacidades competitivas, por ejemplo, en los productos, en la distribución o en cualquier otro ámbito competitivo. Con este enfoque, la empresa aseguradora está capacitada para competir en su propio sector y en su mercado tradicional y, también, para competir en otros sectores y abordar nuevos segmentos de mercado.

### **IV.9.2. Estrategias de diversificación**

Las aseguradoras acometen, preferentemente, la estrategia de diversificación de negocios como estrategia corporativa para hacer frente a las transformaciones del entorno. Este enfoque responde a una reacción a las presiones competitivas en las que se hallan inmersas las entidades aseguradoras. Entre estas presiones competitivas destacamos la competencia que se establece, entre las diversas instituciones, por la captación del ahorro doméstico<sup>79</sup>.

Entre otras razones, las aseguradoras adoptan el criterio de diversificación cuando no pueden alcanzar sus objetivos de competitividad dentro del campo de actividad tradicional de cobertura de daños, por ejemplo, cuando se fijan el objetivo de lograr economías de escala en la distribución (difícil a través de las redes tradicionales del seguro) o cuando no disponen de la posibilidad de reformular sus productos conforme a las exigencias de la demanda. En efecto, las aseguradoras con la diversificación buscan, por ejemplo, reducir costes en la distribución y la posibilidad de ampliar el campo de acción de sus productos. Esta ampliación de su ámbito de actuación se realiza mediante diversificación con la entrada de un nuevo negocio o de una actividad distinta a la actual, modificando así su orientación competitiva.

---

<sup>79</sup> Esta competencia puede ser contemplada como parte del proceso de desintermediación del sistema financiero.

Desde posiciones empresariales, la decisión de las aseguradoras de penetrar en un nuevo negocio o integrarse en un grupo como empresas para beneficiarse de nuevas dimensiones competitivas no es aleatoria, sino que obedece a la existencia de diversas sinergias. Es decir, las aseguradoras persiguen una diversificación en la que dimensiones competitivas y actividades guarden algún tipo de relación, técnica, financiera o comercial, con su actividad principal. Dentro de esta diversificación de actividades en cierto modo relacionadas, se puede optar por una diversificación horizontal o vertical.

La diversificación horizontal o de negocio se caracteriza por tener como referente el mercado, que influye tanto a los nuevos clientes como a los clientes actuales. Este tipo de diversificación trata de ofrecer nuevos productos en mercados similares o en nuevos mercados, por ejemplo, cuando las aseguradoras deciden incorporar productos financieros o bancarios para acceder al mercado del ahorro.

En efecto, con la implantación y desarrollo de una estrategia de diversificación horizontal, las aseguradoras obtienen principalmente posibles efectos comerciales favorables derivados de la conveniencia de distribuir nuevos productos<sup>80</sup>, supuestamente por canales de distribución muy consolidados y con un alto grado de cualificación.

Con este planteamiento las aseguradoras esperan aprovecharse de una reducción de costes de distribución por el hecho de compartir la red comercial entre una gama de productos mucho más amplia, logrando economías de gama. Entre las ventajas competitivas que se obtienen, según, Freije Uriarte, A. y otros (1994, pág. 212), al ofrecer varios productos complementarios, toda o parte de la gama, subrayamos las siguientes: " a)... *permite al cliente obtener mejores condiciones económicas que si compra cada uno de los productos a un proveedor distinto, no sólo en lo que se refiere a los precios y demás condiciones de compra sino también a otro tipo de contraprestaciones económicas (gastos y*

---

<sup>80</sup> Esta nueva oferta de productos aseguradores procede tanto de la integración al grupo de nuevas sociedades que complementan su oferta actual como de su propio proceso actual, reformulando productos y dotándolos de elementos o aspectos financieros para competir en este ámbito.

*esfuerzo en la negociación, contacto y relación). b) Simplifica tanto el proceso de la compra como posteriormente el servicio y la responsabilidad sobre los productos complementarios al concentrarse en un sólo punto. c) Puede permitir mejoras en los productos por ser realizados en base a un diseño común, una tecnología determinada, etc."*

En definitiva, la diversificación horizontal contempla un amplio desarrollo de la oferta de servicios financieros que configurará grupos financieros teniendo como matriz a un grupo o entidad aseguradora, fenómeno conocido en la literatura estratégica como *assurfinance*.

La otra modalidad aducida es la diversificación o integración vertical que consiste en la participación de una nueva empresa o nueva actividad situada en otro fase de la cadena de valor añadido. Esta participación puede producirse tanto en la fase de producción como en la fase de distribución. La integración vertical es susceptible de producirse " hacia atrás", cuando la empresa integra la actividad de algunos de sus proveedores o "hacia adelante" cuando la empresa integra la actividad de algunos de sus clientes, orientada principalmente hacia el consumidor final.

En el campo asegurador, una de las orientaciones estratégicas contempladas es la integración vertical realizada entre entidades de banca y de seguros. El propósito, por parte de las aseguradoras, es el de realizar, inicialmente, una integración hacia adelante, implicando a las redes bancarias en la comercialización del seguro. Posteriormente, el interés girará en conseguir una integración dirigida "hacia atrás" con la idea de beneficiarse de ciertos soportes o habilidades propias de la actividad bancaria e incorporarlas en la actividad competitiva del seguro. En la práctica<sup>81</sup>, son las entidades bancarias quienes toman la iniciativa y se proponen integrar parcial o plenamente la actividad aseguradora, por ejemplo creando o adquiriendo su propia filial de seguros.

---

<sup>81</sup> En muchas ocasiones la empresa no decide diversificar sino que es objeto de diversificación, su creación conlleva este mismo propósito.

Por último, cabe hacer una breve referencia a la estrategia de diversificación conglomeral, como alternativa que puede ser concebida teóricamente por las aseguradoras. Alternativa que en ocasiones obedece a actividades sin ningún tipo de relación. Esta alternativa pretende buscar sinergias, principalmente, en el ámbito financiero, con menor interés para el seguro cuyo objetivo fundamental es producir en sus relaciones con las distintas actividades algún tipo de sinergias principalmente comerciales o de marketing<sup>82</sup> y secundariamente de tipo financiero u operacional<sup>83</sup>.

#### **IV.9.2.1 La *bancassurance*: estrategia de diversificación vertical**

La *bancassurance* como movimiento estratégico competitivo sitúa sus comienzos en Francia en la década de los ochenta. En España, aunque las instituciones bancarias controlaban la actividad aseguradora, mantenían una independencia estratégica y económica. Sin embargo, esta realidad ha cambiado sustancialmente durante la década de los noventa. En este sentido, la tendencia ha sido que los grandes bancos han creado o adquirido empresas de seguros, formando parte de sus estrategias.

En efecto, este movimiento estratégico que inicialmente se concibió como controvertido y con cierto escepticismo en sus posibilidades de éxito<sup>84</sup>, comienza a contemplarse con más atención e interés. Rala, M.Z. (1994b, pág. 3), sostiene, en este sentido, que la penetración de la banca en el campo de los seguros "*... es un fenómeno que se tornó más relevante a partir de los años ochenta y cuya irreversibilidad parece que es aceptada tanto por la banca como por las entidades aseguradoras*".

El término *bancassurance* ha sido vulgarizado en Francia y se inició con la creación de una aseguradora por un banco. La actividad de *bancassurance*

---

<sup>82</sup> Por ejemplo hay sinergias en marketing cuando un equipo de ventas puede vender los productos de ambas empresas.

<sup>83</sup> Son posibles las sinergias operacionales cuando las capacidades de una empresa pueden ser utilizadas para la producción o distribución de productos de otra empresa. O las innovaciones tecnológicas de una empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

<sup>84</sup> Durante esta época, los expertos pronosticaban el fracaso de dicha actividad, que consistía, básicamente, en la venta de productos aseguradores a través de redes bancarias.

consistía inicialmente en acuerdos de colaboración en la distribución de productos sencillos generalmente procedentes del ramo de vida. La actividad de *bancassurance* se ha extendido de forma considerable en los últimos años, mediante acuerdos comerciales, acuerdos de distribución, creaciones y adquisiciones llevadas a término entre compañías de seguros y entidades bancarias.

Desde un contexto estratégico, la *bancassurance* denota aquellas estrategias adoptadas por bancos y compañías de seguros dirigidas a actuar en el mercado particular de servicios financieros de una forma más o menos integrada. Según Suárez-Llanos, C. (1991b, pág. 9) este fenómeno define "... *la convergencia de los dos negocios bancario y asegurador a través de una red común de distribución de productos financieros*". Asimismo, desde una perspectiva empresarial, el concepto alude a un proceso de integración de actividades situadas dentro de cadenas de actividades separadas, que genera valor añadido.

En definitiva, las relaciones *banca-seguros* se deben considerar como un movimiento estratégico de acercamiento o integración vertical realizado entre entidades bancarias y aseguradoras, cuyo ámbito de actuación es el negocio asegurador.

#### **IV.9.2.2 *Assurfinance* y *allfinanz*: estrategias de diversificación horizontal**

La relación entre la actividad bancaria y de seguros se perfila en un doble sentido. Un primer sentido, contemplado anteriormente, mediante acercamiento vertical, donde la banca se dirige al seguro y viceversa, con el objeto de comercializar y distribuir productos aseguradores a través de las redes bancarias. Y, un segundo sentido, en el que las compañías de seguros amplían su oferta orientándola hacia nuevos segmentos de mercado con nuevos productos mediante la utilización de su red de distribución. Esta orientación estratégica gira en torno a los conceptos de *allfinanz* o *assurfinance*.

Ambos términos difieren en su conceptualización, entendiéndose como movimientos estratégicos vinculados al desarrollo de un grupo asegurador-financiero, es decir, un grupo que opera con una amplia gama de servicios financieros y, además, desde una única fuente proveedora. El concepto de *allfinanz* se ha generalizado en Alemania, y se refiere a la entrada de las compañías de seguros en el negocio bancario. La idea es la de ofrecer, conjuntamente, una gama completa de productos financieros. Su inicio se relaciona con la compra de un banco por parte de una compañía de seguros, que ofrece productos de seguros, productos de financiación y productos de ahorro en general, por una única red de venta.

En cambio, el concepto de *assurfinance* se corresponde con la posibilidad de ofrecer productos financieros generados por la propia aseguradora a través de sus propias redes de distribución. En esta nueva relación entran a formar parte productos o servicios tales como la gestión de cuentas corrientes, los fondos de inversión, fondos de pensiones, productos bancarios, seguros de vida ligados a fondos de inversiones, los préstamos hipotecarios ligados a seguros o endowment, la gestión de tesorería, el leasing, etc. junto a la comercialización de productos aseguradores a través de la red bancaria. Se trata, en suma, de complementar su oferta tradicional con otros productos de características financieras.

En este caso, el grupo asegurador amplía su estrategia producto-mercado con la creación o adquisición de sociedades filiales. En definitiva, las entidades aseguradoras proceden a incorporar nuevas actividades, que son comercializadas bajo el apoyo de sus dimensiones empresariales.

Los grupos aseguradores-financieros se constituyen con el objetivo de vertebrar la oferta aseguradora en su determinación por participar en el segmento financiero. En este contexto, se está observando que las entidades netamente aseguradoras se integran con intermediarios financieros, con mediadores de Deuda Pública o con Sociedades de Crédito hipotecario. Si uno los mira de una manera aislada, son negocios completamente aparte. Pero no es así porque cada uno de ellos aporta algo, cada uno de ellos permite el desarrollo no solamente

comercial, en el ámbito de ventas o de aprovechar la clientela, sino también el diseño de productos y demás aspectos (Prieto, E. ;1996b, pág. 7).

Desde el punto de vista comercial, el objetivo de estos grupos es el de ofrecer una gama de productos completa sobre todo en el área financiera, con objeto de captar nuevos clientes y estabilizar<sup>85</sup> a los actuales. Desde la perspectiva del cliente, éste escoge un solo suministrador para llevar a cabo las distintas operaciones financieras y aseguradoras que se le pueden presentar, dándole el grupo asegurador respuesta a sus diferentes necesidades de ahorro y previsión.

En este contexto, entre las entidades o actividades que puede controlar una entidad aseguradora, citamos a las siguientes:

- Entidades de crédito.
- Sociedades de inversión mobiliaria.
- Sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva.
- Sociedades gestoras de fondos de pensiones.
- Sociedades de capital riesgo.
- Sociedades gestoras de fondos de capital riesgo.
- Sociedades gestoras de carteras.
- Sociedades y agencia de valores.

En consecuencia, no existen límites a la formación de grupos aseguradores-financieros. En cualquier caso, parece que la *assurfinance*, como distribución de productos bancarios o financieros realizados por las aseguradoras, ha tenido escaso interés<sup>86</sup> tanto en las entidades aseguradoras

---

<sup>85</sup> Los asegurados tendrán más dificultad en cambiar de institución por los costes de cambios que ello le supone.

<sup>86</sup> Este escaso interés está referido especialmente a nuestro país. En otros países, por ejemplo, Alemania,

como en las entidades bancarias. Hasta ahora las redes de distribución aseguradoras no están consideradas un buen complemento para la venta de productos bancarios.

En definitiva, con la implantación de la *assurfinance* se consigue ampliar la faceta del seguro como intermediario financiero, la extensión a nuevas áreas financieras convierte a las aseguradoras en entidades financieras multifuncionales con el objeto de mejorar su competitividad y ofrecer un servicio completo en productos y servicios fuera de su mercado tradicional. El objetivo es constituir un grupo financiero de servicios globales. Sin embargo, la *bancassurance* se desarrolla por la existencia de capacidades sinérgicas<sup>87</sup> entre la actividad del seguro y la banca, tratando de beneficiarse de la distribución bancaria con el fin de lograr mayores grados de productividad y reducciones de costes en la distribución.

---

Holanda y Suecia, la *assurfinance* ha dispuesto de una mayor aceptación como modelo estratégico.

<sup>87</sup> El concepto de sinergia se basa en una definición ampliada de las economías de alcance, en la que se supone que no sólo los inputs de carácter físico son susceptibles de ser compartidos, sino también los de naturaleza intangible.



#### **IV.10. A modo de conclusión: *bancassurance* frente a otras estrategias**

En los desarrollos estratégicos anteriores hemos evidenciado que las aseguradoras son entidades complejas y su competitividad radica en múltiples aspectos. Asimismo, el seguro por su secundaria naturaleza financiera puede acoger como proceso productivo otras actividades específicas principalmente procedentes del campo financiero. Así pues, en esta síntesis cabe interrelacionar los planteamientos estratégicos corporativos y competitivos adoptados por las entidades aseguradoras.

De conformidad con este contexto, las tipologías estratégicas en el campo asegurador se configuran teniendo como ejes de referencia los principios de competitividad y de diversificación, con un denominador común: el reto de hacer frente a las cambiantes relaciones del entorno. En ocasiones la diversificación y la competitividad están enlazados en el nivel direccional y funcional.

En este contexto, las empresas de seguros acometen objetivos funcionales con la idea de mejorar su capacidad competitiva. Entre estas orientaciones estratégicas hemos destacado la calidad, la innovación de productos, las estructuras organizativas, los sistemas de distribución y la formación de los recursos humanos.

Entre los objetivos funcionales cabe reseñar la búsqueda de una adaptación de la estrategia organizativa a los nuevos enfoques estratégicos, con la implantación de organigramas complejos. En este sentido, el desarrollo de la forma organizativa divisional es consecuencia de una diversificación de la oferta y se considera favorable para el desarrollo de orientaciones más propias del campo financiero, por ejemplo, la implantación de la estrategia de *assurfinance* en el nivel direccional, y más flexible para responder a los cambios del entorno.

En cuanto a la estrategia de distribución, como dimensión competitiva, las entidades aseguradoras mantienen un esquema de combinación de canales, manteniendo al agente como la fuerza básica de ventas. Sin embargo,

la tendencia actual es la de mantener una compatibilidad entre los canales de distribución, en función de la orientación de los productos. En efecto, las entidades aseguradoras actúan sobre distintos segmentos de clientes y con distintos productos, por tanto, deben centrarse en un marketing que conjugue canales, productos y mercados. De ahí la importancia de la estrategia de distribución, esencial para situarse competitivamente en la distribución de servicios tanto aseguradores como financieros.

De la distribución de productos por diferentes canales consideramos de un modo particular el auge del canal bancario. En este contexto, la banca, como canal de distribución forma parte de la estrategia de distribución y por tanto se incorpora como dimensión competitiva de la actividad aseguradora. Éste será el enfoque de nuestro campo de trabajo en el capítulo sexto.

Otras direcciones competitivas relacionadas con los procesos de cambio se contemplan desde dimensiones relacionadas directa o indirectamente con los procesos de producción y de distribución, destacando por su implicación el capital humano y la calidad de los servicios prestados.

La calidad, es un factor estratégico que establece diferencias competitivas, y cuyo objetivo se encauza en el logro de la competitividad empresarial. En este caso las mejoras de la competitividad se deben concretar hacia un producto asegurador más completo, ofrecido con mejores servicios, con unos plazos de entrega más rápidos, con una rápida tramitación de siniestro y un trato más personalizado. En suma, la calidad desarrollada por las empresas aseguradoras cada vez más responde a las exigencias de la demanda y se considera determinante en el logro de la competitividad.

La formación de los recursos humanos también contribuye de un modo general a establecer una posición competitiva diferenciada. Aunque en el sector asegurador este aspecto debe potenciarse aún más como elemento de competitividad y, muy especialmente, en las entidades aseguradoras que están relacionadas con entidades bancarias. Asimismo, el factor humano está

relacionado con la calidad en el servicio, con la distribución, con la posibilidad de incrementar la productividad, etc.

Sin embargo, desde el enfoque corporativo, se acometen objetivos relacionados con el ámbito de nuevas actividades. Una primera dirección estratégica asumida por las aseguradoras es la *assurfinance* consistente en la utilización de la red de distribución de seguros, para la comercialización de productos financieros o bancarios. En nuestro país, la *assurfinance* ha tenido un escaso desarrollo. En algunos casos, por que las redes de distribución aseguradoras no están concebidas ni preparadas para la venta de estos productos. En otros casos porque no se han alcanzado acuerdos en esta dirección, y tampoco, las aseguradoras disponen, en general, de los medios financieros y competitivos necesarios para impulsar este modelo estratégico.

Frente a la *assurfinance* se contempla la estrategia de *bancassurance*. La *bancassurance* es una estrategia corporativa y competitiva adoptada en cooperación, alianza o integración entre entidades bancarias y aseguradoras con el objetivo de producir o distribuir seguros. Esta estrategia está considerada en el nivel direccional, conformándose en alternativa a otras direcciones corporativas como la *assurfinance* y está considerada también como estrategia de distribución frente a otros canales.

En definitiva, ante la naturaleza de los cambios las aseguradoras actúan bajo el criterio de la diversificación para abordar las transformaciones del entorno. Este criterio puede considerarse adecuado para acometer la eliminación de barreras entre el negocio asegurador y financiero. En primer lugar, porque el seguro dispone de una estructura interna capaz de gestionar y operar con aspectos financieros que se constituyen en soporte para ampliar su campo de actuación y en segundo lugar, por la propia naturaleza de algunos de los productos aseguradores, especialmente del ramo vida que satisfacen necesidades de previsión y rentabilidad. En suma, una serie de motivos consistentes que refuerzan el criterio de diversificación, asumidos por las aseguradoras en algunas de sus direcciones corporativas.

Por último, en este contexto estratégico, se dibuja un nuevo perfil de empresa, concretamente nos referimos a las aseguradoras que mantienen algún tipo de relación o vinculación con entidades bancarias, y que surgen como respuesta estratégica para hacer frente al conjunto de oportunidades y amenazas surgidas de la transformación del entorno.

## Capítulo V

# **Las relaciones banca-seguros en Europa**



## V.1 Introducción

En el capítulo anterior hemos acometido una visión corporativa y competitiva de la *bancassurance*, perfilándose como movimiento estratégico de diversificación realizado entre bancos y compañías de seguros. El criterio tipológico o principio de actuación de este movimiento se basa en la respuesta estratégica mantenida de forma conjunta entre las actividades y entidades de banca y de seguros ante los cambios del entorno.

En este capítulo, partimos de la hipótesis de que la relación banca-seguros es un movimiento estratégico de adaptación a los cambios del entorno, sosteniendo que esta relación surge en respuesta a las características específicas del "entorno estratégico" al que pertenece.

Al analizar el entorno asegurador de nuestro país, bajo el cual se inicia este acercamiento estratégico entre banca y seguros, cabe realizar una clasificación de factores generales y específicos que, por su imbricación, impulsan decisivamente esta relación, junto a otros que frenan su implantación y desarrollo.

Este acercamiento ha estado presidido por un marco general, ya contemplado ampliamente en un capítulo anterior, de manera que en este acometeremos y evaluaremos su incidencia más directa. También, las relaciones banca-seguros han estado presididas por un entorno específico de naturaleza sectorial y empresarial que, en última instancia, ha determinado las bases estratégicas de esta relación. En suma, un conjunto de factores que fundamentan y establecen las bases sobre las que se desarrollan las relaciones entre bancos y aseguradoras.

Para esta contrastación tomaremos como referente el entorno europeo para indicar qué características han sido las determinantes de esta relación en determinados países, y de qué forma el entorno ha condicionado su implantación estratégica.

En definitiva, profundizaremos en la hipótesis de que las relaciones banca-seguros surgen como respuesta estratégica a las características específicas del "entorno", teniendo como referencia el panorama español y europeo. Nuestro objetivo, por tanto, es el de fundamentar y describir estas relaciones para contrastar la hipótesis planteada.



## V.2 Nacimiento y desarrollo de las relaciones banca-seguros en España

### V.2.1 Antecedentes

En España, las relaciones banca-seguros han estado presididas por la tradicional vinculación existente entre compañías de seguros<sup>88</sup> y entidades bancarias, siendo aquellas cautivas de éstas. Sin embargo, este tradicional dominio de la banca ha tenido un carácter financiero/industrial, ya que generalmente ambos negocios se gestionaban aparte, incluso en el uso de la red bancaria para la posible comercialización de productos aseguradores.

Este singular carácter financiero/industrial ha estado determinado por la propia legislación. En efecto, la legislación impedía, hasta hace poco tiempo, el interrelacionamiento entre ambas actividades. Por ejemplo, la anterior legislación presentaba serias incompatibilidades para la comercialización de productos de seguros a través de la banca. En la práctica, "*... se operaba a partir del simple trato personal, pero casi siempre con preponderancia de los puntos de vista bancarios, ya que no hay que olvidar que eran los bancos los propietarios de las compañías aseguradoras...*" (Mapfre; 1996, pág. 19). Varias son las razones apuntadas para justificar esta separación, en primer lugar, la derivada del carácter específico del negocio de cada una de ellas: la banca se dedica a la gestión del balance, y el negocio de los seguros reside fundamentalmente en su cuenta de explotación. Además, esta separación entre banca y seguros se explica para evitar que los riesgos de una actividad puedan repercutir en la otra (Rala. M. Z.; 1994, pág. 110).

Prieto Pérez, E. (1996b, pág. 34) señala que la "*... separación encuentra su fundamento en la naturaleza de las operaciones<sup>89</sup> que les son propias, y por*

---

<sup>88</sup> España es uno de los países donde la presencia de la banca en el seguro tiene más tradición, ya que el grupo Banco Bilbao-Vizcaya posee la compañía de seguros Aurora Polar desde hace aproximadamente 70 años, además de ser el propietario de Euroseguros desde 1974.

<sup>89</sup> El modelo actual de gestión de las entidades aseguradoras, el cálculo de las provisiones técnicas, las

*esta misma razón, las directivas comunitarias no contemplan la posibilidad de consolidar las entidades aseguradoras con las entidades de crédito*". Así pues, la separación entre las entidades de crédito y las entidades aseguradoras es tajante, en cuanto al desarrollo de sus actividades respectivas.

En cambio, el entorno legislativo vigente permite el acceso de las entidades bancarias a la condición de agente<sup>90</sup>, corredor o mediador de seguros. Este acceso puede concretarse en diversas posibilidades de actuación del banco<sup>91</sup>, por ejemplo, como tomador con el objeto de distribuir el seguro entre su propia clientela. En virtud de este cambio, las cuestiones reglamentarias han desarrollado un papel clave en el inicio de este acercamiento banca-seguros. Así pues, el cambio normativo admite la distribución de productos de seguros por parte de las instituciones financieras y, en particular, por las entidades bancarias. Iglesias, J.L. (1992, pág. 50) señala que *"Esta presencia no implica, en efecto, que las referidas entidades hagan seguros, es decir, asuman contractualmente riesgos de daños o de personas, sino que se traduce simplemente en una intermediación entre el cliente que lo es de determinados productos bancarios y las entidades aseguradoras..."*. Además, la normativa<sup>92</sup> vigente permite la creación de filiales bancarias por parte de las aseguradoras y, el hecho contrario, la creación de filiales de seguros por iniciativa de empresas bancarias.

---

operaciones de reaseguros y las terminologías contables no permiten la consolidación.

<sup>90</sup> Esta oportunidad se señala en la Ley de Mediación en Seguros Privados, de 30 de abril de 1992 en cuya exposición anuncia que *"... las Entidades Aseguradoras podrán celebrar contratos de Agencia con cualesquiera personas físicas o jurídicas que tengan capacidad legal para el ejercicio del comercio, principio que se traduce en la posibilidad de utilizar para la producción de seguros las redes de distribución, por ejemplo, de bancos o entidades financieras, grandes almacenes, etcétera "*

<sup>91</sup> Aquí conviene recordar las incompatibilidades para el ejercicio de la actividad de corredor de seguros que tienen los empleados de las entidades de crédito.

<sup>92</sup> No existe en nuestro ordenamiento un específica prohibición de las inversiones de entidades bancarias en entidades aseguradoras y viceversa. La ley 26/1988, de 29 de julio, sobre Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito, establece- en su disposición adicional segunda- un deber de comunicación al Banco de España y a la propia entidad afectada *"... toda participación en el capital de una entidad de crédito española que, directa o indirectamente, suponga la titularidad o el control del 5 por ciento o más del capital social de la misma"* por su parte, el apartado 8 de la disposición adicional primera de la misma ley, hizo extensivo el mismo deber de comunicación a las participaciones en sociedades de seguros y reaseguros. En cambio no se ha extendido al sector asegurador la exigencia de autorización administrativa prevista en el artículo 48.1 de la Ley de Ordenación bancaria (modificada por la disposición adicional tercera de la Ley 26/1988) para la adquisición de participaciones en entidades bancarias españolas que supongan la titularidad o el control del 15 por ciento o más de su capital social.

Sin embargo, conforme a las reglamentaciones<sup>93</sup> en vigor, únicamente las empresas que han recibido autorización expresa están habilitadas para actuar en los servicios de seguros. En este sentido, la producción del servicio asegurador por un banco o cualquier otra empresa está totalmente prohibida<sup>94</sup>. También está prohibida la fusión de una empresa de seguros con cualquier otro intermediario financiero, ya que el efecto resultante es el mismo. En definitiva, el banco si opta por la ampliación de su oferta necesita de una compañía de seguros, que es la única entidad legalmente capacitada para la producción del seguro. Sin embargo, sí se admite la intermediación del banco entre el cliente y la entidad aseguradora.

En consecuencia, este marco reglamentario ha supuesto un primer paso para iniciar el acercamiento entre las actividades de banca y de seguros. Actualmente, partimos de una reglamentación más indulgente que permite la entrada en el capital social de una compañía de seguros por parte de un banco y liberaliza las posibilidades de distribución de seguros por entidades bancarias. A raíz de este cambio, en nuestro país, los bancos en sus planteamientos estratégicos han creado o han adquirido entidades aseguradoras, e igualmente han proliferado los acuerdos entre bancos y entidades de seguros con el fin de utilizar las redes bancarias como alternativa a las redes tradicionales de seguros. Esta situación ha cambiado como lo demuestran los acuerdos formalizados a finales de 1994 entre el Banco Santander Central Hispano y la aseguradora italiana Generali, o el Banco Bilbao Vizcaya y AXA en septiembre de 1992, o Banesto y AGF, en 1995. Además, como resultado del acuerdo entre la aseguradora francesa AGF y Banesto se creó una entidad joint-venture denominada Banesto Seguros para vender seguros, tanto de vida como no vida, a través del banco. También, el mercado predispone a relacionar a estos dos sectores en la producción y en la distribución, lo que supone un segundo paso para estrechar y vincular, aun más, este acercamiento estratégico.

---

<sup>93</sup> Este marco reglamentario ha sido ampliamente expuesto en un capítulo anterior.

<sup>94</sup> Esta prohibición está señalada en las Directivas 90/618/CEE; 92/49/CEE y 92/96/CEE, es decir, 2ª Directiva de Seguros Vida, 3ª Directiva Seguros de Daños y 3ª Directiva Seguros de Vida. Su transposición queda contenida en la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, sobre Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados.

En conclusión, la regulación limitó, durante muchos años, la cooperación entre entidades financieras y de seguros. En este sentido, los cambios legislativos han supuesto los antecedentes básicos en las relaciones banca-seguros. Además, este cambio es más significativo en nuestro país, ya que existe un gran número de aseguradoras las cuales pertenecen a grupos bancarios. Sin embargo, no podemos obviar la concurrencia de otros factores que conforman el entorno estratégico de esta relación en nuestro país.

### **V.2.2. Principales factores generales**

Entre las causas generales que impulsan la relación banca-seguros prevalece una serie de cambios producidos en el entorno externo de nuestro país. Dichos cambios trazan un nuevo marco catalizador de este acercamiento estratégico. En este extremo, una descripción amplia y exhaustiva de los cambios nos remitiría<sup>95</sup>, nuevamente, al estudio del entorno externo, ahondando en factores generales y exógenos con capacidad para transformar el sector asegurador.

No obstante, en este apartado, cabe hacer una evaluación de los principales factores externos que, por su preeminencia, predisponen a que banca y seguros se relacionen. Entre estos factores destacamos: la evolución demográfica, las restricciones en la tasa de ahorro de las economías domésticas, la internacionalización y globalización de los mercados financieros, las nuevas tecnologías, el cambio de los modelos de consumo, la ampliación de la competencia entre instituciones financieras y aseguradoras, etcétera. La conjunción global de todos estos factores actúa transformando el entorno que envuelve a las instituciones bancarias y aseguradoras, estableciendo un nuevo escenario<sup>96</sup> que afecta a productos, clientes, redes de distribución, etcétera. Un

---

<sup>95</sup> Estos factores han sido desarrollados en un capítulo anterior, correspondiente al análisis del entorno general, en este apartado haremos referencia exclusivamente a los que con una incidencia directa han impulsado el acercamiento banca-seguros.

<sup>96</sup> Entendemos por escenario la descripción de una visión interna y consistente de las condiciones o circunstancias que definen el entorno en que la organización estará operando en el futuro. Un escenario no es una previsión sino un instrumento de ayuda a la comprensión del futuro. El problema conceptual es determinar

escenario catalizador de las relaciones entre entidades y actividades en principio tan distantes como lo son banca y seguros.

Conforme a la realidad del entorno asegurador español podemos identificar una serie de referencias externas que, en mayor o menor grado, proporcionan un marco favorable para emprender las relaciones banca-seguros, (cuadro V.1). Nuestro cometido se centra en revisar este conjunto de factores para detallar, desde una perspectiva general, los aspectos más valorados y, por tanto, más influyentes.

Entre estos factores cabe subrayar una reglamentación más indulgente permitiendo la distribución de seguros por parte de la banca o la participación en el capital de las aseguradoras. A lo que cabría añadir otras causas sociales, tecnológicas, económicas y transformaciones en el ámbito financiero.

---

las variables relevantes que definen el entorno de la organización y cómo estas variables se relacionan unas con otras (Grima, J.D. y Tena, J.; 1991, pág. 31).



CUADRO V.1 FACTORES QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO DE LA BANCASSURANCE (Peso ponderado, año 1995)	
FACTORES GENERALES	Valor
Crecimiento de los fondos de pensiones y de jubilación	70,37
Mayor competencia en los mercados financieros	66,67
Desregulación en los mercados financieros	44,44
Tendencias en el consumidor	44,44
Aumento renta disponible (crecimiento económico)	14,81

Fuente: INESE (1996)





Si planteamos el análisis desde una perspectiva general, el inicio de esta relación ha estado muy influida por el crecimiento de los fondos de pensiones y de jubilación como productos financieros, (cuadro VI.1). En efecto, el desarrollo de los seguros de vida y los planes de pensiones como instrumentos de ahorro a largo plazo promueve este acercamiento banca-seguros. Gardener E.P.M; Carbo, S.; Molyneux, P. y Willians, J. (1998, pág. 334) afirman que una menor provisión de pensiones de jubilación (unido al envejecimiento de la población europea) ha sido un importante estimulante de las estrategias de universalización (*allfinanz* y *bancassurance*). En este sentido, los bancos están mejor preparados en los aspectos de comercialización del producto. Sin embargo, las compañías de seguros disponen de ventajas comparativas en la producción, debido a la gran similitud tecnológica y productiva que existe entre los productos de vida y los planes de pensiones. Así pues, bancos y aseguradoras buscan fórmulas de asociación en el terreno comercial y en el ámbito de la producción para reforzar su competitividad en el mercado del ahorro privado a largo plazo.

En segundo lugar, entre los factores generales que promueven esta relación cabe aludir a la mayor competencia establecida en el segmento del ahorro privado. Esta mayor competencia se debe tanto a una reducción de las tasas de ahorro de la economía española como a un aumento de las instituciones financieras y aseguradoras que concurren en el segmento de particulares.

En efecto, la reducción de las tasas de ahorro privado se ha convertido en un factor de acercamiento entre las entidades y actividades de banca y de seguros, ante la mayor competencia por el "escaso" ahorro privado de las economías domésticas. En este sentido, la competencia de las instituciones se dirige a mantener la clientela más que a la propia captación de otros clientes. Este es un factor muy valorado con una ponderación del 66,67 por ciento, que ha favorecido las relaciones banca-seguros, (cuadro V.1). Por ejemplo, la estrategia del área de seguros de Caja Madrid está subordinada a la estrategia de la corporación y su principal objetivo es la fidelización de la clientela.

El tercer factor a considerar es la desregulación<sup>97</sup> de los mercados financieros (cuadro V.1). En la década de los noventa hemos contemplado "*... cómo se desdibujaban los límites que solían definir los servicios financieros a particulares, entre bancos, compañías de seguros y otros tipos de organizaciones financieras, invadiendo cada vez más sus territorios respectivos*" (Steven, L. 1996a, pág. 20).

La puesta en práctica de esta desregulación genera una ampliación de los mercados y de las instituciones financieras y aseguradoras que compiten entre si. Este hecho ha provocado que las entidades aseguradoras mantengan un mayor grado de competencia con otras entidades del sistema financiero. Esta creciente desregulación ha provocado que bancos y compañías de seguros entren a competir en productos que incorporan un componente de seguros junto a características de ahorro/inversión y con ello han suscitado incursiones recíprocas en la actividad del otro sector (Roldán, A.; 1993, pág. 83). En este sentido, la paulatina reducción de las barreras artificiales entre bancos y compañías de seguros ha permitido su relación.

En este aspecto de desregulación y de competencia han estado, especialmente implicados los sistemas de distribución. La Ley de Mediación de Seguros Privados de 30 de abril de 1992 ha permitido una mayor liberalización en la comercialización del seguro. La posibilidad de utilizar canales bancarios para la distribución del seguro ha dado lugar a un interés recíproco para conectar estratégicamente a bancos y a aseguradoras.

El nuevo marco ha supuesto, tanto para las aseguradoras como para las entidades bancarias, un desmantelamiento de las barreras<sup>98</sup> de entrada, sobre todo en las tomas de participación y por las posibilidades abiertas en la distribución de servicios financieros y aseguradores. Este desmantelamiento de

---

<sup>97</sup> Este proceso se ha desarrollado en el espacio de la Unión Europea basándose en los criterios de libertad de establecimiento y de servicios.

<sup>98</sup> En efecto, la eliminación de las barreras de entrada en los mercados se ha regido por la desregulación del sector financiero

barreras ha dado lugar, principalmente, a que la banca se dirija hacia la actividad aseguradora, acometiendo el seguro como una nueva oportunidad de negocio.

En el inicio de esta relación, también, ejerce una notable influencia la tendencia del consumidor. De hecho, las transformaciones socioculturales son imputables a diversas circunstancias. Algunas de estas circunstancias se deben a la paulatina reducción del crecimiento demográfico, al envejecimiento de la población, la problemática de los sistemas de pensiones de carácter público y al cambio de necesidades del cliente, motivado por el cambio cultural.

En efecto, la reducción del crecimiento demográfico, junto al envejecimiento de la población, tiene repercusiones sobre la estructura del ahorro privado. En consideración surge un tipo de ahorro que se genera con motivo de disponer de renta para en el futuro cubrir la etapa de jubilación. Este aspecto ha sido confirmado por Carbó, S. y Rodríguez, F. (1998, pág. 65) en el sentido de que *"... los productos de previsión están vinculados a otros factores: paulatino envejecimiento de la población y creciente incertidumbre en el futuro pago público de pensiones, mayor inestabilidad en el mercado de trabajo, etcétera"*

Este interés por la captación del ahorro a largo plazo se agudiza, incluso, si contemplamos la problemática surgida por los inadecuados sistemas de reparto de carácter público. Como es sabido, el segmento de población activa constituye una fuerza de trabajo en declive que cuestiona todo el sistema de Seguridad Social. En la actualidad se contabiliza un pensionista por cada tres personas empleadas y se prevé una reducción de esta proporción para el año 2.030, aproximándose la ratio de dos personas empleadas por pensionistas (Herce, J.A.; 1994). El peligro radica, por tanto, en la propia quiebra del sistema de seguridad social. Fernández-Layos, J. (1993, pág. 45) corrobora esta situación manifestando que *" Los cambios económicos y demográficos de los últimos años han evidenciado, en la mayoría de los países, la dificultad económica de hacer frente a los esquemas de prestaciones sociales cubiertos por regímenes obligatorios de Seguridad Social. Así, el aumento de las expectativas de vida junto a la caída del empleo ha desequilibrado la ecuación de ingresos y gastos de*

*estos regímenes, al ver reducidos sus ingresos por una población cotizante cada vez menor y aumentados sus gastos por una población pensionista cada vez mayor".* En consecuencia, esta tendencia desfavorable de la Seguridad Social condiciona el comportamiento de los consumidores que junto a las tendencias demográficas promueven una mayor demanda de productos a largo plazo, planes de jubilación, constituyendo, una oportunidad de negocio para las instituciones financieras y aseguradoras.

La tercera circunstancia de índole sociocultural reside en el cambio cultural del cliente, mostrando mayores necesidades de previsión financiera y un cambio de actitud ante la demanda de seguros. Esta situación la expresa claramente Latorre, L. (1994, pág. 11) cuando afirma que *"El consumidor de hoy es cada vez más consciente de sus necesidades y tiene más formación e información en cuanto a los productos que las pueden satisfacer; por otra parte, los adelantos tecnológicos permiten ofrecer productos cada vez más complejos que responden a esas necesidades, entre las cuales se encuentran la de la previsión global e integrada."* En este sentido, la nueva demanda del cliente exige nuevos productos, obligando a las instituciones aseguradoras a modificar tanto su ámbito de producción como de distribución.

Además, desde la banca y cajas de ahorros se contempla la propensión del cliente a demandar todos los servicios financieros desde una única fuente proveedora. Los grandes bancos y cajas de ahorros tienen una solidez de imagen para sostener la confianza de su clientela y promover la venta de seguros. En este sentido, existe una alta aceptación por parte de los consumidores que consideran a los bancos legítimos proveedores de los servicios aseguradores. Esta confianza constituye una oportunidad para la comercialización del seguro. Según, Guerrero, J. L (1995, pág. IV) *"... las entidades que mejor sepan despertar este sentido de confianza en sus clientes serán las que podrán aprovechar de forma más clara las sinergias de competencia que se produzcan en la actividad de "bancassurance" y, por tanto, las que crecerán posiblemente por encima de la media".*

En definitiva, las instituciones evalúan el cambio de las necesidades del cliente como un factor relevante, bancos y aseguradoras reconocen, en mayor o menor grado, que los cambios percibidos en el comportamiento y en las necesidades de los clientes fundamentan el establecimiento de sus relaciones. En concreto, el 93 por ciento de las instituciones bancarias y aseguradoras que están planificando una mayor integración consideran que el cambio de las necesidades de los clientes es la fuerza motriz que promueve e impulsa la actividad de *bancassurance*. Sin embargo, el 58 por ciento de las empresas que no piensan integrarse, también, opinan favorablemente que el cliente se erige en fuerza motriz (Cooper<sup>99</sup> & Lybrand; 1993, pág. 7). En todo caso, las tendencias identifican al cliente como agente impulsor del acercamiento estratégico que se acomete entre la actividad de banca y de seguros.

En quinto lugar, entre las causas externas cabe citar la influencia del factor económico, es decir las repercusiones del crecimiento económico sobre el sector asegurador y su grado de determinación en el acercamiento banca-seguros. En España, el mayor crecimiento económico se situó entre los años 1986 y 1989 – correspondiendo con estos años el mayor auge del seguro - y entre los años 1993 y 1998 redundando en un aumento de la renta disponible. Así pues, entre las oportunidades surgidas del contexto socioeconómico se prevé un aumento del negocio asegurador motivado por el crecimiento económico y el aumento de la renta disponible. En efecto, la mayor renta disponible favorece la demanda del seguro de vida y del seguro en general. ICEA, y SRI (1992, pág. 161) argumentan que el desarrollo económico mejora el poder adquisitivo de los consumidores, y ello origina una mayor penetración del seguro. Además, el comportamiento económico está relacionado con la producción de nuevos productos con mayor concepción financiera y del comportamiento del cliente, quien influido además por el cambio sociocultural, toma la decisión de asegurar y para ello necesita de un punto de venta, por ejemplo, las entidades financieras. Sin embargo, el grado de

---

<sup>99</sup> El estudio está basado en entrevistas a altos ejecutivos de las oficinas centrales de más de cincuenta bancos y compañías de seguros de Francia, Alemania, Italia, Holanda, España y el Reino Unido, llevadas a cabo entre los meses de octubre y diciembre 1992. Se incluyen la mayoría de las instituciones más importantes de los sectores de banca y seguros de vida que están implicadas en *bancassurance*.

importancia que se le concede a este factor es bastante menor, con una ponderación del 19,81 por ciento, (cuadro V.1).

A modo de síntesis final, el entorno general de nuestro país ha favorecido al acercamiento entre las instituciones aseguradoras y bancarias con la eliminación de barreras legales, la reducción de la tasa de ahorro de las familias, el crecimiento demográfico, el envejecimiento de la población, etcétera. Factores en su conjunto que se convierten en referencias externas de las instituciones, siendo las relaciones banca-seguros una respuesta estratégica significativa dada en la dirección de estos cambios.

### **V.3. Análisis sectorial de las relaciones banca-seguros**

Desde el entorno sectorial han surgido determinados factores específicos que de un modo gradual han coadyuvado a este acercamiento entre empresas y actividades de banca y de seguros. Estos factores pertenecen al ámbito sectorial y empresarial de cada institución. En concreto, la banca contempla una serie de factores como oportunidades estratégicas, por ejemplo, la posibilidad de ampliar su oferta con el seguro. Sin embargo, las compañías de seguros españolas adoptan este enfoque estratégico atendiendo a sus propias motivaciones, generalmente para solventar posiciones de debilidad competitiva, por ejemplo, en su ámbito de distribución. Situaciones que conducen tanto a bancos como a las entidades aseguradoras a relacionarse para desarrollar la actividad aseguradora. Nuestro propósito, en este apartado, es desvelar qué factores y cómo han influido en este acercamiento entre banca y seguros.

#### **V.3.1. El ámbito bancario**

Desde la perspectiva bancaria se contemplan diversos factores de distinta naturaleza que impulsan esta relación con el seguro. Estos factores están definidos con relación a las posiciones de oportunidad estratégica o debilidad sectorial de la banca. Por su importancia, cabe citar las consecuencias negativas para la banca del proceso de desintermediación del pasivo, que provoca una falta de recursos. Sin embargo, esta relación le supone una oportunidad estratégica respecto a su potencial de distribución y ampliación de oferta o una oportunidad respecto a sus objetivos estratégicos relacionada con la política de clientes, etcétera.

En primer lugar, los bancos y cajas de ahorros, tanto en nuestro país como en la práctica totalidad de los países de la O.C.D.E., se enfrentan a un hecho inevitable: la reducción relativa de los depósitos de ahorro, advirtiéndose en este hecho el denominado proceso de desintermediación bancaria.

En efecto, en nuestro país se advierte la tendencia manifestada en otros países de polarización de activos financieros relacionados con el seguro, en detrimento de los productos bancarios. Si analizamos la siguiente evolución: la proporción de ahorro que las economías domésticas colocan en entidades de depósito ha pasado a ser del 61,38 por ciento en 1986 al 43,6 por ciento en 1998. Sin embargo, en 1986, los activos de seguros en manos de las economías domésticas suponían el 2,9 por ciento y en 1998 representa el 9,75 por ciento. Esta evolución, además, impulsa al auge de los productos fronterizos, es decir aquellos que reúnen elementos bancarios y aseguradores. En este contexto, el mercado bancario se considera con menor expansión, mientras que el mercado asegurador presenta más posibilidades de crecimiento. Esta tendencia hacia los productos de previsión es reflejo de la incertidumbre con respecto a la disponibilidad o suficiencia de las pensiones públicas y es, como se ha observado en otros países, un síntoma de desarrollo paralelo al incremento de la cultura financiera (Carbó, S. y Rodríguez, F.; 1999, pág. 104).

Debido a este proceso, los bancos y cajas de ahorros se plantean nuevas fórmulas competitivas para paliar esta desfavorable situación. Los nuevos planteamientos se inclinan a favor de ofrecer una nueva y más amplia gama de productos, contemplando en esta ampliación los productos de seguros. Llorens, F. y Hurtado, N. (1996, pág. 749) argumentan que cuando el potencial de crecimiento de una empresa comienza a desvanecerse, las opciones estratégicas consisten en arrebatar participación en el mercado a sus rivales, o diversificarse hacia otras líneas de negocio. Así pues, el interés de los bancos se centra en el crecimiento del ahorro a largo plazo generado por el seguro, especialmente en los seguros de vida y jubilación, para contrarrestar la caída de los depósitos de ahorro. Por ejemplo, el grupo BBV comenzó la actividad comercial aseguradora en la década de los ochenta, con la venta de productos del ramo vida. Posteriormente, le siguieron los restantes bancos comerciales que dominan los servicios financieros de nuestro país, por ejemplo, el Banco de Santander que posee Banesto, Banco Bilbao Vizcaya, Argentaria, y Banco Popular Español. A este dominio cabe añadirle la presencia de las cajas de



ahorros, destacando La Caixa y Caja Madrid que han implantado estrategias relacionadas con el seguro.

Esta relación con el seguro le supone a la banca la aportación de nuevos recursos, especialmente beneficiosos en períodos de restricción del crédito por falta de recursos<sup>100</sup>. Así pues, la cooperación con los seguros se justifica por el mayor ritmo de crecimiento de los productos aseguradores, especialmente los del ramo vida. Este mayor ritmo de crecimiento "*... se les estima tanto por el aumento de la esperanza de vida – lo que implica un alargamiento de los años de vida posteriores a la jubilación para los que desea asegurar una situación económica desahogada -, como por la incapacidad de los sistemas públicos de asegurar unas prestaciones adecuadas a esa mayor longevidad*" (Roldan A.; 1985, pág. 84).

Así pues, las relaciones banca-seguros se plantean y desarrollan teniendo presente las expectativas generadas por el negocio de los seguros de vida, otros seguros de naturaleza financiera tales como los seguros de vida ligados a fondos de inversión y, en general, por el elevado potencial de crecimiento del mercado asegurador español.

Esta relación además de suponer una fuente de nuevos recursos, es relevante para bancos o cajas de ahorros porque incide en su objetivo de fidelizar su clientela, al ser un ahorro generado a largo plazo que crea un mayor vínculo. Por otro lado, el concepto de fidelización está sujeto al número de productos suministrados y consumidos por los clientes, dado que el mayor número de productos contratados disminuye el poder de negociación de aquellos. Como consecuencia, esta relación da lugar a una ampliación del servicio bancario con el propósito de conseguir una mejora en la rentabilidad por cliente. Con este propósito se realizan ventas cruzadas, que pretenden aumentar la capacidad de utilización y la mejor explotación de las bases de clientes. Ésto significa que las

---

<sup>100</sup> Las primas se consideran una fuente de captación de recursos muy estable a largo plazo, debido a su proceso de renovación en seguros del ramo no-vida y a la larga duración contractual en los seguros vida.

ventas por clientes pueden incrementarse ofreciendo una amplia gama de productos en cualquier momento. En definitiva, las instituciones pretenden que el cliente incurra en elevados *costes de cambio*, ante la idea de buscar nuevas instituciones financieras, por lo que esta finalidad impulsa el acercamiento entre banca y entidades aseguradoras.

Por otro lado, el ámbito de esta relación está determinado por el mercado único que, desde la perspectiva bancaria, plantea una oportunidad estratégica con respecto a la distribución del seguro. En este contexto, la distribución se sitúa como el elemento competitivo clave para acercarse a los segmentos de particulares. En nuestro país, el principal distribuidor de servicios financieros es el sistema bancario, que se caracteriza por poseer una densa<sup>101</sup> red de sucursales distribuidas por todo el territorio nacional y que se ha diversificado en la venta de pólizas de vida.

Esta situación, unida a la idea de que el sector asegurador se ha caracterizado por ser poco eficiente en su proceso de comercialización y distribución, ha otorgado a los bancos<sup>102</sup> españoles con una excelente oportunidad para actuar en la industria aseguradora. A este respecto Picazzo, A.J. (1994, págs. 120 y 121) argumenta que "*La extensa red de oficinas con la que cuentan la gran mayoría de las entidades bancarias españolas han podido actuar como elemento diferencial al incrementar el atractivo que para una empresa de seguros puede tener un Banco o Caja de Ahorros*". En consecuencia, las entidades bancarias buscan la oportunidad estratégica de comercializar seguros, por lo que, desde esta perspectiva, fomentan las relaciones sectoriales.

Bancos y cajas de ahorros persiguen en su relación con el seguro beneficiarse aprovechando el personal infrautilizado por el desarrollo de la informática y de las gestiones administrativas con el objeto de amortizar el

---

<sup>101</sup> España tiene la mayor densidad bancaria de toda Europa con cerca de 30.000 puntos de venta.

<sup>102</sup> En nuestro país, en la mayoría de los casos, los bancos han sido quienes han promovido la constitución de filiales aseguradoras para la suscripción de productos de seguros.

elevado coste de las sucursales bancarias. En este sentido, las entidades financieras poseen recursos físicos específicos e intangibles en exceso. Ésto les permitirá crecer, con mayor probabilidad hacia negocios próximos o similares (diversificación relacionada), siempre que las posibilidades de crecimiento en sus mercados de origen sean limitadas (Fernández, E.; Montes, J. M. y Vázquez, C. J.; 1998, pág. 95).

Rala, M.Z. (1994a, pág. 59) señala que al estar los bancos sobredimensionados y con exceso de personal, no dejan de pensar en la posibilidad de reconvertir parte de su personal y así rentabilizar sus extensas redes de sucursales. En este sentido, Ortega Goítia, J.F. (1991, pág. 95) argumenta que incluso "*... no siendo rentables en sí mismas, la banca española crea compañías de seguros con motivo del aprovechamiento del personal bancario infrautilizado*". En suma, el desarrollo de los medios tecnológicos ha dado lugar a un elevado grado de infrautilización de las redes bancarias, planteándose la necesidad de utilizarlas para la comercialización del seguro.

Otros incentivos específicos bancarios que favorecen su acercamiento al seguro son la similitud entre los productos de capitalización con los productos bancarios y los beneficios de esta penetración, ya sea en comisiones recibidas por la distribución de los productos o en los beneficios que le reporte la gestión financiera procedente del volumen de primas. Este interés, también, se confirma por el tratamiento fiscal más favorable de las primas de seguros de vida, lo que representa una ventaja competitiva frente a los productos bancarios. Finalmente, Steven, L. (1996a, pág. 21) señala otros incentivos:

- "*... posesión de una base de clientes grande y relativamente inerte, con la que tienen contacto frecuente mediante los extractos mensuales, además de las visitas de los clientes a su sucursal local,*
- *una amplia red de oficinas que pueden servir como canales de distribución de bajo coste y fácil gestión para productos de seguros,*

- *el hecho de que los bancos se reconocen generalmente como marcas más familiares que la mayoría de las aseguradoras, a causa de la gran visibilidad de sus redes de sucursales,*
- *un nivel de experiencia en ventas y marketing generalmente superior al de las compañías de seguros tradicionales, muchas de las cuales han padecido un enfoque excesivo en el producto, a expensas de la satisfacción adecuada de las necesidades del cliente,*
- *utilización de base de datos que aportan información significativa sobre la cuenta del cliente, lo que ayuda a identificar los objetivos más adecuados para los productos de seguro”.*

Desde la perspectiva sectorial concurren, por tanto, distintas razones que impulsan la relación banca-seguros. Los bancos en su acercamiento al seguro pretenden mantener una relación integral con sus clientes, que contribuya, además, a su fidelización. Con esta relación, la banca afronta la mayor demanda dirigida hacia activos financieros relacionados con el seguro en detrimento de sus productos. Por otra parte, esta relación da lugar a un aumento en la cuota de mercado del ahorro a largo plazo que se evidencia como nueva fuente de financiación<sup>103</sup> y de beneficios. Otros objetivos son el de conseguir una cooperación en niveles informáticos, comerciales y concebir nuevos productos fronterizos. En definitiva, motivos que han contribuido a fomentar las relaciones entre los sectores de banca y de seguros.

### **V.3.2 El ámbito asegurador**

El sector asegurador en el desarrollo de su actividad contempla sus propios factores que le inducen a iniciar relaciones con la banca, es decir, a producir o a comercializar seguros en conexión con la banca. Aunque, en la mayoría de las ocasiones, la decisión estratégica de iniciar este acercamiento no

---

<sup>103</sup> En cualquier caso, son nuevas ventas y nuevos recursos que repercuten en el negocio para el banco.

provenza de las aseguradoras sino de los bancos como entidades promotoras. Para nosotros, en un principio, no es relevante la dirección de quien toma la decisión sino indagar, desde la perspectiva aseguradora, en los motivos que le son favorables para establecer esta relación.

Desde la perspectiva aseguradora, el factor específico de mayor interés reside en considerar al banco o caja de ahorros como un competidor directo que concurre en el sistema financiero. Ante esta consideración, las entidades aseguradoras se plantean si se enfrentan y, por tanto, compiten con la banca o por el contrario confluyen para mermar su dominio en el mercado del ahorro privado.

A raíz del planteamiento anterior las entidades aseguradoras valoran de forma positiva integrarse y formar parte de un grupo bancario, es decir, confluir con su potencial competidor en el mercado del ahorro privado, (cuadro V.2). El objetivo de esta confluencia es mantener una relación privilegiada con la banca en busca, principalmente, de un óptimo aprovechamiento de sus redes con objeto de minimizar los costes de distribución del seguro.



CUADRO V .2 ENTORNO ASEGURADOR (Peso ponderado, año 1995)	
MOTIVACIONES <sup>104</sup>	Valor
Formar parte de un grupo ligado a un banco	85,19
Relación privilegiada con el público	88,89
Optimización de los costes de distribución	85,19
Buena imagen de los bancos	81,48
Disfrutar de la base de clientes del banco	81,48
Aumentar el volumen de negocio	74,07
Mejor conocimiento del cliente	66,67
Forma más eficaz de vender seguros de vida	62,96
Bancos más preparados para vender seguros de vida-ahorro	55,56
Relación más personalizada	37,04
Un seguro es cada vez más un producto financiero	37,04
Utilizar los extractos de cuenta para hacer publicidad	7,41
Buena preparación de los empleados bancarios	3,70

Fuente: INESE (1996)

---

<sup>104</sup> Estos incentivos o motivaciones están relacionados, principalmente, con la finalidad de utilizar la red bancaria





Con esta decisión de formar parte de un grupo bancario, el seguro se beneficia de la experiencia y profesionalidad que aporta la banca en su relación con los mercados financieros. En efecto, a la banca se le reconocen cualidades como la habilidad, la profesionalidad y experiencia en tareas de administración de recursos financieros.

La actividad financiera del seguro está consignada y reflejada en las provisiones o reservas técnicas. Éstos son recursos invertidos en los distintos mercados financieros que aportan importantes plusvalías al negocio principal como consecuencia de la gestión de los correspondientes activos financieros. En el desarrollo de esta tarea puede resultar beneficioso la participación de la banca, más profundamente conocedoras de los mercados financieros y dotada de una mayor habilidad técnica en la gestión de los recursos financieros.

Por otro lado, se ha desencadenado una intensificación de la competencia en la dirección opuesta, es decir, aquellas empresas de seguros que desean relacionarse con la banca, tanto para mejorar su distribución como para diversificar su negocio. Sin embargo, esta última posibilidad está en manos de unas pocas compañías de seguros, tanto por la limitación de recursos como por la propia saturación del mercado bancario. En este sentido, Suárez-Llanos, C. (1991, pág. 113) expone que la principal debilidad del seguro *“... 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”*. A raíz de esta debilidad, los requisitos de capital exigidos para constituir una empresa bancaria de cierta entidad son prohibitivos para muchas aseguradoras (Sullivan, T. M.; 1993, pág. 52). En definitiva, una aseguradora encuentra dificultad para iniciar esta relación estratégica, y decidirá constituir un banco porque lo considere un buen negocio y no como una fórmula de distribución del seguro.

Con esta dirección estratégica, las aseguradoras pretenden la inclusión en su oferta de productos financieros-bancarios, es decir, extender sus gamas de

productos y servicios, consolidando a su vez la clientela existente. Este objetivo generalmente se plantea a través de un enfoque estratégico producto-mercado, erigiéndose la aseguradora como entidad matriz con el fin de constituir un grupo financiero, integrando a otras entidades financieras, por ejemplo, bancarias. Este planteamiento, además, le proporciona, potencialmente, la posibilidad de desarrollar la distribución a través de su propia filial bancaria. Por ejemplo, pensando en una tendencia monopolizadora en la distribución de los productos de vida a través de canales bancarios.

Por otro lado, el seguro busca relacionarse con la banca debido a cierta debilidad en sus planteamientos comerciales. Las aseguradoras, en este contexto, adolecen de mecanismos adecuados y eficaces para abordar el proceso de comercialización, por ejemplo, para identificar las necesidades de los clientes. En efecto, esta relación permite al seguro conseguir información de los clientes por medio de la banca al estar ésta mucho más relacionada y poseer un conocimiento más próximo de sus necesidades. Los bancos o cajas de ahorros están en condiciones de conocer desde la cuantía de sus nóminas a los créditos que utilizan o las inversiones que prefieren, etcétera. Esta mayor información contribuye, incluso, a una relación más personalizada, (cuadro V.2).

En definitiva, el seguro se relaciona con la banca para disponer de una mayor información comercial, obtenida a raíz de la posibilidad de utilizar las bases de datos de las entidades bancarias, con ello pretende abordar con más garantías el proceso de comercialización.

Asimismo, las entidades aseguradoras tienen la oportunidad de disponer de las redes de distribución bancaria para lograr una diferenciación en la comercialización de sus productos, dada la mejor imagen ofrecida por los bancos. Esta buena imagen de los bancos es otro motivo bastante valorado por las aseguradoras, (cuadro V.2). Lado, N. y Martínez, M.A. (1997, pág. 35), afirman que la importancia del desarrollo de una imagen corporativa que trasmite confianza al cliente debería acentuar el papel del marketing dentro de las entidades aseguradoras. Vender seguros significa vender seguridad y, además,

algunos tipos de seguros se incluyen dentro de los denominados “bienes no buscados”, cuya venta necesita del desarrollo de tácticas y estrategia de marketing bien definidas. En el sector asegurador el grado de orientación al mercado de las empresas es sumamente modesto. Si consideramos que el marketing contribuye a establecer relaciones de fidelización con el cliente, y mejorar el nivel de satisfacción de los mismos<sup>105</sup>.

En definitiva, las entidades aseguradoras se caracterizan generalmente por un bajo reconocimiento de marcas – imagen - por parte de los clientes. Este bajo reconocimiento se debe a que "*... las compañías de seguros estaban asociadas sobre todo con pólizas de condiciones complicadas y agotadores procedimientos para las reclamaciones en caso de siniestro*" (Steven, L.; 1996a, pág. 21). Las aseguradoras buscan beneficiarse del reconocimiento de marca de la banca, que les permita mantener una buena receptividad con sus clientes.

Otros puntos de interés los señala Ortega Goitia, J.F. (1991, pág. 315) quien contempla las ventajas que tiene la banca frente a los mediadores (corredores) tradicionales de seguros para comercializar ciertos productos de carácter personal o adaptados a las pequeñas y medianas empresas. En efecto, las aseguradoras podrán dirigir sus productos más sofisticados a particulares y empresas por vía de la red bancaria sin riesgo de que éstos pierdan calidad o aceptación por parte del cliente, es decir, disponen de un excelente intermediario para la comercialización de estos productos aseguradores.

En conclusión, cabe sintetizar las principales motivaciones por las cuales las aseguradoras se relacionan con la banca, que varían desde la posibilidad de pertenecer a un grupo bancario utilizando sus capacidades, por ejemplo, la gestión financiera en beneficio del seguro a la consideración de un acercamiento comercial que les permita, sobre todo mejorar su comercialización y distribución,

---

<sup>105</sup> Para un análisis detallado, puede consultarse Lambin, J.J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing: Today, marketing is too Important to be left to the sole marketin function" CEMS Business Review, Vol, 1 págs 1-56.

haciendo uso de la base de datos de clientes bancarios y de una más reconocida imagen.

### **V.3.3 Relaciones de complementariedad empresarial**

La relación banca-seguros se ampara, además, en una vertiente específica de complementariedad empresarial, que fundamenta esta relación entre bancos y aseguradoras. En este contexto, Suárez González, I. (1994, pág. 105) sostiene que la dirección estratégica propone varios motivos para la diversificación, entre los que destacan la explotación de sinergias entre negocios y la reducción del riesgo empresarial.

Estos aspectos de complementariedad están presentes en ámbitos tan diferentes como el operativo, el financiero, el comercial y el de negocios. Por ejemplo, las actividades de banca y de seguros se complementan en el desarrollo de su ámbito operativo mediante el uso de la red de distribución, el personal, la tecnología, etc.; y/o se complementan en sus respectivos ámbitos comerciales, por ejemplo, con la comercialización o ventas cruzadas; y/o sus relaciones se fortalecen persiguiendo un vínculo externo de negocio o una complementariedad en su dimensión financiera, es decir, en la gestión de activos y pasivos financieros. A continuación, exponemos los distintos ámbitos de complementariedad.

#### **V.3.3.1 En el ámbito de los negocios**

Desde el ámbito de la diversificación de negocios, una fuerza decisiva que promueve y dirige el acercamiento entre las actividades de banca y de seguros es el poder del mercado que ostenta la banca en la industria de servicios financieros. Bajo este referente, para el seguro los nuevos competidores 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 de acentuarse (Suárez-Llanos, C.; 1991b, pág. 6).

En efecto, la banca se constituye en competidor potencial tanto por la creación de nuevas empresas aseguradoras que llevan a cabo la producción del seguro como por su potencialidad como canal de distribución. Esta amenaza de entrada de nuevas aseguradoras creadas por los bancos coincide con las circunstancias de un sector asegurador en crecimiento, con expectativas de beneficios y bajas barreras de entrada, por ejemplo, en la toma de participación o en la posibilidad de distribuir productos aseguradores. Por todo ello, las aseguradoras tradicionales ven como amenaza a la banca.

Una forma de afrontar esta competencia potencial es a través de un acercamiento de negocios, con lo cual el seguro elude un enfrentamiento directo con la banca, por ejemplo, en su competencia por captar el ahorro privado de las economías domésticas. Esta competencia potencial predispone, por tanto, a bancos y aseguradoras a relacionarse, creando formas de cooperación comercial o de acercamiento empresarial. De esta cooperación, Esteban, L. (1993, pág. 34), señala dos aspectos cualitativos que marcan la competencia banca-seguros, primero, la introducción de nuevos seguros de vida, más flexibles y competitivos y, segundo, la aplicación de los modernos sistemas de proceso de datos a la gestión y comercialización a través de redes bancarias.

Aún más, este acercamiento puede garantizar a sus inversores un cierto nivel de actividad y mejorar su rentabilidad, debido a la capacidad anticíclica de banca y seguros. Cuando una empresa baja, la otra sube y ambas se contrarrestan (McCann, J y Gilkey, R.; 1990, pág. 25). En otras palabras, las relaciones banca-seguros aportan racionalidad económica a la constitución de un grupo empresarial, pues la correlación entre riesgos empresariales y resultados es positiva.

En efecto, la relación banca-seguros es un movimiento estratégico de diversificación en el que se verifica la existencia de correlaciones positivas. En este sentido, Bengoechea, J. (1990, pág. 39) argumenta que "*... si el rendimiento de nuevas actividades está positivo y perfectamente correlacionado con las antiguas, la diversificación contribuye a reducir el riesgo; e incluso se acepta que,*

*aunque éste aumente, tal efecto puede verse más que compensado por un incremento superior de la rentabilidad "*. Estos supuestos de correlación positiva han sido contrastados mediante modelos de simulación en el sistema financiero estadounidense, resultando que el sector de mayor complementariedad con la banca es el sector asegurador y los que más distorsiones ocasionan son los de títulos y valores (Santomero, A.; 1992).

