

Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Económicas



Maestría en Administración de Empresas

Mención en Finanzas de Empresas

El fenómeno de bancassurance: factores claves y estrategias
aplicables.

El caso del Grupo Sancor Seguros

Santa Fe - 2019

Maestrando: Lic. Horacio Daniel Bobbio

Director: Dr. Juan Carlos Alonso

Agradecimientos

A María Victoria, por su apoyo, empuje y acompañamiento en estos largos meses, por compartir, cultivar y contagiar la vocación de la superación y las ganas de aprender y crecer todo el tiempo, y, principalmente, por ser la acreedora mayoritaria de las horas asignadas a este trabajo.

A mi familia, por impulsarme en todo momento a dedicar esfuerzo y tiempo en mi formación, por demostrarme con el ejemplo que todo sacrificio tiene su recompensa.

A Juan Carlos, por sus invaluable aportes y dedicación en la dirección de este trabajo, por su predisposición y valioso tiempo empeñado en tratar de conducirme con criterio en la realización de este proyecto.

Al Grupo Sancor Seguros, especialmente a Alejandro Simón, Luciano Mo, Verónica Ramirez, Mauro Sapetto, Jesica Arriola, Hugo Mendoza y a todos los integrantes del Área de Negocios Internacionales (sector donde actualmente me desempeño), por permitirme desarrollar este trabajo con total libertad, por su predisposición en cuanto al tiempo que generosamente me regalaron y por el empeño colocado en responder con creces cada pedido de información o consulta, todo lo cual percibí como un fuerte apoyo para realizar este trabajo, reforzando mi sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de la familia del Grupo Sancor Seguros.

A Martín Medina, Lautaro Berdat, Leonidas Rodolfo Anselmino, Juan Cruz Lovay Sebastián Pujato y Hernán Quintana Lambois, por su predisposición y por sus valiosos aportes y comentarios que posibilitaron la elaboración de este trabajo

A mis amigos, por entender, a su manera, que muchos fines de semana dejaron de ser encuentros grupales, y pasaron a ser fin de semanas “de tesis”.

A Marcelo, Ignacio, Walter, Carlos, Agustín, Franco y demás compañeros de Maestría, por convertir cada fin de semana de cursado en un enriquecedor intercambio de ideas y experiencias laborales que redundaron en mi desempeño profesional.

A Carlos, Ignacio, Ariel y Mariano, por resistir con paciencia a mis insistentes mensajes pidiendo por la coordinación de entrevistas y por el envío de información.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, a los profesores y responsables de la Maestría en Administración de Empresas, y a todo el personal no docente de la Facultad y del MBA, por el cordial trato, por acompañarme y aportar directa o indirectamente en la ejecución de esta investigación.

A la Universidad Nacional del Litoral, por ser la institución que a partir de la beca de estudio ponderó y valoró mi formación, apostando en mi crecimiento y desarrollo como un alumno de la casa.

Índice

Resumen	7
Capítulo 1º: Introducción	10
1.1. Definición del Problema	10
1.2. Formulación y justificación	12
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4. Metodología	14
Capítulo 2º: Marco Conceptual	18
2.1. Los bancos y las aseguradoras: características y funciones principales	18
2.1.1. Los bancos	18
2.1.2. Las compañías de seguros	21
2.2. El acercamiento estratégico entre banca y seguros: el fenómeno de bancassurance	23
2.2.1. ¿Qué se entiende por bancassurance?	23
2.2.2. Sinergias y aspectos de complementariedad empresarial entre banca y seguros	26
2.3. Inconvenientes o argumentos en contra del acercamiento entre banca y seguros	36
2.4. Enfoques teóricos para analizar el fenómeno de bancassurance	39
2.4.1. Variación del valor económico y el riesgo en los acuerdos bancassurance	39
2.4.2. Las diferentes estrategias de bancassurance	46
Capítulo 3º: El fenómeno de bancassurance en la práctica: análisis de las experiencias previas, evolución del vínculo banca-seguros y marco regulatorio vigente	58
3.1. El fenómeno de bancassurance en Europa, Estados Unidos, América Latina y Argentina	58
3.1.1. Consideraciones generales	58
3.1.2. La bancassurance en Europa	61
3.1.2.1. La bancassurance en Francia	66

3.1.2.2.	La bancassurance en España	67
3.1.2.3.	La bancassurance en Alemania	70
3.1.2.4.	La bancassurance en Reino Unido	72
3.1.2.5.	La bancassurance en el resto de Europa	73
3.1.3.	La bancassurance en Estados Unidos	74
3.1.4.	La bancassurance en América Latina	75
3.1.5.	La bancassurance en Argentina	78
3.2	Características de los productos distribuidos en los acuerdos bancassurance	97
3.3	La eficiencia de los acuerdos de bancassurance como canal de distribución de productos de seguros	99
3.4	Marco regulatorio vigente en Argentina para entidades bancarias y compañías de seguros	102
3.4.1	Lineamientos generales a nivel internacional en materia regulatoria	103
3.4.2	El marco regulatorio argentino	105
3.4.2.1	Normativa bancaria en Argentina	105
3.4.2.2	Normativa aseguradora en Argentina	109
Capítulo 4°:	Presentación del caso bajo estudio: el Grupo Sancor Seguros	114
4.1	El Grupo Sancor Seguros (GSS)	115
4.1.1	Consideraciones generales	115
4.1.2	Principales hitos en la historia del GSS	116
4.1.3	Principales Indicadores actuales del GSS	118
4.1.4	Estructura Organizacional y empresas que componen el GSS	121
4.1.5	Cultura y valores organizacionales	127
4.1.6	El GSS y sus recursos humanos	133
4.1.7	Vínculos institucionales del GSS	136
4.1.8	El canal bancario del GSS	137
4.2	Antecedentes de Bancassurance en el GSS	140
4.2.1	Acuerdo de distribución GSS – Nuevo Banco de Santa Fe	140
4.2.2	La creación de una entidad financiera “desde cero”	143
Capítulo 5°:	Resultados del trabajo de campo	146

5.1 Consideraciones generales	
146 Resultado del trabajo de campo	
149	
5.2.1 Resultados Entrevistas Informantes Claves Externos	149
5.2.2 Resultados Entrevistas Informantes Claves Internos	158
Capítulo 6°: Conclusiones y Recomendaciones	168
Capítulo 7°: Referencias bibliográficas	175
Capítulo 8°: Anexos	180
Anexo I: Cuestionario utilizado para la entrevista en profundidad a Informantes Claves Internos del Grupo Sancor Seguros	180
Anexo II: Cuestionario utilizado para la entrevista en profundidad a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina	182
Anexo III: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Informantes Claves Internos - Alejandro Simón (CEO del GSS)	185
Anexo IV: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Informantes Claves Internos - Luciano Mo (Director de Administración y Finanzas del GSS).	196
Anexo V: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina - Martín Medina (Coordinador Jefe de BBVA Broker)	216
Anexo VI: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina - Laurantaro Berdat (Analista Comercial – Nación Seguros)	219
Anexo VII: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina - Sebastian Pujato (Ex Gerente General Galicia Seguros – Actual Director General del Banco del Sol)	222
Anexo VIII: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina - Hernán Quintana Lambois (Vicepresidente de El Surco Cia. de Seguros S.A)	227
Anexo IX: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina - Juan Cruz Lovay (Gerente Regional de Activos y Seguros – Santander Río)	231

Anexo X: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina - Leonidas Rodolfo Anselmino (Gerente Administrativo de Río Uruguay Cooperativa de Seguros Ltda).	233
Anexo XI: Oficinas identificadas del GSS en Argentina	238
Anexo XII: Estructura de la Holding del GSS	239
Anexo XIII: Organigrama General del GSS	240

Resumen

Tradicionalmente, la banca y los seguros constituyeron actividades separadas. Por un lado, las instituciones bancarias concentraban su accionar en la intermediación financiera, mientras que las aseguradoras, por su parte, se dedicaban a la suscripción de riesgos.

A partir de los años '70 y '80, comenzaron a producirse profundos cambios en el escenario macroeconómico y en la conducta de los agentes económicos en general, fundamentalmente en los países industrializados.

La aparición de fenómenos inflacionarios, junto con las dificultades de los tradicionales sistemas de Seguridad Social y la caída del Estado de Bienestar, ocasionaron cambios en las conductas de los agentes económicos frente al ahorro. La búsqueda de activos financieros líquidos y rentables redundó en la pérdida de terreno de los depósitos tradicionales manejados por los bancos o instituciones análogas.

Paralelamente, para las empresas, la alternativa de financiamiento apoyándose en el mercado financiero comenzó a tener mayor relevancia, en detrimento de la financiación a través de los préstamos bancarios tradicionales.

Este proceso de desintermediación financiera conduce a un nuevo escenario donde el negocio habitual de la banca pierde preponderancia. La búsqueda de proteger su posición motivó al sector bancario a adoptar la estrategia de introducirse en el negocio asegurador, adoptando diversas modalidades de acercamiento.

En este contexto surge el término de bancassurance, fenómeno que representa el conjunto de movimientos estratégicos de diversificación y aproximación entre banca y seguros.

El origen de este movimiento se produjo en Francia en la década del '70, estimulado por el entorno favorable para el desarrollo de estas relaciones. Actualmente, el mercado francés es el más desarrollado de Europa.

América Latina, en general, y Argentina, en particular, también han sido escenarios de este fenómeno, el cual fue liderado por compañías extranjeras.

Durante los años '80 y '90, los países de Latinoamérica experimentaron un proceso de apertura y desregulación. Asimismo, el desarrollo bancario en la región era muy bajo, advirtiéndose importantes carencias de capital y de nuevos productos, constituyendo este escenario una atractiva oportunidad de negocios para grupos extranjeros.

Calderón & Casilda (2000) destaca el rol que jugaron en este contexto los bancos españoles, no sólo por el liderazgo que ejercieron en este proceso, sino también por su estrategia de expansión y diversificación más allá de su actividad principal (intermediación financiera). Luego de la llegada de estos importantes grupos económicos,

“el panorama latinoamericano de los mercados bancario, de seguros y de fondos de pensiones ha sido completamente modificado” (Calderón & Casilda, 2000, p. 87).

En lo que refiere a Argentina, el Grupo Sancor Seguros (GSS), ha manifestado su interés por incursionar en el negocio bancario. La singularidad de este caso es que un grupo económico cuyo origen es el negocio asegurador, intenta diversificar su actividad insertándose en el negocio bancario.

A la fecha de la redacción del presente trabajo, el GSS ya disponía de dos experiencias de bancassurance. En primer lugar, constituyó una alianza comercial con una institución bancaria mediante la cual el cuerpo de venta de la compañía (Productores de Seguros) comercializaba productos y servicios bancarios, mientras que algunos productos bancarios (como los préstamos) incorporaban alguna póliza de seguro (saldo deudor, por ejemplo). Esta experiencia ha sido discontinuada por no cumplirse con los objetivos estipulados.

La segunda alternativa adoptada fue la creación de una entidad bancaria nueva, la cual para operar debía atravesar el proceso de autorización no solo del Banco Central de la República Argentina (BCRA) sino también de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). La extensión de los plazos de autorización, junto a otros inconvenientes operacionales, obligó a desestimar esta alternativa.

Enmarcando al GSS en este escenario global de proliferación de estrategias de bancassurance, junto con la definición estratégica y las experiencias discontinuadas del GSS de incursionar en el negocio bancario, resulta de importancia indagar sobre los factores claves para el desarrollo de una exitosa estrategia de bancassurance, adaptando los desarrollos teóricos y diversas experiencias existentes al caso del GSS.

Como respuesta a esa necesidad, surge la iniciativa de realizar este trabajo, el cual apunta a analizar la dinámica de este fenómeno, con una perspectiva que contemple las particularidades del GSS, las características del mercado y marco legal argentino y las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas estratégicas de bancassurance.

Por el nivel de conocimiento que se pretende alcanzar, el trabajo se caracteriza por ser una investigación analítica- descriptiva que adopta técnicas propias de los estudios tanto cualitativos como cuantitativos. Si bien la investigación pondrá el acento en la comprensión e interpretación del movimiento de bancassurance en general, se espera identificar pautas y características específicas que permitan orientar la acción concreta al caso bajo estudio.

Como resultado de la investigación, es posible señalar que, a partir del análisis de la información suministrada por informantes claves internos del GSS y del mercado argentino, la principal estrategia de bancaseguros aplicable al caso del GSS es la compra

de un banco en funcionamiento, esquema que puede coexistir y complementarse con otras alternativas estratégicas como lo son los acuerdos comerciales.

De todos modos, por tratarse de un fenómeno novedoso, de una dinámica vertiginosa y con fuerte dependencia de factores organizacionales internos, la generalización de los resultados a otros casos o contextos, podría conducir a decisiones erróneas. Con lo cual, se recomienda un análisis específico de la aplicabilidad de cada estrategia, que incorpore las particularidades de cada caso estudiado.

En este sentido, la metodología utilizada en este trabajo de evaluación de estrategias basada en 9 criterios, constituye una herramienta de suma utilidad que permite estructurar la elección de alternativas de bancassurance como un problema de toma de decisiones de criterios múltiples.

Capítulo 1º: Introducción.

1.1. Definición del Problema

Tradicionalmente, la banca y los seguros constituyeron actividades separadas. Por un lado, las instituciones bancarias concentraban su accionar en la intermediación financiera, captando depósitos de unidades excedentarias de fondos y otorgando créditos a agentes deficitarios. Las aseguradoras, por su parte, se dedicaban a la suscripción de riesgos, llegando a sus clientes mediante el canal de venta tradicional de productores de seguros. Esta separación también se reflejaba en el marco normativo vigente, el cual imposibilitaba el acercamiento entre ambas industrias.

A partir de los años '70 y '80, comenzaron a producirse profundos cambios en el escenario macroeconómico y en la conducta de los agentes económicos en general, fundamentalmente en los países industrializados. La aparición de fenómenos inflacionarios, junto con las dificultades de los tradicionales sistemas de Seguridad Social y la caída del Estado de bienestar, ocasionaron cambios en las conductas de los agentes económicos frente al ahorro.

De esta manera, “surge una mayor propensión a la búsqueda de activos financieros líquidos y rentables, y una creciente preocupación por el tercer pilar de la Seguridad Social, o sea el ahorro individual, a través de seguros o Fondos de Pensiones” (Rala, 1994, p. 21). La contracara de este proceso es la pérdida de terreno de los depósitos tradicionales manejados por los bancos o instituciones análogas.

Paralelamente, para las empresas, la alternativa de financiamiento apoyándose en el mercado financiero comenzó a tener mayor relevancia, en detrimento de la financiación a través de los préstamos bancarios tradicionales.

Este proceso de desintermediación financiera condujo a un nuevo escenario donde el negocio habitual de la banca (esto es, recolectar fondos y efectuar préstamos) pierde preponderancia y nuevas formas de intermediación a través de los mercados financieros van ganando importancia.

No debe perderse de vista el rol central que tuvieron las innovaciones tecnológicas en la conformación de este nuevo entorno. Notoriamente, “el gran desarrollo de los medios informáticos, han propiciado la aparición de nuevos productos y servicios financieros integrados, difícilmente concebibles, hace unos años, sin el recurso a estas nuevas tecnologías” (Rala, 1994, p. 9).

La búsqueda de proteger su posición motivó al sector bancario a adoptar la estrategia de introducirse en el negocio asegurador, adoptando diversas modalidades de acercamiento.

En este contexto surge el término de bancassurance, fenómeno que representa el conjunto de movimientos estratégicos de diversificación y aproximación entre banca y seguros que conduce a la convergencia de los negocios en una misma red de distribución de productos financieros (Montijano Guardia, 2001).

El origen de este movimiento se produjo en Francia en la década del '70, extendiéndose de manera vertiginosa al resto de los países de Europa. Fiordelisi & Ricci (2011) y Fiordelisi & Ricci (2012) presentan un completo panorama general del fenómeno en el viejo continente, haciendo un *racconto* de la génesis del movimiento, de los principales desafíos actuales y los senderos que de ellos se desprenden para los años venideros.

América Latina, por su parte, también ha sido escenario de este movimiento, el cual fue liderado principalmente por compañías de capitales extranjeros, las cuales extendieron las experiencias de sus casas matrices a las filiales latinoamericanas.

Durante los años '80 y '90, los países de Latinoamérica experimentaron un proceso de apertura y desregulación. Asimismo, el desarrollo bancario en la región era muy bajo, caracterizado por amplios márgenes de intermediación y elevada rentabilidad. Conjuntamente a ello, se advertían importantes carencias de capital y de nuevos productos para hacer frente a una demanda creciente de servicios financieros, constituyendo este escenario en una atractiva oportunidad de negocios para grupos extranjeros.

Calderón & Casilda (2000) remarca el rol que jugaron en este contexto los bancos españoles, no sólo por el liderazgo que ejercieron en este movimiento, sino también por su estrategia de expansión y diversificación más allá de su actividad principal (intermediación financiera). Dentro de estos nuevos negocios, se destacan la banca de inversiones, los seguros y los fondos de pensiones. La llegada de estos grupos españoles significó un cambio drástico en dichos mercados.

En lo que respecta a Argentina, el Grupo Sancor Seguros (GSS), holding líder del mercado asegurador, ha manifestado su interés por incursionar en el negocio bancario. La singularidad de este caso es que un grupo económico cuyo origen es el negocio asegurador, intenta diversificar su actividad insertándose en el negocio bancario.

A la fecha de la redacción del presente trabajo, el GSS ya disponía de dos experiencias de bancassurance. En primer lugar, constituyó una alianza estratégica con una institución bancaria mediante la cual el cuerpo de venta de la compañía (Productores de Seguros) comercializaba productos y servicios bancarios, mientras que algunos productos de la institución bancaria (como los préstamos) incorporaban alguna póliza de seguro (saldo deudor, por ejemplo). Esta experiencia ha sido discontinuada por no cumplirse con los objetivos estipulados.

