

## EL FENÓMENO DE LA BANCASEGUROS DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

M<sup>a</sup> José Pinillos Costa y M<sup>a</sup> Luz Martín Peña(\*)

### 1. INTRODUCCIÓN

El término bancaseguros se ha venido utilizando para describir la venta de seguros a través de las redes de sucursales de bancos y cajas de ahorros. La penetración de éstos en el ámbito asegurador es un fenómeno que comenzó en la década de los ochenta y que, según su evolución, se perfila como cada vez más consolidado; de hecho, es el canal de distribución que más está creciendo en los últimos años.

Resulta relevante destacar que las actividades bancaria y aseguradora han estado separadas tradicionalmente, incluso desde el punto de vista legislativo. Así, en España, no se permitía la entrada de bancos como distribuidores de seguros, lo más que podían era actuar a través de corredurías. Será con la Ley de Mediación en Seguros Privados de 1992 cuando, con el concepto "agente persona jurídica", se posibilite tal situación.

Entre las causas que motivan la aparición del fenómeno arriba indicado, se pueden diferenciar causas económicas, sociales y tecnológicas. La inflación y las tasas de desempleo, unidas al hecho de empezar a cuestionarse la viabilidad del Estado del bienestar, llevan a los individuos a preocuparse más ante los riesgos y a protegerse mediante la búsqueda de diferentes productos financieros. Éstos son cada vez más variados y sofisticados, apoyados precisamente por los avances en la innovación tecnológica. Todo ello propicia el desarrollo de los mercados financieros y, en este escenario, las transformaciones en el ámbito de las entidades financieras, bancos, cajas de ahorro y aseguradoras.

Los términos que se vienen utilizando para

describir las relaciones entre bancos y aseguradoras son:

- *bancassurance*, distribución de seguros por la banca y cajas de ahorros;
- *allfinanz*, ofrecer conjuntamente una gama completa de productos financieros;
- *assurfinance*, distribución de productos financieros por la red de distribución de una compañía de seguros.

El concepto que se utilizará en este trabajo se corresponde con el primero citado, ya denominado con anterioridad bancaseguros. Desde la perspectiva que se plantea, hay que destacar que las diferencias entre bancos y cajas de ahorros, a efectos de las actividades que desarrollan, están desapareciendo; la eliminación de las restricciones legales está borrando su diversidad, y hoy puede entenderse que operan en los mismos negocios.

### 2. EL FENÓMENO DE LA BANCASEGUROS EN ESPAÑA

La bancaseguros constituye un elemento clave en la estrategia de muchas entidades financieras. Algunas de las razones que justifican este fenómeno son el cambio del marco regulador, la modificación de las preferencias de ahorro de los clientes ante el aumento de la renta disponible, la mayor competencia en los mercados financieros y la desregulación de éstos; otras razones están relacionadas con la reducción del beneficio generado por la actividad bancaria tradicional, el exceso de personal bancario y la necesidad de hacer un mayor uso de la costosa red de sucursales que las entidades de crédito suelen mantener, así como del volumen de información disponible sobre los

clientes. Los bancos y cajas de ahorros tienen la ventaja de disponer de mayor información sobre el cliente que las aseguradoras tradicionales. Tienen detalles sobre la capacidad económica (domiciliación bancaria de nóminas, saldos medios...), el comportamiento de compra de los clientes (utilización de tarjetas de crédito con cargo a las cuentas bancarias, créditos al consumo que les hayan podido conceder...), y les es posible vigilar sus hábitos de compra, así como identificar los productos que les resulten más aconsejables y medir el riesgo más efectivamente.

En un estudio realizado por INESE (1996), se jerarquizaron los motivos que llevaban a las aseguradoras a desarrollar la estrategia de bancaseguros, resultando ser éstos los siguientes: formar parte de un grupo ligado a un banco, relación privilegiada con el público, optimización de los costes de distribución, buena imagen de los bancos, disfrutar de la base de clientes del banco, aumentar el volumen de negocio, mejor conocimiento del cliente, mejor preparación para vender seguros de vida ahorro, relación más personalizada, mayor facilidad para hacer publicidad.

La Ley obliga, excepto en determinados supuestos, a la especialización del ramo de vida en una entidad específica, mientras que el resto de los ramos, incluidos en la clasificación como de no vida, pueden practicarse desde una misma entidad. El seguro de vida presenta ciertas similitudes con la actividad bancaria tradicional, al menos en lo que respecta a la determinación de los montantes de capitalización. El seguro no vida, que incluye, entre otros, los seguros de incendios, transportes, crédito, hogar..., requiere una evaluación técnica más alejada de la actividad financiera desarrollada por bancos y cajas.

Además de esta segmentación clásica, atendiendo al tipo producto (seguro vida o seguro no vida), se puede segmentar con base en el tipo de cliente, distinguiéndose los seguros personales (*masa*) de los de empresas (*instituciones*). Esta tipología (Martínez, 1994: 27) origina nuevos retos competitivos, al tratarse de productos y ofertas diversificados en función del tipo de cliente, y no según los ramos definidos por la normativa legal o por la práctica aseguradora.

La distribución es un factor clave a la hora de determinar la ventaja competitiva en los servicios financieros personales. Los clientes potenciales tienden a visitar las sucursales bancarias con mayor frecuencia que aquella con la que son visitados por los agentes de seguros, aumentando la oportunidad de realizar una venta.