### **V.3.3.2 En el ámbito operativo**

La fundamentación interna y operativa de las relaciones banca-seguros descansa en un ámbito de complementariedad tradicional que surge del propio desarrollo de sus actividades principales. La actividad principal del seguro es la cobertura del riesgo y de forma secundaria se genera una actividad financiera, por lo tanto, la actividad financiera es un subproducto de su actividad de riesgo. Sin embargo, la actividad principal de la banca es la financiera que en numerosas ocasiones precisa de una cobertura aseguradora.

En este ámbito de complementariedad, las entidades bancarias realizan operaciones de activo, por ejemplo, la concesión de créditos y préstamos a sus clientes. Operaciones que en muchas ocasiones carecen de algún tipo de garantía y, por tanto, necesitan de algún tipo de cobertura aseguradora. Gambino, A. (1992, pág. 39) afirma que *"En la medida que el contrato se regula por la técnica de seguros por obra de las empresas de seguros, la función aseguradora de neutralización de los riesgos, propia de los seguros, se añade a la función de garantía"*. En suma, los bancos contemplan de un modo favorable el asegurar este tipo de operaciones para contrarrestar, por ejemplo, el posible riesgo de insolvencia.

Éste constituye un aspecto contemplado desde hace tiempo, que revela el interés de la banca hacia la actividad aseguradora como actividad que complementa su actividad principal y viceversa. A este respecto Lasheras- Sanz A. (1939, pág. 1) afirma que *"... el banquero y el asegurador efectúan operaciones financieras opuestas que no tienen más punto de contacto que el*

*riesgo. La misión de la banca es conceder créditos, en tanto que la del seguro es garantizarlos; por consiguiente, no existe competencia, sino que, por el contrario, se complementan, pues la Banca en la concesión de crédito trata de eliminar el riesgo que no puede sino producirle pérdidas y el seguro busca como finalidad objetiva el riesgo que debe producirle beneficio".* En este aspecto, la entidad bancaria está reforzando, de hecho, las operaciones financieras, asegurando las obligaciones de los clientes, por ejemplo mediante el seguro de amortización de créditos o seguros de incendios ligados a créditos hipotecarios. Por ejemplo, en Argentaria<sup>106</sup> la actuación de banca-seguros se concentra especialmente en la complementariedad de las operaciones (Boix, E.; 1994, pág. 7).

Continuando con la perspectiva operativa, las actividades que configuran cada uno de los eslabones de las cadenas de valor añadido del banco y de las aseguradoras se complementan con objeto de obtener sinergias operativas<sup>107</sup> y el logro de economías de escala o de gama<sup>108</sup>. La banca considera una reducción de costes fijos en la red, mediante la venta de un mayor número de productos - economías de gama -. Las aseguradoras, sin embargo, debido al menor coste de distribución frente a los canales tradicionales, evalúan positivamente la canalización de sus productos a través de sucursales bancarias, persiguiendo economías de escala.

En particular, la relación banca-seguros pretende conseguir efectos sinérgicos en la producción y venta de varios productos cuando se integra en una sola compañía, es decir, las relaciones banca-seguros pretenden reducir los

---

<sup>106</sup> Aquí cabe recordar que el Banco Hipotecario pertenece al Grupo de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (B.B.V.A.).

<sup>107</sup> En su versión más sencilla, la sinergia operativa hace posible que la combinación de dos o más actividades relacionadas por algún denominador común en sus respectivos procesos productivos, genere un valor superior al que resultaría de actuar cada una de ellas por separado.

<sup>108</sup> Se dice que una empresa presenta economías de alcance (scope) si se cumple:

$$C(x1,x2) < C(x1,0)+ C (0,x2)$$

Es decir, si resulta menos costoso producir ambos productos en la misma empresa que en dos, cada una de las cuales se especializara en uno de ellos (Segura J.; 1993, pág. 51).

costes fijos de las sucursales bancarias y reducir los gastos externos sobre primas.

### V.3.3.3 En el campo comercial

En el origen de esta relación banca-seguros prevalece un ámbito de complementariedad de naturaleza comercial, es decir, basado en la correspondiente fase de acercamiento<sup>109</sup> al cliente. En este contexto, sabemos que el cliente, por sus preferencias, es quien determina los tipos de distribución, obligando a las instituciones aseguradoras a modificar sus modos de competir. Este ámbito comercial promueve el acercamiento estratégico entre bancos y aseguradoras.

Desde este contexto comercial, el origen de las relaciones banca-seguros reside en la existencia de un punto natural de ventas como es la oficina bancaria muy proclive a la captación de clientes e idónea para la distribución del seguro. Los puntos de venta mantienen un interés por entablar relaciones estables con los clientes. En última instancia se busca la complementariedad comercial para reforzar el grado de fidelización del cliente. Este supuesto de fidelización del cliente, adquiere importancia por la considerable volatilidad de los asegurados respecto a la menor volatilidad de los clientes de la banca. Asimismo, Castelló, E. (1993, pág. 42), afirma que el fenómeno de *bancassurance* “...es un exponente de la diversidad de combinaciones posibles entre las funciones financiera y las de seguros. El deseo de las instituciones financieras de ofrecer productos de seguros y el de las compañías de seguros de utilizar la red comercial de los bancos o de las cajas de ahorros explican la sinergia entre estas entidades en el terreno de la comercialización”. No obstante, el punto de vista comercial será más ampliamente argumentado en un próximo capítulo.

---

<sup>109</sup> Este proceso de acercamiento está basado en la cadena de valor añadido en la que operan fuerzas determinantes para la realización de nuevas actuaciones. Una de estas fuerzas determinantes es la demanda del cliente.



#### V.3.3.4 En el área financiera y de riesgos

Las relaciones banca-seguros fortalecen el ámbito financiero y de riesgo de cada institución a través de la reubicación de los activos de balance. Esta fortaleza se consigue intercambiando las posiciones de financiación y de riesgo del balance de las aseguradoras con el de las entidades bancarias, es decir, gestionando de forma conjunta activos y pasivos. La cuestión que trasciende es conocer si la relación banca-seguros puede derivar a una mayor adecuación entre los plazos de captación e inversión, a una mejora de la rentabilidad financiera, e incluso de la rentabilidad global del negocio banco-asegurador.

En el área de la gestión financiera sabemos que la banca necesita captar y disponer de fondos a medio y largo plazo para desarrollar comercialmente su actividad principal: el crédito. En este cometido, las entidades bancarias están dispuestas a intervenir de forma directa o indirecta en el seguro para disponer de su pasivo a largo plazo, el cual les proporciona una financiación muy acorde con la actividad crediticia. Por otro lado, las aseguradoras mantienen un interés, igualmente significativo para que ciertos activos a corto plazo de su balance sean gestionados por el banco, por ejemplo, los anticipos sobre pólizas pueden ser sustituidos por préstamos por parte del banco, aumentando la eficacia de su gestión (Keren, V.; 1997, págs. 10-19). Esta relación estratégica se establece con un alto grado de integración.

En el supuesto de que las relaciones no se desarrollen con este elevado grado de integración, bancos y aseguradoras a partir de esta estructura complementaria de sus balances y flujos financieros, pueden acordar intercambios utilizando las permutas financieras o SWAP<sup>110</sup> como medio o instrumento para rentabilizar estas relaciones. En definitiva, las interrelaciones

---

<sup>110</sup> El swap, o permuta financiera, es un producto financiero utilizado para reducir el coste y el riesgo de la financiación de la empresa, o para superar las barreras de los mercados financieros. El swap permite al banco y a las compañías de seguros intercambiar el beneficio de las respectivas ventajas que cada uno de ellos puede obtener sobre los diferentes mercados.

entre el activo y el pasivo del banco y del seguro persiguen una mayor congruencia y adecuación en sus posiciones financieras y en la gestión.

No obstante, las posibilidades estratégicas de banca y de seguros se extienden más allá de los posibles intercambios en sus posiciones de financiación, abarcando, también, posiciones de rendimiento y de riesgos financieros. En concreto, sabemos que la principal financiación de la banca proviene de los depósitos y del mercado monetario o interbancario, posiciones que se contemplan desde una perspectiva temporal a corto plazo. Sin embargo, estos fondos están dirigidos principalmente a la concesión de créditos y al mercado de activos financieros, operaciones que se efectúan, mayoritariamente, en una dimensión temporal de medio y largo plazo. En este caso no existe una correspondencia temporal entre sus flujos financieros, la banca queda sometido al riesgo del tipo de interés. El riesgo del tipo de interés es debido a que en su posición financiera, el banco financia a largo plazo a sus clientes y a un coste fijo y por el contrario capta recursos a corto plazo, en muchas ocasiones con revisión del tipo de interés, es decir, con un coste variable.

Desde la perspectiva del banco, ante una subida del tipo de interés se reducirá en mayor proporción el valor actualizado de sus activos financieros que su repercusión en el valor de su pasivo, por lo que este alza en el tipo de interés originaría un desequilibrio o riesgo financiero en sus posiciones de balance, en cuanto que debe garantizar y mantener una posición de solvencia financiera. En este sentido, el riesgo del banco estaría motivado principalmente por un alza en el tipo de interés.

En cambio, la problemática del seguro es sustancialmente diferente. En el caso de alza de los tipos de interés, el asegurador mantendrá su cartera financiera por el aumento de los beneficios financieros que le supondrá sus inversiones en renta fija. En este caso, el seguro puede elevar los beneficios financieros destinados a sus pólizas, beneficiándose asegurador y asegurado de tal coyuntura (Bisch M.; 1991, pág. 93).

Si reflexionamos sobre lo anterior, en el caso de alza del tipo de interés, la banca en las operaciones de préstamos conlleva un alto riesgo financiero. Para el seguro, sin embargo, el alza mejora los beneficios y su solvencia. En resumen, banca y seguros tienen un ciclo inverso en sus posiciones de riesgo, en el que la banca al aumentar su actividad generalmente incrementa riesgos y costes, mientras que el seguro, al aumentar su actividad financiera aumenta sus resultados y por lo tanto disminuye riesgos y costes. Este ciclo inverso<sup>111</sup> en sus posiciones de rendimiento y riesgo acentúa el interés de ambas empresas y actividades por relacionarse.

En conclusión, los fundamentos de esta relación banca-seguros descansan en una relación tradicional de complementariedad entre ambos negocios. No obstante, esta relación se extiende a la gestión operativa, comercial y financiera en aras de buscar mayores tasas de rentabilidad de sus recursos y adicionalmente mejorar su productividad y competitividad con la actividad aseguradora. En definitiva, bancos y aseguradoras encuentran motivaciones tanto económicas, políticas, comerciales como de otra índole para establecer algún otro tipo de relación, o acercamiento más o menos integrado entre su ámbito institucional y entre sus actividades.

Además, esta relación se desarrolla en el campo operativo, en el comercial, financiero y de negocios. En este último, las relaciones banca-seguros se proponen como medio para afrontar la competencia potencial de su principal rival; con esta decisión de relacionarse ambas entidades aportan, además racionalidad económica como grupo empresarial. Esta racionalidad también está presente en sus posiciones de financiación y de riesgo, consideradas, en este contexto, actividades anticíclicas, evitando riesgos financieros y mejorando las respectivas posiciones de financiación. Además, se reconoce una complementariedad entre el canal bancario y la distribución de seguros que se beneficia de las ventajas de esta red comercial bancaria. Por último, banca y

---

<sup>111</sup> Para una revisión con detenimiento, ver Keren, V. (1997): **La bancassurance**, Presses Universitaires de France, Paris.

seguros pretenden mejorar la gestión operativa, en el uso de los recursos y en el proceso de transacciones de cada institución.

#### **V.4 Limitaciones de las relaciones banca-seguros**

Anteriormente, hemos expuesto diversas razones que impulsan las relaciones entre bancos y compañías de seguros como movimiento estratégico de aproximación entre ambas entidades. No obstante, no todos los factores externos o internos les son favorables, sino que concurren una serie de factores que actúan negativamente, limitando la posibilidad de esta aproximación estratégica, ya sea desde una perspectiva comercial o empresarial.

A continuación, argumentaremos aquellas razones que de un modo u otro restringen el desarrollo de estas relaciones tanto desde la perspectiva aseguradora como desde la perspectiva bancaria. En primer lugar, se plantean algunos inconvenientes que se subrayan desde la teoría de empresa para el logro de acuerdos, por ejemplo, razones de política empresarial, o los inconvenientes relacionados con la escasa información empírica para formular esta relación. En segundo lugar, se plantean algunos inconvenientes prácticos para consolidar la propia relación.

En primer lugar, respecto a las cuestiones de política empresarial, las aseguradoras no aceptan una pérdida de independencia de su propia estrategia competitiva, sea cual sea su modo de convergencia<sup>112</sup>. En efecto, hay una pérdida de identidad de la entidad aseguradora y de su gestión, quedando ésta relegada en un segundo plano tras la imagen del banco. Además, este aspecto supone de hecho una transferencia de beneficios para la industria bancaria, dada que éstas son las entidades dominantes del sector asegurador y de sobremanera en el ramo de vida. Este hecho da lugar a un incremento de su dominio sobre el ahorro del negocio asegurador y, en consecuencia, una apropiación del valor añadido generado por el negocio asegurador.

---

<sup>112</sup> Las reticencias mostradas por las aseguradoras se deben a su sumisión a los intereses y estrategias bancarias, que pueden pretender aderezar sus cuentas de resultados a expensas del negocio asegurador.

El segundo argumento descansa en la propia incertidumbre empresarial generada a la hora de valorar las posibilidades reales de este acercamiento, en cierto modo justificada por las escasas investigaciones empíricas existentes al respecto. Este vacío existente en torno a referencias de investigaciones empíricas limita el conocimiento para adoptar decisiones respecto al establecimiento de relaciones banca-seguros. Por ejemplo, cabe referirse a cuestiones relativas al conocimiento de la oferta, es decir, al tipo y gama de productos ofrecidos, al conocimiento sobre modelos de productividad y a la rentabilidad de operaciones y actividades. En consecuencia, aspectos que desincentivan cualquier decisión de carácter estratégico encaminada a un acercamiento de cualquier índole entre las actividades de banca y seguros.

Pero incluso una vez planteada y llevada a la práctica esta relación podemos, también, subrayar dificultades para su propio desarrollo. En esta relación surgen diferencias culturales, en productos, técnicas y formación del personal. El primer inconveniente de carácter general es la falta de vocación aseguradora de determinadas entidades, lo que puede conducir al mantenimiento de sociedades que realmente no aporten valor añadido al sector, ni en cuanto a sus productos ni en cuanto a las técnicas de gestión (Suárez González, I.; 1999, pág. 88).

CUADRO V.3 FRENOS A LA ACTIVIDAD DE BANCASSURANCE. (Peso ponderado, año 1995)	
	Valor
Desincentivos en las relaciones banca-seguros	
Solo se pueden vender productos estandarizados	81,48
Falta de preparación de los empleados bancarios	70,37
Reacción de las redes tradicionales	51,85
Definición de la oferta a distribuir por los bancos	40,74
Control administrativo de los acuerdos	22,22
No existe relación postventa	18,52
Tramitación de siniestro	18,52

Fuente: INESE (1996)





Desde este planteamiento, el principal inconveniente reside en el choque cultural existente entre ambos negocios. Coopers & Lybrand (1993, pág. 26) señala que "*Aunque las diferentes culturas empresariales de las compañías de seguro y entidades bancarias no son consideradas como grandes obstáculos para el funcionamiento con éxito de la actividad de bancassurance, indudablemente se requiere un gran esfuerzo de gestión para minimizar las consecuencias adversas de una integración demasiado rápida*". Estas diferencias culturales se manifiestan en ámbitos tan distintos como: en los productos, en los procedimientos de gestión, en la tramitación de siniestros, en la comercialización de productos, etcétera. En efecto, la actividad aseguradora es una actividad compleja, de difícil asimilación, tanto en sus aspectos técnicos, de gestión, tarificación de primas, comercialización, evaluación y tramitación de siniestros, servicios posventas, etc., aspectos que en sí mismos, inhiben a la banca de cualquier intención por establecer estrechas relaciones con el seguro, al no disponer de la tecnología y conocimientos apropiados para abordarlo (cuadro V.3). A este respecto, banca y seguros deben superar las diferencias culturales para lograr cierto éxito en la estrategia de *bancassurance*.

Este freno, también, se manifiesta al definir la oferta, es decir, el tipo de producto asegurador que se puede comercializar a través de las redes bancarias. En este sentido, el hecho de ampliar la gama de productos aseguradores no garantiza, por ejemplo, que se consigan economías de gama por parte de la banca, porque, normalmente, se requiere de unos costes de formación ligados a la propia ampliación de la oferta de servicios financieros.

Estas diferencias culturales se extienden a la capacidad técnica de la banca para abordar la complejidad del seguro. En este sentido, el personal bancario no posee, evidentemente, una formación técnica en seguros, siendo la escasa formación en los productos de seguros y en la técnica aseguradora una de sus debilidades principales. Esta debilidad puede corregirse con diferentes alternativas: potenciando la formación de los vendedores en los productos de seguros, incorporando la formación dentro de los planes de desarrollo profesional

o habilitando unidades de apoyo especializadas bajo la tutela de las compañías de seguros (Martínez Vilches, R.; 1996, pág. 65). Alternativamente, esta debilidad se solventa con la estrategia de diversificación, por ejemplo, con la adquisición y posterior integración de una compañía de seguros en pleno funcionamiento. Así pues, la falta de formación técnica de los empleados de banca es una razón lo suficientemente disuasiva para frenar la relación *banca-seguros*.

Este movimiento estratégico, también se plantea ineficaz y, por tanto, como inconveniente, cuando las preferencias del cliente se inclinen por diversificar su ahorro en distintas entidades y no opten por una relación comercial con una única entidad.

En el desarrollo de la *bancassurance*, los bancos asumen un riesgo de *canibalización*, es decir, que parte del mercado que se consigue en el terreno del seguro se esté realizando a expensas de productos ofrecidos por la banca. Este riesgo, lógicamente, es más probable en aquellos productos que presentan un alto grado de sustitución. No obstante, existe un cierto “conformismo” por parte de la banca en aceptar esta *canibalización* o transferencias de soporte. Vila, A. (1993, pág. 5) señala la *canibalización* como uno de los principales inconvenientes para la aplicación de la banca-seguros en VidaCaixa. Aunque se reconoce que las entidades bancarias están conformes en aceptar el proceso de *canibalización* dentro del seno de sus instituciones financieras o del grupo, antes que resulte una fuga del ahorro y del cliente hacia otras instituciones financieras.

Otros problemas potenciales se plantean en el área de los recursos humanos. En este sentido, los acercamientos no han sido muy bien vistos por el personal de las empresas. Los empleados bancarios y los agentes de seguros temen que en un plazo dilatado estos acercamientos tengan repercusión negativa sobre su empleo. Principalmente los agentes tradicionales de seguros están preocupados por los acuerdos de distribución con bancos, habida cuenta que éstos pueden ser intermediarios muy competitivos. En definitiva, ajustes que repercuten en una pérdida de volumen de negocio y, por consiguiente, una pérdida de comisiones.

En España, como en otros países, las asociaciones de agentes y corredores han visto esta entrada como una intromisión en su terreno. En este sentido exigen que se mantenga una separación entre las actividades propias de los bancos y las de producción de seguros, aludiendo a una desprofesionalización de la mediación y confusión de intereses que pueden perjudicar a los asegurados. Los asegurados quedarán sin un asesoramiento adecuado, ya que el personal bancario no está preparado para las tareas de posventa que también forman parte de la actividad de mediación.

Asimismo, la coacción implícita del banco para desarrollar ventas condicionadas es una amenaza o limitación que según Sullivan, T. M. (1993, pág. 52) emerge porque. *“...los bancos no pueden resistir la tentación de ampliar sus capacidades actuales en materia de crédito promocionando la venta de seguros y otros productos y servicios”*. En este caso la amenaza está orientada hacia el consumidor. La entidad bancaria podría presionar a asegurarse con la propia entidad, limitando la libertad de elección por parte de los clientes (Rala, M.Z.; 1994a, pág. 111).

En definitiva, estas diferencias culturales radican en aspectos como la propia definición de la oferta, en las diferentes estructuras organizativas, y se extienden a los procedimientos de gestión y comercialización, con formas distintas de acercamiento al cliente. La diferencia cultural, por tanto, es la principal causa de reticencias al adoptar cualquier tipo de decisión de establecer acuerdos entre entidades bancarias y aseguradoras. Asimismo, las diferencias culturales se extienden a la capacidad técnica de la banca para abordar la complejidad del seguro. En este sentido, *“... las posibilidades del ámbito cooperativo serán más reducidas a medida que cobren intensidad tres variables: la posibilidad de choques de culturas empresariales, que los productos y servicios de ambas entidades tengan un elevado nivel de sustitutividad y que la retribución vía comisiones o sueldos fijos presente diferencias difíciles de homogeneizar”* (García Roa, J.; 1994, pág. 631-632).

En conclusión, el inconveniente que más limita el desarrollo de la *bancassurance* es el choque cultural, ya que la tecnología y los conocimientos de ambas entidades son muy distintos, lo que implica una ardua tarea de superación para acometer la actividad de manera satisfactoria. Otras razones que limitan la posibilidad estratégica de esta relación son la pérdida de identidad de la aseguradora, quedando ésta subordinada a la política empresarial del banco, la formación del personal y la propia incertidumbre ante la falta de información empírica.

## V.5 El movimiento de bancassurance en Europa<sup>113</sup>

El movimiento estratégico de acercamiento entre las actividades de banca y de seguros no ha sido un proceso exclusivo de nuestro país. Sus inicios se sitúan en Francia durante la década de los setenta y, posteriormente, se extiende por toda Europa, mostrando en su proceso de implantación y desarrollo una gran diversidad e intensidad estratégica. En efecto, cada país, de un modo particular, ha desarrollado e implantado la actividad de *bancassurance*.

Las diferentes connotaciones o sesgos de este movimiento estratégico en Europa se deben principalmente tanto a las características específicas del entorno de cada país, como a su configuración empresarial. Examinaremos, pues, los distintos entornos y desarrollos estratégicos. El análisis efectuado es, por tanto, particularizado para los siguientes países: Francia; Bélgica; Alemania; Holanda, Italia, Suecia y Reino Unido. El cuadro V.4 evalúa el grado de penetración del negocio de *bancassurance* en 1994 y su previsión para el año 2000.

No obstante, cabe realizar algunas matizaciones respecto al desarrollo argumental. En primer lugar, las cifras de negocio pertenecen a aquellas aseguradoras en las que los bancos tienen una participación de control del 50 por ciento o más. En segundo lugar, los productos a largo plazo<sup>114</sup> pertenecen al ramo de vida. En tercer lugar, los seguros generales personales se corresponden con seguros no-vida, cuya contratación se realiza con carácter anual.

---

<sup>113</sup> Para la elaboración de este apartado nos hemos apoyado principalmente en el estudio realizado por Steven L. (1996b).

<sup>114</sup> Su contratación se realiza con un horizonte temporal a largo plazo, con una duración entre diez y veinticinco años.



CUADRO V.4				
PENETRACIÓN DE LA BANCASSURANCE EN EUROPA				
(En tanto por ciento sobre el total de cada mercado asegurador)				
Países	1994		2000	
	Vida	No vida	Vida	No vida
BÉLGICA	19	3	30	10
FRANCIA	55	5	60	12
ALEMANIA	7	2	14	4
ITALIA	20 (*)	0	40	6
HOLANDA	18	15	30	20
SUECIA	20	0	25	5
REINO UNIDO	15	1	24	5

(\*) El 34 por ciento del negocio corresponde a primas únicas.

Fuente: Datamonitor (1995)





### V.5.1 Francia

Iniciamos el panorama europeo con el mercado asegurador francés. El movimiento de *bancassurance* se inició en Francia, donde se considera por primera vez movimiento estratégico. Según Steven, L. (1996b, pág. 13) "*Esto se ha debido en parte a la creciente conciencia de los consumidores franceses del precario futuro del sistema de bienestar social y a la necesidad de que los individuos asuman una mayor responsabilidad sobre su propia jubilación. Las exenciones fiscales también han sido un elemento favorable*". A esta problemática de las pensiones cabe añadir un favorable tratamiento fiscal de los seguros de vida y una mayor aceptación de los productos aseguradores con un mayor componente de ahorro e inversión. En este sentido, las aseguradoras de vida han sabido ofrecer productos flexibles e innovadores con atractivos rendimientos. En definitiva, un entorno que ha actuado de un modo favorable para propagar y desarrollar las relaciones entre entidades bancarias y aseguradoras.

El mercado asegurador francés de *bancassurance* es el más desarrollado de Europa, con una importante penetración respecto a su mercado asegurador. En concreto, la penetración en productos individuales - productos vida – realizada por entidades *banco-aseguradoras* francesas representa el 55 por ciento del mercado asegurador francés. En cambio, la cuota lograda en seguros generales - productos no vida - es inferior, con una tasa de participación del 5 por ciento del total de primas, (cuadro V. 4). Aunque, los actuales objetivos comerciales de los mayores bancos franceses se orientan cada vez más hacia el mercado de los seguros generales con una mayor propensión que el resto de los *banco-aseguradores* europeos. Este interés lo demuestran sus mayores expectativas reflejadas para el año 2000. En concreto, las *banco-aseguradoras* francesas esperan incrementar su penetración, hasta situarse en el 12 por ciento del total negocio del mercado asegurador no vida, expresando un importante crecimiento relativo.

Esbozamos, a continuación, algunos ejemplos de estrategias de *bancassurance* desarrolladas por entidades aseguradoras francesas. Subrayamos por su notoriedad, la implantada por la *Banque Nationale de París*, (BNP). Esta entidad realiza su actividad de *bancassurance* mediante las empresas aseguradoras *Natio Vie* para seguros personales a largo plazo - seguros de vida- y *Natio Assurances* para seguros de no vida - seguros generales personales -. En 1994, la compañía de seguros *Natio Vie* desarrolla su estrategia sobre la base de dos nuevos productos de inversión. Ésto ha permitido que la empresa esté situada entre las mayores compañías de seguros de vida del mercado asegurador francés.

En el mercado asegurador francés, la entidad *Credit Agricole*, también, está claramente posicionada para avanzar en la actividad de *bancassurance*. Actualmente es el principal *banco-asegurador* que opera en el negocio de seguros individuales a largo plazo, a través de su filial *Prédica*<sup>115</sup>. Los logros de esta compañía están vinculados no tanto a la aportación de los productos como a la propia red<sup>116</sup> de distribución de *Credit Agricole*, y a la capacidad de la filial para movilizar sus energías a ese efecto (Daniel, J.P.; 1992, pág. 108). Sus objetivos están localizados prioritariamente en desarrollar el negocio de seguros generales, mediante la creación de su propia filial aseguradora comercialmente denominada *Pacifica*.

Otro ejemplo empresarial que forma parte del contexto estratégico de *bancassurance* desarrollado en Francia es el caso de *Credit Lyonnais*. Su estrategia de *bancassurance* está basada en un acuerdo formal con *Allianz*<sup>117</sup>. El acuerdo se centra en la distribución de una serie de productos de no vida a través de sus sucursales. Este hecho ha supuesto la creación de una nueva empresa holding, de la que *Allianz* posee el 90 por ciento del capital y *Credit Lyonnais* el 10

---

<sup>115</sup> Se trata de la mayor entidad de banca-seguros de Europa con un volumen de primas de vida y pensiones de 10,3 millardos de dólares en 1995.

<sup>116</sup> La red de distribución de *Crédit Agricole* esta organizada en 8.300 agencias repartidas por toda Francia.

<sup>117</sup> Esta aseguradora alemana es la mayor de Europa (1998).

por ciento restante. En este caso, los productos distribuidos se diseñan específicamente para el canal de *bancassurance* y son diferentes de los que vende la otra filial de *Allianz* en Francia, *Allianz vía*.

A modo de referencia, también, cabe reseñar la estrategia empresarial emprendida por *Credit Mutuel* con sus filiales *ACM vie* y *ACM IARD*, que comercializan sus productos a través de las oficinas bancarias y las *Caisess D'Epargne*, las cajas de ahorros francesas, que han tenido éxito en el mercado asegurador gracias al rápido avance de sus filiales *Eureuil Vie* y *Eureuil IARD*, con una estrategia de distribución basada en las oficinas bancarias.

Por último, *Credit Mutuel* es pionera en la actividad de *bancassurance* en Europa. Sus operaciones de *bancassurance* están articuladas a través de sus filiales *ACM vie* y *ACM IARD*, *Suravenir Vie* y *Pérennité* que comercializan sus productos disponiendo para su distribución de las oficinas bancarias de *Credit Mutuel*. De la naturaleza de su negocio, cabe destacar la cartera de seguros generales, especialmente seguros de accidentes y de salud. En este aspecto, su volumen de negocio en seguros generales se aproxima a los 12.000 millones de francos, con una cuota de mercado cercana al 4 por ciento, en 1994. También se considera importante la cuota de mercado en seguros a largo plazo, alcanzando el 1,5 por ciento del total de mercado, en 1994. El matiz diferenciado en la estrategia de esta entidad *banco-aseguradora* es el volumen de primas correspondiente a seguros generales, inusual para una entidad de esta naturaleza.

En definitiva, la actividad de *bancassurance* está notoriamente presente en Francia. “ *De las once entidades de banca-seguros europeas que superaron un volumen de primas en 1995 de 1 millardo de dólares ocho eran francesas*” Actualidad Aseguradora (1997, pág. 37). No obstante, las posibilidades de crecimiento siguen latentes, pronosticándose que para el año 2000 esta actividad alcanzará el 60 por ciento de los seguros a largo plazo y con la pretensión de reducir el dominio de las aseguradoras tradicionales sobre el ramo de seguros no vida, ganando cuota hasta el 12 por ciento de este mercado asegurador. Por

último, cabe señalar que los bancos franceses se han acercado al seguro bajo diversas formas, destacándose la creación de filiales de seguros, acuerdos con compañías de seguros, intercambio de acciones, etcétera. En consecuencia, no existe una unanimidad de criterios que ultime los modos de competir.

### V.5.2 Bélgica

Otro mercado asegurador en el que la banca tiene un gran empuje es el mercado belga. En Bélgica, las entidades bancarias en su totalidad están comercializando productos del ramo vida, formando parte de su oferta financiera. El crecimiento de la *bancassurance* en Bélgica se ha debido no sólo, "... a un cambio en la cultura convencional de distribución, sino también al desarrollo de nuevos productos," (Steven, L.; 1996b, pág. 7). En este sentido, la oferta de productos vida se ha caracterizado por su flexibilidad<sup>118</sup>, productos mixtos de ahorro y previsión, por ejemplo pólizas de vida universal y pólizas vinculadas a unidades monetarias<sup>119</sup>.

En 1994, el grado de penetración de la *bancassurance* en productos individuales se estima en un negocio en torno al 19 por ciento del mercado asegurador, (cuadro V. 5). En cambio, su cuota en seguros generales no supera el 3 por ciento.

La estructura competitiva del mercado asegurador belga se caracteriza porque los principales bancos belgas poseen su propia aseguradora. En algunos casos los bancos actúan como mediadores y en otros casos suscribiendo e involucrándose directamente en el negocio asegurador. Por ejemplo, *Kredietbank* está representado a través de *Omniver* y *Omniver Vie*; *General Bank* en *Alpha Life*; *ASLK-CGER* mediante *ASLK-CGER Insurance* y *Banque Bruxelles Lambert*, a través de *BBL Life* y *BBL Insurance*. *Ippa Bank*, forma parte del grupo *Royale*

---

<sup>118</sup> Esta flexibilidad le permite al tomador realizar el pago de primas a intervalos irregulares y en cantidades variables.

<sup>119</sup> Las pólizas vinculadas a unidades monetarias permiten al tomador del seguro elegir la moneda en la que se invierte su capital.

*Belge*, que distribuye en su red de oficinas los productos de su matriz aseguradora.

En primer lugar, la estrategia de *bancassurance* desarrollada por la *Banque Bruxelles Lambert* se caracteriza por suscribir el negocio asegurador a través de sus filiales vida y no vida y por intervenir en el proceso de mediación actuando como broker para los productos de seguros. En cuanto a su intervención directa, la *Banque Bruxelles Lambert* actúa a través de su filial de vida *BBL Life* y su filial de seguros generales *BBL insurance*. *BBB life*, suscribió durante 1994 un volumen de negocio de 1.679 millones de francos belgas, comercializando y suscribiendo aproximadamente unas 16.000 nuevas pólizas de vida. El seguro no vida se centra, prioritariamente, en la cobertura de accidentes personales. En la otra función aludida, la *Banque Bruxelles Lambert* actúa como broker mediante *BBL Insurance Brokerage*, comercializando productos de las principales compañías de seguros independientes.

En el grupo *FORTIS*, la *bancassurance* es el eje central de la estrategia competitiva del banco. Su estrategia de *bancassurance* se sustenta en su red de distribución de *ASLK-CGER Bank* y en la aseguradora *ASLK-CGER Insurance*, integrada en la actividad bancaria. Los productos estrellas son los seguros a largo plazo, y la emisión de pólizas de seguros de vida *on line - en serie-*. Además, *FORTIS* posee *AG 1824*, una compañía mediadora dedicada a la distribución de productos a través de intermediarios independientes a clientes personales y a empresas. En este aspecto *FORTIS*, también, se inclina por una estrategia multicanal, considerando que los mediadores seguirán ejerciendo un papel fundamental en la distribución de seguros.

En el mercado asegurador belga, *Kredietbank* es líder en el terreno de la *bancassurance*. *Kredietbank* posee filiales vida y no vida. En concreto, *Kredietbank* y su holding *Almanj*, junto con *Fidelitas*, una compañía asociada, crearon en 1990 la aseguradora *NV Omniver Leven* para seguros de vida y *NV Omniver* para seguros generales, cuyas estrategias están orientadas a la distribución de productos aseguradores a través de su red bancaria, siendo el

único canal de distribución utilizado. En este caso, los empleados tienen la formación suficiente y específica para vender productos de seguros, respaldados por un responsable especializado en el negocio asegurador. Los mediadores son empleados al servicio del grupo, considerando las sucursales como centros de beneficios independientes y considerando, en la misma medida, tanto a productos bancarios como a productos aseguradores.

Los productos de *Omniver* se comercializan bajo la marca comercial de *Kredietbank*. Su oferta está integrada por pólizas de vehículos, pólizas de hogar, pólizas de hospitalización y productos vida. Se estima que "... alrededor del 40 por ciento de clientes de préstamos también se les vende una póliza de seguro de hogar, mientras que al 25 por ciento se les vende una póliza de seguro de automóvil " (Steven, L.; 1996b, pág. 86). Durante 1995, *Omniver Leven* vendió pólizas de seguros al 8,9 por ciento de la base de sus clientes, y su meta está en penetrar en torno al 15 por ciento de dicha base. En seguros generales, sin embargo, esta penetración en la base de clientes es menor, aproximadamente el 5 por ciento, planeando una mayor penetración para el año 2000, en torno al 10 por ciento del mercado.

En síntesis, la actividad de *bancassurance* desarrollada en Bélgica gana mercado a las entidades aseguradoras independientes y mantiene buenas expectativas sobre todo en seguros a largo plazo.

### **V.5.3 Alemania**

En Alemania, como en otros países, el sistema estatal de pensiones, financiado en su mayor parte por el método de reparto, se ve gravemente afectado por la evolución demográfica y el envejecimiento de la población. Sin embargo, el panorama de las relaciones entre las instituciones bancarias y aseguradoras es diferente. Estas relaciones están basadas en la mayoría de los casos en el intercambio de acciones. En este mercado, catalogado en cuarto lugar en el ranking mundial, son pocos los bancos que han creado sus propias compañías de seguros. En este sentido, la principal relación estratégica está

basada en la distribución de pólizas de seguros a través de las redes bancarias. A cambio, las redes de ventas de las compañías de seguros actúan como distribuidores de los propios productos financieros del banco.

Así pues, en 1994, la penetración de la actividad de *bancassurance* en el mercado alemán se estima en el 7 por ciento en productos a largo plazo individual, ramo vida, frente al escaso nivel de penetración en los productos no vida, estimado en el 2 por ciento del mercado asegurador no vida, cuadro V.5. No obstante, en el horizonte del año 2000, se espera que esta penetración se incremente en torno al 14 y 4 por ciento para productos a largo plazo y seguros generales, respectivamente. De conformidad con lo anterior, se deduce que la versión de *bancassurance* predominante en otros países europeos no ha sido aceptada como modelo competitivo en el mercado asegurador alemán. En este sentido, los bancos alemanes han mostrado reticencias en tomar iniciativas en el campo de la *bancassurance* y en opinión de Steven, L. (1996b, pág. 23) "... no se prevé cambios sustanciales al respecto en un futuro próximo".

No obstante, a continuación, subrayaremos algunas de las estrategias desarrolladas en el mercado asegurador alemán respecto a los modelos de *bancassurance*. Los bancos comerciales, (*Bankgesellschaft Berlin* que opera bajo la marca comercial *Berliner Bank*), por ejemplo, han formado una sociedad con la compañía de seguros *Gothaer*. A través de esta compañía se comercializan tanto los seguros del ramo de vida como los seguros generales personales del ramo no vida. En contrapartida, algunos productos bancarios específicos del *Berliner Bank*, por ejemplo los créditos hipotecarios y comerciales, se comercializan a través de los canales de ventas de *Gothaer*.

Otro ejemplo de estrategia empresarial es la emprendida por el *Deutsche Bank*. Este banco ha creado su propia compañía independiente de *bancassurance*. La compañía de seguros *DB Leben* incrementó su nuevo negocio de seguros de vida en torno al 20 por ciento durante 1994 y los centros de asesoramiento en seguros tuvieron una buena receptividad por parte de los clientes. En este caso también se produce una relación recíproca, los productos

bancarios son vendidos por la red de distribución de la aseguradora. Actualmente, el *Deusthce Bank* está interesado en desarrollar su estrategia aseguradora mediante la adquisición de compañías de seguros por las halagüeñas expectativas de beneficios que se vislumbran en el mercado asegurador alemán.

Respecto a las cajas de ahorros alemanas, las *Sparkssen* alemanas, trabajan en estrecha relación con las compañías de seguros del sector público. Esta relación tipifica el concepto de *Allfinanz*. Las aseguradoras proporcionan a los bancos una gama de productos de seguros para la venta a través de sus sucursales, y paralelamente la red de agentes de las aseguradoras ofrece productos bancarios. Estos acuerdos son realizados en exclusividad, evitando de esta manera la venta de productos de la competencia.

Esta estrecha relación está organizada según Philippe, M. A. (1991, pág. 15) a partir de los siguientes pilares: “

- “ *Formación común de las redes en los productos de ambas entidades.*
- *Informáticas y ficheros de clientes comunes, únicos o conectados.*
- *Sistematización de las relaciones entre las redes en el marco de una oferta global al asegurado.*
- *Ventas cruzadas sistemáticas.*
- *Creación de productos comunes integrados.”*

En este mercado, cabe reseñar las estrategias desarrolladas por las cooperativas de crédito alemanas. Éstas están agrupadas bajo la *Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)*. Este grupo, junto a las



cajas de ahorros, constituye el otro pilar de la estrategia de *Allfinanz* desarrollada en Alemania. Las cooperativas de créditos en su mayoría están unidas al grupo asegurador *R&V*, que también es parte del sistema financiero cooperativo, y figura entre las primeras aseguradoras del mercado alemán. En este sentido, a las cooperativas de crédito asociadas a *R&V* se les proporciona una gama completa de productos de seguros, incluyendo los seguros de vida y pólizas de seguros generales. Las cooperativas de crédito como canal de distribución alcanzan una distribución del 83,5 por ciento de sus primas de vida<sup>120</sup>. En seguros generales, en cambio, su distribución gira en torno al 55 por ciento de las primas no vida.

En conclusión, las vinculaciones entre los principales bancos comerciales y compañías de seguros en Alemania son diferentes al resto de los países, los bancos aún no se han decidido firmemente por la creación de sus propias filiales de seguros, siguiendo el modelo de otros bancos europeos.

#### **V.5.4 Italia**

El contexto italiano es muy distinto al alemán. En Italia, los principales bancos tienen en vigor una estrategia de *bancassurance*, tanto para los seguros a largo plazo – seguros de vida- como para los seguros generales. Asimismo, las entidades *banco-aseguradoras* han logrado penetrar en el mercado al por menor, compitiendo con cuentas de ahorro y bonos del gobierno. En este sentido, la penetración de la *bancassurance* en el mercado de seguros italiano ha sido creciente. La cuota de mercado consignado para las entidades *banco-aseguradoras* italianas es del 20 por ciento en seguros a largo plazo individual, negocio compuesto principalmente por primas únicas con un 34 por ciento del total de los seguros vida (cuadro V.4). En seguros generales, sin embargo, las entidades *banco-aseguradoras* italianas no desarrollan ninguna actividad aseguradora, su cuota de penetración es nula.

---

<sup>120</sup> Existen 2.658 cooperativas de créditos, con más de 20.000 sucursales.

Al contemplar los ejemplos de estrategias adoptadas en el mercado italiano prevalece un doble enfoque: primero, el establecimiento de filiales por parte de algunos bancos y, segundo, la asunción del papel de mediador, por parte del banco, en la distribución del seguro. Por ejemplo, el negocio asegurador de la *banca commerciale italiana*, en seguros de vida, está articulada a través de *Assiba Assicurazioni*, una compañía de propiedad conjunta de *Assicurazioni Generali, Ras, y Toro Assicurazioni*. El hecho de que participe en un 20 por ciento de su capital le convierte en un agente más que en una entidad *banco-aseguradora*. Los pilares sobre los que se fundamenta la actividad de *bancassurance* son el empleo de las redes bancarias y la concepción o diseños de productos<sup>121</sup> aseguradores para ser comercializados exclusivamente a través del canal bancario.

Sin embargo, *Banca di Roma*, ante el advenimiento de la *bancassurance* ha reaccionado creando una sociedad con el grupo asegurador *INA*. Según este acuerdo, *INA y Assitalia*, la filial de no vida del grupo, se arrogan el derecho a utilizar las sucursales del banco para comercializar sus productos vida y no vida. En contraprestación, la *Banca di Roma* consigue acceso a las redes aseguradoras para distribuir sus productos bancarios, desarrollándose una situación de *allfinanz* en el mercado italiano.

Otros ejemplos concernientes a la actividad de *bancassurance*, en el mercado asegurador italiano, son los de las cajas de ahorros. La *Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde (Cariplo)*<sup>122</sup>, por ejemplo, ha entrado en el mercado de *bancassurance* en 1992 mediante la creación de *Carivita*, efectuando una estrategia de innovación de productos de seguros distribuidos por las redes de las cajas de ahorros.

---

<sup>121</sup> Productos flexibles, en el que el asegurador tiene margen para decidir tanto la forma de los pagos como la cuantía.

<sup>122</sup> Dispone de más de 12.000 sucursales.

En este sentido, Steven, L. (1996b, pág. 39) argumenta que "... los consumidores italianos también son cada vez más sofisticados en sus hábitos financieros, hay muchas posibilidades de que este proceso continúe en adelante" Además, según los datos del cuadro V.4 las perspectivas relativas a la *bancassurance* en Italia parecen ser buenas, como consecuencia de la reforma de las pensiones introducida y de la demanda de seguridad privada complementaria para la vejez.

### V.5.5 Holanda

El mercado asegurador holandés, sin embargo, está considerado como un modelo excepcional de desarrollo de la actividad de *bancassurance* en el contexto europeo. En este sentido, ha sido tal el nivel de integración de algunas de las principales aseguradoras que se ha producido un proceso de *bancassurance* consistente en comercializar productos bancarios a través de sus intermediarios de seguros, es decir se ha invertido el proceso estratégico. Este hecho crea dificultades para precisar y delimitar nítidamente la actividad de *bancassurance* en Holanda.

La noción de *bancassurance* holandesa, por tanto, constituye una excepción a la de otros países europeos, pues considera como *bancassurance* el negocio vendido a través de sucursales bancarias sin tener en cuenta la propiedad de la compañía de seguros<sup>123</sup>. Asumiendo, por tanto, este matiz diferenciador, la penetración de *bancassurance* en Holanda se estima en un 18 por ciento de las nuevas primas individuales a largo plazo y en un 15 por ciento de seguros generales personales. Al final de la década se prevén buenas expectativas, prosiguiendo su expansión hasta alcanzar el 20 por ciento del negocio en seguros generales personales – no vida - y el 30 por ciento en seguros a largo plazo individual – ramo de vida -.

---

<sup>123</sup> El problema radica en que los grupos financieros son propiedad de una o varias aseguradoras que distribuyen a través de intermediarios autónomos, además de las sucursales bancarias u otros canales. Por lo que la definición de *bancassurance* es posible que se extienda a todas las operaciones controladas por el grupo.

En el plano empresarial, podemos abordar algunas de sus estrategias competitivas más relevantes. En particular, cabe resaltar las operaciones de seguros realizadas por *ING* que forman parte fundamental de la estrategia de servicios financieros al por menor. En 1994, *ING* operaba con 16 compañías de seguros, destacando *Nationale-Nederlanden Leven*, *Nationales-Nederlanden Algemene*, *Postbank*, *RVS* y *Tiel*, con un elemento en común, la utilización de las sucursales bancarias de *ING* para la comercialización de los productos de seguros de estas compañías. No obstante, el grupo utiliza un sistema de distribución integrado por múltiples canales, incluyendo intermediarios independientes y marketing directo. Respecto a las aseguradoras del ramo no vida, la compañía *Postbank* está potenciando y ampliando su gama de productos para su distribución por el canal bancario.

La estrategia de *Allfinanz de Rabobank* se basa en la propiedad de la compañía de seguros *Interpolis*, cuyas ventas ascendieron a 11.678 millones de florines, figurando en quinto lugar dentro del mercado de seguros a largo plazo-seguros vida- con una cuota del 5,1 por ciento de primas suscritas en el año 1994.

En este sentido, en 1994, dos tercios del negocio asegurador fue vendido a través de las sucursales de *Rabobank*. Asimismo, *Rabobank* actúa como mediador de determinados productos; por ejemplo, productos relacionados con hipotecas y pólizas de vida universales, comercializadas en nombre de otras compañías de seguros que no pertenecen al grupo. En el ramo de seguros generales, *Interpolis Schade* e *Interpolis Zor*, son las principales compañías de seguro del grupo, con una cuota de mercado del 4,9 por ciento para el mismo año (Steven, L. 1996b).

Otro ejemplo empresarial que acomete la actividad de *bancassurance* es el de *Fortis*, un conglomerado internacional de servicios financieros. *Fortis* está dividido en las siguientes unidades de negocio: *VSB* banca al por menor, *Banca comercial*, Banca de apoyo, Fortis inversiones, AMEV pensiones y Asistencia médica, Líneas Comerciales de Seguros y AMEV Líneas Personales de Seguros.

Respecto a su estrategia, el grupo *Fortis* desarrolla el concepto de *Allfinanz*. *El grupo no percibe un canal de distribución exclusivo para el seguro, sino un empleo intensivo y múltiple de los canales de distribución para todo el grupo, con una planteamiento de integración de servicios financieros.*

En suma, la *bancassurance* en el mercado asegurador holandés constituye una excepción, no sólo por que se ha invertido el proceso estratégico, también por el volumen de negocio suscrito en el ramo no vida.

#### **V.5.6 Suecia**

En la misma dirección estratégica anterior se revela el mercado financiero-asegurador sueco. Este mercado se caracteriza por la tendencia de crear servicios financieros integrados, ofreciendo conjuntamente productos de seguros y productos financieros. Ante la amenaza del desarrollo e implantación de la *bancassurance*, las compañías de seguros tradicionales han reaccionado estratégicamente de un modo agresivo estableciendo sus propias operaciones bancarias. Este hecho de penetrar en áreas de negocios bancarios se justifica por las sinergias que existen entre los productos de ahorro de las compañías de seguros, la banca y las oportunidades de "marketing cruzado", que pueden explotarse a partir de las bases de clientes y el deseo de fidelizar a la clientela abasteciendo todas sus necesidades financieras.

Desde el aspecto cuantitativo, la actividad de *bancassurance* está evaluada en el cuadro V.4. Se estima que la penetración de las entidades *banco-aseguradoras* en el mercado de seguros individuales a largo plazo se fija en torno al 20 por ciento. En cambio, el interés de las entidades banco-aseguradoras por comercializar seguros generales es prácticamente nulo.

Entre las estrategias empresariales adoptadas cabe destacar como modelo representativo el seguido por *Skandia*. Este grupo asegurador sigue el modelo de *assurfinance*, es decir, el de crear su propio banco. En efecto, *Skandia* crea *Skandia banken*, con el que amplía su gama de productos de ahorro

ofreciendo depósitos bancarios, productos de financiación y operaciones de títulos-valores. En este mercado, la actividad de *bancassurance* está menos desarrollada debido a la existencia de un mercado menor y por el interés creciente de las compañías de seguros por controlar a la banca.

### **V.5.7 Reino Unido**

Analizando la situación de *bancassurance* desarrollada en el Reino Unido advertimos, en primer lugar, los siguientes hechos relevantes. La participación relativa en el negocio de seguros a largo plazo se estima en torno al 15 por ciento y solamente en el 1 por ciento para las primas brutas de seguros generales personales. No obstante, el porcentaje de mediación a través del canal bancario es superior, al contemplar, adicionalmente, la distribución efectuada a través del canal bancario. Se espera un incremento para el año 2000 que sitúe el negocio del seguro vida en el 24 por ciento y el de no vida en el 5 por ciento.

En la actividad de *bancassurance*, en el Reino Unido, según Rala, M. Z. (1994, pág. 123) comprobamos que "*... el problema demográfico y las desgravaciones fiscales en favor de los seguros de vida y jubilación, han desplazado el ahorro de los individuos de los tradicionales productos bancarios hacia los seguros. Los bancos han reaccionado creando sus propias compañías o participan en su capital*". En cambio, un factor desincentivador del auge y expansión de la actividad de *bancassurance* en el Reino Unido es la fuerza que tienen los asesores financieros independientes, unido al alto nivel de sofisticación financiera de los consumidores ingleses que prefieren servicios específicos antes que los servicios financieros integrados. Antes de 1996, los brokers y asesores financieros independientes comercializaban el 50 por ciento de los productos de jubilación y pensiones y las " Building Societies" comercializaban una parte importante de los seguros de vida.

Además, el éxito de los *banco-aseguradores* en el negocio de primas únicas se explica por las sinergias que dichas pólizas tienen con los productos tradicionales de ahorro y de inversión. Así pues, todos los bancos comerciales del

Reino Unido han creado sus propias filiales de seguros a largo plazo, a excepción del *Bank of Socthlant*, que es cautivo de la *Standar Life*, la mayor mutua de seguros de vida. Sin embargo, ninguna institución bancaria posee una aseguradora que suscriba todos los riesgos generales personales - no vida -.

Como ejemplo de estrategias empresariales a considerar, destacamos *Abbey National* que posee *Abbey National Life* y *Scottish Mutual*, ésta opera desde 1993 y, además, actúa como agente afecto de *Fiends Provident*. El objetivo de la compañía de seguros es convertirse en un proveedor de productos de bajo coste, compartiendo servicios integrados con *Scottish Mutual*, por ejemplo los sistemas informáticos, la gestión de inversiones, los servicios de contabilidad y los servicios técnicos-actuariales. Simultáneamente, otros objetivos son la mejora del servicio al cliente, y añadir productos vida a su oferta financiera. En seguros generales ha formado una *joint-venture* con *Commercial Unión*, con el propósito de canalizar los productos de seguros generales a través de sus redes.

Otra estrategia de *bancassurance* a destacar es la desarrollada por *Barclays Bank*. Las operaciones de *bancassurance* están realizadas por *Barclays Financial Services*, que realiza actividades de vida, pensiones, seguros generales, gestión de patrimonios y servicios de intermediación en bolsa para particulares.

Entre las características de *Barclays Life* destacamos la remuneración del personal. Esta remuneración es satisfecha mediante sueldos, diferenciándose del sistema de remuneración por comisión. En concreto, el personal recibe un salario base más una parte variable basada en la calidad en el procesamiento del negocio e índices de perseverancia. La función del banco se circunscribe a instruir adecuadamente su labor.

En lo relativo a seguros generales, *Barclays* opera a través de su filial *Barclays Insurance Services*. La distribución de los seguros generales se lleva a cabo a través de la red de sucursales de la banca, manteniendo un negocio cruzado con los préstamos hipotecarios.

Otros ejemplos que destacamos son los desarrollados por la aseguradora *Halifax Life* perteneciente a la entidad bancaria y *Midland Bank* que está representado en el mercado de *bancassurance* por su filial *Midlan life*. La primera, *Halifax*, que ofrece una amplia gama de inversiones a sus clientes, y la segunda vende sus productos a través de las redes del banco y complementan su oferta financiera con objeto de fidelizar la clientela. Los productos incluyen seguros de vida, productos relacionados con el ahorro y las inversiones, pensiones individuales y seguros mixtos de hipotecas. En la oferta no vida, los productos los suministran las aseguradoras con las que *Midland bank* posee acuerdos, entre las que se incluye *Griffin Insurance*. En este sentido, la estrategia de *Midland* consiste en negociar acuerdos globales con compañías de seguros con objeto de cubrir las necesidades de seguros de sus clientes, comercializando bajo su marca comercial y, con respecto a la distribución, utiliza una estrategia multicanal, cuyo principal componente es la red de sucursales.

En síntesis, la respuesta de los principales bancos a las nuevas condiciones del entorno ha sido similar al resto de países: creando sus propias filiales y actuando como intermediarios en la distribución del seguro.

#### **V.5.8 Características de las relaciones banca-seguros en Europa**

De acuerdo con la exposición del apartado anterior, cabe destacar que, actualmente, el mercado europeo más consolidado es el francés para los seguros de vida, con una cuota del 55 por ciento de las primas. Otro mercado asegurador que alberga buenas expectativas de desarrollo y crecimiento en la actividad de *bancassurance* es el italiano. Sin embargo, la penetración de las entidades *banco-aseguradoras* europeas en seguros generales es de escasa relevancia. Únicamente en Holanda se aprecia una mayor participación en este ramo, en torno al 15 por ciento del mercado en 1994. Los restantes países no superan la cuota del 5 por ciento de penetración en sus respectivos mercados, y en otros el grado de actividad de la *bancassurance* es nulo, por ejemplo, en Italia y Suecia. Por otro lado, las estrategias de *bancassurance* se diferencian considerablemente



de un país a otro e incluso, dentro del propio país, de un banco a otro, (cuadro V.5).

La intervención de los bancos en el área de seguros se realiza bajo distintas formas. Por ejemplo, la creación de servicios financieros integrados<sup>124</sup>, la modalidad de *Allfinanz*, o de *assurfinance* se acomete, principalmente en Suecia, Holanda y Alemania. En cambio, los bancos poseen la facultad de actuar como agentes de seguros, es decir, como mediadores o brokers<sup>125</sup>. Esta intervención está presente en la mayoría de los países como Bélgica, Francia, Holanda y Reino Unido. Otra alternativa es la presencia de agentes de seguros en los establecimientos bancarios, dispuestos para la venta de seguros individuales a clientes y empleados. Esta forma de proceder se acomete en Alemania, Francia, y Reino Unido.

---

<sup>124</sup> Nos referimos a servicios financieros integrados cuando se ofrecen conjuntamente productos bancarios y aseguradores.

<sup>125</sup> Es decir, a través de sus empleados venden los productos de seguros.



CUADRO V.5		
VISIÓN COMPARATIVA DEL MOVIMIENTO BANCASSURANCE EN LOS PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS (con respecto a su posición en el mercado de vida y no vida)		
Países	Mercado de vida	Mercado no vida
Francia	Los banco-aseguradores franceses están entre los líderes de seguros de vida.	Los bancos están entrando muy agresivamente, creando sus filiales.
Bélgica	La mayoría de los principales bancos posee su propia filial. Un mayor crecimiento del mercado debería beneficiar a las banco-aseguradoras.	Muchos bancos han creado sus filiales y persistirá esta opción.
Alemania	Deutsche Bank y Citybank son los principales entidades que realizan bancassurance. Otros bancos tienden a actuar solo como distribuidores.	El allfinanz se manifiesta en acuerdos de distribución. Las cooperativas de créditos y las cajas de ahorros son importantes.
Italia	Las banco-aseguradoras están ganando cuota de mercado rápidamente, es uno de los mercados con más potencial.	Unos pocos bancos están creando filiales de no vida.
Holanda	Los servicios financieros integrados son habituales; ING es el principal de los grupos integrados	Las ventas de seguros no vida por oficinas bancarias son significativas.
Suecia	Tres entidades banco-aseguradoras se han convertido en miembros destacados del mercado.	Los bancos suecos todavía deben mostrar interés en este mercado, muy competitivo.
Reino Unido	Los grandes bancos poseen sus propias filiales aseguradoras.	Pocos bancos tienen sus propias entidades suscriptoras. La mayoría prefiere actuar como intermediarios en la distribución.

Fuente: Elaboración propia



En cuanto a la principal forma de intervención es la de considerar la propiedad de una aseguradora por parte del banco. Por tanto, los bancos europeos han extendido sus propias líneas de producto más que adquirir compañías de seguros. Esta estrategia pretende aumentar la capacidad operativa de la red de sucursales del banco y las ventas cruzadas y también reflejar los problemas estratégicos y de gestión que aparecen en sus diferentes actividades y que implican necesariamente la fusión de culturas corporativas diferentes (Gardener, E.P.M y Molyneux, P.; 1995, pág. 104). Esta situación está bastante extendida en Bélgica, Francia, Reino Unido. A excepción de Alemania y Holanda, cuyos mercados están basados en un sistema de distribución integrado por múltiples canales.

En cambio, la situación contraria, es decir, el caso de que las compañías de seguros sean propietarias de un banco, se establece principalmente en Holanda, Suecia y Reino Unido. Otra forma, por parte del banco, es la de incorporar productos de seguros para promover servicios financieros. Esta modalidad se desarrolla principalmente en Italia.

También, el crecimiento de la *bancassurance* en Europa, no sólo se ha debido a un cambio en la distribución, sino también al desarrollo de nuevos productos, por ejemplo, en Bélgica. En este sentido, se ha observado que “... *las entidades de banca-seguros europeas utilizan su acceso a un canal de distribución de bajo coste para crear productos relacionados con el ahorro muy competitivos*” (Storrie, T.; 1997a, pág. 5). En el terreno de los seguros no vida, preferentemente se ha optado por desarrollar la *bancassurance* bajo el acuerdo o *joint-venture*, antes que penetrar creando o adquiriendo filiales aseguradoras.

Otra tendencia ha sido la respuesta dada por las compañías de seguros a ante la amenaza de la *bancassurance*, adentrándose en el terreno bancario y estableciendo sus propias operaciones, por ejemplo en Suecia y Alemania. Esta ofensiva estratégica se produce en mercados aseguradores más desarrollados y en aquellos países cuyas aseguradoras disponen de una red aseguradora muy

calificada, con una sólida imagen de marca. En definitiva, para el futuro se espera . *“... que los bancos europeos continúen diversificando sus estrategias de distribución. Esfuerzos más concertados por penetrar en el mercado de seguros generales personales, y una gama de productos de seguros a largo plazo más complejos, supondrán que los bancos tendrán que utilizar a la fuerza otros mecanismos de distribución, aparte de la red de oficinas,”* (Steven, L.; 1996a. pág. 7). En definitiva, se está consagrando en Europa una nueva forma de competir, un movimiento estratégico caracterizado por la relación de dos actividades que surge en respuesta al entorno y con el objetivo de competir en el mercado asegurador.

## V.6 Conclusiones

Al comienzo de este capítulo planteábamos que las relaciones banca-seguros surgen como una respuesta estratégica a las transformaciones del entorno. Nuestra misión ha sido la de poner de manifiesto la interdependencia existente entre el entorno y el acercamiento banca-seguros, teniendo como referencia el panorama español y europeo.

Considerando estas transformaciones, los aspectos legislativos han contribuido de manera notoria a la implantación y desarrollo de las relaciones banca-seguros, tanto en España como en Europa. En efecto, la posibilidad ofrecida por la legislación a favor de la distribución del seguro por redes bancarias ha supuesto un impulso en el inicio de estas relaciones. Esta posibilidad, también, ha surgido en virtud de cambios más generales procedentes de un entorno de liberalización con consecuencias en los sistemas de distribución. El cambio legislativo, en definitiva, no hace más que recoger formalmente esta realidad, en la que se asume un nuevo marco de distribución.

Otro aspecto que impulsa esta relación es el contemplado desde la posición del cliente. Sus cambios culturales han actuado de un modo favorable en el proceso de acercamiento entre banca y seguros. En este sentido, las instituciones tratan de disponer de todos los servicios financieros desde una única fuente proveedora y satisfacer necesidades específicas que reúnan previsión y rentabilidad. Esta situación, también, ha estado presente en países como Francia, España, Italia, Bélgica, etcétera. En definitiva, el cambio en la distribución y el fomento de nuevos productos han promovido el desarrollo de estas relaciones.

En esta realidad han influido factores como la progresiva eliminación de las barreras de entrada, la reducción de las tasas de ahorro de las familias, el crecimiento demográfico y el envejecimiento de la población, que junto a una preocupación general, tanto en España como en Europa, por los sistemas públicos de pensiones ha deparado una mayor responsabilidad individual sobre la jubilación. La reducción de las tasas de ahorro, por ejemplo, ha hecho del seguro

una alternativa de ahorro que compite con los tradicionales productos bancarios, en ocasiones favorecida por las exenciones fiscales.

En muchos países como Francia, España y el Reino Unido, las relaciones banca-seguros se han planteado a raíz de un problema demográfico y por la incertidumbre de los sistemas públicos de pensiones. En definitiva, un conjunto de factores externos que han actuado de catalizadores en el acercamiento entre las instituciones aseguradoras y bancarias.

Esta relación ha estado determinada por otras condiciones específicas como la situación competitiva y sectorial de las instituciones. En España, la situación sectorial manifiesta aspectos favorables para acometer esta relación, porque permite a cada institución alcanzar distintos objetivos estratégicos. Los objetivos perseguidos por los bancos están relacionados con ofrecer una gama completa de servicios financieros y aseguradores para mantener un mayor grado de fidelización de los clientes. En cambio, los objetivos de las aseguradoras se enlazan más con la posibilidad de utilizar de un modo eficaz el canal de distribución para acceder a nuevos segmentos de mercado.

Además de los factores externos y sectoriales, este acercamiento también lo sustenta un ámbito de complementariedad empresarial. En efecto, las actividades de banca y seguros se complementan en el uso de la red de distribución, personal, tecnología, etc., y/o se complementan en su desarrollo comercial.

Sin embargo, este acercamiento estratégico no ha estado del todo exento de inconvenientes los cuales limitan su desarrollo. En particular el choque cultural entre dos empresas, con tecnología y conocimientos muy distintos frenan esta relación. En este sentido, se alude a la escasa formación del personal bancario en productos de seguros y a un desconocimiento en el desarrollo de sus técnicas de comercialización. En definitiva, cabe afirmar que la relación banca-seguros es un movimiento estratégico en respuesta a los cambios del entorno.



## Capítulo VI

# **El movimiento de *bancassurance* en España: diversidad estratégica**



## VI.1 Introducción

La cooperación banca-seguros como movimiento estratégico asegurador nace a modo de respuesta a los cambios del entorno. Las posibilidades estratégicas de acometer este movimiento de cooperación son diversas y en este capítulo abordamos las distintas opciones de *bancassurance*, concebidas en función del proceso de acercamiento acometido entre las actividades de banca y de seguros, y atendiendo a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Desde una perspectiva teórica, la primera posibilidad surge del proceso de integración o acercamiento "hacia delante", implicando a las redes bancarias en la distribución del seguro, dando lugar a una orientación estratégica de índole comercial. La segunda posibilidad se basa en conseguir una integración dirigida "hacia atrás", con la idea de incorporar la actividad aseguradora en la cadena de actividades de la entidad bancaria, en la que el seguro forme parte de la estructura del banco. En este caso, el proceso de acercamiento delimita una nueva orientación corporativa y competitiva, tanto en el ámbito de la producción como en el ámbito de la distribución del seguro.

Estos enfoques son planteados en función de los objetivos del banco en su dedicación a la actividad aseguradora y los del seguro en su conexión con la banca como canal de distribución. Desde un punto de vista estratégico, esta diversidad la hemos de plantear a través de una doble posición competitiva: la posición del banco como un canal asegurador más y la posición del banco como entidad con capacidad para producir seguros.

De conformidad con lo anterior, el análisis estratégico de la *bancassurance* se dirime, básicamente, en una doble vertiente: una estrategia basada en la utilización de sucursales bancarias como prolongación competitiva de la actividad aseguradora, con una clara orientación hacia el ámbito producto-mercado; y una segunda vertiente que plantea la *bancassurance* como actividad aseguradora "por sí misma", diferenciándose de los planteamientos corporativos y competitivos tradicionales. Este último enfoque supone una nueva dirección estratégica de

carácter corporativo que se concibe a partir de un mayor grado de acercamiento hasta llegar a la total integración de la actividad aseguradora como negocio del banco, compartiendo, además de la distribución, otras tareas de soporte (por ejemplo, el empleo de tecnologías, habilidades y conocimientos del banco aplicados al desarrollo del seguro). En definitiva, nuestros planteamientos conciernen tanto a los procesos de producción como a los sistemas de distribución del seguro.

La *bancassurance* como estrategia de distribución contempla una oferta competitiva para facilitar la distribución de los seguros. Por su parte, el enfoque corporativo de *bancassurance* se caracteriza, además de por ofrecer productos de fácil mediación por la innovación.