La segunda alternativa adoptada fue la creación de una entidad bancaria nueva, la cual para operar debía atravesar el proceso de autorización no solo del Banco Central de la República Argentina (BCRA) sino también de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). La extensión de los plazos de autorización, junto a otros inconvenientes operacionales, obligó a desestimar esta alternativa¹

Enmarcando al GSS en este escenario global de proliferación de estrategias de bancassurance, junto con la definición estratégica y las experiencias discontinuadas del GSS de incursionar en el negocio bancario, resulta de importancia indagar sobre los factores claves para el desarrollo de una exitosa estrategia de bancassurance, adaptando los desarrollos teóricos y diversas experiencias existentes al caso del GSS.

Como respuesta a esa necesidad, surge la iniciativa de realizar este trabajo, el cual apunta a analizar la dinámica de este fenómeno, con una perspectiva que contemple las particularidades del GSS, las características del mercado y marco legal argentino y las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas estratégicas de bancassurance.

Al respecto, es oportuno plantear los siguientes interrogantes que guiarán la investigación: ¿Qué estrategias de bancassurance son las más apropiadas para el caso del GSS en la actualidad? ¿Cuáles son los factores claves a tener en cuenta a la hora de seleccionar la estrategia? ¿En qué medida la bancassurance representa una alternativa que aumenta el valor y las posibilidades de negocio del GSS?

1.2. Formulación y justificación

Para examinar los interrogantes planteados, surge la iniciativa de realizar este trabajo de investigación. Si bien la investigación pondrá el acento en la comprensión e interpretación del movimiento de bancassurance en general, se espera identificar pautas y características específicas que permitan orientar la acción concreta al caso bajo estudio. En este sentido, el análisis y comprensión de la dinámica general y marco legal vigente de los sectores bancarios y asegurador resultará crucial en este trabajo.

La principal motivación para desarrollar este proyecto de investigación reside en el interés del maestrando en profundizar no solo en el conocimiento de aspectos técnicos del negocio bancario y asegurador, sino también en la comprensión de los movimientos

¹ Cabe aclarar que, tal como se detallará en el Capítulo 4, a la fecha de la redacción de este trabajo, el GSS adoptó la estrategia de comprar una entidad bancaria en funcionamiento. Por tratarse de una transacción reciente y por no encontrarse aún operativa, no será considerada en este trabajo como experiencia previa de bancassurance.

estratégicos que se producen en el sector y empresa donde desempeñan su actividad laboral.

Cabe mencionar que la formación de grado del maestrando (Licenciatura en Economía), sumado al hecho de participar en la segunda experiencia de bancassurance del GSS (lanzamiento de una entidad bancaria nueva) y al interés de crecimiento y desarrollo profesional, son factores que estimulan e impulsan la concreción de este proyecto de investigación.

Además, la finalización y aprobación del presente trabajo de investigación posibilitará la culminación del plan de estudio vigente correspondiente a la Maestría de Administración de Empresas, Mención en Finanzas de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.

Por otra parte, como se analizará en el Capítulo 2, la literatura no es concluyente respecto a la conveniencia en términos de rentabilidad y de riesgo de los efectos que ocasionan las diferentes estrategias de bancassurance. En este sentido, el estudio de las distintas estrategias teóricas, junto con la revisión de casos concretos que fueron produciéndose en la práctica, sumando al análisis la experiencia del caso del GSS, constituirán un aporte relevante a la comprensión de la dinámica del fenómeno de bancassurance.

Finalmente, se colocará a disposición de la alta dirección del GSS la versión final del presente trabajo, puesto que se pretende enunciar alternativas de acción concretas al caso bajo estudio.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Analizar las diversas alternativas estratégicas de bancassurance para identificar las más apropiadas para el caso del Grupo Sancor Seguros (GSS).

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las principales sinergias y ámbitos de complementariedad empresarial existentes entre la actividad aseguradora y la bancaria.
- Detectar y describir los elementos claves internos y del entorno del GSS que deben ser tenidos en cuenta para seleccionar y ejecutar una estrategia de bancassurance.

- Evaluar la conveniencia de desarrollar las diversas alternativas estratégicas de bancassurance al caso del GSS.

Las hipótesis del presente trabajo de investigación son, básicamente, dos:

- Las distintas estrategias de bancassurance tienen resultados diferentes para cada grupo económico. Por lo tanto, es importante tener en cuenta los valores o elementos internos de la empresa (cultura organizacional, macro procesos internos, valores y objetivos estratégicos, entre otros) para seleccionar la estrategia de bancassurance.
- La selección de una estrategia de bancassurance está condicionada por los elementos del entorno (factores regulatorios, socioeconómicos, condiciones del mercado), con lo cual lo que puede resultar recomendable para un determinado contexto de implementación de la estrategia puede no serlo para otro.

1.4. Metodología

Por el nivel de conocimiento que se pretende alcanzar, el trabajo se caracteriza por ser una investigación analítica- descriptiva, que adopta técnicas propias de los estudios tanto cualitativos como cuantitativos.

Se espera alcanzar acuerdos teóricos y semánticos relacionados con los conceptos contenidos en la literatura sobre el fenómeno de bancassurance. Asimismo, se describirán los principales efectos sinérgicos y de complementariedad empresaria entre la actividad bancaria y aseguradora.

A partir de la lectura de la bibliografía y de la realización de entrevistas en profundidad a informantes claves, se empleará el método descriptivo para identificar variables cualitativas y cuantitativas que permitan construir una taxonomía referida al conjunto de estrategias agrupadas bajo el concepto de bancassurance. Se pretende ponderar las ventajas y los inconvenientes de cada estrategia, considerando para ello tanto los aportes teóricos como las experiencias desarrolladas a nivel nacional e internacional.

Se realizará una revisión de fuentes secundarias (documentales y estadísticas) para detectar factores claves a nivel interno y del entorno de otras organizaciones que ejecutaron estrategias de bancassurance, tanto aquellas consideradas como casos de éxito, así como experiencias frustradas.

Para tal fin, se emplearán revistas especializadas en el tema que reflejen información del entorno de banca y seguros, como por ejemplo Banca & Riesgo (<http://www.bancayriesgo.com/index.html>). Además, se tomará como referencia las

publicaciones de entidades vinculadas a la actividad bancaria, como el Banco Central de la República Argentina (BCRA, <http://www.bcra.gov.ar/>), la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA, <http://www.adeba.com.ar/>); así como de la industria aseguradora, como es el caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN, <http://www.ssn.gob.ar/>), la Asociación de Aseguradoras Argentinas (ADEAA, <http://www.adeaa.org.ar/>).

Aunque la investigación pondrá el acento en la comprensión e interpretación del movimiento de bancassurance en general, se espera identificar pautas y características específicas que permitan orientar la acción concreta al caso bajo estudio. Por tanto, concretamente, se pretende identificar los elementos internos y externos que deben inspeccionarse y tenerse en cuenta en la elección de la estrategia de bancassurance aplicable al GSS.

Se realizará un análisis de información contable y demás reportes estadísticos del GSS con la intención de detectar los principales seguros comercializados, la incidencia de los distintos canales de comercialización, mercados en los que se opera actualmente, entre otros. Además, se describirá las experiencias anteriores de bancassurance que el GSS transitó, adicionando información actualizada de convenios y acuerdos vigentes que el grupo disponga con entidades bancarias.

Asimismo, a partir de entrevistas en profundidad a informantes claves internos del GSS (especialmente a responsables de alto nivel jerárquico de las áreas comerciales y financieras), se procurará dimensionar el impacto que tendría para el GSS el hecho de incursionar en el negocio bancario. En el Anexo I se encuentra el cuestionario utilizado en las entrevistas a estos informantes claves internos, mientras que en los Anexos III y IV se encuentra las transcripciones de las entrevistas realizadas.

Por otra parte, para indagar en la importancia de aspectos vinculados al mercado y al entorno en general, se complementará la información proporcionada por los informantes internos con entrevistas en profundidad a informantes externos con experiencia en el mercado.

Con el propósito de organizar la información y orientar el trabajo de campo al testeo de las hipótesis de este trabajo, las entrevistas a informantes claves externos se estructurarán en dos partes². En la primera, se indagará acerca del panorama actual del sector Banco-Seguros. En el segundo bloque, se presentará una tabla en la cual cada informante deberá escoger una puntuación que indique el desempeño que cada modelo de bancassurance tiene ante los criterios presentados.

² En el Anexo II se encuentra el cuestionario utilizado en las entrevistas a los Informantes Claves Externos, mientras que, en los Anexos V, VI, VII, VIII, IX y X se encuentran las transcripciones de las entrevistas.

Por tanto, en la segunda parte se empleará la técnica de escalamiento o escala de Likert. Este método “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes [...] se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010, p. 245).

Vale recordar que, “la escala Likert es, en sentido estricto, una medición ordinal” (Hernández Sampieri *et al*, 2010, p. 251). Además, en cada escala se considera que todos los criterios tienen igual peso.

A través de esta herramienta, la cual constituye una escala aditiva, se captarán las preferencias de cada informante clave respecto a cada modelo de bancassurance, intentándose estructurar la elección del modelo de bancassurance como un problema de toma de decisiones de criterios múltiples (*multiple criteria decision-making problems*, MCDM), los cuales son resueltos con el Proceso de Jerarquía Analítica (*Analytic Hierarchy Process*, AHP) introducido por Saaty (1980, Fiordelisi & Ricci, 2012).

Concretamente, AHP es un método para modelar la elección entre diferentes alternativas (por ejemplo, estructuras organizativas o estrategias de bancaseguros) sobre la base de varios criterios. Bajo esta metodología, se lleva a cabo un panel de entrevistas para evaluar la importancia mutua de los criterios y evaluar cada alternativa en función de estos criterios³. Finalmente, el AHP se aplica para sintetizar todas las respuestas en una sola escala para obtener una clasificación global de posibles alternativas (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Como método de decisión que descompone un problema de decisión complejo de criterios múltiples en una jerarquía, el AHP es también una teoría de medición que prioriza la jerarquía y la consistencia de los datos críticos proporcionados por un grupo de tomadores de decisiones. AHP incorpora las evaluaciones de todos los tomadores de decisiones en una decisión final, sin tener que obtener sus funciones de utilidad en criterios subjetivos y objetivos, mediante comparaciones por pares de las alternativas. (Saaty, 1990, en Wu, Lin & Lin, 2008).

En síntesis, en el desarrollo de las diferentes actividades programadas, será necesario la aplicación de técnicas tales como:

³ En el presente trabajo no se someterá a la evaluación de los informantes la importancia de los criterios para seleccionar la estrategia de bancassurance, sino que se tomarán los empleados en Voutilainen (2005). Es decir, se pasa directamente a la segunda parte de la metodología donde los informantes claves califican cada modalidad de acuerdo, sobre la base de criterios ya predefinidos. Esto se realiza por dos motivos. Por un lado, se pretende simplificar el trabajo de campo focalizando en la segunda parte de la metodología. Por otro, el conjunto de criterios expuestos por Voutilainen (2005) cumple con las propiedades deseables de acuerdo a lo establecido en Keeney & Raiffa (1976), a saber: completo (cubre todos los aspectos importantes del problema), operativo (puede ser utilizado de manera significativa en el análisis) descomponibles (todos los aspectos del proceso de evaluación pueden simplificarse dividiéndolos en partes), no redundante (se puede evitar el doble conteo de impactos) y mínimo (la dimensión del problema se mantiene lo más pequeña posible).

- Revisión de fuentes secundarias (documentales y estadísticas).
- Entrevistas en profundidad a informantes claves.
- Interpretaciones analíticas de datos primarios y secundarios.
- Análisis interpretativo.
- Técnicas taxonómicas.
- Escalamiento tipo Likert.

Capítulo 2°: Marco Conceptual

El presente Capítulo se estructurará de la siguiente manera. En la primera sección se analizará, de forma separada, el funcionamiento y las principales características de una institución bancaria, por un lado, y de una entidad aseguradora, por otro. Seguidamente, se examinará el acercamiento estratégico entre estos dos tipos de organizaciones, abordando el estudio del concepto de bancassurance, para luego explorar las sinergias y los aspectos de complementariedad empresaria entre estas industrias. Posteriormente, en el tercer apartado, se estudiarán algunos inconvenientes o argumentos en contra del acercamiento entre banca y seguros. Finalmente, en la cuarta sección, se evaluarán los enfoques adoptados en la literatura para el estudio del fenómeno de bancassurance, delimitando la perspectiva que se asumirá en este trabajo.

2.1. Los bancos y las aseguradoras: características y funciones principales

2.1.1. Los bancos

Un banco es una institución cuyas operaciones cotidianas o habituales son la concesión de préstamos y la recepción de depósitos del público (Freixas & Rochet, 2008). El centro o núcleo de su actividad es intermediar entre unidades excedentarias de fondos y agentes demandantes de financiamiento.

Si bien la mayoría de las empresas industriales o comerciales prestan ocasionalmente dinero a sus clientes o piden prestado a sus proveedores, los bancos se diferencian por operar bajo esta mecánica de manera habitual, siendo esta función de intermediación el elemento característico de su naturaleza.

Los bancos financian una fracción significativa de sus préstamos a través de los depósitos del público. Esta es la principal explicación de la fragilidad del sector bancario, lo cual justifica la fuerte regulación bancaria.

Además, desempeñan un papel crucial en la asignación de capital en la economía, aunque de este rol preponderante se ha reducido en las últimas cuatro décadas (Freixas & Rochet, 2008). Durante siglos, las funciones económicas del sistema financiero (esto es, la asignación eficiente del capital físico para su uso más productivo en el sector empresarial y para consumo) fueron esencialmente realizadas solo por los bancos.

En los últimos años, con la aparición de significativas innovaciones tecnológicas, los mercados financieros se han desarrollado dramáticamente y empezaron a proporcionar algunos de los servicios que los bancos solían ofrecer de manera exclusiva.

La teoría de la banca contemporánea clasifica a las funciones de estas instituciones básicamente en cuatro categorías (Freixas & Rochet, 2008):

- *Oferta de servicios de liquidez y pagos.* Históricamente, los bancos desempeñaron dos partes diferentes en la gestión del dinero: cambio de moneda (esto es, intercambio entre diferentes monedas emitidas por distintas instituciones) y prestación de servicios de pago.

La primera actividad de los bancos fue el cambio de dinero. Esta tarea condujo a que los bancos tuvieran un papel crucial en el desarrollo del comercio en Europa a finales de la Edad Media. La segunda actividad histórica de los bancos, a saber, la gestión de depósitos, fue una consecuencia de sus actividades de cambio de dinero.

En lo relativo a servicios de pago, los bancos se encargan tanto de la administración de las cuentas de los clientes como de la concreción y ejecución de los pagos, es decir, el banco garantiza que la deuda del pagador (que ha recibido los bienes o servicios involucrados en la transacción) ha sido liquidada al beneficiario, a través de una transferencia de dinero.

Las actividades de compensación adquirieron especial importancia en los Estados Unidos y Europa a fines del siglo XIX, lo que empujó al desarrollo de los modernos sistemas de pago, los cuales representan redes que facilitan la transferencia de fondos entre las cuentas bancarias de los agentes económicos. La seguridad y la eficiencia de estos sistemas de pago se han convertido en una preocupación fundamental para los gobiernos y los bancos centrales, especialmente desde la desregulación y la internacionalización de los mercados financieros, que han supuesto un gran aumento en los pagos interbancarios, tanto a nivel nacional como internacional.

- *Transformación o conversión de activos.* La transformación de activos se puede ver desde tres puntos de vista: conveniencia de denominación, transformación de calidad y transformación de madurez o plazo temporal.

La conveniencia de denominación se refiere al hecho de que el banco elige el tamaño de la unidad (denominación) de sus productos (depósitos y préstamos) de una manera que sea conveniente para sus clientes. De esta manera, los intermediarios financieros compatibilizan los montos que las empresas necesitan emitir y los deseados por los inversionistas.

La transformación de la calidad se produce cuando los depósitos bancarios ofrecen mejores características de riesgo-retorno que las inversiones directas. Esto puede ocurrir cuando hay indivisibilidades en la inversión, en cuyo caso un pequeño inversionista no puede diversificar su cartera. También puede ocurrir en una situación de información asimétrica, cuando los bancos tienen mejor información que los depositantes.

Por último, los bancos modernos transforman valores con vencimientos cortos, que se ofrecen a los depositantes, en valores con vencimientos largos, que los prestatarios desean. Esta función de transformación de vencimientos o de calce temporal implica necesariamente un riesgo, ya que los activos de los bancos serán más ilíquidos que sus pasivos. Sin embargo, los préstamos interbancarios y los instrumentos financieros derivados disponibles para los bancos (swaps, futuros) ofrecen mayores posibilidades de limitar este riesgo.

- *Administración de riesgos.* Generalmente, se suelen identificar tres fuentes de riesgos bancarios: riesgo de crédito, riesgo de tasa de interés y riesgo de liquidez. A estos, se le puede sumar también los riesgos de las operaciones “fuera de balance”.

En lo que respecta al riesgo crediticio, vale recordar que, inicialmente, los bancos solían disponer préstamos totalmente garantizados. El cambio en el riesgo de los préstamos bancarios se remonta al inicio de la banca de inversión, la cual introdujo una filosofía de banca diferente, impulsando el adelanto de dinero a la industria en lugar de ser un simple prestamista que exige fuertes garantías. Esto condujo a realizar inversiones más riesgosas, haciendo que en la actualidad la evaluación del riesgo de un préstamo sea una de las funciones principales de los banqueros modernos.

El riesgo de tasa de interés tiene su origen en la ya mencionada función de transformación temporal de activos. Dado que los préstamos son más ilíquidos que los depósitos, el costo de los fondos para el banco, que depende del nivel de interés a corto plazo, puede aumentar por encima de los ingresos por intereses, los cuales ya están determinados por las tasas fijadas contractualmente en los préstamos otorgados.

El riesgo de liquidez refiere a que el banco puede enfrentar retiros inesperados, lo que lo obligará a buscar fuentes de fondos más caras. Tal riesgo puede aparecer incluso cuando no se paga ningún interés por los depósitos.

Finalmente, cabe mencionar la importancia creciente de las operaciones “fuera del balance”. Estas operaciones se denominan de esta manera puesto que no constituyen un activo o pasivo genuino para el banco.