Respecto al modo de distribución, según se recoge en el análisis realizado por el INESE (1996) para el sector asegurador español, los productos de seguros que mejor se adaptan a la distribución a través de entidades bancarias son los planes de pensión/jubilación (88,89 por 100) y los seguros de vida y ahorro (81,48 por 100) y vida (74,07 por 100). Después de éstos, los productos que son preferencialmente distribuidos a través de entidades bancarias son los seguros multirriesgo hogar (65,38 por 100) y de accidentes personales (46,15 por 100). Los seguros de multirriesgo hogar reúnen en un mismo producto un conjunto de seguros: incendio, accidentes personales, responsabilidad civil. Los seguros que se consideran menos convenientes para la distribución bancaria son los riesgos industriales (69,23 por 100) y de responsabilidad civil (61,54 por 100). Estos seguros necesitan una asistencia postventa y una relación con el cliente que difícilmente los bancos pueden garantizar; cuando se producen siniestros, las entidades bancarias implicadas en el negocio remiten los clientes a las aseguradoras, lo que de alguna forma puede ocasionar problemas a las dos entidades. El seguro industrial necesita peritos y personal técnico del que los bancos no disponen y presenta dificultades que requieren personal especializado tanto para la venta como para cuando ocurre el siniestro y hay que proceder a su regulación. Los productos que suscitan dudas, respecto a su distribución a través de bancos o cajas, son multirriesgo del comercio, automóvil, asistencia sanitaria-enfermedad, y decesos y entierros.

La distribución en España se practica fundamentalmente a través de agentes de seguros(1). Según datos de ICEA(2) en 1996 casi la mitad del negocio asegurador estaba en manos de los agentes de seguros, con un 42,3 por 100 del total de primas y un 60,6 por 100 del total de pólizas, seguidos de la venta realizada en bancos y cajas. Y, según la misma fuente, la cuota de mercado por canales para el año 1996

indicaba que la red banco/caja es el principal medio de distribución de los seguros del ramo vida, superando a los agentes, que es el segundo canal que le sigue en importancia. En cuanto a la nueva producción, el canal bancario es el preferido cuando se trata de adquirir una póliza de vida. Los corredores tienen gran participación en el ramo de seguros industriales.

España tiene la mayor densidad bancaria de toda Europa, con cerca de 30.000 puntos de venta. El mercado bancario se considera un mercado saturado, mientras que el mercado asegurador se encuentra en expansión, lo que origina grandes oportunidades, sobre todo en el ramo vida. Sin embargo, hay que resaltar que el éxito de la estrategia de bancaseguros exige que se capte en la empresa "dinero nuevo" de los viejos clientes, y que no se produzca un efecto de sustitución de unos productos por otros.

En la actualidad, otra de las formas de distribución que más se está desarrollando es la del agente financiero o delegado bancario, figura reconocida legalmente desde 1995. Los agentes financieros nacieron con la idea de generar negocio en localidades en las que la entidad bancaria carece de representación, y también para servir de apoyo a oficinas locales. El agente puede negociar o formalizar operaciones financieras; el objetivo es colocar productos de pasivo y de activo relativamente sencillos, que exijan poco asesoramiento. Constituye una forma de crecimiento sin costes de implantación(3) y, al mismo tiempo, permite mantener un contacto estrecho con la clientela.

### 3. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

La forma en que las entidades bancarias y las cajas de ahorros deciden entrar en el sector se puede concretar en alguna de las siguientes opciones: crear su propia aseguradora; comprar o fusionarse con una aseguradora ya existente y reorientar la distribución a través de la red de sucursales bancarias, o establecer algún tipo de acuerdo de colaboración o alianza, que puede consistir, por ejemplo, en un acuerdo de distribución o en una *joint-venture* con una aseguradora establecida.

La primera modalidad la creación de su

propia aseguradora se apoya, como ya ha sido comentado, en la ventaja que supone para bancos y cajas el disponer de elevados niveles de información sobre los clientes y el contacto frecuente con éstos, así como la amplia cobertura geográfica de sus sucursales u oficinas. Esta modalidad se adopta fundamentalmente en el ramo vida, donde es más efectivo el método de distribución descrito, y se evitan los problemas y riesgos asociados a los seguros no vida.

Con el crecimiento externo –mediante fusiones o adquisiciones– se persiguen los mismos objetivos que los descritos para el crecimiento interno, aunque con la fusión se plantea la dificultad de tener que integrar dos culturas, que en el caso de las entidades bancarias y las aseguradoras son muy distintas; en éstas últimas, por ejemplo, la iniciativa suele estar muy valorada y considerarse un factor determinante del éxito.