El capítulo contempla los principales modelos de desarrollo que articulan la diversidad de este movimiento estratégico, y que responden a las diferentes interpretaciones que se desarrollan bajo la denominación de *bancassurance*. El espectro a considerar abarca desde una participación del banco como broker o agente en la distribución del seguro, a una posición totalmente comprometida, que se produce cuando el seguro está integrado plenamente en la estructura del banco y participa como un nuevo negocio, bajo las dimensiones competitivas de la entidad bancaria.

Paralelamente, abordamos los ejemplos más representativos de *bancassurance* desarrollados en el mercado asegurador español, prestando atención a los principales aspectos en los que se basan las distintas estrategias empresariales. Nuestra intención es detectar las tendencias y, de este modo, verificar los postulados teóricos en los que nos basamos para interpretar el movimiento estratégico de la *bancassurance*.

El capítulo, también, recoge una interpretación cuantitativa de cada vertiente, teniendo presente sus objetivos estratégicos. Como estrategia de negocio tratamos de evaluar el dominio corporativo de la *bancassurance* a través del grado de penetración en el mercado asegurador y, como estrategia de

distribución, tratamos de evaluar el volumen de negocio distribuido por las redes bancarias.

Finalmente, hemos tratado de inferir las implicaciones económicas, empresariales y de mercado que depara la implantación estratégica de la *bancassurance*, que serán expuestas a modo de conclusiones finales. En otras palabras, nuestro propósito es el de fundamentar y describir la diversidad estratégica de la *bancassurance* en nuestro país. En una primera orientación, el banco actúa como canal asegurador y, en la segunda, el banco actúa como productor del seguro, no directamente, puesto que le está prohibido, sino creando o adquiriendo una filial aseguradora.

## **VI.2 Posibilidades estratégicas de la *bancassurance***

### **VI.2.1 Formulación estratégica y sinergia**

De la relación y cooperación entre banca y aseguradoras abordamos, a continuación, la formulación estratégica. La mayoría de estos movimientos de diversificación se apoya en algún tipo de efecto sinérgico. En otras palabras, las empresas deberán diversificarse siempre y cuando dispongan de algunas de las competencias necesarias o distintivas para llevar a cabo otra actividad. Como resultado se crea una empresa diversificada con nuevas capacidades que origina potencialidades de mejora en su rentabilidad y resultados, a través de actividades funcionales interrelacionadas (Durán, J.J.; 1993, pág. 113).

En efecto, la elección de una forma determinada de diversificación o de relación descansa en la existencia de algún tipo de sinergias entre las competencias de la banca y las competencias exigidas para desarrollar el seguro (Menguzzato, M; Renau, J.J.; 1993, pág. 257). Los efectos sinérgicos determinarán, por tanto, la intensidad, la dirección y el modo de articular este acercamiento estratégico entre bancos y aseguradoras.

En consideración con lo anterior, la diversidad estratégica en *bancassurance* cabe formularla tras evaluar, previamente, la incidencia del efecto sinérgico en cualquier eslabón de la cadena de valor de la actividad aseguradora. Estos efectos operan, básicamente, en dos direcciones: la primera tiene lugar, según Bueno, E. (1996, pág. 317), cuando se produce la "*... incorporación de un producto, mercado, tecnología u organización nueva, la empresa puede notar un gran empuje a sus ventas, por la explotación de una oportunidad estratégica*". Estas sinergias denominadas de "salida" tienen una naturaleza claramente comercial o de marketing y surgen de la utilización conjunta de canales de distribución, publicidad, técnicas de ventas o personal comercial. En la segunda dirección se identifican sinergias en el ámbito operativo, es decir "*... aquellas que se producen a lo largo del desarrollo de las actividades incorporadas a las empresas por ventajas en los costes*" (Bueno, E.; 1996, pág. 318). Éstas se

consiguen con un mejor aprovechamiento de las capacidades productivas de las empresas, por ejemplo, mediante el empleo conjunto y eficiente de instalaciones, personal técnico y administrativo, transferencias de I+D, mejora de productos, etcétera.

El cuadro VI.1 recoge los planteamientos estratégicos que surgen de la relación banca-seguros en respuesta a los distintos efectos sinérgicos. La combinación de estos efectos define el alcance y el carácter de la diversificación tanto horizontal como vertical del seguro en su relación con la banca o viceversa.

El primer supuesto estratégico se formula tras considerar simultáneamente un “fuerte” efecto sinérgico en ambas direcciones, es decir, tanto de salida como en el nivel operativo. A partir de ahí, las entidades aseguradoras tendrán interés por cooperar, integrar y ampliar su actividad a diversos negocios del ámbito financiero, aprovechando sus capacidades y recursos, tales como la estructura financiera, los recursos humanos, las tecnologías incorporadas, las redes de distribución, etc., con el fin de beneficiarse de las denominadas economías de gama o de diversificación. En este supuesto, la formulación estratégica nos conduce a plantear la constitución de grupos financieros a partir de grupos aseguradores.





CUADRO VI.1.  
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES BANCA-SEGUROS  
(Según el efecto sinérgico)

Efecto sinérgico		Estrategia desarrollada		Observaciones/ejemplos
Salida	Operativo			
Fuerte	Fuerte	Diversificación horizontal mediante crecimiento interno asegurador	Constitución de grupos financieros a partir de grupos aseguradores. Integración vertical con entidades bancarias.	Constitución de grupos financieros a partir de grupos aseguradores. Ejemplos: grupo Mapfre Integración vertical con entidades bancarias, grupo Euroseguros
Fuerte	Débil	Diversificación por adquisición o establecimientos de acuerdos comerciales.	Acuerdos de colaboración entre banca y aseguradoras.	Ejemplo Grupo Vitalicio, propiedad mayoritaria de Banesto. Aurora Polar propiedad mayoritaria del B,B,V.
Débil	Fuerte	Crecimiento interno y externo. Diversificación en horizontal y en vertical.	Nuevas actividades como ampliación a Fondos de pensiones y Fondos de inversión	Barclays, Bansabadel, Génesis, Bankinter Vida.

Fuente: Bueno Campos (1996). Elaboración propia.



La constitución de estos grupos aseguradores-financieros se realiza mediante un desarrollo horizontal y vertical de las actividades con base a una estrategia producto-mercado, desplegada tanto por crecimiento interno como externo. Se trata de un grupo empresarial cuya matriz es una entidad aseguradora y que amplía su oferta al segmento financiero con la incorporación – mediante creación o adquisición- de entidades bancarias, financieras, mediadoras, etc., aprovechando las capacidades y sinergias derivadas de la integración. Un ejemplo de este tipo de desarrollo estratégico es el grupo Mapfre.

En este supuesto de efectos sinérgicos favorables, también, contemplamos la formulación de una estrategia de integración "hacia atrás", que considera la integración de la actividad aseguradora en una entidad bancaria, aprovechando las capacidades o potencialidades del banco. En esta dirección, los efectos sinérgicos de salida y operativos son más claros cuando la aseguradora surge del desarrollo interno del banco, apoyándose en su base tecnológica y comercial (Salas, V.; 1991, pág. 27). En el mercado asegurador español existe un gran número de aseguradoras que son ejemplos representativos de este tipo de planteamiento, en el que la actividad aseguradora surge por desarrollo interno y queda integrada plenamente en la estructura del banco. Por ejemplo, las aseguradoras Bansabadell Vida, Bankinter Seguros de Vida, S.A., VidaCaixa, Banesto Seguros Cía Aseguradora, Barclays Vida y Pensiones y Santander Seguros y Reaseguros.

Sin embargo, en el supuesto de que se mantenga un fuerte efecto sinérgico de salida (la incorporación de un producto contribuye de un modo favorable a su expansión como negocio) y, sin embargo, no se garantice un favorable efecto sinérgico en el ámbito operativo, no existirían incentivos estratégicos para la integración de otras dimensiones competitivas distintas al canal bancario, desestimándose altos niveles de integración "hacia atrás" entre las entidades y actividades de banca y seguros. En este supuesto se contempla un acercamiento enfocado hacia el consumidor final, por ejemplo, cuando se procede a la adquisición de una entidad aseguradora por parte del banco o se

logran acuerdos comerciales entre bancos y aseguradoras<sup>126</sup>. En definitiva, consiste en aceptar y disponer del banco como un nuevo canal de distribución del seguro.

En el tercer supuesto coexisten un débil efecto sinérgico de salida<sup>127</sup> y un fuerte efecto sinérgico en funciones operativas. En este caso no nos planteamos estrategias de diversificación vertical que tenga como base la relación entre bancos y aseguradoras. Esta orientación responde a un desarrollo horizontal de productos aseguradores reformados, cuya finalidad es ampliar la oferta aseguradora y financiera<sup>128</sup>. También, se plantea la introducción de nuevas actividades que, por su tecnología, gestión y producción, otorguen ventajas competitivas a las aseguradoras. En esta dirección contemplamos, principalmente, la ampliación de la oferta aseguradora, cuando las entidades aseguradoras actúan como gestoras de planes y fondos de pensiones. A modo de ejemplo podemos citar las siguientes: Aurora Polar; Banco Vitalicio; La Estrella S.A; Hércules Hispano Seguros y Reaseguros; Allianz Ras Seguros y Reaseguros; Segurcaixa; Plus Ultra S.A.; AGF; La Unión y el Fénix Seguros y Reaseguros; Intercaser S.A.; Bankinter Seguros de vida S.A.; Barclays Vida, etc. Hasta un total<sup>129</sup> de 45 entidades aseguradoras que actúan como gestoras de fondos de pensiones.

Una vez formuladas las distintas opciones estratégicas en las que se haya implicada la actividad o la empresa aseguradora para desarrollar nuevos productos, ampliar su oferta a nuevas actividades financieras y acceder a nuevos segmentos de mercado; nuestro cometido se centra, en primer lugar, en la posibilidad estratégica de que el seguro se comercialice a través del canal bancario, considerando un favorable efecto sinérgico de salida derivado de las

---

<sup>126</sup> Desde un enfoque tecnológico y de la teoría de los recursos de la empresa, el seguro en esta relación se beneficia de una competencia distintiva – el canal - que le ha de proporcionar una ventaja competitiva.

<sup>127</sup> En este caso al seguro se le presupone una debilidad motivada por la menor capacidad comercial de sus redes de distribución.

<sup>128</sup> En ocasiones, se precisa la integración de otras actividades ajenas a la principal.

<sup>129</sup> Dato que corresponde al año 1997.

relaciones banca-seguros y, en segundo lugar, consideramos una integración del seguro en la banca, de forma que la actividad aseguradora actúe bajo efectos sinérgicos favorables tanto de salida como operativo, en el seno de la organización bancaria.

### **VI.2.2. Planteamiento competitivo**

A raíz de la formulación estratégica precedente, los diversos planteamientos de *bancassurance* cabe analizarlos desde una doble vertiente, que se corresponde en la práctica con las fases de implantación de una estrategia de relación vertical. La primera fase de este proceso, acometido entre bancos y compañías de seguros, considera la idea de dirigirse hacia el cliente-asegurado, procediendo a un acercamiento "hacia adelante", apoyado en el canal bancario y con el objetivo de comercializar productos de seguros.

Este planteamiento, basado en la distribución bancaria, tiene como objetivo establecer y desarrollar una relación comercial o de mediación entre el banco y el seguro. En este caso, el banco forma parte de la estrategia de distribución del seguro.

Sin embargo, el segundo enfoque se justifica desde una posición de diversificación del banco hacia el seguro. Sobre esta base, definimos el término de *bancassurance* no sólo atendiendo a las ventas realizadas a través de la red de sucursales de un banco, sino también como un concepto estratégico que trasciende a diversas funciones de la banca y de los seguros y cuyo ámbito de actuación es la actividad aseguradora.

Este enfoque se plantea como un proceso de acercamiento entre bancos y compañías de seguros que comenzando por las ventas de seguros a través de los canales bancarios, sigue, en una segunda fase, con la integración de otras áreas funcionales, por ejemplo, con la gestión de inversiones, la comercialización y la integración tecnológica y humana, en el caso de actividades de apoyo. En

suma, las dimensiones competitivas del banco se ponen al servicio de la actividad aseguradora.

En esta vertiente, la *bancassurance* cabe considerarla como actividad aseguradora<sup>130</sup>, catalogando de entidades *banco-aseguradoras* a quienes realizan seguros e incluso éstas se distinguen y destacan por la capacidad de ofrecer productos de innovación. Este enfoque plantea formalmente la inclusión de la actividad aseguradora dentro del organigrama del banco, implicando en su desarrollo a las actividades comerciales y a las áreas operativas, considerando un trasvase de conocimientos y de tecnología. En definitiva, este planteamiento da lugar a la *bancassurance* como actividad aseguradora y no sólo como modelo de distribución, diferenciándose de los planteamientos competitivos y empresariales de las empresas de seguros tradicionales.

Con respecto a los objetivos, desde la perspectiva comercial, el seguro busca, principalmente, beneficiarse del uso de las redes de distribución bancarias. De este modo, la estrategia banca-seguros depara una mayor competencia en la distribución del seguro. Sin embargo, el objetivo del banco cuando integra el seguro dentro de su línea de actuación es dominar la actividad aseguradora y su mercado; para ello cuenta con una gran ventaja en medios: imagen, base de clientes, etc. (Uria, S.; 1992, pág. 15).

Dessal, R. (1977, pág. 77) confirma el esquema de ambos enfoques de *bancassurance*, planteándose las diferencias respecto al ámbito producto-mercado: *“En una primera fase, la banca vendería productos del seguro relacionados directamente con sus actividades. De manera paulatina a medida que se fueran desarrollando las redes y se analizaran mejor las necesidades del público, se ofrecerán productos y servicios más sofisticados, en la última fase productos de síntesis surgidos de la combinación de las dos técnicas”*. En

---

<sup>130</sup> Hacemos referencia a una nueva actividad competitiva dentro del panorama asegurador.

consecuencia, las entidades bancarias además de establecerse y operar como red agencial, desean estar en la propia función de producción<sup>131</sup> de los seguros.

En síntesis, las relaciones *banca-seguros* se plantean y desarrollan desde una doble óptica, concebidas como un acercamiento hacia el consumidor final, haciendo uso de las redes bancarias, y mediante un proceso de integración, desarrollando la actividad aseguradora bajo las dimensiones competitivas del banco. Ambos planteamientos están determinados por el grado de integración y por los objetivos establecidos, deduciéndose el doble enfoque aquí propuesto de naturaleza competitiva y de orientación corporativa.

---

<sup>131</sup> Según la legislación vigente esta posibilidad no se contempla de forma directa sino interponiendo a su efecto una filial aseguradora, únicas entidades legalmente capacitadas para producir seguros.





### **VI.3 Bancassurance como opción estratégica en la distribución y comercialización del seguro**

#### **VI.3.1 Consideraciones generales**

Entre los retos del seguro está el de reestructurar o incorporar nuevos sistemas de distribución, por la exigencia estratégica de adecuar productos, canales y mercados. En efecto, las entidades aseguradoras actúan en distintos segmentos de mercado con diferentes productos y emplean, con tal propósito, el canal que aporte mayor eficacia y valor añadido a la comercialización de su producto. Desde esta perspectiva, se trata de orientar un producto asegurador hacia un determinado segmento de población con un determinado modelo de distribución. En suma, un enfoque que considera la distribución de productos aseguradores a través de las redes bancarias para acceder a los distintos segmentos de mercado.

Desde esta concepción competitiva, la *bancassurance* como estrategia de distribución actúa con un criterio producto-mercado, condicionando la naturaleza y las características de los seguros, su comercialización y, en última instancia, la manera de acceder y conectar con determinados segmentos de clientes. El objetivo de las aseguradoras es evolucionar en su estrategia de distribución mediante el aprovechamiento de las *sinergias de salida* generadas en su relación con la banca. En este sentido, la implantación del canal bancario es importante porque su naturaleza repercute ampliamente en la concepción de los productos y en los objetivos de expansión comercial de la actividad aseguradora.

Esta concepción competitiva surge por el cambio de actitud del cliente, que hasta hace poco requería para la contratación de un producto asegurador la presencia activa de un vendedor o agente de seguros. Sin embargo, los cambios socioculturales y económicos han dado lugar a una situación donde la iniciativa de asegurar, en numerosas ocasiones, la toman los propios asegurados demandando el producto asegurador a través del canal bancario. En suma, el

canal bancario se propone como medio idóneo de distribución acorde al nuevo comportamiento del cliente.

La *bancassurance* como estrategia de distribución surge, en segundo lugar, porque bancos y empresas de seguros se interesan cada vez más por los mismos mercados y por la comercialización de productos similares. Ésto da lugar a un proceso de acercamiento comercial y de distribución debido a la complementariedad de determinados productos aseguradores y bancarios en operaciones financieras. En este caso, cabe afirmar la existencia de un interés común por los mercados aseguradores y financieros.

En tercer lugar, la propia situación de los canales tradicionales ha favorecido la distribución del seguro por el canal bancario. Según Lecea, A. (1991, pág. 45) ésto es debido al “ ... *bajo volumen de negocio, que conlleva que los agentes se vean obligados a ofrecer una extensa gama de productos, algunos de los cuales no conocen suficientemente mientras los únicos corredores forman parte de las redes internacionales que sirven fundamentalmente a las compañías multinacionales*”. Los canales tradicionales son especialmente reacios en las ventas de productos de ahorro vida que, por su sencillez y seguridad, disponen de recargos mínimos y, por tanto, no generan cuantiosas retribuciones en forma de comisiones. Aludimos, en este caso, a una situación de debilidad competitiva, planteándose la distribución bancaria como alternativa estratégica para determinados seguros.

En este contexto, la banca española se encuentra en una situación ventajosa para emprender la distribución del seguro, por su extensa red de oficinas y por el control que ejerce sobre varias de las principales compañías aseguradoras. Además, los bancos constituyen la oferta dominante en los servicios financieros dirigidos a los segmentos domésticos de rentas medias y bajas (Matthew, M.; 1993, pág. 23). Sin embargo, sólo en los últimos años los bancos han demostrado interés en utilizar sus propias redes de distribución para la venta de seguros.

Respecto a las posibilidades utilizadas por las entidades bancarias para la venta de seguros, consideramos la creación de sociedades de correduría, con objeto de que los empleados promocionen el seguro entre sus clientes. En la Ley 9/1992, de 30 de abril, sobre la Mediación del Seguro se admite el ejercicio de la correduría de seguros por personas jurídicas, siempre que se garantice la necesaria independencia del corredor. Además, se autoriza, a las entidades bancarias el ejercicio de la correduría de seguros sin necesidad de constituir una sociedad con tal finalidad.

Los bancos asumen, también, la representación directa o indirecta de sus clientes, llegando en ocasiones a situarse en la posición de tomadores de un seguro por cuenta ajena, como sucede por ejemplo en la contratación del seguro de bienes contenidos en las cajas de seguridad.

Además, las entidades de seguros pueden celebrar contratos de agencia con cualquier persona física o jurídica que tenga capacidad legal para el ejercicio del comercio, lo que se deriva en la posibilidad de utilizar las redes bancarias para la distribución del seguro. También, la Ley de Mediación de Seguro Privado admite el acceso de cualquier entidad bancaria a la condición de subagente.

En consecuencia, la puesta en práctica de esta norma permite un aumento de la competencia para distribuir los productos de seguros, creándose nuevas oportunidades estratégicas en la comercialización, principalmente, a través de canales financieros. Las aseguradoras con esta norma disponen de una oportunidad, en el sentido de que pueden distribuir sus productos a través de entidades financieras. Ésto supone un cambio en el marco de distribución que incentiva la colaboración entre compañías de seguros y otras instituciones financieras, especialmente entidades bancarias.

Por último, las posibilidades de mediación están presentes en cualquier tipo de relación banca-seguros<sup>132</sup>, siempre que el canal bancario forme parte de

---

<sup>132</sup> En esta vertiente no se distingue si la distribución la realiza una compañía de seguros tradicional o, por el contrario, es efectuada por una entidad aseguradora fusionada de dimensiones competitivas bancarias,

la estrategia de distribución del seguro. Por ejemplo, desde el establecimiento de un acuerdo comercial a la creación de una filial aseguradora por parte del banco, o mediante la adquisición de empresas aseguradoras para operar conjuntamente en la fase de distribución y comercialización del producto asegurador.

En conclusión, esta nueva posición competitiva en la distribución ha estado motivada, inicialmente, por cambios legislativos, cambios de actitud del cliente y por la debilidad de la distribución tradicional para abordar nuevas competencias y para adquirir nuevas ventajas competitivas en la comercialización del seguro.

Así pues, las aseguradoras necesitan de la banca como canal para solventar algunas de sus debilidades internas, que las hacen vulnerables en su posición competitiva, y para aprovechar algunas oportunidades surgidas de un entorno económico y cultural más favorable. En definitiva, las entidades aseguradoras esperan ventajas competitivas derivadas de la utilización del canal bancario. Por ello, las entidades aseguradoras han optado por competir con una estrategia orientada hacia los canales bancarios que les aportan valor añadido incluso a sus propios clientes<sup>133</sup>.

### **VI.3.2 Objetivos**

La *bancassurance* como estrategia de distribución persigue objetivos derivados de la propia relación que bancos y aseguradoras mantienen respecto a los distintos mercados, clientes y productos aseguradores. Estos objetivos se contemplan desde la doble perspectiva bancaria y aseguradora.

#### **VI.3.2.1 Desde la perspectiva bancaria**

Los objetivos del banco, al asumir la comercialización y la distribución del seguro, son el resultado de combinar la clientela actual y la potencial con el

---

denominada banco-aseguradora sino que los únicos criterios son la distribución, la eficacia y el alcance en los segmentos del mercado.

<sup>133</sup> El valor añadido de la distribución es el beneficio que reciben los clientes, como: servicio personal,

mercado bancario y el asegurador. El cuadro VI.2 recoge los objetivos estratégicos de la banca ante la decisión de incorporar los productos aseguradores para su distribución. A partir de esta interrelación, la banca planea, principalmente, objetivos de complementariedad estratégica del seguro con su negocio principal. En este sentido, los bancos se dirigen al seguro, especialmente al seguro de vida, para complementar su oferta financiera.

---

asesoramiento, información y la potencial reducción de costes en la fase de distribución de los productos.



CUADRO VI.2		
MATRIZ DE CLIENTES Y MERCADOS		
(Objetivos estratégicos derivados de la relación comercial banca-seguros)		
M E R C A D O S		
	Bancario (actual)	Seguros (nuevo)
Cientela actual	Penetración en el mercado	Complementariedad oferta financiera
	Integración de oferta de seguros	Fidelización y garantía
Cientela nueva	Desarrollo del mercado	Diversificación
	Nueva clientela	(Ampliación base de datos)

Fuente: Martínez Vilches, R. (1996)





En primer lugar, las entidades bancarias se proponen con la distribución de los productos aseguradores acceder a su clientela actual. En este caso, el objetivo del banco es expansionar el negocio asegurador a través de su mercado actual y ampliar su oferta financiera. Además, el banco dispone del seguro para garantizar determinadas operaciones bancarias, que precisen de algún tipo de cobertura.

Desde esta perspectiva, el banco, con la distribución de seguros, trata de beneficiar a sus clientes, por ejemplo, facilitando sus transacciones en materia de préstamos hipotecarios o de tipo comercial, que complementariamente, necesitan de una cobertura aseguradora. Para Matthew M. L. (1994, pág. 5) el principal factor de éxito para quienes prestan estos servicios es la mejora de la eficiencia de las transacciones del banco.

Otro de los objetivos del banco, derivado de esta relación estratégica, es la posibilidad de realizar acuerdos de comercialización para efectuar ventas cruzadas entre productos bancarios y aseguradores. En este sentido, los productos aseguradores deben de tener un perfil sinérgico con los productos y servicios bancarios. En otros casos, con este tipo de actuación, la banca pretende prolongar durante años sus contactos con el cliente a través del seguro. En definitiva, el banco desea aprovecharse de las sinergias que existen entre ambos negocios y que se concretarían en la llamada fidelización de la clientela como ventaja netamente bancaria (Suárez-Llanos, C.; 1991b, págs. 9-10), confirmándose, que el seguro fomenta la relación y estabilidad con el cliente.

Asimismo, los seguros facilitan el acceso a nuevos clientes. En efecto, bancos y cajas de ahorros utilizan el seguro como estrategia comercial para atraer a nuevos clientes, por ejemplo, ofreciendo pólizas de accidentes vinculadas a la domiciliación de nóminas. Esta orientación genera la posibilidad tanto de un acercamiento como la captación de un nuevo cliente, que inicia relaciones con el banco a través del seguro.

En definitiva, la actividad aseguradora actúa impulsando mejoras en el negocio global del banco. La combinación de los mercados bancarios y de seguros produce una complementariedad de la oferta bancaria que facilita las transacciones y contribuye a la fidelización del cliente mediante el servicio de un mayor número de productos y porque prolonga su relación con el mismo.

### **VI.3.2.2 Desde la perspectiva aseguradora**

La entidad aseguradora ve en la red bancaria una opción estratégica para su distribución y pretende que tanto los productos aseguradores tradicionales como los productos reformulados<sup>134</sup>, tengan una más amplia comercialización y, por tanto, un acceso a nuevos segmentos de mercado.

Este objetivo estratégico se consigue dependiendo de si el producto asegurador está dirigido para satisfacer el consumo de la propia entidad bancaria o está dirigido a satisfacer necesidades no cubiertas de los clientes bancarios (cuadro VI.3).

---

<sup>134</sup> La reformulación de productos se realiza con la incorporación de nuevas tecnologías, para ser distribuidos específicamente por el canal bancario.

CUADRO VI .3 MATRIZ PRODUCTO- CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA ASEGURADORA (Posibilidades estratégicas)		
Productos	Clientes	
	Particular	Colectivo y empresa
Producto asegurador Consumido por la entidad bancaria	Seguros sobre daños Seguros incluidos en oferta financiera (accidentes de nómina o de tarjeta)	Seguros a empleados (vida, asistencia sanitaria) Fondos de pensiones, seguros de jubilación
Productos aseguradores consumidos por el cliente bancario	Seguros vinculados a operaciones financieras (vida, leasing, multirriesgo).	Planes de pensiones, empleos, jubilación Seguro colectivo de accidentes

Fuente: Elaboración propia.



En el primer supuesto, la actividad aseguradora forma parte del proceso de transacciones<sup>135</sup> del banco, del cual se beneficia, indirectamente, el seguro. Por ejemplo, los seguros vendidos a los clientes del banco mediante ventas cruzadas, los seguros de accidentes ligados a la domiciliación de nóminas o a la utilización de tarjetas de crédito.

También, en este supuesto, consideramos el consumo de la propia entidad bancaria, por ejemplo, el seguro de daños para la cobertura de sus propias instalaciones y los productos aseguradores demandados para la cobertura de sus empleados, como los seguros de vida, de asistencia sanitaria y de jubilación.

El segundo supuesto representa los productos aseguradores consumidos por el cliente bancario, es decir, la posibilidad de acceder al segmento de particulares a través del canal bancario para satisfacer necesidades no cubiertas, de previsión y/o de ahorro-previsión. Este supuesto se basa en las ventajas de la banca frente a los mediadores tradicionales para “... *comercializar ciertos productos de carácter personal o adaptados a las pequeñas y medianas empresas*” (Martínez Martínez, M. A.; 1993, pág. 203). Este hecho parte de la aceptación del canal bancario para la comercialización y venta de determinados seguros. En suma, la *bancassurance* como estrategia de distribución pretende una más amplia comercialización de los seguros, en particular, en los segmentos de las economías domésticas.

De este enfoque también destacamos la posibilidad del seguro de beneficiarse de la relación privilegiada entre el banco y sus clientes, habida cuenta de que las compañías de seguros carecen de esta estrecha relación. Sin embargo, las aseguradoras se benefician de la mejor relación de los bancos con sus clientes y de su información para realizar eficazmente sus ventas. A través de la banca, el seguro dispone, también, de la posibilidad de poder disfrutar de la

---

<sup>135</sup> Desde esta opción, la oferta de productos aseguradores también puede estar vinculada a operaciones financieras, por ejemplo, leasing o multirriesgo. Ambas opciones tienen como objetivo abordar de forma directa o indirecta nuevos segmentos de mercado, a través del canal bancario.

base de datos de los bancos para poder realizar con mayor eficacia la venta de seguros (Rala, M. Z; 1994a, pág. 40).

Además de buscar la eficacia, el seguro pretende que los clientes consuman el mayor número de productos de los diferentes ramos a través de las entidades bancarias; este aspecto ha sido estudiado por FRS<sup>136</sup> - Grupo Inmark; (1999, pág. 53), grupo que confirma que entre los que poseen un seguro de vida a través de entidades financieras, se produce también la utilización del seguro de hogar en el 33 por ciento de los casos, de automóvil en el 8 por ciento, amortización de créditos en el 6,4 por ciento, accidentes en el 6,2 por ciento de ellos y asistencia sanitaria en el 3 por ciento. En definitiva, la venta cruzada se revela como una práctica con bastante potencial para las aseguradoras que comercializan a través del banco.

En conclusión, las aseguradoras con esta orientación estratégica en la distribución tienen como objetivo fundamental el penetrar en nuevos segmentos del mercado, como el segmento de particulares o de empresas. Además, las aseguradoras tratan de obtener como ventaja una mayor eficacia derivada de la utilización del canal bancario.

Finalmente, existe un objetivo común, tanto desde la óptica del banco como de las aseguradoras, el abarcar nuevos segmentos de mercado que les proporcionen mayores ventas en sus respectivos negocios. Profundizaremos, a continuación, en estas ventajas, analizando la posición competitiva de la banca como canal de distribución del seguro.

---

<sup>136</sup> Datos procedentes de un estudio realizado sobre una muestra de 8.000 personas, mayores de 18 años y residentes en poblaciones de más de 2.000 habitantes.

### **VI.3.3 Posición competitiva de las entidades bancarias como canal asegurador**

En este enfoque, las compañías de seguros se centran en la oportunidad estratégica de utilizar los canales bancarios para comercializar sus productos, tratando de que sus ventajas comparativas reviertan en ventajas competitivas.

Conviene, en virtud de lo anterior, argumentar algunas de las ventajas e inconvenientes que bancos y cajas de ahorros tienen como canal de distribución asegurador. La Fundación Mapfre Estudios (1994, pág. 14) cita algunos puntos fuertes de bancos y cajas de ahorros en la distribución aseguradora: " a) Buena imagen de marca; b) nivel elevado de confianza; c) conocimiento de la situación financiera del cliente; d) número de clientes potenciales; e) fichero-cliente informatizado; f) densidad de las redes de distribución; g) economías de escala; h) informática avanzada; i) distribución del seguro a costo marginal en el marco de un servicio completo". En suma, el canal bancario como alternativa estratégica en la distribución aseguradora posee ventajas comparativas, por ejemplo, en el número de oficinas, en la posibilidad de realizar un contacto de más calidad y con mayor frecuencia con los potenciales clientes. En definitiva, estas ventajas comparativas pueden revelarse como competitivas para el seguro.

Con algunas de estas ventajas, el seguro soluciona su problema de proximidad con el cliente, habida cuenta que la distribución bancaria acerca, comparativamente más que otros canales, el producto asegurador al cliente. En efecto, la estrategia de distribución de las compañías de seguros mediante canales convencionales, tales como brokers y agentes ha estado caracterizada por su falta de proximidad con el cliente. En este sentido, los agentes y otros mediadores han actuado en contra de la posición de las aseguradoras y de su posibilidad de estrechar sus contactos con los asegurados.

Esta proximidad del canal bancario, "... fomenta la venta pasiva de los productos de seguros, y el crecimiento vegetativo y la respuesta a la demanda viene principalmente por la presión de la clientela, más que por el

*comportamiento activo de los vendedores*” (Martínez Vilches, R.; 1996, pág. 61). Esta afirmación está en consonancia con nuestra argumentación inicial de que el cambio de actitud del cliente es consustancial a la implantación del canal bancario como canal asegurador<sup>137</sup>. En consecuencia, las compañías de seguros pueden aprovecharse del canal bancario para realizar un contacto más próximo con el cliente y vender mejor su producto.

Otra de las ventajas que proporciona la incorporación de bancos y cajas de ahorros a la estrategia de distribución del seguro es la mejora en términos de competitividad de las redes tradicionales de agentes y corredores, obligados a reaccionar para continuar siendo competitivos<sup>138</sup>. El resultado podría ser una mejora de sus servicios. Además, este elemento de competencia entre los mediadores supone una buena oportunidad para aquellas aseguradoras que puedan equilibrar favorablemente el desarrollo de estos nuevos canales con los intereses de los distribuidores ya existentes (Matthew, M.; 1994, pág. 24). En definitiva, esta situación revierte en una mejora de la competitividad para captar al cliente, desde los diversos mediadores.

Otro aspecto de carácter competitivo, lo señala Ortega Goitia, J.F. (1991, pág. 162), es el referente a la mayor capacidad informática y organizativa de la banca frente a los mediadores, permitiendo que los procesos administrativos-comerciales sean más eficientes, redundando en menores costes y en una mayor agilidad administrativa. Además, esta mayor capacidad informática y organizativa de la red, permite aprovechar las ofertas y condiciones económicas más ventajosas de las distintas aseguradoras.

---

<sup>137</sup> Desde esta perspectiva no se determina que la compañía de seguros mejore su relación con el cliente, aunque sí que facilite su acercamiento.

<sup>138</sup> Las aseguradoras deben incrementar los incentivos que ofrecen a su red agencial para mejorar su eficiencia. Los canales tradicionales pierden, lenta pero paulatinamente, cuota de mercado. Ante esta situación se hace indispensable reaccionar. En este sentido se proponen algunas reglas para favorecer la competitividad de los agentes, por ejemplo, centrarse en actividades rentables que requieran un menor coste, realizar una cuidadosa selección de productos, mejorar las técnicas de venta, etc. (Tillinghast-Tower Perinn, 1998).



Respecto a los inconvenientes, el cliente captado a través del canal bancario es un cliente del banco y, sólo, en segundo lugar, lo es de la entidad aseguradora. Además, en contra del canal bancario se alega la menor preparación profesional de sus empleados para explicar los productos ofrecidos a los potenciales clientes y para continuar con el apoyo "posventa", puesto que los productos de seguros necesitan de un seguimiento por parte de los mediadores de seguros.

A lo anterior cabe añadir que la comercialización de los productos "no vida" está apoyada en la personalización y no en una expansión vegetativa propia del canal bancario, por tanto, en estos seguros no se garantiza una eficaz comercialización. Otros inconvenientes son la escasa formación del personal en productos de seguros y la dificultad en el aprendizaje de la técnica aseguradora.

Sin embargo, esta última debilidad puede corregirse con diferentes alternativas, por ejemplo, potenciando la formación de los vendedores en productos de seguros, o habilitando unidades de apoyo especializadas bajo la dirección de las compañías de seguros. A esto cabría añadir la objeción realizada por Martínez Vilches, R. (1996, pág. 57) señalando que *"La comercialización de productos de seguros por redes bancarias está sujeta a diversos factores – unos intrínsecos al propio negocio financiero y otros derivados del impacto de la venta de seguros en redes de oficinas donde, en muchos casos, los comerciales de las oficinas bancarias los consideran como productos ajenos a su negocio habitual"*. Por tanto, hemos de considerar también la posible resistencia a comercializar productos aseguradores, aceptándolos como una actividad marginal en lugar de una actividad habitual de la empresa.

En conclusión, las aseguradoras contemplan de un modo favorable realizar ventas por el canal bancario, con el objetivo de acceder a nuevos segmentos de clientes, tratando de establecer ventajas competitivas derivadas de esta interrelación entre el canal bancario y el producto asegurador. Entre las ventajas competitivas hemos de mencionar el mayor grado de confianza, elemento fundamental para comprar un producto asegurador, la mayor frecuencia

de contactos con el cliente, el mayor número de clientes potenciales y la mayor capilaridad en las redes de distribución. En cambio, los inconvenientes se localizan, básicamente, en aspectos de formación y técnicos necesarios para proceder a la comercialización del seguro y mantener un servicio “posventa”.

#### **VI.4 La *bancassurance* como enfoque corporativo de las entidades bancarias**

La *bancassurance* como actividad aseguradora constituye un enfoque estratégico diferente al tradicionalmente establecido en el sector asegurador. De hecho, surge como un nuevo paradigma empresarial y competitivo en consonancia con la paulatina transmutación del entorno asegurador (Actualidad Aseguradora; 1995b, pág. 34). La actividad de *bancassurance* constituye, por tanto, una respuesta estratégica dada conjuntamente por instituciones bancarias y aseguradoras a los cambios del entorno.

En este enfoque, los bancos no se limitan a adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, principalmente, las determinadas por el marco legislativo que les permite directamente actuar en el ámbito de la distribución del seguro, sino que, en función de sus recursos y capacidades, las entidades bancarias pretenden modificar las condiciones competitivas del seguro a su favor. A diferencia del enfoque anterior, por tanto, las entidades bancarias no desean, solamente, establecerse y operar como canal de distribución del seguro, sino que desean estar en la propia función de su producción, mediante entidades filiales creadas o adquiridas para tal fin. Martínez Vilches, R. (1996, pág. 62), afirma que *“Esta orientación representa una nueva forma de establecer las relaciones comerciales y los procesos de generación de valor por cliente y por proceso, superando las etapas de venta y comercialización por producto...”*. Por lo que en esta vertiente, las entidades bancarias dirigen sus objetivos estratégicos – de carácter corporativo - hacia el desarrollo del seguro. Esta vertiente estratégica contrasta, por tanto, ampliamente con la anterior, donde el banco o caja de ahorros actúa como alternativa estratégica en la distribución del seguro.

En este supuesto, la actividad aseguradora surge de la interrelación de las capacidades, recursos, mercados y entorno del banco y de la aseguradora. Este planteamiento desvela mayor dificultad y complejidad, puesto que supone asumir desde el banco una dirección tanto competitiva como corporativa del seguro.

Como resultado, las entidades bancarias y aseguradoras generan una actividad escasamente limitada, traspasando o irrumpiendo la una en la otra. En la práctica, esta interrelación se produce con la integración del seguro bajo las competencias del banco.

Esta concepción de *bancassurance* se desarrolla, por tanto, como actividad aseguradora, con una empresa aseguradora que actúa bajo la perspectiva competitiva del banco. En este sentido, supone una integración organizativa del seguro en la banca; lo que implica y facilita compartir proyectos, aplicaciones, ideas, información y recursos que se intentan disponer de forma integrada (Pablos, C, y Montero, A.; 1998, pág. 121). En particular, cabe referirse a: la forma de operar de las instituciones que realizan *bancassurance*; los diseños e innovación de productos aseguradores; la estructura organizativa; el modelo estratégico de articular esta relación; las redes comerciales; el grado de tecnología sobre el que se desarrolla la actividad; la base de sus procesos operativos, etc. En suma, la actividad aseguradora, desde esta perspectiva, está considerada como actividad parabancaria.

Este enfoque se acomete, mediante la integración vertical entre bancos y entidades aseguradoras, por “... *la conveniencia de internalizar un conjunto de transacciones en lugar de realizarlas en el mercado, por que de esta forma se reduce la totalidad de los costes de transacción, producción y organización, asegurando así un asignación más eficiente de los recursos*” (Menguzzato, M. y Renau, J.J.; 1995, pág. 10). En la práctica, la banca contempla dicha conveniencia a partir de la especificidad de algunos de sus activos, como los canales de distribución, que les permiten realizar una asignación más eficiente de los recursos en el desarrollo de la actividad aseguradora.

Otra argumentación esencialmente teórica que justifica la integración del seguro en la banca es porque “... *la compañía que opera en una etapa continua de la cadena de producción del sector tiene más poder de mercado. Si una de las etapas de la cadena industrial ejerce el poder de mercado sobre otra, consiguiendo así márgenes extraordinariamente elevados, puede resultar*

*atractivo para los participantes “ dominados” entrar en el bando dominante”,* (Stuckey J. y White D.; 1997, pág. 17). A la banca se le reconoce este predominio en la comercialización de servicios financieros, siendo una razón que justifica, tanto el realizar una cooperación comercial como el plantearse el desarrollo del seguro como un nuevo negocio bajo su estructura organizativa y competitiva.

Esta orientación estratégica se articula preferentemente a través de la creación o adquisición de sociedades filiales, en cualquier dirección, aunque la más frecuente es del banco hacia el seguro. En efecto, las instituciones bancarias se plantean la articulación práctica de esta vertiente mediante, "*... la estrategia de crecimiento, tanto interna como externa, con fuertes inversiones en recursos humanos, medios materiales y tecnológicos que faciliten la expansión del negocio asegurador...*" (Martínez Vilches, R.; 1996, pág. 59).

El proceso de implantación se suele acometer generalmente a partir de una experiencia previa, por ejemplo, cuando el banco ha ejercido ya como corredor de seguros. Este aspecto lo confirma Cooper & Lybrand (1993, pág. 23) aduciendo que las entidades bancarias y aseguradoras con experiencia de más de diez años prevén una mayor integración, frente a las entidades bancarias y aseguradoras que no tienen dicha experiencia. En otras palabras, la actividad de *bancassurance* comienza con funciones que están relacionadas con la comercialización y ventas de seguros, ampliándose, posteriormente, a otras funciones menos comerciales y, en cambio, más operativas, como son las tareas administrativas y financieras necesarias para el desarrollo del seguro.

Además, el proceso de implantación de la estrategia de *bancassurance* se desarrolla con sistemas verticales de comercialización. De acuerdo con Sánchez Pérez, M. (1997, pág. 69), los sistemas de comercialización de capital intensivo, por ejemplo, las redes bancarias, están diseñadas para alcanzar economías tecnológicas de gestión y marketing a través de la integración, coordinación y sincronización de flujos comerciales que van desde los puntos de producción hasta los puntos de uso final. Ésto significa, que la actividad aseguradora está plenamente incorporada tanto en la estructura organizativa como en la decisional,

relacionándose con la red bancaria como unidad de negocio (Martínez Vilches, R; 1996, pág. 62). En suma, se trata de un modelo en el que la banca realiza y simplifica el proceso de producción y comercialización del seguro hacia el cliente, con el objetivo de reforzar la competitividad del seguro.

Este proceso de implantación de la *bancassurance* se acomete teniendo presente tanto las interrelaciones tangibles<sup>139</sup> como las denominadas interrelaciones intangibles<sup>140</sup> entre bancos y aseguradoras. En efecto, la *bancassurance* se articula tanto a partir de la integración de tareas de soporte como de la transmisión de habilidades y conocimientos técnicos-comerciales de la banca hacia el seguro. La actividad aseguradora se desarrolla compartiendo los canales de distribución, los equipos de ventas y las tareas de soporte, tanto del ámbito tecnológico como administrativo.

En cambio, las interrelaciones intangibles implican transferencias de algún tipo de conocimiento administrativo, comercial o tecnológico entre las distintas cadenas de valor, con el fin de lograr ventajas competitivas en la actividad aseguradora (Porter, M.; 1992). Esta transferencia de habilidades entre cadenas de valor añadido proporciona una ventaja competitiva que puede ocurrir en cualquier fase, tanto en el proceso de producción como en la distribución del seguro. Este planteamiento de *bancassurance* se apoya en interrelaciones intangibles, por ejemplo, cuando se utilizan beneficiosamente los sistemas de información en los procesos de comercialización y producción del seguro.

Otros recursos intangibles objeto de interrelación entre el banco y el seguro son el nombre del producto al emplear la marca comercial del banco, y el propio control del canal de distribución para mejorar el gobierno de las transacciones comerciales. En este sentido, los recursos intangibles son factores de

---

<sup>139</sup> Porter, M. (1992, pág. 339), sostiene que “*Las interrelaciones tangibles surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor entre unidades de negocios relacionadas, debido a la presencia de compradores comunes, canales, tecnología y otros factores*”.

<sup>140</sup> Las interrelaciones intangibles implican las transferencias del conocimiento administrativo entre cadenas de valor separadas.

competitividad difíciles de replicar y, por tanto, son susceptibles de generar rentas económicas sostenidas (Fernández E.; Montes, J. M. y Vázquez C. J.; 1998, pág. 175). La *bancassurance* trata de optimizar tanto los recursos como la tecnología aplicada a la actividad aseguradora. Esta optimización procede de un trasvase de conocimientos y de información aplicado al desarrollo de la actividad aseguradora.

Finalmente, aportamos nuestra propia concepción de *bancassurance* como actividad aseguradora, como síntesis competitiva que surge de la interrelación entre productos, mercados e instituciones. Una concepción competitiva que se centra en la máxima capacidad colaboradora entre bancos y aseguradoras a fin de competir de forma más eficaz en el mercado de seguros. Esta concepción supone un nuevo paradigma competitivo que surge cuando se procede a utilizar la red comercial bancaria para la distribución del seguro y se continúa con la integración de un mayor número de funciones o tareas que conforman las actividades de banca y de seguros, produciéndose una fusión estructural de recursos y capacidades, siendo la base interrelacional la estructura organizativa y la cadena de valor añadido del banco y su objetivo el seguro.

#### **VI.4.1 Objetivos**

La *bancassurance* como actividad aseguradora desarrollada en el ámbito de una entidad financiera persigue objetivos diferenciados respecto a los que hemos formulado en la vertiente de comercialización y distribución. En primer lugar, los objetivos se perfilan únicamente desde la perspectiva del seguro – como enfoque de negocio -, con el interés de establecer un dominio competitivo en el mercado asegurador. En segundo lugar y considerando las repercusiones competitivas y empresariales, el horizonte de estos objetivos está perfilado desde una perspectiva de largo plazo<sup>141</sup>.

---

<sup>141</sup> A diferencia de la perspectiva anterior no se espera obtener beneficios inmediatos, sino que es una apuesta estratégica de futuro.

Otros objetivos estratégicos que se acometen con la *bancassurance* son: la inclusión de la distribución del seguro en el marco de un servicio financiero completo y la búsqueda de una mayor eficiencia en el desarrollo de la actividad aseguradora. En cualquier caso, los objetivos anteriormente propuestos están fijados en un doble ámbito delimitado por su orientación producto- mercado y por su orientación empresarial.

En primer lugar, el planteamiento estratégico de la *bancassurance* como actividad aseguradora obedece a motivaciones de carácter empresarial relacionadas con la idea de mejorar la eficiencia técnica y la competitividad del seguro.

Desde esta perspectiva, la *bancassurance* trata de conseguir una gestión eficiente en funciones o tareas de soporte<sup>142</sup> y, por tanto, en el proceso de transacciones del seguro,<sup>143</sup> en otras palabras, mejorar la administración de la actividad aseguradora. De acuerdo con este objetivo, Cooper & Lybrand (1993, pág. III) sostiene que la integración de sistemas y el rediseño de los procesos de negocio - con una optimización y automatización de los procesos de trabajo - son elementos que pueden contribuir de manera decisiva a aumentar la eficiencia de la actividad aseguradora bajo la organización del banco.

La eficacia respecto al proceso de transacciones<sup>144</sup> está determinada por la búsqueda y el contacto de los agentes con los asegurados – ámbito comercial -, y la eficiencia por la mejora de los procesos de negociación necesarios para formalizar las transacciones económicas propias de la actividad aseguradora – ámbito operativo -. El objetivo es, por tanto, poner en práctica nuevas rutinas y tareas de trabajo, tanto en la producción como en la distribución del seguro,

---

<sup>142</sup> Las tareas de soporte pueden comprender equipos y software informáticos, equipos humanos, etc. En definitiva, todo tipo de medios necesarios para proyectar una actividad.

<sup>143</sup> Los procesos de transacción o costes de transacción se definen como los que hacen posible funcionar al sistema económico. Tales costes deben ser diferenciados de los de producción. Así, los costes de transacción son los debidos a la utilización de un determinado mecanismo de asignación de recursos.

<sup>144</sup> Este proceso se basa en las actividades de apoyo que configuran la cadena de valor añadido y contribuyen a mejorar los resultados económicos.



desarrolladas bajo la óptica del banco. Así pues, a partir de niveles de cooperación más intensos entre banco y actividad aseguradora se pretende lograr objetivos de eficiencia en el ámbito empresarial.

Por otra parte, la *bancassurance* fija, igualmente, sus objetivos en el ámbito producto-mercado, con la intención de abordar el segmento de particulares con productos aseguradores. En este cometido, las entidades aseguradoras de naturaleza bancaria desarrollan una oferta de productos aseguradores reformulados con objeto de satisfacer las necesidades del cliente a lo largo de toda su vida<sup>145</sup> y desde un único punto de venta. En este sentido, el canal bancario lo consideramos un punto natural de ventas que ofrece múltiples productos, incluidos los seguros y que debe satisfacer las múltiples necesidades del cliente a lo largo de toda su vida.

En efecto, la implantación de la *bancassurance* como movimiento estratégico descansa en la existencia de un punto de venta, en este caso la red bancaria, muy proclive para la captación de clientes de forma natural. Los puntos de venta son de interés porque establecen relaciones estables y continuadas con los clientes, con la pretensión de obtener un mayor grado de fidelización (Nicholson, G; 1994, pág. 22). Este supuesto de fidelización del cliente adquiere importancia por la considerable volatilidad de los asegurados.

En segundo lugar, la *bancassurance* pretende satisfacer al cliente en todas las etapas de su ciclo de vida. En este sentido, la actividad de *bancassurance* trata de ofrecer una respuesta satisfactoria a los clientes, permitiendo tener una solución -producto- que se adapte a sus necesidades en cada momento de su vida. Acometiendo, desde otra perspectiva, el objetivo de fidelización<sup>146</sup> del cliente. En definitiva, la *bancassurance* desarrolla su actividad

---

<sup>145</sup> El análisis de la curva del ciclo de vida de la clientela subraya la importancia de la noción de rentabilidad de la misma, más que la de rentabilidad de un producto o servicio.

<sup>146</sup> Las empresas se expansionan y crecen a partir del cliente actual, que representa su base económica, por lo que su objetivo debe ser estabilizarlo.

comercial persiguiendo un objetivo clave: la fidelización del cliente bancario y a su vez asegurador.

En tercer lugar, la *bancassurance*, además, de ofrecer una respuesta en cada etapa de la vida del cliente, constituye una respuesta estratégica a determinados segmentos de mercado muy singulares, por ejemplo "... se dirige especialmente hacia una clientela que no dispone de fondos suficientes para efectuar una diversificación real de sus inversiones" (Actualidad Aseguradora; 1995a, pág. 24). Bajo este objetivo se consideran necesidades muy específicas en las que se conjugan la previsión y la rentabilidad.

En conclusión, los objetivos de la *bancassurance* se centran en la consecución de un dominio del seguro, la oferta de respuestas adecuadas a las exigencias del cliente y actuar de un modo eficiente en el desarrollo de la actividad aseguradora.

#### **VI.4.2 Posición competitiva**

La posición competitiva de la *bancassurance* se fundamenta tanto en la ventaja comercial del canal como en otros aspectos relacionados con los recursos y las capacidades que el banco aporta al desarrollo del seguro. Por otro lado, la propia disposición y características de sus recursos y capacidades definen su ámbito de actuación. Ésto hace que las *entidades banco-aseguradoras*<sup>147</sup> actúen competitivamente de un modo diferente.

En primer lugar, cabe identificar las diferentes capacidades que aporta el banco en la gestión del negocio asegurador. En este sentido, Zaldumbine, S. (1985) señala la mayor capacidad del banco para abordar el seguro de vida, tanto en el terreno comercial como en el de la suscripción, con posibilidades para acometer su gestión administrativa y de siniestros, a lo que podemos añadir su

---

<sup>147</sup> Una entidad aseguradora de naturaleza bancaria - entidad banco/aseguradora - es desde el punto de vista empresarial, una compañía de seguros fusionada, de hecho, con una entidad bancaria, integrada en su estructura organizativa y haciendo uso de su cadena de actividades.

experiencia en la gestión de inversiones y en la propia distribución. No obstante, es preciso considerar las dificultades del banco para afrontar el negocio de los seguros no vida, tanto en la suscripción como en la comercialización, (cuadro VI.4).

En consecuencia, dadas las capacidades y recursos del banco, prevalecerá como orientación competitiva la dedicación al ramo de vida. En cambio, los productos “no vida” por sus características no encajan en los mecanismos del banco para su desarrollo como negocio corporativo.



CUADRO VI 4		
CAPACIDADES NECESARIAS PARA LA ENTIDAD BANCARIA EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO ASEGURADOR.		
(Desde la perspectiva del banco)		
Capacidades	Seguros de vida	Seguros generales (no vida)
Desarrollo de productos	Se puede desarrollar fácilmente por el banco	Difícil de desarrollar por el banco a excepción de productos muy sencillos
Distribución y ventas	El banco añade posibilidades y tiene grandes oportunidades	Las sinergias en el ámbito de consumidor son limitadas, pero la red y la clientela del banco son vehículos muy aptos
Gestión administrativa y de servicios	Adquirible aunque probablemente con alto coste	Difícil de conseguir
Gestión de riesgos y de siniestros	Fácilmente adquirible por el banco	Difícil de conseguir
Gestión de inversiones	Disponible en el banco	Disponible en el banco

Fuente: Zaldumbine, S. (1985)



En segundo lugar, la posición competitiva de la *bancassurance* se define respecto a los recursos y a las capacidades procedentes de la cadena de actividades<sup>148</sup> del banco. En particular, la posición competitiva está definida por el conocimiento y la experiencia del banco en la gestión y comercialización de productos financieros, por la capacidad de adaptación del banco al entorno, por su habilidad en la toma de decisiones, por los sistemas de planificación e información, por la marca comercial y la imagen corporativa, y por otros muchos recursos tecnológicos y comerciales, que están en disposición del banco.

Del conjunto de estos recursos consideramos la información sobre el cliente, los equipos de ventas, las técnicas comerciales o de *marketing*, la tecnología existente en el proceso de producción y el canal comercial como fundamentales. Estos recursos son los que proporcionan una capacidad<sup>149</sup> distintiva para llevar a cabo el proceso de transacciones del seguro, por ejemplo, en la administración de pólizas de seguros o en el propio desarrollo comercial. No obstante, el sólo hecho de poseer los recursos no supone una ventaja competitiva para el banco, sino que, también, requiere conocer la forma en que es capaz de explotarlos de forma conjunta en el seno de su organización para desarrollar el seguro (Ventura J.; 1995, pág. 147).

El primer recurso que aporta una diferenciación en la posición competitiva de la empresa banco-aseguradora es la información. Los sistemas de información forman parte de la infraestructura de apoyo de toda la cadena de actividades del seguro. En este sentido, un adecuado sistema de información supondrá una fortaleza para alcanzar una ventaja competitiva, sobre todo por cuanto puede

---

<sup>148</sup> La base de estos planteamientos reside en la cadena de valor añadido, como instrumento clave para comprender las actuaciones o comportamientos estratégicos que se están produciendo entre las actividades de banca y de seguros. La cadena de valor añadido está formada por actividades de apoyo que forman parte de una arquitectura básica e imprescindible para desarrollar eficientemente las denominadas actividades primarias.

<sup>149</sup> "... es un concepto de naturaleza dinámica que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas y determina lo que una empresa es o puede llegar a ser; o dicho en otros términos, las capacidades se van desarrollando a lo largo del tiempo a través del proceso de aprendizaje y adaptación desarrollado por la empresa en su interacción con el entorno donde lleva a cabo su actividad" ( Ventura, J.; 1995, pág.147).

hacer disminuir los costes internos de transacciones e incrementar el nivel del servicio, pilares sobre los que podrá constituirse la diferenciación competitiva; (Hernández Puertolas, J.; 1994, pág. 181). Los sistemas de información se convierten, de este modo, en una variable clave para optimizar y coordinar el desarrollo de tareas propias del seguro, bajo las dimensiones del banco.

Mediante la información, las entidades bancarias conocen la situación patrimonial de cada individuo, sus rendimientos familiares, préstamos, dinero disponible, etcétera. Con esta “... *información sobre la clientela los bancos pueden aumentar la eficacia de su venta, con un coste notablemente inferior al de los canales tradicionales de distribución del seguro*” (Lecea, A. ; 1991, pág. 45). El resultado es una mejora en el número de contratos realizados sobre las propuestas efectuadas por parte de las aseguradoras. En este sentido y tras indagar sobre la eficacia obtenida en las ventas de pólizas realizadas por el canal banca-seguros, se concluye que el canal bancario mejora la eficacia con la venta de tres pólizas de seguros por cada diez ofrecidas (Thilisman; 1991, pág. 5). Como ejemplo, la aseguradora Alemana DB Leben calcula que su ratio de contratos sobre propuestas es de uno a cuatro, mientras que Midland Life, en el Reino Unido, asegura que se contrata una de cada tres propuestas (Steven L.; 1996a, pág. 22).

En general, la información como ventaja competitiva<sup>150</sup> ha sido evaluada positivamente por un número importante de entidades bancarias y aseguradoras, (cuadro VI.5).

---

<sup>150</sup> Los sistemas de información permiten mejorar el análisis de riesgos como parte del proceso de producción e incluso una lucha contra el fraude más efectiva (Pino M.; 1998, pág. 15).



CUADRO VI.5			
LAS BASES DE CLIENTES COMO FACTOR PARA DESARROLLAR LA BANCASSURANCE			
(En tanto por ciento, respuestas de las instituciones)			
Funciones	Mayor	Menor	Ninguna
Instituciones en Integración estructura y mercado	71	26	3
Instituciones en no-integración	35	47	18

Fuente: Cooper & Lybrand (1993)



A partir de estos datos resaltamos que el 71 por ciento de las instituciones en proceso de integración – las más relevantes en este enfoque- consideran que la base de clientes es un factor clave para implantar y desarrollar la actividad de *bancassurance*. Sin embargo, solo el 35 por ciento de las instituciones que no están interesadas en el proceso de integración lo evalúan como un factor fundamental. Las instituciones bancarias interesadas en un proceso de integración de la actividad aseguradora valoran de modo positivo el uso de sus bases de clientes para desarrollar la actividad de *bancassurance*.

En consecuencia, la disposición de una mayor información comercial, obtenida al utilizar las bases de datos de las entidades bancarias, redundará en sus costes de comercialización. En efecto, el empleo de las bases de datos proporciona una ventaja ya que se puede captar el cliente-objetivo con mayor eficacia (Storrie, T.; 1997b, pág. 1). Ésto supondrá la posibilidad de reducir los costes de distribución en la actividad aseguradora “*En concreto, el acercamiento entre banca y seguros puede reducir los costes de distribución, en el orden de un 20 por ciento en seguros de vida, al evitar el pago de altas comisiones*” (Rala, M.Z.; 1994a, pág. 40). Estas comisiones suponen un coste importante en el proceso de distribución tradicional de las aseguradoras basado en los agentes. En consecuencia, se consigue que el proceso comercial se realice a un coste marginal menor, incluso se prevén reducciones de coste por el incremento de producción, habida cuenta que la redes bancarias son intensivas en capital.

En suma, el recurso de la información aumenta la efectividad por medio de la identificación del cliente, para después acceder al mismo con mayor eficacia. Esta ventaja competitiva, por tanto, reside en precisar de manera más certera las necesidades financieras de sus clientes y ésto le permite acceder a ellos con mayor seguridad y a un menor coste. En definitiva, la ventaja consiste en mejorar la eficacia comercial respecto a los canales tradicionales.

La posición competitiva de la *bancassurance* no sólo está definida por el adecuado uso de la información sino que, también, se beneficia de la actividad de

marketing, especialmente en el empleo de nuevas técnicas de ventas. Desde esta perspectiva, la comercialización como actividad primaria aporta flexibilidad y agilidad en el proceso de acercamiento del seguro al cliente.

Los bancos en la comercialización utilizan técnicas de ventas, por ejemplo: la actitud activa de los empleados del banco, sobre todo si se incentivan las ventas; la comercialización telefónica; la publicidad del producto asegurador en las propias oficinas dispuesta estratégicamente, tanto en el interior como en el exterior de la sucursal bancaria; la información mediante folletos; publicidad de determinados productos aseguradores remitidos en extractos bancarios; cartas personalizadas, etc. (cuadro VI.6). En definitiva, estas técnicas de ventas redundan en una mejora de la cadena de valor de la actividad aseguradora en su acercamiento al cliente.

CUADRO VI. 6 TÉCNICAS DE VENTAS EN BANCA-SEGUROS (Peso ponderado, año 1995)	
	Valor
El cliente solicita información del banco	86,96
Los empleados informan al cliente de los seguros	78,26
Utilización de los extractos bancarios	69,57
Marketing telefónico	43,48
Otros: Acciones puntuales, venta cruzadas de productos de seguros con productos financieros, etc.	13,04

Fuente: INESE (1996)



Otra actividad de apoyo que define a la posición competitiva de la *bancassurance* es el ámbito tecnológico. El hecho de que los bancos comenzaran a utilizar las nuevas tecnologías antes que las aseguradoras supone, de antemano, una ventaja competitiva (Rala, M. Z.; 1994a, pág. 177). Por otro lado es fundamental que “... *la plataforma tecnológica sea consistente en ambas áreas, de forma que cuando se diseñe la estrategia referida a dicha plataforma se contemplen las problemáticas específicas tanto del área aseguradora como bancaria*” (Pino, M.; 1998, pág. 15). Esta tecnología permite a las entidades *banco-aseguradoras* acometer procesos integrados de producción y distribución. Por lo tanto, es necesario realizar un esfuerzo inversor en tecnología para conseguir una actividad de apoyo eficaz en el desarrollo operativo y comercial del seguro.

En efecto, las nuevas tecnologías facilitan la información y contribuyen a la gestión de tareas y a la toma de decisiones de los equipos de ventas. En la gestión de tareas se puede sustancialmente mejorar la calidad de las nuevas pólizas “... *usando una tecnología similar al procesamiento de cheques realizado por los bancos*” (Nicholson G.; 1993, pág. 3). Además, “*A todos los efectos, el alta de una póliza debe tramitarse de igual modo que se hace una apertura de cuenta*” (Pino, M.; 1998, pág. 14).

En la toma de decisión de los equipos de ventas, los sistemas informáticos aportan una diferenciación en la distribución, mejorando no sólo la efectividad de los canales de venta, sino también mejorando la calidad del servicio. Por lo tanto, un esfuerzo inversor en tecnología contribuye a dotar de eficacia y calidad a los sistemas de información, producción y comercialización de las instituciones *banco-aseguradoras*.

Un elemento adicional que define la posición de *bancassurance* es la propia disposición de los equipos de comercialización con una formación, tanto en productos bancarios como en productos aseguradores, considerándose que la formación y la información son factores clave para desarrollar con éxito la

actividad de *bancassurance*. Estos equipos deben demostrar una experiencia y preparación tanto para la venta como para la prestación de servicios posventa, por ejemplo, en la gestión de los siniestros.

En muchos casos, las aseguradoras han sido creadas por bancos con el propósito de utilizar su red de distribución y marketing como competencia distintiva para la comercialización del seguro. El hecho de que el marketing esté centralizado permite prestar una amplia categoría de servicios a una base heterogénea de clientes a través de distintos canales. Los costes generales de marketing y distribución se reparten entre los distintos productos (Actualidad Aseguradora; 1995b, pág. 34). En suma, el propósito es el de aprovechar y potenciar sinergias comerciales, que se erigen en ventajas competitivas para el seguro. La ventaja competitiva reside en que se facilita la venta y comercialización de los productos de seguros por las redes de distribución bancaria dado que el gestor de la compañía de seguros participa activamente en los mismos órganos decisorios que los responsables de otras unidades tecnológicas (Martínez Vilches, R.; 1996, pág. 62).

Y, por último, la posición competitiva queda definida por el propio canal bancario como canal de distribución del seguro, actividad primaria. Entre las ventajas comparativas que ya han sido aludidas anteriormente, cabe destacar: la calidad del contacto con su cliente, la posibilidad de realizar este contacto con mayor frecuencia, y el hecho de contar con un número elevado de clientes potenciales: en teoría, todos los clientes del banco. Otra de las ventajas comparativas se relaciona con la existencia de amplias redes de distribución repartidas por el conjunto del país, permitiendo un servicio próximo al cliente.

Algunas de estas ventajas han sido valoradas, mediante encuestas realizadas a los responsables de las entidades bancarias y aseguradoras de toda Europa, con los siguientes resultados, contenidos en el cuadro VI.7.



CUADRO VI. 7				
NÚMERO DE ENTIDADES QUE PREVÉN EFECTOS DE ESCALA EN EUROPA				
(En tanto por ciento)				
Efectos de escalas en información y gestión de clientes				
Nivel o Grado de integración	Mayor	Menor	Ninguno	Total
Aseguradoras	40	33	27	100
Bancos	28	23	49	100

Fuente: Cooper & Lybrand (1993)



A raíz de la información del cuadro VI.7, el 73 por ciento de las aseguradoras en proceso de integración con entidades bancarias tratan de obtener en mayor o menor grado economías de escala en la información y en la gestión de clientes. En cambio, desde la perspectiva bancaria sólo un 51 por ciento de las entidades esperan alcanzar economías de escala mediante la información y gestión de clientes. En definitiva, las aseguradoras en este proceso de integración valoran positivamente los beneficios de economías de escala en la información y gestión de clientes por su repercusión competitiva.

En conclusión, la posición competitiva de las entidades banco-aseguradoras descansa en las capacidades y recursos del banco utilizados en el desarrollo del seguro. La actividad aseguradora se integra orgánicamente en el banco y sus procesos se articulan a través de la cadena de valor añadido de éste. Las compañías aseguradoras pueden aprovecharse de la banca y de su imagen, de los equipos comerciales, de las redes intensivas en capital, de la tecnología y de las técnicas de ventas para llevar a cabo la actividad aseguradora. Además de un proceso operativo, ésto confiere una nueva posición competitiva al seguro.