Su origen se remonta a la década del '80, periodo a partir del cual la fuerte competencia de los mercados financieros obligó a los bancos a desarrollar productos de mayor valor agregado, mayor sofisticación y hechos “a medida”. Por ejemplo, aparecieron nuevas líneas de crédito y garantías, oferta de swaps, contratos de cobertura y suscripción de valores.

Ya que los bancos han desarrollado un *know how* en la gestión de riesgos, es natural que compren y vendan activos de riesgo, tengan o no estos activos en sus balances. En este contexto, surge el riesgo de este tipo de operaciones.

- *Procesamiento de información y seguimiento de prestatarios.* Los bancos se enfrentan a problemas que resultan de la información imperfecta sobre los prestatarios. Es por ello que invierten en tecnologías que les permiten mejorar la selección de los solicitantes de préstamos y también para monitorear sus proyectos. Esta actividad de monitoreo implica que las empresas y los intermediarios financieros tiendan a desarrollar relaciones a largo plazo, mitigando así los efectos del riesgo moral⁴.

Vale aclarar que no significa que cada banco tenga que realizar cada una de estas funciones. Si bien los bancos universales sí realizan estas actividades, algunos bancos especializados no necesariamente lo hacen⁵.

2.1.2. Las compañías de seguros

Las compañías de seguros son aquellas organizaciones que ofrecen a sus clientes una protección económica para una serie de riesgos previamente identificados que pueden tener lugar dentro de un cierto período de tiempo (predeterminado) (Massari, Gianfrate & Zanetti, 2014). Se definen “como empresas de servicios financieros asistenciales que prestan un servicio público, gestionado privadamente” (Montijano Guardia, 2010, en Pons & Brías, 2010, p. 257).

En este sentido, las aseguradoras proporcionan seguridad social y promueven el bienestar individual, reduciendo el riesgo y ayudando a elevar la productividad general de la economía (Kumar, 2014). Se trata entonces de empresas cuyo objetivo es la actividad de riesgo. El seguro, en su dimensión económica de producción, gestiona y cubre estos

⁴ Este concepto será analizado en mayor detalle en el siguiente apartado, donde se describirán las características y funciones de las compañías de seguros.

⁵ De Weert (2011) presenta una completa taxonomía de los diversos tipos de bancos tomando como criterio de clasificación la segmentación de clientes realizada por la entidad. De esta manera, es posible identificar: la banca minorista, los bancos privados, los bancos comerciales y la banca de inversión.

riesgos, en cuya contraprestación se produce un pago. En suma, la función del seguro consiste en transformar los riesgos individuales en riesgos colectivos (Herranz, 2011).

El seguro en la forma en que se conoce actualmente se originó en Inglaterra durante los siglos XII y XIII. La primera rama en desarrollarse fue la del seguro marítimo. El siguiente tipo de seguro que tuvo despegue fue el seguro contra incendios durante el siglo XIV. El tercero en la lista de desarrollo fue el seguro de vida durante los siglos XV y XVI, y el último en la línea fue el seguro de accidentes durante el siglo XIX (Kumar, 2014).

En la sociedad moderna, la vida humana y la propiedad están expuestas a diversos tipos de riesgos e incertidumbres. Las compañías de seguros protegen al individuo o empresa contra la pérdida resultante de tales riesgos e incertidumbres. Sin embargo, no debe perderse de vista que el seguro no evita el riesgo, solo reduce la pérdida derivada del mismo.

Por lo tanto, es posible aseverar que cuando un individuo o empresa toma un seguro, simplemente está transfiriendo el riesgo (o al menos en parte) a la compañía aseguradora. Dada esta naturaleza del seguro, aparecen en escena dos conceptos sumamente relevantes: la selección adversa y el riesgo moral.

Se produce selección adversa cuando la política de precios provoca que los clientes menos convenientes (es decir, los riesgos “malos”) contraten en mayor medida servicios de seguros que aquellos clientes con riesgos “buenos” (Brealey, Myers & Allen, 2010). Por ejemplo, si una compañía de seguros comercializa seguros de vida sin exámenes médicos previos y sin preguntas sobre el estado de salud, seguramente atraerá a adquirir este producto a aquellas personas con mayores inconvenientes de salud.

Por su parte, el riesgo moral se produce cuando el propietario de un bien asegurado toma menos cuidados para evitar o minimizar los daños que éste pueda sufrir. Es decir, la existencia del contrato de seguros modifica el comportamiento del tomador. Este es el caso un empresario que ha contratado una cobertura contra incendio, y se encuentra menos interesado en tomar medidas para prevenir incendios en su planta (Brealey *et al*, 2010).

A diferencia de otras industrias, en el sector de seguros los *costos* de la prestación del servicio *son estimados* a través de cálculos actuariales antes de la ocurrencia real (si se produce) del evento asegurado, mientras que el monto de la *prima*⁶ de los asegurados (ingresos) se determina o es *determinable* en el contrato (Massari *et al*, 2014).

Todas las condiciones de cobertura así como su plazo temporal se establecen en el contrato de seguro, el cual implica la existencia de un *interés asegurable* (se establece una relación lícita entre un valor económico y un bien; es posible asegurar bienes

⁶ La prima es el costo del seguro o aportación económica que ha de pagar un asegurado o contratante a una compañía aseguradora, por la transferencia del riesgo bajo las coberturas que esta última ofrece a sus clientes durante un determinado período de tiempo. La cuantía de la prima depende de la probabilidad de la materialización del riesgo, la suma asegurada, la duración del seguro y el tipo de interés (Rala, 1994).

materiales, como una casa o un automóvil, e inmateriales, como un perjuicio económico o el lucro cesante), un *riesgo asegurable* (el evento posible, incierto y futuro que pueda causar un daño al interés asegurable), una *prima* (el costo del seguro) y la *obligación del asegurador a indemnizar* (al cobrar la prima, el asegurador está obligado a asumir el riesgo y pagar la indemnización en caso de que suceda un siniestro).

Otra diferencia que tiene una aseguradora respecto a una empresa manufacturera convencional es que invierte los recursos que capta a partir de la venta del seguro en activos financieros (como acciones o bonos), mientras que las empresas manufactureras concentran sus inversiones en activos reales (como planta y equipo).

En este sentido, las aseguradoras, al igual que los bancos, constituyen intermediarios financieros que reúnen los ahorros de muchos individuos y reinvierten en los mercados financieros. Es por ello que el sector asegurador está considerado como parte integrante del sistema financiero, siendo sumamente relevante el papel que ejerce en la asignación de recursos de la economía (Rala, 1994). De hecho, en Estados Unidos, las aseguradoras son más importantes que los bancos en el financiamiento de los negocios a largo plazo (Brealey *et al*, 2010).

¿Cómo se produce la intermediación en el caso de la compra de un seguro? Es posible simplificarlo a través del siguiente ejemplo. Cuando un individuo compra un seguro contra incendio, paga a la compañía de seguros una prima acorde con el riesgo de que tal evento ocurra. La aseguradora invierte ese dinero en los mercados financieros, otorgando al asegurado un activo financiero (la póliza⁷ de seguro). Si bien el asegurado no percibe los intereses que rinden dichos activos financieros, sí recibiría el pago en caso de que el siniestro (en este caso, el incendio) se produzca. En definitiva, ese sería el rendimiento de su inversión (Brealey *et al*, 2010).

2.2. El acercamiento estratégico entre banca y seguros: el fenómeno de bancassurance

2.2.1 ¿Qué se entiende por bancassurance?

Tal como ya se comentó, tanto las instituciones bancarias como las aseguradoras constituyen intermediarios financieros que, de alguna manera, captan el ahorro de los individuos y posteriormente canalizar estos fondos para gastos de capital. La ley de

⁷ “Póliza” es un concepto que deriva del término italiano *polizza* (que, a su vez, proviene de un término griego que significa “demostración” o “prueba”). Es un documento justificativo o comprobatorio. En este contexto, la póliza de seguro es el documento que certifica la cobertura a la que accede el asegurado cuando paga una prima. En ella constan las condiciones que, de manera general, particular o especial, regulan las relaciones que se acuerdan entre el asegurado y asegurador (Rala, 1994). Por ley, constituye la prueba plena de haberse contratado el seguro.

grandes números, las economías de escala, el manejo y creación de liquidez y la gestión de riesgos son comunes para ambas instituciones (Lewis, 1990; Levy-Lang, 1990; Voutilainen, 2004; en Fields, Fraser & Kolari, 2007a).

El fenómeno aproximación estratégica que conduce a la convergencia de los negocios de banca y seguros se denomina *bancassurance*. Refiere básicamente a la provisión y venta de productos de seguros o de bancos por la misma organización, bajo el mismo techo (Elkington, 1993, en Fiordelisi & Ricci, 2011). Este movimiento de acercamiento e integración representa la estrategia adoptada por bancos o compañías de seguros con el objetivo de operar en el mercado financiero de una manera más o menos integrada. (Swiss RE, 1992, en Fiordelisi & Ricci, 2011).

El primer uso del término fue en Francia, cuando se produjo la creación de una aseguradora por parte de un banco (Velasco, 1991, en Rala, 1994). Originalmente fue utilizado solo para indicar la simple distribución de productos de seguros por parte de los bancos. De hecho, Daniel (1992, en Rala 1994) define al término como “neologismo que designa la distribución de contratos de seguros a través de las ventanillas de los bancos o de establecimientos financieros” (p. 24).

Actualmente, el concepto adoptó un alcance mayor, y alude a todos los tipos de relaciones y métodos de colaboración que se producen entre bancos y aseguradoras. En sentido amplio, *bancassurance* representa la convergencia de la industria bancaria y de seguros (Kumar, 2014). Se trata de un movimiento global que está rompiendo gradualmente las barreras tradicionales entre las diversas empresas que suministran productos y servicios financieros (Chang, Peng & Fan, 2011).

En este proceso de acercamiento, en general los bancos adoptan un rol mucho más activo y dominante por sobre las aseguradoras. Por ejemplo, en Fields *et al* (2007a) se analiza 129 fusiones en el período comprendido entre enero de 1997 y diciembre de 2002, siendo 105 casos (81%) en los que el banco toma la posición compradora. Por su parte, en Elyasiani, Staikouras & Dontis-Charitos (2014), se examina una muestra de 82 fusiones o adquisiciones correspondientes al periodo 1991-2012, de las cuales 66 (80%) constituyen compras de aseguradoras por parte de bancos.

Asimismo, tal dominio se refleja desde el punto de vista de la naturaleza del proceso. “El seguro con su incorporación a la organización bancaria se integra en una etapa continua de su cadena de valor que tiene más poder de mercado, lo justifica el considerable volumen de transacciones u operaciones realizadas por el canal bancario” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 16).

Todo esto refleja que, en gran medida, el fenómeno de *bancassurance* representa “un modelo en el que la entidad bancaria trata de modificar la naturaleza de las transacciones

en su proceso de producción y comercialización del seguro hacia el cliente” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 7).

En definitiva, este movimiento constituye para los bancos un nuevo ámbito de producción y distribución. “El objetivo, por tanto, de las entidades bancarias es, en función de sus recursos y capacidades, modificar las condiciones competitivas del seguro a su favor, para acceder con ventajas a un nuevo mercado” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 7).

Conjuntamente con el término bancassurance, han surgido otras expresiones que, si bien se han difundido en menor medida, en cierta forma reflejan la creciente importancia de las relaciones entre banca y seguros. Entre ellos, vale mencionar los términos Allfinanz y Assurfinance.⁸

La expresión Allfinanz es un concepto que se ha generalizado en Alemania y refiere a la idea de que se puede ofrecer, de manera conjunta, una gama completa de productos financieros (Rala, 1994).

Tal como se comentará en el Capítulo 3, en Alemania las compañías de seguros suelen ser mucho más poderosas que en otros países, y no se observa tan claramente el mencionado dominio de la banca por sobre el seguro. Tal es así, que el término Allfinanz se popularizó a partir de la compra de un banco por parte de una aseguradora, lo que simboliza el ingreso de las compañías de seguros en el negocio bancario (Rala, 1994). Lógicamente, este movimiento ocasionó la respuesta de las entidades bancarias, quienes apostaron por la creación de sus propias compañías de seguros.

Por su parte, Assurfinance (o también llamado Assurbanking) alude a la nueva concepción en la utilización de las redes de distribución de una compañía de seguros al dotar a dicha red de productos financieros generados por la propia aseguradora. (Rala, 1994). Este término constituye de alguna manera la expresión en francés del término Allfinanz.

Tal como se analizará en el Capítulo 4, el caso bajo estudio del presente trabajo se trata de un grupo asegurador que ha manifestado su interés en participar del negocio bancario. Por tanto, bajo una mirada conceptual estricta, el caso del Grupo Sancor Seguros se encasillaría bajo el término Assurfinance o, en todo caso, bajo el concepto de Allfinanz. No obstante, en el presente trabajo no se realizará una distinción taxativa entre estos términos y se empleará el concepto de bancassurance puesto que ha tomado una mayor difusión tanto en la literatura como en la práctica.

⁸ Kumar (2014) introduce también los conceptos de Telecassurance y Shopassurance. El primero refiere a los acuerdos que las compañías de seguros realizan con los operadores de teléfonos móviles para la distribución de sus productos. Por su parte, Shopassurance se aplica cuando una aseguradora establece un acuerdo con un propietario de una tienda minorista para vender productos de seguros relacionados con los bienes comercializados en dicho local (por ejemplo, garantía extendida en bienes de consumo durables).

Concretamente, en el presente trabajo se adopta una concepción amplia del término bancassurance, aludiendo a todo tipo de vinculación entre banca y seguros, abarcando aquellos acuerdos que impliquen o no modificaciones en la estructura de propiedad de las empresas involucradas, e independientemente de si el acercamiento es liderado por una aseguradora o una entidad bancaria.

2.2.2 Sinergias y aspectos de complementariedad empresarial entre banca y seguros

Cabe preguntarse qué buscan las compañías con estas estrategias de diversificación. Dicho de otra manera, es importante identificar, en términos generales, qué ventajas se pretenden conseguir con la fusión o alianza entre dos empresas y, en particular, qué factores incentivan este acercamiento entre banca y seguros⁹.

En términos generales, los manuales tradicionales de finanzas corporativas (Brealey *et al*, 2010; Ross, Westerfield & Jordan, 2014; Dumrauf, 2013) señalan a las sinergias empresariales como el motivo principal para realizar una fusión o adquisición. En este contexto, se puede definir a la sinergia como la “ganancia incremental neta, positiva, relacionada con la combinación de dos empresas mediante una fusión o adquisición” (Ross *et al*, 2014, p. 715). Concretamente, la unión de dos empresas será beneficiosa si el valor de la empresa combinada es superior a la suma de los valores de las empresas por separado.

El concepto de sinergia supone que no solo los inputs de carácter físico son susceptibles de ser compartidos, sino también los de naturaleza intangible. La existencia de efectos sinérgicos hace posible que la realización de dos 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 (Montijano Guardia, 2001).

Las fuentes de estas sinergias o beneficios buscados *a priori* en las fusiones o alianzas entre dos empresas, son las siguientes:

- *Aumento en los ingresos y utilidades*. Es esperable que los ingresos totales se acrecienten producto de los siguientes factores:
 - Mayor poder de mercado: en casos de fusiones o adquisiciones horizontales¹⁰, la empresa resultante tendría mayor cuota de mercado, pudiendo aprovechar la menor competencia aplicando mayores márgenes, mejorando su rentabilidad. Este tipo de conducta es socialmente

⁹ En este apartado se analizarán los beneficios buscados o esperados teóricamente. En la sección 2.3.1. se presentará los resultados realmente alcanzados con las fusiones o adquisiciones de empresas.

¹⁰ Se produce una fusión o adquisición horizontal cuando se trata de combinaciones de empresas que están en la misma línea de negocio (Dumrauf, 2013).

indeseable, por ello suelen estar sujetas a legislación antimonopolios y monitoreadas por departamentos de defensa de la competencia.

- Beneficios estratégicos: este factor apunta a la generación de nuevas oportunidades con base en relaciones intangibles. En algunas ocasiones, las fusiones o adquisiciones se producen con el objeto de incursionar en una nueva industria para explotar las oportunidades percibidas, muchas veces empleando tecnología y *know how* del negocio original. Ross *et al* (2014) plantea el ejemplo del fabricante de máquinas de coser que emplea su tecnología electrónica y de programación de su negocio original para manufacturar y agregar mayor valor a otra línea de productos para el consumidor.
- Ganancias de marketing y productos ofrecidos: en algunas ocasiones, las fusiones y adquisiciones generan mayores ingresos por su mejor mercadotecnia. Es esperable una mejora en el mix de productos ofrecidos, un fortalecimiento en la red de distribución y una campaña de publicidad y programación en los medios de comunicación más eficiente.
- *Reducción en los costos.* La unión de dos empresas puede traer aparejado mejoras en la estructura de costos en virtud de los siguientes fenómenos:
 - Economías de escala: cuando el costo medio por unidad producida se reduce a medida que el nivel de producción aumenta, se dice que existen economías de escala¹¹. La ocurrencia de esto depende de que la tecnología o función de producción adopte esta característica. Si la función de producción de un determinado bien está sujeta a rendimientos crecientes a escala, la unión de dos empresas permitiría capitalizar estas economías.

“Alcanzar estas economías de escala es la meta natural de las fusiones horizontales, pero estas economías se han reclamado también para las fusiones de conglomerados” (Brealey *et al*, 2010, p. 885). Esto se debe a que las economías de escala también suelen asociarse a la distribución de ciertos gastos generales. Por ejemplo, si dos empresas se fusionan, es probable que compartan oficinas corporativas, la alta gerencia y los servicios informáticos. Por lo tanto, el peso de estos costos fijos se distribuiría en mayor producción, cayendo su importancia relativa.

¹¹ En algunos artículos suele utilizarse también el concepto de Economías de alcance, con lo cual es oportuno definir con claridad los términos. Cuando se habla de Economías de Escala se indica que, en la medida que aumente el tamaño de la empresa, disminuye el costo unitario medio de producir un determinado producto. Por su parte, las economías de alcance derivan de la oferta diversificada de productos o servicios. El concepto de economías de alcance se relaciona con la capacidad de una empresa para utilizar un conjunto de insumos para proporcionar un conjunto de productos y servicios a un costo unitario menor.