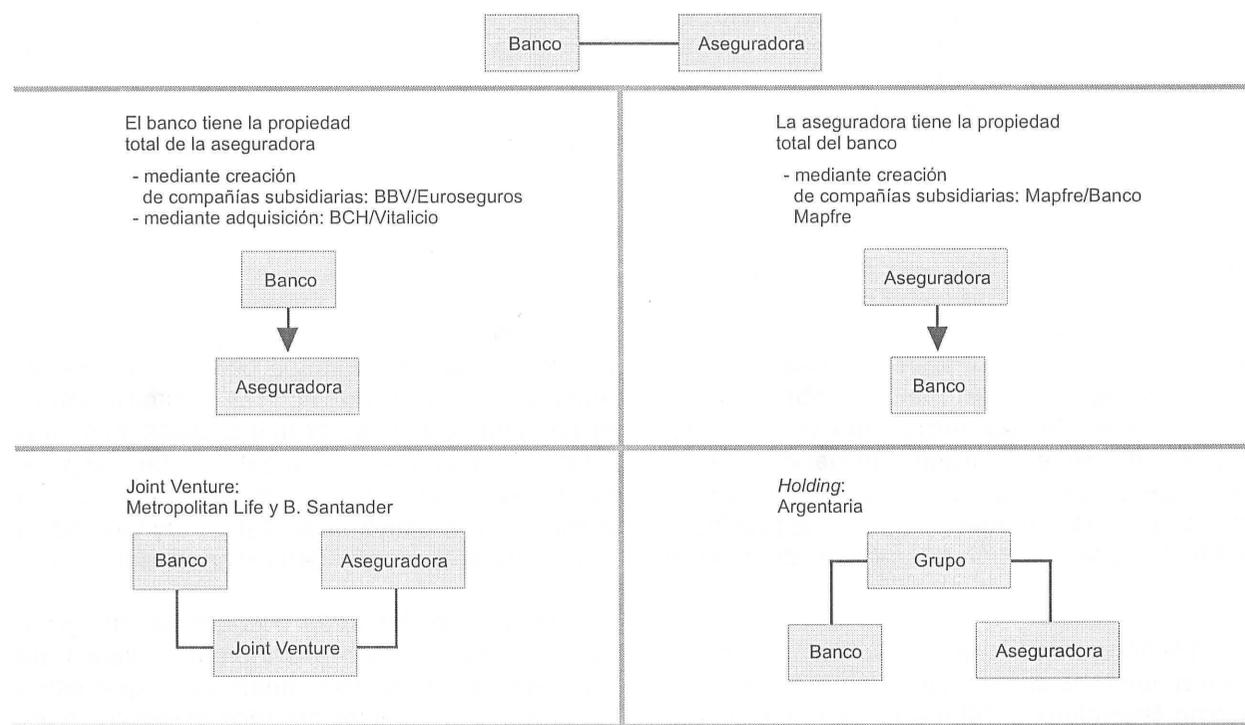
Finalmente, los acuerdos con las aseguradoras presentan como principal ventaja para los bancos y entidades financieras que éstos no tienen que realizar grandes inversiones, en términos de tiempo y capital, al intentar una operación en la industria en la que es necesario disponer de conocimientos específicos y experiencia, que aportarán las entidades aseguradoras. Para las entidades aseguradoras, esta última modalidad de acuerdo, les permite el acceso al atractivo canal de distribución que constituyen las redes de sucursales bancarias.

Los acuerdos pueden realizarse entre entidades (bancos o cajas y aseguradoras) de un mismo país o entre socios de distinta procedencia. Respecto del segundo tipo de alianzas las *no domésticas* puede observarse que ésta es una de las fórmulas que han seguido las grandes aseguradoras europeas para introducirse en el mercado español en el ramo vida, en el que apenas tenían participación, a diferencia de los ramos de seguros de automóviles, salud y multirriesgos donde aquélla era mayor.

Un esquema de la tipología de las relaciones entre entidades bancarias y aseguradoras (ya descritas) se recoge en el cuadro 1.

Estas relaciones adoptan las siguientes proporciones (INESE, 1996): en un 41,54 por 100, el banco controla el total de las acciones de la compañía de seguros; en un 19,35 por 100,

CUADRO 1  
ACUERDO DE DISTRIBUCIÓN



únicamente existe un acuerdo comercial entre ambos; en un 16,13 Por 100, el banco participa mayoritariamente en el capital de la compañía de seguros; en un 6,45 por 100, la aseguradora participa minoritariamente en el capital del banco; y en un 3,23 por 100, la aseguradora participa mayoritariamente en el capital del banco. Por otra parte, también hay que destacar que estas relaciones entre entidades bancarias y aseguradoras no siempre son simples; es bastante habitual que se combinen distintas modalidades de las identificadas y que se produzcan cruces accionariales de diversa naturaleza.

Las compañías de seguros han mantenido tradicionalmente una pobre relación con bancos, pero, en parte como consecuencia de la liberalización del sector, esta situación ha cambiado. En el cuadro 2 se mencionan algunas de estas vinculaciones.

Las principales aseguradoras extranjeras han entrado en el seguro de vida del mercado español mediante alianzas con bancos y cajas, como lo demuestran los acuerdos entre el BCH y la aseguradora italiana Generali, o el Banco Bilbao Vizcaya y AXA, o Banesto y AGF. Como

resultado del acuerdo entre la aseguradora francesa AGF y Banesto, se creó una *joint-venture* denominada Banesto Seguros— para vender seguros, tanto de vida como no vida, a través del banco. En 1992, La Caixa llegó al acuerdo con Fortis (grupo Belga-Alemania) de crear un *holding* —CAIFOR— con una participación igualitaria del 50 por 100. CAIFOR, tiene por su parte el 80 por 100 de las acciones de Vida Caixa y de Segur Caixa (no vida). La Caixa mantiene una participación del 20 por 100 en Vida Caixa mientras que Fortis tiene el 20 por 100 de Segur Caixa. Otras cajas de ahorros distribuyen productos del Grupo Caser.