## **VI.5 Bancassurance: ámbito de los productos**

La *bancassurance* contempla una oferta competitiva para abordar nuevos segmentos de mercado, no sólo esgrimiendo ventajas competitivas en la comercialización sino, también, en la innovación de productos. La oferta, por tanto, es una dimensión que contribuye a definir la doble vertiente de esta estrategia.

Desde el enfoque comercial, cuando la banca actúa como un agente o corredor busca los productos más competitivos para su distribución. En el panorama europeo las entidades más prósperas se dedican a una gama concreta de productos muy sencillos y fáciles de vender (Storrie, T.; 1997a, pág. 5). En efecto, las aseguradoras diseñan y proponen los productos de mayor adecuación y aceptación para su distribución por el canal bancario. Con este propósito, los productos aseguradores son diseñados y comercializados en consonancia con las características del canal bancario.

En cambio, las aseguradoras con organización y tecnología bancaria están capacitadas para desarrollar una gama de productos innovadores. En este contexto, la innovación<sup>151</sup> de productos es una de las estrategias más empleadas por las instituciones financieras, a parte de ser una respuesta ágil a las necesidades actuales de la economía real (Castelló, E.; 1991, pág. 121). La actividad de *bancassurance* propone a modo de respuesta estratégica productos “a medida”, es decir, seguros que son concebidos según las exigencias de los clientes. Por ejemplo, los productos aseguradores cruzados que ofrecen un componente bancario y asegurador para que consigan satisfacer las necesidades más específicas de los clientes. En efecto, estos productos responden a las nuevas necesidades del cliente en las que se conjugan, simultáneamente, las demandas de rentabilidad y previsión.

---

<sup>151</sup> Los productos integrados o fronterizos propios de la *bancassurance*, en este nivel de integración, están coordinados para la venta cruzada y mantienen como objetivo el satisfacer necesidades financieras de los clientes.

En conclusión, la oferta aseguradora se concibe, por tanto, en función de las exigencias del cliente-asegurado y en función del valor añadido que aporte el canal de distribución. Esta oferta debe de equilibrar la complejidad del producto asegurador con el valor añadido que aporta el canal bancario. En los casos de los productos de innovación o de segmentación, se requiere apoyo tecnológico y de los equipos comerciales, ya que es ahí donde el canal aporta valor añadido al proceso de comercialización; en cambio, los productos estándar son más fáciles de vender por el canal bancario.

#### **VI.5.1 Productos aseguradores propuestos para la comercialización y distribución a través de redes bancarias**

En el caso de que las aseguradoras pretendan beneficiarse de las sinergias de salidas del canal bancario, en respuesta a la propia presión de la demanda, los productos propuestos para la comercialización son de tipo estándar, que pueden distribuirse de forma fácil y simplificada, sin que el banco realice un mayor esfuerzo en su distribución. En suma, una oferta aseguradora asociada con necesidades masivas y concebida para facilitar la intermediación y la distribución del banco.

Así pues, la oferta de productos aseguradores comercializada y distribuida por el canal bancario está caracterizada por su sencillez, frente a una oferta de productos selectivos que requieren normalmente asesores o expertos, dada la mayor complejidad de los productos. La empresa aseguradora a través del canal bancario penetrará sobre todo en el espacio del cliente de necesidades masivas, en el mercado de los productos fáciles y simples (Uria, S.; 1992, pág. 21). El cuadro VI.8 recoge algunas características y ejemplos de productos aseguradores que son propuestos para su comercialización a través de redes bancarias.

CUADRO VI.8  
 PRODUCTOS ASEGURADORES COMERCIALIZADOS POR LA RED DE DISTRIBUCIÓN BANCARIA.  
 (Ejemplos)

Productos	Características	Ejemplos
Masivos o de demanda	Baja dificultad comercial	- Seguros de vida
	Sencillez	- Seguros de accidentes-nómina
	Complementarios a los productos financieros	- Seguros hogar
	No requiere servicio post-venta	

Fuente: Elaboración propia





Una vez delimitado el tipo genérico de oferta cabe especificar los productos aseguradores que son objeto de comercialización bancaria. Ésto es, conocer las preferencias de los clientes en su demanda de productos aseguradores a través del canal bancario. El cuadro VI.9 muestra el grado de adecuación entre los distintos tipos de seguros y su distribución por el canal bancario.

Conforme a las preferencias mostradas por los clientes, los productos de vida son los de mayor aceptación. Estos productos se caracterizan por su naturaleza de ahorro y por su función de previsión, es decir, productos mixtos de previsión y ahorro, en los que los riesgos actuariales son mínimos, por ejemplo, los seguros de jubilación, (cuadro VI.9). En este tipo de producto, las afinidades entre banca y seguros son mayores.



CUADRO VI.9				
GRADO DE ADECUACIÓN DE LOS PRODUCTOS A DISTRIBUIR POR EL CANAL BANCARIO				
(En tantos por ciento)				
Productos	Grado de adecuación			
	Poca	Intermedia	Mucha	Total
Vida	11,11	11,11	77,78	100
Vida y ahorro	7,41	7,41	85,19	100
Planes de pensiones/jubilación	7,41	0,00	92,59	100
Multirriesgo hogar	0,00	30,77	69,23	100
Multirriesgo comercio	23,08	57,69	19,23	100
Automóvil	30,77	50,00	19,23	100
Asistencia sanitaria	23,08	42,31	30,77	100
Accidentes personales	11,54	38,46	50,00	100
Responsabilidad civil	65,38	26,92	7,69	100
Decesos	38,46	42,31	19,23	100
Industrial	73,08	15,38	11,54	100

Fuente: INESE (1996)



Ahora bien, una vez señaladas las excelencias del producto vida para su distribución bancaria, ahondaremos en sus características. En este sentido, los productos de vida estandarizados son los que mejor se adaptan, porque están diseñados para facilitar la comercialización y su comprensión por los clientes. Además, son adecuados para comercializarlos conjuntamente con productos bancarios, por ejemplo, los seguros de vida asociados a los préstamos hipotecarios (cuadro VI.10).

Por otra parte, esta interrelación entre canal y producto potencia la oferta de productos cruzados. Desde la perspectiva de la banca *"... lo realmente atractivo es identificar los productos que tengan algún tipo de denominador común con los productos ya existentes, de manera que se refuercen mutuamente"* (Canal J.; 1990, pág. 256). Es decir, busca productos sinérgicos y complementarios a los productos bancarios. Por ejemplo, la comercialización de hipotecas junto a seguros de incendio, crédito personal y seguro de amortización, tarjeta de crédito con seguro de viaje, domiciliación de nómina y seguro de accidentes, venta de divisas y seguro de asistencia en viaje.



CUADRO VI.10 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS DE VIDA DISTRIBUIDOS A TRAVÉS DE ENTIDADES BANCARIAS (Peso ponderado, año 1995)	
Características de los productos	Valor
Productos estandarizados	96,30
Junto a otros productos financieros propios de la banca	92,59
En respuesta a incentivos fiscales	81,48
Junto a productos no-vida	44,44

Fuente: INESE (1996)





Otra cuestión clave es saber el grado de interés de la banca para comercializar y distribuir productos aseguradores del ramo no vida. Los productos del ramo no vida son de escasa adecuación para su distribución por el canal bancario, (cuadro VI.9). En este sentido, prácticamente la totalidad de los productos no vida, exceptuando los productos multirriesgo, carecen de suficiente aceptación por el cliente bancario.

Por ello, los productos de riesgo puro - no vida - son más apropiados para ser vendidos en unión con los productos bancarios. Además en general, los seguros de automóvil, responsabilidad civil, industrial y decesos no son demandados a través del canal bancario.

En definitiva, las oportunidades de comercialización de estos productos no están muy definidas. Este ámbito de distribución de los productos no vida es incierto, debido a que los costes de servicio son altos y el banco no tiene claro dónde radican sus beneficios. Asimismo, los conocimientos y habilidades técnicas para desarrollar comercialmente los productos no vida son difíciles de adquirir. Sin embargo, hay potencial de crecimiento en determinados ramos no vida, tales como seguros de salud, seguro de crédito y seguros de viajes.

### **VI.5.2 Productos *bancassurance***

Al emprender el ámbito producto-mercado argumentábamos que las entidades *banco-aseguradoras* pueden emplear una estrategia agresiva, que les permita comercializar, además de los productos masivos, otros productos aseguradores más innovadores y selectivos. Martínez Vilches, R. (1996, pág. 60) señala la necesidad de *“Diferenciar entre productos fácilmente vendibles por la red en las transacciones habituales con la clientela y aquellos otros que requieren dedicación y conocimientos más profundos”*. En esta orientación, en la que se desarrolla la innovación de productos aseguradores, se requiere que el canal bancario aporte valor añadido al proceso de comercialización.

### VI.5.2.1 Algunas consideraciones previas

La *bancassurance* en el ámbito producto-mercado, acomete, por un lado, un proceso de innovación de productos que conjuga la obtención de una rentabilidad con la previsión de un riesgo y, por otro, una oferta de productos con una mayor rentabilidad financiero-fiscal<sup>152</sup>. El diseño de estos productos requiere, en ocasiones, una transmisión de conocimientos, técnicas y habilidades desde una actividad a otra – frecuentemente del banco hacia el seguro -. También, en la comercialización de estos productos se requiere tareas de asesoramiento. Un ejemplo de esta combinación de habilidades se pone en evidencia al comercializar una póliza de seguros de automóvil y un contrato de leasing. Otro ejemplo combina el soporte o libreta de una cuenta corriente con el seguro de vida.

En otros casos, la consideración de producto *bancassurance* reside en su característica de producto cruzado. Latorre, L. (1993 pág. 13) señala algunas razones para la proliferación de estos productos fronterizos: “ *En primer lugar, la existencia de ventajas legislativas a favor del seguro puede incentivar estas fórmulas, más o menos rebuscadas. Las ventajas pueden ser de orden fiscal o financiero y suelen responder a razones históricas e institucionales*”. La *bancassurance* ha contribuido a la aparición de estos productos con una faceta aseguradora, que cuenta con ventajas de tipo financiero-fiscal, por ejemplo, el seguro de vida universal y los seguros ligados a fondos de inversión.

En consecuencia, la *bancassurance* concibe, bajo su propio concepto, una oferta de productos aseguradores de naturaleza financiera, con el apoyo tecnológico y comercial del banco. Una oferta innovadora que introduce aspectos de naturaleza bancaria y aseguradora.

En algunos casos, los seguros se distribuyen bajo la marca del banco. Por ejemplo, en el mercado asegurador alemán, los bancos comerciales,

---

<sup>152</sup> En un entorno económico de reducidos tipos de interés la competitividad de estos productos está muy condicionada por la rentabilidad financiera-fiscal.

(Bankgesellschaft Berlín que opera bajo la marca comercial Berliner Bank), han formado una sociedad con la compañía de seguros Gothaer. Y en Bélgica, los productos de Omniver se comercializan bajo la marca comercial de Kredietbank. En España, algunos productos de seguro de vida mixto se comercializan bajo los nombres de Bihararplazo, Inverseguro, del grupo biharko de las cajas de ahorros vascas. La aseguradora CASERr comercializa los seguros bajo la marca comercial de las distintas cajas de ahorros.

En conclusión, se produce una combinación de las habilidades, conocimientos e incluso de la reputación del banco, con las propias de entidades aseguradoras, facilitando el desarrollo de nuevos productos aseguradores o cruzados y, por tanto, dirigiéndose a nuevos segmentos de clientes.

#### **VI.5.2.2 Principales productos de innovación**

Los productos selectivos pertenecen a la categoría de productos en los que sí es necesario un proceso de persuasión al cliente, tanto por su complejidad, como por su repercusión financiera y aseguradora a largo plazo. Algunos ejemplos de estos productos son los seguros de vida y planes de pensiones. Esta oferta de productos aseguradores se desarrolla según las necesidades individuales y sus ventas están asignadas a vendedores con experiencia y con capacidad de asesoramiento financiero y asegurador. Otros seguros se ofrecen porque poseen una naturaleza predominantemente financiera. En definitiva, productos que combinan una habilidad, técnica o soporte bancario con fines aseguradores. El cuadro VI.11 identifica y describe algunos productos *bancassurance* del mercado asegurador español.



CUADRO VI.11  
ALGUNOS PRODUCTOS BANCASSURANCE DESARROLLADOS EN ESPAÑA  
(Descripción)

TIPO DE PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
Combinación póliza de vida con cuenta de ahorro.	El cliente decide cada año cuanto pagará y qué parte de la prima irá a los componentes de vida y de ahorro. Su principal característica es la flexibilidad
Combinación de seguro con producto bancario.	Cuenta de Ahorro ligada a un seguro de vida, contratado con una compañía de seguros mediante una póliza colectiva
Seguro de vida universal.	Seguro ligado a cuenta de ahorros cuyos fondos se invierten en títulos internacionales.
Combinación póliza de vida con Fondos de inversión Unit link	El componente de ahorro está ligado a un fondo de inversión mobiliaria; el capital y la prima son variables. Posibilidad de obtener alta rentabilidad.
Plan de jubilación flexible para Trabajadores Autónomos.	Las contribuciones se pueden hacer de forma irregular y obtener hipotecas y préstamos personales y comerciales. Su novedad reside en la especialización, en las necesidades de previsión y financiación de un segmento concreto.
Fondo de Pensión colectivo	Planes de jubilación contratado con una empresa o colectivo de personas. Pretende complementar o sustituir(depene de los países) las pensiones de la Seguridad Social.
Seguro de vida variable	Un producto de vida entera, cuya principal característica es la de libertad de elección de la inversiones financieras. Las primas y valores de rescate dependen directamente del resultado de la gestión de las inversiones asignadas.
Plan de jubilación colectivo.	Planes de pensiones ofrecidos a colectivos de forma que los distintos grupos pueden escoger varios planes. Flexibilidad en los beneficios y rentabilidad en función a la obtenida en los mercados financieros.
Plan de jubilación individual.	Plan de capitalización al que el titular hace aportaciones regulares con objeto de constituir un fondo de previsión para su jubilación, complementando las pensiones de la Seguridad Social.
Pólizas de primas únicas.	Rentabilidad, liquidez y flexibilidad absoluta en las condiciones de contratación y rescate.

Fuente: Elaboración propia



En primer lugar, consideramos las pólizas de vida de primas únicas. Este producto presenta una naturaleza claramente sustitutiva de los restantes productos financieros/bancarios. Este producto en realidad consiste en un depósito, “... *la adecuada combinación de distintas operaciones de seguros y rentas a prima única pueden dar como resultado la compensación del riesgo, siendo el resultado final equivalente al de una operación de carácter financiero*” (Rala, M. Z.; 1994b, pág. 113).

La proliferación de este tipo de operaciones es un ejemplo representativo de cómo el seguro ha sabido acercarse al ahorro ofreciendo mayores ventajas que sus competidores, por ejemplo, las cuentas de ahorro, los depósitos especiales, etc. Ventajas tales como:

- Rentabilidad, liquidez y flexibilidad absoluta en las condiciones de contratación y rescate.
- Fiscalidad: los rendimientos tributarán al vencimiento como incremento de patrimonio, con la consiguiente aplicación de coeficientes deflatores.

El producto se concibe para aquellas personas que quieren aprovechar, básicamente, las ventajas del seguro frente a otros productos financieros. Así pues, simultáneamente, proporciona al asegurado un capital garantizado al vencimiento y un interés efectivo a su inversión.

Un producto de carácter innovador es el seguro de vida variable. El seguro de vida variable es un producto típico de inversión. Se trata de un seguro de vida entera<sup>153</sup> que no garantiza los capitales financieros. La principal característica de este producto reside en ofrecer al asegurado libertad de elección de la inversión de su póliza dentro de ciertos límites. Mediante esta libertad, el asegurado no podrá indicar cuáles son las inversiones concretas que desea, pero sí la

---

<sup>153</sup> En los seguros de vida entera se paga el capital estipulado al fallecer el asegurado.

proporción de éstas en bloques de activos financieros. En otras palabras, el asegurado podrá decidir en qué determinada proporción sus reservas se destinarán, por ejemplo, a renta variable, a activos del mercado monetario, etc.

La peculiaridad de este producto reside en que sus valores y rentabilidad no están garantizadas y depende de lo que se consiga en el mercado financiero y el asegurado debe de aceptar estas condiciones. Además, el asegurado tiene la posibilidad de obtener préstamos sobre la póliza y la opción de añadir suplementos a la misma.

Otro de los productos, considerado de ahorro, ofrecido por las entidades banco-aseguradoras es el seguro de vida universal. El seguro de vida universal combina un seguro de riesgo junto a una cuenta de ahorro, convirtiéndose en un contrato permanente de seguro de vida. En palabras de Latorre L. (1993 pág. 13) *“El seguro de vida universal que combina una modalidad tan clásica como el seguro temporal con una operación de ahorro a largo plazo. Sabemos también que gran parte del éxito de esta operación obedece a la flexibilidad y transparencia que la caracterizan, a su elevada liquidez, y su proximidad con un proceso de ahorro bancario. Este tipo de operaciones combina dos componente distintos en manos del asegurador, de los que sólo uno es propio de su actividad”*. Este producto, por tanto, se convierte simultáneamente en un instrumento de ahorro y una cobertura sobre el riesgo. La póliza proporciona protección aseguradora a bajo coste y a un precio competitivo y, al mismo tiempo revierte una rentabilidad financiera. Este producto presenta un potencial de aceptación media en nuestro país.

El seguro de vida universal consigue que cada póliza esté individualizada para cada cliente, reflejando sus necesidades individuales y específicas, ofreciendo información con total claridad sobre los beneficios y valores al asegurado. El rendimiento declarado por la compañía se paga directamente a cada póliza, de manera que no hay necesidad de crear un "dividendo" o participación en beneficios, para acreditar el exceso de interés respecto al mínimo que se garantiza.



Este producto contempla otras opciones o posibilidades de modificación, por ejemplo, el incremento de capital en caso de fallecimiento. El capital de fallecimiento es, por tanto, ajustable. El asegurado después del primer año de la póliza puede modificar la cobertura en función de sus necesidades, y bajo las condiciones de la compañía. También los pagos de primas en el seguro de vida universal son flexibles. Otra de las posibilidades que se le permite al asegurado es tomar prestado el valor de rescate menos los intereses, una vez que la póliza haya alcanzado un año de vigencia.

Las ventajas tradicionales de este seguro son el diferimiento del impuesto sobre la renta en la acumulación de reservas y la exención de impuestos a los beneficiarios en caso de fallecimiento.

Asimismo, dentro de los productos de ahorro con mayor auge, destacamos los seguros de vida ligados a fondos de inversión. Una vez más las entidades aseguradoras tienden hacia un producto financiero que además posee un complemento asegurador, es decir, facilita la cobertura de un riesgo y la constitución de un capital mediante un plan de ahorro.

Los seguros ligados a fondos de inversión se configuran como seguros mixtos con las siguientes características:

- De cada prima pagada por el tomador, un porcentaje se invertirá en un fondo de inversión mobiliaria.
- El resto se destina a hacer frente a la cobertura de fallecimiento fijada en la póliza.
- En caso de muerte se pagará a los beneficiarios.

Esta modalidad de seguros asociados con fondos de inversión obedece a una doble necesidad, la del ahorro y la de cubrir riesgos a través de un seguro de

vida. La concepción de este producto asegurador se debe a la buena acogida<sup>154</sup> de los fondos de inversión en el mercado, producto que se caracteriza por su seguridad, liquidez, rentabilidad y fiscalidad, unido al componente asegurador. Además las aseguradoras diseñan este producto para ser competitivas y obtener una mayor rentabilidad para sus clientes con la inversión de las reservas matemáticas en fondos de inversión. La participación de bancos y cajas con redes de distribución amplias constituye una de las condiciones para el despegue de un producto de esta naturaleza (Contreras, C; 1999, pág. 109).

Entre los productos de activos destinados al segmento familiar, para atender a sus necesidades específicas, se pueden encontrar diversas modalidades, ofrecidas por entidades bancarias y aseguradoras. Entre ellos destacamos, por ejemplo, el crédito-estudio, préstamo-coche y crédito para compras. Pero dentro de la amplia amalgama, las aseguradoras han optado por el mercado hipotecario, concurriendo con cajas y bancos en la concesión de préstamos de vivienda. En este sentido, las entidades de seguros han diseñado un producto innovador: el *endowment*. Este producto conjuga un préstamo hipotecario con una póliza de vida, y se configura como alternativa al crédito hipotecario tradicional.

En los productos no vida, sin embargo, no se aprecia el elemento innovador. Estos productos se acometen, principalmente, de forma complementaria, por ejemplo, hipotecas junto a seguros de incendio o multirriesgo de hogar, los seguro de amortización junto a un crédito personal, el seguro de viaje ofrecido en las tarjetas de débito o crédito, domiciliación de nómina que conlleva un seguro de accidentes, venta de divisas junto al seguro de asistencia en viaje, etc.

---

<sup>154</sup> En 1998, las primas en Unit Linked ascienden a 241.693 millones de pesetas.

## VI.6 Diversidad estratégica

La diversidad de enfoques estratégicos que suscita la *bancassurance* requiere su articulación desde una vertiente práctica, con modelos que implementen, desde la perspectiva del banco, la actividad aseguradora y desde la perspectiva del seguro la estrategia de distribución empleando redes bancarias.

Así pues, la relación *banca-seguros* puede llevarse a cabo a través de formas o modelos diferentes en función de los objetivos estratégicos y de los ámbitos de relación que se promuevan. Los distintos modelos bajo los que pueden implementarse la relación banca-seguros, abarcan desde un contacto comercial entre entidades hasta modelizaciones estratégicas muy complejas que conllevan implicaciones estructurales y organizativas del banco hacia el desarrollo del seguro.

La iniciativa puede ser conjunta o individual. El primer caso se establece, por ejemplo, mediante acuerdos empresariales o comerciales. En cambio desde la iniciativa individual se plantea la creación o adquisición de empresas filiales, sea un banco o una entidad aseguradora. En estos casos, los modelos de intervención para implantar la estrategia de *bancassurance* están contemplados, predominantemente, desde la posición de un banco hacia el seguro, aunque perfectamente puede considerarse la situación contraria, es decir, la participación o entrada en el capital, de una compañía de seguros en una entidad bancaria.

En consecuencia, las formas de intervención que se llevan a cabo van desde un contacto comercial en el que la banca actúa como corredor o agente de seguros hasta la creación de empresas de seguros por empresas bancarias, para abordar tanto la suscripción como la distribución del seguro.

El caso más significativo es cuando el banco trata de convertirse en entidad *banco-aseguradora*, es decir, cuando el seguro queda integrado en su organización. En este supuesto, generalmente, el banco crea su propia entidad aseguradora, no obstante, el banco puede optar también por la adquisición de

una filial aseguradora. En el caso contrario, cuando la aseguradora pretende intervenir en el proceso de distribución puede crear o adquirir con tal fin, una entidad bancaria<sup>155</sup>. Sin embargo, los casos más representativos del panorama asegurador español –prácticamente en su totalidad- no se contemplan en la dirección del seguro hacia el banco, sino cuando el banco crea o adquiere una entidad aseguradora.

Otra de las iniciativas conjuntas es el acuerdo empresarial. Esta iniciativa se lleva a cabo con la creación de una sociedad aseguradora común mediante la modalidad de *joint-venture* entre un banco y una aseguradora.

En definitiva, el desarrollo de las diferentes estrategias de *bancassurance* puede implantarse y desarrollarse mediante diversos modelos en consonancia con los diferentes objetivos perseguidos. En este contexto, lo importante es determinar el nivel de implantación y objetivos que pretenden llevar a cabo bancos y aseguradoras y, posteriormente, adoptar el modelo más apropiado. El cuadro VI.12 sintetiza y relaciona las posibilidades estratégicas más relevantes y los objetivos que acometen. A continuación abordamos dichos modelos.

---

<sup>155</sup> Aunque esta posición competitiva de *bancassurance* no es representativa ni está generalizada en el del panorama asegurador español.

CUADRO VI.12 ESTRATEGIAS DE BANCA-SEGUROS MÁS RELEVANTES (Modelos y objetivos)	
MODELOS	OBJETIVOS
Acuerdo comercial	Distribución pasiva de seguros a través de la red bancaria.
Joint- Venture	Cooperación entre compañías de diversos sectores, tamaños y experiencias.
Adquisición	Compra de una compañía de seguros en funcionamiento para incrementar las ventas.
Creación	Integración o participación activa en el negocio asegurador, objetivos de eficiencia.

Fuente: Elaboración propia



### VI.6.1 Creación de una filial aseguradora

El primer modelo al que hacemos referencia considera a aquellas compañías de seguros creadas por un banco, caja de ahorros o caja rural. La creación de una filial de seguros "cautiva" perteneciente a una entidad bancaria es una de las estrategias más utilizadas para acceder al seguro, es decir, como instrumento para desarrollar la actividad de *bancassurance* en el mercado asegurador español. En este sentido, la creación de filiales aseguradoras ha sido el modelo predominante en España y en Europa, según Steven, L. (1996a, pág. 33), porque *"... cada vez menos los bancos se conforman con ser meros distribuidores de productos de seguro en representación de compañías de seguros independientes, especialmente en los seguros de vida y en pensiones"*.

No sólo los bancos, también, *"Los pasos dados por las cajas españolas en el sector del seguro han estado orientados, principalmente a la creación de sus propias entidades aseguradoras especializadas en el ramo de seguros vida, que, por su naturaleza mixta financiero-aseguradora, se ajusta mejor a la cultura de las cajas de ahorros, minimizando las dificultades y los riesgos inherentes al desarrollo de estas actividades"* (García Roa, J.; 1994, pág. 240). En consecuencia, bancos y cajas de ahorros se han inclinado, preferentemente, por la creación de filiales aseguradoras especializadas en el ramo de vida. En otras palabras, además de la distribución, las entidades bancarias deciden tomar parte en la producción del seguro.

Así pues, la creación de una compañía de seguros constituye uno de los vehículos con mayor aceptación para la implantación de la actividad de *bancassurance*, habida cuenta que a partir de la integración se dispone de un mayor conocimiento de las posibles sinergias, tanto operativas como financieras. Anteriormente planteábamos que la constitución de una compañía de seguros se desarrolla a partir de una experiencia previa, por ejemplo, ejerciendo de corredor, es decir, en la práctica, se parte de una experiencia inicial en la distribución del seguro. Ortega Goitia, J. F. (1991, pág. 104) señala las ventajas de esta forma de

entrada en la producción a partir de una experiencia previa en el negocio de la distribución. Estas ventajas son esencialmente las siguientes:

- *“Se seleccionan los ramos en los que operar con la Compañía, dejando que la Correduría opere con otras Compañías para el resto de los ramos.*
- *Se reducen los riesgos de implantación del negocio porque ya se sabe la cartera de seguros que se va a gestionar en cuanto a su volumen y tipos de seguros.*
- *Se comienzan las actividades de la Compañía con un importante volumen de seguros, a gestionar desde el primer día, mejorándose la rentabilidad del negocio respecto a si la Compañía hubiera tenido que comenzar a captar primas.*
- *Los seguros que se traspasan de la correduría a la Compañía ya han sido aceptados por la clientela y por la red comercial del banco, lo cual reduce costes de selección de productos a ofertar y de formación a la red de venta.*
- *Se parte de los circuitos administrativos probados, lo cual reduce costes administrativos e informáticos”.*

En este modelo, las empresas de seguros creadas por el banco permanecen<sup>156</sup> en el seno de su organización y, por tanto, hacen uso de sus recursos y capacidades para llevar a cabo la actividad aseguradora. Por lo tanto, el banco mediante esta fórmula de acercamiento pretende que su compañía de seguros suscriba y comercialice los seguros a través de sus propias oficinas. Estos objetivos, anteriormente, expuestos trascienden a la comercialización, extendiéndose al ámbito producto-mercado y al logro de la una mayor eficacia en el desarrollo de la actividad aseguradora.

---

<sup>156</sup> Las compañías de seguros son jurídicamente independientes, según el marco legal vigente.



En este modelo se establece una colaboración tecnológica puesto que la entidad aseguradora surge de la propia organización bancaria, bajo su soporte tecnológico, por ejemplo, para el diseño de nuevos productos.

La implantación de este modelo plantea algunas dificultades y en cambio, aporta ciertas ventajas. Entre las dificultades subrayamos, en primer lugar, la difícil estimulación de la red bancaria para la venta de productos ajenos a su actividad principal. Aunque, los productos son generalmente distribuidos bajo la marca comercial del banco. En segundo lugar, la dificultad de garantizar la calidad de su oferta aseguradora, debido al choque cultural entre los negocios de banca y seguros.

Entre las ventajas que se obtienen con la implantación de este modelo destacamos la posibilidad de concebir productos específicos de *bancassurance* para su comercialización, es decir, productos diseñados en función de los objetivos del banco que reúnan aspectos aseguradores y bancarios. Asimismo, los productos de seguros surgen en el seno y con la marca del banco, reduciendo de esta forma los conflictos culturales, porque el empleado vende bajo la imagen y marca del banco y no como un producto que pertenece a una tercera empresa, considerándose este aspecto una ventaja competitiva. En definitiva, la compañía de seguros participa en los objetivos del banco y le permite intervenir en la concepción de sus propios productos, quedando la actividad aseguradora subordinada a la estrategia del banco.

Por último, en este modelo el banco asume como propios los costes de las transacciones, obteniendo una ventaja competitiva al integrar verticalmente la compañía de seguros, situación que le permite controlar el proceso de producción, mejorar la calidad y reducir los costes externos, por ejemplo, los costes ligados a la información.

Esta reducción de costes externos supone uno de los mayores incentivos que presenta la creación de una entidad banco-aseguradora. En 1997, los gastos de gestión externa del sector han supuesto un 9,93 por ciento de las primas

adquiridas, con una reducción de 0,49 puntos respecto a 1996 (UNESPA; 1998). Además, los costes externos en los que incurren algunas banco-aseguradoras son bastantes inferiores a la media del sector, (cuadro VI.13).

CUADRO VI.13			
COSTES DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS ASEGURADORAS CREADAS POR BANCOS EN ESPAÑA			
(En tanto por ciento sobre primas)			
Entidades		Costes externos o de comercialización	
Banco	Aseguradora	1996	1997
B.B.V.	Euroseguros	0,63	0,80
B. Sabadel	Bansabadel	0,99	2,63
Barclays Bank	Barclays Vida	3,03	0,91
B. Santander	Génesis	3,23	3,55
Caixa	Vida Caixa	2,31	3,75

Fuente: Ranking (1997 y 1998).



En conclusión, la creación de una compañía de seguros se considera una estrategia adecuada para alcanzar los objetivos de eficiencia en el logro de tareas de soporte y en el proceso de transacciones del seguro integrado en el banco. En este sentido, la creación de una filial aseguradora tiene por objetivo ofrecer productos de seguros que se comercializarán a un menor coste por la red de la entidad bancaria.

### **VI.6.2 Adquisición de una filial: aseguradora o bancaria**

Este modelo describe la estrategia de entrada por toma de participación mayoritaria del banco en una entidad aseguradora o viceversa. Se trata de una adquisición vertical y a su vez relacionada. Según el Departamento de Estrategia y Política de Empresa del grupo HEC (Strategor, 1995, pág. 187) *"Las adquisiciones verticales consisten en comprar una empresa que realiza un eslabón de la cadena. Permiten mejorar la eficacia del nuevo conjunto mediante la incorporación de operaciones que favorecen la generación de economías en el plano técnico o incrementar su poder de mercado"*. El modelo de adquisición de una empresa aseguradora por un banco es una adquisición relacionada, puesto que el seguro y la banca se complementan en su naturaleza técnica y comercial.

La adquisición permite, para una determinada inversión financiera, un control de hecho que puede dar lugar a relaciones comerciales de algún modo privilegiadas, pudiendo desembocar en acuerdos exclusivos, con objeto de prestar servicios recíprocos y, por tanto, reducir costes de transacciones en el desarrollo de cada actividad. En los modelos de adquisición de tomas de participación mayoritaria cada sociedad permanece independiente. Aunque, en estos casos puede utilizarse el intercambio de administradores para reforzar la cooperación.

No obstante, este tipo de alianzas es menos proclive a la obtención de sinergias operativas, es decir, a un mejor aprovechamiento de las capacidades productivas del banco. En cambio, son adecuadas para obtener beneficios comerciales, puesto que su principal objetivo se centra en incrementar el negocio

asegurador, aprovechando la capacidad de penetración del banco en nuevos segmentos de mercado.

Este modelo de acercamiento presenta, desde la perspectiva bancaria, una ventaja a priori en relación con el modelo de creación de una nueva filial aseguradora. La ventaja consiste en que prevalecen una serie de aportaciones tecnológicas iniciales, por ejemplo, la disposición de una clientela, la disposición de una red y de unos conocimientos técnicos claves para la gestión de primas y de siniestros. De hecho, estas aportaciones son determinantes, al no tener que crearlas desde un principio.

Con la estrategia de adquisición, el banco no persigue únicamente beneficiarse de la distribución de productos aseguradores a través de sus oficinas, sino que éste considera objetivos estratégicos más amplios, por ejemplo, la posibilidad de reducir sus costes fijos en oficinas o beneficiarse de los productos aseguradores que intervienen en las transacciones del banco. En este caso, la oferta aseguradora complementa<sup>157</sup> el proceso de transacciones del banco, cuando los productos financieros necesitan de coberturas aseguradoras. En cambio, el seguro persigue las ventajas competitivas que le proporcionan una mayor red de distribución y un mayor conocimiento del cliente.

Sin embargo, la adquisición de una compañía de seguros puede revelarse gravosa para actuar en *bancassurance* porque en un determinado momento pueden surgir problemas derivados de la imposibilidad de generar sinergias de cualquier tipo, por ejemplo, la red adquirida puede resultar de difícil integración en la estructura del banco, o puede producir un grave choque cultural que genere ineficiencias<sup>158</sup> en cualquier ámbito empresarial.

---

<sup>157</sup> En el capítulo anterior nos hemos referido a la complementariedad tradicional que prevalece entre el seguro y la banca. Esta complementariedad surge del desarrollo de sus actividades principales. La actividad principal de la banca es la actividad financiera que, en numerosas ocasiones precisa de una cobertura aseguradora para los posibles riesgos.

<sup>158</sup> Estas ineficiencias pueden derivarse de una duplicidad de canales y de competencias, es decir una descoordinación funcional y una difícil integración de la aseguradora en la estructura del banco.

En definitiva, la adquisición puede suponer una duplicación de estructuras, obteniendo como resultado una sobredimensión abocada a crear, tanto ineficiencias en asignación de recursos, como una ineficiente utilización de sus activos. La ineficiencia en los recursos puede atribuirse, asimismo, a un choque cultural, por ejemplo, un bajo rendimiento del personal, derivado de una baja motivación.

A pesar de los inconvenientes, los bancos utilizan esta fórmula de acercamiento cuando no desean lanzarse directamente al seguro debido al escaso dominio de su tecnología. Algunos ejemplos del mercado español son reflejados en el cuadro VI.14.





CUADRO VI.14 EJEMPLOS DE RELACIÓN BANCA-SEGUROS EN ESPAÑA: PROPIEDAD MAYORITARIA/ ADQUISICIÓN	
Entidades bancarias	Entidades aseguradoras
Banesto	La Unión y el Fénix
Banco Central Hispano	Grupo Vitalicio, La Estrella
Banco Bilbao Vizcaya	Aurora Polar
Confederación de las Cajas de Ahorros (CECA)	CASER.
Estalvida	Caja de Tarragona

Fuente: Elaboración propia



En resumen, de este modelo de desarrollo de *bancassurance*, destacamos las ventajas de disponer de unos conocimientos técnicos que, junto al uso de los clientes le permiten la posibilidad de obtener resultados inmediatos. No obstante, el inconveniente principal es el rechazo cultural que puede ocasionar algún tipo de pérdida de eficiencia.

En definitiva, si el objetivo deseado es el de incrementar las ventas de seguros, la adquisición de una compañía de seguros se resuelve como el mejor modelo, incluso, teóricamente, con mayor potencial de éxito que la propia creación de una filial aseguradora.

### **VI.6.3 Creación de una empresa común: joint-venture**

El modelo de *joint-venture* se materializa mediante la creación de una empresa común o compañía subsidiaria en la que participan una entidad bancaria y otra aseguradora. Esta modalidad consiste en la puesta en marcha de una empresa aseguradora en común, por un banco y una aseguradora, distribuyendo gastos y beneficios. Este tipo de articulación estratégica se acomete porque "...se compromete más a las partes que la firma de un simple acuerdo de transferencia de tecnología, aprovisionamiento o de distribución y requieren un equilibrio muy difícil de lograr..." (Ventura, J.; 1994, pág. 207).

Esta estrategia de acercamiento ha llegado a ser frecuente en los mercados concurridos tanto por entidades bancarias como aseguradoras, habida cuenta de su utilidad para conectar a empresas de diferentes sectores. Esta modalidad de negocio de riesgo compartido puede establecerse entre competidores, actuando en el mismo mercado, en este caso, se trata de una *joint-venture* horizontal. Sin embargo, la *joint-venture* realizada entre una entidad bancaria y una compañía de seguros para actuar en el mercado asegurador es de naturaleza vertical.

Este modelo de *bancassurance*, por tanto, nace por el acuerdo de una entidad aseguradora y una entidad bancaria. En este sentido, Herrero Miñarro, J.

(1997, pág. 57) afirma que la modalidad *joint-venture* es “... una alianza entre dos entidades que operan en sectores diferentes: una en el sector financiero, que aporta sobretodo el potencial de distribución por su número de oficinas y el acceso a una gran masa de clientes potenciales; La otra en el sector seguros, que facilita el desarrollo de productos y la gestión técnica”. En el seno de esta colaboración, el banco ofrece la canalización de los productos del grupo asegurador a través de sus sucursales. Y, por otra parte, la compañía de seguros pone al servicio del banco los productos y la administración de los mismos. Este modelo resuelve el problema o debilidad de algunas de las aseguradoras españolas, consistente en que una empresa puede alcanzar el tamaño mínimo eficiente en sus actividades productivas pero no en la comercialización de sus productos. En otros casos, el objetivo de este modelo es la distribución cruzada de los productos de cada una de las empresas sobre la red de la otra.

CUADRO VI.15 EJEMPLOS DE RELACIÓN BANCA-SEGUROS EN ESPAÑA: JOINT-VENTURE		
BANCOS	ASEGURADORAS	FORMA AVENTURADA
Banco popular Español	Allianz (Aleman)	Eurovida
Abbey National (U.K)	Winthertur (Suizo)	ABEYCOR
Bancapital (Español)	Principal Financial Group (USA)	AG-Fénix
Intercaser.	Skandia (Suecia)	Intercaser
Banco Santander	Metropolitan Life (USA)	Génesis
Banco Atlántico	AGF España, subsidiaria de AGF Francia.	AGF Atlántico

Fuente: Elaboración propia



Por lo tanto, este modelo permite unir proyectos a partir de empresas en funcionamiento. En España, Mcdaniel, D. (1996, pág. 28) afirma que el establecimiento de *joint-venture* ha sido “... *el modelo preferentemente adoptado por los grandes bancos y las aseguradoras extranjeras...*”. Actualmente, algunas de las *joint-ventures* en España, que podemos citar son la Metropolitan Life Insurance Company, que opera junto con el Banco de Santander con la creación de Génesis, y el caso del Banco Popular y Allianz Ras con la creación de Eurovida y Europensiones (cuadro VI. 15).

Al modelo de *joint-venture* se le atribuye una serie de ventajas al tiempo que se alude a ciertos inconvenientes que le impiden articular adecuadamente su funcionamiento. El cuadro VI.16 recoge algunas ventajas e inconvenientes de esta modalidad.





CUADRO VI.16 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL MODELO ESTRATÉGICO JOINT- VENTURE	
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja inversión de capital.</li> <li>- Rápida posibilidad de ruptura del acuerdo.</li> <li>- Desarrollar o extender la base de clientes del banco.</li> <li>- Beneficio recíproco en las transacciones.</li> </ul>
INCONVENIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los compromisos no son alcanzados.</li> <li>- Limitaciones en maniobras.</li> <li>- No ostenta todo el control.</li> <li>- Los objetivos de las matrices pueden no coincidir a largo plazo.</li> <li>- Alto riesgo de separación.</li> <li>- Competencia en la distribución vía banco.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



Entre las ventajas cabe resaltar la posibilidad de beneficiarse de la base de clientes del banco. Además, esta modalidad permite a las empresas concernientes obtener aportaciones recíprocas a menor costo, buscando reducir los costes de transacciones. En segundo lugar, cabe subrayar que con esta modalidad se evitan compromisos irreversibles porque permite cómodamente una retirada debido a su baja inversión de capital.

En cambio, existen limitaciones, por ejemplo, para ostentar el control o realizar maniobras en la sociedad aventurada. Herrero Miñarro, J. (1997, pág. 57) señala en esta dirección que *“... las personas no están acostumbradas a trabajar en un entorno de alianza como el descrito, porque es mucho más habitual establecer las relaciones sobre la base de la obligación y la jerarquía que sobre la cooperación y los intereses compartidos”*. Asimismo, está muy extendida la sensación de que se pierde una parte importante de la esencia de la propia compañía, a cambio de unas perspectivas de desarrollo del negocio, no del todo comprendidas. Por todo ello, en banca-seguros es importante un liderazgo que sea capaz de generar compromiso y confianza en el proyecto de la empresa. Además puede existir una descoordinación entre los objetivos a largo plazo, lo que deparará un alto riesgo de separación. No obstante y a pesar de los inconvenientes señalados es una modalidad de relación banca-seguros con cierta aceptación.

#### **VI.6.4 Los acuerdos comerciales**

Esta opción estratégica persigue objetivos de expansión comercial, sin desvelar ningún interés por otras opciones estratégicas más complejas donde el seguro, por ejemplo, quede integrado en el banco. Los acuerdos comerciales tienen como objetivos estratégicos aumentar las ventas de seguros y mejorar su eficacia con el uso de la red bancaria. En definitiva, esta opción estratégica tiene como objetivo la expansión comercial y, por tanto, no va a perseguir sinergias más allá de las meramente surgidas en el proceso de distribución o comercialización de los productos aseguradores por redes bancarias.

Desde el punto de vista de la entidad aseguradora, los acuerdos comerciales pretenden mejorar la eficacia de las ventas utilizando el canal bancario y desde el punto de vista del banco, éste pretende contribuir en beneficio de sus clientes con una ampliación de la gama de productos ofrecidos en su proceso de transacciones que en ocasiones necesita de los servicios de las entidades aseguradoras. Los acuerdos comerciales no suponen para ninguna de las entidades implicadas un cambio en su estructura organizativa ni tampoco suponen someterse a compromisos de integración por parte de las entidades bancarias y aseguradoras.

El acuerdo comercial no implica una inversión financiera por ninguna de las partes y, por tanto, no comprometen a largo plazo. Según Pinillos, M.J. y Martín, M. L. (1999, pág. 123): “... *la principal ventaja para los bancos y entidades financieras es que éstos no tienen que realizar grandes inversiones, en términos de tiempo y capital, al intentar una operación en la industria en la que es necesario disponer de conocimientos específicos y experiencia, que aportarán las entidades aseguradoras*”. Ésto permite romper con facilidad los acuerdos ante la incertidumbre o la posible reacción contraria del cliente respecto a este acercamiento comercial. Sin embargo, los acuerdos comerciales presentan algunos inconvenientes. Los inconvenientes provienen de la gestión de ventas bajo el control de un tercero, por lo que la imagen del producto podría verse afectada negativamente. Además, “... *en el acuerdo comercial existe un peligro para el asegurador, ya que él asumirá la parte de riesgo y el banco va a conservar toda la parte del ahorro*” (Croes, V.; 1994, pág. 32).

Desde la perspectiva del grupo asegurador, el acuerdo comercial le permite acceder a una red y clientela privilegiada con tasas de conversión<sup>159</sup> más elevadas y, por tanto, con costes de distribución más bajos. Sin embargo, en un futuro se puede esperar que las comisiones relativamente bajas que las aseguradoras pagan actualmente en contrapartida de la distribución del producto

---

<sup>159</sup> La tasa de conversión consiste en la posibilidad de acercarse comercialmente a un cliente y llegar a un acuerdo de venta.

de seguro no se mantengan y de esta manera disminuya la ventaja comparativa que, actualmente, tiene esta red frente a las redes tradicionales aseguradoras.

Bajo, el acuerdo comercial, los productos de seguros son vendidos por los bancos bajo el nombre de la compañía de seguros, mediando a cambio una contraprestación monetaria. En este caso se consigue que el producto asegurador pueda ser distribuido bajo una imagen claramente distinta a la del banco, preservando, por tanto, la imagen de éste. Otro aspecto relevante es determinar los productos objeto del acuerdo comercial. En este contexto, se deben desarrollar productos que se adecuen a las exigencias de los clientes y del canal, siendo los productos sencillos de fácil demanda los de mejor aceptación.

El acuerdo comercial puede presentarse bajo dos categorías, según el carácter de exclusividad o no del mismo. El acuerdo exclusivo presenta la ventaja de consolidar los lazos entre las dos entidades, evita las negociaciones múltiples y reduce el coste de formación al evitar que el empleado bancario se forme en productos de varias compañías de seguros. Pero, como inconveniente, los acuerdos exclusivos crean una dependencia demasiado estrecha. Dependencia del banco respecto a un producto asegurador y dependencia del asegurador en cuanto al canal de distribución. En este contexto, las dependencias pueden poner en peligro al asegurador, si una entidad bancaria decide crear su propia compañía de seguro.

Por otro lado, los bancos y las aseguradoras pueden tener acuerdos comerciales sin que medie una relación de exclusividad. Los acuerdos no exclusivos permiten a los bancos ofrecer a sus clientes varios tipos de pólizas de varias compañías de seguros, produciéndose, incluso, una competencia entre éstas, puesto que los bancos asumen la condición de corredores. En contra, cabe alegar que los bancos mantienen lazos menos estrechos y más frágiles.

Finalmente, podemos considerar los acuerdos comerciales mixtos: exclusivos y no exclusivos. Se trata de contratos con una exclusividad específica, ligados a regiones geográficas o a productos e incluso a segmentos de clientela,

particulares o empresas. La exclusividad solamente se referirá a uno o a varios de estos criterios, permitiendo al banco crear un contacto privilegiado con el grupo asegurador que el banco considere como el más adaptado al segmento en cuestión.

En nuestro país, existe un número considerable de acuerdos comerciales los cuales tienen por objeto la distribución de seguros de salud, presumiéndose que el canal bancario es un vehículo aceptable para la comercialización de estos productos. Algunos ejemplos son los acuerdos de Sanitas con Bankinter y Santander. Adeslas con la Caixa o el Banco Urquijo, AXA-AURORA con el Banco Urquijo. Y el acuerdo más reciente (1999) de Deutsche Bank con DKV Previa para vender productos de salud. En este último acuerdo, el banco se lleva una comisión fija a través de su correduría y las pólizas de salud se distribuirán a través de todos los canales de los que dispone el grupo Deutsche Bank. En esta modalidad destaca el acuerdo entre Mapfre y Caja Madrid en relación con las sociedades Caja Madrid Seguros y Banco Mapfre. Los objetivos de este acuerdo son reducir los gastos de explotación, y potenciar la capacidad de expansión y el crecimiento del negocio a través de la red de agentes del Grupo Mapfre.

Otro acuerdo importante es el realizado en 1999 entre el Grupo Deutsche Bank y la red de Caja Postal. El acuerdo tiene una vigencia de diez años, y se basa en el ofrecimiento de comercializar el mayor número de productos a través de la red postal y en garantizar el apoyo operativo a través de una oficina directa. Con este acuerdo, Caja Postal mantiene su objetivo de ampliar su oferta de productos y servicios bancarios a través de sus oficinas. Los ingresos que genere el negocio se repartirán al 50 por ciento entre ambas partes.

En definitiva, bancos y aseguradoras establecen contactos comerciales con fines distintos. Las aseguradoras pretenden aprovecharse de la eficacia de la red de distribución bancaria y el banco, sin embargo, busca beneficiarse de la comercialización de unos productos que complementan su oferta.

En conclusión, en el caso de emprender objetivos de expansión del negocio asegurador se considera la posibilidad de llevar a cabo acuerdos de distribución sencillos, en los que el banco actúa como corredor o agente en representación de una empresa de seguros generalmente independiente. En este caso, el seguro pretende beneficiarse de la mayor capacidad que se le otorga a la banca en la distribución de algunos productos aseguradores.

En definitiva, en este enfoque las instituciones implicadas, bancos y aseguradoras, no se plantean integrar<sup>160</sup> ningún tipo de funciones. El banco, simplemente, se limita a la comercialización de los productos aseguradores dejando para la aseguradora la tarea de gestión y administración de primas y de siniestros.

#### **VI.6.5 Otras formas de relación.**

Los anteriores modelos de acercamiento y desarrollo de la *bancassurance* son los más consolidados. No obstante cabe citar otros modelos, menos frecuentes que también se conciben como modalidades de *bancassurance*. Entre estas formas de relación o colaboración de menor interés y desarrollo podemos citar las siguientes:

- La estrategia de entrada por toma de participación minoritaria del banco hacia la aseguradora. Este tipo de participación puede dar lugar a relaciones comerciales o incluso a la prestación de servicios recíprocos con menores gastos. Sin embargo, el banco no mantiene un control de hecho. En suma, este tipo de participación persigue obtener beneficios comerciales.

- El corretaje. En este caso, el banco representa el papel de un intermediario independiente pudiendo aconsejar con toda objetividad al cliente sobre las distintas pólizas ofrecidas en el mercado. El banco puede, en este caso,

---

<sup>160</sup> Este modelo se establece claramente en el primer nivel de integración.

asesorar en la elección del producto asegurador. En realidad actúa como un brokers, asesor.

- La existencia de una relación ocasional basada estrictamente en la compensación pagada por la compañía de seguros al banco.

- Una relación contractual, en la que una compañía aseguradora independiente vende sus productos a través del listado del banco.

- La posibilidad de ubicar a agentes de seguros en las oficinas bancarias para la venta de seguros.

- Los bancos contratan una póliza colectiva con una compañía de seguros y venden seguros individuales a sus clientes a través de sus oficinas.

- El banco usa productos de seguros para promocionar servicios bancarios; por ejemplo seguros de vida o accidentes en la domiciliación de nóminas.



## **VI.7 Desarrollos estratégicos de las entidades banco-aseguradoras españolas**

### **VI.7.1 Contexto general**

El mercado de servicios financieros español con presencia en el sector asegurador está dominado por los grandes bancos comerciales, entre ellos, el Banco Santander, Central Hispano, Banco Bilbao Vizcaya fusionado recientemente con Argentaria y el Banco Popular Español. Este dominio cabe ampliarlo con la presencia de las cajas de ahorros, destacando la Caixa y Caja Madrid. La principal excepción es la Corporación Mapfre, la entidad aseguradora de mayor negocio del mercado asegurador español que posee un banco, en la cual podemos contemplar la situación contraria. Otras entidades de menor tamaño, también, siguen estrategias relacionadas con el seguro, por ejemplo la Caixa de Catalunya posee dos compañías de seguros propias: Ascat Vida y Ascat Previsión, y además, controla una aseguradora general de gran tamaño: Multinacional Aseguradora. Bankinter, sin embargo, ha emprendido un proyecto estratégico diferente con la sociedad británica Direct Line, mediante venta telefónica, con dedicación al ramo de automóviles y también posee una filial de vida.

Este dominio de los servicios aseguradores por parte de bancos y cajas de ahorros descansa, sobre todo, en su extensa red de sucursales distribuidas por todo el territorio nacional. La red de sucursales bancarias de nuestro país es mucho mayor que en la mayoría de otros mercados europeos, un aspecto clave para avanzar en el negocio del seguro, donde es esencial la comercialización y distribución del producto.

Algunas de las instituciones han establecido alianzas con aseguradoras extranjeras para conseguir capital y conocimientos en seguros, alianzas que han sido articuladas mediante entidades *joint-venture*. Sin embargo, la mayoría de los bancos y cajas de ahorros han decidido crear su propia filial aseguradora. Los

grandes bancos siguen estrategias similares en el ramo de vida. Sin embargo, sí existen diferencias en las estrategias empleadas ante el seguro no vida.

En este sentido, debemos de señalar que las entidades financieras más involucradas en las actividades de producción y distribución del seguro coinciden con las más importantes del mercado financiero. Abordamos a continuación las referencias estratégicas más significativas.

### **VI.7.2 Descripción de algunos ejemplos estratégicos**

En este apartado hacemos referencia a un total de once casos en los que intervienen una entidad financiera y una entidad aseguradora; seis de ellos corresponden a estrategias desarrolladas por los principales bancos en el campo asegurador; otros dos casos describen la estrategia aseguradora de las principales cajas de ahorros: Caixa y Caja Madrid. Los restantes casos son más singulares, en dos de ellos se pone de manifiesto una posición estratégica colectiva ante el seguro como es la estrategia de C.E.C.A. y la del grupo de cajas rurales; y en el último argumentamos la iniciativa del grupo Mapfre, caracterizada por disponer de su propia entidad bancaria y por los acuerdos entre esta entidad y Caja de Madrid.

En primer lugar, cabe citar la estrategia de *bancassurance* del grupo BBV articulada a través del grupo asegurador Plus Ultra y por su filial Euroseguros y Senorte. Además, el grupo, BBV ha creado una entidad *joint-venture* con la aseguradora francesa AXA, reuniendo sus compañías de seguros a excepción de Euroseguros en un holding conjunto. En 1992, el grupo Internacional AXA y el BBV lograban un acuerdo por el cual constituían el holding Axa Aurora, participando al 50 por ciento. El holding está integrado por tres compañías aseguradoras filiales (Axa-gestión, Aurora Polar, Aurora Vida) que operan con el apoyo de la red comercial del BBV.

A principios de la década de los ochenta el grupo asegurador BBV comenzó a vender productos aseguradores del ramo vida. Su actividad estaba

centrada en coberturas de créditos y en la venta de pólizas de vida. Durante esta época, el grupo asegurador se apoyó en las ventajas fiscales de las pólizas a prima única, alcanzando una importante participación en el mercado asegurador que situó al grupo entre las principales aseguradoras españolas.

Actualmente, la estrategia aseguradora del BBV no sólo consiste en beneficiarse de la red de sucursales sino que además pretende desarrollar al máximo nivel la segmentación de base de clientes, como herramienta que le permita desarrollar una política de acercamiento al cliente en materia de seguros. Recientemente, el grupo ha iniciado un nuevo enfoque competitivo con la venta de seguros no vida (automóviles) a través del teléfono como canal de comercialización. Los principales productos que comercializa son jubilación, vida, planes de pensiones, multirriesgo de hogar, enfermedad y accidentes.

El Banco Central Hispano ha llegado a acuerdos con el Grupo Generali para la constitución de un holding integrado por entidades aseguradoras del grupo Generali. El grupo está presente en el mercado español a través de la delegación de España de Assicurazioni Generali, y las entidades de Covadonga, S.A. de Seguros y Reaseguros, Hermes S.A. y Europe Assistance S.A. Otras compañías adscritas al holding son el Banco Vitalicio, La Estrella y la aseguradora Vasco-Navarra. El banco participa minoritariamente en el capital de las aseguradoras y mantiene acuerdos de distribución.

En concreto, la aseguradora La Estrella S.A. utiliza el canal bancario en la comercialización de diferentes productos, principalmente del ramo de vida, multirriesgo de comercio, hogar, enfermedad y accidentes. Respecto a Europe Assistance, también, utiliza el canal bancario formalizado mediante contrato mercantil, comercializando los productos de asistencia en viaje, y aprovechando las ventajas que aporta dicho canal.

Otro modelo representativo de *bancassurance* desarrollado en el mercado asegurador español es el caso del Banco Popular Español y Allianz-Ras. El Banco Popular Español siempre ha tenido una presencia activa en el mercado

español a través de una correduría de seguros. Pero, en un momento determinado el grupo Alemán, *Allianz* toma participaciones en el Banco Popular Español, creando una *joint-venture*: Eurovida. La actividad de *bancassurance* está enfocada hacia el ramo de vida.

El objetivo del grupo es lograr economías de escalas mediante la reducción de los gastos de distribución e incrementar el volumen de negocio mediante la utilización de seguros estándar. El grupo le confiere importancia estratégica a la segmentación de la clientela.

La *bancassurance* en este grupo ha sido abordada con soluciones estructurales, con la aseguradora integrada en la línea bancaria. Sin embargo el negocio de seguros generales se realiza a través de Allianz-Ras Seguros. En su comportamiento estratégico destacan algunos factores que han contribuido, significativamente, en su desarrollo:

- La implicación de la alta dirección de ambas sociedades.
- La clara integración de Eurovida en la estructura comercial del Banco Popular.
- La disciplina en la red bancaria.
- El gran esfuerzo realizado en tareas de formación.
- Implantación de una cultura aseguradora, que incluye un conocimiento de los productos.
- El diseño de sistemas de administración e informática vitales para el éxito de la colaboración.

La estrategia de *bancassurance* de Bankinter en el ramo de vida, se articula mediante su filial Bankinter Seguros de Vida, S.A., que suscribió en 1998

un total de negocio de 37.102 millones de pesetas en vida. Sin embargo, en seguros no vida su estrategia está claramente diferenciada respecto a la de sus competidores españoles e incluso de la mayoría de la *bancassurance* en Europa. Aunque su red de distribución física es bastante más limitada que la de los grandes bancos, con 253 entidades, ha creado un *joint-venture* con la Británica Direct Line para la venta del seguro de automóvil por teléfono. – televentas -. En general, este movimiento es bastante agresivo en el mercado de *bancassurance* abordando, también, los seguros generales personales, negocio que está dominado por la mediación de agentes y oficinas.

La estrategia de *bancassurance* de Deutsche Bank está presente en el mercado español de seguros a través de DB Vida entidad de seguros de vida y a través de una compañía mediadora, DB Broker. La citada compañía de vida obtuvo durante 1998 unos ingresos por primas de 59.288 millones de ptas., lo que supuso una cuota de mercado del 1,91 por ciento obtenidos por la venta de pólizas individuales y pólizas colectivas. Los productos no vida son intermediados a través de DB Broker, entre los que destacan multirriesgo comercio, asistencia sanitaria, multirriesgo de hogar, enfermedad, Accidentes y Autos. Para la mejora de la *bancassurance* realiza un esfuerzo de formación de sus empleados sobre las técnicas de venta, marketing sobre seguros en general. Sin embargo no incentiva a los empleados de su oficina bancaria en la venta de seguros.

Argentaria es un grupo bancario con creciente interés en el mercado asegurador. El grupo posee 1.440 sucursales en España, de las cuales 637 son del Banco Exterior y 710 de la Caja Postal. El negocio de seguros de Argentaria se lleva a cabo a través de dos aseguradoras, Argentaria Vida y una compañía de mediación de seguros: Correduría Técnica Aseguradora. El negocio se ha centralizado en el ramo de vida.

Otro ejemplo empresarial involucrado en el desarrollo de la actividad *bancassurance* es el grupo de la "Caixa", organizado sobre cuatro pilares:

- Una compañía de seguros de vida (Vidacaixa).
- Una compañía de seguros generales (Segurcaixa).
- Un complejo de distribución basado en un equipo de asesores<sup>161</sup> adscritos a una agencia denominada *Agenciaixa* y una correduría de seguros (GDS), apoyada y coordinada con la red de oficinas de la "Caixa" que cuenta con el soporte de un equipo genérico de venta directa (Caixa Selling). Y, el último pilar, lo conforma:
  - Una agrupación de empresas cuyo nombre es Segurcaixa A.E., que desarrolla los servicios comunes para el conjunto del grupo, como los servicios informáticos para la optimización de la explotación común de la información, sistemas y bases de datos compartidos, con apoyo administrativo, para aprovechar las sinergias y beneficios de escala del tratamiento común. Así pues, la distribución por oficinas bancarias está apoyada en un potente sistema informático, que le permite obtener datos personales y de documentación al instante, así como realizar cualquier tipo de simulación, agilizando y facilitando la operatividad. Por otra parte, la formación de los recursos humanos es continua e intensiva, asimilando un gran número de productos de carácter asegurador.

Finalmente, la "Caixa" pretende desarrollar un mayor número de productos e intensificar la calidad de los servicios posventa. Los productos de la "Caixa" se centran en el cliente, buscando una diferenciación en marca y en el servicio posventa. En suma, el grupo está dotado de una gran capacidad de comercialización, con servicios de asesoramiento en la selección de riesgos.

---

<sup>161</sup> Cada asesor realiza una media de 31 transacciones mensuales. De éstas 12, son para los productos de Segurcaixa y 19 de productos de Vida Caixa.

Caja Madrid es otro ejemplo representativo de *bancassurance*. El grupo está organizado en unidades de negocio, integradas por: seguros financieros, inmobiliarios, préstamos, promoción de negocios y holding. El área de seguros y pensiones, concretamente, está formada por:

- Caja Madrid de Pensiones.
- Caja Madrid vida.
- Caja Madrid seguros generales.
- Caja Salud.
- SegurCaja.

La estrategia del área de seguros está subordinada a la estrategia de la corporación, que con el seguro pretende conseguir una mayor fidelización de la clientela. En consecuencia, una de sus estrategias producto-mercado es la venta cruzada. Su desarrollo se basa en la amplia red de distribución y en la utilización de la base de clientes.

Con este fin, el grupo incentiva las ventas cruzadas y desarrolla servicios centralizados, por tanto, el seguro está integrado en el banco, participa de su tecnología y parte de una formación de sus recursos humanos en el área de los productos.

Los productos más vendidos son los de asistencia sanitaria, seguros de jubilación, vida, planes de pensiones, multirriesgo de hogar y de comercio, enfermedad y accidentes. Entre éstos cabe destacar la iniciativa de entrar en el mercado español con seguros sanitarios a través de la aseguradora Caja Salud, que distribuye sus productos de asistencia sanitaria por las oficinas de Caja Madrid.

La distribución de la gama de productos, incluidos los productos aseguradores, de Caja Madrid está realizada preferentemente a través de la red de sucursales y, en segundo lugar, por oficinas dedicadas específicamente a los seguros. Aproximadamente, el 60 por ciento del negocio asegurador se realiza en oficinas bancarias y el resto por los canales específicos. Por tanto, su filosofía estratégica es la de abordar múltiples productos por diversos canales, diferenciándose de otros competidores del mercado asegurador.

Otra posición en *bancassurance* la representan las cajas de ahorros que son propietarias y la vez actúan como agentes afectos en nombre del grupo CASER. Esta entidad se formó como sociedad anónima en 1942. El capital de la sociedad está en posesión de las diversas cajas de ahorros y de la Confederación de las Cajas de Ahorros (CECA). La aseguradora CASER ofrece una amplia gama de productos: vida, pensiones, seguros de ahorro, seguro de automóvil y productos para PYMES.

Para la comercialización de los productos se utilizan dos canales de distribución: cajas de ahorros y agentes, siendo las primeras los distribuidores más importantes. El objetivo de la compañía es ofrecer un servicio de calidad a las cajas que cooperan, incluyendo la provisión de productos con la marca comercial de las propias cajas de ahorros y consiguiendo una diferenciación respecto a sus competidores locales, ya que cuentan con apoyo técnico y un sistema informático integrado.

Las cajas de ahorros actúan como distribuidores y como clientes de los productos de CASER. La entidad financiera es el tomador del seguro y comercializa los productos a través de su red. Como distribuidoras reciben comisiones sobre el volumen de ventas distribuidas y disponen de los seguros para complementar sus transacciones a un precio inferior. Dentro de los seguros no-vida, son importantes la pólizas de seguros de asistencia sanitaria a través de CASER-Salud.



Un ejemplo con características diferenciadas es el que desarrolla el grupo de Seguro RGA, a través de la red de cajas rurales, integrado por Seguros Generales Rural, S.A. de Seguros y Reaseguros y sus sociedades dependientes entre las que se incluye una agencia de seguros (R.A. Agencia de Seguros, S.A.) cuyo objetivo social es la intermediación en operaciones de seguros y cuentan con una sociedad de servicios informáticos. La sociedad dependiente Rural Vida, S.A. está especializada en la cobertura de riesgos personales, incluidos los seguros de jubilación. En suma, el grupo opera en vida y en no vida (ramos de accidentes, incendios, robo, responsabilidad civil, multirriesgo, cazador, construcción, transportes y agrarios<sup>162</sup>).

El Grupo Seguro RGA está conformado por 82 cajas rurales que desarrollan su actividad de seguros en el territorio español, y que poseen el 70 por ciento de las acciones. El resto de las acciones pertenece al grupo Alemán Raiffeisen und Volksbanken Allgemeine Versicherung, (R+V Versicherung).

En los últimos años ha aumentado la presencia de Seguros RGA en la red de oficinas de las cajas rurales; con el fin de integrar la oferta de productos en los puntos de ventas, se ha diseñado un plan de marketing a disposición de las cajas y se han iniciado procesos de formación del personal de las oficinas de las cajas rurales en materia aseguradora, sobre todo para abordar los seguros no vida. Además la mecanización de los productos de seguros RGA está integrada en el software de la gestión habitual de las oficinas de las cajas.

En cuanto a la red de distribución de los seguros RGA sus operaciones se realizan por la red de oficinas de las cajas rurales, con un total de 2.663 oficinas, con personal propio de seguros para apoyar las ventas. Y disponen de un centro corporativo de proceso de datos (Rural Servicios Informáticos) que les permite el acceso a tecnologías informáticas avanzadas con la perspectiva de generar economías de escala.

---

<sup>162</sup> Entre sus cifras de negocio más relevantes destacamos los seguros agrarios con 3.800 millones de pesetas en primas en 1998.