- Economías de integración vertical: las fusiones o adquisiciones verticales¹² buscan lograr economías de integración vertical ya que al quedar bajo el paraguas de la misma empresa más eslabones de la cadena productiva, se facilita la coordinación y la administración del proceso. Ross *et al* (2014) cita los ejemplos de compañías fabricantes de productos forestales que tienen también aserraderos y medios de transporte para distribuir su producción.
 Más allá de estas ventajas de la integración vertical, a la cual se le puede sumar también la transferencia de tecnología, Brealey *et al* (2010) señala que la oleada de este tipo de acuerdos está en retroceso. En las últimas décadas, las empresas han detectado que es más eficiente subcontratar el suministro de servicios y bienes en lugar de controlar y coordinar el proceso de producción de manera integral.
- Combinación de recursos complementarios: es posible que existan dos empresas donde cada una tenga lo que la otra necesita y sea más eficiente y barato fusionarse en lugar de desarrollar el recurso faltante, cada una por su lado. Dumrauf (2013) sugiere como ejemplo el caso de dos empresas, una especializada en la producción de un determinado producto y otra empresa con una extensa red comercial para la venta de dicho bien. La fusión (o compra de una empresa por parte de la otra) podría aportar el “ingrediente” que le falta a una y la otra tiene, potenciando la especialización de cada empresa y logrando un crecimiento conjunto más rápido y eficiente.
- *Menores impuestos.* La unión de dos empresas puede aliviar la carga tributaria por las siguientes razones:
 - Utilización de pérdidas fiscales: Si una firma tiene quebrantos fiscales acumulados y no puede tomar ventaja inmediata de ellos, una fusión o consolidación con una firma rentable que pueda hacerlo, puede generar beneficios mutuos (Dumrauf, 2013). De esta manera, los quebrantos fiscales podrían ser utilizados de manera inmediata para disminuir el pago de impuestos a las sociedades, logrando un ahorro fiscal que beneficiaría a los accionistas.
 - Capacidad de endeudamiento no utilizada: algunas empresas no emplean la totalidad de su capacidad de endeudamiento, lo cual las convierte en

¹² Las fusiones o adquisiciones verticales engloban compañías que se desempeñan en diferentes etapas del proceso de producción. Puede darse el caso de que el comprador se amplía hacia atrás, hacia la fuente de materias primas, o bien hacia delante, en dirección del consumidor final (Dumrauf, 2013).

posibles candidatas para una adquisición, ya que acrecentar el endeudamiento redundaría en importantes ahorros tributarios (Ross *et al*, 2014). De hecho, muchas adquisiciones se financian con deuda.

- Fondos excedentes: Cuando una compañía pertenece a una industria madura, es posible que esté generando un importante flujo de caja, pero dispone de escasas oportunidades atractivas de inversión. Ante este exceso de efectivo, las alternativas posibles son: invertir en la compra de activos financieros; distribuir dividendos; recomprar sus propias acciones; o adquirir acciones de otras empresas.

La primera opción resulta difícil, puesto que la probabilidad de encontrar una inversión con Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero es muy baja en mercados de capitales eficientes (Dumrauf, 2013). La segunda alternativa implica distribuir el exceso de caja con un dividendo extraordinario, lo cual seguramente trae consecuencias fiscales no deseables para los accionistas. La tercera opción no constituye una alternativa legal siempre que la recompra de acciones tenga como único propósito la evasión de impuestos. Finalmente, la opción de adquirir otras empresas constituye una atractiva forma de inversión para empresas con exceso de efectivo puesto que elude los problemas de las demás alternativas y los dividendos recibidos de la empresa adquirida no se gravan en la fusión (Ross *et al*, 2014).

- *Reducciones en las necesidades de capital.* Las empresas requieren hacer inversiones en capital de trabajo y activos fijos para sostener sus procesos de producción. Por lo tanto, si se tienen dos firmas, una de ellas con exceso de capacidad instala y otra que necesita expandir sus niveles de producción, podría ser más barato para esta última comprar o fusionarse con la otra empresa en lugar de construir todo desde cero (Ross *et al*, 2014).
- *Eliminación de ineficiencias.* En general, en algunas empresas hay importantes oportunidades no aprovechadas de recortar costos e incrementar ventas y utilidades. Estas firmas suelen ser candidatas a ser adquiridas, ya que el comprador percibe que es posible lograr importantes mejoras y optimizar los recursos. En este contexto, la fusión o adquisición de empresas puede constituirse en un mecanismo por el cual el nuevo equipo administrativo sustituye al anterior, dando paso a la ejecución de dichas mejoras o ajustes (en muchos casos, esto implica dolorosas reducciones de personal).

En general, existe consenso en la literatura en señalar las fuentes de sinergias descritas hasta aquí¹³. Sin embargo, se plantean otros tres argumentos que son considerados como discutibles o dudosos a la hora de analizar el motivo de las fusiones y adquisiciones:

- *La diversificación.* Constituye el principal motivo en las fusiones por conglomerados¹⁴. El argumento a favor de la diversificación es que reduce la variabilidad de los rendimientos, disminuyendo el riesgo económico de la firma (Dumrauf, 2013). Sin dudas, los empleados de la empresa estarán más tranquilos ya que percibirán seguridad para cobrar su salario, los proveedores cobrarán sus cuentas, los clientes y gerentes trabajarán con mayor confianza en una firma estable, e incluso el gobierno no tendría problemas para cobrar sus impuestos.

Si se piensa en los accionistas, vale preguntarse sobre la necesidad de que la firma diversifique, si los accionistas pueden hacerlo con mayor facilidad y en forma más barata que las propias empresas. No hay evidencias que se paguen primas por empresas más diversificadas (Brealey *et al*, 2010). Los accionistas se beneficiarían solo en el caso de que ellos no pudieran conseguir tal diversificación en forma más barata. Pero en términos de riqueza, la diversificación no puede aumentar el valor, incluso puede destruirlo¹⁵.

- *Menores costos de financiamiento.* Una empresa fusionada puede obtener préstamos más baratos. Esto es cierto en parte, como por ejemplo al aprovechar las economías de escala de la emisión de deuda. El argumento discutible aparece en el costo del endeudamiento (tasa de interés).

Por un lado, algunos autores sostienen que dos empresas fusionadas pueden pedir prestado a un costo menor, puesto que garantizan mutuamente sus deudas. Por ende, esto aumentaría la riqueza del accionista. Otros autores sostienen que este beneficio para los accionistas solo se consigue dando a cambio mayor protección a los tenedores de la deuda, sin obtener ganancia neta (Dumrauf, 2013). Si esto es así, los accionistas de la empresa que juega el rol de garante estarían peor que antes de la fusión, al menos que ésta altere el resultado operativo de las dos empresas.

En definitiva, estos menores costos de deuda producto de la sinergia financiera proveniente del coaseguro es difícil de argumentar en un contexto de mercados de capitales eficiente.

¹³ Farinos, Herrero & Latorre (2010) presenta un resumen de diversos aportes detallando los diferentes motivos que suscitan a una empresa a tomar la decisión de adquirir a otra.

¹⁴ La fusión por conglomerado tiene lugar cuando se realiza entre empresas de diferentes líneas de negocios (Dumrauf, 2013).

¹⁵ El principio o Ley de Aditividad de Valor suele utilizarse para argumentar este punto. Para mayor detalle, véase Dumrauf (2013).

- *Incremento de las utilidades por acción.* Una fusión o adquisición puede incrementar las utilidades por acción, pudiendo así los ejecutivos de la empresa inducir a los inversionistas a creer que la empresa funciona mejor. Esto ocurre cuando una empresa se fusiona con otra cuyas acciones tienen un bajo ratio precio/beneficio, si bien conducen a que aumenta el beneficio por acción, no se produce aumentos de valor¹⁶.

Ya habiéndose examinado a nivel general tanto los argumentos para fusiones o adquisiciones que cuentan con respaldo teórico, así como aquellos que son catalogados como dudosos, resulta de interés ahondar en el análisis de estos factores, pero ya focalizando en el acercamiento estratégico entre banca y seguros.

Entre las ventajas o factores que motivan el acercamiento entre banca y seguros, es posible identificar los siguientes¹⁷:

- *La banca y los seguros son, desde el punto de vista operativo, actividades complementarias.* La actividad principal de una aseguradora es la cobertura del riesgo y, de manera secundaria (aunque no poco importante), se genera una actividad financiera. Las aseguradoras deben hacer provisiones ante siniestros, siendo clave la gestión de estos fondos para la rentabilidad de la empresa.

Un banco, por su parte, tiene como actividad principal la intermediación financiera y la administración de fondos, la cual muchas veces precisa una cobertura aseguradora. Además, para los bancos sería muy atractivo captar recursos provenientes del seguro. Ambas actividades generan importantes cúmulos de dinero que deben ser cuidadosamente invertidos.

Por lo tanto, “el banquero y el asegurador efectúan operaciones opuestas que no tienen más punto de contacto que el riesgo [...] por consiguiente, no existe competencia, sino que, por el contrario, se complementan” (Lasheras – Sanz, 1939, en Montijano Guardia, 2001). Adicionalmente, Fields, Fraser & Kolari (2007b) demuestra que los bancos y las compañías de seguros tienen sinergias en la producción conjunta de servicios financieros.¹⁸

Velasco (1991, en Rala, 1994) representa con claridad la complementariedad entre banca y seguros, empleando la Tabla 1. De esta manera, se observa con claridad que el origen de esta complementariedad nace del propio desarrollo de las actividades principales de cada industria.

¹⁶ Dumrauf (2013), Ross *et al* (2014) y Brealey *et al* (2010) presentan ejemplos sencillos que explican con claridad este fenómeno.

¹⁷ Los elementos que se presentan en este listado son factores específicos de acercamiento entre banca y seguros y constituyen un complemento a las fuentes de sinergias recientemente enumeradas.

¹⁸ Vale aclarar que parte de estas sinergias emergen de la existencia de economías de escala, concepto ya analizado anteriormente cuando se examinó las fusiones y adquisiciones de manera general. Otros trabajos, como por ejemplo Elyasiani *et al* (2014) y Beltrán Cortés (2011), destacan la importancia de ese fenómeno para el caso específico de bancassurance.

Tabla 1: Complementariedad operativa entre banca y seguros

	Producto	Subproducto
Banco	Dinero	Riesgo (de crédito no pago por el cliente)
Aseguradora	Riesgo (evento que responde a leyes estadísticas)	Dinero

Fuente: Rala (1994)

- *Motivaciones comerciales, tanto por la utilización de las redes de distribución como por las oportunidades de venta cruzada.* La bancassurance generalmente trae aparejado la reducción de costos fijos en sucursales, así como la mayor explotación de las redes comerciales existentes. De hecho, el origen de los vínculos entre banca y seguros reside en la identificación de las oficinas bancarias como un punto natural de ventas de producto de seguros, aprovechando la cercanía y frecuencia de contacto con los clientes (Montijano Guardia, 2001; Montijano Guardia, 2003)¹⁹.

De esta manera, bajo una estrategia de bancassurance, la distribución se sitúa como elemento competitivo clave. Asimismo, conlleva menores costos de distribución ya que la fase de distribución del seguro “ha perdido grado de especificidad, pues al incorporarse la fase de distribución en la organización bancaria elimina el inconveniente de afrontar elevados gastos externos en forma de comisiones y sueldos” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 15).

Sumado a la mejor explotación de la red de sucursales, la bancassurance puede incrementar la utilización de cajeros automáticos tanto en la distribución como en la consulta de productos aseguradores, haciendo más efectiva su utilización. La productividad de dichos cajeros puede verse mejorada (Beltrán Cortés, 2011).

Además, es posible también que la red de distribución de seguros sea utilizada para la colocación de productos financieros, como por ejemplo préstamos personales o tarjetas de créditos. Como se analizará en el Capítulo 4, la alianza entre el Grupo Sancor Seguros y el Nuevo Banco de Santa Fe estuvo, en gran

¹⁹ Rala (1994) señala que la densa red bancaria que se dispone en algunos países, como por ejemplo en España, tiene las ventajas de lograr contactos con el cliente con mayor frecuencia y de mayor calidad, generando mayor confianza con la empresa (elemento clave para la contratación de un seguro). Además, el artículo presenta un estudio donde se consulta a las entidades bancoaseguradoras por los elementos más valorados de la estrategia de bancassurance, y la optimización de los costos de distribución se sitúa en segundo lugar, solo detrás de los beneficios de acceder a la base de datos de clientes.

parte, motivada por la posibilidad de explotar la capilaridad y potencialidad comercial de la red de Productores Asesores de Seguros que ya comercializaba otros productos de la aseguradora.

A todo esto, hay que adicionarle las oportunidades de realizar ventas cruzadas o cross-selling, donde se analiza la cartera de clientes explotando las posibilidades comerciales e intentando maximizar la cantidad de dinero facturada por cliente (Casu, Dontis- Charitos, Staikouras y Williams, 2016). Voutilainen (2005) remarca la importancia de la bancassurance como estrategia para explotar los beneficios derivados de la venta cruzada y del logro de una “masa crítica” de clientes.

Desde la perspectiva del cliente, acceder a diferentes productos provistos por una misma empresa (o varias firmas asociadas), genera beneficios en ahorro de tiempo y, generalmente, de dinero, mayor simpleza y agilidad al adquirir “paquetes” multiproducto en una “ventanilla única”. Este hecho, desde la óptica de la empresa, se traduce en una mayor fidelización del cliente y mayores costos de cambios para elegir a otra compañía.

- *Complementariedad en el área financiera y exposición al riesgo.* La gestión integral de activos y pasivos fortalece la posición financiera y exposición al riesgo de cada institución (Montijano Guardia, 2001).

Como ya se comentó anteriormente, en lo que respecta a lo financiero, la banca necesita captar dinero para desarrollar su actividad principal que es el crédito. Por su parte, la actividad asegurada se caracteriza por recaudar de manera permanente flujos de dinero (primas), parte del cual debe utilizarse para afrontar pagos de siniestros y otra parte para constituir reservas. Estos fondos son administrados por la aseguradora de modo de obtener un retorno financiero.

El mayor *expertise* en el manejo de fondos por parte de la banca puede significar un incremento de ese resultado financiero si desde la aseguradora se remiten los fondos que la banca necesita para funcionar. En definitiva, la bancassurance mejora la relación activo/pasivo de ambas compañías que la forman (Fields *et al*, 2007b).

Respecto al efecto sobre el riesgo, Montijano Guardia (2001) analiza el resultado antagónico para la banca y aseguradoras que ocasionaría una suba de la tasa de interés. El perjuicio que acarrearía al banco dicha suba se vería compensado, al menos en parte, por el mejor resultado financiero del seguro. Por lo tanto, visto en su conjunto, la variabilidad o riesgo se reduciría.

Casu *et al* (2016) y Elyasiani *et al* (2014) también destacan la importancia en términos de reducción del riesgo de insolvencia que ocasiona la bancassurance, puesto que encuentra una correlación negativa entre los retornos de las

actividades. Por su parte, Santomero (1992, en Montijano Guardia 2003) sostiene que, en el sistema financiero estadounidense, en términos de volatilidad de resultados, el sector de mayor complementariedad con la banca es el sector asegurador. De todos modos, como ya se comentó con anterioridad, estos “beneficios” ocasionados por la diversificación²⁰ son al menos discutibles.

- *Intercambio y manejo de un recurso clave: la información.* Para explotar al máximo el potencial de efectuar ventas cruzadas o algún tipo de campaña comercial, un factor de suma importancia es disponer de una actualizada y completa base de datos de clientes, así como sistemas de gestión integrados. Por ejemplo, la aprobación de un crédito prendario debe disparar la venta de un seguro automotor, de la misma manera que un seguro de saldo deudor debe emitirse al otorgarse un crédito personal.

En concreto, la mayor información contribuye a una relación más personalizada: conocen la situación patrimonial de cada individuo, sus rendimientos familiares, préstamos, dinero disponible, etc. Con esta información las entidades banco-aseguradoras pueden aumentar la eficacia de su venta, con un coste notablemente inferior al de los canales tradicionales de distribución del seguro. El resultado es una mejora en el número de contratos realizados sobre las propuestas efectuadas por parte de las aseguradoras. El recurso de la información, por tanto, debe aumentar la efectividad por medio de la identificación del cliente (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 9).

En general, en este punto son los bancos los que tienen más que aportar a la actividad aseguradora²¹, puesto que suelen disponer de mayor nivel de profesionalismo y sistemas informáticos más sofisticados para la gestión de la información. Además, la cantidad de transacciones que, en promedio, efectúa un cliente con su banco es superior a la que realiza con su aseguradora, por lo cual el cúmulo de datos que disponen los primeros es mayor que el de los segundos.

De esta manera, los bancos tienen conocimiento de la posición financiera, la capacidad de inversión, los hábitos de gasto de sus clientes, etc. Esto se puede analizar y aprovechar adecuadamente para vender de manera personalizada los productos de seguros (Kumar, 2014). A partir de todo esto, “se consigue que el proceso operativo y comercial de la actividad aseguradora se realice a un coste marginal menor. Esta reducción de costes supone uno de los mayores incentivos

²⁰ Fiordelisi & Ricci (2012), en la sección 6.2 y 6.3, presenta un resumen de los distintos aportes teóricos que abordan el tema de la diversificación y las estrategias de bancaseguros.

²¹ Rala (1994) señala como uno de los principales atractivos que la bancassurance ofrece a las aseguradoras el acceso a una rica base de datos de clientes.

que presenta la creación de una entidad banco-aseguradora” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 9).

- *Mejor posición en el mercado, ya sea frente a los competidores, así como ante los clientes.* La alianza entre empresas de banca y seguros conduce a un poder de mercado mayor, que posibilita tener una posición más favorable para enfrentar a competidores y una gama de servicios y productos más completa para satisfacer las necesidades de los clientes (Elyasiani *et al*, 2014). De esta manera, los bancos pueden satisfacer muchas necesidades de los clientes, cubriendo toda la gama de productos desde liquidez hasta préstamos, inversiones y, además, seguros (Teunissen, 2008).