La relación entre la aseguradora alemana Allianz y el Banco Popular se remonta a 1988, fecha en que constituyeron Eurovida, con una participación del 50 por 100. En la actualidad, la relación se ha ampliado y Allianz se ha convertido en el principal accionista del banco —posee el 5,25 por 100 directamente y el 3,04 por 100 a través del Hypobank y del Bayerische, entidades ligadas a la aseguradora—. El éxito de la alianza les ha permitido firmar otros acuerdos para aumentar su relación comercial mediante la utilización de la red comercial de Allianz para vender productos del Popular. El

CUADRO 2

Entidades	Grupo bancario
ASEVAL.....	Pertenece a Bancaja
Athena.....	Pequeña participación en Fibank, en el que vende vida
Bankpyme Vida.....	Pertenece al Banco de la Pequeña y Mediana Empresa (Bankpyme)
Barclays Vida y Pensiones.....	Pertenece al Barclays Bank
Biharco Vida.....	Pertenece a las cajas de Bilbao Vizcaya/Guipúzcoa/Vitoria y Alava
Caja Salud	
Caja Madrid Vida	
Caja Madrid Seguros Generales.....	Pertenecen a Caja de Madrid
Castilla La Mancha Vida.....	Pertenece a Caja Castilla La Mancha
Catalonia Vida.....	Pertenece a Caja de Terrasa
CEP Vida/CEP Generales.....	Pertenece a Caja del Penedés
CES Vida.....	Pertenece a Caja de Sabadell
DB Vida.....	Propiedad de Deutsche Bank
Estalvida.....	Pertenece a Caja de Tarragona
Hércules/Caja Postal Vida.....	Pertenecen a Argentaria, en cuya red de bancos distribuyen sus productos
Lagun Aro Vida	
Lagun Aro Diversos.....	Corporación Financiera Mondragón
Línea Directa Aseguradora.....	Bankinter controla el 50 por 100
Bankinter Vida.....	Bankinter controla el 100 por 100
Mediterráneo Vida.....	Pertenece a Caja de Ahorros del Mediterráneo
Sa Nostra Vida.....	Pertenece a Caja de Baleares
Seguros Navarra.....	Propiedad de Caja de Navarra
Unicorp.....	Controlada por Unicaja
Unión del Duero Vida	
Unión del Duero Seguros Generales.....	Pertenece a Caja Duero
Winterthur.....	Tenía una pequeña participación en Abbey Bank

Fuente: *Actualidad Aseguradora*, 24 de julio de 1995, pp: 20-24.

acuerdo especifica que el banco no venderá seguros a los clientes de Allianz, aunque estén ligados a los productos bancarios. El objetivo del banco es aumentar su base de clientes, y aunque actualmente cuenta con 300 agentes, su intención es agregar los alrededor de 1.000 agentes de la aseguradora. Allianz, por su parte, se propone exportar a Europa el modelo de bancaseguros.

En el cuadro 3 se presentan los porcentajes de participación y las interrelaciones para algunos de los principales bancos o cajas españolas y entidades aseguradoras españolas y extranjeras.

También el fenómeno de la bancaseguros se ha originado por la creación, por parte de las entidades financieras, de sus propias aseguradoras. El BBV creó su propia aseguradora en el ramo vida, Euroseguros. Asimismo, las mayores cajas de ahorros (Caja Madrid y La Caixa) han creado sus propias organizaciones de bancaseguros.

Hay que resaltar que lo que en muchas oca-

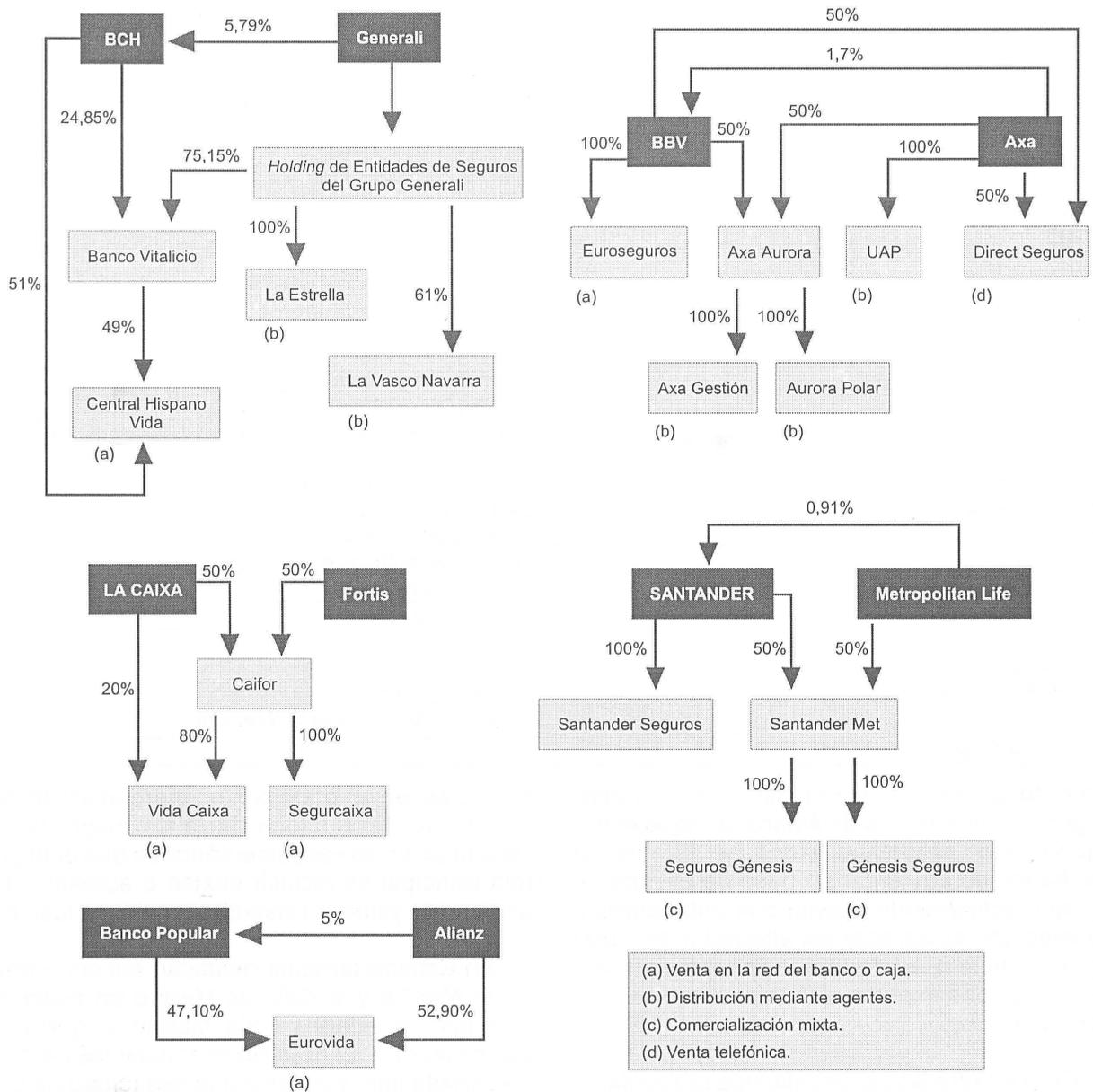
siones es, en un principio, un mero acuerdo de distribución evoluciona hacia un mayor nivel de compromiso –argumentándose que el objetivo principal es reducir costes o aumentar la eficiencia– y puede desembocar en una fusión.