En cambio, en el siguiente ejemplo la articulación estratégica en *bancassurance* se realiza desde la aseguradora hacia el banco. El grupo asegurador Mapfre es quien dispone de su propia entidad bancaria. La idea es la de completar la oferta de productos aseguradores con productos bancarios, como forma de fidelización de clientes, reducción de costes y anticiparse a una posible tendencia del mercado asegurador español, donde se pudiera asociar casi con exclusividad la venta de seguros de vida y otros seguros sencillos a través de los establecimientos bancarios.

En consecuencia, el Banco Mapfre está pensado, también, como canal de distribución complementario a la red aseguradora para los productos de seguros personales y de empresas. El banco contribuye a la expansión territorial y a el aumento de la penetración de las entidades aseguradoras, y sirve de plataforma para ampliar la oferta de servicios y productos.

Respecto a algunos planes operativos y comerciales del grupo tendentes a mejorar el desarrollo de la *bancassurance*, subrayamos los siguientes:

- Diseño y comercialización de productos integrales o combinados banco-seguros, para particulares, profesionales y PYMES.
- Elaboración de aplicaciones informáticas para conocer la "fidelización" de los clientes bancarios y las posibilidades de ventas cruzadas".
- Planes y cursos de formación de productos y servicios aseguradores para la red comercial y administrativa de las oficinas bancarias, al objeto de que pueda atender a la clientela de seguros.

La estrategia *bancassurance* del grupo Mapfre está basada, por tanto, en la plena integración estructural y comercial, buscando una utilización conjunta de las oficinas para banca y seguros.

Por último, Caja Madrid y Mapfre han creado, recientemente, un *holding* que agrupa los seguros generales, vida y de salud de ambos grupos. El 51 por ciento del holding corresponde a Mapfre y el 49 por ciento restante a Caja Madrid, con intercambio de acciones. Quedan fuera del mismo los seguros de automóviles y los agrícolas. El acuerdo recoge la utilización de los 4.200 puntos de venta entre ambas entidades para la distribución conjunta de servicios bancarios y de seguros. El objetivo final es contribuir al aumento de la dimensión de las dos entidades en el mercado nacional e internacional, con una gestión compartida de los negocios integrados. Otros ejemplos del panorama español se reflejan en el cuadro VI.17.

En conclusión, las estrategias de *bancassurance* en España se han desarrollado con diversas configuraciones. Algunos bancos poseen desde hace tiempo sus propias filiales de seguros y en otros casos, la *bancassurance* se ha llevado a cabo a través de alianzas con aseguradoras extranjeras, creando entidades *joint-venture*. Sin embargo, hay también ejemplos estratégicos de cómo los bancos y cajas de ahorros actúan como distribuidores, por ejemplo, es el caso de las pequeñas cajas de ahorros que ofrecen productos a través de una aseguradora de propiedad conjunta.



CUADRO VI.17  
EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS BANCA-SEGUROS DESARROLLADAS EN ESPAÑA

Aseguradora	Banco	Relación	Productos vendidos
Winterthur vida	Varios	Acuerdos de distribución	Vida y jubilación
Barclays vida	Barclays Bank	Subsidiaria <sup>163</sup>	Vida y jubilación
Aseval	Bancaja, Banco de Murcia y Valencia	Subsidiaria	Vida y jubilación
La Estrella	Banco central hispano	Participación minoritaria	Vida, hogar, enfermedad, accidentes y comercio
Mediterráneo vida	Caja de ahorros del mediterráneo	Subsidiaria	Vida y jubilación
Comercial y unión	Varios	Acuerdos específicos	Vida, hogar, enfermedad y accidentes
Gan España	Guipuzcoana y Zaragoza	Participación minoritaria	Vida, jubilación hogar y accidentes
Génesis	Banco Santander	50 % de participación	Vida, multirriesgo hogar y comercio
Mediterráneo correduría de seguros	Caja de ahorros de mediterráneo	Subsidiaria	Vida, hogar, accidentes, riesgos en construcción, transporte, pyme

Fuente: Inese (1998).Elaboración propia

<sup>163</sup> Consideramos una relación subsidiaria cuando la participación del banco en su capital es mayoritaria.



Asimismo, algunos de los bancos españoles han preferido mantener una filial independiente de su organización para desarrollar los seguros no vida y no involucrase directamente en este negocio, por ejemplo, Allianz-Ras Seguros y Caja Madrid Seguros Generales. De este modo han obtenido ingresos por comisiones, permaneciendo ajenos al proceso de administración. En estos casos se ha preferido actuar como intermediario en no vida, en vez de crear sus propias filiales de suscripción.

Por otro lado, hay iniciativas diferentes para acometer el negocio no vida, por ejemplo la mediación por televentas – venta por teléfono – del BBV y Bankinter. La creciente aceptación de la banca por teléfono, significa que ésta podría ser una táctica a seguir. En definitiva, los bancos españoles, no están convencidos del negocio no vida, sobre todo como suscriptores.





## **VI.8 Bancassurance: penetración y distribución**

En este apartado realizamos una breve interpretación cuantitativa, teniendo presente la doble vertiente de la *bancassurance*. Nuestro objetivo, en primer lugar, es evaluar la *bancassurance* como estrategia de negocio. Mediante este enfoque queremos constatar el grado de penetración de aquellas aseguradoras que se hallan controladas por una entidad bancaria y distribuyen preferentemente por el canal bancario, aunque algunas aseguradoras adoptan otras alternativas minoritarias en la distribución. Desde esta perspectiva nuestro interés reside en reflejar el mayor o menor dominio competitivo de la *bancassurance* como estrategia corporativa, tanto en los seguros de vida como en los seguros de no vida.

En segundo lugar, tratamos de evaluar la posición competitiva de las entidades bancarias como canal de distribución. La posición competitiva estará determinada por el nivel de distribución del canal bancario en los distintos ramos de negocio.

### **VI.8.1 Penetración de la *bancassurance* en el mercado asegurador español**

El dominio competitivo de la *bancassurance* en el mercado asegurador se pondera con el nivel de negocio suscrito. El cuadro VI.18 muestra la actividad aseguradora desarrollada y controlada por entidades banco-aseguradoras tanto en el ramo de vida como en el ramo no vida. Los datos que hemos elaborado toman como referencia la cuota de mercado de las entidades aseguradoras que se hallan controladas<sup>164</sup> por un banco. Con base a esta metodología elaboramos la penetración de este tipo de entidades en el mercado de seguros en los años 1992, 1996 y 1998.

---

<sup>164</sup> El cálculo de la penetración de la *bancassurance* se realiza con las cuotas de negocio que representan las empresas en las que los bancos tienen una participación de control, normalmente del 50 por ciento o más.



CUADRO VI. 18			
PENETRACIÓN DE LA BANCASSURANCE EN ESPAÑA 1992- 1998			
(En tanto por ciento del total del negocio asegurador)			
Grado de penetración			
Línea de productos/años	1992	1996	1998
Seguros de vida <sup>165</sup>	41,0	43,1	55,1
Seguros no vida <sup>166</sup>	3,0	4,0	4,3

Fuente: Ranking (1993, 1997 y 1999). Elaboración propia.

---

<sup>165</sup> Para los seguros personales a largo plazo, seguros de vida, la penetración se mide como porcentaje de las primas suscritas por entidades banco-aseguradoras.

<sup>166</sup> Para los seguros generales personales, la penetración se mide como porcentaje de primas brutas suscritas por entidades banco-aseguradoras.



Conforme a los datos expuestos, en 1992 el ámbito de actuación de la *bancassurance* reside en los productos del ramo vida, con una penetración estimada del 41 por ciento sobre el total de primas del sector. Esta dedicación como negocio se acentúa en el transcurso de los próximos años y, en 1998, logra acaparar hasta un 55,1 por ciento del negocio asegurador en el ramo vida. Estos datos nos confirman el ámbito de la *bancassurance* expresado en tanto por cien del volumen de negocio suscrito.

En cambio, el negocio de *bancassurance* se mantiene prácticamente invariable en su dedicación a los seguros no vida, con una participación en torno al 4 por ciento del mercado. En efecto, las entidades banco-aseguradoras no tienen como ámbito de negocio la dedicación a los seguros no vida. En algunos casos, el dominio de este negocio corporativo se lleva a cabo utilizando estrategias de distribución diferentes al canal bancario, por ejemplo, la venta por teléfono, agentes o corredores como canales para facilitar servicios al cliente, consiguiendo de esta forma los beneficios de la suscripción. En suma, el negocio de *bancassurance* está mucho más presente y abocado al desarrollado de los productos vida, frente a una escasa dedicación a los productos del ramo no vida.

Este dominio en el negocio de vida se base en las fortalezas argumentadas anteriormente, entre las que caben considerar, la extensa red de sucursales distribuidas por todo el territorio nacional. La red de oficinas bancarias de nuestro país es más densa que en la mayoría de otros mercados europeos y ésto puede ser clave para justificar la expansión del negocio asegurador por bancos y cajas de ahorros. Por otra parte, la entidad bancaria dispone y aporta diferentes capacidades que le proporcionan mayor competencia en el terreno de vida. En definitiva, la argumentada capacidad, junto a las ventajas en la distribución dan como resultado la suscripción de un mayor negocio.

En conclusión, las entidades financieras españolas han visto en el seguro una alternativa para acaparar parte del ahorro privado de nuestro país, sobre todo

en los productos de vida, por lo que la respuesta de los grandes bancos y cajas de ahorros ha sido la de abordar los seguros de vida como estrategia de negocio.

### **VI.8.2 Distribución banca-seguros en el mercado asegurador español**

En este apartado tratamos de evaluar la posición competitiva del banco como canal asegurador, en función de la distribución realizada en los distintos ramos del seguro. El análisis estratégico de la banca como canal asegurador se desarrolla considerando dos variables o magnitudes. La primera magnitud refleja la posición del canal en un momento determinado, según el volumen de negocio distribuido. La segunda magnitud describe la tendencia de la distribución bancaria considerando el negocio de nueva producción de cada ramo asegurador.

Asimismo, se estudia conjuntamente, en términos relativos, el número de pólizas y las primas comercializadas y distribuidas por el canal bancario, por lo que resulta de interés confrontar ambas magnitudes, aproximándonos a la póliza media comercializada por este canal y desvelando, al tiempo, si el canal aporta valor añadido al proceso de comercialización. En definitiva, nuestro objetivo es el de evaluar las posiciones respecto a los distintos tipos de seguros que en términos de resultados estratégicos alcanza el banco como canal de distribución.

CUADRO VI. 19  
 CUOTA DE MERCADO DEL CANAL BANCARIO EN ESPAÑA: VOLUMEN DE NEGOCIO POR RAMOS  
 (Peso relativo de la distribución bancaria en cada ramo)

	1992		1994		1995		1996		1997		1998	
	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS
VIDA	42,85	31,76	64,24	46,49	50,11	47,39	55,89	48,69	53,59	48,82	65,95	49,90
MULTIRRIESGO	9,25	5,93	18,29	9,65	24,27	14,65	19,42	13,33	15,74	11,44	21,29	12,00
AUTOS	0,53	0,62	0,62	0,51	0,66	0,64	0,18	0,11	0,32	0,17	0,11	0,15
INDUSTRIAL	2,08	1,97	0,71	1,69	7,67	3,21	4,16	1,32	2,72	1,55	0,75	1,17
SALUD	0,11	0,15	2,24	0,17	1,59	1,27	2,21	2,07	1,35	15,69	7,84	7,86
TOTAL	9,16	10,61	17,00	15,03	14,82	17,73	14,27	19,84	11,52	18,34	18,05	18,41

Fuente ICEA, estadísticas sobre canales de distribución (diversos años<sup>167</sup>)

<sup>167</sup> Del año 1993 no se dispone de datos sobre canales de distribución.





CUADRO VI. 20  
CUOTA DE MERCADO DEL CANAL BANCARIO EN ESPAÑA: NUEVA PRODUCCIÓN  
(Peso relativo de la distribución bancaria en cada ramo)

	1992		1994		1995		1996		1997		1998	
	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS
VIDA	46,39	43,23	75,49	68,03	58,34	66,72	63,64	66,29	63,52	59,50	79,09	63,60
MULTIRRIESGO	17,94	7,46	27,79	17,49	32,55	19,39	31,56	20,89	21,81	16,48	22,33	15,33
AUTOS	0,53	0,62	0,77	0,76	1,07	0,78	0,26	0,18	0,69	0,45	0,27	2,28
INDUSTRIAL	6,63	2,37	1,19	3,38	12,26	6,12	7,41	1,19	8,67	1,8	0,05	0,1
SALUD	0	1,30	5,78	4,84	0,46	0,81	1,42	3,01	0,38	3,06	-	-
TOTAL	11,39	14,18	28,02	28,40	27,12	31,43	24,44	30,18	18,52	28,92	27,33	28,14

Fuente ICEA, estadísticas sobre canales de distribución (diversos años<sup>168</sup>).

<sup>168</sup> Del año 1993 no se dispone de datos sobre canales de distribución.



A partir de los datos contenidos en el cuadro VI.19, concretamos la siguiente posición competitiva: en 1992 el número de pólizas de seguros de vida comercializadas y distribuidas por el canal banca-seguros representa el 42,85 por ciento del ramo. A su vez, el volumen de negocio asociado a este número de pólizas asciende al 31,76 por ciento en primas vida. De lo que se deduce la comercialización, a través del canal bancario, de una prima media por póliza inferior respecto a la prima media del resto de pólizas comercializadas por otros canales de distribución, subrayando la menor aportación del canal en términos de valor añadido. En concreto, la cuantía media de la póliza comercializada por oficinas bancarias en 1992 es de 75.981 pesetas en primas, frente a las 89.905 pesetas de los agentes, y las 116.519 pesetas en primas por póliza suscrita, como término medio, cuando se realiza por venta directa (ICEA; 1993).

Esta posición competitiva se consolida por la distribución en el negocio de nueva producción. En efecto, la distribución bancaria del negocio vida de nueva producción asciende al 43,23 por ciento en primas y al 46,39 por ciento en pólizas, (cuadro VI. 20). Además y aunque se confirma una prima media superior por póliza de 124.109 pesetas. No obstante, este nivel de primas sigue siendo inferior a la primas por póliza comercializada por venta directa, aunque ya es ligeramente superior a la prima media comercializada por los agentes, de 121.080 pesetas. (ICEA; 1993).

En 1994<sup>169</sup>, el canal bancario distribuye el 64,24 por ciento del total de pólizas del ramo vida y a su vez distribuyó un volumen de negocio del 46,49 por ciento del total del ramo. En el año 1995 el canal bancario distribuye el 50,11 por ciento de las pólizas y el 46,39 por ciento de las primas, superando el negocio distribuido en 1992. Durante estos años se consolida una expansión relativa del número de pólizas por encima del volumen de primas comercializadas, prevaleciendo, por tanto, la distribución de una póliza media inferior en volumen de negocio.

---

<sup>169</sup> En este año se produce un crecimiento espectacular del seguro a prima única, motivado por la externalización de los fondos de pensiones por entidades aseguradoras de vida con vinculación bancaria.

En 1996 se observa un incremento en términos relativos de las pólizas distribuidas en mayor porcentaje que el volumen de primas. Los datos nos confirman una mayor distribución en los seguros de vida, con un 55,89 por ciento en pólizas y un 48,69 por ciento en primas. Sin embargo, en 1997 la distribución supone un 53,59 por ciento en pólizas y un 48,42 por ciento en primas vida. En este año se advierte una equiparación media entre el número de pólizas y el nivel de primas distribuidas. En concreto la prima media en 1997 es de 100.085 frente a las 75.981 pesetas de 1992 (ICEA; 1998). Por último, en 1998 el canal bancario distribuye el 49,90 por ciento de las primas vida, con una tendencia creciente en su distribución corroborado por la distribución del negocio de nueva producción con un 63,60 por ciento de las primas vida. En definitiva, el canal ha evolucionado en la comercialización de productos con un mayor negocio por cliente.

A continuación, evaluamos la posición competitiva del canal bancario, en la distribución de los productos no vida, ponderando sus resultados en volumen de negocio distribuido. En 1992, la distribución bancaria en pólizas de automóviles<sup>170</sup> y seguros industriales representaban el 0,62 y 1,97 por ciento del total de negocio de cada ramo. Asimismo, la distribución del negocio de nueva producción del ramo automóviles nos confirma una tendencia poco significativa para el canal bancario.

Por el contrario, en los primeros años, la posición del canal bancario es favorable a la distribución de los seguros industriales, que se reafirman en su posición sobre todo en 1995. Sin embargo, en los siguientes años los resultados no son significativos, la participación del canal decrece tanto en volumen de negocio distribuido como en el número de pólizas del ramo industrial. En 1998 solo se distribuye el 1,17 por ciento del negocio frente al 3,21 por ciento de negocio distribuido en 1995.

---

<sup>170</sup> Este ramo está integrado por el seguro de suscripción obligatoria, el seguro de suscripción voluntaria, el seguro de ocupante y de asistencia en viaje.

Los seguros multirriesgo,<sup>171</sup> por su parte, tienen una activa participación comercial en el canal bancario. En 1992 la distribución bancaria supuso el 5,93 por ciento de las primas y el 9,25 por ciento del total de pólizas del ramo. En 1998 aumenta la distribución tanto en número de pólizas como en volumen de primas, alcanzando el 12,0 por ciento en primas y el 21,29 por ciento en pólizas.

Paralelamente a esta evolución se produce un incremento en el negocio medio por póliza suscrita y distribuida, manifestándose una cierta idoneidad del seguro multirriesgo para su comercialización bancaria. En 1992, la prima media en multirriesgo es de 11.634 de pesetas y en 1997 asciende a 15.504 pesetas (ICEA 1993 y 1998). En definitiva, la idoneidad del canal queda justificada tanto por sus resultados en la distribución como por la prima media comercializada.

Entre los productos no vida cabe destacar el auge de los productos del ramo de salud<sup>172</sup> con resultados considerables en 1998 que ascienden hasta el 7,86 por ciento del negocio en asistencia sanitaria. En este ramo se están llevando a cabo numerosos acuerdos comerciales, entre las principales aseguradoras del ramo y entidades financieras, a raíz de los cuales los productos de asistencia sanitaria se incorporan al canal bancario para su distribución.

Por último, el negocio total distribuido por el canal *banca-seguros* en 1992 asciende al 10,61 por ciento del total de mercado. Este porcentaje se incrementa hasta el 18,41 por ciento en 1998, lo que supone una considerable expansión. Esta favorable expectativa se confirma, además por el aumento en la estimación del negocio correspondiente a la nueva producción entre los dos años citados.

En conclusión, cabe resaltar la favorable trayectoria mantenida por el canal bancario en la comercialización y la distribución de productos vida, tanto en el número de pólizas suscritas como en el volumen de primas ingresadas.

---

<sup>171</sup> Ramo formado por las modalidades de hogar, comercio, comunidades y PYMES.

<sup>172</sup> Que incluye la asistencia sanitaria y la cobertura de enfermedades.

En cambio, de la gama de productos no vida, únicamente el seguro multirriesgo y salud parece tener una cierta aceptación.

Además, durante el período se ha apreciado que el canal bancario cada vez asume un papel más activo como canal de oferta, lo que se refleja en el comportamiento de los usuarios financieros; en efecto, en 1994 el 10,8 por ciento de los usuarios financieros habían contratado algún seguro a través de redes bancarias en 1998 y 1999 este porcentaje se eleva al 14,7 por ciento y 16,8 por ciento, respectivamente (FRS<sup>173</sup> - Grupo Inmark; 1999, pág. 51). En definitiva, confirmamos que se trata de un canal que gana cada día mayor distribución en pólizas y primas, superando, en este sentido, su pronosticada debilidad competitiva, ya que se le consideraba un canal poco adecuado para contratar grandes riesgos o altos niveles de ahorro.

---

<sup>173</sup> Datos procedentes de un estudio realizado sobre una muestra de 8.000 personas, mayores de 18 años y residentes en poblaciones de más de 2.000 habitantes.

## **VI. 9 Conclusiones**

Al comienzo de este capítulo hemos planteado que las distintas relaciones banca-seguros son concebidas en función del proceso de acercamiento acometido entre la actividad de banca y de seguros. Esta diversidad estratégica ha sido formulada con postulados teóricos, desvelando la posición competitiva del banco como canal asegurador y la posición corporativa y competitiva del banco como entidad con capacidad para producir seguros.

En primer lugar, las relaciones banca-seguros se han planteado desde un plano comercial. Las entidades financieras han supuesto un nuevo canal de distribución, por el cual el seguro pretende principalmente beneficiarse de sus ventajas. Desde esta perspectiva comercial, el seguro contempla una oferta competitiva eficaz para abordar nuevos segmentos de mercado. Los seguros preferentemente comercializados y distribuidos por el canal bancario son productos de demanda, dirigidos a segmentos de particulares, cuya concepción técnica no es compleja y requieren pocos servicios posventa. En particular, los productos de mayor naturaleza financiera son los que más rápidamente asimila el banco para su distribución.

Sin embargo, la banca en su relación con el seguro busca disponer de productos complementarios para facilitar el proceso de transacciones o de gestión de algunas de sus operaciones. En este caso, los productos de riesgo puro son los más apropiados para ser vendidos en unión con los productos bancarios. Por ejemplo, el seguro de vida, hipotecas y seguros de incendio, crédito personal y seguro de amortización, domiciliación de nómina y seguro de accidentes, etc. En cambio, en esta orientación comercial de las relaciones banca-seguros, los productos no vida, como los seguros de vehículos y seguros patrimoniales representan todavía un fuerte reto para incorporarse en la distribución del banco.

En segundo lugar, y de acuerdo con nuestro planteamiento consideramos, la integración del seguro en la banca. Esta perspectiva constituye una síntesis

competitiva que conjuga las dimensiones competitivas del banco con la actividad aseguradora. En este caso, postulamos que la *bancassurance* modifica la propia naturaleza competitiva de la actividad aseguradora, es decir, cambia la naturaleza de las transacciones del seguro. En concreto, sostenemos que se produce un cambio en las rutinas y en los procesos reiterativos en aras de conseguir una mayor eficacia en el desarrollo de la actividad aseguradora. En conclusión, la actividad aseguradora se fortalece con dimensiones procedentes del banco.

Desde el ámbito producto-mercado, la *bancassurance* conlleva la doble propuesta de ofrecer una gama de productos aseguradores sencillos y la de desarrollar una oferta diferenciada. En este último caso, los productos *banca-seguros* se ofrecen como productos complementarios o sustitutivos a los tradicionalmente financieros.

Un tipo de oferta que se caracteriza porque combina aspectos bancarios y aseguradores, cubriendo un riesgo, y a su vez constituyendo un ahorro. Estas entidades aseguradoras de naturaleza bancaria están en condiciones de competir con éxito con el resto de los competidores financieros, como pueden ser los propios bancos o cajas de ahorros, por el ahorro doméstico, siempre sobre la base de ofrecer ventajas competitivas.

Desde este enfoque, la *bancassurance* satisface a un tipo de cliente que prefiere recibir un servicio financiero/asegurador completo y ofrecido desde un único punto de venta, durante cualquier etapa de su vida. Por tanto, la *bancassurance* responde a los cambios en las necesidades financieras del cliente con nuevos servicios en la distribución y en la innovación. Finalmente el canal bancario potencia al seguro como intermediario financiero, tanto en su distribución para captar nuevos segmentos de mercado como por la naturaleza de los propios productos distribuidos, de mayor contenido financiero.

Entre los desarrollos estratégicos contemplados en el mercado asegurador español destaca la intervención del banco en la propiedad de una aseguradora. Sin embargo, en España no prolifera la actuación de los bancos como agentes de



seguros, es decir, como mediadores o brokers. Tampoco prolifera la creación de servicios financieros integrados.

Desde el análisis cuantitativo comprobamos que el canal bancario ha mantenido una favorable trayectoria en la comercialización y en la distribución de productos vida tanto en el número de pólizas suscritas como en el volumen de primas ingresadas. En cambio, de la gama de productos no vida, únicamente el seguro multirriesgo parece tener una cierta aceptación en su comercialización y distribución por entidades financieras.

Esta aceptación contrasta, también, cuando el canal bancario demuestra, que obtiene con el transcurso del tiempo mayor capacidad para la contratación de grandes riesgos o productos de ahorro de más volumen financiero para el cliente. En conclusión, el canal bancario cada vez asume un papel más activo como canal de oferta, y mejora su capacidad de distribución por pólizas y clientes.

Y, por último, la *bancassurance* en función de sus recursos y capacidades, pretende modificar a su favor las condiciones estructurales y competitivas del seguro. En este contexto, como actividad aseguradora establece un dominio competitivo en el mercado asegurador, en particular en el ramo de vida. Este dominio lo hemos comprobado calculando el nivel de negocio suscrito de las entidades aseguradoras que se hallan controladas por un banco.



## Capítulo VII

# **Análisis de la competencia en las relaciones banca-seguros**



## VII.1 Introducción

De acuerdo con la estructura de nuestra investigación, en este capítulo tratamos de profundizar en aquellos aspectos que configuran las estrategias competitivas y corporativas del seguro en su relación con la banca. Con este objetivo el análisis empírico se centra, en primer lugar, en conocer el ámbito de dedicación de las aseguradoras y, en particular, de aquellas que mantienen relación con una entidad bancaria, precisando, los ramos en los que operan y los mercados a los que se dirigen.

En segundo lugar, el análisis pretende desvelar la posición competitiva de las aseguradoras en función de sus recursos y capacidades, con objeto de apreciar las diferencias competitivas internas existentes entre aseguradoras con vínculos bancarios y el resto de aseguradoras. Este enfoque basado en el análisis de los recursos nos “... *proporciona el sustento teórico necesario para explicar las variaciones en los resultados empresariales no atribuibles al entorno competitivo,*” (Suárez González, I.; 1999, pág. 94). En definitiva, nos proponemos abordar el análisis de la competencia de las aseguradoras en función de los productos, recursos y capacidades, subrayando las diferencias externas e internas y, en particular, las que se derivan de la posible vinculación con entidades financieras.

Para acometer los objetivos anteriores, hemos aplicado como herramienta de trabajo el análisis de grupos estratégicos, con el fin de profundizar en el conocimiento de los comportamientos competitivos de las aseguradoras. Hemos configurado los grupos a partir de la información que nos proporciona la revista Ranking de la economía española. La información se concreta en diversas variables, algunas de tipo cualitativo como las consideradas para delimitar el ramo objeto de dedicación, y otras de naturaleza cuantitativa como los recursos propios y los gastos comerciales, que describen el ámbito interno de las aseguradoras.

En tercer lugar, analizamos la evolución de las principales aseguradoras en el mercado. En concreto, se realiza un estudio comparativo de la evolución de los principales grupos aseguradores, para los dos ramos generales de vida y no vida, teniendo como referencia el período 1992-1998. Se trata de un estudio descriptivo que analiza la competencia y la posición final de los distintos grupos aseguradores en el mercado.

En definitiva, este capítulo pretende describir empíricamente la diversidad en el comportamiento estratégico de las entidades aseguradoras. Esta diversidad se basa en el ámbito producto-mercado y en la posición competitiva de las aseguradoras en función de sus recursos y capacidades, diferenciando las aseguradoras independientes de aquellas otras vinculadas a entidades financieras. Una vez identificada la diversidad estratégica nuestro interés se centra en conocer si la relación banca-seguros como movimiento estratégico asegurador se mantiene estable en el tiempo. Finalmente, acometemos un análisis de tipo descriptivo, que compara la cuota de negocio obtenida por los distintos grupos aseguradores.

## VII.2 Análisis de la competencia y elaboración de grupos estratégicos

El análisis de la competencia se lleva a cabo mediante análisis multivariante, que consiste en la aplicación de un análisis factorial y, posteriormente, en la elaboración de grupos estratégicos. Este análisis nos permite caracterizar y especificar aquellas estrategias y dimensiones competitivas asociadas a cada grupo asegurador. Según, Mas Ruiz, F.J. (1995, pág. 148) *“Los grupos tienen implicaciones sobre la conducta de las empresas y sus resultados, así como sobre la naturaleza de las interacciones competitivas entre ellas, por lo que pueden proporcionar un mayor conocimiento del análisis de la competencia...”*. La elaboración de grupos es un instrumento que consideramos adecuado para acometer el análisis estratégico del sector asegurador en su relación con la banca.

Así pues, para profundizar en las actuaciones estratégicas de las aseguradoras es necesario realizar alguna forma de agrupamiento, basado en la similitud de las dimensiones competitivas. Las ventajas de ese tipo de análisis las podemos concretar en dos aspectos:

- Permite utilizar conjuntamente un gran volumen de información.
- Admite el empleo de diferentes tipos de variables: discretas o continuas.

No obstante, es preciso matizar las limitaciones de este instrumento, puesto que se basa en un conjunto de datos que simplifican la realidad.

Nuestro objetivo es el de clasificar, en el campo estratégico, los diversos conjuntos de compañías de seguros, partiendo de sus dimensiones competitivas internas y de su ámbito de dedicación o ramos de actividad. Cada grupo estratégico se configura en función de su posición competitiva, y en su interpretación diferenciamos a las aseguradoras con vínculo bancario del resto de competidores del sector.

### **VII.2.1. Concepto de grupo estratégico**

En este apartado nos aproximamos al concepto de grupo estratégico, con objeto de conocer la naturaleza y alcance de este instrumento. Grima, J.D. y Tena, J. (1992 pág. 80), afirman respecto al concepto de grupo estratégico que *"... las empresas que compiten en un mercado no emplean las mismas tácticas: canal de distribución, calidad del producto, grado de diferenciación del producto, precio, servicio, nivel tecnológico, integración vertical, etc. Al conjunto de empresas de un mismo sector que tienen un comportamiento similar en cuanto a estrategia, se las denomina grupo estratégico"*. Debido a este comportamiento similar, los grupos serán igualmente vulnerables a los cambios del entorno, *"... probablemente se verán afectados de manera similar por los shocks externos y actuarán de la misma forma frente a la incertidumbre"* (Mas Ruiz, F. J.; 1995, pág. 137). En nuestro caso, el grupo estratégico engloba a un conjunto de aseguradoras que desarrolla un comportamiento competitivo similar frente al mercado.

Apoyados en la anterior concepción y por extensión, definimos el grupo estratégico asegurador como un conjunto de entidades las cuales siguen una misma o similar estrategia en sus productos y mantienen una posición competitiva cercana en el empleo de sus recursos y en el desarrollo de sus capacidades.

### **VII.2.2 Proceso de elaboración**

Una vez realizada la delimitación conceptual conviene abordar el proceso de elaboración. El cuadro VII.1 describe el método de elaboración de los grupos estratégicos aseguradores, perfilando las etapas y los procedimientos utilizados.



CUADRO VII.1 ETAPAS DE PROCESO DE ELABORACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS		
ETAPA	PROCESO	PROCEDIMIENTO ADOPTADO
Primera	Elección del enfoque tipológico	Enfoque empírico a posteriori.
Segunda	Elección del marco teórico	Tipologías de estrategias desarrollada por Ansoff. Teoría de la empresa basada en los recursos.
Tercera	Obtención de datos	Datos de tipo objetivo. Variables de tipo cualitativo que definen la dedicación y de tipo cuantitativo para describir el ámbito interno.
Cuarta	Definición de variables a medir, de acuerdo con el marco teórico elegido	Ramos de dedicación: productos. Variables internas: recursos y tecnologías.
Quinta	Método de clasificación	Análisis cluster.
Sexta	Criterio para fijar el número de grupos	Al arbitrio del investigador. En función de su capacidad de descripción.
Séptima	Validación de los grupos	Análisis discriminante y de varianza.

Fuente: Lado, N. (1996). Elaboración propia.



En la elaboración de los grupos estratégicos se han desarrollado, generalmente, dos enfoques metodológicos. El primer enfoque consiste en reconocer los grupos estratégicos “a priori”, basándose en el conocimiento de un sector y utilizando en su análisis unas pocas dimensiones estratégicas que, posteriormente, se confirman o se rechazan. El segundo enfoque metodológico consiste en determinar grupos “a posteriori”, en los que se describe el comportamiento de los grupos estratégicos una vez identificados. En nuestro caso, dado de que no partimos de dimensiones específicas y contrastadas, identificamos los grupos estratégicos una vez que han sido elaborados.

Una vez matizado el tipo de enfoque, en la segunda etapa, nos corresponde establecer las tipologías estratégicas como "*... medio para ordenar, comparar y clasificar las empresas y sus estrategias en tipos categóricos sin perder de vista la riqueza y diversidad que existe en el interior de cada grupo,*" (Rich, P.; 1992)<sup>174</sup>. El primer marco teórico de referencia se basa en la tipología producto-mercado, para describir y profundizar en el ámbito de los productos o ramos desarrollados por las aseguradoras.

El segundo marco tipológico que adoptamos para describir el comportamiento estratégico de las aseguradoras, se fundamenta en la teoría de los recursos y las capacidades de las empresas. En concreto, las estrategias de las aseguradoras se desarrollan en función de los recursos y capacidades de que disponen. Por ejemplo, la tecnología o el canal de distribución pueden ser recursos determinantes para alcanzar una posición ventajosa sobre el resto de competidores. En este sentido, López Sintas, J. (1996, pág. 28) sugiere que la eficiencia como ventaja competitiva tiene su origen en los recursos. La explicación de la ventaja competitiva basada en los recursos hace énfasis en la eficiencia. En nuestro caso, el análisis de los recursos y capacidades constituye una referencia teórica que justifica la naturaleza empresarial y el desarrollo de la actividad aseguradora.

---

<sup>174</sup> Cita tomada de Lado, N. (1996), en Rich, P. (1992): "The organizational Taxonomy: definition and Design", *Academy of Management Review*, núm. 17, págs. 758-781.

En la tercera etapa del proceso se obtienen los datos. Lado, N. (1996, pág. 45) afirma que en la literatura estratégica y empírica se han utilizado principalmente cuatro métodos diferentes:

a) Auto-clasificación ( self typing):

Método del párrafo.

Escalas mult-ítems.

b) Sobre la base de indicadores objetivos.

c) Clasificación por el investigador.

d) Clasificación según la opinión de expertos.

Para el análisis estratégico del sector asegurador nos basamos en el empleo de indicadores objetivos: seleccionamos la información concerniente a la dedicación de las aseguradoras hacia los ramos de vida y no vida; en segundo lugar, seleccionamos las diversas magnitudes procedentes de los balances y cuentas de resultados que definen el ámbito de los recursos tales como: los recursos propios, las inversiones financieras, etc.; y el ámbito de las capacidades tecnológicas que se determina a partir del comportamiento de ciertas variables como los gastos de producción y comercialización con relación a su volumen de negocio.

En la cuarta fase del proceso se plantean las cuestiones relacionadas con la selección de las variables. La selección de variables es un aspecto previo a la clasificación estratégica. Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1992, pág. 165) afirman que " *La identificación de los diferentes grupos estratégicos pasa por la previa identificación de las variables que permiten definir las características específicas de las empresas de cada grupo*". El problema principal está en seleccionar las variables apropiadas para acometer con bondad el análisis empírico.

En nuestro caso, la forma de proceder es a través de un método indirecto que consiste en convertir el conjunto de datos o variables iniciales en nuevas variables representativas de las dimensiones empresariales. El método utilizado para obtener las nuevas variables es el análisis factorial de componentes principales que toma como punto de partida la matriz de varianzas de las diferentes variables y que permite obtener un conjunto reducido de factores implícitos que no han sido observados con anterioridad. Ramírez Sobrino, J. (1992, pág. 107) señala que, en este tipo de técnicas, las nuevas variables pueden no identificarse con las originales, dificultando su interpretación económica. Sin embargo, la principal ventaja consiste en la eliminación de información redundante.

Para realizar el análisis factorial de componentes principales nos hemos basado en la técnica *varimax*. Se trata de una rotación de tipo ortogonal que pretende maximizar la correlación de las diferentes variables asociadas con cada factor y minimizar las correlaciones entre los distintos factores, consiguiendo así la simplificación de la interpretación de cada uno de ellos. Ésto nos permite ver las comunalidades<sup>175</sup> y modificar las correlaciones entre variables originales y factores (Pomares, I.; 1998, pág. 319). En definitiva, en la elaboración de grupos estratégicos los factores constituyen las nuevas variables que nos permitirán realizar, posteriormente, el análisis de conglomerados.

Una vez matizado el método procedemos a aplicar un análisis multidimensional, con el fin de configurar ciertas agrupaciones estratégicas homogéneas del conjunto de entidades aseguradoras. En nuestro caso, el análisis multidimensional empleado es el cluster.

---

<sup>175</sup> Se denomina comunalidad a la proporción de varianza explicada por los factores principales. La comunalidad puede oscilar entre cero y uno: el cero indica que los factores comunes no explican nada en absoluto de la variabilidad de una variable, mientras que el uno indica que la variable queda totalmente explicada por los factores comunes.

El análisis cluster se puede realizar por un método partitivo<sup>176</sup> o por métodos jerárquicos. En esta investigación hemos optado por el primero que consiste en comparar constantemente las diferentes aseguradoras que componen la muestra, tratando de minimizar las distancias entre los datos que integran el mismo grupo.

La dificultad fundamental de este procedimiento consiste en determinar el número óptimo de grupos. Dado que el análisis cluster no es una técnica de optimización, no existe un número óptimo de grupos a seleccionar, lo que conduce a que la especificación quede al arbitrio del investigador (Mas Ruiz, F.J.; 1995, pág. 142). Así pues, es necesario plantearse el número de grupos estratégicos necesarios para describir adecuadamente tanto la diversidad como la similitud de los grupos aseguradores. En respuesta a esta interrogante, algunos autores opinan que el número de grupos debe de elegirse según la claridad de las descripciones del cluster y su aplicación práctica. Ésta ha sido la opción adoptada en esta investigación.

Finalmente, aplicamos un análisis de varianza y discriminante para verificar si entre los grupos observados existen diferencias significativas a partir de las distintas dimensiones competitivas. En definitiva, el estudio de grupos estratégicos se presenta como herramienta analítica que permite indagar en las estrategias competitivas del seguro. El análisis se apoya en aquellas variables que nos permiten conocer el estado de las dimensiones competitivas y hacen posible la descripción estratégica del seguro, profundizando, especialmente, en su relación con las entidades bancarias.

---

<sup>176</sup> En concreto, utilizamos el método k-means, que consiste en establecer previamente el número de grupos homogéneos de aseguradoras que deben formarse, de forma que al final del proceso cada caso pertenece al cluster cuyo centro está más cercano a él. La distancia euclídea es la medida utilizada para establecer la proximidad entre cada caso y el centro de su respectivo cluster. El centro del cluster viene dado por la media de los individuos que forman cada variable.

### **VII.2.3 Breve referencia a los principales trabajos empíricos**

El comportamiento estratégico de las entidades aseguradoras ha sido objeto de estudio en diversos trabajos, fundamentalmente, a partir de los años noventa. A continuación, se revisan, brevemente, algunos de los principales trabajos elaborados sobre la configuración de grupos estratégicos en el sector asegurador. De ellos tomamos como referencias la metodología aplicada, el proceso de identificación y la selección de variables, para finalizar con una exposición de algunos de los resultados obtenidos.

El primer estudio que consideramos es el realizado por Martínez Martínez, M.A. (1994), en el que se aborda la relación existente entre estrategia empresarial y estructura organizativa de las aseguradoras. La investigación está planteada en tres fases, vinculadas, cada una de ellas a la consecución de un objetivo: en primer lugar, adopta un modelo con criterios tipológicos para sustentar un análisis empírico de las organizaciones y estrategias de las entidades aseguradoras; en segundo lugar, aborda las respuestas dadas por la dirección de las entidades aseguradoras ante los cambios del entorno; y, en tercer lugar, trata de buscar relaciones de causalidad entre organización y estrategia a través de los grupos estratégicos.

El autor distingue dos grupos de aseguradoras en el período 1980-1991. Un grupo de instituciones aseguradoras que están asumiendo un mayor compromiso hacia el cliente con organizaciones muy centralizadas. Estas entidades han optado preferentemente por estrategias de crecimiento de sus actividades con una estrategia de diversificación dirigida hacia los ramos de vida, sanidad y fondos de pensiones. En el segundo grupo, el autor identifica a entidades aseguradoras más complejas en su organización. Estas entidades consideran la diversificación no sólo en el ámbito de la actividad aseguradora sino, también, en otras actividades propiamente financieras. En estas entidades predominan las estructuras organizativas de carácter divisional.

Otro estudio lo realiza Rala, M.Z. (1994), quien analiza el fenómeno de la *bancassurance* desde su entorno estratégico. El análisis empírico se centra en la evaluación de determinados aspectos políticos y de carácter externo que explican su entorno estratégico y, que además, permiten afrontar el estudio de las motivaciones, amenazas y perspectivas futuras de este movimiento estratégico.

El autor diseña un cuestionario<sup>177</sup> estructurado en tres bloques de preguntas. El primer bloque de cuestiones trata de conocer la situación de las entidades, en cuanto a su dependencia o independencia respecto a grupos bancarios y/o extranjeros, además de hacer constar los canales de distribución utilizados.

El segundo bloque propone cuestiones de tipo externo que tratan de explorar las motivaciones que han contribuido de un modo decisivo al desarrollo de la *bancassurance* y, asimismo, señalar los factores que han frenado esta relación. Por último, las preguntas del tercer bloque recogen las expectativas y la previsión de futuro de la *bancassurance* como movimiento estratégico asegurador.

Las principales conclusiones obtenidas están relacionadas con los aspectos determinantes de la *bancassurance*. De acuerdo con el estudio, la *bancassurance* es el resultado de la utilización del canal bancario, la imagen y la base de datos del banco. Sin embargo, el principal problema percibido por las aseguradoras radica en las dificultades que se plantean en la comercialización de los productos aseguradores más complejos y en la falta de preparación de los empleados bancarios para la comercialización de los seguros no vida.

El siguiente trabajo que nos ocupa es el de Lado, N. (1996). La autora estudia la orientación al mercado de las aseguradoras haciendo uso del análisis de grupos estratégicos. En particular, se centra en la interrelación existente entre

---

<sup>177</sup> El cuestionario se envió a los directores generales de las aseguradoras que operaban en el ramo de vida, en España, en el año 1991. Un total de 25 aseguradoras encuestadas y una tasa de respuesta del 72 por ciento.



la orientación del mercado de las aseguradoras y la obtención de resultados. La metodología aplicada se basa en la tipología estratégica de Miles y Snow, que ofrece una aproximación al concepto de estrategia como sistema multidimensional en interacción con su entorno.

Como resultado de la investigación se identifican tres perfiles estratégicos. Un primer grupo que se corresponde con un comportamiento de tipo prospector, integrado por diecinueve aseguradoras. A este grupo se le atribuye un nuevo desempeño comercial, expresado por su mayor media en primas adquiridas. Además, el compromiso de la dirección se centra en el desarrollo de nuevos productos, imprimiéndole a la empresa una imagen innovadora, creativa y con capacidad de expansión.

El segundo grupo lo integran veintidós aseguradoras, cuya característica fundamental es la estabilidad de su oferta. Son empresas analizadoras porque están orientadas al estudio del entorno, reconocen las oportunidades surgidas del mercado y su principal objetivo es el de mejorar su eficiencia interna, mejorando la rentabilidad económica y financiera de la empresa.

El tercer grupo está definido como reactivo, integrado por cuatro casos. Las empresas de este grupo son las menos innovadoras y creativas. Su estructura organizativa se halla muy centralizada y su ocupación estratégica está más centrada en el control de costes y en solventar los problemas inmediatos de la empresa. Finalmente, se obtiene como conclusión que la orientación al mercado está asociada a un mejor desempeño económico a largo plazo de las empresas.

Por su parte, Pinillos y Martín (1998) estudian la identificación de grupos estratégicos en el sector asegurador tomando como referencia un conjunto de variables para dos años determinados, 1991 y 1995. En la elección de las variables se han considerado tres grupos: las variables de alcance, de desarrollo y de resultados. Las variables de alcance están definidas en el ámbito de los productos y su diversificación, distinguiendo entre seguros personales e

industriales; las variables de desarrollo se identifican con el uso de recursos, su productividad y su solvencia; por último, las variables de resultados tratan de medir la actuación estratégica de la empresa: la cuota de mercado, el equilibrio técnico, la siniestralidad y la rentabilidad financiera y económica.

El trabajo concluye con un análisis de las oportunidades para el sector asegurador español. Estas oportunidades se vinculan al cumplimiento de las siguientes prácticas: optimizar la gestión de la cartera de pólizas, seleccionando éstas adecuadamente sin perder cuota de mercado; atender especialmente a la distribución, innovando y seleccionando el canal más adecuado para cada tipo de cliente, en aras de la calidad y la eficiencia; y, por último, vigilar especialmente la estructura de costes, flexibilizando los sistemas y controlando estrictamente los mismos.

## **VII.3 Análisis empírico**

### **VII.3.1 Introducción**

La base empírica de nuestro análisis estratégico se sustenta en la orientación al mercado, los recursos y las capacidades de las aseguradoras para el desarrollo del seguro. Así pues, contemplamos la posibilidad de obtener grupos estratégicos bajo la doble perspectiva externa e interna de las aseguradoras.

Los grupos estratégicos profundizan en el comportamiento estratégico de las entidades aseguradoras, mediante la clasificación de las mismas. En esta clasificación cabe considerar la posible vinculación con entidades financieras, con objeto de inferir el movimiento estratégico asegurador de *bancassurance*.

El estudio se acomete con información cuantitativa y cualitativa de las diferentes variables que se corresponden con datos transversales de las aseguradoras para los años 1992 y 1998. Esta información nos la proporciona la revista Ranking en su número referido a las entidades aseguradoras privadas.

En el análisis hemos seleccionado a aquellas aseguradoras cuya cuota de negocio supera el 0,02 por ciento del volumen de negocio total. Al mismo tiempo hemos desestimado un número importante de aseguradoras que presentan una orientación muy específica y muchas de ellas con un carácter corporativo y una localización geográfica muy concreta. En concreto, en el año 1992 seleccionamos un total de 131 aseguradoras que representan el 96 por ciento del mercado del total del seguro privado. En 1998, seleccionamos un total de 134 aseguradoras que representan, aproximadamente, el 97 por ciento del mercado asegurador de vida y no vida.

### **VII.3.2 Definición de las variables estratégicas**

En este estudio tomamos como variables los diversos ramos de dedicación de las aseguradoras, empleando, por tanto, variables de alcance. En palabras de Mas Ruiz, F. J. (1995, pág. 136) *“El concepto de alcance incluye normalmente las decisiones relativas a segmentos de mercado, tipos de productos-servicios ofrecidos en los mercados seleccionados y el ámbito geográfico de la estrategia”*. En nuestro caso, las variables de alcance expresan la orientación de las aseguradoras hacia los distintos ramos de negocios, (cuadro VII.2). En concreto, utilizamos variables de tipo discreto y dicotómicas para recoger la multiplicidad de ramos del seguro. Las variables se han calificado con “uno” para constatar su dedicación a un ramo por parte de una aseguradora y en caso contrario se han calificado con “cero”.

CUADRO VII.2 VARIABLES DE ALCANCE (Desglose por ramos)	
RAMOS	SEGMENTOS DE MERCADO
Vida	Personal
Accidentes	Personal
Enfermedad	Personal
Asistencia sanitaria	Personal
Transportes	Industrial
Vehículos terrestres (daños)	Personal
Incendios y eventos de la naturaleza	Industrial
Otros ramos	Industrial
Responsabilidad civil.	Personal
Crédito y caución	Personal
Pérdidas pecuniarias diversas	Industrial
Defensa jurídica	Industrial
Asistencia en viajes	Personal
Decesos	Personal
Multirriesgo hogar	Personal
Multirriesgo comunidad	Personal
Multirriesgo comercio	Industrial
Multirriesgo pymes	Industrial
Otros multirriesgo	Industrial
Otros daños	Industrial

Fuente: Ranking (1993 y 1999). Elaboración propia.



El cuadro VII.2 recoge dos líneas de seguros, a saber, la línea de seguros personales y la línea de seguros industriales. Dentro de las líneas generales pueden surgir tantas orientaciones específicas como ramos aseguradores existen, según la mayor o menor especialización en su dedicación. En este contexto, cada aseguradora adopta decisiones estratégicas sobre el número de líneas a desarrollar, constituyéndose en dimensiones competitivas.

Desde el ámbito interno partimos de un conjunto de variables que pertenecen al ámbito de los recursos<sup>178</sup>, considerando, entre otros, los factores de producción, los capitales propios, los diferentes tipos de inversiones, etc. que se identifican con las dimensiones organizativa, financiera y empresarial de las aseguradoras. En efecto, las variables representativas de este ámbito se corresponden con los recursos utilizados, con el estado de su tecnología y con las capacidades intrínsecas para el desarrollo de la actividad aseguradora que, en relación con variables de resultados como la cuota de mercado, la rentabilidad económica y financiera, describen y evalúan el comportamiento estratégico de las aseguradoras.

Como variable de desarrollo consideramos, en primer lugar, la rotación de los recursos propios, variable que se determina por el volumen de primas en relación con los capitales propios. Estos últimos son parte fundamental de la estructura financiera de las aseguradoras. La variable ha sido calculada como la proporción que supone el total de primas sobre los capitales propios.

En segundo lugar, como variables de desarrollo hemos considerado las inversiones materiales y las inversiones financieras, determinantes de una parte de la estrategia de las empresas aseguradoras en cuanto al destino de sus recursos. Éstas se han calculado como la relación por cociente entre la inversión financiera y la inversión total y la relación por cociente entre la inversión material y la inversión total.

---

<sup>178</sup> Los recursos incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimientos, etc. controlados por las aseguradoras y que les permiten implementar

Otra variable de desarrollo es la inversión en empresas del grupo, que muestra la política de participación o control de una entidad hacia otra, es decir la diversificación hacia otras empresas, bien aseguradoras con dedicación a otros ramos o hacia otras sociedades del ámbito financiero. Esta variable tiene como objeto determinar si estamos ante aseguradoras subsidiarias o matrices. La variable representa la proporción que suponen las inversiones en empresas del grupo sobre el total de inversiones.

En cambio, determinadas variables nos informan acerca del uso eficiente de los recursos: ámbito tecnológico. En concreto, nos referimos a los gastos de gestión externos e internos sobre primas. *“Con carácter general, la relación de los costes de gestión, ya sean de carácter interno o externo, sobre el volumen de negocio de una empresa de seguros dependerá de los precios pagados por el uso de los diferentes recursos así como de la utilización, más o menos eficiente, que de ellos se haga; ésto implica que la empresa puede ejercer un considerable grado de control sobre los gastos de gestión de forma que minimice su participación en el volumen de negocio”* (Picazo Tadeo, A. J.; 1994, pág. 56). Una ratio menor expresa un empleo más eficiente de los recursos. Ambas ratios han sido calculadas como la proporción de gastos de gestión externos e internos sobre el volumen total de primas.

El hecho de emplear la variable productos financieros sobre primas nos señala la capacidad de expansión de las aseguradoras. Es decir, si se está obteniendo mayor negocio debido, principalmente, a la competitividad y a la calidad del producto asegurador (Steven, L.; 1996a, pág. 27). La variable representa la proporción que suponen los productos financieros sobre el total de primas.

Una segunda categoría de variables internas es la que considera los resultados estratégicos de cada una de las aseguradoras: cuota de mercado, rentabilidad financiera, rentabilidad económica, rentabilidad de sus recursos

---

estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia.



propios (ROE) y siniestralidad. Estas variables valoran la actuación de las empresas aseguradoras. En concreto, para medir los resultados de las aseguradoras se han considerado las siguientes variables:

1. La cuota de mercado de cada una de las aseguradoras.
2. La ratio de pérdidas técnicas calculada como la proporción de la siniestralidad sobre el volumen total de primas y expresada en tanto por ciento.
3. El rendimiento de las inversiones o rentabilidad financiera, que se obtiene por cociente entre los productos financieros y las inversiones más el efectivo.
4. La rentabilidad de los recursos propios, calculada como el beneficio neto de los capitales propios.
5. Y, por último, la rentabilidad económica, calculada como beneficios antes de intereses e impuestos entre el volumen de negocio.

En definitiva, las variables, anteriormente, consideradas definen el ámbito de los productos, de los factores, de la tecnología y de los resultados de las aseguradoras.

### **VII.3.3 Análisis estratégico de las aseguradoras en 1992**

#### **VII.3.3.1 Dimensiones competitivas**

Las dimensiones del comportamiento estratégico de las aseguradoras se obtienen mediante análisis factorial aplicado al conjunto de variables internas y de alcance. Tras aplicar el análisis factorial<sup>179</sup> de componentes principales<sup>180</sup> a las

---

<sup>179</sup> El análisis factorial se ha realizado con el paquete estadístico SPSS.

variables anteriores, obtenemos como resultado nueve factores que sintetizan y describen a otras tantas dimensiones competitivas del seguro. Estas dimensiones competitivas caracterizan el comportamiento estratégico del conjunto de aseguradoras, en el año 1992.

De los resultados hemos de confirmar que la medida de adecuación muestral es del 0,79 y el grado de representatividad de los factores es de un 71,87 por ciento. El cuadro VII.3 muestra el porcentaje de explicación de cada factor. A cada factor se le asigna un autovalor para reflejar el peso dentro de la variabilidad total de las variables. Posteriormente, cabe interpretar los resultados o factores obtenidos en función de las variables que los determinan, (cuadro VII.4).

---

<sup>180</sup> El método de componentes principales es un método para la extracción del espacio factorial que permite representar tanto a las aseguradoras como a las variables.

CUADRO VII.3 ANÁLISIS FACTORIAL (Adecuación y variabilidad)			
Factores	Autovalor <sup>181</sup>	Porcentaje de variación	Acumulación
Factor 1	9,62	30,06	30,61
Factor 2	3,00	9,37	39,43
Factor 3	2,14	6,70	46,13
Factor 4	1,74	5,44	51,58
Factor 5	1,56	4,90	56,48
Factor 6	1,42	4,44	60,93
Factor 7	1,37	4,28	65,21
Factor 8	1,09	3,42	68,64
Factor 9	1,03	3,23	71,87
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy= 0,79			
Prueba de esfericidad de Barlett chi cuadrado: 2678,565; gl. 496 ; Sign : 0,000			

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

<sup>181</sup> Para nuestro estudio elegimos los factores que tengan un autovalor superior a la unidad (regla de Kaiser).



El primer eje factorial explica el 30,06 por ciento de la variabilidad total de las variables, (cuadro VII.3). En concreto, esta dimensión competitiva se distingue, fundamentalmente, por su diversificación hacia los distintos productos no vida, (cuadro VII.4).

El sentido positivo del eje determina una dimensión competitiva definida por los ramos de multirriesgo de comercio, responsabilidad civil, multirriesgo pymes, incendios, multirriesgo comunidad, otros daños, multirriesgo de hogar, ramo de transportes, automóviles, ramo de accidentes, pérdidas pecuniarias y otros multirriesgo. El conjunto de estas variables refleja un ámbito de dedicación hacia el ramo no vida con productos destinados tanto a satisfacer el segmento de particulares - línea de seguros personales – como a satisfacer el segmento de empresas.



CUADRO VII.4									
DIMENSIONES COMPETITIVAS OBTENIDAS A PARTIR DE LAS VARIABLES									
(Puntuación factorial)									
Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9
Mult. Comercio	0,910								
Resp. Civil	0,903		0,258				0,121		
Mult. pymes	0,886								
Incendios	0,886		0,255				0,158		
Mult. Comunidad	0,885		0,112				-0,117		
Otros daños	0,873		0,187	-0,118					
Mult. hogar	0,829	-0,125	0,314				0,177		0,103
Transportes	0,818			0,170		-0,115	0,112	0,114	
Automóviles	0,764	-0,218	-0,178			-0,102	0,225		0,181
Accidentes	0,750		0,299			-0,137	0,151	0,122	0,158
Perd. Pecuniarias	0,725		-0,166				-0,114		
Otros Multirriesgo	0,678		-0,177	0,177			-0,283	0,157	-0,113
Asistencia en viajes			-0,159	0,139					0,447
Inv. Financieras		0,764			-0,263				0,105
Prod. Financieros	-0,293	0,686	-0,154		0,112	0,236		-0,149	-0,172
Inv. Materiales	0,150	-0,653			0,131	-0,176		-0,198	-0,200
Ramo Vida	0,145	0,572		0,187	-0,103	-0,388	-0,212	-0,130	-0,139
Rent. Financiera	0,117	0,504	-0,243			0,206	0,485	0,164	
Decesos	0,112	-0,113	0,775		0,162				
Gastos externos	0,348	-0,164	0,576	-0,113	-0,312	0,174			-0,245
ROE		-0,147		-0,865				0,130	0,134
Rotación Capital		-0,171	-0,103	0,820				0,122	0,229
Asistencia sanitaria		-0,262			0,683	0,151	-0,189		0,209
Inversiones grupo	-0,170	-0,302	0,207		0,662			0,196	
Siniestralidad	0,103	0,127	-0,241	-0,207	0,658	-0,335	0,251		
Gastos internos						0,804			
Rent. Económica	-0,315	0,296	0,102	0,125		0,596			-0,209
Otros ramos				0,103			0,820		0,124
Crédito y caución	0,147		-0,160					0,792	
Enfermedad	0,259		0,405	0,157			-0,283	0,524	
Cuota total		0,156		0,188	0,141	-0,348		0,143	0,627
Defensa jurídica	0,314		-0,115	-0,179				-0,356	0,612

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.





El segundo eje factorial (F2) explica el 9,37 por ciento de la variabilidad total del ámbito de las variables, (cuadro VII.3). Como dimensión competitiva se define por su dedicación al ramo de vida y por el nivel de productos financieros en relación con las primas obtenidas. Esta última variable se relaciona con la capacidad de gestión y con la calidad del producto asegurador. La mayor calidad en la gestión y en el producto asegurador genera comparativamente más recursos financieros, que son canalizados hacia los activos financieros de inversión.

Esta dimensión se identifica con el nivel de inversiones financieras y con los resultados obtenidos o rentabilidad financiera. Estamos, por tanto, evaluando la dimensión del seguro como intermediario financiero, y su capacidad para obtener resultados. Además, la dimensión muestra que la inversión material es alternativa a la inversión financiera, y que ambas variables se conforman, alternativamente, como posición competitiva del seguro, (cuadro VII.4).

El tercer factor explica el 6,70 por ciento de la variabilidad total, (cuadro VII.3). Este factor está definido por una variable de alcance y por otra que describe el ámbito tecnológico, ambas interrelacionadas entre sí. En concreto, como dimensión se orienta hacia el ramo de decesos y, además, se relaciona con la competitividad comercial del seguro a partir de los gastos externos. Teniendo en cuenta la relativización de esta última variable sobre el nivel de negocio, la dimensión muestra la mayor o menor capacidad tecnológica para realizar transacciones en la distribución y comercialización del seguro.

En concreto, en el eje positivo del factor se sitúan aquellas aseguradoras que para el desarrollo de su actividad se apoyan competitivamente en mayores recursos para la distribución, implicando, en este sentido, una menor eficiencia.

El cuarto factor explica, por sí sólo, una variabilidad del 5,44 por ciento y junto a los anteriores explican el 51,58 por ciento del total de las variables, (cuadro VII.3). Las entidades aseguradoras situadas en el eje positivo de esta

dimensión se caracterizan por su alto nivel de negocio con relación a su capitalización. Esta rotación del negocio en función de su capital se relaciona de forma inversa con la rentabilidad de los recursos propios – ROE -, (cuadro VII.4). En definitiva, una dimensión competitiva que recoge los resultados estratégicos de las aseguradoras en relación con el dinamismo de la propia actividad.

El quinto factor, en orden de importancia relativa, explica el 4,90 por ciento de la información total del ámbito de las variables (cuadro VII.3). La dimensión está delimitada por tres variables situadas en el eje positivo. En primer lugar, la dedicación al ramo de asistencia sanitaria permite apreciar una especialización en su orientación al mercado; en segundo lugar, la vertiente positiva de este factor está en dependencia con las inversiones en empresas del grupo, de forma que su puntuación muestra la mayor o menor capacidad del seguro para promover la diversificación hacia otras empresas. Sin embargo, la menor puntuación caracteriza a aseguradoras subsidiarias de otras aseguradoras o de grupos financieros-bancarios; por último, la dimensión explica los resultados técnicos del negocio asegurador medidos por la siniestralidad entre primas, (cuadro VII.4).

El sexto factor nos proporciona una información del 3,43 por ciento y contribuye con los factores anteriores a que se consiga una información global del 60,93 por ciento, (cuadro VII.3). En su eje positivo se sitúan aquellas aseguradoras que para el desarrollo de su actividad se apoyan competitivamente en el empleo de recursos de explotación – gastos internos -. La dimensión muestra la capacidad para realizar transacciones y desvela, por tanto, el estado de la tecnología en la producción del seguro.

Las aseguradoras con menor puntuación factorial se caracterizan por incurrir, comparativamente, en menores gastos de explotación en el desarrollo de su actividad, deduciéndose, en términos de competitividad, una mayor eficiencia en la asignación de recursos. Asimismo, en esta dimensión, la eficiencia está relacionada con la rentabilidad económica.

El séptimo factor nos proporciona una información del 4,28 por ciento y contribuye con los anteriores a explicar el 65,21 por ciento de la información inicial. Como dimensión competitiva se identifica con una variable de alcance destinada a satisfacer el segmento de empresas. En concreto, su dedicación se dirige a otros ramos.

El octavo factor, en orden de importancia relativa, explica el 3,42 por ciento de la información, (cuadro VII.3). En este factor se sitúan aseguradoras que en su orientación de mercado se dirigen hacia productos no vida destinados al segmento de particulares. En concreto, su dedicación se centra en los ramos de crédito y caución y enfermedad.

El noveno factor es el que nos proporciona menos información del orden del 3,23 por ciento y contribuye con el resto de los factores a que se explique una información global del 71,87 por ciento del conjunto de las variables, (cuadro VII.3). Este factor está definido por una variable de alcance orientada al segmento de empresas: ramo de defensa jurídica y por otra variable de resultados: la cuota de mercado. Esta variable a su vez la desglosamos en cuota vida y cuota no vida<sup>182</sup>.

Como resumen del análisis anterior, podríamos decir que los aspectos que más influyen en el comportamiento de las aseguradoras son: los recursos empleados para su competitividad, incluyendo su capacidad tecnológica en la producción y comercialización, los recursos propios, la dimensión financiera y la orientación producto-mercado. Por tanto, éstas serán las variables que determinarán la configuración de grupos estratégicos, tarea que se acomete en el siguiente apartado.

---

<sup>182</sup> En el análisis factorial no incluimos estas dos variables – cuota vida y no vida - porque mantienen una correlación lineal que nos impide calcular la matriz de covarianza y, por tanto, determinar la media de adecuación muestral. Sin embargo, sí las empleamos para el análisis descriptivo de los grupos.

### **VII.3.3.2 Grupos estratégicos**

A partir de las anteriores dimensiones competitivas se han podido identificar siete grupos estratégicos, que describen a otros tantos comportamientos competitivos de las aseguradoras en el ámbito de sus recursos y en el ámbito de sus productos, (cuadro VII.5).

El número de grupos ha estado contrastado mediante análisis de varianza, confrontando, en todo momento, las diferentes alternativas en cuanto al número de grupos con diferencias significativas<sup>183</sup>, (Anexo, cuadro A.VII.1).

---

<sup>183</sup> El análisis de la varianza nos sirve para determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre variables.

CUADRO. VII.5							
GRUPOS ESTRATÉGICOS							
(Puntuaciones factoriales)							
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7
Factor 1	-1,10465	0,99344	0,57470	-0,97316	0,98448	-0,21789	-1,02774
Factor 2	0,66403	0,36163	-0,54573	0,12829	0,65258	-0,45864	-1,56436
Factor 3	-0,34441	0,06452	-0,23024	-0,35588	-0,08905	2,81949	0,22008
Factor 4	0,03741	0,17909	0,08615	-0,13022	0,20793	-0,13976	0,19564
Factor 5	-0,18096	0,61605	-0,42447	-0,17383	0,22951	-0,64461	2,42262
Factor 6	-0,58896	0,10908	0,10707	1,99571	-0,20190	0,07472	-0,04946
Factor 7	-0,24177	-0,37869	0,41681	-0,15782	-0,17234	-0,34328	-0,55554
Factor 8	-0,13118	-0,84135	-0,28115	0,08839	1,15694	0,11035	0,13920
Factor 9	-0,18885	1,75513	-0,09058	-0,11409	-0,24576	-0,32960	0,12402
Casos	34	12	41	8	19	9	8

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.



Asimismo, hemos validado las anteriores agrupaciones mediante un análisis discriminante. Con ello se pretende pronosticar la pertenencia de una aseguradora a un grupo en función de los valores de las variables. En concreto, los grupos anteriores aparecen validados en un 96,20 por ciento, (Anexo, cuadro A.VII.2).

Los resultados cabe analizarlos en función de su dedicación producto mercado y en función de su dimensión competitiva interna. Estos referentes cabe asociarlos con la posible vinculación de las aseguradoras con un banco o caja de ahorros, con el objeto de deducir hasta qué punto esta vinculación se resuelve como un aspecto determinante de su comportamiento competitivo.

Para una descripción más detallada de los grupos efectuamos una descripción de los valores medios de las variables originales, comparándolas con la media del conjunto de la muestra, (cuadros VII.6 y VII.7).