Beltrán Cortés (2011) destaca como una fuente importante de crecimiento en los ingresos a la ampliación de la oferta de productos que tanto empresa aseguradora como entidad bancaria pueden ofrecer a sus respectivos clientes.

Como ya se mencionó, desde la perspectiva del cliente, la bancassurance significa que una gran variedad de productos que le son ofrecidos en un mismo punto de venta. Tanto los productos bancarios como los aseguradores, son distribuidos por una misma entidad favoreciendo la accesibilidad a ellos.

De esta manera, la empresa que integra banca y seguros mejora tanto la captación como la retención de clientes. Para los bancos, la incorporación de seguros de vida significa establecer una relación de largo plazo por lo que crea un mayor vínculo y aumenta la fidelización de sus clientes. Esta mayor permanencia también se traduce en término de ingresos de fondos. Las primas se consideran una fuente de captación de recursos muy estable a largo plazo (Montijano Guardia, 2003).

- *Aprovechamiento de la imagen de marca de los bancos*²². Rala (1994), Montijano Guardia & Ruiz Fuentes (2004) y Herranz (2011) señalan que la buena imagen de los bancos y la mayor confianza que en ellos tienen los clientes, constituye un argumento de importancia para traccionar la venta de seguros.

En comparación con las compañías de seguros, los bancos se benefician de la visibilidad y la capilaridad de su red de sucursales, lo que posibilita el fortalecimiento de su marca, así como la interacción más frecuente con el cliente (Teunissen, 2008). Estos beneficios, bajo una estrategia de bancassurance, también se trasladarían al negocio de seguros.

²² Vale aclarar que este es un argumento mencionado con frecuencia en la literatura y que constituye una generalidad en muchos países de Europa. Sin dudas, ese argumento puede resultar totalmente inválido en otros países. Por ejemplo, en Argentina, luego de la crisis del 2001, la confianza en los bancos se redujo de manera significativa. Además, este elemento incluso puede ser incorrecto dependiendo de las compañías intervinientes en la alianza de bancassurance. Como se verá en el Capítulo 4, el caso bajo estudio corresponde a un grupo asegurador con una excelente y reconocida imagen de marca.

- *Reduce el riesgo moral.* Desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia, la integración organizativa de la red de distribución “supone eliminar inconvenientes relacionados con el oportunismo y con problemas de riesgo moral asociados al comportamiento de los canales tradicionales del seguro” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 15). Es así que se soluciona el inconveniente de que la gran mayoría de corredores son reacios a la venta de algunos seguros, por ejemplo, los seguros de vida, puesto que su sencillez no genera importantes comisiones. En definitiva, la bancassurance contribuye a la merma de oportunismo "ex-ante" y "ex-post", que aparecían en otras mediaciones del seguro.

2.3. Inconvenientes o argumentos en contra del acercamiento entre banca y seguros.

Así como se han expuesto los argumentos que favorecen el acercamiento entre la banca y las aseguradoras, también vale resaltar los inconvenientes que algunos autores han señalado en contra del fenómeno de bancassurance²³. En general, suelen indicarse los siguientes:

- *Dificultades regulatorias y mayor riesgo moral.* Especialmente a partir de la crisis 2007-2009, en los países desarrollados se comenzó a discutir el riesgo de concentrar muchas actividades en una sola institución. Tal es así que algunas leyes empezaron a intentar separar estas actividades, volviendo, al menos en parte, para atrás el proceso de integración experimentado. Esto se debe a que fue ganando terreno en trabajos teóricos y empíricos que, si el tamaño de la institución bancoaseguradora aumenta, también lo hace el riesgo (Casu *et al*, 2016).

Por su parte, Black, Miller y Posner (1978, en Elyasiani *et al*, 2014) argumentan que la conglomeración de empresas bancarias y no bancarias da como resultado la proliferación de riesgos y un aumento de los costos sociales (como, por ejemplo, los ocasionados por reducción de la competencia y menores opciones para los clientes). Además, la diversificación puede reducir el riesgo específico de la empresa, pero a costa de aumentar el riesgo sistémico debido a la mayor

²³ Montijano Guardia (2001) presenta una investigación que indica los principales “frenos” a la actividad de bancassurance. Los resultados señalan que la limitante de poder comercializar solo productos estandarizados se encuentra en primer lugar, seguido por la falta de preparación de los empleados bancarios, la reacción de los canales tradicionales, la dificultad del control administrativo de los acuerdos y la inexistencia de servicio post venta y de atención ante siniestros.

interconexión entre las instituciones financieras (De Jonghe, 2010, en Elyasiani *et al*, 2014; Brunnermeir, Dong & Palia, 2012, en Elyasiani *et al*, 2014).

Asimismo, se generan mayores costos y dificultades de supervisión, junto al mayor riesgo moral. A medida que se incrementa el tamaño de la firma aparecen problemas de incentivos para los directivos puesto que saben que pueden disponer de la ayuda de fondos públicos en caso de tener dificultades financieras (“demasiado grande para caer”).

Incluso puede ocurrir que, si bien estos rescates están preparados para entidades bancarias, bajo el esquema de bancassurance, podrían ser empleados para subsidiar negocios no bancarios. Esto se debe a que la bancassurance muchas veces confunde los límites entre banca y seguros, lo que ocasiona la proliferación de situaciones de arbitraje regulatorio. La formación de conglomerados hace que la regulación sea una tarea espinosa (Casu *et al*, 2016).

A esto se adiciona la posibilidad de que existan corridas bancarias ocasionadas por problemas en filiales o negocios no bancarios de la firma bancoaseguradora, ocasionando el indeseable efecto contagio (Elyasiani *et al*, 2014).

Después de la crisis 2007-2009, la cuestión de la regulación y supervisión efectiva de las instituciones financieras de gran tamaño, junto con la necesidad de minimizar los efectos de riesgo moral asociados con los rescates, se convirtieron en el centro del debate regulatorio.

- *Generación de conflictos de intereses y culturales.* Es ampliamente reconocido que las diferencias en la cultura corporativa entre los socios de una fusión son una de las razones más comunes del fracaso en las fusiones (Wu *et al*, 2008). En concreto, los escépticos del fenómeno de bancassurance argumentan que el acercamiento entre banca y seguros indefectiblemente ocasiona conflictos de intereses y culturales. Esto apunta, en parte, a las dificultades inherentes de asociar dos empresas de distintas actividades, de diferente plataforma de información y de culturas disímiles, con los consecuentes problemas motivacionales para los empleados.

En la aproximación banca-seguros, se espera el surgimiento de problemas vinculados con la formación distinta del personal, así como diferencias en las remuneraciones. En lo que respecta a la formación del personal, en caso de la venta de seguros a través de bancos el problema aparece especialmente en el servicio post venta, cuando el cliente necesita asesoramiento ante un siniestro (Rala, 1994). Los empleados bancarios generalmente no están capacitados para esta tarea, lo que imposibilita que este canal distribuya productos más complejos (productos no vida).

Adicionalmente, en el caso puntual de bancassurance aparece otra fuente de conflicto de singular importancia: la reacción del canal tradicional de distribución (los productores de seguros). La decisión de apostar por modelos de distribución directa (como, por ejemplo, venta por Internet o venta telefónica) o por modelos de comercialización que utilicen el canal bancario, posiblemente entrará en colisión con los intereses del canal tradicional, ocasionando la pérdida de algunos negocios actuales por cambios de cartera a otras compañías (Herranz, 2011).

Por todo lo expuesto, suele señalarse que el éxito de la bancaseguros en gran parte depende de comprender y respetar la propuesta de negocios y la cultura del socio, entendiendo las respectivas posiciones (Teunissen, 2008).

- *Problemas de Agencia y asimetrías de información*²⁴. Especialmente cuando la bancassurance constituye una estrategia de diversificación geográfica, factores como la distancia y la complejidad organizativa intensifican las asimetrías informativas entre las filiales y las áreas corporativas y accionista. Esto produce el incremento de los problemas de agencia, perjudican el rendimiento y aumentan el riesgo (Acharya, Hasan & Saunders, 2006, en Elyasiani *et al*, 2014; Baele, De Jonghe & Vander Vennet, 2007, en Elyasiani *et al*, 2014; Deng & Elyasiani, 2008; en Elyasiani *et al*, 2014).
- *La bancassurance no mejora la suscripción, la eficiencia en las actividades de soporte ni la rentabilidad de las inversiones*. Una de las posibles ventajas para una aseguradora al asociarse a un banco, reside en el acceso a una nutrida base de datos de clientes, lo cual posibilita una segmentación más precisa. Eso no solo permitiría el desarrollo de productos más personalizados, sino que también sería un insumo valioso para mejorar la suscripción.

Sin embargo, Montijano Guardia & Ruiz Fuentes (2004) no encuentra evidencias estadísticas que indiquen una mayor capacidad de la empresa bancaria para abordar el seguro de vida en el terreno de la suscripción y tarificación. “El recurso de la mayor información no determina que se esté realizando una mejor selección de clientes y, por tanto, redunde en beneficio de una menor siniestralidad” (p. 16).

El mismo artículo tampoco encuentra evidencias respecto a la eficiencia de la gestión de las tareas de soporte entre las entidades banco-aseguradoras y las entidades aseguradoras tradicionales. Es decir, no se logra un cambio significativo en las rutinas organizativas (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004).

Finalmente, otro de los postulados beneficios de la bancassurance era la mayor rentabilidad producto del aprovechamiento del *expertise* de los bancos en el

²⁴ Para un análisis detallado del concepto de asimetrías de información véase Stiglitz (2003).

manejo de fondo. Al respecto, Montijano Guardia & Ruiz Fuentes (2004) no encuentra significativas diferencias en las políticas de inversiones.

- *Deseconomías de escala o de alcance*. Levine (2007, en Casu *et al*, 2016) señala que la unión de banca y seguros genera importantes ineficiencias que sobrecompensan las sinergias buscadas, ocasionando deseconomías de escala.

Hasta aquí, luego de delimitar el alcance del concepto de bancassurance, se han detallado los factores que incentivan el acercamiento entre banca y seguros, así como aquellos fundamentos que generan dudas sobre tales ventajas. Teniendo presente estos elementos, ya es posible pasar a la siguiente sección para iniciar el análisis de los enfoques teóricos mediante los cuales se ha abordado el estudio de la bancassurance.

2.4 Enfoques teóricos para analizar el fenómeno de bancassurance

La extensa literatura que examina el fenómeno de bancassurance ha tomado, básicamente, dos perspectivas. En primer lugar, algunos autores han apuntado a estudiar el impacto resultante de las asociaciones entre compañías de seguros y bancos (ya sea desde simples acuerdos comerciales hasta fusiones o adquisiciones de compañías) en el nivel de rentabilidad, riesgo y valor económico de las firmas que intervienen en el acuerdo.

Por otro lado, otro enfoque adoptado para abordar el estudio de la bancassurance ha sido el análisis del conjunto de estrategias que componen el abanico de alternativas agrupadas bajo el término de bancassurance. “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 promueven” (Montijano Guardia, 2001, p 451).

En los siguientes apartados se describirán y se presentarán los principales aportes de ambos enfoques, definiéndose posteriormente la perspectiva adoptada en el presente trabajo.

2.4.1. Variación del valor económico y el riesgo en los acuerdos bancassurance

Antes de comenzar a analizar los aportes puntuales englobados bajo este enfoque de estudio del fenómeno de bancassurance, primeramente, se comentarán algunas consideraciones previas globales.

En términos generales, “una empresa debe adquirir otra solo si al hacerlo genera valor presente neto positivo para los accionistas de la empresa adquirente” (Ross *et al*, 2014, p. 707). El mismo criterio puede extenderse a todo tipo de acuerdos o estrategias comerciales.

Otra manera de establecer la conveniencia de concretar la fusión, adquisición o consolidación entre dos empresas es a partir del ya mencionado concepto de sinergia. Si se tiene dos empresas independientes, se torna beneficioso realizar la operación de fusión o adquisición entre ellas cuando el valor de la empresa consolidada resultante sea mayor al valor de la suma de las empresas de manera separada. El mayor valor de la empresa consolidada estaría indicando la explotación de beneficios o ventajas originadas en la existencia de sinergias entre las empresas.

Desde el punto de vista conceptual, el criterio financiero para definir avanzar o no con una adquisición o acuerdo es claro y sencillo, constituyéndose en una guía que da respaldo y sirve de base para orientar a los ejecutivos jerárquicos encargados de tomar este tipo de decisiones.

Sin embargo, en la práctica resulta complejo estimar el valor presente neto (VPN) de adquisiciones o alianzas estratégicas, puesto que aparecen dificultades tales como aspectos contables, legales, fiscales, culturales, estratégicos, conflictos de intereses, la incertidumbre inherente a estimaciones futuras, etc. Sumado a todo ello, al accionista no solo le preocupa el valor de su activo, sino que también el riesgo o volatilidad del mismo, lo cual complejiza aún más el análisis.

Por todo ello, e independientemente de los beneficios a priori o esperables en las fusiones mencionados en el apartado 2.2 de este trabajo, resulta relevante indagar sobre qué sucede realmente con el valor y con el riesgo cuando dos empresas se fusionan o realizan una alianza estratégica. Diversos autores han realizado valiosos aportes intentado responder dicho interrogante, planteando respuestas disímiles y, en algunos casos, opuestas.

En términos generales, los manuales tradicionales de finanzas corporativas señalan que, en las fusiones y adquisiciones, si bien el valor global de ambas empresas habitualmente aumenta, los vendedores suelen tener mejor suerte que los compradores, registrando estos últimos en algunos casos una caída del precio de la acción (Brealey *et al*, 2010)²⁵. Por su parte, Ross *et al* (2014) señala que, en promedio, los accionistas de las firmas compradoras, ni ganan ni pierden demasiado.

No obstante, otros estudios no llegan a las mismas conclusiones. Farinos *et al* (2010) presenta un completo *racconto* de estudios que analizan el efecto de las adquisiciones y

²⁵ Por ejemplo, Andrade, Mitchell & Stafford (2001, en Fields *et al*, 2007a) encuentran que el promedio del retorno para compradores en 3.668 fusiones realizadas entre 1973 y 1998 es de -3,8%.

fusiones, indicando los efectos esperados con las operaciones, así como los resultados empíricos efectivamente alcanzados. Además, utiliza la metodología de suceso para analizar 260 adquisiciones de empresas con cotización en el mercado bursátil español para el periodo comprendido entre septiembre de 1991 y diciembre de 2006²⁶. En este análisis, no se rechaza la hipótesis inicial de que, en los procesos de adquisición, se crea valor para los accionistas de las empresas adquirentes.²⁷

A todo este análisis se adiciona la dificultad del periodo de medición de los resultados. La bibliografía no es concluyente respecto a si los efectos captados en el corto plazo se mantienen en periodos de tiempos más amplios.

En lo que respecta a los vendedores, generalmente tienen elevados rendimientos positivos básicamente porque sus compradores suelen ser empresas más grandes (al dividirse las ganancias de la fusión entre las dos empresas, relativamente es mucho más importante para la empresa más chica) y, principalmente, por la competencia entre postores o interesados en la adquisición (Brealey *et al*, 2010). Esta puja entre oferentes conduce a la concreción de una operación más provechosa para los vendedores, incluso teniendo un VAN igual a cero para el adquirente, captando todas las ganancias la parte vendedora.

Por el lado de los compradores, los estudios que sostienen que en las fusiones o adquisiciones estos obtienen un opaco resultado, señalan los siguientes motivos de tal desempeño:

- La conducta de los administradores de la firma compradora puede verse influenciada por arrogancia, o bien por exceso de confianza en sus aptitudes para manejar la empresa adquirida de manera más eficiente que en la actualidad.
- También existe la posibilidad de que los administradores tenga intereses distintos a incrementar el valor de la riqueza de los accionistas. Quizás solo se pretende incrementar el tamaño de la firma, incluso si esto reduce su valor por acción (Ross *et al*, 2014).
- El ingreso de la firma compradora a un nuevo mercado puede estar indicando que la posibilidad de crecimiento en el mercado donde la firma se desarrolla se ha agotado (Brealey *et al*, 2010). De esta manera, la fusión refleja el estancamiento del mercado y, por lo tanto, la caída de precio de las acciones expresa que los inversionistas toman conocimiento de que el mercado ya no está creciendo.

²⁶ Del total de la muestra, 41 casos (16%) corresponde a intermediarios financieros.

²⁷ Asimismo, el estudio testea otras hipótesis de relevante interés, con el propósito de analizar el impacto de las diferentes características que puede tomar la operación y su impacto en la creación de valor. Por ejemplo, se examina el efecto de la cotización en bolsa o no de la empresa adquirente; la influencia de la forma de abonar la operación (en acciones, en efectivo o mixto); la injerencia de pertenecer al mismo sector o no; y la pertenencia al mismo país de las dos empresas.

- Con frecuencia, se subestima los problemas de integración cultural entre las empresas, llegando en muchos casos a no respetar la metodología de trabajo de la empresa adquirida (Dumrauf, 2013).
- Vinculado con el punto anterior, suele descuidarse la administración del personal, causando desmotivación y el alejamiento de personal clave.

Teniendo todos estos elementos genéricos en consideración, ahora se pasará a examinar los aportes y resultados alcanzados por parte del mencionado primer enfoque de análisis del fenómeno de bancassurance.

Fields *et al* (2007b) intenta testear la existencia de sinergias en las uniones entre banca y seguros. Este enfoque se debe a que las investigaciones previas que se toman de referencia en este artículo, focalizaron en la importancia en el riesgo de las fusiones, y no en el efecto riqueza. Estos estudios encontraron que las fusiones conducen a menor volatilidad en las ganancias, menor variabilidad en retorno sobre el activo y menor riesgo de insolvencia.