En España también destacan los acuerdos entre Mapfre y la Caja de Madrid en relación con las sociedades Caja Madrid Seguros y banco Mapfre. El objetivo es 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.

Los acuerdos de distribución entre bancos o cajas y aseguradoras de un mismo país suelen darse acompañados de cruces de participaciones, y tienden a convertirse en otros compromisos mayores. Si lo más relevante en una primera etapa es la distribución, en una segunda fase lo importante es reducir costes y, finalmente, aumentar la eficiencia como efecto de un tamaño mayor y de la posibilidad de la gestión conjunta de sus activos.

La estructura del sector asegurador en Es-

CUADRO 3



Fuente: Expansión, 16 de junio de 1997.

pañña se configura como sigue: un número importante de compañías aseguradoras están controladas por bancos, pero también otro gran número de aseguradoras importantes mantienen su independencia (Catalana Occidente, Santa Lucía). Se ha producido la entrada de aseguradoras extranjeras en el mercado, tales como Winterthur, Allianz, Aegon, UAP, Zurich, Norwich (a través de Plus Ultra) y BUPA (a través de Sanitas). Además de estos grandes partícipes, existe un número elevado de pe-

queñas compañías aseguradoras españolas que deberán redefinir su estrategia de cara al futuro, y esto probablemente deberá hacerse a través de una estrategia de especialización en determinadas líneas de negocio o regiones geográficas, o mediante fusiones con otras compañías. Según Leach (1993, pág.107) la alternativa a estas soluciones, casi con seguridad, conducirá a reducir su participación en el mercado y su nivel de rentabilidad, porque las economías de escala que pueden obtener las

empresas con mayor cuota de mercado y con mayores recursos hará a éstas más competitivas y terminará desplazando a aquéllas paulatinamente.

Por otra parte, conviene recordar –siguiendo a Díaz, Durández, Iranzo, *et al.* (1997, págs 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.

El aumento de la competencia se dará tanto entre compañías de seguros que operan en España como en el ámbito de la competencia real dentro del espacio económico europeo, al operar todos ellos en una moneda común. Así ha ocurrido con el “régimen de libre prestación de servicios”, regulado por las directivas comunitarias, que ya intensificó la competencia en el sector asegurador español, sobre todo en el conjunto de aseguradoras que cubren los riesgos del segmento que integran las grandes empresas. La libre prestación de servicios redujo las barreras que dificultaban la cesión de estos riesgos a compañías extranjeras, que ya tenían un porcentaje muy significativo en este segmento.

Con la introducción del euro, se espera que el aumento de la competencia de las aseguradoras que se dirigen al segmento integrado por particulares y PYME sea mayor que en aquellas aseguradoras que cubren los riesgos del segmento constituido por grandes empresas, dado que –como ya ha sido comentado– la mayoría de estos seguros han sido contratados con aseguradoras extranjeras. Los riesgos de particulares y PYME son cubiertos hasta ahora por aseguradoras españolas fundamentalmente, pero el euro permitirá que el consumidor reciba ofertas de seguros en una sola moneda (euros), con lo que podrá contrastar los precios y las coberturas ofrecidos por las distintas compañías, comparándolas con las de su compañía habitual.

El incremento de la competencia será mayor en el ramo vida, dado que sus características hacen que la posibilidad de contrastar ofertas sea sencilla. Sin embargo, en aquellos riesgos

en los que el servicio postventa es importante y los costes de instalación y gestión de la red para prestar dicho servicio son altos, aunque la moneda única facilite la comparación de precios, son muchos los aseguradores que creen que la competencia intracomunitaria vía libre prestación del servicio será muy lenta, dada la mayor necesidad del asegurado de estar cerca de los aseguradores. Aunque también es cierto que el desarrollo de otros canales alternativos, como el telefónico, acompañado de una reducción de sus tarifas, puede incrementar la competencia intracomunitaria(4).