CUADRO VII.6								
GRUPOS ESTRATÉGICOS								
(Valores medios de cada grupo)								
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Total
Cuota total	0,74	1,80	0,42	0,21	1,11	0,54	0,66	0,74
Cuota vida	1,70	1,65	0,05	0,06	0,90	0,13	0	0,75
Cuota general	0,23	1,89	0,61	0,30	1,22	0,75	1,01	0,73
Siniestralidad	0,61	0,62	0,55	0,33	0,64	0,34	0,81	0,57
Rent. Financiera	9,39	9,94	8,98	12,59	10,8	6,08	4,69	9,18
Rent. Económica	2,82	-0,47	0,28	12,08	1,83	3,74	4,27	2,34
ROE	7,34	-7,52	4,07	12,8	6,02	11,88	23	6,50
Gastos Externos	7,30	14,07	17,31	15,56	13,89	37,6	2,89	14,22
Gastos Internos	13,76	17,72	19,52	50,4	17,75	20,6	11,39	18,81
Rotación capital	4,05	7,40	6,54	2,45	4,41	3,43	5,77	5,12
Prod. Financieros	0,31	0,15	0,08	0,32	0,19	0,04	0,02	0,17
Inv. Financieras	0,86	0,73	0,60	0,60	0,79	0,58	0,18	0,68
Inv. Materiales	0,10	0,20	0,26	0,09	0,15	0,33	0,40	0,20
Inv. Grupos	0,04	0,07	0,03	0,06	0,05	0,09	0,42	0,07

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.



### **Grupo de empresas (cluster 1): vida y banca-seguros**

El primer grupo estratégico está integrado por treinta y cuatro entidades aseguradoras, que tienen como dedicación preferente el ramo de vida, según se desprende de la negatividad del primer factor y su confirmación a partir del segundo.

Estas dimensiones competitivas nos confirman, desde el ámbito producto-mercado, sus características como grupo estratégico. Aunque algunas de las aseguradoras que integran el grupo se diversifican hacia otros ramos, destacando el ramo de accidentes, enfermedad, el ramo de automóvil y multirriesgo de hogar. Cabe destacar el número de entidades con dedicación al ramo de vida que representa el 35 por ciento del total de entidades con dicha dedicación, (cuadro VII.7).



CUADRO VII.7  
NÚMERO DE ENTIDADES QUE SE DEDICAN A CADA RAMO  
(Valor absoluto y relativo respecto al total)

Ramos	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4		Grupo 5		Grupo 6		Grupo 7		Total Número
	Número	% total	Número	% total	Número	% total	Número	% total	Número	% total	Número	% total	Número	% total	
Vida	34	35	12	13	21	22,8	3	3,3	17	18,5	6	6,5	1	1,1	92
Accidentes	6	7	12	13,5	39	43,8	1	1,1	19	21,3	9	10	3	3,4	89
Transportes	0	0	8	14,8	26	48,1	0	0	19	35,2	1	1,9	0	0	54
Incendio	0	0	11	14,3	37	48,1	1	1,3	19	24,7	8	10,4	1	1,3	77
Otros Daños	0	0	12	16,9	33	46,5	0	0	19	26,8	7	9,9	0	0	71
Automóvil	4	5,7	12	17,1	36	51,4	0	0	17	24,3	0	0	1	1,4	70
Respons. Civil	0	0	11	14,7	36	48	0	0	19	25,3	8	10,7	1	1,3	75
Asistencia Viajes	0	0	12	25	22	45,8	0	0	13	27,1	0	0	1	2,1	48
Asist. Sanitaria	0	0	6	33,3	0	0	2	11,1	1	5,6	1	5,6	8	44,4	18
Decesos	0	0	3	15	4	20	0	0	2	10	8	40	3	15,1	20
Enfermedad	4	10,8	4	10,8	4	10,8	0	0	15	40,5	7	18,9	3	8,1	37
Crédito- caución	1	10	0	0	1	10	1	10	7	70	0	0	0	0	10
Perd. Pecuniarias	1	2,2	10	22,2	20	44,4	0	0	13	28,9	1	2,2	0	0	45
Defensa jurídica	0	0	11	61,1	6	33,3	1	5,6	0	0	0	0	0	0	18
Otros ramos	1	7,1	0	0	10	71,4	0	0	3	21,4	0	0	0	0	14
Mult. Hogar	2	2,5	12	15,2	36	45,6	1	1,3	18	22,8	8	10,1	2	2,5	79
Mult. Comunidad	1	1,6	11	17,2	29	45,3	0	0	17	26,6	5	7,8	1	1,6	64
Mult. Comercio	0	0	11	17,7	30	48,4	0	0	17	27,4	3	4,8	1	1,6	62
Mult. Pymes	0	0	1	18,3	32	53,3	0	0	14	23,3	3	5	0	0	60
O. Multirriesgo	0	0	5	14,3	14	40	0	0	15	42,9	1	2,9	0	0	35

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia



Las aseguradoras del grupo se distinguen, en términos competitivos, por el nivel de eficiencia alcanzado en la comercialización del seguro, corroborado por los gastos externos sobre primas. Además, en el grupo se concretan ventajas competitivas en el ámbito de la producción del seguro, con unos gastos internos sobre primas inferiores a la media del sector. En concreto, la posición competitiva de las aseguradoras está determinada por sus menores gastos externos sobre primas, con una media del 7,30 por ciento y la media de sus gastos internos sobre primas es de un 13,76 por ciento, (cuadro VII.6).

Respecto a sus resultados, la cuota media en vida es del 1,70 por ciento, por tanto, el grupo ostenta el 59 por ciento de este mercado. En cambio, la cuota media en seguros generales es del 0,23 por ciento y, en su conjunto, el grupo suscribe aproximadamente un ocho por ciento del mercado no vida. Otros resultados favorables son la rentabilidad económica con una tasa 2,82 por ciento y la rentabilidad de sus recursos propios del 7,34 por ciento, como valores medios del grupo.

El grupo estratégico también se distingue por su intermediación financiera. Esta característica se nos revela por el nivel de inversiones financieras y por la generación de productos financieros por primas. Un aspecto que se relaciona con la calidad del producto y con la gestión del seguro; pues una mayor calidad en la gestión y en el producto asegurador genera comparativamente más recursos financieros, que son canalizados hacia los activos financieros de inversión. En consecuencia, el grupo estratégico destaca por su política de inversiones financieras.

En este grupo estratégico se integra el mayor número de aseguradoras con algún tipo de vínculo bancario, bien sea con bancos o cajas de ahorros. En este sentido, con respecto a la puntuación del quinto factor se confirma el hecho de que son entidades subsidiarias, muchas de ellas pertenecientes a corporaciones bancarias o cajas de ahorros.

A modo de ejemplo de grupos bancarios con filiales aseguradoras citamos la Caixa de Cataluña y su filial aseguradora VidaCaixa, Euroseguros, CASER Ahorrovida, Seguros Génesis, etc., (Anexo, cuadro A.VII.3).

En conclusión, las aseguradoras creadas por bancos se sitúan mayoritariamente, en este grupo, confirmándose su orientación corporativa hacia el seguro de vida. Las entidades banco-aseguradoras del grupo deciden desarrollar comercialmente el seguro de vida, porque son productos adecuados para su distribución a través de las oficinas bancarias. En cambio, en su orientación no se contemplan los seguros destinados al segmento de empresas. Estos seguros no constituyen un complemento idóneo para el banco y su posible comercialización. En segundo lugar, el grupo confirma sus ventajas en la comercialización y producción de la actividad aseguradora en el ramo de vida.

#### **Grupo de empresas (cluster 2): vida y no vida: segmentos de empresas y personales**

El segundo grupo estratégico lo integran doce entidades aseguradoras. Las aseguradoras de este grupo estratégico se caracterizan por su diversificación hacia los ramos no vida y vida, con una dedicación preferente tanto a los seguros de empresas como al mantenimiento de una línea de seguros personales. En concreto, el grupo se distingue por su amplia dedicación, destacando su orientación hacia los seguros de asistencia sanitaria, pérdidas pecuniarias, seguros de accidentes, transportes, enfermedad, ramo de defensa jurídica (Factor 9), y seguros de vida. Sin embargo, el grupo excluye a entidades que tienen como orientación a los ramos de crédito y caución y, otros ramos, (cuadro VII.7).

La posición competitiva del grupo se sustenta en el empleo de los recursos de explotación, con valores próximos a la media del sector, (cuadro VII.6). En concreto, los gastos externos e internos sobre primas ascienden a 14,07 y 17,72 por ciento, respectivamente. El grupo destaca también por su dimensión financiera, debido a su dedicación a los seguros de vida.



Las aseguradoras del grupo llevan a cabo una importante rotación de su negocio en función de los recursos propios, superior a la media del sector. En cuanto a sus resultados, el grupo se caracteriza por una cuota media de mercado del 1,80 por ciento que en su conjunto supera el 23 por ciento del mercado, con una participación equiparable tanto en los seguros no vida como en los seguros de vida. La participación en el mercado no vida supone el 23 por ciento frente al 20,60 por ciento en vida.

En suma, un grupo de aseguradoras que tiene en común un comportamiento estratégico basado en el empleo de los recursos, y con una dedicación dirigida tanto al ramo vida como al ramo no vida. Sin embargo, el grupo reúne a aseguradoras que se caracterizan por unos resultados inferiores – negativos - a la media del sector en términos de rentabilidad económica y rentabilidad de sus recursos financieros.

Las aseguradoras de este grupo no se asocian con la banca. A excepción de algunas aseguradoras en las que la banca tiene una participación mayoritaria, por ejemplo, las aseguradoras La Estrella y AXA Gestión, cuyas relaciones con la banca están determinadas por la posibilidad de utilizar el canal bancario para la distribución (Anexo, cuadro A.VII.4).

### **Grupo de empresas (cluster 3): totalidad de los ramos no vida, con escasa participación en vida**

El tercer grupo estratégico lo componen un total de cuarenta y una entidades aseguradoras, todas ellas con coincidencias competitivas en su ámbito interno y en su orientación producto-mercado. En primer lugar, debemos de destacar el aspecto cuantitativo a las numerosas entidades que forman el grupo estratégico, manteniendo todas similitudes en el modo de competir.

En segundo lugar, subrayamos que el grupo se dedica a la totalidad de ramos, exceptuando asistencia sanitaria y un único caso de dedicación al ramo de crédito y caución, (cuadro VII.7). Además en él se integra un número

importante de entidades con dedicación al ramo de vida, lo que supone una concurrencia equivalente al 22,8 por ciento del total de entidades con dicha dedicación. Sin embargo la cuota media en vida es del 0,05 por ciento prácticamente insignificante, también, lo es para el conjunto del grupo.

La posición competitiva de este grupo se basa en el empleo de los recursos de explotación y de comercialización, con unos gastos externos del 17,31 por ciento y unos gastos internos del 19,52 por ciento. Ambos valores son ligeramente superiores a la media de la muestra. Sin embargo, el grupo estratégico no destaca por su dimensión financiera.

Respecto a la política de inversiones predomina la inversión material frente a la inversión financiera. La proporción en inversiones materiales es del 0,60 sobre el total, frente al 0,26 de las inversiones financieras.

Del grupo cabe destacar la participación en seguros no vida. En concreto, la cuota no vida es del 26 por ciento de dicho mercado, frente al 2 por ciento de participación en el mercado de vida. Los resultados en términos de rentabilidad económica y financiera son positivos, pero inferiores a la media del sector. Por último, debemos de matizar que las entidades del grupo no se asocian a la banca, a excepción de la aseguradora Seguros Generales Rural, (Anexo, cuadro A.VII.5).

#### **Grupo de empresas (cluster 4): grupo de aseguradoras con elevados gastos internos**

Este grupo estratégico lo integran ocho entidades aseguradoras orientadas al ramo no vida, algunas de ellas con coincidencias en su dedicación al ramo de asistencia sanitaria y al ramo de vida. Aunque su principal rasgo, como grupo, se deriva de su modo de competir, en el que destaca el mayor empleo de factores de producción, como lo demuestran sus gastos internos, con un valor medio para el grupo del 50.4 por ciento sobre

primas, mientras que los gastos externos son equiparables a la media del sector, por término medio, el 15,56 por ciento sobre primas.

No obstante, esta menor eficiencia en la producción no es incompatible con la posibilidad de obtener una rentabilidad económica del 12,08 y una rentabilidad positiva de sus recursos propios del 12,8 por ciento. Los resultados del grupo, en términos de negocio suscrito y expresados por la cuota media, son del 0,30 por ciento para los seguros generales y del 0,06 por ciento para los seguros de vida.

En este grupo identificamos una aseguradora relacionada con una entidad bancaria y con dedicación a los seguros generales (Génesis Seguros Generales). Las demás aseguradoras no están vinculadas a bancos o cajas de ahorros, (Anexo, cuadro A.VII.6).

#### **Grupo de empresas (cluster 5): no vida, preferentemente crédito y caución**

El quinto grupo estratégico está integrado por diecinueve aseguradoras, en las que se observa una elevada diversificación en su orientación producto-mercado. En efecto, su ámbito de dedicación está caracterizado por su diversidad, con entidades que acometen la totalidad de líneas de seguros, principalmente, el segmento de particulares, ofreciendo seguros de vida y seguros no vida, exceptuando el ramo de defensa jurídica. En términos relativos su principal dedicación son los ramos de crédito y caución, enfermedad y otros multirriesgos (cuadro VII.7).

La base de su actuación competitiva reside en un menor empleo de recursos para acometer el proceso de producción y de comercialización. Considerando la amplia diversificación de sus ramos, los gastos de explotación en este grupo se concretan como ventajas competitivas en el desarrollo del seguro. La media de los gastos internos del grupo es del 17,75 por ciento y la

media de los gastos de comercialización es del 13,89 por ciento sobre primas, inferior a la media del conjunto de la muestra.

La cuota media de negocio suscrita es de un 1,11 por ciento y obtienen una rentabilidad económica y de recursos propios del 1,83 y 6,02 por ciento, respectivamente. En suma, se trata de un grupo estratégico definido por su diversificación, integrado por aseguradoras independientes respecto a grupos bancarios, a excepción de CASER y SegurCaixa (Anexo, cuadro A.VII.7).

### **Grupo de empresas (cluster 6): riesgo personal, destacando decesos y enfermedad**

El sexto grupo estratégico está integrado por nueve entidades aseguradoras. La principal diferencia de este grupo respecto a los demás radica en su dedicación preferente a los seguros personales: ramo de decesos y enfermedad. En el grupo se advierte una dedicación al ramo no vida, pero poco diversificada (negatividad del primer factor), excluyendo a aseguradoras con dedicación a los ramos de crédito y caución, defensa jurídica, asistencia en viajes, sanidad, otros ramos y automóvil. Excepcionalmente algunas de las entidades prestan servicios en multirriesgo, pérdidas pecuniarias y transportes. En definitiva, su ámbito competitivo está definido preferentemente por productos no vida que cubren riesgos personales, (cuadro VII.7).

Con relación a las variables de desarrollo, las aseguradoras de este grupo compiten empleando, comparativamente, mayores recursos para la comercialización del seguro. La media de costes de producción es de un 20,6 por ciento sobre primas, también, superior a la media del sector.

Sin embargo, los elevados gastos comerciales o externos no son obstáculo para conseguir una aceptable rentabilidad económica del 3,74 por ciento y una rentabilidad de sus recursos propios del 11,88 por ciento. Por último, la cuota media de mercado en vida es muy baja del 0,13 y la cuota media en seguros generales es del 0,75 por ciento.

A la obtención de estos favorables resultados contribuye su baja siniestralidad, confirmándose una adecuada política de segmentación del riesgo. Por último, cabe subrayar que el grupo estratégico no tiene filiación alguna con entidades bancarias, (Anexo, cuadro A.VII.8).

#### **Grupo de empresas (cluster 7): aseguradoras con dedicación al ramo de asistencia sanitaria**

El séptimo grupo estratégico se constituye a partir de la dimensión que muestra una especialización en productos de salud (F5) – asistencia sanitaria y enfermedad -. El grupo está formado por ocho entidades aseguradoras cuyo comportamiento estratégico se aleja del resto de los grupos debido principalmente a esta especialización.

Este comportamiento estratégico destaca tecnológicamente por sus menores costes de comercialización del 2,89 por ciento sobre primas. Asimismo, la media de los gastos internos sobre primas es del 11,39 por ciento, inferiores a la media de la muestra.

El negocio suscrito y expresado por la cuota media por entidad es del 1,01 para los seguros generales. Además, la rentabilidad económica es del 4,27 por ciento y la rentabilidad de sus recursos propios es del 23 por ciento, considerablemente superior a la media del sector.

En definitiva, se trata de un grupo estratégico definido por su especialización en el ámbito de la asistencia sanitaria que destaca por sus menores costes externos e internos y por una aceptable rentabilidad, pero este grupo está integrado por aseguradoras independientes respecto a grupos bancarios, (Anexo, cuadro A.VII.9).

### **VII.3.4 Análisis estratégico de las aseguradoras en 1998**

#### **VII.3.4.1 Dimensiones competitivas**

En este análisis las pautas que hemos seguido son similares a las utilizadas en el anterior: en primer lugar, el análisis estratégico lo hemos efectuado bajo el ámbito producto-mercado y bajo el ámbito interno de las aseguradoras; en segundo lugar, el procedimiento seguido, también, es similar, consiste en obtener, inicialmente, las dimensiones competitivas que describen el comportamiento estratégico de las aseguradoras y, posteriormente, elaborar los grupos estratégicos; al mismo tiempo, consideramos las mismas variables que definen el ámbito de los productos, de los factores, de la tecnología y de los resultados de las aseguradoras.

Al aplicar, el análisis factorial de componentes principales obtenemos nueve factores que sintetizan y describen a otras tantas dimensiones competitivas del seguro. Estas dimensiones competitivas caracterizan el comportamiento estratégico del conjunto de aseguradoras en el año 1998. La adecuación muestral<sup>184</sup> de los factores es significativa, con una validez, en sus resultados, del 0,78 por ciento y una representatividad del 70,57 por ciento de la muestra. En el cuadro VII.8 se detalla el porcentaje de explicación o de variación de cada factor. Asimismo, acumulamos el peso de cada factor para explicar la información que contiene respecto al conjunto de variables. Por último, interpretamos los diferentes factores obtenidos, en función de las variables que los determinan (cuadro VII.9).

---

<sup>184</sup> Esta adecuación de los factores es semejante a la obtenida en 1992.

CUADRO VII.8			
ANÁLISIS FACTORIAL			
(Adecuación y variabilidad)			
Factores	Autovalor <sup>185</sup>	Porcentaje de variación	Acumulación
Factor 1	9,35	29,24	29,24
Factor 2	2,79	8,74	37,99
Factor 3	2,24	6,95	44,94
Factor 4	1,72	5,38	50,32
Factor 5	1,57	4,92	55,24
Factor 6	1,42	4,44	29,69
Factor 7	1,23	3,85	63,54
Factor 8	1,16	3,65	67,19
Factor 9	1,08	3,37	70,57
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,78			
Prueba de esfericidad de Barlett chi cuadrado: 2324,297; gl 496 ; Sign : 0,000			

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

<sup>185</sup> Para nuestro estudio elegimos a los factores que tengan un autovalor superior a la unidad (regla de Kaiser).





El primer eje factorial, por sí solo, explica el 29,24 por ciento de la información, siendo el primer factor en importancia relativa. Esta dimensión está interpretada, esencialmente, por variables de alcance propias del ramo no vida, a excepción de los ramos de decesos, asistencia sanitaria, ramo de enfermedad, otros ramos, crédito y caución, defensa jurídica y vida. En consecuencia, la dimensión queda definida por el resto de ramos: responsabilidad civil, multirriesgo de comercio, otros daños, ramo de incendios, multirriesgo de hogar, multirriesgo de comunidad, multirriesgo pymes, ramo de transportes, automóviles, accidentes, asistencia en viajes, pérdidas pecuniarias y otros multirriesgos, (cuadro VII.9).



CUADRO VII.9									
DIMENSIONES COMPETITIVAS OBTENIDAS A PARTIR DE LAS VARIABLES									
(Puntuación factorial)									
VARIABLES	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9
Responsabilidad Civil	0,913			0,120					
Mult. Comercio	0,895			0,113		-0,101			
Otros Daños	0,879			0,155					
Ramo Incendios	0,871			0,193					
Multirriesgo Hogar	0,864			0,274					
Mult. Comunidad	0,848			0,201					
Mult. Pymes	0,847								
Ramo transportes	0,826				0,121	-0,214	0,173		0,126
Ramo automóviles	0,809	0,123	-0,111	-0,275	0,110	-0,108			
Accidentes	0,694			0,249			-0,165	0,185	
Asistencia viajes	0,665	0,313	-0,255	-0,260		-0,101		-0,192	
Pérdidas pecuniarias	0,642	0,133		-0,233		-0,139	0,167	-0,153	
Otros Multirriesgo	0,506	-0,170		-0,101	0,355			0,341	-0,107
Inv. Financieras		-0,959			-0,151				
Inv. Materiales	0,115	0,781	-0,238	0,248	0,151	-0,122	-0,149		
Inv. de grupo	-0,160	0,678	0,319			0,217		0,201	
Total cuota	0,129	0,101	0,730	-0,173		0,158			0,165
Rotación Capitales	-0,147		0,678	-0,204	-0,111	-0,324	-0,211		
Gastos internos	0,196	0,116	-0,644			-0,155	-0,123	0,144	
Gastos externos	0,393		-0,267	0,705			-0,159		
Decesos	0,255	0,175		0,670	0,207			-0,171	0,246
Asistencia sanitaria		0,123	0,104		0,759		-0,154	-0,227	
Ramo de enfermedad				0,357	0,654				-0,237
Siniestralidad	0,144	0,182	-0,200		0,597				0,133
Rent. Económica	-0,232		-0,162			0,814			0,142
ROE	-0,160	0,129	0,369			0,714			
Prod. Financieros						0,111	0,724		
Rentabilidad inversión			-0,116				0,618		
Ramo de vida	0,154	-0,227	0,461			-0,109	0,534	0,129	
Otros ramos		0,155		-0,107			-0,116	0,822	
Crédito y caución	0,150					0,192	-0,127	-0,111	0,817
Defensa jurídica	0,285		-0,301	-0,301		0,185	-0,221	-0,323	-0,492

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.



El segundo eje factorial explica el 8,74 por ciento de la variabilidad total de las variables, (cuadro VII.8). La dimensión se identifica con la estrategia de las aseguradoras respecto a su política de inversiones. El factor muestra una relación inversa entre las inversiones financieras con respecto a las inversiones materiales y las inversiones en empresas del grupo, reuniéndolas en una única dimensión como alternativas en la inversión. La inversión en empresas del grupo es reflejo de la capacidad de promover una estrategia de diversificación hacia otras sociedades, tanto aseguradoras como financieras.

El tercer eje factorial explica el 6,95 de la variabilidad total, (cuadro VII.8). La variable que alcanza mayor nivel de correlación con este factor es la cuota de mercado, evaluando la capacidad de las aseguradoras para obtener respuesta desde la perspectiva del mercado. Además, en esta dimensión competitiva, se comprueba que la mayor obtención de negocio está correlacionada, positivamente, con el dinamismo de la actividad, explicada por la rotación de su negocio en relación con los recursos propios.

Por su parte, cuota y rotación de negocio están inversamente relacionadas con los gastos internos. Así pues, la dimensión refleja el estado de la tecnología en el ámbito de la producción del seguro, es decir, el grado de eficiencia mostrado por los factores de producción, (cuadro VII.9).

El cuarto factor, en orden de importancia relativa, explica el 5,38 por ciento de la información total del ámbito de las variables. Como dimensión competitiva explica el nivel de gastos externos sobre primas, es decir, el factor define el ámbito tecnológico en la distribución y comercialización del seguro. La misma dimensión también se explica a partir de una variable de alcance: el ramo de decesos.

El quinto eje nos proporciona una información de 4,92 por ciento y contribuye con los factores anteriores a que se consiga explicar una información global del 55,24 por ciento, (cuadro VII.8). Esta dimensión agrupa a dos variables de alcance del ramo no vida: la asistencia sanitaria y el ramo de

enfermedad. Estas dos variables reflejan un ámbito de dedicación hacia el ramo no vida con productos destinados a satisfacer el segmento de particulares - línea de seguros personales -. Asimismo, en su dependencia con otras variables recoge la siniestralidad por volumen de negocio, (cuadro VII.9).

El sexto factor como dimensión explica el 4,44 por ciento de la información contenida en el conjunto de las variables, (cuadro VII.8). El factor agrupa a dos variables que se identifican con los resultados estratégicos de las aseguradoras: la rentabilidad económica y la rentabilidad de los recursos propios, (cuadro VII.9).

El séptimo factor explica el 3,85 por ciento de la variabilidad de las variables iniciales, (cuadro VII.8). En primer lugar, el factor como dimensión muestra la capacidad de las empresas para obtener resultados desde la perspectiva financiera. En segundo lugar, se identifica con una línea de seguros personales con productos del ramo de vida.

El octavo factor explica el 3,65 por ciento de la variabilidad total de la muestra. La dimensión competitiva la conforma una única variable, en este caso, expresa la orientación hacia otros ramos. Una estrategia producto-mercado con una línea de seguros de empresas en la que se aprecia una especialización.

Por último, el noveno factor es el que nos proporciona una información menor del 3,37 por ciento y contribuye, con el resto de los factores, a explicar una información total del 70,57 por ciento de las variables. Este factor queda definido, principalmente por dos variables de alcance, interrelacionadas entre sí. En concreto, las aseguradoras mantienen una línea estratégica hacia los ramos de crédito y caución, y defensa jurídica. Es decir, en el eje positivo, el factor reúne a aseguradoras que prestan sus servicios para cubrir riesgos financieros y de naturaleza jurídica del segmento empresarial. Estas variables se muestran como alternativas a la estrategia producto-mercado, (cuadro VII.9).

#### **VII.3.4.2 Grupos estratégicos**

A partir de las anteriores dimensiones competitivas se han podido identificar diez grupos estratégicos, determinados en función de sus recursos y de su orientación producto-mercado. El número de grupos ha estado contrastado mediante el análisis de la varianza (Anexo, cuadro A.VII.9).





CUADRO. VII. 10										
GRUPOS ESTRATÉGICOS										
(Puntuaciones factoriales)										
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8	Grupo 9	Grupo 10
Factor 1	-0,08552	-0,02403	-0,62353	0,35252	1,42476	0,84669	-0,19649	-0,83620	1,07247	-1,15516
Factor 2	4,30637	0,29337	-0,79087	-0,00139	0,48718	-0,12528	0,38607	-0,27897	-0,10873	1,23851
Factor 3	0,35950	-0,16008	-1,36709	-0,53434	0,73263	-0,70754	-0,22549	0,37537	-0,04713	0,04165
Factor 4	-1,99151	2,78775	-0,28970	-0,19328	-0,05615	-1,03677	-0,11141	-0,18103	0,02097	-0,21116
Factor 5	-0,58856	-0,11530	0,07113	-0,32233	0,22877	0,03191	-0,10171	-0,40489	0,03920	1,63180
Factor 6	0,83119	0,48416	0,82273	0,07684	0,27248	0,78112	0,59357	-0,11312	-0,48401	-0,18282
Factor 7	-0,54392	-0,39612	-0,75345	-0,53379	-0,20172	-0,72314	4,29381	0,06574	0,21264	-0,69244
Factor 8	3,20438	-0,16516	0,02457	3,91589	-0,70220	-0,98715	-0,47502	-0,02346	0,04402	-0,46815
Factor 9	0,43071	-0,38406	2,31299	-0,28080	3,33470	-1,29479	-0,52403	-0,02478	-0,07567	-0,18039
Casos	1	10	5	5	5	13	4	49	33	9

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.



Los grupos estratégicos han sido validados en el 97,82 por ciento mediante análisis discriminante. Las empresas del grupo primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, séptimo, octavo y décimo están clasificadas correctamente en el 100 por cien de los casos. En cambio, el grupo sexto y noveno son los que presentan un menor porcentaje de aseguradoras correctamente clasificadas con un 84,6 y 97 por ciento, respectivamente (Anexo, cuadro A.VII.11).

Para un análisis más detallado realizamos una descripción de los valores medios de las variables originales de cada uno de los grupos, comparándolas con la media del conjunto de la muestra, (cuadros VII.11 y VII.12).

#### **Grupo de empresas (cluster 1): Mapfre Mutualidad Seguros y Reaseguros.**

El primer grupo estratégico está conformado por una única aseguradora, diferenciándose de las demás por los valores que ésta adquiere, fundamentalmente, en el segundo y octavo factor. Esta entidad es la aseguradora Mapfre Mutualidad Seguros y Reaseguros.

La aseguradora se orienta hacia los ramos no vida, manteniendo una línea de seguros personales. En particular, su orientación se centra en el ramo del automóvil y de accidentes. Sin embargo, la entidad no acomete una amplia diversificación hacia los ramos no vida, puesto que no se configura a partir de la primera dimensión competitiva.

Entre sus singularidades destacan la política de inversiones en empresas del grupo y en inversiones materiales, muy superiores a la media del sector (F2). Por otro lado, en la entidad se concretan ventajas en la comercialización, según se desprende de la menor valoración del cuarto factor que determina menores gastos externos sobre primas, inferiores a la media. En cambio, debemos de subrayar la disposición de importantes recursos propios

para llevar a cabo la actividad aseguradora, dato estimado por la baja rotación de capital.

El grupo se constituye a partir de una de las aseguradoras de mayor negocio del mercado y, a diferencia de otras aseguradoras, no existe una correlación entre la dedicación a vida y la cuota de negocio suscrito, en este caso, la mayor cuota de negocio corresponde exclusivamente a la dedicación a los seguros no vida, (Anexo, cuadro A.VII.12).

### **Grupo de empresas (cluster 2): decesos y otros seguros personales**

El segundo grupo estratégico está integrado por diez aseguradoras, con coincidencias en su posición competitiva externa e interna. El grupo se singulariza porque tiene como principal dedicación el ramo de decesos. No obstante, las aseguradoras del grupo llevan a cabo una diversificación hacia los ramos de asistencia sanitaria, responsabilidad civil, ramo de enfermedad y multirriesgo en general, (cuadro VII.11). En definitiva, una orientación en la que predomina la línea de seguros personales.

El grupo está constituido por aseguradoras que se caracterizan por realizar un empleo menos eficiente de sus recursos de comercialización, justificado por sus elevados gastos externos. Sin embargo, la ratio de gestión de recursos internos sobre primas es del 14,8 por ciento, similar a la media del sector, (cuadro VII.12).

CUADRO. VII.11  
NÚMERO DE ENTIDADES QUE SE DEDICAN A CADA RAMO  
(valor absoluto y relativo)

	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4		Grupo 5		Grupo 6		Grupo 7		Grupo 8		Grupo 9		Grupo 10	
	Núm.	% total	Núm.	% total	Núm.	% total	Núm.	% total	Núm.	% total	Núm.	% total	Núm.	% total	Núm.	% total	Núm.	% total	Núm.	% total
Vida	0	0	6	7	1	1	3	3,4	4	4,5	5	5,6	4	4,5	42	48	23	26	1	1
Accidentes	1	1,2	10	12	2	2	5,	5,8	5	6	12	14	1	1,2	15	17,4	32	37,2	3	3,5
Transportes	0	0	1	2,3	0	0	2	5	5	11,6	5	11,6	1	2,3	2	2,3	28	65,1	0	0
Incendio	0	0	7	12	1	1,6	2	3,3	5	8,2	10	16,4	2	3,3	2	3,3	32	52,5	0	0
Otros daños	0	0	5	8	1	1,7	3	5	5	8,3	8	13,3	2	3,3	4	6,7	32	53,3	0	0
Automóvil	1	2	0	0	0	0	3	6	5	9,4	11	20,8	1	1,9	3	5,7	29	54,7	0	0
Resp. Civil	0	0	6	9,8	1	1,6	4	6,6	5	8,2	9	14,8	1	1,6	2	3,3	33	51,1	0	0
Asist. Viajes	1	1,9	2	3,8	1	1,9	2	3,8	5	9,6	11	21,2	1	1,9	3	5,8	24	46,2	2	3,8
Sanidad	0	0	1	5,3	0	0	0	0	2	10,5	2	10,5	0	0	0	0	6	31,6	8	42,1
Decesos	0	0	10	45,5	0	0	0	0	4	18,2	1	4,5	0	0	0	0	3	27,3	1	4,5
Enfermedad	0	0	7	19	1	1,7	1	2,7	1	2,7	3	8,1	3	8,1	3	8,1	12	32,4	7	19
Crédito	0	0	0	0	4	44,4	0	0	5	55,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pérdidas P.	1	2,8	0	0	0	0	0	0	4	11,1	7	19,4	1	2,8	1	2,8	22	61	0	0
Def. jurídica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ramos	1	17	0	0	0	0	5	83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hogar	0	0	9	13,4	1	1,5	4	6	5	7,5	12	17,9	2	3	4	6	30	45	0	0
Comunidad	0	0	6	10,5	1	1,8	2	3,5	5	8,8	8	14	2	3,5	3	5,3	30	52,6	0	0
Comercio	0	0	5	8,8	1	1,8	3	5,3	5	8,8	9	15,8	1	1,8	3	5,3	30	62,6	0	0
Mult. Pymes	0	0	3	6,1	1	2	3	6,1	5	10,2	8	16,3	1	2	0	0	28	57	0	0
Otros mult.	0	0	1	3,8	1	3,8	3	11,5	1	3,8	4	15,4	0	0	0	0	16	61	0	0

Fuente :Ranking (1999). Elaboración propia.



Respecto a los resultados, la cuota media del grupo es del 0,49 por ciento, predominando el negocio no vida sobre el escaso negocio de vida. El grupo obtiene resultados favorables medidos por su rentabilidad económica y la rentabilidad de los recursos propios, con tasas del 6,20 y 14,25 por ciento, respectivamente.

Por último, ninguna de las aseguradoras del grupo muestra vinculación con entidades financieras, (Anexo, cuadro A.VII.13).





CUADRO VII.12											
GRUPOS ESTRATÉGICOS											
(Valores medios de cada grupo)											
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8	Grupo 9	Grupo 10	Total
Total cuota	3,76	0,49	0,25	0,45	1,99	0,58	0,68	0,82	0,61	0,71	0,74
Cuota vida	0,00	0,09	0,05	0,15	0,52	0,13	0,98	1,20	0,28	0,00	0,75
Cuota no vida	9,79	1,13	0,58	0,92	4,38	1,30	0,19	0,21	1,14	1,85	0,73
Siniestralidad	0,76	0,38	0,66	0,60	0,73	0,64	0,56	0,39	0,61	0,74	0,53
Inv. Financieras	0,11	0,74	0,93	0,80	0,75	0,86	0,84	0,90	0,85	0,55	0,83
Inv. Materiales	0,43	0,23	0,05	0,13	0,16	0,12	0,05	0,05	0,12	0,29	0,11
Inv. Grupo	0,45	0,02	0,07	0,05	0,08	0,02	0,09	0,05	0,02	0,16	0,05
Rent. Económ.	7,99	6,20	10,75	3,50	2,63	5,17	6,40	4,37	0,52	3,87	3,83
ROE	13,22	14,25	11,91	7,99	14,5	8,59	18,40	16,17	-0,50	10,19	10,44
Rotac. Capital	1,65	2,79	1,65	3,02	4,63	2,59	2,76	5,69	3,64	5,30	4,24
Rent. Financ.	5,55	5,24	6,05	6,57	7,86	7,09	21,47	6,35	7,65	3,51	7,16
Prod. Financ.	0,08	0,04	0,04	0,09	0,14	0,09	2,11	0,17	0,14	0,02	0,19
G. Externos	5,53	35,2	11,92	12,70	13,05	12,77	4,57	6,06	15,62	2,91	11,70
G. Internos	20,8	14,8	30,38	21,08	16,75	20,54	8,54	9,89	17,20	14,04	14,86

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.



**Grupo de empresas (cluster 3): crédito y caución y otros ramos no vida.**

El tercer grupo estratégico está compuesto por cinco entidades aseguradoras. Las aseguradoras del grupo están orientadas al ramo no vida, con una dedicación preferente al ramo de crédito y caución, manteniendo una escasa dedicación al resto de ramos, (cuadro VII.11).

El rasgo común de este grupo es el empleo de mayores recursos de producción, la media de los gastos internos es del 30,38 por ciento sobre primas. Una posición competitiva que se apoya en la disposición de importantes recursos de producción para llevar a cabo la actividad aseguradora.

Entre sus resultados estratégicos destacamos la rentabilidad de sus recursos propios de un 11,91 por ciento y la rentabilidad económica del 10,75 por ciento. En cambio, su cuota de negocio es considerablemente baja con una media del 0,25 por ciento del mercado, predominando el ramo no vida.

El conjunto de entidades que forman este grupo no se caracteriza por su vinculación a bancos (Anexo, cuadro A.VII.14), de lo cual podemos inferir que las entidades vinculadas a bancos no tienen como dedicación los ramos de crédito y caución.

**Grupo de empresas (cluster 4): otros ramos (segmento de empresas)**

El cuarto grupo estratégico está integrado por cinco entidades aseguradoras que tienen como dedicación la cobertura de otros ramos (F8). En efecto, este grupo se caracteriza por estar orientado al segmento de empresas. Dado el escaso número de aseguradoras con dicha dedicación, el grupo reúne, en términos relativos, al 83 por ciento de empresas con dicha dedicación (cuadro VII.11).

Con relación a las variables de desarrollo destacamos que las aseguradoras de este grupo compiten empleando mayores recursos para la explotación del seguro, con valores superiores a la media del sector.

Otro rasgo distintivo es el mayor peso de sus inversiones materiales respecto a otras alternativas como son las inversiones financieras. Finalmente, entre sus resultados cabe destacar la cuota de negocio del 0,92 por ciento en el ramo no vida. En cambio, la rentabilidad económica es similar a la media del sector y algo inferior la rentabilidad media de sus recursos propios.

El conjunto de entidades del grupo no se caracteriza por su vinculación a bancos, (Anexo, cuadro A.VII.15). En este contexto, deducimos que las entidades banco-aseguradoras no tienen como ámbito de dedicación el segmento de empresas y, en particular, otros ramos.

#### **Grupo de empresas (cluster 5): diversificación en vida y no vida,**

El quinto grupo estratégico lo integran cinco entidades aseguradoras, que están orientadas al ramo de vida y no vida. De los ramos no vida, las aseguradoras mantienen una actuación preferente en los seguros de crédito y caución.

Considerando esta diversificación, la competitividad del grupo se caracteriza porque requiere menores gastos de producción para competir, (negatividad del cuarto factor). Esta posición competitiva le proporciona una cuota media considerable del 1,99 por ciento. Otros resultados, también, favorables son la rentabilidad económica con una tasa media del 2,63 por ciento y, en particular, la rentabilidad de los recursos propios con una tasa media del 14,5 por ciento.

Por último, en el grupo no encontramos aseguradoras con vínculos bancarios (Anexo, cuadro A.VII.15).

### **Grupo de empresas (cluster 6): dedicación al ramo de defensa jurídica**

El sexto grupo estratégico lo integran trece aseguradoras. La diferencia de este grupo respecto a los demás radica en su dedicación preferente a los seguros de empresas, en particular, hacia la defensa jurídica, diez de las trece aseguradoras tienen esta dedicación. Además, las aseguradoras del grupo se caracterizan por su amplia diversificación hacia los ramos no vida, exceptuando los ramos de crédito y caución y, otros ramos.

Su modo de competir está determinado por los gastos de comercialización y explotación, con valores medios en las ratios del 12,77 y 20,54 por ciento sobre primas. En este sentido, el grupo no muestra fortalezas tecnológicas al acometer el proceso de producción y de comercialización del seguro. Dentro de su ámbito tecnológico, el grupo se caracteriza por un menor dinamismo en el ejercicio de la actividad aseguradora.

En cuanto a los resultados, la cuota media del grupo es de un 0,58 por ciento, con una mayor participación en los seguros no vida respecto a los seguros de vida. Asimismo, las aseguradoras del grupo se caracterizan por unos resultados favorables – aunque inferiores a la media- en términos de rentabilidad económica y rentabilidad de sus recursos propios, en concreto, los valores medios son del 5,17 y 8,59 por ciento, respectivamente. Por último, las aseguradoras con vínculos bancarios se alejan también de estos parámetros competitivos (Anexo, cuadro A.VII.17).

### **Grupo de empresas (cluster 7): vida, no vida y banca-seguros**

Siguiendo con nuestro análisis hemos podido diferenciar a cuatro entidades que se configuran como un nuevo grupo estratégico. Las aseguradoras de este grupo se caracterizan por su orientación al ramo de vida, con una dedicación preferente a los seguros de personas, aunque no dejan de diversificarse hacia otros ramos no vida.

Además, el grupo estratégico destaca porque desarrolla de un modo eficiente su actividad aseguradora, dicha eficiencia la corroboramos a través de sus gastos de explotación inferiores a la media. Asimismo, las entidades del grupo destacan tecnológicamente en la etapa de comercialización, dado su menor ratio de gastos externos del 4,57 por ciento sobre primas.

Respecto a los resultados destaca la cuota media de negocio suscrito con una mayor participación en vida respecto a la participación en el ramo no vida. Otro rasgo singular de estas aseguradoras es el nivel de inversiones en empresas del grupo.

El grupo está integrado por aseguradoras con vínculos bancarios, lo que supone una diferenciación competitiva respecto a otros comportamientos estratégicos de empresas banco-aseguradoras. En efecto, estas entidades han optado por una estrategia de diversificación, preferentemente hacia otros ramos del seguro. Por ejemplo, Euroseguros mantiene participación accionarial en Direct Seguros y Senorte Vida y Pensiones, que operan como filiales en el ramo de no vida y vida. En definitiva, se advierte un avance en la estrategia de *bancassurance*, cuando las entidades banco-aseguradoras deciden diversificar su actividad hacia el negocio no vida (Anexo, cuadro A.VII.18).

### **Grupo de empresas (cluster 8): vida y banca-seguros**

El octavo grupo estratégico está integrado por 49 entidades aseguradoras. El grupo se caracteriza por estar orientado, principalmente, al ramo de vida, dirigiéndose hacia el segmento de particulares. El número de entidades con dedicación al ramo de vida representa el 48 por ciento del total de entidades con dicha dedicación, (cuadro VII.11). Algunas aseguradoras que integran el grupo se diversifican hacia otros ramos, destacando el ramo de accidentes, enfermedad, otros daños, el ramo de automóvil, multirriesgo de hogar y de comunidad.

Un rasgo distinto en la posición competitiva interna del grupo es su dinamismo operativo, puesto de manifiesto en la mayor rotación de su negocio

sobre recursos propios. La competitividad del grupo estratégico descansa en el nivel de eficiencia alcanzado, con unos gastos internos del 9,89 por ciento sobre primas y con una media de gastos externos sobre primas del 6,06 por ciento, que denotan la eficacia de su proceso comercial.

Este grupo estratégico se caracteriza por el nivel de inversiones financieras por primas y por la generación de productos financieros por primas. El grupo estratégico correlaciona sus resultados financieros con la calidad del producto y su gestión.

Respecto a los resultados, la cuota media en vida es del 1,20 por ciento, por tanto, el grupo suscribe el 58,8 por ciento de este mercado. En cambio, la cuota media en seguros generales es del 0,21 por ciento.

El grupo está integrado mayoritariamente por entidades banco-aseguradoras, es decir, aseguradoras con algún tipo de vínculo con bancos o cajas de ahorros. En concreto, en el grupo constatamos un total de 26 empresas banco-aseguradoras de un total de 49 entidades, (Anexo, cuadro A.VII.19).

### **Grupo de empresas (cluster 9): segmentos de empresas y personales**

En el noveno grupo estratégico encontramos integradas treinta y tres entidades aseguradoras en las que se aprecia una elevada diversificación en su orientación producto-mercado. En efecto, su ámbito de dedicación está caracterizado por la diversidad, integrándose entidades que acometen la totalidad de líneas de seguros, tanto del segmento de empresas como del segmento de particulares, ofreciendo seguros de vida y no vida. Bajo esta diversidad estratégica en productos se agrupan un número considerable de entidades (Anexo, cuadro A.VII.20). Sin embargo, el grupo excluye a entidades que tienen como orientación de mercado los ramos de crédito y caución, otros ramos y defensa jurídica, (cuadro VII.11).

Este grupo de aseguradoras realiza un notable esfuerzo en gastos de explotación, por tanto, su posición competitiva se sustenta en el empleo de estos recursos. Asimismo, el grupo se caracteriza por incurrir en unos gastos de comercialización superiores a la media.

Sin embargo, las aseguradoras pertenecientes a este grupo no destacan por su dimensión financiera, debido a que se centran en su dedicación a los seguros no vida. Por lo demás, debemos de destacar que su posición competitiva se basa en la disposición de importantes recursos propios para llevar a cabo la actividad aseguradora.

Tampoco las entidades que forman este grupo se caracterizan por su vinculación a bancos, con la excepción de la aseguradora Seguros RGA (Anexo, cuadro A.VII.20).

#### **Grupo de empresas (cluster 10): asistencia sanitaria**

El décimo grupo estratégico se constituye en torno a la dimensión que muestra una especialización en productos de salud (F5) – asistencia sanitaria y enfermedad -. El grupo está formado por nueve entidades aseguradoras cuyo comportamiento estratégico se aleja del resto de compañías debido, precisamente, a esta especialización en asistencia sanitaria (Anexo, cuadro A.VII.21).

Este comportamiento estratégico, circunscrito en el ámbito de la asistencia sanitaria, acomete su proceso comercial con pocos gastos en relación con el volumen de primas, en concreto la media es del 2,91 por ciento sobre primas. En cambio, la media de los gastos en el ámbito de la producción es del 14,04 por ciento sobre primas.

Respecto a los resultados la cuota media del grupo es del 1,85 por ciento en el ramo no vida, en cambio, la participación en vida es prácticamente



nula. Otros resultados a destacar son la rentabilidad económica del 3,87 y la rentabilidad de sus recursos propios del 10,19 por ciento.

En síntesis, se trata de un grupo estratégico definido por su especialización en el ámbito de la asistencia sanitaria y por el grado de eficiencia en el desarrollo comercial. Sin embargo, las aseguradoras del grupo son independientes respecto a grupos bancarios.

### **VII.3.5 Análisis de la evolución de los grupos estratégicos en el período 1992-1998**

La diversidad en el comportamiento estratégico de las entidades aseguradoras ha sido delimitada en los diferentes grupos estratégicos obtenidos en los dos años analizados. Los resultados más significativos del análisis estratégico nos confirman la existencia, en 1992, de siete grupos estratégicos que responden a la diversidad estratégica. En 1998, sin embargo, hemos identificado diez grupos estratégicos. Ésto implica que, a medida que avanza la década de los noventa, el grado de variabilidad de las opciones estratégicas del seguro, va en aumento.

Un primer análisis comparativo lo realizamos entre los grupos estratégicos surgidos en los diferentes años sin tener en consideración la perspectiva temporal. También nuestro interés se centra en identificar aquellas estrategias que se mantienen estables y homogéneas en el transcurso del período y aquellas otras estrategias que surgen por variaciones competitivas, en particular, la estrategia basada en la relación banca-seguros.

Aunque resulte obvio, el análisis estratégico nos confirma una diferenciación competitiva entre los grupos estratégicos que tienen como objeto de dedicación el ramo no vida y aquellos otros cuya orientación es el ramo de vida. En concreto, la competitividad de los grupos estratégicos con dedicación al ramo no vida está más relacionada con el uso de un mayor número de factores y muestra una menor eficiencia en la actividad de producción y de

comercialización. Ésto es debido a que los grupos no vida desarrollan enfoques competitivos basados en el tipo de cobertura ofrecida, en la calidad de los servicios, en la propia selección de riesgos, o buscando atraer y fidelizar a agentes y corredores mediante elevadas comisiones. En definitiva, distintas formas de competir que no necesariamente tratan de minimizar costes con objeto de alcanzar la eficiencia en la producción o la eficacia en la comercialización.

En cambio, la competitividad de los grupos que tienen como dedicación el ramo de vida se caracterizan más por la eficiencia en la producción y en la comercialización de sus productos. En un número considerable de aseguradoras, este modo de competir es consecuencia de la estrategia de *bancassurance*.

A su vez, al comparar temporalmente los grupos estratégicos observamos una tendencia de los grupos a mantener cierta especialización en determinados ramos, por ejemplo, en los ramos de créditos y caución, y en defensa jurídica, configurándose como nuevos grupos estratégicos en 1998, (cuadro VII.13).

En 1998 destaca un grupo minoritario de aseguradoras de naturaleza bancaria que se posiciona competitivamente tanto en el ramo de vida como en el ramo no vida (cluster 7, año 1998; cuadro VII.13). En este grupo se integran algunas de las banco-aseguradoras más consolidadas en el sector y, por tanto, que más tiempo llevan realizando seguros. No obstante, esta posición competitiva sólo es representativa de un número limitado de aseguradoras.

El segundo grupo estratégico configurado en 1992 se caracteriza por una posición competitiva con dedicación al ramo de vida y no vida. Sin embargo, este grupo estratégico no se mantiene homogéneo en el año 1998, en el que se aprecia diferencias significativas debido a que se reduce sensiblemente su participación en el ramo de vida.

CUADRO VII.13  
SÍNTESIS DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS ASEGURADORAS 1992-1998

Cluster	Estrategias en 1998	Dimensiones más significativas	Cluster	Estrategias en 1992.	Dimensiones más significativas
1	No vida: Mapfre	Alta valoración tecnológica y dedicación a los ramos no vida sin excesiva diversificación.	1	Vida y banca-seguros	Alto valor tecnológico, con eficacia comercial y de producción.
2	Decesos y otros seguros personales	Baja valoración tecnológica y dedicación a los seguros personales.	2	Segmento de empresas y personales	Diversificación no vida, comportamiento estratégico basado en el empleo de sus recursos.
3	Crédito y caución, y otros ramos no vida.	Posición competitiva basada en la dedicación preferente al ramo de crédito y caución, y en la disposición de recursos de producción.	3	No vida, con escasa participación en vida	Mayores recursos en la explotación y comercialización y baja dimensión financiera.
4	Otros ramos	Línea de seguros de empresas y alta disposición de recursos para la explotación de su actividad.	4	Elevados gastos internos	Baja eficiencia en la producción.
5	Diversificación en vida y no vida	Alto valor tecnológico, con eficacia comercial y dedicación a los ramos no vida.	5	No vida, preferente crédito y caución	Diversidad en su dedicación y demostrada capacidad tecnológica en la producción y comercialización.
6	Ramos no vida: Defensa jurídica	Baja valoración tecnológica y alta disposición de recursos.	6	Riesgos personal: decesos y enfermedad	Mayor disposición de recursos comerciales y baja siniestralidad.
7	No vida, vida y banca-seguros	No vida, vida y banca-seguros.	7	Asistencia sanitaria	Elevada capitalización, alta disposición de recursos y obtención de beneficios.
8	Vida y banca-seguros	Vida con alta valoración en su dimensión tecnológica.			
9	Segmento de empresas y personales	Mayores recursos y baja dimensión financiera (entidades del ramo no vida)			
10	Asistencia sanitaria	Mayor disposición de recursos en la explotación y menor disposición en la comercialización.			

Fuente: Elaboración propia



En cambio, la estrategia de vida y banca-seguros ha sido corroborada en los dos años analizados, 1992 y 1998. De esta estrategia nos interesa conocer si se está considerando el mismo comportamiento estratégico en el tiempo y, por tanto, si las relaciones banca-seguros se conforman como estrategia estable y homogénea para el seguro.

Para contrastar su carácter estable y homogéneo procederemos a analizar si existen variaciones significativas entre las variables y en las relaciones que entre ellas mantienen. Ésto nos permite comprobar, con un criterio más riguroso, si estamos, desde la perspectiva temporal, ante el mismo grupo estratégico, en referencia no solo a las variables y sus valores medios, sino también, en el modo de interrelacionarse. No obstante, la composición del grupo se ha modificado tanto en el número de aseguradoras que lo integran como en los valores medios de las variables que lo definen.

Así pues, la hipótesis a contrastar es la de si existen diferencias significativas entre los grupos que desarrollan la estrategia de vida y banca-seguros en 1992 y en 1998. Si se confirma la hipótesis estaremos ante grupos con planteamientos competitivos y corporativos diferentes. Si se rechaza la hipótesis admitiremos la homogeneidad del grupo estratégico en el tiempo y la confirmación de las relaciones banca-seguros como movimiento estratégico asegurador.

El procedimiento a seguir consiste en contrastar la igualdad de medias mediante la varianza univariante (anova), y la igualdad de varianzas mediante el test de Levene, con objeto de conocer si se producen diferencias significativas entre los grupos estratégicos para los dos años considerados.



CUADRO VII.14						
ESTRATEGIA VIDA Y BANCA-SEGUROS						
(Contraste de homogeneidad)						
Variables	Homogeneidad de varianzas		Anova		Desviación típica	
	Levene	Probabilidad	Ratio F	Probabilidad F	1992	1998
Cuota	0,654	0,422	0,010	0,919	1,153	0,800
Cuota vida	5,421	0,023	1,536	0,220	3,219	1,286
Cuota no vida	0,028	0,868	0,00	0,996	0,777	0,839
Siniestralidad	12,399	0,001	19,158	0,000	30,435	17,041
Inv. Financieras	2,335	0,131	1,374	0,245	0,201	0,149
Inv. materiales	7,106	0,010	3,395	0,070	0,143	0,093
Rent. Financiera	0,951	0,333	48,842	0,000	2,062	1,6089
Rent. Económica	0,068	0,795	1,058	0,307	6,634	4,880
ROE	0,041	0,839	0,995	0,322	19,771	21,518
G. Externos	0,965	0,329	0,876	0,356	6,697	5,435
G. Internos	0,441	0,509	1,882	0,175	10,570	9,034
Rotación Capital	2,006	0,161	0,904	0,345	3,800	2,145
Prod. Financieros	2,949	0,091	2,824	0,098	0,213	0,138
Inv. Grupo	0,751	0,389	0,010	0,921	0,081	0,111
No se rechaza para un nivel de significación del 0,05						

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.





Los resultados del contraste se incluyen en el cuadro VII.14, del cual inferimos que entre los grupos banca-seguros del año 1992 y del año 1998 no se observan diferencias significativas respecto a los valores medios, a excepción de la siniestralidad y la rentabilidad financiera, y tampoco se observan diferencias significativas en los valores de las varianzas, es decir, en el modo de interrelacionarse las variables, a excepción de la siniestralidad, por tanto, rechazamos la hipótesis de partida.

Rechazar la hipótesis significa que no hay discrepancias en los valores del conjunto de variables y su relación, confirmándose que la estrategia de vida y banca-seguros se mantiene en el tiempo.

Asimismo, en 1998, el grupo estratégico destaca por ser un grupo más compacto y homogéneo en sus variables, la desviación típica de la mayoría de las variables es inferior a la desviación típica de las mismas variables en 1992. En definitiva, constatamos un comportamiento estratégico más homogéneo que permanece y se hace más vigente en el transcurso de la década.

A raíz de esta confirmación debemos constatar sus planteamientos corporativos y competitivos. En efecto, una vez considerado el grupo estratégico cabe confirmar su orientación corporativa hacia el seguro de vida. Esta estrategia agrupa a una mayoría de aseguradoras con relación bancaria. Las entidades del grupo deciden desarrollar comercialmente el seguro de vida, porque es un producto adecuado para su distribución a través de las oficinas bancarias. En su comparación temporal cabe destacar, también, el incremento en el número de aseguradoras que desarrollan este comportamiento estratégico, cuya dedicación preferente es el ramo de vida y, además, mantienen algún tipo de vínculo bancario.

En estos grupos, muchas de las aseguradoras desarrollan su actividad bajo la organización del banco, derivándose ventajas en la comercialización y en la producción del seguro. En este sentido, la actividad aseguradora se beneficia de la tecnología comercial procedente del banco, la cual, además,

permite precisar con más seguridad las necesidades de los clientes y mejorar la relación entre contratos realizados y propuestas efectuadas. En esta estrategia deducimos la existencia de sinergias comerciales entre el banco y el seguro. En este caso, las entidades banco-aseguradoras que operan bajo las dimensiones del banco, se benefician de la base de datos, técnicas de ventas, equipos de ventas y canales de distribución.

Además, las aseguradoras vinculadas a bancos se apoyan en la fortaleza tecnológica del banco en el ámbito de la producción. La entidad banco-aseguradora que opera bajo las dimensiones del banco se beneficia de la tecnología de información, tecnología bancaria, etc. En definitiva, constatamos un modelo competitivo que se sustenta en la segmentación del mercado y en el logro de una eficiente asignación de recursos, y que se impone como modelo competitivo en el ramo de vida.

#### VII. 4 Análisis descriptivo de la competencia de mercado

El propósito de este apartado es el de complementar, desde la perspectiva del mercado, el análisis de la competencia del seguro. Utilizamos para ello el mismo período de análisis que en el apartado precedente. En este período, las compañías de seguros han adoptado distintos comportamientos estratégicos ante los cambios del entorno, y nuestro objetivo es revisar el modo en el que las distintas actuaciones estratégicas han contribuido a mantener y, en su caso, a mejorar la posición de las aseguradoras en el mercado.

Se trata de realizar un análisis de tipo descriptivo, que compare los resultados obtenidos, en cuota de mercado, por las distintas estrategias aseguradoras. Este tipo de enfoque *“... favorece el abandono de una análisis fragmentando, característico en cierta medida de la perspectiva contractual, para dar paso a un tratamiento global de la empresa, donde lo verdaderamente relevante va a ser el resultado de su comportamiento. Esta visión holista se ve reforzada cuando se plantea la interacción empresa-mercado”* (García, M.T. y Santos, M.V.; 1999, pág. 123).

La visión comparativa se lleva a cabo considerando los principales grupos aseguradores para los dos ramos generales de vida y no vida. El análisis lo realizamos por grupos<sup>186</sup> y no por entidades, debido a los múltiples cambios en la reorganización de muchas de las entidades, algunas implicadas en procesos de absorción, otras en fusiones, por ejemplo, AGF y Unión y el Fénix. También, se da el caso de entidades que adquieren carteras de negocios o realizan cambios en la suscripción del negocio de una entidad con la decisión de crear una entidad especializada dentro del mismo grupo, etc. En suma, un conjunto de limitaciones que nos obliga a realizar el análisis por grupos, tratando de que las variaciones de mercado reflejen su conducta estratégica y no algunas de las circunstancias mencionadas anteriormente.

---

<sup>186</sup> La formación de los grupos aseguradores se adjunta en el anexo al capítulo, cuadros A.VII.22 y 23.

Como dimensión temporal, tomamos como referencia tanto el período 1992-1998, como el subperíodo comprendido entre 1994 y 1998 para completar el período anterior, debido a que muchas de las aseguradoras que destacan por su expansión de negocio en 1998 aún no operaban en 1992. Esto nos da idea de la dinámica del sector y desvela el modo de competir de las aseguradoras de mayor expansión.

En 1992, partimos de una situación en la que el mercado se caracteriza por una alta fragmentación, más del 80 por ciento del negocio está en manos de las primeras cincuenta compañías de seguros. En el cuadro VII.15 recogemos los principales grupos aseguradores y su evolución entre los años 1992, 1994 y 1998.

Conforme a los resultados, los grupos aseguradores que destacan por su volumen de primas y captación de negocio en los últimos años son los siguientes. En primer lugar, el grupo Caixa de Cataluña, que a través de su filial Ascat Vida consigue una notable expansión de su negocio, superando los 79.000 millones de pesetas en primas, durante 1998. La estrategia comercial del grupo está enfocada hacia los seguros de riesgos y los productos de previsión colectiva. El grupo opera en el mercado mediante la difusión de sus productos a través de dos canales de distribución: la red de oficinas bancarias de la Caixa y la red de mediadores. Asimismo, cuenta con agencias y sucursales repartidas por todo el país.

CUADRO VII.15 POSICION EN EL MERCADO DE LOS GRUPOS ASEGURADORES (Volumen de negocio y tasa de variación (%))										
Grupos	1992		1994		1998		Variaciones 1998-1994		Variaciones 1998-1992	
	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida
GRUPO MAPFRE	51.755	141.123	62.197	199.301	89.007	244.101	43	22	71	72
GENERALI	117.804	78.804	81.467	118.610	137.256	144.710	68	22	16	83
ALLIANZ	14.184	83.056	8.252	55.708	71.284	149.665	763	168	402	80
WINTERTHUR	22.049	46.948	68.303	105.499	41.483	125.225	-39	18	88	166
AXA SEGUROS	21.395	51.262	14.462	54.665	52.052	109.338	259	100	143	113
CAIFOR	110.381	4.560	157.297	4.018	137.117	5.094	-12	26	24	11
ARGENTARIA	21.349	13.359	37.078	17.149	116.112	0	213	N.F.	444	N.F.
CAIXA CATALUÑA	4.700	1.842	12.949	31.528	79.534	27.397	514	-13	1.592	1.387
ZURICH	7.805	51.779	10.555	66.784	14.136	88.628	33	32	81	71
CASER	59.482	15.300	21.114	18.321	62.820	34.737	197	89	5	127
CAJA MADRID	0	0	4.043	7.643	72.706	18.370	1.698	140	N.F.	N.F.
BARCLAYS	0	0	34.157	0	89.083	0	160	00	N.F.	N.F.
BBV (EUROSEGUROS)	96.797	1.706	175.000	2.111	81.953	0	-53	N.F.	-15	N.F.
CATALANA OCCIDENTE	15.671	38.068	20.741	43.023	32.469	46.193	56	7	107	21
SANTA LUCÍA	6.133	41.825	9.300	53.191	12.028	69.996	29	31	96	67
MUTUA MADRILEÑA	1.083	59.272	0	70.613	2.908	78.420	N.F.	11	168	32
SKANDIA (INERCASER)	27.042	0	33.104	0	76.553	0	131	N.F.	183	N.F.
ASISA	0	49.334	0	57.717	0	76.276	N.F.	32	N.F.	54
SANTANDER	20.375	1.198	26.341	848	52.724	6.587	100	676	158	449
BANESTO SEGUROS	27.186	46.711	1.458	0	54.562	0	4.328	N.F.	137	-N.F.
AEGON	3.452	28.654	4.243	32.080	18.824	46.197	343	44	445	61
OCASO	2.195	31.899	2.857	39.686	5.999	54.764	109	37	173	71
ADESLAS	0	25.349	0	34.457	0	64.401	N.F.	86	N.F.	154
DEUTSCHE BANK	11.605	0	56.369	0	52.288	0	-7	N.F.	350	N.F.
SEPI (TENEO), MUSINI	33.989	13.112	53.470	19.445	4.342	17.202	-91	-11	-87	31
BUPA(SANITAS)	0	31.152	0	37.005	0	54.051	N.F.	46	0	73

N.F. NO ES FACTIBLE SU VARIACIÓN POR NO DISPONER DE DATOS ANTERIORES O POR QUE EL GRUPO NO OPERA EN EL RAMO

Fuente: Ranking (1993,1995, 1999). Elaboración propia



CUADRO VII. 15 (continuación)  
 POSICION EN EL MERCADO DE LOS GRUPOS ASEGURADORES  
 (Volumen de negocio y tasa de variación (%))

	1992		1994		1998		Variaciones 1998-1994		Variaciones 1998-1992	
	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida
ROYAL & SUN ALLIANCE	1.024	9.298	0	17.271	9.159	44.638	N.F.	158	794	380
NORWICH (PLUS ULTRA)	8.918	25.259	12.271	29.977	15.908	33.031	29	10	78	31
BANCAJA (ASEVAL)	1.276	0	4.834	0	44.482	0	820	N.F.	3.386	N.F.
ING	17.668	625	24.287	2.383	39.289	1.954	61	-18	122	212
BANKINTER	0	0	0	0	37.102	0	N.F.	N.F.	N.F.	N.F.
GROUPAMA	2.601	6.820	437	10.459	11.226	26.363	2.468	152	331	286
C. VASCAS(BIHARKO)	0	0	4.037	0	33.797	0	737	N.F.	N.F.	N.F.
FORTIS ( SEG. BILBAO)	6.207	16.498	7.471	20.000	13.129	21.580	75	7	2.111	30
FIATC	534	14.704	22.676	5.276	1.871	29.756	-91	464	250	102
TERRASA (CATALONIA )	0	0	0	0	31.518	0	N.F.	N.F.	N.F.	N.F.
PELAYO	130	15.559	5.699	16.622	326	30.970	-94	86	150	99
CREDITO Y CAUCIÓN	0	27.287	0	27.078	0	30.028	N.F.	10	N.F.	10
CAM(MEDITERRANEO VIDA)	0	0	12.951	0	28.403	0	119	N.F.	N.F.	N.F.
FINISTERRE	507	14.567	651	16.248	836	24.403	28	50	64	67
MUTUA GENERAL SEG.	5.098	24.797	5.699	17.316	8.124	17.550	42	1	59	-29
REALE	0	0	316	12.642	0	22.081	N.F.	74	N.F.	N.F.
PREVISION ESPAÑOLA	2.504	11.656	3.122	12.723	6.257	17.709	100	39	149	51
BANSABADELL VIDA	0	0	0	0	19.449	0	N.F.	N.F.	N.F.	N.F.
SIS (NORDICA)	0	6.873	988	10.670	1.484	16.213	20	51	N.F.	135
HELVETICA	937	10.829	1.361	9.275	0	15.435	N.F.	66	N.F.	42
RGA (CAJAS RURALES)	2.645	2.847	3.256	4.071	7.501	7558	130	85	183	165

NF. NO ES FACTIBLE SU VARIACIÓN POR NO DISPONER DE DATOS ANTERIORES O POR QUE EL GRUPO NO OPERA EN EL RAMO

Fuente: Ranking (1993, 1995, 1999). Elaboración propia





El grupo Santander, también, destaca a través de sus filiales Seguros Génesis y Santander Seguros. Seguros Génesis es una filial en *joint-venture* con Metropoli Life, que supuso una forma precavida de asumir el riesgo empresarial de un nuevo negocio, en este caso el asegurador. Posteriormente, el grupo Santander ha decidido ampliar su oferta aseguradora con una nueva filial dedicada a los seguros de vida y otra dedicada a los seguros de no vida. El negocio captado, en 1998, asciende a 53.724 millones de pesetas en primas vida, resultados que confirman una estrategia bastante exitosa.