Los resultados de este artículo son contundentes: las fusiones entre banca y seguros producen un beneficio anormal para el oferente. En adquisiciones de empresas con cotización en bolsa es de +1% y es significativo estadísticamente. Estos efectos riqueza parecen estar impulsados por la existencia de sinergias originadas por mayores economías de escala y alcance y por diversificación geográfica (Fields *et al*, 2007b).

Otro artículo de estos autores nuevamente plantea el análisis de viabilidad (en términos de rentabilidad) de los acuerdos bancassurance (Fields *et al*, 2007a)²⁸. En este trabajo se refuerza la hipótesis de que los acuerdos entre banca y seguros generan un efecto riqueza positivo, y además se agrega un interesante análisis de los resultados abierto por distintos tipos de variables vinculadas al tipo de acuerdo. Los resultados establecen que los acuerdos que signifiquen diversificaciones geográficas tienen un efecto anuncio positivo. Este resultado es contrario al aporte de otros papers, quienes encuentran que, si la fusión es entre empresas que se solapan geográficamente, el retorno es positivo, mientras que, si son empresas cruzando la frontera, el beneficio es negativo.

Asimismo, el efecto final depende de las características de gobernanza²⁹ de las empresas: las firmas donde los ejecutivos tienen muchas acciones tienen peor resultado, lo que sugiere que algunos directores ejecutivos con alta participación en la propiedad están arraigados y, por lo tanto, parecen realizar adquisiciones que reducen el valor.

²⁸ En la sección 2.2.1 se mencionó este trabajo, presentando mayores detalles de la muestra utilizada. Además, este trabajo presenta una interesante tabla resumen de numerosos aportes que indican que la bancassurance genera reducción de riesgo para las empresas.

²⁹ Los estudios previos consultados en este paper sugieren que la respuesta del mercado a la fusión está influenciada por las características de gobernanza de la empresa compradora. El razonamiento es el siguiente: empresas con “buena” gobernanza toman mejores decisiones de inversión, entre ellas la compra de una empresa. De ahí la relevancia de este atributo.

Finalmente, en el análisis se observa que la principal ganancia viene dada por el incremento del *cash flow* más que en reducción de riesgos (no hay cambios significativos en el perfil de riesgo).

Más allá de estos resultados optimistas (en término de riqueza) encontrados en Fields *et al* (2007b) y Fields *et al*, (2007a), vale aclarar que la literatura tomada como antecedente en esos artículos llega a resultados totalmente opuestos, encontrando beneficios negativos para los adquirentes (Hawawini & Swary, 1990, en Fields *et al*, 2007a; Houston & Ryngaert, 1994, en Fields *et al*, 2007a) o en algunos casos no se registran ni pérdidas ni ganancias (Cybo-Ottone & Murgia, 2000, en Fields *et al*, 2007a)³⁰.

Siguiendo con los aportes bajo esta perspectiva, resulta sumamente interesante el enfoque más abarcativo adoptado en Casu *et al* (2016). El artículo centra el análisis en el análisis de riesgos y plantea todo lo que dispara este proceso de bancassurance en lo referente a normas de capital mínimo, cumplimiento de Basilea III, costos y beneficios de diversificación, tamaño óptimo de un banco, actividades admisibles a un banco, el poder de monopolio que estas fusiones generan, etc. Todo esto son elementos del gran debate de fondo: diversificación versus separación funcional de actividades.

El artículo examina una muestra de 272 fusiones y adquisiciones para el período comprendido entre los años 1991 y 2012. Estos acuerdos se produjeron en Estados Unidos (56%), Europa (22%), Asia (12%) y el resto en Australia, Canadá, América del Sur, Reino Unido, África (10%).

En ese contexto, plantea como hipótesis principal que no toda diversificación entre entidades financieras genera el mismo efecto en términos de riesgos. Concretamente, divide los acuerdos analizados en tres grupos (banco y empresas de seguros; banco y agentes de seguros o brokers; y banco y empresas de corredores de bolsas) y concluye que, en término de riesgo, las combinaciones entre banca y seguros proveen el mejor resultado, alcanzando el deseado efecto de diversificación.

Además, Casu *et al* (2016) señala que el tamaño del banco y las instituciones en los acuerdos es la variable clave. Mayor tamaño implica que la fusión dará más poder de mercado y más beneficios.

Por su parte, Elyasiani *et al* (2014) efectúa un detallado análisis del impacto en la relación riesgo-retorno de los acuerdos de bancassurance, extendiendo el alcance de su estudio no solo a las empresas adquirentes del acuerdo, sino también a aquellas que son sus pares o competidores del mismo sector.

³⁰ En la misma sintonía, Carow (2001, en Chang *et al*, 2011) encuentra que los precios de las acciones bancarias no cambian significativamente después de ingresar a la industria de seguros, siendo entonces insignificante el efecto riqueza.

Este mayor alcance permite visualizar el efecto total de los acuerdos. Por un lado, los negocios de banca-seguros pueden aumentar o destruir valor y alterar el perfil de riesgo de las empresas involucradas. Adicionalmente, las empresas pares o competidoras pueden verse afectadas positivamente (negativamente) si un acuerdo favorece (perjudica) su posición competitiva. Esto puede traducirse en rendimientos positivos (negativos) y también una reducción (aumento) en su riesgo.

Además, la dirección del efecto en los pares y su magnitud, puede verse como un indicador importante de las interdependencias en la industria, siendo esto de gran interés para los reguladores que buscan minimizar el riesgo sistémico.

Al igual que los artículos citados anteriormente, Elyasiani *et al* (2014) parte de una revisión bibliográfica que no brinda resultados concluyentes. En lo que respecta a efectos en la riqueza, destaca, por un lado, los aportes que señalan que las adquisiciones generan la ya mencionada transferencia de beneficios de los compradores hacia los vendedores – como es el caso de Houston & Ryngaert (1994, en Elyasiani *et al*, 2014) – y por otro los que encuentran ganancias combinadas para ambas firmas – por ejemplo, Houston, James & Ryngaert (2001, en Elyasiani *et al*, 2014) y Delong (2001, en Elyasiani *et al*, 2014).

Por su parte, en lo que refiere al impacto sobre el nivel de riesgo, cita los aportes que señalan aumento de volatilidad con los acuerdos de bancassurance – tal es el caso de De Jonghe (2010, en Elyasiani *et al*, 2014), Brunnermeir, Dong & Palia (2012, en Elyasiani *et al*, 2014), Acharya, Hasan & Saunders (2006, en Elyasiani *et al*, 2014) y Baele, De Jonghe & Vander Vennet (2007, en Elyasiani *et al*, 2014) –. Asimismo, presenta los trabajos que encuentran reducción en el nivel de riesgo – por ejemplo, Santomero & Chung (1992, en Elyasiani *et al*, 2014), Boyd, Graham & Hewitt (1993, en Elyasiani *et al*, 2014) y Vallascas & Hagendorff (2011, en Elyasiani *et al*, 2014) –.

Tal como se detalló en la sección 2.2.1, la muestra utilizada en Elyasiani *et al* (2014) abarca el periodo comprendido entre 1991 y 2012. La crisis financiera de 2007 ocasionó un quiebre trascendental en los resultados alcanzados en términos de creación de valor para las empresas intervinientes en el acuerdo. Las alianzas anteriores al año 2007 generan un efecto de riqueza positivo y significativo, mientras que las asociaciones posteriores a la crisis producen rendimientos insignificantes.

Este hallazgo constituye un aporte relevante que indica que la crisis financiera cambió las percepciones de los inversionistas con respecto a la diversificación de los bancos en seguros. Específicamente, los inversionistas pueden haber percibido las fusiones y adquisiciones posteriores a la crisis como un factor que incrementa el riesgo sistémico o bien como una mera alternativa para la supervivencia de las empresas (Elyasiani *et al*, 2014).

En lo que respecta al efecto en el valor de los pares, el impacto de los acuerdos de bancassurance en las compañías de seguros es positivo (aumento de valor), más fuerte y también más duradero que para los competidores de los bancos. Dado que los aseguradores pares son los objetivos probables de futuras adquisiciones por parte de otros bancos, exhiben efectos de contagio. En cambio, es poco probable que los bancos homólogos sean adquiridos por los aseguradores.

Otra variable analizada en Elyasiani *et al* (2014) es el apalancamiento de la empresa adquirente, la cual también tienen un impacto diferente luego de la crisis. Antes de 2007, un mayor apalancamiento conducía a rendimientos positivos anormales más altos. Una interpretación de este resultado es que un mayor apalancamiento aumenta la rentabilidad de la firma, lo que a su vez aumenta el atractivo de las firmas para los inversionistas y, por lo tanto, aumenta el precio de las acciones. Otra interpretación es que los inversionistas esperaban que las empresas más apalancadas (más riesgosas) se beneficiaran en mayor medida de la diversificación del riesgo.

Tras el inicio de la crisis, los resultados muestran que los inversores desconfían de los bancos apalancados que se diversifican hacia los seguros (un mayor apalancamiento lleva a un menor exceso de rendimiento), ya que podría esperarse que aumentara su riesgo.

Como elemento adicional, al igual que Casu *et al* (2016), Elyasiani *et al* (2014) concluye que la dimensión de las firmas intervinientes en el acuerdo es una variable de importancia. Las alianzas realizadas por firmas de mayor tamaño producen beneficios anormales positivos, mientras que las de menor dimensión no alteran el valor.

Finalmente, en lo referente al nivel de riesgo, Elyasiani *et al* (2014) encuentra que el cambio en el riesgo general cuando se trata de adquirentes bancarios es estadísticamente insignificante. Por su parte, si la firma adquirente es una aseguradora, se obtiene una disminución significativa del riesgo total.

En lo referente al riesgo para los competidores, el riesgo total para los pares del banco y de la aseguradora disminuye luego del acuerdo, siendo mayor la caída del riesgo para los competidores de las aseguradoras. Para ambos casos, esta reducción es atribuible principalmente a la disminución en el riesgo específico (Elyasiani *et al*, 2014)³¹.

De los resultados obtenidos por Elyasiani *et al* (2014) se desprenden las siguientes implicancias. En primer lugar, se reducen algunas preocupaciones regulatorias ante la conformación de conglomerados financieros. En segundo lugar, los ejecutivos de las empresas que buscan mejorar el desempeño y/o reducir su exposición general al riesgo, pueden apoyarse en estructuras que combinen banca y seguros para lograrlo. Por último,

³¹ Saunders & Walter (1994, en Chang *et al*, 2011) y Hughes, Lang, Mester & Moon (1999, en Chang *et al*, 2011) también encuentran que la consolidación banca-seguros reduce el riesgo.

desde el punto de vista de la inversión, los participantes del mercado pueden encontrar que los conglomerados financieros adecuados para fines de diversificación.

A modo de cierre de este apartado y tal como se anticipó, la literatura no es concluyente en referente al impacto en el perfil de riesgo y riqueza que generan los acuerdos de bancassurance. Es posible encontrar aportes que consideran al vínculo entre banca y seguros como una estrategia efectiva de diversificación, mientras que otros autores sostienen que no altera el riesgo de las empresas. Incluso en algunos estudios se sostiene el incremento del riesgo.

El panorama es similar para los resultados en términos de riqueza. Parte de la literatura sostiene la existencia de efectos riqueza positivos³², mientras que hay aportes que encuentran insignificantes cambios en el valor o bien negativos.

La discusión en torno a la creación o destrucción de valor se complejiza aún más cuando el análisis se lo divide entre compradores y vendedores. Incluso Staikouras (2009) encuentra que, cuando en el proceso de adquisición la empresa adquirente es un banco, se obtienen rendimientos positivos significativos, mientras que, si los compradores son aseguradoras, se experimentan pérdidas significativas. Sin embargo, Estrella (2001, en Voutilainen, 2005) indica que puede haber ganancias bilaterales en la diversificación lograda a partir de las fusiones que involucran a las industrias bancarias y de seguros.

Por lo tanto, por todo lo expuesto (a lo cual hay que sumarle la falta de investigaciones que analicen fusiones y adquisiciones en América del Sur), se infiere que en los próximos años seguirán surgiendo estudios y aportes bajo esta perspectiva, intentando dar mayor claridad a la temática.

2.4.2. Las diferentes estrategias de bancassurance

Tal como ya se anticipó, la vinculación entre el negocio bancario y asegurador puede materializarse utilizando diferentes estructuras o estrategias, las cuales dependen principalmente de los objetivos estratégicos que se persiguen con la consolidación de la alianza. Además, la elección del modelo específico de bancassurance obedece a otros factores, tales como el entorno socioeconómico, cultural, aspectos regulatorios, la estructura del mercado y las preferencias de los clientes (Teunissen, 2008).

Asimismo, la iniciativa de acercamiento puede originarse de manera conjunta o individual. Las estrategias conjuntas pueden desembocar en alianzas comerciales o empresariales e

³² Vander Vennet (2002, en Voutilainen, 2005) muestra que los conglomerados financieros son más rentables que sus competidores especializados.

incluso fusiones, mientras que las individuales o unilaterales pueden adoptar la forma de adquisición de empresas o creación de entidades desde cero.

Los modelos de bancassurance abarcan desde un simple contacto comercial hasta complejas asociaciones estratégicas que conllevan implicancias estructurales y organizativas entre las organizaciones (Montijano Guardia, 2001). Si bien generalmente un determinado modelo es predominante, no hay ningún país en el que la bancaseguros se base en solo una estrategia de negocio (Teunissen, 2008).

En este contexto, en función del nivel de integración entre la entidad aseguradora y el banco, es posible distinguir las siguientes modelos o estrategias de bancassurance³³:

- *Acuerdos de distribución.* Esta estrategia puede adoptar dos modalidades: por un lado, es posible identificar *el corretaje*, que presupone una relación estable, de mediano o largo plazo. Por otro, puede darse una *relación ocasional o contractual*, la cual se materializa para afrontar operatorias especiales, generalmente de corto plazo.

El objetivo que se persigue con esta estrategia es incrementar las ventas y los ingresos mediante la distribución pasiva de productos ya sean seguros o servicios bancarios, empleando la red comercial de la entidad bancaria o de la aseguradora, respectivamente (Montijano Guardia, 2001). Es decir, con esta estrategia se busca lograr una expansión comercial sin integrar las actividades bancarias y aseguradoras.

Este modelo constituyó el esquema empleado en el origen del movimiento de bancassurance, en un contexto donde el proceso de desintermediación financiera obligó a los bancos a buscar nuevas fuentes de ingresos. En este sentido, la distribución de seguros, especialmente de la rama de vida, resultó una atractiva alternativa para incrementar la eficiencia y utilización de la red bancaria, así como para aprovechar el contacto más frecuente con potenciales clientes.

Asimismo, esta alternativa exime a los bancos de la necesidad de realizar una importante inversión inicial y de desarrollar o adquirir *know how* en seguros, así como también los mantiene al margen de los riesgos inherentes a la actividad aseguradora.

No obstante, esta estrategia puede darse en sentido inverso, esto es, que se utilice la red comercial de la aseguradora para comercializar productos bancarios. Incluso, la relación puede contemplar la comercialización de productos en los dos

³³ La clasificación realizada se basa en los aportes de Montijano Guardia (2010, en Pons & Brías, 2010), Montijano Guardia (2003), Montijano Guardia (2001), Beltrán Cortés (2011), Teunissen (2008) y Voutilainen (2005).

sentidos, transformándose en un acuerdo de venta cruzada o bilateral (Voutilainen, 2005).

En todos los casos, la entidad que comercializa productos de la otra empresa obtiene ingresos en concepto de honorarios o comisiones por venta, que puede estar complementado o no con participación en el resultado del negocio. En suma, ambas entidades pretenden beneficiarse del hecho de acceder a nuevos segmentos de mercado y que los clientes consuman un mayor número de productos, ya sean bancarios o de seguros (Montijano Guardia, 2003).

Un aspecto de suma importancia para el exitoso desarrollo de este tipo de acuerdos es la determinación de los productos que serán comercializados. “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” (Montijano Guardia, 2001, p. 477).

Este tipo de modelos no presupone ningún cambio en la estructura de propiedad ni organizativa de las empresas involucradas, manteniéndose la independencia entre ambas organizaciones, siendo el vínculo que las une netamente comercial, el cual puede mantenerse o discontinuarse sin mayores obstáculos o barreras. Incluso, el acuerdo puede no imponer obligatoriamente una relación de exclusividad, posibilitando a la compañía que comercializa ofrecer productos de dos o más empresas.

Los acuerdos de exclusividad poseen la ventaja de consolidar los lazos entre las dos organizaciones, evita las dificultades inherentes a negociaciones múltiples y reduce el costo y el tiempo de formación de la fuerza comercial (ya que solo deben conocer las condiciones y característica de una sola empresa).

Sin embargo, la desventaja de la exclusividad es que genera una fuerte dependencia entre las empresas, quedando atado el éxito del desarrollo de un canal a la suerte de la otra parte. Por esta limitante, surge como alternativa la realización de acuerdos que no exijan exclusividad³⁴.

Por otra parte, en general, los acuerdos comerciales requieren de limitadas inversiones, tanto de tiempo como de capital, y no se comparten (o solo parcialmente³⁵) la base de datos de clientes (Montijano Guardia, 2010, en Pons &

³⁴ Montijano Guardia (2001) expone también la alternativa de acuerdos de exclusividad mixta. Esto es, puede que un banco tenga vínculos con múltiples aseguradoras, pero con alguna de ellas tenga la exclusividad en determinada región geográfica, o bien en determinado producto, o bien en un segmento determinado de clientes. Siguiendo con este ejemplo, esta alternativa le permite al banco elegir a la aseguradora que considere como mejor socio comercial de acuerdo al segmento o región en cuestión.

³⁵ Por ejemplo, suele compartirse sólo información de contacto (teléfono, domicilio postal, correo electrónico) para poder comunicarse y ofrecer productos.

Brías, 2010). Además, normalmente no hay sistemas de información integrados (Beltrán Cortés, 2011).

Por todo ello, se considera el modelo más simple y una estrategia de primer nivel de integración que pretende optimizar la gestión de las empresas del acuerdo y aumentar sus ingresos, ampliando la gama de productos que ofrecen a sus clientes.