El incremento de la competencia traerá precios de cobertura de seguros más ajustados y, por tanto, menores márgenes para las compañías, y ello impulsará un proceso de concentración del sector dentro del espacio económico europeo. Para obtener el mismo beneficio, se necesitará un mayor volumen de negocio, lo que incrementará el tamaño mínimo eficiente de las compañías y favorecerá la concentración.

Parece que las aseguradoras extranjeras han asimilado la situación que el entorno del euro supondrá, y han optado por las fusiones, lo que indudablemente repercute en España. Al menos cuatro grupos tienen en marcha fusiones. Todas son producto de compras recientes o de acuerdos de sus casas matrices, exceptuando la OPA de Generali sobre AGF. La unión de Axa–UAP ha originado la fusión de sus cuatro filiales españolas: Axa gestión, Aurora polar, Aurora Vida, y UAP. Eagle Star, del grupo británico BAT, compró La Suiza e inició la concentración. BAT y Zurich han acordado la fusión de su división financiera en todo el mundo. Estos hechos han llevado a la existencia de grandes grupos y han definido un nuevo entorno competitivo en el que las aseguradoras españolas han de actuar, hasta el punto de que si el seguro español se fusionara en una entidad, tan sólo ocuparía el tercer lugar en el *ranking* europeo de primas, con 3,7 billones de pesetas, detrás de Axa–UAP (7 billones) y Allianz (6,8 billones).

Estos datos evidencian la falta de tamaño del sector asegurador español que deberá competir con los gigantes europeos. No obstante, el sentir general es que la Unión Europea traerá mayor competencia en los seguros de las grandes empresas, pero no en los de particulares. Las empresas españolas no han com-

petido en riesgos industriales internacionales, y la estrategia para las compañías españolas es la especialización en particulares y PYME. En general, el empresario de seguros español percibe que "el entorno internacional no representa verdaderas oportunidades estratégicas y más bien es visto como amenaza de entrada de compañías con infraestructura y procedimientos contrastados internacionalmente" (Martínez, 1994, pág. 233).

En este marco, el comportamiento de las aseguradoras españolas ha sido estudiado empleando el concepto de grupo estratégico(5). Las aseguradoras españolas en el periodo 1980-1991 siguieron, según indica Martínez (1994), en su estudio del sector(6), principalmente dos estrategias: una caracterizada fundamentalmente por su tendencia a la diversificación y la otra orientada a la especialización. La estrategia de diversificación presentaba un *mix* de ramos más equilibrado que la estrategia de especialización, que se concentraba sobre todo en el ramo de automóviles. Al estudiar las estructuras organizativas de las empresas que seguían cada una de las estrategias, observa que una mayor divisionalización territorial está unida a empresas más diversificadas y complejas.

En nuestro estudio sobre el sector asegurador español (Pinillos y Martín, 1998), referido al periodo 1991-1995, observamos cuatro estrategias estables(7): *vida-bancaseguros*, *vida*, *no vida* y *otras*.

En todas ellas existe una orientación a los seguros personales, es decir, se dirigen a personas, por contraposición a aquellos otros seguros que se orientan a empresas (o industrias). Esta tendencia es claramente significativa en la estrategia *vida-bancaseguros*, y constituye una de las características claves del comportamiento de las entidades que integran este grupo.

Las estrategias *no vida* y *otras* cubren principalmente riesgos no vida. Se mantiene en ambas un número de empleados por oficina inferior a la media del sector. El tamaño no es un factor determinante de estas estrategias: empresas con un volumen de primas superior a la media del sector compiten con entidades con un tamaño inferior a la media, siendo prácticamente igual el porcentaje de unas y otras. Estas dos estrategias *-no vida* y *otras-* difieren en cuanto que el nivel de

gastos es mayor que el nivel medio en la estrategia *otras* y, por el contrario, es inferior al nivel medio en la estrategia *no vida*. También presentan distintos niveles de cobertura: en la estrategia *no vida* es inferior a la media del sector y en la estrategia *otras* es superior.

La estrategia *vida-bancaseguros* describe el comportamiento de las aseguradoras que se dirigen al ramo vida y que mantienen algún tipo de vínculo con bancos o cajas. En el grupo *vida* se incluyen aquellas entidades que se orientan al ramo vida y no aparecen, en la mayoría de los casos, vinculadas a cajas o bancos; es decir, se trata de aseguradoras que adoptan un sistema de distribución tradicional, mediante agentes o corredores. Esto determina que en *vida-bancaseguros* el número de empleados por oficina sea mayor que la media del sector, a diferencia de la estrategia *vida*, con un porcentaje de empleados por oficina inferior. En las estrategias *vida-bancaseguros* y *vida*, el nivel de diversificación es bajo. Los costes de producción en la estrategia *vida-bancaseguros* tienden a ser superiores a la media del sector, situación contraria a la que se observaba en la estrategia *vida*, cuyo nivel de gastos es inferior, pudiéndose describir la actividad de las entidades que forman el grupo *vida* como generadoras de una producción más eficiente. No obstante, hay que resaltar que si bien en 1991 tan sólo seis entidades integraban el grupo *vida-bancaseguros* y éstas representaban el 4,47 por 100 de las aseguradoras del sector, sin embargo, en 1995 el grupo estaba integrado por cuarenta aseguradoras, que representaban el 24,39 por 100 del total de aseguradoras del sector. Estos hechos muestran la tendencia de las aseguradoras por lograr llegar al mayor número de clientes, buscando formas de distribución alternativas a las tradicionales, aunque éstas todavía no les han permitido reducir sus costes de gestión.