El grupo Argentaria<sup>187</sup> ha creado una entidad aseguradora que realiza la suscripción del seguro, como es Argentaria Vida y Pensiones. Los resultados obtenidos son apreciables, principalmente debido a su complementariedad con las operaciones bancarias del grupo, por ejemplo, con los préstamos hipotecarios. En concreto, el negocio suscrito es de 116.162 millones en primas vida, en 1998.

Otros grupos que han demostrado capacidad de expansión en el mercado asegurador son CASER, perteneciente a las Cajas de Ahorros Confederadas y el grupo RGA, perteneciente a las cajas rurales. El grupo CASER ha tenido una presencia cada vez más activa en el mercado de vida, superando los 62.820 millones en primas. El grupo RGA consigue un volumen de negocio de 7.501 millones en primas vida, tras registrar una importante variación en el negocio captado. Ambos grupos se caracterizan por el desarrollo de un comportamiento estratégico apoyado tanto en las redes de distribución como en el uso de los recursos y la tecnología de las entidades financieras.

Los grupos aseguradores extranjeros muestran resultados positivos aunque menos favorables que los de los grupos anteriores, cuadro VII.11. Entre los grupos que más destacan citamos a Allianz Ras, AXA Seguros,

---

<sup>187</sup> En 1992, el grupo Argentaria integraba a la aseguradora Hércules, que en 1998 y, actualmente, no pertenece al grupo.

Nationale Nederlande y AGF. La estrategia de distribución del grupo Allianz Ras, con un importante crecimiento en vida, se desarrolla con agentes y mediadores, que con avanzados sistemas de información e informática ofrecen una alta calidad en sus servicios. Su negocio en vida radica sobre todo en el seguro colectivo y su fortaleza reside en la solvencia y *Know How* de uno de los principales grupos internacionales. El grupo Allianz ha impulsado el negocio de vida, principalmente a través de sus filiales Athena, AGF Fénix y Allianz-Ras, todas tienen una importante progresión en el negocio de vida, aunque en menor medida Athena con un volumen de negocio en vida de 3.543 millones de pesetas; también hemos de subrayar la expansión durante 1998 de las entidades Allianz-Ras y AGF con 35.718 y 21.052 millones de pesetas, respectivamente.

El grupo Allianz posee participación en el Banco Popular. La *bancassurance*, como negocio corporativo, la realiza el Banco Popular y Allianz a través de la aseguradora Eurovida. El grupo a través del banco quiere estar tanto en la distribución como en el terreno de la suscripción del seguro. El resultado es una captación de negocio de 10.971 millones en primas vida, (Ranking; 1999).

Del grupo AXA<sup>188</sup> seguros cabe destacar la expansión de Aurora Vida respecto a la posición de mercado que mantenía en 1992, con un incremento de negocio en torno al 143 por ciento y un volumen de negocio suscrito de 52.219 millones en primas vida, durante 1998. Su estrategia de distribución está apoyada en la red de agentes y en la red de sucursales del Banco Bilbao Vizcaya. Sin embargo, la estrategia del grupo Catalana Occidente no se halla vinculada a ninguna entidad bancaria y compite sobre la base de una atención personalizada al cliente. Del grupo destacamos su expansión en vida, con un 107 por ciento respecto a 1992.

---

<sup>188</sup> En septiembre de 1992 se constituyó el holding AXA Aurora, formando por el grupo internacional asegurador AXA y el Banco Bilbao Vizcaya, con una participación del 50 por ciento de cada uno de ellos.

En España, el acuerdo de Generali con el Banco Santander Central Hispano ha impulsado la constitución de la Sociedad Holding de Entidades de Seguros del Grupo Generali S.A. El grupo posee la propiedad de las aseguradoras La Estrella y Banco Vitalicio<sup>189</sup>. Entre sus objetivos estratégicos destacamos el de satisfacer todas las necesidades de los asegurados a través de su extensa red de oficinas distribuidas por todo el país. En concreto, Banco Vitalicio dispone de 118 sucursales, 16 oficinas comarcales, 151 oficinas comerciales, 16 oficinas de barrio y 347 oficinas de agencia, en 1998. A éstas cabe añadirles las 93 oficinas de la aseguradora Estrella. Sin embargo, esta extensa red de oficinas, que le permite abarcar ampliamente el mercado, no le ha supuesto una fortaleza a la hora de obtener mayor negocio suscrito en el ramo vida.

El grupo Generali con la aseguradora BCH Vida Seguros y Reaseguros ha emprendido una orientación corporativa hacia el seguro de vida. Entidad que ha mostrado mayor competitividad, suscribiendo un volumen de negocio de 59.283 millones en 1998. En suma, la estrategia corporativa del banco hacia el seguro le ha deparado buenos resultados en términos de negocio suscrito.

En cambio, grupos como Zurich Vida, Comercial Unión Vida, Mapfre Vida, Mutua General de Seguros y Wintethur Vida, muestran resultados comparativamente inferiores. Aunque, algunos de estos grupos han adoptado el canal bancario en su modelo de distribución, a modo de respuesta defensiva. Mapfre Vida, por ejemplo, distribuye seguros a través de su filial, el Banco Mapfre. Wintethur, por ejemplo, mantiene acuerdos comerciales con determinados bancos. No obstante, este tipo de comportamiento no ha dado lugar a una mayor competitividad que quede reflejada en términos de negocio.

Sin embargo, el rasgo más destacado del período ha sido la entrada de nuevos grupos al mercado asegurador, que en los últimos años han conseguido una posición destacada en el ramo de vida. Así, de esta

---

<sup>189</sup> En 1991 Banco Vitalicio de España pasó a formar parte del Holding Asegurador Central Hispano-Generali, al cual pertenece en un 97,85 por ciento, y entre cuyos principales accionistas se encuentran el Banco Central Hispano Americano y la compañía aseguradora Assicurazioni Generali.

penetración, no sólo debemos de destacar el número de nuevas entidades que acceden al mercado, también el negocio suscrito en tan corto período de tiempo.

Algunas de estas nuevas entidades que están presentes, por primera vez en el mercado vida son: la aseguradora BCH vida del grupo Generali, la aseguradora Eurovida del grupo Allianz y Banco Popular, Bankinter Seguros de Vida y las aseguradoras Biharko Vida y Pensiones pertenecientes a las Cajas de ahorros Vascas. Junto a las anteriores, debemos, además, de citar la aseguradora CEP Vida de la Caixa Penedés, la aseguradora Mediterráneo Vida de la Cajas de Ahorro del Mediterráneo, Banesto Seguros, Aseguradora Valenciana, Bansabadel Vida, Barclays Vida y DB Vida. En definitiva, los rasgos comunes de estas nuevas entidades son su vinculación con entidades bancarias que operan bajo su organización, y que mantienen una orientación hacia el ramo vida.

La mayoría de estas entidades han iniciado su actividad en la década de los noventa. De este número considerable de aseguradoras de procedencia bancaria y de su progresiva penetración en el mercado de vida, en particular, debemos destacar el grupo Caja Madrid, Bankinter Vida, Mediterráneo Vida y el grupo Deutsche Bank por conseguir un importante negocio bajo la estrategia de *bancassurance*.

En definitiva, entre las treinta primeras entidades del ramo vida que concurren en 1998 se incluyen: Euroseguros, VidaCaixa, Barclays Vida, Antares, CASER, Mapfre Vida, Ascat, Intercaser, Cajamadrid, DB Vida, Santander Seguros, Argentaria Vida, Banesto Seguros, AGF unión fénix, Banco Vitalico, Seguros Génesis, Nationale Nederlanden, Biharko Vida y Pensiones, Aseguradora Valenciana, Wintertur Vida, La Estrella, Catalana Occidente, Allianz-Ras, Bankinter, Langun Aro Vida, Bansabadell, Mediterráneo Vida, Plus Ultra, Caixa Sabadell y Generali. De todas ellas, exceptuando unas pocas, como Antares, Nationale Nederlande, Catalana Occidente y Mapfre, el resto del

grupo son entidades cuya estrategia competitiva está basada en su relación con entidades bancarias.

En cuanto a la penetración de nuevas entidades hemos de resaltar que en 1992 constatamos, entre las cincuenta primeras del ranking del mercado asegurador, un total de 14 aseguradoras relacionadas con entidades financieras. Sin embargo, en 1998, el número de entidades vinculadas a bancos o cajas de ahorros asciende a 35, corroborándose una mayor competencia del mercado a través de una mayor concurrencia.

Con el mismo criterio evaluamos los comportamientos estratégicos de las aseguradoras que compiten en el ramo no vida, especificando los grupos que con su conducta estratégica han mostrado mayor dinamismo en el mercado. En efecto, entre los grupos aseguradores que destacan por su expansión en el negocio no vida debemos de señalar a Wintethur (Wintethur Seguros Generales), con un importante incremento en su negocio del 148 por ciento respecto a 1992. Por lo que se refiere a sus variables estratégicas Winterthur ha potenciado la proximidad con el cliente a través de una fuerte descentralización, dando a las delegaciones mayor responsabilidad y competencias en materia de siniestros y mejorando la agilidad operativa con sistemas de conexión informáticos, junto a la implantación de sistemas de calidad. Winterthur distribuye sus productos no vida con una amplia red de agentes y corredores. Su negocio en seguros generales asciende 116.527 millones de pesetas en primas no vida, durante 1998.

En el mismo sentido se muestra el grupo Allianz que a través de su filial AGF-Unión Fénix supera los 58.000 millones de negocio en primas, lo que supone una importante expansión, que la sitúa entre las principales aseguradoras del ramo no vida. Otra filial Allianz-Ras consigue superar los 71.975 millones en primas no vida. En consecuencia, las entidades del grupo obtienen un negocio total de 149.665 millones en primas no vida.

Del ramo no vida, cabe, también, mencionar los resultados de las aseguradoras La Estrella y Banco Vitalicio pertenecientes al grupo Generali que sitúan al grupo con un volumen de negocio de 144.710 millones de pesetas; utilizando una estrategia de especialización para cada segmento de mercado. Esta estrategia conlleva asociada mayores gastos de comercialización. Los anteriores grupos poseen la característica común de ser entidades aseguradoras de capital extranjero con participación en algún grupo bancario. Los grupos Allianz y AGF están potenciando la comercialización de sus productos no vida por la red agencial. En cambio, estos grupos no potencian la distribución de sus productos por el canal bancario, y en menor medida los productos no vida.

De los grupos de capital nacional no vinculados a bancos, destacamos al grupo Mapfre. El conjunto de sociedades del grupo Mapfre crece de forma significativa, en torno al 57 por ciento a lo largo del período, suscribiendo un negocio global de 244.101 millones de pesetas en primas no vida. De manera similar el grupo Santa Lucía ha conseguido mejorar su negocio, con una variación del 96 por ciento tras suscribir un volumen de 69.996 millones en primas no vida. La aseguradora Santa Lucía<sup>190</sup> en su línea estratégica se decide por el ramo de multirriesgo, a través de un servicio personalizado. Su distribución se desarrolla a través de una extensa red de agencias, con más de 350 puntos de venta y 4.000 colaboradores, en 1998.

El grupo Catalana Occidente presenta parecidas características en su evolución en el ramo no vida, con un negocio de 46.193 millones de pesetas en primas, aunque su progresión en el mercado ha sido algo menor en términos relativos, con un 22 por ciento respecto a 1992. La aseguradora Plus Ultra se basa en un plan de calidad, como factor de competitividad y rentabilidad, bajo un control de gastos internos mediante sus oficinas técnicas centralizadas. En materia de distribución apuesta por los agentes profesionales exclusivos y corredores. Esta estrategia ha obtenido resultados en el ramo de no vida, en

---

<sup>190</sup> La entidad aseguradora Santa Lucía adquirió la cartera de decesos de Sanitas en noviembre de 1995.

automóviles, multirriesgos y accidentes. Su volumen de negocio alcanza 33.031 millones en primas no vida, con un crecimiento del 31 por ciento en el período.

En suma, las aseguradoras de mayor competitividad en no vida no se distinguen por su relación con bancos, cajas de ahorros o cajas rurales. Únicamente algunos grupos aseguradores vinculados a bancos han iniciado recientemente su actividad y, por tanto, sus variaciones relativas son más importantes que su negocio en términos absolutos. Estas entidades aún están lejos de consolidarse en el mercado de no vida. Entre las entidades con vínculos que emprenden estrategias en seguros generales destacamos Euroseguros y el grupo Santander.

Finalmente, cabe subrayar la expansión de las principales compañías del ramo salud. Por ejemplo, la aseguradora Adesla destaca con un crecimiento del 154 por ciento y un volumen de negocio de 64.401 millones en primas. El grupo de Sanitas con un volumen de negocio de 54.051 en primas y la aseguradora Asisa la de mayor presencia en el mercado, incrementa su negocio en un 54 por ciento alcanzando un volumen de 76.276 millones en primas. En suma, se trata de aseguradoras que han tenido crecimientos importantes y que tienen un rasgo común en sus orientaciones estratégicas: el inicio de acuerdos con entidades bancarias para reforzar su estrategia de distribución.

A continuación, acometemos el análisis del subperíodo comprendido entre 1994 y 1998, a fin de valorar la evolución más reciente de las aseguradoras no contempladas en el período anterior. A este respecto, consideramos como variables estratégicas: el negocio de vida y no vida. Además, seguimos diferenciando estratégicamente a las entidades por su vinculación o no, bancaria. En este período consideramos a los grupos con mayor respuesta competitiva, en función de su volumen de negocio.

En primer lugar, destacamos al grupo asegurador Caja Madrid. Caja Madrid Vida, con una estrategia basada en el canal bancario se sitúa entre las principales aseguradoras del ramo vida, superando los 72.706 millones de pesetas, frente a los 4.043 millones de 1994.

Otro grupo que destaca por su respuesta competitiva es el de las cajas de ahorros vascas (Biharko Vida) que comienza a operar en el mercado asegurador en octubre de 1991. El negocio de la aseguradora Biharko Vida empieza a ser significativo en 1994 con una captación de primas de 4.037 millones de pesetas. Durante estos años, hasta 1998, se intensifica su participación en el negocio de vida, consiguiendo 33.797 millones de pesetas en primas. En esta misma línea de expansión se muestra Barclays Vida, que se constituyó como aseguradora en 1990 y, en 1998 alcanza los 89.083 millones de pesetas frente a los 34.233 millones en primas de 1994. Entre sus variables estratégicas resaltan su política de elevadas comisiones sobre la cartera de negocio acumulado, su esfuerzo en realizar campañas publicitarias, su línea de productos orientados a los seguros de vida universal, y su distribución realizada a través de las oficinas del Banco Barclays Bank.

Otros grupos aseguradores que destacan por su actividad son Bankinter Vida, Royal & Sun Alliance Vida y Pensiones, Bansabadell Vida, la Aseguradora Valenciana S. A. – Aseval -, perteneciente al grupo Bancaja, Skandia, Cep vida de grupo Caixa Penedés y la aseguradora Catalonia vida de Caja Tarrasa. La mayoría de estas entidades coinciden en desarrollar estrategias que tienen como base las relaciones banca-seguros y una orientación hacia el ramo de vida.

Los niveles de negocio de los grupos anteriores son considerables, por ejemplo, Bankinter Seguros de vida, aseguradora especializada en el ramo de vida, ha mejorado notablemente sus resultados en los últimos años. Así sus primas netas ascienden hasta los 37.102 millones en 1998, cuando su negocio era



prácticamente nulo en 1994. Los ingresos totales del grupo Skandia<sup>191</sup> (Intercaser) asciende en 1998 a 76.553 millones en primas vida. Los seguros de Intercaser son ofrecidos por las cajas de ahorros, destacándose por su proceso de comercialización a través de teleproceso, mediante conexión vía Red SICA de la CECA. La Aseguradora Valencia S.A. de Seguro y Reaseguro es propiedad de la caja de ahorros de Valencia, Castellón y Bancaja. Su línea estratégica se centra en completar servicios en virtud de sus diferentes segmentos de clientes, apoyada en su red de distribución y en la calidad de los servicios. Su negocio asciende 44.482 millones en primas vida.

En el ramo no vida, sin embargo, las tasas de variación en el período 1994-1998 son comparativamente menos significativas que las del ramo de vida. Por ejemplo, el grupo Mapfre y Generali incrementan ambos su negocio en un 22 por ciento. El grupo Wintethur expansiona su negocio en un 18 por ciento en seguros no vida, y la expansión del grupo Zurich es algo mayor con el 32 por ciento. En suma, datos que corroboran nuestra afirmación de moderación en la expansión del ramo no vida, entre el conjunto de las principales aseguradoras.

En conclusión, el desarrollo estratégico del seguro vida como negocio corporativo de la banca es el de mayor expansión en el mercado asegurador. Este desarrollo estratégico ha sido el modelo predominante de *bancassurance* en España. En este análisis, hemos podido constatar la entrada en el mercado de un número considerable de entidades aseguradoras creadas por entidades bancarias, y la notoria expansión que este tipo de entidades ha tenido en el negocio asegurador.

---

<sup>191</sup> En 1994, Caser formalizó la venta del 50 por ciento que poseía a favor de Skandia, a partir de este momento el grupo Skandia es el titular del 100 por cien.



## VII. 5 Conclusiones

La elaboración de grupos estratégicos ha tenido como objetivo identificar las posiciones competitivas del seguro bajo los ámbitos producto-mercado y de los recursos y de la tecnología. En cambio, con el análisis del mercado nos hemos centrado en describir la interrelación entre su comportamiento estratégico y la variación de su negocio, mostrando, así, la evolución y la posición en el mercado de los principales grupos aseguradores.

Respecto a los objetivos hemos contrastado, empíricamente, que la *bancassurance* tiene como orientación corporativa los productos de vida y se dirige hacia los segmentos de mercado pertenecientes al ámbito doméstico. En cuanto a su modo de competir está determinado por la posibilidad de actuar bajo las dimensiones competitivas de un banco o caja de ahorros. Confirmándose que la interrelación banca-seguros dota de eficacia al proceso de producción y distribución del seguro. El grupo de aseguradoras que opera bajo las dimensiones de un banco o caja de ahorros se beneficia de las sinergias comerciales y operativas que se producen entre el banco y la actividad aseguradora.

Además, desde la perspectiva temporal, hemos comprobado que la relación banca-seguros y sus principios de actuación corporativos y competitivos mantienen su vigencia durante la década de los noventa, consolidándose, además, como una estrategia cada vez más homogénea respecto a los parámetros competitivos que la definen. Ésto es significativo si tenemos en cuenta que el resto del sector presenta una mayor heterogeneidad estratégica entre los años 1992 y 1998.

Asimismo, comprobamos que las aseguradoras dependientes de entidades financieras que más tiempo llevan realizando seguros son las que muestran un mayor grado de eficiencia en la producción y en la comercialización; y, aprovechando esta posición competitiva deciden ampliar su dedicación hacia los ramos no vida.

Sin embargo, en los restantes grupos estratégicos que tienen, principalmente, como orientación los ramos de no vida, el número de aseguradoras con vínculos bancarios es muy poco significativo. Las aseguradoras que no están vinculadas a entidades financieras mantienen otros enfoques competitivos basados en el tipo de cobertura ofrecida, la selección de riesgos, etc.

Desde la perspectiva del mercado, la estrategia *bancassurance* ha modificado el modo de competir en el ramo de vida. Una forma de conseguir competitividad vía precios, que ha supuesto un nuevo enfoque en la competencia aseguradora. En este sentido, hemos podido constatar, durante el periodo 1992-1998, tanto la entrada de un número importante de entidades aseguradoras creadas por entidades bancarias, como su considerable expansión en el negocio asegurador.

En cambio, en el ramo no vida las aseguradoras de mayor expansión no se distinguen por su relación con entidades bancarias. Generalmente los grupos más competitivos desarrollan una estrategia de distribución basada en una extensa red de agentes y mediadores que buscan un acercamiento al cliente, mejorando su operatividad, la calidad de sus productos y su gestión con sistemas informáticos.

*Anexo al capítulo*



CUADRO A.VII.1 CONGLOMERADOS 1992 (anova)						
Regresión	Conglomerados		Error		F	Sig.
factores	Media cuadrática	Gl	Media cuadrática	Gl		
F1	14,675	7	0,247	124	59,410	0.000
F2	8,441	7	0,549	124	15,374	0.000
F3	11,493	7	0,430	124	26,713	0.000
F4	1,129	7	0,303	124	3,730	0.000
F5	9,324	7	0,544	124	17,260	0.001
F6	6,458	7	0,369	124	17,498	0.000
F7	2,132	7	0,601	124	3,547	0,002
F8	7,297	7	0,663	124	11,009	0,000
F9	5,933	7	0,676	124	8,775	0,000

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.2 ANÁLISIS DISCRIMINANTE (resultados de la clasificación)							
Casos	Grupo de pertenencia pronosticado (tanto por cien)						
	1	2	3	4	5	6	7
GRUPO 1	34	97,1	0	0	2,9	0	0
GRUPO 2	12	0	100	0	0	0	0
GRUPO 3	41	0	2,4	92,7	2,4	0	0
GRUPO 4	8	0	0	0	100	0	0
GRUPO 5	19	0	0	5,3	0	94,7	0
GRUPO 6	9	0	0	0	0	0	100
GRUPO 7	8	0	0	0	0	0	100

Clasificados correctamente el 96,2 por ciento de los casos agrupados originales

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.3 CLUSTER 1 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
VIDACAIXA, S. A. SEGUROS Y REASEGUROS	2,895
EUROSEGUROS, S. A.	3,518
MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTA SDAD. SEG.	1,641
MAPFRE VIDA, S. A.	1,593
CASER AHORROVIDA, Cía. SEG. Y REASEG., S. A.	1,796
CRÉDITO Y CAUCIÓN, Cía. ESPAÑOLA SEG. Y R.	2,892
INTERCASER, S. A. DE SEG. Y REASEG.	1,784
WINTERTHUR SDAD. DE SEGUROS SOBRE LA VIDA	0,626
SEGUROS GÉNESIS, S. A. DE SEGUR. Y REASEG.	0,880
PELAYO MUTUA DE SEG. Y REASEG. A PRIMA F.	1,705
NATIONALE NEDERLANDEN, Cía. SEG. VII)A	1,505
POSTAL VIDA, S. A. SEGUROS Y REASEGUROS	0,595
DB VIDA Cía. DE SEGUROS Y REASEGUROS	2,259
CAUDAL, S. A. DE SEGUROS Y REASEGUROS	1,656
ALICO, Cía. DE SEGUROS DE VII)A	1,060
ANTARES, SEGUROS DE VIDA Y PENSIONES	0,783
VITA, Cía. DE SEGUROS SOBRE LA VIDA	0,781
CAHISPA, S. A. DE SEGUROS VIDA	1,959
ASCAT-VIDA DE SEGUROS Y REASEGUROS	2,156
SUD AMÉRICA VIDA Y PENSIONES SEG. Y REAS.	1,049
COMERCIAL UNIÓN VIDA SEG. Y REASEG.	1,560
METRÓPOLIS, S. A. Cía. NAL. DE SEG. Y REASEG.	1,841
SA NOSTRA, Cía. SEGUROS DE VIDA	1,006
SWISS LIFE, S. A. DE SEGUROS (ESPAÑA)	0,861
EAGLE STAR VIDA, S. A. E. (CHASYR VIDA)	0,926
RURAL VIDA, S. A. SEGUROS Y REASEGUROS	1,821
ESTALVIDA DE SEGUROS Y REASEGUROS, S. A.	1,911
PREVISIÓN FINANCIERA, S. A. DE VIDA	2,237
BANKPYME SEGUROS VIDA, S. A.	2,326
ABEILLE PREVISORA VIDA, S. A.	0,951
GAN ESPAÑA VIDA	1,249
ASEGURADORA VALENCIANA, S. A. SEG. Y REASEG.	2,116
NÓRDICA VIDA	2,565
HISPANO ALSACIANA, S. A.	2,497

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.4 CLUSTER 2 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
MAPFRE MUTUALIDAD SEG. Y REASEG, S. A.	2,910
WINTERTHUR (GRUPO)	1,415
LA ESTRELLA, S. A. DE SEGUROS	1,816
AXA GESTIÓN DE SEG. Y REASEG., S. A.	3,022
AEGON-UNIÓN ASEGURADORA, S. A. SEG. Y REASEG.	1,623
AGF SEGUROS, S. A.	1,807
ATHENA, Cía IBÉRICA DE SEGUROS	1,841
FIATC-MUTUA DE SEGUROS GENERALES	2,150
CAJA DE PREVISIÓN Y SOCORRO, S. A. SEG. Y R.	1,976
LE MANS SEGUROS ESPAÑA, S. A. Cía. SEG. Y R.	3,050
ASEGURADORA UNIVERSAL, S. A.	1,737

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.



CUADRO A.VII.5 CLUSTER 3 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
WINTERTHUR SDAD, SUIZA DE SEGUROS	1,455
MAPFRE SEGUROS GENERALES, S. A. (GRUPO)	2,278
SCHWEIZ, CÍA ANÓNIMA ESPAÑOLA DE SEG. Y R.	1,829
MULTINACIONAL ASEGURADORA, S. A.	2,463
ZURICH	3,854
BILBAO Cía. ANMA. DE SEGUROS Y REAS.	1,648
COMMERCIAL UNIÓN ASSURANCE COMPANY, PLC	1,949
LA NUEVA CORPORACIÓN, S. A.	2,862
GRUPO AM SEGUROS	1,918
LLOYD ADRIÁTICO ESPAÑA, S. A.	1,920
LA PATRIA HISPANA, S. A. DE SEGUROS Y R.	2,056
LA EQUITATIVA, S. A. SEG. RIESGOS DIVERSOS	3,899
PREVISIÓN SANITARIA NAC.-AG. MUTUAL ASEG.	1,797
ALLIANZ-ERCOS, S. A. SEGUROS Y REASEGUROS	1,200
REDDIS MUTUA DE SEGUROS Y REASEGUROS	1,662
CHASYR SEGUROS Y REASEGUROS, S. A.	1,242
CERVANTES, S. A. Cía. ESPAÑOLA DE SEG. Y R.	1,157
LEPANTO, S. A. Cía. DE SEGUROS Y REASEGUROS	1,589
IBERIA, Cía. ANÓNIMA DE SEGUROS GENERALES	2,257
MUTUA MADRILEÑA DE TAXIS	3,222
SEGUROS GENERALES RURAL (GRUPO)	2,672
Cía. VASCONGADA DE SEGUROS Y REASEGUROS	1,896
MESA MUTUA SEGUROS Y REASEG. A PRIMA FIJA	1,348
LA VASCO-NAVARRA	1,087
GAN ESPAÑA SEGUROS GENERALES	1,594
CAP-ARAG. Cía. INTERNACIONAL SEG. Y REASEG.	2,782
MAPFRE AGROPECUARIA	2,277
MUDESPA, S. A. DE SEGUROS Y REASEGUROS	1,792
VICTORIA MERIDIONAL, C. A. SEGUROS Y REAS.	2,068
FEDERACIÓN IBÉRICA DE SEGUROS Y REASEGUR,	2,831
UNHIS, S. A.	2,861
ALIANZA DE SEGUROS, S. A.	1,431
SOLISS MUTUALIDAD DE SEGUROS Y REASEG.	1,748
CAHISPA, S. A. SEGUROS GENERALES, S. A.	2,243
SEGUROS GENERALES RURAL, S. A.	2,362
ALLIANZ INDUSTRIAL Cía. DE SEG. Y REASEG.	1,406
ASTRA DE SEGUROS Y REASEGUROS (Cía.)	2,162
ASCAT-PREVISIÓN, S. A. DE SEGUROS Y REASEGUR.	2,227
BALOISE.PASTOR, SEGUROS Y REASEGUROS, S. A.	2,678
ASEGURADORA GENERAL IBÉRICA, S. A.	1,910
NATIONALE-NEDERLANDEN SEG. GRALES. INTERN.	2,535

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.6 CLUSTER 4 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
SANITAS, S. A.	1,749
MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO, CÍA INT. S. Y R.	2,983
LA EQUITATIVA, S. A. SEGUROS SOBRE LA VIDA	1,971
WINTERTHUR SDAD. SEG. PROTECCIÓN JURÍDICA	2,647
PREVIASA VIDA, S. A.	2,228
GÉNESIS SEGUROS GENERALES, S. A. SEG.Y REAS.	1,718
UNIÓN MÉDICA PREVISORA, S. A. DE SEG. Y R.	2,030
AZUR VIDA IBÉRICA, S. A. DE SEG. Y REAS.	2,398

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.7 CLUSTER 5 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
ZURICH (GRUPO)	1,146
CATALANA/OCCIDENTE, S. A. SEG.Y REAS. (GRUPO)	0,979
MUSINI, SDAD. MUTUA SEG. Y REAS. PRIMA FIJA	2,500
LA UNIÓN Y EL FÉNIX ESPAÑOL (NEGOC. ESPAÑA)	3,235
ALLIANZ-RAS SEGUROS Y REASEGUROS, S. A.	2,564
PLUS ULTRA, CIA. ANMA. DE SEGUROS Y REASEG.	1,298
AURORA POLAR	1,592
UAP IBÉRICA CIA. SEGUROS GRALES. Y REASEG.	1,519
HÉRCULES HISPANO DE SEGUROS Y REASEGUROS	1,952
MUTUA GENERAL DE SEGUROS	1,038
CAJA DE SEGUROS REUNIDOS, S. A. (CASER)	1,935
PREVISIÓN ESPAÑOLA-SUR, GRUPO ASEGURADOR	1,593
ABEILLE PREVISORA RIESGOS DIVERSOS, S. A.	2,962
SUN ALLIANCE, S. A. (ANTES PHOENIX LATINO)	1,971
ZURICH INTERNACIONAL (ESPAÑA)	2,669
GES SEGUROS Y REASEGUROS, S. A.	1,834
SEGURCAIXA, S. A. DE SEGUROS Y REAS.	1,213
CENTRO ASEGURADOR, CÍA. DE SEG. Y REASEG.	1,928
GROUPAMA IBÉRICA, SEGUROS Y REASEGUROS	1,749

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.8 CLUSTER 6 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
SANTA LUCÍA, S. A.	1,581
OCASO, S. A. CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	1,887
FINISTERRE, S. A. CIA. SEG. Y REASEG.	1,249
PREVENTIVA, Cía. DE SEG. Y REASEG., S. A.	1,786
NORTEHISPANA DE SEGUROS Y REASEGUROS, S. A.	1,837
LA ALIANZA ESPAÑOLA, S. A. DE SEGUROS	2,466
NÓRDICA, LA CÍA. ANÓNIMA DE SEGUROS	1,542
SEGUROS ÓRBITA, S. A. SEGUROS Y REASEGUROS	1,984
ORIENTE, S. A. CÍA. DE SEGUROS	2,714

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.9 CLUSTER 7 (Distancias al Centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
ASISA (ASISTENCIA SANITARIA INTERPROV.)	1,367
CÍA. DE SEGUROS ADESLAS	1,577
PREVIASA, S. A. DE SEGUROS Y REASEGUROS	2,508
ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL	2,068
IGUALATORIO MÉDICO QUIRÚRGICO, S. A.	1,461
ARESA SEGUROS GENERALES, S. A.	1,969
IG. MÉDICO QUIRÚRGICO COLEGIAL, S. A.	1,208
LA FUENCLISA, S. A., CÍA. DE SEG. Y REASEG.	2,452

Fuente: Ranking (1993). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.10 CONGLOMERADOS 1998						
(anova)						
Regresión	Conglomerados		Error		F	Sig.
factores	Media cuadrática	GI	Media cuadrática	GI		
F1	11,825	9	0,222	124	53,378	0.000
F2	4,725	9	0,736	124	6,422	0.000
F3	3,061	9	0,858	124	3,565	0.000
F4	10,927	9	0,282	124	37,722	0.000
F5	3,686	9	0,544	124	6,776	0.000
F6	2,757	9	0,874	124	3,155	0.000
F7	10,322	9	0,331	124	31,160	0,000
F8	11,721	9	0,219	124	53,511	0,000
F9	11,978	9	0,206	124	58,280	0,000

Fuente :Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.11 ANÁLISIS DISCRIMINANTE (resultados de la clasificación)											
Casos	Grupo de pertenencia pronosticado (tanto por cien)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Grupo 1	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grupo 2	10	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Grupo 3	5	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0
Grupo 4	5	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0
Grupo 5	5	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0
Grupo 6	13	0	0	0	0	0	84,6	0	0	15,4	0
Grupo 7	4	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0
Grupo 8	49	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0
Grupo 9	33	0	3	0	0	0	0	0	0	97	0
Grupo 10	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100

Clasificados correctamente el 97,8 por ciento de los casos agrupados originales

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.12 CLUSTER 1	
(Distancias al centro)	
Entidad aseguradora	Distancias al centro
MAPFRE MUTUALIDAD	0

Fuente :Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.13 CLUSTER 2 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
SANTA LUCÍA, S. A.	2,251923124
OCASO S.A. CIA DE SEGUROS	2,101592503
FINISTERRE	1,238878787
PREVENTIVA, CIA DE SEGUROS	1,905476276
NÓRDICA SEGUROS	1,327035738
NORTEHISPANA DE SEGUR Y R	1,500857062
ALMUDENA, CIA DE SEGUROS	2,003457498
LA ALIANZA ESPAÑOLA	1,630822558
PREVISIÓN MALLORQUINA	2,344821451
ORIENTE S.A.	2,283965076

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.14 CLUSTER 3 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
CRÉDITO Y CAUCIÓN CIA ESPAÑOLA	1,199168182
CESCE CREDITO EXPORTACIÓN	1,822825525
ALICO	1,82553863
CEP-SEGUROS GENERALES	2,344098725
EUROP ASSISTANCE	3,385772256

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.15 CLUSTER 4 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
ROYAL & ALLIANCE SEG.	1,787916744
GRUPO AGRUPACIÓN MUTUA	2,20133138
SEGURCAIXA, S.A. SEGUROS	1,174058847
CAJA MADRID SEG. GENERALES	1,564066217
LA UNIÓN ALCOYANA	1,910801727

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.16 CLUSTER 5 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
AXA AURORA	1,215516613
CASER GRUPO ASEGURADOR	2,838480739
ZURICH ESPAÑA	1,129390829
MAPFRE GENERALES GRUPO	1,167122712
MULTINACIONAL ASEGURADORA	2,402468426

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.17 CLUSTER 6 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
LA ESTRELLA S.A. DE SEG.	2,030461957
WINTERTHUR SEGUROS GENERALES	2,04676234
ATHENA CIAL IBERICA DE SEGUROS	2,29220854
P.S.N. AGRUPACION MUTUAL	1,638892839
BALOISE SEGUROS	1,76296634
GES SEGUORS	2,398218774
CAP-ARAGÓN CIA	2,031929789
LAGUN-ARO SEGUROS	1,277421091
GÉNESIS SEGUROS GENERALES	2,668393391
MUNAT SEGUROS	1,723801918
SOLISS MUTUALIDAD	2,240641558
MUTUA VALENCIA AUTOMÓVIL	2,897977799
NATIONAL NEDERLANDEN GENERALES.	3,206912447

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.18 CLUSTER 7 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
EUROSEGUROS, S. A. CIA SE	2,960002183
ESTALVIDA DE SEGUROS	1,666377872
RENTACIXA, S. A. Y REASEG.	1,285908503
LA VASCO-NAVARRA	2,006439729

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.19 CLUSTER 8 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
VIDACAIXA S. A. SEG.	1,661364457
ARGENTARIA VIDA S. A.	5,341506284
MAPFRE VIDA	1,506682071
BARCLAYS VIDA Y PENSIONES	2,011583373
ANTARES	2,520176128
ASCAT VITA S. A. DE SEGURO	2,681047134
MUTUA MADRILEÑA AUTOMÓVIL	1,548893822
INTERCASER S.A.	1,040259032
CAJA MADRID VIDA	1,013633977
CIA ASEGURADORA BANESTO	2,282599241
DB VIDA	2,121880463
BCH VIDA SEGURO Y REASEGU	2,793636797
SEGUROS GÉNESIS, S.A.	0,879300917
AXA AURORA VIDA	0,746279259
ASEGURADORA VALENCIANA	1,995662885
WINTERTHUR SEGUROS VIDA	0,786843921
NACIONALES-NEDERLANDEN VID	1,031605108
BANKINTER SEGUROS VIDA	2,943206793
BIHARKO VIDA Y PENSIONES	0,85153741
CEP-VIDA DE SEGUROS	1,875422819
MEDITERRÁNEO VIDA, SEGUROS	1,180672793
PELAYO MUTUA DE SEG.	2,108395063
BANSABADEL VIDA, S.A	0,390832692
GROUPAMA IBÉRICA, SEG. Y R	1,555359818
SANTANDER SEGUROS	1,158030621
CAJASUR ENTIDAD DE SEG	1,603360434
ZURICH SEGUROS VIDA	1,26481509
CAIXASABADEL VIDA, S.A.	0,893059553
CAIXA DE BARCELONA VIDA	0,95658985
EUROVIDA	1,187176854
EAGLE STAR VIDA	1,310515717
SEG. EL CORTE INGÉES VIDA	1,348940677
PRINCIPAL INTERNACIONAL	3,56485005
SUDAMERICA VIDA Y PENSIÓN	0,982603396
MUSAAT MUTUA DE SEGUROS	1,832410194
MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO	1,613410788
MMT SEGUROS MUTUA TAXIS	2,242838549
UNISEGUROS VIDA Y PENSIÓN	1,163095301
LANGUN ARO VIDA, S.A.	0,957348998
SA NOSTRA VIDA	1,565559606
CAHISPA EGUROS VIDA	2,130389819
PREVISIÓN FINANCIERA S.A.	2,133723477
UNIÓN DEL DUERO VIDA	1,079409761
PROSPERITY VIDA	1,438954968
COVADONGA, S.A. DE SEG.	1,155331842
WINTERTHUR SALUD	2,684167531
AZUR VIDA,	1,862308231
EUROPA SEGUROS	2,861450898
PAKEA, MUTUALIDAD	3,650122124

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.20 CLUSTER 9 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
VITALICIO SEGUROS	3,023747314
ALLIANZ-RAS SEGUROS Y REA	2,41401542
AGF UNIÓN FÉNIX	1,594641673
CATALANA OCCIDENTE	1,782094543
AEGÓN-UNIÓN ASEGURADORA	1,901389785
PLUS ULTRA SEGUROS.	2,034449109
BILBAO SEGUROS Y REASEGU	0,919498337
MUTUA GENERAL DE SEGUROS	1,135911342
PREVISIÓN ESPAÑOLA SEG Y RE.	1,063599822
MUSINI S. A. DE SEGUROS	2,209318513
DKV PREVIASA S. A. DE SEGUROS	2,358729809
COMERCIAL UNIÓN ESPAÑA	1,900676701
EAGLE STAR SEGUROS GENERALES	1,513415011
LA EQUITATIVA RIESGOS DIVERSOS	2,77122957
SEGUROS RGA	1,23204204
EUROMUTUA, SEGUROS Y REAS	2,607367112
ITTR-ERCOS CIA SEGUROS	1,340571709
CENTRO ASEGURADOR	0,983187385
GAN ESPAÑA	2,884064536
EUROPA SEGUROS DIVERSOS	2,082467754
MAPFRE AGROPECUARIA	1,906595669
LA PATRIA HISPANA S.A. DE S	1,495484191
VICTORIA MERIDIONAL SEGURO	1,801627608
LEPANTO SEGUROS	1,480085014
METROPOLIS NACIONAL DE SEG.	1,278463065
CAHISPA, SEGUROS GENERALES	2,220461459
LE MANS SEGUROS ESPAÑA	1,386320468
AZUR MULTIRRAMOS	1,884517095
NACIONAL SUIZA	1,264676577
ASEGURADORA GENERAL IBÉRICA	1,981037686
ASEGURADORA UNIVERSAL	2,547398695
SUR SOCIEDAD ANÓNIMA	2,176473309
UNIÓN DEL DUERO, SEG. GEN	2,240763437

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.

CUADRO A.VII.21 CLUSTER 10 (Distancias al centro)	
Entidades aseguradoras	Distancias al centro
ASISA	1,220541763
ADESLAS	1,454737254
SANITAS, S.A.	1,808175402
ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL	1,241261176
IGUALATORIO MEDICO QUIRÚRGICO	1,601918709
CAJA SALUD DE SEGUROS	2,518219787
ARESA SEG. GENERALES	2,463847314
IG. MEDICO QUIRURGICO COLEGIAL	3,390726687
ASISTENCIA CLÍNICA NAVARRA	2,204043125

Fuente: Ranking (1999). Elaboración propia.



CUADRO A.VII.22 FORMACION DE GRUPOS ASEGURADORES (Principales grupos aseguradores)	
GRUPOS ASEGURADORES	ENTIDADES
MAPFRE	MAPFRE MUTUALIDAD MAPFRE VIDA MAPFRE SEGUROS GENERALES MAPFRE INDUSTRIAL MAPFRE GUANARTEME MAPFRE AGROPECUARIA MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO MAPFRE AUTOMÓVILES R. ESPECIALES MAPFRE ASISTENCIA
GENERALI	VITALICIO SEGUROS ESTRELLA SEGUROS BCH VIDA COVADONGA EUROP ASSISTANCE ESPAÑA
ALLIANZ	ALLIANZ-RAS AGF UNIÓN-FÉNIX ATHENA EUROVIDA FÉNIX DIRECTO AMAYA ELVIASEG
WINTERTHUR	WINTERTHUR SEGUROS GENERALES WINTERTHUR VIDA EQUITATIVA RIESGOS DIVERSOS WINTERTHUR SALUD
AXA SEGUROS	AXA AURORA IBÉRICA AXA AURORA VIDA
CAIFOR	VIDACAIXA SEGURCAIXA
ARGENTARIA CAIXA CATALUÑA	ARGENTARIA VIDA Y PENSIONES ASCAT VIDA MULTINACIONAL ASEGURADORA
ZURICH	ZURICH ESPAÑA ZURICH VIDA
CASER	CAJA DE SEGUROS REUNIDOS, CASER
CAJA MADRID	CAJA MADRID VIDA CAJASALUD CAJA MADRID SEGUROS GENERALES
BARCLAYS BBV	BARCLAYS VIDA Y PENSIONES EUROSEGUROS SENORTE VIDA Y PENSIONES
CATALANA OCCIDENTE SANTA LUCÍA	GRUPO CATALANA OCCIDENTE SANTA LUCÍA
M. MADRILEÑA AUTOMOVILISTA SKANDIA	MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTA INTERCASER (GRUPO SKANDIA)
SISA SANTANDER	ASISA SEGUROS GÉNESIS SANTANDER SEGUROS GÉNESIS SEGUROS GENERALES
BANESTO SEGUROS RGA	BANESTO SEGUROS SEGUROS GENERALES RURAL RURAL VIDA
AEGON	AEGON ETERNA ASEGURADORA UNIVERSAL

Fuente: INESE. Elaboración propia

CUADRO A.VII.23 FORMACION DE GRUPOS ASEGURADORES (Principales grupos aseguradores)	
GRUPOS ASEGURADORES OCASO	ENTIDADES ASEGURADORAS OCASO ASEGURADORA UNIVERSAL ETERNA
ADESLAS	ADESLAS IMEDIC UNIÓN MÉDICA GADITANA
DEUTSCHE BANK (DB VIDA) SEPI (TENEO )	DB-VIDA MUSINI VIDA MUSINI INISAS
BUPA (SANITAS) ROYAL & SUN ALLIANCE	SANITAS ROYAL & SUN ALLIANCE REGAL INSURANCE CLUB ROYAL & SUN ALLIANCE VIDA Y PENSIONES
NORWICH (PLUS ULTRA) BANCAJA	PLUS ULTRA ASEGURADORA VALENCIANA - ASEVAL NATIONALE NEDERLANDEN VIDA NATIONALE-NEDERLANDEN
ING BANKINTER	BANKINTER SEGUROS DE VIDA GROUPAMA IBÉRICA GAN ESPAÑA UNISEGUROS VIDA Y PENSIONES
GROUPAMA	
CAJAS VASCAS (BIHARKO) FORTIS FIATC	BIHARKO VIDA Y PENSIONES BIHARKO ASEGURADORA SEGUROS BILBAO FIATC
C. TERRASSA (CATALONIA VIDA)	CATALONIA VIDA CEP VIDA CEP DE SEGUROS GENERALES
CAIXA PENEDES PELAYO	MUNAT PELAYO
CRÉDITO Y CAUCIÓN ERGO	CRÉDITO Y CAUCION DKV PREVIASA VICTORIA MERIDIONAL PREVIASA VIDA D.A.S UNIÓN MÉDICA LA FUENCISLA
CAM (MEDITERRÁNEO VIDA) FINISTERRE	MEDITERRÁNEO VIDA FINISTERRE ORIENTE
MUTUA GENERAL DE SEGUROS	MUTUA GENERAL DE SEGUROS
REALE	REALE AUTOS Y SEGUROS GENERALES REALE VIDA
PREVISIÓN ESPAÑOLA	GRUPO PREVISIÓN ESPAÑOLA COMERCIAL UNIÓN ESPAÑA COMERCIAL UNION VIDA
COMERCIAL UNIÓN BANSABADELL LA CAIXA	BANSABADELL VIDA CAIXA DE BARCELONA VIDA RENTCAIXA
S.I.S	EUROPA SEGUROS DIVERSOS NÓRDICA SEGUROS
ASIST. SANIT. COLEGIAL IBERCAJA HELVETIA	ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL IBERCAJA VIDA CERVANTES LA VASCO NAVARRA

Fuente: INESE. Elaboración propia

Capítulo VIII

## **Conclusiones**



Cuando se analiza la trayectoria histórica reciente del mercado asegurador en nuestro país, el primer hecho que destaca es la profunda transformación que las instituciones aseguradoras han experimentado en los últimos años. La última década ha estado marcada por un intenso proceso de liberalización y apertura operativa hacia el resto de entidades financieras. Los cambios han venido impulsados por la evolución del entorno social, económico, cultural y normativo. En nuestra opinión, el proceso de cambio se ha concretado en tres aspectos fundamentales:

- Primero: el mercado asegurador ha mejorado notablemente su presencia y su potencial financiero.
- Segundo: el avance cuantitativo ha sido paralelo a la creciente competencia, lo que ha obligado a desarrollar nuevas estrategias, que logren mejoras en la eficiencia y competitividad de las entidades aseguradoras.
- Tercero: el fenómeno de la *bancassurance*, estudiado en términos amplios, ha tenido una notable influencia, en tanto que un elevado número de aseguradoras en nuestro país sigue dicha trayectoria.

El hecho de que la *bancassurance* se haya convertido en un movimiento o modelo de comportamiento institucional que se aparta de los esquemas tradicionales del seguro, ha sido motivo de preocupación entre los responsables del sector asegurador, en la medida en que han sido numerosas las dudas vertidas sobre las posibilidades de supervivencia de las estrategias banco-aseguradoras que buscan la total o parcial integración de culturas empresariales muy distintas.

En publicaciones especializadas y entre los profesionales de banca y seguros se han planteado preguntas como las siguientes:

¿Es eficiente la actividad de *bancassurance* a medio plazo?

¿En qué medida pueden integrarse los distintos criterios de gestión empresarial de entidades bancarias y aseguradoras?

¿Son superables las limitaciones de la *bancassurance* en nuestro país?

¿Qué nivel de eficiencia están alcanzando las aseguradoras de *bancassurance* en relación a las demás?

Probablemente en el trasfondo de muchas de estas cuestiones se sitúen dos preocupaciones básicas: la primera es saber si contamos en nuestro país con un sector asegurador avanzado, moderno, competitivo y que cumpla eficazmente con su finalidad económica y social. La segunda consiste en buscar de forma continua nuevas vías estratégicas que aumenten o al menos garanticen las posibilidades de supervivencia futura de la empresa aseguradora.

Nuestro trabajo de tesis doctoral se ha ocupado del análisis reciente de los procesos de *bancassurance* en nuestro país. Se sitúa, pues, en una fase previa a cualquier tipo de debate que probablemente se acentuará en los próximos años.

También es preciso matizar que la *bancassurance* como estrategia está en continuo movimiento que, ahora, más que nunca, debe ir adaptándose a un entorno cada vez más complejo y dinámico. Probablemente no haya transcurrido el tiempo suficiente para poder comprobar cuál ha sido la respuesta de las aseguradoras al nuevo marco competitivo y cooperativo que se abre junto a las entidades bancarias, pero consideramos modestamente que el trabajo de sistematización y reflexión llevado a cabo contribuye a aclarar algunos interrogantes al tiempo que plantea otros nuevos.

Hechas estas precisiones iniciales, corresponde, a continuación, exponer las conclusiones globales de nuestro trabajo de investigación. Para ello hemos

optado por dividir las en cuatro grandes apartados: la influencia del entorno, la creciente diversidad estratégica, la generalización de estrategias de *bancassurance* y, por último, la contrastación de las hipótesis.

#### **a) La influencia del entorno**

En esta tesis, hemos partido de la premisa de que los cambios de la realidad económica y social son procesos determinantes de los comportamientos estratégicos de las empresas. Como consecuencia, las aseguradoras han modificado su conducta estratégica, buscando la forma más eficaz de hacer frente a los cambios del entorno.

Al hilo de la anterior argumentación hemos planteado la hipótesis de que los cambios procedentes, tanto del entorno más inmediato como del contexto socioeconómico y legislativo son los responsables de promover relaciones entre bancos y aseguradoras. Además, estas relaciones entre banca y seguros se llevan a cabo con un carácter estratégico que se pone de manifiesto de muy diversas formas. Para constatar tanto la relación como su diversidad hemos elaborado distintos planteamientos, en función de los objetivos de este acercamiento.

En primer lugar, hemos de concluir que las compañías de seguros son entidades que por su ámbito de actuación prestan servicios públicos de carácter asistencial y, por tanto, su dedicación principal es la cobertura de riesgos. Sin embargo, en el desarrollo de su función aseguradora se genera otra función de naturaleza financiera. Una función de transformación financiera que se desarrolla con la emisión de pólizas de seguros en contraprestación de unos recursos, que posteriormente, se canalizan hacia la inversión financiera. En este comportamiento hemos reconocido un papel de intermediario financiero, que viene avalado por la teoría de empresa, y por el cumplimiento de objetivos propios de la intermediación financiera, como son la reducción de riesgos y la transformación de activos. Conforme a los postulados teóricos hemos profundizado en las nociones y en las características que lo definen como

intermediario financiero, llegando a la conclusión de que las aseguradoras desempeñan una función similar a la de otros intermediarios financieros y de riesgos.

Desde una vertiente más práctica, la investigación ha puesto de relieve que este carácter de intermediario financiero, atribuido a la institución aseguradora, se ha acentuado debido al cambio estructural de la demanda, motivado por la expansión del seguro de vida. Esta expansión se ha concretado en un aumento de la participación de las empresas no financieras y las familias en el ahorro asegurador.

También, este carácter de intermediario financiero se atribuye a su proceso de canalización de fondos. El sector se ha caracterizado, en los últimos años, por su capacidad de financiación hacia otros sectores, cualidad que es propia de los intermediarios financieros. De manera que se confirma su papel como intermediario financiero debido tanto a su intensa captación de recursos como a la canalización de los mismos hacia otros sectores de la economía. En este contexto, debemos de resaltar que las relaciones banca-seguros dotan al seguro de una mayor naturaleza como intermediario financiero, por sus productos de ahorro-previsión y porque su relación con la banca le permite mejorar la gestión y canalización de los recursos financieros.

Por otro lado, hemos subrayado la contribución del sector asegurador al desarrollo socioeconómico. El seguro, mediante su función económica y financiera, consolida el bienestar social, de una forma independiente, sin la tutela del estado, dado que sostiene la capacidad productiva de la empresa a través de su función indemnizatoria, permitiendo sustituir o reparar elementos siniestrados, al tiempo que contribuye a financiar los proyectos de inversión.

Debido a esta importancia para el desarrollo socioeconómico de cualquier país, las autoridades ejercen un control sobre la actividad aseguradora, con objeto de garantizar su correcto funcionamiento. Aún más, los procesos de regulación de su administración, en nuestro país, han estado centrados en



modernizar y racionalizar los aspectos estructurales y sectoriales del sector asegurador que, en última instancia, suponen una forma de garantizar el funcionamiento del sector y el cumplimiento de sus objetivos. En suma, cabe afirmar que el proceso de reestructuración y modernización del sector asegurador es una respuesta a las exigencias del mercado y del entorno.

El sector asegurador español ha estado y sigue caracterizado por un elevado grado de atomización en su estructura competitiva, característica que puede dar la impresión de un sector poco evolucionado. No obstante, hemos de señalar que en el período de análisis se aprecia un paulatino descenso en el número de aseguradoras, manifestándose una tendencia hacia la concentración del mercado asegurador. Desde la oferta, la reestructuración y modernización del sector han estado determinadas por los procesos de fusión y absorción entre aseguradoras, con la idea de conseguir una mayor dimensión empresarial. En este aspecto, se ha conseguido que las diferencias entre el tamaño medio empresarial de las aseguradoras españolas con respecto a las aseguradoras europeas se reduzcan. En esta reestructuración, también, ha tenido relevancia la presencia de grupos aseguradores extranjeros como, el cada vez más frecuente, movimiento de relación entre banca y seguros, que con alianzas o integraciones han constituido grupos financieros con implicaciones en el comportamiento empresarial del sector y, con notables consecuencias en su reestructuración.

Desde el lado de la demanda hemos constatado el crecimiento del gasto en seguros de los consumidores, que lo hemos explicado, a su vez, por un cambio cada vez más favorable de la actitud del público hacia el seguro. Desde esta perspectiva, cabe destacar la expansión del gasto durante los últimos años, principalmente el gasto dedicado a vida. En 1998, el gasto por habitante y año destinado al seguro en general ascendió a 113.408 pesetas, frente a las 26.042 pesetas de 1986. No obstante, ha sido el gasto en vida el que más se ha incrementado (hasta las 53.110 pesetas por habitante y año, en 1998) multiplicándose, prácticamente, por cinco en los últimos diez años. En suma, podemos afirmar que el seguro ha adquirido una notable relevancia como fórmula

de ahorro y de previsión. Ésto ha acentuado el dinamismo del sector en los últimos años, consolidándose como actividad económica. En concreto cabe constatar la importante penetración del seguro en la economía, en 1998, la participación del sector representa el 5,4 por ciento sobre el P.I.B.

Asimismo, el conjunto de transformaciones económicas y sociales ha deparado un nuevo escenario de competencia para el seguro. Los principales aspectos que conforman este escenario son: las reformas legislativas, los cambios socioeconómicos, los cambios socioculturales, el espacio competitivo europeo, la desregulación financiera y los cambios tecnológicos. En primer lugar, los cambios legislativos han sentado las bases para iniciar una relación de cooperación entre entidades de banca y de seguros, en mayor medida que una relación de competencia, puesto que la normativa ha dispuesto la posibilidad de distribuir seguros a través del canal bancario.

En segundo lugar, hemos subrayado la estrecha relación existente entre crecimiento económico y la necesidad de asegurarse. En efecto, el crecimiento económico de nuestro país ha generado una mayor necesidad de cobertura en seguros de vida y no vida. Esta necesidad de cobertura unida a los cambios culturales han impulsado la demanda de los productos de ahorro-previsión. En el contexto sociocultural se percibe un cambio de actitud del consumidor, ahora es él quien toma la decisión de asegurarse. Este cambio de actitud ha tenido que ver con la disposición de un mayor nivel de renta y riqueza personal.

Este conjunto de cambios culturales y económicos ha favorecido la expansión del seguro, por un lado y, por otro, ha modificado los parámetros competitivos del seguro. En este sentido, la *bancassurance* como estrategia no hubiera tenido lugar fuera de este contexto económico y social.

Otros cambios decisivos han sido la implantación del espacio económico europeo y sus principios orientados hacia la liberalización de los mercados. En este espacio económico, una de las consecuencias de la libertad de establecimiento ha sido la forma de penetración de las aseguradoras

extranjeras mediante la adquisición de una aseguradora nacional o la adquisición de una entidad bancaria. Esta forma de penetración, en muchos casos, se ha debido a la dificultad de crear una red de distribución propia, lo que ha supuesto, por otra parte, un nuevo motivo de relación entre bancos y seguros.

Además, el espacio europeo ha deparado un marco propicio para realizar operaciones estructurales y tomas de participación de un banco hacia una aseguradora y viceversa. Por lo que se refiere a nuestro país se autoriza la posibilidad de realizar cualquier tipo de operación estructural en la que intervenga un banco y una aseguradora, por ejemplo, la creación o toma de participación de una entidad filial. Sin embargo, en este marco, la producción del seguro está prohibida a cualquier institución financiera que no sea una compañía de seguros.

Este ámbito de desregulación conlleva un proceso de desmantelamiento de barreras legales que ha potenciado diversas opciones estratégicas, algunas de ellas relacionadas con la diversificación de actividades. En particular, este ámbito ha estado muy relacionado con la progresiva eliminación de las barreras que tradicionalmente han separado los negocios de banca y de seguros, y que ha culminado con la liberalización de los sistemas de distribución.

Junto a los cambios anteriores hemos considerado la innovación y la desintermediación financiera, ambos con repercusiones en el seguro. El primero muy relacionado con los avances tecnológicos y la concepción de nuevos productos. El cambio tecnológico consigue y facilita la conexión de entidades dentro de un mismo grupo empresarial, lo cual ha supuesto un factor de acercamiento entre entidades aseguradoras y financieras.

Por otro lado, los avances de la tecnología de información han favorecido el desarrollo e innovación de la oferta aseguradora, permitiendo a las entidades de seguros en virtud de este acercamiento con la banca disponer de medios para el diseño de nuevos productos y para mejorar su distribución y comercialización. Además de permitir y facilitar el desarrollo de una nueva oferta de productos

aseguradores de ahorro y previsión, con ventajas de tipo financiero-fiscal.

En conclusión, el factor tecnológico ha supuesto para el seguro la eliminación de barreras, introduciendo cambios en la competencia: cambios en los productos y nuevas posibilidades de distribución. El resultado ha sido un escenario muy influido por la tecnología y por la eliminación de barreras legales y económicas, que favorece las relaciones entre empresas. Este escenario ha supuesto un conjunto de oportunidades y amenazas para el seguro, y las relaciones banca-seguros parecen en este nuevo escenario como una forma favorable de explotar las oportunidades y minimizar las amenazas. En este sentido ubicamos esta relación como una consecuencia destacable del entorno.

### **b) La creciente diversidad estratégica**

En este contexto, el seguro asume planteamientos competitivos que tienen como principio de orientación la diversificación estratégica y que simultáneamente buscan mejorar la competitividad empresarial en respuesta a la mayor concurrencia que se origina en el mercado y en la actividad aseguradora.

Ambos planteamientos tienen en común el objetivo de hacer frente a los cambios del entorno. Las compañías de seguros asumen la necesidad de mejorar su posición competitiva a través de aspectos funcionales como la organización, la calidad empresarial, las nuevas redes de distribución, la formación de sus recursos humanos, la innovación y la mejora de sus productos.

Las compañías de seguros han mostrado capacidad de adaptación en su organización como clave de su orientación competitiva. Las aseguradoras plantean y llevan a cabo, cada vez con mayor frecuencia, la implantación de organigramas complejos de carácter divisional. Esta descentralización de su organización ha favorecido la segmentación de su negocio y una mayor aproximación al cliente. Además, esta orientación estratégica en el campo de la organización supone una adecuación a la diversidad de negocios que se perfila

en el campo estratégico asegurador.

Bajo el objetivo de mejorar la competitividad, las aseguradoras emprenden también estrategias en el ámbito de la distribución. En esta dirección, hemos subrayado la importancia de la distribución para situarse de un modo competitivo en los servicios aseguradores. La decisión estratégica de las aseguradoras es la de mantener un esquema de combinación de canales, con objeto de mejorar su eficacia en el proceso de comercialización, puesto que cada vez más se requiere adecuar canales y productos para su orientación al mercado. En este sentido, hemos puesto de relieve que los canales predominantes en el negocio no vida son los agentes y corredores. Sin embargo, en la comercialización de los productos del ramo vida es frecuente el uso del canal bancario. En este ramo, la competitividad del canal bancario supera a la de otros canales, confirmando su adecuación y sus ventajas competitivas, aunque sean también numerosos los obstáculos de carácter cultural y funcional que este canal presenta.

Por otro lado, los consumidores son cada vez más exigentes con las prestaciones del seguro. La respuesta de las aseguradoras ante estas exigencias externas es la de lograr mayores niveles de calidad en el área de la producción, mejorando pólizas, documentos, plazos, de forma que los servicios se ajusten cada vez más a las necesidades del cliente. En este sentido, hemos confirmado que las mejoras en la calidad han ido en esta dirección, impulsando la competitividad de las aseguradoras, como empresas que prestan servicios a sus clientes.

De los cambios socioculturales también se ha derivado la necesidad de impulsar una política de productos que se ajuste a las exigencias de la demanda. Las aseguradoras cada vez son más conscientes de la importancia de orientar su oferta al mercado con productos reformulados en función de la tecnología y del canal de distribución. Los nuevos productos se caracterizan por una mayor naturaleza financiera, por una elevada flexibilidad en la concepción y por sus ventajas en términos de rentabilidad financiero-fiscal. En esta política, las

aseguradoras vinculadas a bancos están, tecnológica y comercialmente, mejor preparadas para aportar algunos elementos de innovación en la oferta y, además, disponen del canal adecuado para su distribución.

En conclusión, la *bancassurance* contribuye a satisfacer necesidades específicas basadas en la diversificación de las preferencias, con una oferta de nuevos productos que conjugan la doble necesidad de rentabilidad y de previsión.

Otra posición competitiva es la del capital humano y su formación. Las aseguradoras emprenden la política de formación de sus recursos humanos en aras de mejorar su competitividad. En este sentido, hemos concluido que el esfuerzo que realizan las aseguradoras en formación, aún, no es suficiente, señalándose, en este ámbito, cierta debilidad competitiva. Por tanto, las aseguradoras deben intensificar la formación de sus recursos humanos y, en particular, aquellas aseguradoras vinculadas a entidades financieras. En estas entidades, la opinión generalizada es la de una falta de preparación de los empleados en la suscripción y en el servicio posventa del seguro. En definitiva, el reto de las aseguradoras es el de lograr mayores cuotas de calidad en los recursos humanos mediante la formación para mejorar la competitividad de su actividad. A este reto se le suma otro nuevo en las aseguradoras vinculadas a bancos: la necesidad de superar el choque cultural de esta relación.

### **c) La generalización de estrategias bancassurance**

Bajo el criterio de diversificación se asumen planteamientos corporativos del seguro hacia nuevas actividades o de otras actividades hacia el seguro. En este sentido, cuando el seguro se diversifica hacia un banco u otras sociedades financieras aparece lo que se conoce como *assurfinance* o *allfinanz*, y que consiste en la utilización de las redes de distribución de una compañía de seguros para ofrecer productos financieros.

También, se contempla la posibilidad de que el seguro se integre como actividad dentro de un grupo bancario, es lo que se conoce como *bancassurance*. La actividad aseguradora surge aquí de la diversificación del banco hacia el seguro. Desde esta dirección el seguro trata de potenciar su competitividad con las dimensiones de las entidades bancarias. Ambos enfoques de diversificación se apoyan, cada vez más, en la débil separación entre los aspectos financieros y aseguradores.

La argumentación anterior enlaza con nuestra proposición inicial de que la *bancassurance* se inicia en un escenario de relaciones, como respuesta a las transformaciones del entorno. En nuestro país, la relación banca-seguros ha pasado de tener un carácter financiero-industrial a considerarse una relación de carácter estratégico. En la determinación de este carácter estratégico ha sido decisiva la posibilidad de que a partir de las reglamentaciones en vigor, el banco puede actuar como mediador. Pero la realización de esta potencialidad no sólo se debe a las reglamentaciones, sino que, como realidad estratégica, la hemos justificado también en un contexto general, sectorial y empresarial.

En el marco general han influido factores como el crecimiento de los fondos de pensiones y planes de jubilación; la desregulación y la mayor competencia en los mercados financieros; el aumento de la renta disponible junto a las nuevas tendencias de la demanda. En definitiva, diversos factores que justifican las relaciones banca-seguros como movimiento estratégico en respuesta a estos cambios.

Además de los factores generales, también, hemos aportado razones contempladas desde la perspectiva sectorial. Desde esta perspectiva, los bancos afrontan su relación con el seguro para conseguir un acercamiento integral con sus clientes. El interés de los bancos también se centra en participar en el ahorro asegurador y en contrarrestar su menor captación en depósitos, disponiendo del seguro como fuente de financiación. Ésto es debido a que el mercado asegurador presenta mayores posibilidades de expansión, principalmente en el área de los seguros de vida, con respecto al mercado bancario.

El seguro, también, aduce sus propios motivos para promover esta relación con entidades financieras. Principalmente, el seguro considera a bancos y cajas de ahorros como competidores directos por el ahorro privado y, por tanto, se plantea confluir con ellos para mermar su dominio en el mercado del ahorro privado. Las aseguradoras pretenden, además, beneficiarse de las dimensiones del banco, en aspectos tales como su capacidad para gestionar los recursos financieros, el canal de distribución, la base de clientes, etcétera.