No obstante, este modelo posee una desventaja que surge del hecho que la administración de las ventas es realizada por un tercero, pudiendo inclusive afectarse negativamente la imagen del producto. Además, en este modelo de bancassurance, las empresas que diseñan el producto tienen poco control sobre a qué clientes se les venden, pudiendo surgir problemas de riesgo moral.

Es por ello que una alternativa al modelo de “distribuidor puro” (solo recibe comisiones por venta, sin tener participación en resultados) es el desarrollo de un esquema de participación de la entidad que comercializa el producto en el resultado (y, por ende, en el riesgo) del negocio.

Otra desventaja que presenta esta estructura de bancassurance es que el vínculo entre dos empresas independientes, de actividades económicas distintas, de culturas organizacionales en mayor o menor medida dispares, junto a posibles diferencias en el perfil del personal de cada una, puede ocasionar conflictos que, al menos, sean difíciles de resolver. Incluso, estas dificultades pueden ser percibidas por el cliente, lo cual reduce las chances de éxito de esta estrategia.

Otra fuente de posible conflicto es la señalada en Voutilainen (2005): la superposición de canales de distribución. De hecho, dada la relevancia de este tema, en dicho artículo se propone subdividir los acuerdos comerciales en dos tipos: con superposición de canales o sin superposición de canales.

En el primer caso, se produce básicamente la disputa por los mismos clientes. Por ejemplo, si una compañía de seguros realiza un acuerdo de distribución con un banco que tiene presencia en una determinada región donde la aseguradora ya disponía de Productores Asesores de Seguros, puede que se origine un conflicto entre canales.

En el caso de canales sin superposición no existen mayores inconvenientes, puesto que no hay conflicto entre canales y, en este caso, el acuerdo permite llegar a nuevos clientes.

Una limitante importante de esta estrategia es que, dada su naturaleza, el bajo nivel de integración no permite explotar las sinergias y complementariedad empresaria ya mencionada entre banca y seguros (Montijano Guardia, 2001).

- *Alianzas estratégicas.* En este tipo de acuerdos ya no se produce una comercialización pasiva de productos. Se pretende lograr una cooperación entre intermediarios financieros de diversos sectores. El objetivo final es contribuir al aumento de la dimensión de las dos entidades con una gestión compartida de los negocios integrados (Montijano Guardia, 2003).

Para alcanzar este objetivo, se requiere la integración de los esfuerzos de las dos organizaciones para el desarrollo de productos, la prestación de servicios y la gestión de canales. Este compromiso implica la necesidad de realizar inversiones en desarrollos tecnológicos y en capacitación del personal de ventas, aunque, como se comentará posteriormente, son de menor cuantía en comparación con estrategias que conllevan mayor integración (Montijano Guardia, 2010, en Pons & Brías, 2010).

Incluso, existe la posibilidad de compartir la base de datos de clientes. Generalmente, las entidades bancarias disponen de mucha información y una clientela de mayor volumen respecto a las aseguradoras, lo que es ideal para la distribución de seguros de masa (Montijano Guardia, 2010, en Pons & Brías, 2010). De esta manera, este acuerdo permitiría un mayor aprovechamiento de la cartera de clientes mediante la aplicación de técnicas de cross-selling.

Alternativamente, la alianza puede perseguir el objetivo de desarrollar nuevos negocios, con lo cual este acuerdo puede permitir la canalización de recursos entre las empresas para financiar dichos negocios, o bien una organización con buena imagen de marca puede respaldar a la otra, logrando aumentar la confianza del público target.

Al tratarse de una estrategia de mayor integración y cooperación entre las partes, este tipo de acuerdo presupone una relación de exclusividad en la distribución de productos, pudiendo ser esta distribución en un solo sentido o unilateral, o bien cruzada (Teunissen, 2008).

Estos acuerdos generan un vínculo de cooperación que generalmente se establecen de acuerdo con los términos de un contrato escrito, el cual tiene una duración específica y no implica la creación de otra empresa nueva (Wu *et al*, 2008). Esta característica puede ser el eje de una de las desventajas de esta modalidad de acuerdo. Dado que ambas compañías continúan operando como entidades separadas, se mantienen bajos niveles de integración entre el banco y la aseguradora (Teunissen, 2008).

Una opción que puede atenuar esa debilidad es avanzar aún un poco más con esta estrategia y establecer un esquema de propiedad cruzada. La propiedad

cruzada significa que cada empresa tiene una participación minoritaria de las acciones de la otra parte (Voutilainen, 2005)³⁶.

De esta manera, se lograría una mayor consolidación de los lazos del acuerdo lo que posibilitaría reducir los problemas de riesgo moral. Como contrapartida, avanzar en este sentido conlleva mayores dificultades y costos de salida del acuerdo.

- *Creación de una empresa común o Joint-Venture.* Esta estrategia implica necesariamente la propiedad compartida de productos y clientes. Por ende, se comparte plenamente la base de datos y se trata de una estrategia que conlleva compromisos fuertes y de largo plazo entre las partes (Montijano Guardia, 2003). El objetivo que se persigue es similar a la anterior estrategia, esto es, lograr una cooperación entre compañías o intermediarios financieros de diversos sectores, tamaños y experiencias. No obstante, puesto que esta modalidad implica la creación conjunta de una nueva empresa, el vínculo que se crea tiene una mayor fortaleza, generando un mayor compromiso que el que se logra en los acuerdos de distribución o alianzas estratégicas.

Sin embargo, este mayor compromiso no es irreversible, pudiendo alguna de las partes retirarse del negocio sin mayores obstáculos, puesto que esta alternativa no requiere importantes inversiones iniciales (Montijano Guardia, 2001).

Si bien en la literatura se distinguen dos tipos de joint-venture, esta modalidad de riesgo compartido entre una empresa bancaria y una aseguradora para crear una nueva organización es de naturaleza vertical (Montijano Guardia, 2001)³⁷.

La puesta en marcha de una empresa en común o compañía subsidiaria (que puede ser un banco o una empresa de seguros³⁸) permite distribuir tanto los gastos como los beneficios de la nueva empresa. En lo que respecta al capital, generalmente cada socio aporta el 50% de las necesidades, aunque esta composición puede diferir. Además, normalmente se comparten determinados sistemas de información.

En este esquema, cada empresa contribuye con su experiencia y *know how* para el desarrollo del nuevo emprendimiento. Por un lado, la aseguradora establece la cobertura de las pólizas y toman la responsabilidad de la gestión y el control de

³⁶ Vale aclarar que, si la propiedad fuera unilateral, probablemente sería un signo de asimetría y el dominio de la alianza por parte de una de las partes, lo cual ya no sería una típica alianza estratégica (Voutilainen, 2005).

³⁷ Cuando la asociación se produce entre competidores que se encuentran actuando en el mismo mercado, se trata de un joint-venture horizontal.

³⁸ En general, la literatura citada siempre habla de creación de una empresa de seguros puesto que, tal como se comentó, el proceso de bancassurance suele asociarse al fenómeno de expansión de la banca hacia la industria del seguro. En este marco, la creación conjunta de una nueva aseguradora es una de las alternativas posibles.

los riesgos (Beltrán Cortés, 2011). Por otro, el banco diseña los productos financieros (como puede ser tarjeta de crédito, préstamos, etc) y aporta también su capacidad de distribución, su cúmulo de datos de clientes y su capacidad de gestión de recursos financieros.

Esta es una de las ventajas de este modelo: los socios pueden aprovechar sus fortalezas ya que cada uno se centrará en su línea de negocios (Teunissen, 2008). De esta manera, los joint-ventures permiten unir proyectos a partir de empresas en funcionamiento.

Otra ventaja de este modelo es que, al constituirse una empresa conjunta, no hay mayores inconvenientes en la división de los costos. Además, ambas empresas se benefician de manera recíproca de las transacciones que se realizan, evitando problemas como pueden ser renegociaciones de comisiones, reduciéndose los costos de transacción.

Uno de los retos principales de esta estrategia es la coordinación de dos entidades que pueden tener tamaños y experiencias distintas (Beltrán Cortés, 2011). En el momento de la definición de objetivos estratégicos y de la identidad de la nueva empresa, pueden entrar en conflicto la diversidad de historias y culturas de las organizaciones madres. Adicionalmente, puede que los objetivos de las matrices a largo plazo sean divergentes, generándose elevados riesgos de separación (Montijano Guardia, 2001).

Además, esta estrategia, al tratarse de una relación entre pares (generalmente se aporta el 50% cada empresa), implica trabajar en un contexto de cooperación y de intereses compartidos, imposibilitando que alguna de las empresas tenga el control de maniobra y pueda ejecutar decisiones sobre la base de relaciones de jerarquía.

Esta limitante en el control y en el poder de maniobra puede conllevar dificultades de liderazgo y de confianza en el proyecto, que se traduzcan en el incumplimiento de las metas perseguidas. De hecho, la principal dificultad radica en equilibrar las contribuciones y los poderes dentro de la empresa conjunta (Benoist, 2002).

Más allá de los todos los inconvenientes mencionados, la estrategia de joint-venture es una modalidad de bancassurance muy extendida en la práctica y con buena aceptación (Montijano Guardia, 2001).

- *Conformación de grupos de servicios financieros, holding financiera o conglomerado financiero.* En este modelo de negocio, una compañía es propietaria tanto de una aseguradora como de un banco, conformando lo que se conoce generalmente como conglomerado financiero (Teunissen, 2008). Ya sea para una aseguradora o para un banco, esta estrategia tiene como objetivo lograr

una participación activa en un nuevo mercado, integrando una nueva firma (ya sea creada desde cero o mediante la adquisición de una entidad en funcionamiento) a la estructura organizativa de la empresa.

La ejecución de este tipo de estrategia conduce a la formación de lo que comúnmente se denomina “conglomerados financieros”.³⁹ Esta expresión hace referencia a las entidades que se agrupan bajo la órbita de un control común y que tienen participación en al menos dos actividades de bancos, seguros y/o fondos de inversión (Kupelian & Rivas, 2011).

En caso de tratarse de un banco, esta estrategia le permite incursionar en el mercado asegurador, persiguiendo objetivos de eficiencia a partir de la explotación comercial de sus bases de clientes y red de comercialización. En este escenario, los bancos ya no deben conformarse con el mero cobro de comisiones y además evitan la dificultad de tener que coordinar la toma de decisiones con otro socio. “Los objetivos de esta modalidad trascienden de la mera comercialización, extendiéndose al ámbito producto-mercado y al logro de una mayor eficacia en el desarrollo de la actividad aseguradora” (Montijano Guardia, 2003, p. 19). La intención es estar presente de manera activa en la estructura y regulación del sector asegurador.

En el caso de tratarse de una aseguradora la que crea o adquiere una entidad bancaria, el ingreso a este nuevo sector permitiría, por ejemplo, invertir los fondos que capta mediante el cobro de primas de manera directa en otras alternativas rentables (como, por ejemplo, créditos al consumo, tarjetas de créditos, etc). Asimismo, disponer de un banco implica tener una empresa propia que gestione el movimiento de los fondos (pago de siniestros, cobranza de pólizas, etc.), lo cual posibilita al grupo asegurador ahorrarse los costos que debe afrontar por el uso de esos servicios.

En ambos casos, los proyectos e ideas, la información de clientes, los sistemas informáticos y los recursos se gestionan de forma integrada. Además, dado que esta integración se da también a nivel de estructura de propiedad, desaparecen los inconvenientes originados por el riesgo moral. La organización tiene un control directo sobre su cuerpo de venta y sobre los clientes que adquieren sus productos.

Con el control del proceso de producción, es posible “mejorar la calidad y reducir los costes externos, por ejemplo, los costes ligados a la información. Esta

³⁹ Para un análisis del proceso de convergencia de la industria de servicios financieros (banca y seguros) y sus implicancias tanto para los directivos de las empresas como para los reguladores, véase Van den Berghe & Verweire (2001).

reducción de costes externos supone uno de los mayores incentivos que presenta la creación de una entidad de bancaseguros” (Montijano Guardia, 2003, p. 19).

Dado que esta estrategia posibilita la completa integración de operaciones y sistemas informáticos, en principio es posible ofrecerle al cliente una mayor gama de productos totalmente integrados, por parte de la misma organización. Esto acrecienta la fidelidad del cliente, ya que, de manera totalmente coordinada, una organización le ofrecería una completa variedad de productos financieros y de seguros, reduciéndole los costos de transacción, de monitoreo y tiempos de búsqueda⁴⁰.

No obstante, no debe perderse de vista que, el hecho de que los conglomerados ejecuten de manera visible tanto las actividades bancarias como las de seguros con un nombre de marca común, no necesariamente significa que haya mucha interacción e integración entre los dos (Teunissen, 2008). Esta modalidad solo presenta las condiciones necesarias para el manejo integral del negocio bancario y asegurador, pero no garantiza la prestación coordinada y armoniosa de servicios financieros.

La gran desventaja de esta estrategia es que la organización debe afrontar una importante necesidad de capital (Beltrán Cortés, 2011). A su vez, al tratarse de una estructura de propiedad unificada, se produce un aumento del riesgo sistémico, lo que significa que los problemas de una unidad del conglomerado pueden transmitirse al resto del grupo (riesgo de contagio⁴¹) y a su vez al sistema en su totalidad (Kupelian & Rivas, 2011)⁴².

La fisonomía estructural que puede adoptar la conformación de este tipo de conglomerados financieros difiere de los vehículos legales utilizados para su constitución. A nivel internacional, las principales formas organizacionales que pueden detectarse son las siguientes (Kupelian & Rivas, 2011):

- Banca Universal: bajo este esquema, todos los productos financieros del conglomerado son producidos y distribuidos por una única persona jurídica, ofreciendo contratos de depósitos bancarios, de seguros y de inversión en valores, entre otros. En este caso, no existen restricciones para que una misma firma posea actividades en distintos segmentos financieros. Esta forma organizacional es la mayormente adoptada en Francia.

⁴⁰ Teunissen (2008) destaca las ventajas de desarrollar un verdadero modelo de “ventanilla única”.

⁴¹ Este riesgo apunta a que, ante las dificultades de una unidad de negocio del grupo, si se decide rescatarla, esto puede producir problemas en otros sectores del conglomerado. Como contracara, si el negocio en problemas no es rescatado y la unidad quiebra, se corre el riesgo de generar una mala percepción hacia el grupo por parte de los clientes (Kupelian & Rivas, 2011).

⁴² Desde la perspectiva recaudatoria y reguladora del Estado, otra desventaja de los conglomerados son los incentivos a modificar su estructura legal o bien reasignar las actividades dentro del grupo hacia donde la supervisión y los tributos sean menores.

- Banco como núcleo: en este modelo, el conglomerado financiero se organiza a través de la propiedad común por parte de un banco, el cual actúa como núcleo o *parent* de otras empresas que operan en otros segmentos de los servicios financieros en forma de subsidiarias.
- Holding: otra alternativa es mediante la conformación de una sociedad “holding” o de inversión, siendo esta titular de todas las personas jurídicas del grupo financiero, incluyendo a la entidad bancaria.
- A través de vehículos externos: esta última opción no es tan simple de detectar, puesto que alude al caso donde determinadas empresas conglomeran por medio de sociedades radicadas en el exterior, generalmente en paraísos fiscales, que proveen escasa información sobre sus vínculos.

Como ya se anticipó, la estrategia de conformación de un grupo de servicios financieros puede ejecutarse mediante la adquisición de una empresa en funcionamiento o bien a partir de la creación de una nueva empresa (“desde cero”).

La adquisición de una empresa en funcionamiento es señalada por Montijano Guardia (2001) como una alternativa que pretende acometer el objetivo de incrementar las ventas de manera rápida y reducir los costos comerciales al compartir la red de distribución.

Sin embargo, con este tipo de alianzas se dificulta el aprovechamiento de sinergias operativas. Incluso, puede producirse un importante choque cultural⁴³ que genere ineficiencias en cualquier ámbito empresarial. Un ejemplo de este tipo de ineficiencias puede derivar de la difícil integración de la red comercial de la empresa adquirida. Esto puede empujar a una duplicidad de canales y de competencias, generando un escenario de completa descoordinación funcional (Montijano Guardia, 2001)⁴⁴.

En este tipo de alianzas, la compra puede ser total o bien puede adquirirse la mayoría del paquete accionario. Lo relevante es que se disponga del control real en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. La pertenencia de un banco y una aseguradora a un mismo grupo económico repercute en una reducción de los costos de transacción en el desarrollo de cada actividad.

Además, se puede definir este tipo de adquisiciones como verticales, puesto que consiste en comprar una empresa que se focaliza en un eslabón de la cadena.

⁴³ Este choque de culturas también puede derivar en problemas de rendimiento del personal derivados de baja motivación.

⁴⁴ El principal inconveniente de esta alternativa es la aparición de ineficiencias que se originen en problemas de rechazo cultural.

Asimismo, por la complementariedad técnica y comercial entre banca y seguros, a estas transacciones se las puede definir como adquisiciones relacionadas (Montijano Guardia, 2001).

La ventaja de la adquirir una empresa en funcionamiento en comparación a la creación desde cero, es que en la compra de la empresa también se incorporan conocimientos técnicos del negocio, clientela, una estructura organizativa y comercial ya desarrollada.

Por otra parte, la creación de una empresa desde cero requiere de un proceso de tiempo mayor, no solo por el plazo necesario para la puesta en marcha de la nueva entidad, sino también el tiempo vinculado a procesos formales de autorización y gestión de licencias para poder operar⁴⁵.

Una de las ventajas potenciales de la creación de una empresa desde cero es la mayor facilidad para lograr una mayor integración y colaboración tecnológica, puesto que la nueva empresa surge de la propia organización madre. Es por ello que suele recomendarse esta estrategia cuando se persiguen objetivos de eficiencia (Montijano Guardia, 2001).

Desde la posición de los bancos, la creación de una aseguradora constituye una de las estrategias de bancassurance de mayor aceptación, “habida cuenta que a partir de la integración se dispone de un mayor conocimiento de las posibles sinergias, tanto operativas como financieras” (Montijano Guardia, 2001, p. 455).