En general, y para todos los grupos estratégicos identificados, podemos afirmar que el tamaño de las entidades, medido por el volumen de primas, no es un factor determinante de la estrategia. Empresas grandes y pequeñas integran cada grupo en un porcentaje aproximadamente similar.

El estudio de las variables de resultados no ha permitido observar diferencias significativas entre grupos. Es decir, no es posible identificar

una estrategia con la que se consigan resultados significativamente diferentes. Esto es, el tamaño de una aseguradora no es signo vinculante de calidad, tipo de estrategia y rentabilidad de su actividad.

Las cifras anteriores muestran el importante crecimiento en el número de aseguradoras que mantienen relaciones con bancos o cajas, y que han adoptado una estrategia de bancaseguros. Desde una perspectiva teórica, cuando en un sector se identifican grupos de entidades que siguen una misma estrategia, se suelen desarrollar barreras que obstaculizan el cambio de grupo, ya sean economías de escala, diferenciación del producto, intensidad en capital, ventajas en costes, patentes u otras. Además, la incertidumbre respecto al resultado de las decisiones y la dificultad para conocer e imitar todas las operaciones actúan como *mecanismos de aislamiento* y constituyen las principales barreras a la movilidad.

#### 4. CONCLUSIONES

El crecimiento experimentado por el sector en los últimos años, unido a sus expectativas de crecimiento –ya que las tasas de penetración y de densidad son inferiores a las de la CEE y OCDE–, ofrece oportunidades de negocio atrayendo, incluso, a nuevos competidores con otros canales de distribución, como, por ejemplo, los grandes almacenes.

A su vez, el cambio del marco regulador y el mayor nivel de apertura facilita el cambio de estrategia, no apareciendo barreras significativas para el cambio de una estrategia a otra por parte de las entidades que operan en el sector.

Los cambios en el sector bancario y asegurador en Europa responden a varios factores, pero es evidente que sus protagonistas quieren mejorar su posicionamiento ante lo que resulta un cambio sustancial en el mapa competitivo del sector.

En el análisis del comportamiento de las entidades que configuran el sector, se descubren cambios en las estrategias de desarrollo, y estos cambios pueden fundamentarse en las razones ya referidas –como es la liberalización de los mercados, lo que conduce a la internalización de las empresas, que deben consolidar su posición

en un mercado que no es el propio– y en el efecto del euro. La moneda única provocará un aumento de la competencia bastante fuerte en productos fácilmente transportables o en los servicios en los que la localización de la oferta y la demanda pierde relevancia. También producirá cambios en la estrategia el desarrollo creciente de las tecnologías de la información, que permiten utilizar y gestionar bases de datos con información sobre clientes de una manera más efectiva que en el pasado, pudiendo compartir información sobre clientes y ofrecer ventas cruzadas de diversos productos a los mismos clientes.

La forma de afrontar estos cambios es mediante fusiones o adquisiciones, o bien mediante algún tipo de acuerdo, y aunque el objetivo último que se persigue, en cualquier caso, es crear valor, con frecuencia la razón que se argumenta es la reducción de los gastos, logro de economías de escala o compartir recursos.

El mercado español se considera con buenas perspectivas de crecimiento, y ello hace que resulte atractivo para la entrada de compañías extranjeras, y la presencia de éstas produce un aumento de la competencia en el sector. Este aumento de la competencia lleva a las empresas a introducir cambios, por ejemplo, en los canales de distribución, buscando nuevas oportunidades estratégicas. Un buen ejemplo es el fenómeno de la bancaseguros, en el que se utiliza la amplia red de sucursales de bancos y cajas repartidas por todo el territorio.

En el futuro, será indispensable, como ya se viene produciendo, buscar la satisfacción del cliente junto con la calidad y eficiencia, y tratar de compensar la disminución de los márgenes de beneficio por la vía de la mejora en la gestión de las inversiones.

En suma, y por todo lo expuesto, se tenderá a organizaciones flexibles con sistemas de control adecuados.

Las oportunidades para el sector asegurador español se vinculan al cumplimiento de las siguientes prácticas: en primer lugar, optimizar la gestión de la cartera de pólizas, seleccionando éstas adecuadamente sin perder cuota de mercado; en segundo lugar, 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 éstos. Así como la búsqueda de nuevas estrategias innovadoras que permitan reducir costes, aumentar los ingresos, compartir recursos y, en definitiva, crear valor.

## NOTAS

(\* Universidad Rey Juan Carlos.

(1) Los canales identificados se describen como sigue:

— *Agentes de seguros*, son aquellas personas que ejercen la actividad de mediación profesionalmente. Están vinculados a una entidad aseguradora por medio de un contrato mercantil.

— *Corredores de seguros*, son aquellas personas que realizan su actividad de mediación sin estar vinculados a una entidad aseguradora con exclusividad.

— *Bancos y cajas*, comprende la actividad que se canaliza a través de la venta en las oficinas de la propia entidad.