Al constituirse esta relación en movimiento estratégico de diversificación la complementariedad queda justificada por aspectos empresariales, considerando que la confluencia de las actividades de banca y de seguros reduce el riesgo del negocio globalmente considerado. En otras palabras, las relaciones banca-seguros aportan racionalidad económica a la constitución de un grupo empresarial, pues existe una correlación positiva entre riesgos empresariales y resultados económicos. Esta racionalidad también se debe a sus posiciones de financiación y de riesgo financiero, pues se consideran entidades con ciclos inversos en la financiación y, por tanto, son actividades que contrarrestan sus riesgos financieros. Por último, esta correlación positiva se consigue en el desarrollo de sus actividades principales, es decir, cuando la actividad bancaria precisa de una cobertura aseguradora y la actividad aseguradora se complementa con el soporte financiero del banco y de sus redes de distribución.

En conclusión, la mencionada relación se lleva a cabo en virtud de un ámbito de complementariedad empresarial, sectorial y general. Sin embargo, no todo el ámbito de complementariedad se puede considerar favorable. En este contexto, hemos señalado algunas dificultades que limitan la posibilidad de aproximación, siendo el principal inconveniente el choque cultural.

La relación banca-seguros ha sido también analizada, en este trabajo, desde la perspectiva europea. De hecho, el entorno de algunos de los países europeos junto a las respectivas características sectoriales de la banca y los seguros han actuado como factores determinantes a la hora de concebir el movimiento estratégico de *bancassurance* y su diversidad.



En la mayoría de los países europeos es el banco quien incorpora los productos de seguros, impulsados por las circunstancias de su propio entorno, por ejemplo, por problemas demográficos que cambian la demanda desplazando los tradicionales productos bancarios hacia los seguros, o por cambios en los hábitos financieros de los consumidores quienes demandan productos de mayor rentabilidad y previsión. Sin embargo, en los mercados aseguradores más desarrollados se acomete una estrategia agresiva del seguro hacia la banca, por ejemplo, en Suecia y en Alemania, llegando a la implantación estratégica de servicios financieros integrados.

En definitiva, hemos constatado que las estrategias de *bancassurance* se diferencian considerablemente de un país a otro e incluso, dentro del propio país de un banco a otro. La principal forma de intervención en Europa parece ser la propiedad de una aseguradora por parte de un banco.

Hemos tratado de dejar constancia de la diversidad estratégica planteada en las relaciones banca-seguros. Esta diversidad la hemos formulado en función de los objetivos estratégicos y basándonos en la existencia de algún tipo de sinergia entre las competencias de la banca y las competencias exigidas para el desarrollo del seguro, llegando a la determinación de que este movimiento de aproximación se realiza bajo dos vertientes: un enfoque competitivo y otro corporativo. A raíz de esta formulación hemos sistematizado dos vías estratégicas, basándonos en principios de dirección estratégica.

Como tesis central de nuestro primer planteamiento estratégico, enfoque competitivo, hemos considerado que la relación banca-seguros surge de la necesidad de adecuar la estrategia de distribución del seguro a la demanda del cliente. En este planteamiento el banco actúa como canal de distribución para la expansión comercial de la actividad aseguradora.

En la decisión estratégica de adoptar un modelo de distribución orientado hacia el canal bancario han influido notablemente los cambios de actitud y cultura

de la clientela en los últimos años. A esto cabría añadir la circunstancia de que los propios canales tradicionales han estado limitados para lograr altos niveles de competitividad en ciertos ramos, por ejemplo, en el ramo de vida. Desde esta perspectiva, bancos y cajas de ahorros se hallan en una posición privilegiada por su mejor acceso y proximidad con el cliente. Además, al canal bancario se le reconocen ventajas competitivas como el mayor grado de confianza, la frecuencia de contactos con el cliente, un elevado número de clientes potenciales, el conocimiento y la segmentación del mercado, la densidad de las redes de distribución, etc., que revierten en beneficio de la comercialización del seguro.

Los objetivos de este enfoque están contemplados desde la doble posición del banco y del seguro. El banco, a raíz de esta relación, consigue complementar su oferta y facilitar las transacciones con sus clientes, redundando en el beneficio del cliente y en su fidelización. Sin embargo, los objetivos del seguro se centran, principalmente, en las ventajas competitivas del banco como canal de distribución y en la posibilidad de acceder a nuevos segmentos de clientes.

En síntesis, el seguro motivado por cambios en el entorno ha decidido utilizar el canal bancario como un elemento más de su estrategia de distribución. Este planteamiento ha sido sostenido desde un criterio producto-mercado, considerándolo como respuesta a las exigencias de la demanda y a las nuevas circunstancias del entorno.

Como tesis central del segundo enfoque hemos concebido la *bancassurance* como actividad aseguradora a partir de una relación de integración del seguro en el banco o caja de ahorros. Esta integración está basada en la obtención de sinergias derivadas, tanto de la comercialización y distribución del seguro como de su proceso de producción. En este enfoque, el objetivo del banco se centra en el seguro como negocio, buscando el desarrollo eficiente de la actividad aseguradora, sin olvidar, en ningún momento, su orientación al mercado para satisfacer las necesidades de los asegurados y a su vez clientes del banco.

Entre las argumentaciones más concluyentes hemos de destacar que el banco como empresa ha decidido desarrollar la actividad aseguradora, en el seno de su propia organización, basándose en la complementariedad de sus recursos y en la congruencia de objetivos, tanto comerciales como empresariales. Entre los recursos complementarios hemos considerado fundamentales: la información que el banco posee sobre el cliente, que supone una ventaja en el proceso comercial y la tecnología que actúa de soporte en el proceso de producción del seguro.

Con este enfoque la actividad aseguradora amplía su competitividad con nuevas posibilidades de oferta. Esta actuación se singulariza porque se apoya en la dimensión técnica del banco para satisfacer tanto la cobertura de un riesgo como la constitución de un ahorro. Dentro de los nuevos productos de ahorro con mayor auge hemos destacado los seguros de vida universal, los seguros de vida variable y los seguros de vida ligados a fondos de inversión; productos aseguradores que poseen un complemento financiero. Estos productos son sustitutivos de los tradicionalmente financieros. Con este tipo de productos las aseguradoras no sólo compiten con empresas de su propio sector, sino también con otras entidades financieras. En conclusión, este enfoque asegurador supone una nueva forma de competir del seguro basándose en los sistemas de información, producción y comercialización de la banca.

Desde la vertiente aplicada, entre los modelos que articulan la estrategia de *bancassurance* en el mercado asegurador español está el acuerdo comercial entre bancos y aseguradoras, en el que se asume plenamente la concepción estratégica del primer planteamiento, es decir, las aseguradoras pretenden aprovecharse de la eficacia del canal bancario. No obstante, hemos constatado un número limitado de acuerdos comerciales, preferentemente desarrollados en el ramo de salud. En consecuencia, los acuerdos comerciales son una opción estratégica con escasa implantación en el mercado asegurador español.

Sin embargo, en el mercado asegurador español concurre un considerable número de filiales aseguradoras creadas por entidades financieras. Esta opción de articular la estrategia de *bancassurance* ha sido la adoptada por la mayoría de los bancos españoles y las principales cajas de ahorros. En cambio, los grupos aseguradores extranjeros han optado por invertir la dirección del proceso de implantación de la *bancassurance*, a través de adquisiciones minoritarias de entidades bancarias o *joint-ventures*, con el fin de aprovechar sus redes comerciales y sus bases de clientes. Ésta ha sido una de las modalidades empleadas para iniciar relaciones banca-seguros. Pero, con el tiempo, algunos bancos que iniciaron el modelo *joint-venture*, han decidido, posteriormente, crear su propia aseguradora. Por ello expresamos nuestro convencimiento de que el carácter estratégico de las relaciones banca-seguros en España ha tenido como dirección prioritaria la creación de filiales aseguradoras por iniciativa de bancos y cajas de ahorros.

La trascendencia de este movimiento estratégico ha sido valorada cuantitativamente en función de la importancia adquirida por las redes bancarias en la distribución del seguro. En los últimos años, hemos contrastado que los canales que acaparan mayor auge son las oficinas de bancos y cajas de ahorros. Esta trayectoria es aún más favorable si el análisis se centra en la comercialización y distribución de los productos de vida. En cambio, los productos no vida tienen poca aceptación, a excepción de multirriesgo. Además, el canal bancario está tomando una mayor importancia cualitativa, pues se advierte, en su contrastación empírica, una equiparación media entre el número de pólizas y el nivel de primas distribuidas. De lo que se deduce que el canal aporta valor añadido en la comercialización de los seguros, preferentemente del ramo vida.

El auge de la distribución bancaria es consecuencia, tanto de que las aseguradoras vinculadas a bancos siguen ganando cuota de mercado a las entidades tradicionales, como de que cada vez operan un mayor número de entidades banco-aseguradoras, en el mercado asegurador español.

Ésto ha supuesto, no sólo una mayor distribución del seguro, sino también, un mayor dominio y penetración de las entidades banco-aseguradoras en el mercado asegurador. Debido a este dominio podemos afirmar que las entidades financieras españolas tienen en el seguro una alternativa de captación del ahorro privado, en particular, en el seguro de vida. Este dominio lo hemos ponderado tomando como referencia la cuota de mercado de las entidades aseguradoras que se hallan controladas por un banco, y conforme a los datos elaborados, hemos resuelto que el grado de penetración en seguros de vida alcanza el 55,1 por ciento en 1998. Sin embargo, para los seguros no vida, obtenemos una penetración del 4,3 por ciento en este mismo año. Esta situación es acorde con lo que ocurre en el resto de países europeos, confirmándose el escaso grado de penetración en seguros generales.

Finalmente, hemos considerado relevante profundizar en el análisis de la posición competitiva de las aseguradoras atendiendo a sus productos, recursos y capacidades, con objeto de delimitar los parámetros competitivos que se identifican con la estrategia de *bancassurance*.

Respecto al análisis de la competencia, realizado a través de la creación de los grupos estratégicos, hemos contrastado que un número importante de aseguradoras, prácticamente la mayoría de las que están relacionadas con entidades financieras, tienen como orientación corporativa el ramo de vida. En otras palabras, esta orientación es la más frecuente en aquellas aseguradoras que operan bajo dimensiones competitivas de un banco.

En cambio, el número de banco-aseguradoras que se caracteriza por su orientación al ramo no vida es muy limitado, aunque este número se ha visto incrementado a lo largo de la década de los noventa, incluso delimitándose como un grupo estratégico, no obstante, los pocos casos existentes siguen una línea de seguros personales. Sin embargo, las aseguradoras cuya relación no se basa en una relación de integración con el banco, suelen hacer más énfasis en el negocio no vida, pero, su competitividad, en todo caso, descansa en la *bancassurance* como estrategia de distribución.

El análisis de la competencia lo hemos extendido a la posición competitiva de las aseguradoras en función de sus recursos y capacidades, en este sentido, hemos de concluir que las aseguradoras con vínculos bancarios se sitúan, mayoritariamente, en el mismo grupo estratégico, con una posición competitiva que se define a raíz de su integración en la banca.

En concreto, su posición competitiva está determinada por la tecnología comercial procedente del banco. En el terreno de la distribución y comercialización, las entidades banco-aseguradoras se benefician de la base de datos, de las técnicas de ventas, de los equipos de ventas y de los canales de distribución, consiguiendo así ventajas competitivas. En relación a esta eficacia que ha sido contrastada por los menores costes externos, podemos afirmar que la *bancassurance* ha podido lograr un tamaño mínimo eficiente -óptimo- en sus actividades de comercialización. Actividades que antes estaban muy limitadas por los mediadores tradicionales.

Asimismo, aquellas aseguradoras cuya actividad está realizada bajo el ámbito competitivo de la banca, desarrollan de un modo más eficiente las transacciones pertenecientes al ámbito de la producción, hecho que hemos constatado por sus menores gastos internos. Ésto nos lleva a la conclusión de que la disposición y características de los recursos y, capacidades de la banca hacen que prevalezca como orientación de negocio el ramo vida, y que se concreten como ventajas competitivas en el desarrollo del seguro.

Desde la perspectiva temporal, afirmamos que la relación banca-seguros como movimiento estratégico asegurador se ha consolidado como estrategia durante la década de los noventa, hecho que confirmamos tras comprobar que se ha reforzado la homogeneidad de los parámetros competitivos que la definen y, ha aumentado el número de aseguradoras creadas por entidades bancarias. Un modo de competir que ha modificado la conducta estratégica en el ramo de vida, demostrando una mayor capacidad competitiva.

En efecto, al realizar una visión comparativa de la evolución de los principales grupos aseguradores hemos constatado que los más dinámicos son aquellos que mantienen el enfoque estratégico de *bancassurance*, con diferencias significativas respecto al negocio suscrito. En conclusión, el desarrollo estratégico de la *bancassurance* ha sido el que parece haber demostrado una mayor respuesta competitiva, según la expansión experimentada en la década de los noventa.

#### **d) Contrastación de la hipótesis**

Una vez expuestas las conclusiones conviene, finalmente, a partir de las diferentes argumentaciones, contrastar la hipótesis de partida. Conforme a lo expuesto podemos confirmar, con cierta verosimilitud, que las relaciones banca-seguros son una consecuencia de la dirección que toman las transformaciones del entorno. En este contexto, hemos puesto de manifiesto diversas variantes multidimensionales en forma de datos, hechos, opiniones y tendencias que confirman nuestra proposición inicial.

Además de ofrecer una explicación de cómo surge la *bancassurance* hemos tratado de comprender su naturaleza y diversidad. En este sentido tanto el concepto como la diversidad los hemos formulado con el apoyo de la teoría de la empresa y la dirección estratégica, mediante diversas relaciones conceptuales tendentes a establecer las bases sobre las que se fundamenta esta estrategia. Además del procedimiento conceptual como método científico hemos clasificado, empíricamente, a las aseguradoras con objeto de inferir el movimiento estratégico de *bancassurance*.

En suma una contrastación apoyada por argumentos teóricos y corroborada por el análisis empírico que profundiza en el conocimiento del fenómeno banca-seguros, confirmando nuestra hipótesis de partida, en el sentido de poner de relieve la relevancia de esta respuesta estratégica a los

cambios en el entorno con una creciente diversidad. Nuestra aportación en este campo ha permitido conocer con profundidad, los perfiles de ésta relación, los indicadores tecnológicos, comerciales, operativos y humanos más relevantes, y que explican la creciente presencia de las estrategia de *bancassurance* en nuestro país.

Por último, sin haber pretendido cerrar la problemática de las relaciones banca-seguros, creemos que nuestro esfuerzo puede contribuir a mejorar su conocimiento. No obstante, la cercanía de los acontecimientos analizados y el hecho de que se trate de un proceso aún por finalizar, nos lleva a señalar finalmente que el estudio de las relaciones banca-seguros es un campo que sigue abierto al planteamiento de nuevas investigaciones, que permitan evaluar con mayor precisión la eficiencia de la entidades y de los diferentes modelos de *bancassurance*, así como profundizar en la naturaleza de la empresa aseguradora y en la dinámica estratégica llevada a cabo en el mercado.



## **Bibliografía**



ABASCAL, E. y GRANDE, I. (1993):

**Métodos multivariantes para la investigación comercial**, Ariel Economía, Madrid.

ABEILLE (1994):

“La formación como objetivo ineludible”, **Actualidad Aseguradora**, núm. 5, págs. 1-23.

ACTUALIDAD ASEGURADORA (1993):

“Banca-seguros, perfiles de una relación cada vez más habitual”, **Actualidad Aseguradora**, núm. 39, 15 de Noviembre; págs. 18-19.

ACTUALIDAD ASEGURADORA (1994):

“Cajas de ahorro, perspectivas en el Seguro”, **Actualidad Aseguradora**, núm. 8, págs. 17-19.

ACTUALIDAD ASEGURADORA (1995a):

“La *bancassurance* en Suiza”, **Actualidad Aseguradora**, 6 de marzo de 1995, págs. 23-25.

ACTUALIDAD ASEGURADORA (1995b):

“Una relación cada más estrecha”, **Actualidad Aseguradora**, 3 de julio de 1995, págs. 34-36.

AGUILAR, A. (1997):

“Estrategias de captación y fidelización”, **Actualidad Aseguradora**, 30 de junio, núm. 24, págs. 12-14.

ALCALDE GUTIERREZ E. (1995a):

“La armonización de la legislación española de seguros con la normativa comunitaria”, comunicación presentada en III **Jornadas de Política Económica**, Alcalá de Henares, Diciembre.

ALCALDE GUTIERREZ, E. (1995b):

“Las compañías aseguradoras como intermediarios financieros en la CE”, **Actualidad Financiera**, núm. 14/3, págs. 405-432.

ALDAZ E ISANTA, J.E. (1989):

“La directiva sobre libre prestación de servicios de seguros de 22 de junio de 1988”, **Previsión y Seguro**, núm. 1, septiembre - octubre, págs. 119-159.

ALMAJANO PABLOS, L. (1993):

“Incorporación al derecho español de la segunda directiva del consejo 90/619/CEE, de 8 de noviembre de 1990 (segunda directiva de vida)”, **Previsión y Seguro**, núm. 25, págs. 29-44.

ALVIRA, F. y GARCIA, J. (1999):  
"1999: un año incierto para el ahorro", **Cuadernos de Información Económica**, núm. 151, págs. 62-72.

ANDERSEN CONSULTING ARTHUR ANDERSEN (1992):  
**Insurance in a changin Europe 1990-1995**, The economist Publications, Special Resport, núm. 2068.

ANSOFF, H.I. (1979):  
**Strategic Management**, Ed., Londres.

ARAGON CORREA, J. A. (1996):  
"La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem par la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978)", **Cuadernos**, núm. 31, págs. 45-65.

ARTHUR ANDERSEN & Co (1990):  
**Insurance in a chingin Europe 1990-95**. The economist Pub. Ltd. Bus. Intl. London.

ARVIS, J (1998):  
"La globalización del mercado asegurador", **Gerencia de Riesgos**, núm. 61, págs. 9 - 19.

ASEGURANZA (1997):  
"¿Gozan de privilegios las entidades financieras?", **Aseguranza**, núm. 10, págs. 18-22.

BACELSS, J. (1993):  
"Los nuevos requisitos de la formación de personal para las entidades bancarias", **Papeles de Economía Española**, núm. 54, págs. 112-118.

BADOC, M. (1989a):  
**Marketing management para bancos y compañías aseguradoras europeas. Del plan de Marketing a la organización**", Eada Gestión, Barcelona.

BADOC, M. (1989b):  
**Marketing management para bancos y compañías aseguradoras europeas. De la reflexión a la decisión**", Eada Gestión, Barcelona.

BALLARIN, E. (1988):  
"Distribución de servicios financieros en España: implicaciones competitivas", **Papeles de Economía Española**, núm. 21, págs. 145-157.

BALLARIN, E. (1989):  
**Estrategias competitivas para la banca**, Ariel, Madrid.

- BALLON, J. (1993):  
"Banca y seguros: una relación cada vez más estrecha", **Nueva Banca**, núm. 18, págs. 56-57.
- BANCO DE ESPAÑA (1997a):  
**Boletín Estadístico**, Banco de España, Madrid.
- BANCO DE ESPAÑA (Varios años):  
**Cuentas Financieras de la Economía Española**, Madrid.
- BEGG, I. y GREEN, D. (1996):  
"Panorama de las tendencias claves en el mercado de seguro mundial", Ponencia, **Conferencia Mundial del FIET**- Ginebra, 4 y 5 de Julio, págs. 1-21.
- BENGOECHEA, J. (1990):  
"Desafíos y respuestas en la banca española". **Papeles de Economía Española**, núm. 44, págs. 26-47.
- BENGOECHEA, J. y PIZARRO J. (1991):  
"La banca que inicia los noventa", **Papeles de Economía Española**, núm. 49, págs. 186-200.
- BENGOECHEA J. y PIZARRO J. (1993):  
"Las nuevas fronteras del negocio bancario", **Papeles de Economía Española**, núm. 54, págs. 85-112.
- BENGOECHEA J. y PIZARRO J. (1994):  
"El catalizador del cambio en el negocio bancario. La desintermediación", **Papeles de Economía Española**, núm. 48, págs. 78-89.
- BERGES LOBERA, A. y SORIA LAMBAN, P. (1993):  
"La empresa bancaria y la moderna teoría financiera", **Perspectivas del Sistema Financiero**, núm. 42, págs. 11-23.
- BERNAL ZUÑIGA, J. L (1994):  
"Cajas de ahorro y seguro", **Actualidad Aseguradora** 14 de marzo, págs. 19-23.
- BETES DE TORO, F. (1996):  
"La estrategia de competitividad del canal agencial en el nuevo entorno, **XXXI jornadas de Estudio para Directores del Sector Seguros**, Palma de Mallorca 10,11y 12 de Marzo.
- BISCH, M. (1991a):  
**La diagonale de la banque et de l'assurance**, L'argus, Paris.

- BISCH, M. (1991b):  
**Assurance- banque, 2e génération**, L'argus, Paris.
- BOIX, E. (1994):  
"La unidad de seguros de Argentinaria un proyecto multicanal", **Jornadas de Estudio para Directores Seguros**, Marrakech 21 y 22 de marzo.
- BUENO, E. (1990):  
**La Banca de futuro**, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E. (1996):  
**Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos**, Pirámide: Madrid, 5ª edición.
- BUSQUETS ROCA, F. (1988):  
**Teoría General del Seguro**, Vicens- Vives, Barcelona.
- CAMISON, C. y GUIA J. (1999):  
"Relaciones verticales y resultados. Estudio empírico de la eficiencia comparativa de la integración vertical versus descentralización productiva", **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, vol. 8, núm. 2, págs. 101-126.
- CANALS, J. (1990):  
**Estrategias del sector bancario en Europa**, Ariel Economía.
- CANALS, J. (1995):  
"Bancos universales y bancos especializados: los límites de la diversificación bancaria", **Papeles de Economía Española**, núm. 65, págs. 125-141.
- CAPA (Comité d'Action pour la Productivité de L'Assurance) (1986):  
"banque et assurance, frères, ennemis ou associés", **Dossier CAPA Marketing**, septembre, núm. 36, París.
- CAPUL, J. Y. (1991):  
Banques et assurances, **Les Cahiers français**; núm. 252, págs. 1- 96.
- CARBÓ VALVERDE, S. y RODRIGUEZ FERNANDEZ F. (1998):  
"Destinos financieros del ahorro de las familias: una comparación internacional", **Cuadernos de Información Económica**, núm. 11, págs. 57-64.
- CARBÓ VALVERDE, S. y RODRIGUEZ FERNANDEZ F. (1999):  
"El ahorro familiar: situación y previsiones para 1999", **Cuadernos de Información Económica**, núm. 151, págs. 97-106.
- CARNÉ, F. (1987):  
"Reflexiones en torno al tema de la competitividad en las entidades aseguradoras", **Revista Española de Seguros**, núm. 49, págs. 57-67.

- CASANOVAS RAMON, M. (1992):  
**opciones financieras**, Ediciones Pirámide.
- CASADO, J. C., CAMPOY, J. A. y CHULIÁ, C. (1995):  
"La regulación financiera española desde la adhesión a la unión europea",  
**Documento de trabajo núm. 9510, Banco de España**, servicios de estudios.
- CASADO GONZALEZ, J. M. (1992):  
"La formación como variable estratégica en el campo empresarial", **Instituto universitario de Recursos humanos**, Universidad Complutense de Madrid.
- CASTELLÓ, E. (1991):  
"La oferta de nuevos productos por las cajas de ahorros", **Papeles de Economía Española**, núm. 47, págs. 121-133.
- CASTELLÓ, E. (1993):  
"Decisiones estratégicas de marketing en la empresa financiera", **Perspectivas del Sistema Financiero**, núm. 42, págs. 33-43.
- CASTELLÓ, E. (1996):  
"La puesta por la calidad en el sector bancario español", **Revista Boletín de Estudios Económicos**, Vol. LI, Abril 1996, núm. 157.
- CASTELO, J. y GUARDIOLA, A (1992):  
**Diccionario Mapfre de Seguros**, Editorial Mapfre, Madrid.
- CESPEDES, J. (1996):  
"Grupos estratégicos en la banca privada española", **Información Comercial Española**", núm. 753, págs. 106-124.
- CHANDLER, A. (1962):  
**Strategy and Structure**. MIT. Press Cambridge.
- CHATERED INSURANCE INSTITUTE (1979):  
**Aspectos legales y económicos del seguro**, Editorial Mapfre.
- CITIBANK (1993):  
"Banca y Seguros", **Revista Gerencia de Riesgos**, Volumen II, núm. 1, Segundo trimestre.
- CLONEY GORDON J. (1998):  
"El efecto de la liberalización del comercio en los mercados emergente de seguros", **Ponencia presentada en el EIRE'98**, organizada por INESE, Miami.
- COASE, R. (1937):  
"The nature of the firm", **Económica**, núm. 4, págs. 386-405.

COOPERS & LYBRAND (1993):  
"Bancassurance: claves para el éxito", edita Coopers & Lybrand, Madrid.

COMITÉ EUROPEO DE SEGUROS (1995):  
**Seguros Europeos en Cifras**, Informe.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993):  
**Un mercado Común de Servicios**, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1988):  
The economics of 1992, **European Economy**, núm. 35, marzo, págs. 222.

CONTRERAS, C. (1999):  
"Seguros vinculados a fondos: su evaluación bajo un enfoque de economía pública", **Cuadernos de Información Económica**, núm. 152/153, págs. 109-120.

COVALESKI, J. (1995):  
"Clusters Giving Carriers. New ways to tap Markets", *Best's Review*, págs. 23-31.

CRISTOBAL DE NICOLAS, L. (1992):  
"La gestión de una cartera de renta fija mediante el uso de opciones y futuros", **Información Comercial Española**, núm. 706, págs. 54- 68.

CROES, V. (1994):  
"Bancassurance, un fenómeno natural", **Actualidad Aseguradora**, núm. 8, págs. 29-32.

CUADRAS, C. M. (1991):  
**Métodos de análisis multivariante**, Ed. PPU, Barcelona.

CUERVO, A. (1999):  
"La dirección estratégica de la empresa", **Papeles de Economía Española**, núm. 78-79, págs. 34-55.

DANIEL, J. P. (1992):  
**La bancassurance. Fin de la premiere etape dernière avan le fin**, Edit de Verneuil. Paris.

DESSAL, R. (1977):  
**El seguro, mañana**, Editorial MAPFRE.



DICKINSON, G.M. (1992):

“Factores económicos-sociales en el mercado mundial del seguro”. Ponencia en el **Seminario Internacional de Gerencia de Riesgo y Solvencia de entidades aseguradoras**. F.M.E. Marbella.

DÍAZ, N. DURANDEZ, A.; IRANZO, J.E. LOPEZ, J.L PALAO, J.L Y SANCHEZ-RICHO, A.(COORDINADORES (1997):

“Los efectos del euro en los sectores productivos españoles”, **Arthur Andersen e Instituto de Estudios Económicos**, Madrid.

DIEZ DE CASTRO, L y MASCAREÑAS, J. (1991):

**Ingeniería Financiera**, Ed. McGraw- Hill.

DIRECCION GENERAL DE SEGUROS, (1993):

“El sector seguros en 1992”, **Boletín ICE Económico**, núm. 2374, págs. 1807-1812.

DIRECCION GENERAL DE SEGUROS, (Varios años):

**Memoria Estadística de Seguros Privados**, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

DIRECCION GENERAL DE SEGUROS (1993):

**Informe sector seguros, 1992**, Ministerio de Economía y Hacienda, secretaria de Estado de economía, Madrid.

DIRECCION GENERAL DE SEGUROS (1997):

**Balances y cuentas 1996, entidades aseguradoras**, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

DIRECCION GENERAL DE SEGUROS (1998):

**Balances y cuentas 1997, entidades aseguradoras**, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

DIRECCION GENERAL DE SEGUROS (1999):

**Seguros y fondos de pensiones. Informe 1998**, Ministerio de Economía y Hacienda, secretaria de Estado de economía, Madrid.

DURAN, J. J. (1993):

**La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional**, Ediciones Pirámide S. A., Madrid.

EGEA, C. (1992):

**Análisis estratégico del sector de cajas de ahorros en España**, Tesis Doctoral.

ESTEBAN, L. (1988):

“El sector del seguro privado español: cifras y análisis”, **Hacienda Pública Española**, núm. 98, págs. 25 -36

ESTEBAN, L (1989):  
"La metamorfosis del seguro privado español", **Previsión y Seguro**, núm. 1. Septiembre-octubre, págs. 161-179.

ESTEBAN, L. (1993)  
"El mercado español de seguros, **Información Comercial Española**, núm. 715, págs. 15-44.

FERNANDEZ, E. MONTES, J. M. y VAZQUEZ C. J. (1998):  
"Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa", **Dirección y Organización, CEPADE**, núm. 20 págs. 83-99.

FERNANDEZ E. MONTES, J. M. Y VAZQUEZ C. J. (1997):  
"La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual", **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, vol. 6, núm. 3, págs. 11-32.

FERNÁNDEZ E.; MONTES J. M. y VÁZQUEZ C. J. (1998):  
"Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la teoría de los recursos", **Revista Asturiana de Economía**, núm. 11, págs. 159-179.

FERNÁNDEZ CORDÓN, J. A. (1998):  
"Proyecciones de la población española 1991-2026. Revisión 1999". **Documento de trabajo FEDEA 98-11**, Madrid.

FERNÁNDEZ CORDÓN, J. A. (1998):  
"El envejecimiento de la población española", **Papeles de Economía Española**, un. 77, págs. 91- 103.

FERNÁNDEZ-LAYOS RUBIO, J. (1993):  
"Soluciones al problema de la Jubilación", **Gerencia de Riesgos**, núm. 3, págs. 45-54.

FERNÁNDEZ GORDO, A. (1993):  
" La calidad como objetivo empresarial dentro del sector financiero y de seguros", **Actualidad Aseguradora**, 10 de Mayo de 1993, págs. 18-21.

FERNÁNDEZ GORDO, A. (1994):  
"La formación integral como variable estratégica", **Actualidad Aseguradora**, de 5 de septiembre de 1994, págs. 39-41.

FERNANDEZ , J. y MAESTRO, J. L. (1991):  
**Manual de Contabilidad y análisis financiero de seguros**, Centro de Estudios del Seguro, S. A., Madrid.

FERNÁNDEZ PALLARES, M. PASTOR RICO, J. y SAN BASILIO PARDO, J. (1995):

**El sector asegurador en España: Claves para su modernización y desarrollo. La orientación internacional como factor estratégico**, Universidad de Alcalá, Madrid.

FERNÁNDEZ SANCHEZ, E. (1996):

**Innovación tecnología y alianzas estratégicas**, Editorial Cívitas.

FERNÁNDEZ, Z. (1994):

**La banca federada: antecedentes y situación actual**. Informes y dictámenes de la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, Madrid.

FERNÁNDEZ, Z. (1999):

"El estudio de las organizaciones. (la jungla dominada)", **Papeles de Economía Española**, núm. 78-79, págs. 56-77.

FLORES, T. (1992):

"El sector del Seguro privado en España", **Revista Española de Seguros**, núm. 56, págs. 7-56.

FREIJE, A. y OTROS (1994):

"Alianzas estratégicas en diversificación horizontal (Modelo de concreción de este tipo de alianzas)", **Boletín de Estudios Económicos**, núm. 152, págs. 205-238.

FRS - GRUPO INMARK; (1999):

"Los españoles como usuarios de productos de bancaseguros", **Aseguranza**, núm. 32, págs. 51-53.

FRUTOS, J. M. (1993):

"Incidencia de la Normativa europea en el seguro español, **comunicación en Jornadas de Estudio para Directores**, Estoril.

FUENTE, J. M. y GARCIA M. T. (1999):

"Una aproximación contingente a la estrategia empresarial de integración vertical", **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, vol. 8, núm. 2 págs. 127-158.

FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS (Varios años):

**El mercado español de seguros**, Madrid, Fundación Mapfre Estudios.

FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS (1994):

Los seguros en una Europa cambiante: 1990-1995), **Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios**, núm. 4, Madrid.

GALBAN, L.S. y DONALSON, L: (1993):  
"Consideraciones de inversión ante la consolidación de servicios financieros",  
**Gerencia de Riesgos**, Volumen II, Núm. 1, Segundo trimestre, págs. 33-40.

GAMBINO, A. (1992)  
"Líneas fronterizas entre las operaciones de seguros y de banca y las nueva formas técnicas de seguro mixto de vida con prima única", **Revista Española de Seguros**, núm. 70, págs. 29-40.

GARCIA CANAL, E. (1994):  
"Empresas conjuntas frente a acuerdos contractuales", **Revista de Economía Aplicada** núm. 5 (vol. II), págs. 51-68.

GARCIA DEL VAL, M. (1994):  
"El seguro en el ámbito macroeconómico. Análisis de la actividad aseguradora en la Contabilidad Nacional de España: cuenta sectoriales y tabla Input-Output", **documento de trabajo núm. 2, Ministerio de Economía y Hacienda**, secretaria de estado de economía, Dirección General de Seguros.

GARCIA MERINO, M. T. y SANTOS ALVAREZ M. V. (1999):  
"Un ensayo de síntesis de los enfoques contractual y evolucionista en el análisis de la estrategia de la empresa", **Revista Asturiana de Economía**, núm. 14, págs. 100-123.

GARCÍA ROA, J. (1994):  
"Criterios actuales de cooperación y adquisición de entidades por las cajas de ahorros españolas", **Perspectivas del Sistema Financiero**, núm. 48, págs. 236-246.

GARCÍA ROA, J. (1998):  
"El impacto estratégico de la UEME en el segmento minorista de las cajas de ahorros españolas", **Perspectivas del Sistema Financiero**, núm. 63-64, págs. 117-130.

GARDENER, E.P.M. (1994):  
"Estrategias bancarias en la Unión Europea: las empresas de servicios financieros tras el informe Cecchini", **Perspectivas del Sistema Financiero**, núm. 48 págs. 187-201

GARDENER, E.P.M, MOLYNEUX, P. (1995):  
"Estrategias y estructura organizativa de los bancos en la nueva Europa", **Papeles de Economía Española**, núm. 65, págs. 99 - 114.

GARDENER, E.P.M; CARBO, S.; MOLYNEUX, P. y WILLIAMS, J. (1998):  
"El futuro de las cajas de ahorros en el mercado único financiero de la unión Europea", **Papeles de Economía Española**, núm. 74-75, págs. 332-433.

GELPI, R.M. (1988):  
"Innovación financiera y crecimiento económico", **Papeles de Economía Española**, núm. 21, págs. 21-24

GOIRIGOLZARRI, J. I. (1996):  
"La distribución en banca al por menor. Una previsión de futuro", **Boletín de Estudios Económicos**, vol. LI abril, núm. 157, págs. 15-30.

GÓMEZ, M. (1998):  
"Análisis estratégico de la competencia en el mercado de la banca de empresas", **Boletín Económico de ICE**, núm. 2581, págs. 19-29.

GONZÁLEZ, J.C. (1991):  
"El marco legal del seguro privado en España", **Gerencia de Riesgos**, núm. 33, 1er trimestre.

GONZÁLEZ- PARAMO, J.M. y BADENES PLÁ, N. (1999):  
"La fiscalidad del ahorro financiero y el principio de neutralidad: efectos de la reforma del IRPF de 1999", **Cuadernos de Información Económica**, núm. 151, págs. 39-61.

GRAN, R. M. (1995):  
**Dirección Estrategia**, Editorial Cívitas, Madrid.

GRIMA, J. D. y TENA, J. (1991):  
**Análisis y formulación de estrategia empresarial**, Hispano Europea, Madrid.

GUERRERO, J. L. (1995):  
"La banca y el seguro de Vida", **Actualidad Aseguradora**, documento, núm. 25 págs. 1-7.

GUINDOS, L. (1993):  
"La gestión del riesgo en carteras de renta fija", **Perspectivas del Sistema Financiero**, núm. 42, págs. 87-98.

GUTIERREZ JUNQUERA, F. (1988):  
"La Innovación financiera en España", **Papeles de Economía Española**, núm. 21, págs. 103-118.

GUTIERREZ, F. y ORTEGA, E. (1992):  
"La inversión directa en el sector de las instituciones financieras y de seguros", **Moneda y Crédito**, núm. 194, págs. 199-236.

HERCE, J. A. (1994):  
"Consecuencia socio-económicas de las tendencias demográficas españolas", **documento de trabajo 17, Fundación de Estudios de Economía Aplicada.**

HERNÁNDEZ, M. (1995):  
"La informática en el sector asegurador: estudio de investigación", **Actualidad Aseguradora**, núm. 11, págs. 27-48.

HERNÁNDEZ PUERTOLAS, J. (1994):  
**Más seguros que nunca**, Editorial Hispano Europea, S.A.

HERNANDO DE LARRAMENDI, I. (1991) :  
"La dirección estratégica la empresa de seguros", **Ponencia IV Seminario de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades de Seguros**, Segovia."

HERRANDO PRAT DE LA RIBA, L. (1991):  
"Evolución del sector asegurador y previsión frente al mercado único de 1992, **Boletín de Estudios Económicos**, núm. 142, abril, págs. 107-118.

HERRERO, J. (1997):  
"La gestión de recursos humanos como clave del éxito", **Aseguranza**, núm. 10, septiembre, págs. 57-68.

HOMET DUPRA, S. (1992)  
"Los riesgos de las inversiones", Ponencia núm. 11, **V Seminario Internacional de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras**, págs. 1-29.

HORNOS, M. J.; ARAQUE, F. y ABAD, M. M. (1998):  
"La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: los MIS", **Alta Dirección** núm. 199, págs. 185-192.

ICEA (1992):  
"Estructuras y organizaciones en sedes centrales de entidades de seguros", **Informe núm. 510, Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras.**

ICEA (1993a):  
"Encuesta sobre la situación y evolución de la informática en el sector asegurador", Informe núm. 548, **Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras.**

ICEA (1993b):  
"Imagen del Sector Asegurador". Informe núm. 505 – mark 202, Madrid. **Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras.**

ICEA (1994):  
"Formación de agentes en el sector asegurador español", Informe, **Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras.**

ICEA (1995a):

“Modelo para la Medición de la Calidad en el sector asegurador”, Informe núm. 605. **Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras.**

ICEA (1995b):

“Estudio de opinión: el seguro de vida”, Informe núm. 524, **Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras**, Madrid.

ICEA (Varios años):

“Estadística sobre Canales de Distribución”, Informe varios, **Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras**, Madrid.

ICEA (Varios años):

**El español y la previsión**, Documentos que recoge los resultados de las encuestas realizadas por ICEA.

ICEA Y SRI INTERNACIONAL (1992):

“Oportunidades estratégicas para la industria española de seguros, informe 520, **Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras**, Madrid.

IGLESIAS, J. L. (1992):

“Las entidades bancarias y la distribución del seguro”, **Revista Española de Seguros**, núm. 72, octubre- diciembre 1992, págs. 11-51.

INE (Varios años):

**Boletín Mensual de Estadística**, Madrid.

INESE (1996):

**Informe especial e investigación de banca-seguros: la distribución bancaria**, estudio de investigación, INESE, Madrid.

INESE (1997a):

**La calidad en el sector asegurador**, estudio de investigación, INESE, Madrid.

INESE (1997b):

**La distribución de Seguros en España**, estudio de investigación, INESE, Madrid.

INESE (1997c):

**La formación en el sector asegurador**, estudio de investigación, INESE, Madrid

ITOH, J. (1993):

“Desafío al Futuro”, **ponencia en XXIX Jornadas de Estudio para Directores del Sector Seguros**, Marrakech.

- JARILLO, J.C. (1990):  
**Dirección estratégica**, Mc Graw Hill.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1997):  
**Dirección estratégica**, Prentice Hall, Madrid.
- JURADO, J. (1985):  
"Coyuntura y estructura del seguro. Análisis de la oferta y de la demanda",  
**Situación** 1985/2 págs. 11-22.
- KEREN, V. (1997):  
**La bancassurance**, Presses Universitaires de France, Paris.
- LADO, N. (1996a):  
"Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español, **Cuadernos de la Fundación** núm. 31, Fundación Mapfre Estudios.
- LADO, N (1996b):  
"La orientación al mercado en la estrategia empresarial: el caso de las empresas aseguradoras en España", **Economía Industrial** núm. 307, págs. 91-112.
- LADO, N. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A. (1997):  
"Los directores de marketing define sus funciones y sus carencias", en **Aseguranza**, núm. 9, págs. 35- 38.
- LAMBIN, J. J. (1996):  
"The Misunderstanding about Marketing: Today, marketing is too Important to be left to the sole marketin function" **CEMS Business Review**, Vol, 1 págs. 1-56.
- LASHERS-SANZ, ANTONIO (1939):  
**Relaciones entre el seguro y la banca**, {s.n.} Madrid, imprenta Góngora.
- LATORRE, L. (1990):  
"Los limites entre la banca y el seguro en la Comunidad Económica Europea", **Previsión y Seguro**, Madrid, núm. 3 enero- febrero; págs. 83-88.
- LATORRE, L. (1991):  
**La nueva regulación de la libertad de servicionen en el sector asegurador**, Centro de Estudios del Seguro, S.A.
- LATORRE, L. (1993):  
"La frontera entre banca y seguros en la CEE", **Previsión y Seguro**. Madrid núm. 7 septiembre-octubre; págs. 9-23.



LEACH, A. (1993):

**European bancassurance : problems and prospects to 2000**, London: Financial Times Información, cop.

LECEA FLORES DE LEMUS, A. (1991):

"Los sectores de la banca y del seguro españoles ante el mercado único", **Información Comercial Española**, núm. 690, págs. 33- 50.

LISO, J.M.; BALAGUER T.; SOLER, M. (1996):

**El sector bancario europeo: panorama y tendencias**, colección de estudios La Caixa, Barcelona.

LLORENS, F. y HURTADO, N. (1996):

"La diversificación empresarial antecedente de la rentabilidad: una aproximación alternativa", **Actualidad Financiera**, núm. 8, págs. 749- 755.

LÓPEZ SINTAS, J. (1996):

"Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos", **Economía Industrial**, núm. 307, págs. 25-35.

LYNCH, J. G. (1994):

"Desvíos en el camino hacia la calidad", ponencia en **XXIX Jornadas de Estudio para directores de Sector Seguros**, Marrakech.

MCCANN J.E. y GILKEY R. (1990):

**Fusiones y adquisiciones de empresas**, Díaz de Santos, S. A. Madrid.

MAESTRO, J L. (1993):

"Significado de la depreciación de la cartera de renta fija para las entidades aseguradoras.", **Actualidad Aseguradora**, 15 de febrero, págs. 33-36.

MALDONADO, V. A. (1991):

"España ante la creación del área financiera europea", **Boletín Económico de ICE**, núm. 690, págs. 11-33

MANSILLA, F. (1994):

"Seguros: el futuro ha comenzado." **Sociedad internacional de seguros 30 th trigésimo seminario anual**.

MANSILLA, F. (1996):

" *La nueva concurrencia aseguradora y la situación actual del seguro español*", **Informe INSETEC 31 de julio 1996**, sin número.

MANZANO, A. (1993):

"La legislación Española de Seguros y su adaptación a la normativa Comunitaria", **documento núm. 16 de Fundación Mapfre Estudios**.

MANZANO, A. (1994):  
“Dimensión empresarial, concentración e internacionalización“, ponencia, **II Encuentro del Sector Asegurador**, Madrid.

MAPFRE (1996):  
**Marketing y gestión comercial de seguros**, Editorial MAPFRE.

MARTIN MESA, A (1995):  
“La creación del espacio financiero europeo en el proceso de construcción de la Unión Económica y Monetaria”, **lección inaugural del curso académico en la Universidad de Jaén, Jaén.**

MARTÍNEZ ARIAS, A. (1997):  
“Estrategias competitivas de las entidades de depósito. Especial referencia a las fusiones de cajas”, **Actualidad Financiera**, octubre, págs. 33-55.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, J.M. (1992):  
“Perspectivas del seguro en 1992”, **Dirección y Progreso**, núm. 23, págs. 67-71.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, J. M. (1993):  
“Un mercado cambiante: nuevas estrategias”, **XXIX International Insurance Seminar** (Tokyo), julio págs. 11-15.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1991a):  
“Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa”, **Cuadernos de la Fundación** núm. 6, Fundación Mapfre Estudios.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1991):  
“Resultados de la encuesta sobre la formación superior de profesionales de entidades aseguradoras”, Fundación Mapfre Estudios. **Cuaderno de la Fundación Mapfre Estudios** núm. 2.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A. (1993):  
“Organización y estrategia de la empresa: el ejemplo del sector asegurador en España”, **Tesis doctoral**, septiembre, Fundación Mapfre Estudios.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ M. A. (1994a):  
“Organización y estrategia en el seguro. Una investigación empírica del sector en España”, **Alta Dirección**, núm. 176, págs. 259 –271.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A. (1994b):  
“La función economico-social del seguro”, Conferencia ofrecida en las “**Jornadas sobre la Función Social del Seguro Privado**”, organizadas por la Federación Estatal de Seguros de CC.OO. el 1 de Diciembre de 1994.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A. (1996):

"El caso de la vinculación Banca-Seguros en España", **conferencias organizadas por la Asociación Colombiana de Derecho de Seguros**, Bogotá.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1998):

"La formación de los recursos humanos para las entidades aseguradoras españolas, **Revista Mapfre-Re**, núm. 7, págs. 2-5.

MARTÍNEZ REGO, A. (1992a).

"Eficiencia y competitividad de la empresa aseguradora española", **Información Comercial Española**, núm. 704, págs. 35-42.

MARTÍNEZ REGO, A. (1992b):

"El sector asegurador en la economía española. **Boletín Económico de ICE**, núm. 1321, págs. 1.246-1250.

MARTÍNEZ, A.; PICAZO, A.J.; ROCHINA, M.E. y SANCHÍS, J.A. (1995):

"Fusiones y adquisiciones en la economía española durante el periodo 1986-91", **Economía Industrial**, núm. 306, págs. 95-115.

MARTÍNEZ VILCHES, R. (1992):

**Grupos Estratégico en el sector de cajas de ahorro españolas**, Caja Madrid, Madrid.

MARTÍNEZ VILCHES, R. (1993):

"¿qué productos vender y a quien venderlos?", ponencia pronunciada en **Bancassurance: La distribución de Seguros por la Banca, conferencias organizadas por el Instituto de empresa**, Madrid, 20 y 21 de octubre.

MARTÍNEZ VILCHES, R. (1996):

"Mercado potencial de banca-seguros. Naturaleza y gama de productos a comercializar", **Cuadernos de Información Económica**, núm. 113-114, págs. 57-66

MARTORELL (1993):

"Como compatibilizar el canal bancario y los canales tradicionales", ponencia pronunciada en **Bancassurance: La distribución de Seguros por la Banca, conferencias organizadas por el Instituto de Empresa**, Madrid, 20 y 21 de octubre.

MAS RUIZ, F.J. (1995):

"EL análisis de los grupos estratégicos y sus implicaciones de gestión", **Información Comercial Española**, núm., 747, págs. 135-150.

MAS RUIZ, F.J. (1997):

"Diferencia de resultados entre los grupos estratégicos de la banca española, 1984-1991", **Boletín de Estudios Económicos**, núm. 160, Vol. LII págs. 121-134.

MATTHEW, M. L. (1993):

“Planificación de los servicios financieros de un aseguradora”, **Revista Gerencia de Riesgos**, Volumen II, Núm. 1, Segundo trimestre., págs. 18-31

MCDANIEL, D. (1996):

“bancassurance lessons from abroad”, **Best’s Review**. p/c. June 1996, págs. 23-31.

MENGUZATO M. y RENAU, J.J. (1992):

**La dirección estratégica de la empresa: un enfoque Innovador**, Ariel Economía.

MENGUZATO, M. y RENAU, J.J (1995):

“Estrategia de empresa y teoría de los costes de transacción”, **Información Comercial Española**, núm. 746, octubre, págs. 7- 24.

MERINO SANZ, M.J. y GRANDE ESTEBAN, I (1996):

“Marketing a través de bases de datos de clientes en entidades financieras”, **Revista Boletín de Estudios Económicos**, Vol. LI, Abril 1996, núm. 157, págs. 44 - 59.

MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978):

**Organizational Strategy, Structure and Process**, Mc graw hill, New York,

MONTERO, F. (1995a):

“Banca-seguros, un feliz matrimonio”, **Actualidad Aseguradora** núm. 24, págs. 20 –25.

MONTERO, F. (1995b):

“Las aseguradoras entran en la senda de la informatización”, **Actualidad Aseguradora** núm. 22 de 27 de marzo, págs. 35 –40.

MUTH, M. (1994).

“Cambios estructurales en el sector asegurador europeo. Revista **Harvard Business Review**, núm. 32, págs. 78-89.

NAVARRO ELOLA, L. y PASTOR TEJEDOR, A.C. (1998a):

“Implantación y gestión de una estrategia de calidad en compañías de seguros”, **Alta Dirección** núm. 200, págs. 259-266.

NAVARRO ELOLA, L. y PASTOR TEJEDOR, A.C. (1998b):

“Calidad en compañías de seguros “, **Alta Dirección** núm. 201, págs. 321-327.

NAVAS LOPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍNEZ, L.A. (1997):

**La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones**, Editorial Cívitas, colección empresa.

NICHOLSON, G. (1992):

**Competition between banks and insurance companies – the challenge of bancassurance** - Huebner International Series on Risk, insurance, and Economic Security.

NOMEN, E. (1998):

“Creaciones intelectuales y estrategia empresarial“, **Harvard-Deusto Business Review**, vol. 0, núm. 84, págs. 66-75.

NUÑEZ, ZUBILLAGA, I. (1997):

“La fiscalidad del Seguro de vida frente a otros productos de ahorro“, **Aseguranza**, núm. 10, págs. 24-28.

OECD (1992):

**Insurance and other financial services: structural trends**, head of publications service, OECD. París.

O’HARE, D. (1994):

”La necesidad de cambio en la compañías aseguradoras”, **ponencia en International Insurance Society**.

ORTEGA GOITIA, J. F. (1991):

“Posibilidades de la banca en el negocio asegurador”, **tesis doctoral no publicada**.

PABLOS, C. y MONTERO A. (1998):

“Relación de la arquitectura de la tecnología de información con la estructura organizativa en el sector asegurador“, **Dirección y Organización, CEPADE**, núm. 22, págs. 121-130.

PAREJO, J. A.; CUERVO Á.; CALVO A. y RODRÍGUEZ SÁIZ, I (1997):

**Manuel de sistema financiero español**, Ariel Economía, Madrid.

PEREZ-BUSTAMANTE, G. (1993):

“La administración de los recursos humanos, definición y características”, **ponencia en del VII congreso nacional de asociación europea de Dirección y Economía de la empresa.(A.E.D.E.M.)**, Córdoba.

PEREZ DE VILLAR GONZALEZ, J. A. (1992):

“Regulación de los seguros en la CE”, **Boletín ICE Económico**, núm. 2339, del 28 de septiembre al 4 de octubre, págs. 2941 – 2951.

PEREZ DE LABORDA y PEREZ DE RADA (1991):

”¿Hacia una convergencia financiera y Comercial”, Seminario “banca Seguros”, **conferencia en la Universidad Internacinal Menendez y Pelayo**, Barcelona.

- PERROTE RICO, L. A. (1985):  
"Los nuevos aseguradores", **Revista Dinero** núm. Extraordinario, págs. 50-56.
- PFEFFER, I. y CLOCK, D.R. (1978):  
**Perspectivas del seguro**, Editorial Mapfre, Madrid.
- PHILIPPE, M.A. (1991):  
"La distribución Comercial del seguro: sus estrategias y riegos", **Cuadernos de la Fundación** núm. 5, **Fundación Mapfre Estudios**.
- PICAZO, A. J. (1994):  
"Análisis de la eficiencia productiva en la industria aseguradora española", **tesis doctoral**, Valencia.
- PICAZO, A. J. (1995a):  
"La eficiencia en los seguros", **Revista de Economía Aplicada** núm. 8 (vol. III), págs. 197 a 215.
- PICAZO, A. J. (1995b):  
"Cambios estructurales recientes en el mercado español de seguros", **Revista ICE**, marzo, núm. 739, págs. 165 a 174.
- PINILLOS, M. J. y MARTIN, M. L. (1998):  
"Grupos estratégicos en el sector asegurador, 1991- 1995: El impacto de la bancaseguros", **documento de trabajo** núm. 140, **Fundación de las Cajas de ahorros Confederadas, Madrid**.
- PINILLOS, M. J. y MARTIN, M. L.(1999):  
"El fenómeno de la bancaseguros desde una perspectiva estratégica", **Cuadernos de Información Económica**, núm. 152/153, págs. 121-130.
- PINO, M. (1998):  
"Bancaseguros: una visión tecnológica", **Banca y Finanzas**, núm. 32, págs. 13 -16.
- POMARES HERNÁNDEZ, I. (1998):  
"EL Comportamiento de las empresas innovadoras en Andalucía. Aplicación de técnicas de análisis multivariante", **Economía Industrial**, núm. 22 págs. 141-151.
- PONCE NÚÑEZ. J. M.; DIAS CASTRO, E. y MARTÍNEZ SANCHEZ. J.L. (1995):  
"El sector asegurador y su gestión en la calidad total", **ponencia, Jornadas de Marketing, Cordoba**.
- PORTER, M.E. (1982):  
**Estrategia competitiva**, Editorial CECSA.

- PORTER, M.E. (1990):  
**Ventaja competitiva**, Editorial CECSA.
- PREGEL, G.; SUÑOL, R. y NUENO, P. (1989):  
**Instrumentos financieros al servicio de la empresa**, Ediciones Deusto, S.A.
- PRIETO PEREZ, E.(1982):  
**Inflación, ahorro y Seguro de Vida**, Editorial Mapfre.
- PRIETO PEREZ, E. (1990):  
"El seguro privado en España" **Información Comercial Española**, núm. 591, págs. 76 –74.
- PRIETO PEREZ, E. (1993):  
"El seguro como inversión", **Previsión y Seguro**, núm. 1, págs. 69-81
- PRIETO PEREZ, E. (1995):  
"Pilares de la gestión en las entidades aseguradoras", **Mercado Previsor**, núm. 219, págs. 33-35.
- PRIETO PEREZ, E. (1996a):  
**La economía y el seguro privado en el umbral del siglo XXI**, Informe INSETEC seguros, núm. 139.
- PRIETO PEREZ, E. (1996b):  
**Los grupos financieros y de entidades aseguradoras en la Unión Europea**, Informe INSETEC seguros, núm. 142.
- PRIETO PEREZ, E. (1996c):  
**Los grupos aseguradores y de banca-seguros en la Unión Europea**, Informe INSETEC seguros, núm. 143.
- PUENTE RUA, A. (1992):  
"Gestión de la cartera de activos financieros de la compañía de seguros, Ponencia, **V Seminario Internacional de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras**, págs. 1-10.
- PUIG, X. Y VILADOT, J. (1993):  
**Comprender los mercados de futuros**, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- QUINTAS, J.R. (1988):  
"Las Cajas de Ahorros ante la innovación financiera", **Papeles de Economía Española**, núm. 21, págs. 126-135.
- QUINTAS, J.R. (1994):  
"Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo", **Papeles de Economía Española**, núm. 58, págs. 174-190.

RAMIREZ SOBRINO, J. N. (1992):  
"El análisis cuantitativo de la economía regional: los modelos econométricos regionales", **Publicaciones ETEA, Colección Tesis Doctorales**, Córdoba.

RALA, M. N. (1994a):  
**Las relaciones banca-seguros. Una perspectiva desde el sector asegurador.** Centro de Estudios del Seguro, S.A. Madrid.

RALA, M. N. (1994b):  
"Banca-Seguros: principales motivaciones", **Actualidad Aseguradora** de 4 de julio de 1994, págs. 40-44.

RITTER, D.S. (1992):  
**La venta de servicios financieros**, Ediciones Deusto, S.A.

ROCHINA, M.E. (1993):  
**Reestructuración Empresarial en el Sector de Seguros**, trabajo de investigación del Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Valencia.

ROCHINA, M.E. (1995):  
"Probabilidad de absorción en empresas de seguros", **Revista de Economía Aplicada**, núm. 5 (vol. II), págs. 139 -149.

ROCHINA, M.E. y PICAZO, A .J. (1996):  
"Inversión exterior y reestructuración de la industria aseguradora española en el período 1986-1991", **Información Comercial Española**, núm. 755, págs. 157-168.

RODRÍGUEZ ANTON, J. M. (1989):  
**La banca en España. Un reto para 1992**, Ediciones Pirámide S. A., Madrid.

RODRÍGUEZ SÁIZ, L y OTROS (1996):  
**Manual del Sistema Financiero**, Ariel Economía, Barcelona.

ROLDAN, A. (1985):  
"Banca y Seguros", Revista **Situación**, núm. 2 págs. 83 –91.

SALAS, V. (1991):  
"La gran empresa diversificada", **Revista de Economía**, núm. 11, págs. 20-28.

SALAS, V. (1996):  
"Economía y gestión de los activos intangibles:", **Economía Industrial**, núm. 307, págs. 17-23.



SALINAS, R. y HUERTA, E. (1999):  
"Integración vertical: concepto y dimensiones. El caso de la industria manufacturera española", **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, vol. 8, núm. 2 págs. 83-100.

SANCHEZ GALLEGO, G. (1994):  
"Consideraciones sobre la implantación de la estrategia", **Alta Dirección**, núm. 176 págs. 33-39.

SANCHEZ PEREZ, M. (1997):  
**Las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización**, Universidad de Almería, servicio de publicaciones.

SANTOMERO, A.M. (1992):  
**Financial Management of Life insurance Companies. Banking and Insurance: A banking Industri Perspective**, Huebner International Series on Risk, insurance, and Economic Security.

SARRIA FERRADAS, N. (1994):  
"Las tecnologías de la información como factor de competitividad de las entidades financieras", **Papeles de Economía Española**, núm. 58, págs. 191-201

SCHULTE-NOELLE, H. (1994):  
"Los desafíos de las compañías de seguros en los años noventa", **Actualidad Aseguradora** 25 de julio de 1994, documento, págs. 21-33.

SIERRA, R. (1994a):  
"Nuevas tecnologías para el seguro", **Mercado Previsor**, núm. 21.

SIERRA, R. (1994b):  
"Innovaciones financieras.", **Mercado Previsor**, núm. 23 págs. 34-35.

SEGURA, J. (1993):  
**Teoría de la economía industrial**. Edictorial Civitas, Madrid.

SEGURA, J. (1995):  
"El sector seguros en España: situación y perspectivas", **Ponencia en Jornada sobre Seguro, Ahorro y Fiscalidad**, UNESPA.

SERRANO, A. (1993):  
"Venta cruzada de Seguros de Vida y otros productos de ahorro" en Bancassurance: la distribución de Seguros por la banca, **conferencias organizadas por el Instituto de empresa**, Madrid, 20 y 21 de octubre.

SMITH, C. W. (1992):  
"Financial Management of Life insurance Companies. Corporate Risk Management and the insurance industry ", **Huebner International, Series on Risk, insurance, and Economic Security**.

S.R.I. INTERNACIONAL, ICEA, (1992):  
**Oportunidades Estratégicas para la industria del Seguro**, Dossier.

STEVEN, L. (1996a):  
**Venta de Seguros en Oficinas Bancarias (Bancassurance). 1ª parte: Mercados y tendencias**, Recoleta Compañía Editorial, S.A.

STEVEN, L. (1996b):  
**"Venta de Seguros en Oficinas Bancarias (Bancassurance). 2ª parte: Estrategias y cifras europeas por países"**, Recoleta Compañía Editorial, S.A.

STORRIE, T. (1997a):  
"La eficiencia de la banca-seguros", **Actualidad Aseguradora**, 20 de octubre de 1997, documento, págs. 1-3.

STORRIE, T. (1997b):  
"Banca-Seguros: Situación en Europa", **Actualidad Aseguradora**, 30 de junio.

STEINHERR, A. (1991):  
"Hacia un mercado financiero único en Europa", **Papeles de Economía Española**, núm. 49, págs. 31-45.

STRATEGOR (1995):  
**Estrategia, estructura, decisión, identidad**, Biblio Empresa.

STUCKEY, J. y WHITE, D. (1997):  
"Integración vertical: oportunidades y desventajas", **Harvar Deusto Business Review**, núm. págs. 14-27.

SUÁREZ-LLANOS, C. (1988):  
"El seguro como intermediario financiero", **Hacienda Pública Española**, núm. 98, págs. 37-59.

SUÁREZ-LLANOS, C. (1991a):  
"La Europa del seguro frente a su proceso de cambio", **Boletín de Estudios Económicos**, núm. 142 (vol. XLVI), págs 119 -132.

SUÁREZ -LLANOS, C.(1991b):  
"El seguro español en una Europa en cambio", **Gerencia de Riesgos**, núm. 33 págs 5-15

SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994):  
"Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española", **Revista de Economía Aplicada**, núm. 4 (Vol. II) págs. 103 a 128.

SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1999):  
"El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica", **Papeles de Economía Española**, núm. 78-79, págs. 78-100.

SULLIVAN, T. M. (1993):  
"El punto de vista de un asegurador", **Revista Gerencia de Riesgos**, Volumen II, Núm. 1, Segundo trimestre, págs. 49-55.

SWISS BANK CORPORATION (1993):  
**Allfinaz in europe**. Swiss bank corporation.

TARDIO (1993):  
"¿Es la *bancassurance* una alternativa de éxito?" en Bancassurance: la distribución de Seguros por la banca, **conferencias organizadas por el Instituto de empresa**, Madrid, 20 y 21 de octubre.

TARRAZON RODON, M.A. y MONTLLOR I SERRATS, J. (1993):  
"Estrategias de inversión de los fondos de pensiones", **Perspectivas del Sistema Financiero**, núm. 42, págs. 44-52.

THE BANKER (1993):  
"The road to ruin", julio, págs. 68-69.

TEJERO ORTEGA, E. y JUNGE ORMAZABAL, D. (1993):  
"Problemática internacional del sector asegurador", **Información Comercial Española**, núm. 715, págs. 125-135.

TILLINGHAST –TOWERS PERRIN (1991):  
"Bank and insurance company linkages in Europe". London, **tillinghast**.

TILLINGHAST –TOWERS PERRIN (1998):  
"La industria aseguradora europea en opinión de sus altos ejecutivos", **Gerencia de Riesgos**, núm. 62, págs 9 -33.

TIRADO, F. J. (1992):  
**Comentarios a la nueva ley de mediación en seguros privados**, Centro de Estudios del Seguro.

TIROLE, J. (1990):  
"La teoría de la organización industrial, Ariel Economía, Madrid.

TRUJILLO DEL VALLE, J. A.; y OTROS (1990):  
**El sistema financiero español**, Ed. Ariel Economía, Barcelona.

UGUR, M. (1991):  
“Les stratégies de bancassurance en Europe”, **cahiers français**, núm. 252.  
Jullet-septembre.

UNESPA (Varios años):  
**Información Estadística del seguro privado**, Editorial Aseguradora S.L.

UNESPA (1998):  
“Impacto de la moneda única en el sector asegurador,” **documento de trabajo**,  
UNESPA.

URIA, S. (1992) :  
“Competir con éxito en los 90: Un punto de vista”, **Ponencia en las XXVII Jornadas de Estudios para Directores del Sector Seguros**, Lanzarote 15,16 y 17 de marzo de 1992.

VAN DEN BERGHE, L (1996) :  
“From bancassurance & assurfinance towards all finance. **international conference**, brussels, 29<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> of march 1996.

VARELA UÑA, J. (1994):  
“La potenciación de la solvencia de las compañías aseguradora en el contexto del proyecto de ley”, **ponencia presentada en II Encuentro del Sector Asegurador**, Madrid, 19 de abril de 1994.

VELARDE, J. y OTROS (1993):  
**Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa**.  
Editorial Cívitas.

VELASCO URIBARRI, J. (1994):  
“El papel de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual”, **Papeles de Economía Española**, núm. 58, págs. 202-223.

VENTURA, J. (1994):  
**Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico**, Editorial Cívitas.

VENTURA, J. (1995):  
“El análisis económico en la formulación de las estrategia empresariales”,  
**Revista Asturiana de Economía**, núm. 3, págs. 135-153.

VIEGAS DIAS, J. (1996):  
“Aumento de la eficacia de una aseguradora a través de actividades correlacionadas”, **XXXI Jornadas de Estudio para Directores del sector seguros**, ICEA, Palma de Mallorca, 19, 11, y 12 de Marzo.

VILA, A. (1993):

"Los factores clave en Bancassurance" en Bancassurance: La distribución de Seguros por la Banca, **conferencias organizadas por el Instituto de empresa**, Madrid, 20 y 21 de octubre.

VILA, A. (1993):

"Perspectivas del ramo de vida y pensiones", **separata de Perspectivas del Seguro y de la Economía para 1993, ICEA.**

VILLAR, L. (1992):

"Banca y seguros", ponencia núm. 6 en **V Seminario Internacional de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades aseguradoras**, Marbella.

VIÑALS, J. (1990):

"Coste y beneficios de la transición desde el sistema monetario europeo a la unión monetaria", **Suplementos sobre el Sistema Financiero**, núm. 29, págs. 13-21.

VIZOSO, L. J. (1993):

"La planificación estratégica de sistema y tecnología de información EN las entidades aseguradoras ", **tesis doctoral publicada en Documento núm. 157, ICEA.**

WILCOX, S.R. (1993):

" La perspectiva de los accionistas. **Revista Gerencia de Riesgos**, Volumen II, Núm. 1, Segundo trimestre, págs. 41-48.

ZALDUMBIDE, S. (1985):

"El seguro como intermediario financiero", **Situación 1985/2**, págs. 23-38.

ZOIDO, F. J. y ALVAREZ M. A. (1991):

"Los fondos de pensiones: situación actual y futuro", **Papeles de Economía Española**, núm. 49, págs. 168-176.