— *Oficinas de la entidad*, comprende la distribución que se realiza a través de la venta en las oficinas de la propia entidad de seguros.

— *Marketing directo*, recoge las ventas que se efectúan por cualquier sistema de marketing directo (*mailing*, teléfono, correo, etcétera).

(2) ICEA, *Estadística sobre canales de distribución*, año 1996. Informe N°699 –Octubre 1997.

(3) Según declaraciones del Director General Comercial del Banco Central Hispano a *Expansión* (20 de octubre de 1997), "Una sucursal, como mínimo, supone unos trece millones de gastos fijos, más el importe de los salarios de dos empleados".

(4) Leach. (1997) reconoció, sin embargo, que "la resistencia del consumidor a la tele-venta de seguros, en especial en los países del Sur de Europa, como Italia y España, puede significar que pasarán muchos años antes de que la tele-venta se convierta en un canal de distribución masivo para los productos de seguros".

(5) En 1972, Hunt empleó la expresión "grupo estratégico" para referirse a las empresas de un sector que siguen estrategias similares. En la identificación de grupos estratégicos se han desarrollado dos metodologías. La primera consiste en reconocer los grupos a priori, basándose en el conocimiento del sector que tenga el investigador o el directivo que realice el análisis, para lo cual se utilizan una o pocas dimensiones estratégicas y se confirman o rechazan con posterioridad las hipótesis planteadas (Hunt, 1972; Espitia, Polo y Salas, 1991). La segunda consiste en determinar los grupos desde un conjunto de variables más o menos numerosas (Hergert, 1987; Hatten y Schendel, 1977) que definen las dimensiones estratégicas, y después —mediante análisis estadístico— reconocer las empresas con estrategias de actuación comunes, describiendo el comportamiento de los grupos una vez identificados éstos; es decir, no se realizan hipótesis a priori sobre el tipo de estrategia.

(6) Martínez parte de la descripción de las posibles estrategias a priori. Después, apoyándose en las opiniones de altos directivos del sector, identifica las empresas que más se ajustan a cada una de esas posibles estrategias y que el análisis estadístico permite reconocer como grupo estratégico.

(7) Las estrategias se identificaron a posteriori. A partir de una serie de variables que mostraban la orientación del seguro (industrial o masa), el grado de diversificación, el tamaño de la

entidad...etc., así como otras que informaban acerca del uso de recursos (protección vía reaseguro, política de inversiones...etc.), y otras que reflejaban los resultados conseguidos por cada una de las entidades (equilibrio técnico, rentabilidad económica, rentabilidad financiera... etcétera).

## BIBLIOGRAFÍA

- CASTELLÓ, E. (1996), "Dirección y organización de entidades financieras", ESIC, Madrid, *Management Journal*, vol. 14, págs. 47–59.
- DE LA FUENTE, J.M.; AZOFRA, V.; HERNAN GÓMEZ, J.; GUTIERREZ, J., DE ANDRÉS, P. (1995), "Análisis del comportamiento estratégico de las instituciones financieras españolas, 1987–1991". Fundación FIES, *Documentos de trabajo*, núm. 117.
- DÍAZ, N.; DURÁNDEZ, A.; IRANZO, J.E.; LÓPEZ, J.L.; PALAO, J.L., y SÁNCHEZ-RICO, A. (coordinadores) (1997), *Los efectos del euro en los sectores productivos españoles*, Arthur Andersen e Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- ESPITIA, M.A.; POLO, Y., y SALAS, V. (1991), "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español", *Información Comercial Española*, nº 690, febrero, págs. 189–212.
- FIEGENBAUN, A., y THOMAS, H. (1990), "Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970–84", *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 197–215.
- (1995), "Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 461–476.
- GRIMA, J.D., y TENA, J. (1991), *Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial*, 3ª ed. Hispano Europea, Barcelona.
- HATTEN, K.J., SCHENDEL, D.E. (1977), "Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry", *The Journal of Industrial Economics*, nº 26, págs. 97–113.
- HATTEN, K.J., SCHENDEL, D.E. y COOPER, A.C. (1978), "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952–1971", *Academy of Management Journal*, vol. 21, págs. 592–610.
- HERGERT, M. (1987), "Causes and consequences of strategic grouping in U.S. manufacturing industries", *International Studies of Management and Organization*, nº 18(1), págs. 26–49.
- HUNT, M. (1972), *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960–1970*, tesis doctoral, Harvard University.
- INESE (1996), *Informe especial de investigación de banca-seguros: La distribución bancaria*. INESE, Madrid.
- LEACH, A. (1993), *European Bancassurance. Problems and Prospects to 2000*, Financial Times Business Information, Londres.
- (1997), "Ventas de seguros por teléfono. Beneficios e inconvenientes", en *XXXII Jornadas de estudio para directores del sector seguros*, ICEA, documento nº 169, abril 1997.
- LECEA, A. de (1991), "Los sectores de la banca y del seguro españoles ante el mercado único", *Información Comercial Española*, núm. 690, págs. 33–50.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1994), *Organización y estrategia en la empresa aseguradora en España*, Ed. Mapfre, Madrid.
- PINILLOS, M.J., y MARTÍN, M.L. (1998), "Grupos estratégicos en el sector asegurador, 1991–1995: el impacto de la bancaseguros", Fundación FIES, *Documentos de trabajo*, núm. 140.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.
- RALA ESPARTERIRO, M. (1994), *Las relaciones banca-seguros*, Centro de Estudios del Seguro, S.A., Madrid.