Una ventaja importante que tiene la creación de una empresa aseguradora desde cero es la concepción y desarrollo de productos específicos para la bancassurance, especialmente diseñados para ser distribuidos por ese canal. Adicionalmente, esta estrategia se considera adecuada si se pretende lograr mayor eficiencia en las tareas de soporte y en el proceso de transacciones, lo cual permite reducir los costes de distribución de los productos (Montijano Guardia, 2001).

Finalmente, vale aclarar que la taxonomía presentada constituye un “esquema ideal” que pretende brindar una generalización de las estrategias de bancassurance, destacando los modelos más consolidados. En la práctica, existe una amplia gama de modelos híbridos de bancaseguros y, dependiendo del criterio de separación que se adopte y del aspecto que se pretenda identificar o resaltar, es posible efectuar diversas clasificaciones.

⁴⁵ Los trámites y plazos de gestión de la autorización de entes reguladores es una variable de suma importancia. Como se comentará en el Capítulo 4, las complicaciones que se presentaron para lograr la autorización de la licencia para operar, empujó al Grupo Sancor Seguros a desistir de su estrategia de crear un banco desde cero.

Por ejemplo, si se pretende resaltar el hecho de que habitualmente existen acuerdos de participación en las ganancias entre la compañía de seguros y el banco, se puede adoptar este atributo como criterio de clasificación. Por ejemplo, una participación del 100% en los resultados de la venta de seguros, para el banco implicaría ser propietario de una compañía de seguros específica, mientras que una participación en beneficios del 0% implica que el banco solo actúa como un distribuidor puro (Teunissen, 2008).

A modo de cierre de este Capítulo, y ya habiéndose desarrollado los enfoques teóricos para abordar el fenómeno de la bancassurance, se pretende delimitar la perspectiva que se asumirá en este trabajo.

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro del enfoque que estudia el conjunto de estrategias que componen el abanico de alternativas agrupadas bajo el término de bancassurance.

Es por ello que, a partir de las estrategias planteadas en este apartado, y luego de realizar en el Capítulo 3 una revisión histórica de las experiencias de asociación entre banca y seguro, se analizará la conveniencia de aplicar los modelos mencionados al caso de estudio.

Capítulo 3º: El fenómeno de bancassurance en la práctica: análisis de las experiencias previas, evolución del vínculo banca-seguros y marco regulatorio vigente

En el presente Capítulo se realizará, en la primera sección, un estudio de las experiencias de bancassurance en Europa, Estados Unidos, América Latina y específicamente en Argentina. Claro está que no se pretende efectuar un análisis exhaustivo y en profundidad de cada vínculo banca-seguros, sino que el foco de este apartado está puesto en bosquejar las principales tendencias y características que el fenómeno fue adoptando en distintas partes del mundo con el transcurso del tiempo.

Posteriormente, en la segunda sección, tomando como referencia lo desarrollado en el primer apartado, se enumerarán las características de los productos que más se adaptan a las estrategias de bancassurance.

Seguidamente, en el tercer apartado, se evaluará la eficiencia de los acuerdos de bancassurance como canal de distribución de productos de seguros.⁴⁶

Finalmente, se exhibirá un análisis de los principales aspectos de la normativa vigente en Argentina, examinándose el marco legal que rigen a las entidades bancarias y a las compañías de seguros.

De esta manera, con estos apartados, se dispone del marco general -tanto a nivel histórico como a nivel regulatorio- para luego dar paso, en el siguiente Capítulo, al análisis concreto del caso bajo estudio.

3.1. El fenómeno de bancassurance en Europa, Estados Unidos, América Latina y Argentina

3.1.1 Consideraciones generales

El primer contacto entre la industria bancaria y el sector de seguros se sitúa temporalmente a finales del S XIX. La modalidad mediante la cual los bancos participaban de la actividad aseguradora era la colocación de capital tanto en la constitución de nuevas compañías, así como en inversiones de salvataje ante necesidades de liquidez o reservas. En algunos casos, los bancos se convirtieron en importantes accionistas de algunas aseguradoras. Sin embargo, no participaron

⁴⁶ El desarrollo de este apartado tiene un interés especial por dos motivos. En primer lugar, permitirá visualizar el grado de eficiencia de la estrategia de bancassurance en lo que respecta a la función que le dio origen, esto es, a la comercialización de productos de seguros utilizando la red de oficinas y cartera de clientes de los bancos. En segunda instancia, dado que el caso bajo estudio se trata de un grupo asegurador que dispone de una afianzada red comercial tradicional (Productores Asesores de Seguros), es de suma importancia evaluar el desempeño que ha mostrado el nuevo canal que se pretende desarrollar.

directamente en la venta de los productos aseguradores ni muchos menos en el negocio asegurador⁴⁷.

Esta (escasa) relación se mantuvo prácticamente durante una centuria. En este período, la distribución de los productos aseguradores se ha realizado históricamente a través del tradicional sistema de agencias.

La separación operativa del negocio bancario y asegurador tenía su correlato en la faceta financiera desempeñada por cada industria. Esto se observaba en que la mayoría de los créditos bancarios se financian con depósitos a corto plazo, mientras que las compañías de seguros de vida obtenían los fondos para invertir en bonos a largo plazo. Las barreras legales que afectaban a las fuentes de financiamiento entre las diferentes instituciones financieras se relacionaban de manera lógica con esta especialización de las instituciones.

A finales del siglo XX, creció el interés de la banca en el mercado de seguros. Fruto de ello apareció lo que actualmente conocemos como bancassurance. A nivel general, es posible distinguir tres grandes períodos diferentes de este fenómeno.

En la primera etapa, situada temporalmente a finales de la década del '70, los bancos vendían productos de seguros estrechamente relacionados con su actividad, tal como seguros incluidos en los créditos al consumo, seguro para el hogar y seguro contra robo. Posteriormente, después de 1980, los bancos se expandieron en la comercialización de seguros de ahorro, incluyendo por ejemplo los contratos de dotación en Francia, que entregan una suma de dinero al asegurado en un momento futuro. Vale aclarar también que, algunas investigaciones, tal como es el caso de Rala (1994), establecen la década del '80 como el periodo de inicio real del movimiento de bancassurance⁴⁸.

Finalmente, en la década de 1990, los bancos avanzaron en actividades tradicionales de seguros, incluyendo varios contratos de inversión y combinando contratos de ahorro y de seguros (Fields *et al*, 2007b).

En este decenio, el fenómeno de bancassurance adquirió una importancia desconocida, principalmente en Europa. A partir de 1993, el marco legal vigente permitía que instituciones financieras en la Unión Europea pueden operar (en seguros) en cualquier país miembros sin la necesidad de pedir licencia a las autoridades locales. Esto permitió la aparición de estrategias de cross-selling en múltiples servicios, dando lugar a que las compañías pusieran un precio único (más bajo) por todos los productos que compra un cliente. Consecuentemente, la bancassurance creció rápidamente.

⁴⁷ Montijano Guardia (2003) señala el caso del grupo Banco Bilbao Vizcaya, el cual posee la compañía de seguros Aurora Polar desde la década del '30, destacando que la gestión de ambos negocios se efectuaba de manera totalmente separada.

⁴⁸ En la misma dirección, Montijano Guardia (2010, en Pons & Brías, 2010) reconoce la existencia previa de algunos vínculos entre banca y seguros, pero señala a la década del '80 como el periodo en que se produce la entrada masiva del capital bancario al negocio asegurador, el cual se intensifica en la década del '90.

Durante la década de 1990, el éxito de la bancaseguros se debió principalmente a productos de alto contenido financiero (como por ejemplo los seguros de vida unit linked⁴⁹) que fueron fáciles de vender en un período de crecimiento estable para los mercados de capitales, y también se vio favorecido por la notable expansión de Internet. Los seguros de vida unit linked son los contratos más suscritos en muchos mercados, con una tasa de penetración de más del 50% en Italia, Bélgica y Francia (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Ya a partir del siglo XXI, la gran mayoría de los marcos regulatorios no solo que permiten las asociaciones banca-seguros, sino que también, en algunos casos como en España, se crea la figura del “operador bancaseguros”, lo cual denota un reconocimiento de la relevancia y al impulso que este movimiento adquirió en gran parte del mundo.

Otro elemento a destacar es que, con el inicio de nuevo siglo, las pólizas *unit linked* se volvieron mucho menos atractivas para los inversores que volvieron su atención a los productos de ahorro tradicionales. Este cambio en las preferencias de los clientes se ha visto reforzado por el surgimiento de la crisis financiera mundial que comenzó en la segunda mitad de 2007 y generó enormes pérdidas para los inversores de todo el mundo (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Como consecuencia, las compañías de bancaseguros deben poder no solo adaptar continuamente su oferta a las cambiantes necesidades financieras, sino también abordar nuevos objetivos de los clientes. Por ejemplo, es probable que su enfoque tradicional deje de ser clientes de mediana edad, de elevado nivel de renta y con ahorros considerables para invertir, y pase a ser clientes del mercado masivo que necesiten una pensión complementaria para mantener un nivel de vida adecuado luego de jubilarse (Fiordelisi & Ricci, 2012).

En la actualidad se están produciendo importantes cambios regulatorios, especialmente en la industria del seguro, que representan nuevos desafíos para las empresas. Solvencia II obliga a las compañías de seguros a identificar la relación correcta entre la contribución económica y el perfil de riesgo de cada producto ofrecido. Si bien esto parece ser una clara amenaza, también podría ser una oportunidad para rediseñar e innovar en productos. Pero la consecuencia clara de todo esto es que ocasiona un aumento en el costo de administrar el negocio de seguros.

⁴⁹ De acuerdo con la Directiva de la UE 2002/89 / EC, el seguro de vida y las anualidades se pueden vincular a los fondos de inversión. Existen tres tipos de entidades de referencia: Compromisos para la inversión colectiva en valores mobiliarios (OICVM), fondos internos mantenidos por compañías de seguros e índices de acciones. Comúnmente, las pólizas vinculadas a OICVM y fondos internos se denominan pólizas unit linked, mientras que las pólizas vinculadas a índices de acciones (o cesta de índices) se denominan pólizas index-linked. La elección del cliente de los fondos de inversión podría basarse en sus objetivos y su actitud o tolerancia hacia la inversión. Fiordelisi & Ricci (2012) muestra un ejemplo de una póliza unit linked ofrecida por un banco italiano, recomendada para clientes con una tolerancia de riesgo media.

Además de esto, como respuesta a la crisis financiera mundial, han surgido nuevas reglas para fortalecer la capitalización bancaria y las reservas de liquidez. El impacto combinado de las disposiciones de Solvencia II y Basilea III puede ejercer una fuerte presión sobre las combinaciones de bancaseguros, reduciendo la rentabilidad de este modelo (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Si bien aún no es muy clara la repercusión de las nuevas normativas, muchos bancos están reconsiderando su estrategia de introducirse al negocio asegurador, decidiendo en algunos casos volver a concentrarse en su negocio principal (Beltrán Cortés, 2011).

En este nuevo escenario, la pregunta fundamental en torno al fenómeno de bancassurance es si es preferible actuar como un simple distribuidor de productos de seguros y obtener comisiones libres de capital e implicaciones de riesgo; o bien participar directamente en la actividad de suscripción para acceder a mayores sinergias y rendimientos (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Algunas entidades financieras se han replanteado su estrategia, anteriormente orientada hacia alternativas de bancassurance que implican tener la propiedad de una aseguradora o banco propio, “hacia la creación de acuerdos bancaseguros de larga duración con socios estratégicos, que les permitan mantener los ingresos, sin los requerimientos de capital asociados” (Beltrán Cortés, 2011, p. 39).

3.1.2 La bancassurance en Europa⁵⁰

Para un mayor entendimiento del fenómeno de bancassurance, resulta crucial indagar sobre los factores del entorno que propiciaron el cambio en la relación entre la banca y el seguro a finales de la década del '70, en Europa. Dado que la génesis de este movimiento estratégico se produce en ese periodo y en dicha región, es de suma importancia comprender cabalmente los cambios que se produjeron en el entorno, puesto que suele identificarse a la bancassurance como un movimiento empresarial que surge en respuesta a dichos cambios (Montijano Guardia, 2001).

El primer elemento disparador del acercamiento entre banca y seguros es la aparición del proceso de desintermediación financiera. Tal como se mencionó en el Capítulo 1, la búsqueda por parte de los individuos de instrumentos de ahorro más rentables y de largo plazo⁵¹, en un contexto de retirada del Estado de bienestar, condujo al crecimiento de los

⁵⁰ Como se marcó en el Capítulo 1, para un análisis en detalle del fenómeno de bancassurance en Europa véase Fiordelisi & Ricci (2011) y Fiordelisi & Ricci (2012).

⁵¹ En este punto, vale remarcar que se avizoraba una tendencia al envejecimiento de la población por el aumento de la expectativa de vida, sumado al incremento de la renta y mayor conocimiento de instrumentos de ahorros por parte de la población (aumento de la “cultura financiera” de los consumidores). Todos estos

fondos de pensiones y de jubilación⁵² como productos financieros, en detrimento de los tradicionales depósitos bancarios.

El peso del efectivo y los depósitos en la composición de los activos financieros de los hogares ha disminuido significativamente entre 1996 y 2000 en todos los países europeos, aumentando la participación de los bonos, acciones, fondos mutuos y otras inversiones (pólizas de seguro y fondos de pensiones). A nivel de la zona del euro, el descenso registrado fue de aproximadamente 8,6% (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Por su parte, las empresas comenzaron a usar en menor medida los préstamos bancarios como medio de financiamiento, captando recursos de manera directa del mercado financiero. Por ejemplo, en Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, en el periodo entre los años 1996 y 2000, experimentaron una disminución significativa en el peso de los préstamos con respecto a los bonos, acciones, cotizaciones y otros pasivos financieros. A nivel de la zona del euro, el descenso registrado fue de alrededor del 6% (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Todo este proceso de desintermediación financiera conduce a un nuevo escenario donde el negocio habitual de la banca (esto es, recolectar fondos y efectuar préstamos) pierde preponderancia⁵³, lo cual empuja a estas entidades a buscar negocios alternativos al tradicional. Como respuesta a este cambio del entorno, surge la bancassurance, estrategia mediante la cual “las entidades bancarias han liderado la desintermediación financiera, ejerciendo un control sobre los recursos captados por la actividad aseguradora y teniendo como principal factor de competitividad sus propias redes de distribución” (Montijano Guardia, 2003, p. 1)⁵⁴.

Además, la captación del ahorro a largo plazo permitió a las entidades bancarias acrecentar la fidelidad de sus clientes, ofreciéndoles una gama de servicios financieros mucho más completa y estableciendo relaciones más duraderas. En términos financieros, este vínculo significa la aportación de nuevos recursos estables en el tiempo (tal como lo son los flujos de dinero generados por las primas de los seguros).

elementos culturales y económicos propiciaron un cambio trascendental que impactó en el hábito de consumo y ahorro.

⁵² Si bien los bancos están mejor preparados desde el punto de vista comercial, las compañías de seguro poseen ventajas comparativas en la producción de estos productos por su similitud con los productos de vida y planes de pensión. Es por ello que la bancassurance también puede entenderse como una fórmula de asociación de la banca y el seguro “en el terreno comercial y en el ámbito de la producción para reforzar su competitividad en el mercado del ahorro privado a largo plazo” (Montijano Guardia, 2003, p. 2).

⁵³ Adicionalmente, Herranz (2011) destaca la importancia en este proceso de la mayor competencia (incluso de nuevos competidores “en zona de frontera” ofreciendo productos normalmente distribuidos por los bancos) y la consecuente caída de los márgenes de rentabilidad. Por ejemplo, en Francia la relación entre los ingresos netos por intereses y los ingresos totales disminuyó del 77,4% en 1990 al 39,1% en 2000 (Fiordelisi & Ricci, 2012).

⁵⁴ El mejor aprovechamiento de la extensa red de oficinas bancarias y de exceso de personal bancario en ella también resultan factores que impulsan la bancassurance.

El rol que asumió la banca en este proceso fue posible gracias a otro importante cambio del entorno: la desregulación financiera. La legislación vigente hasta entonces no permitía el acercamiento entre banca y seguro, básicamente por dos razones. Por un lado, por el carácter específico de cada negocio. Mientras que la banca se dedica a la gestión del balance, el seguro apunta a la cuenta de explotación (Montijano Guardia, 2010, en Pons & Brías, 2010). Esta distinción conlleva diferentes autoridades de control. Por otro lado, la separación pretendía evitar el contagio del riesgo de una actividad a la otra (Rala, 1994)⁵⁵.

La eliminación de normas restrictivas de ciertas operaciones, actividades o prácticas financieras y la creciente tendencia a la liberalización de los mercados, conlleva múltiples incidencias. Por ejemplo, las aseguradoras pueden celebrar contratos de agencia con cualquier persona física o jurídica, posibilitando a las oficinas bancarias realizar la distribución del seguro (Montijano Guardia, 2003). En suma, todo este proceso contribuyó de manera significativa a suprimir los hasta entonces marcados límites entre la industria bancaria y aseguradora.

Otro factor que tornó más atractiva la estrategia de bancassurance fue la mejora en el tratamiento fiscal del seguro de vida, colocándolo en una posición preferencial respecto a otros productos bancarios (Rala, 1994). Esto permite que “la entidad de bancaseguros le proporcione al cliente productos de ahorro con una mejor rentabilidad financiero-fiscal” (Montijano Guardia, 2003, p. 3).

Claro está que los cambios tecnológicos mucho tuvieron que ver en la dinámica y dimensión que tomó el fenómeno de bancaseguros. El desarrollo de los medios informáticos propició el surgimiento de nuevos productos y servicios financieros integrados (Rala, 1994). Si bien no sería del todo correcto atribuirles a estos avances la etiqueta de factor desencadenante, es válido concebirlos como catalizadores del acercamiento entre banca y seguros.

Más allá de que el proceso de acercamiento estratégico fue, generalmente, liderado por la banca, la realidad de la industria aseguradora experimentó significativos cambios a partir del surgimiento de la bancassurance. El sector asegurador ha estado inmerso en “un singular y notable proceso de reestructuración empresarial, caracterizado por la posibilidad de establecer relaciones entre entidades bancarias y aseguradoras con implicaciones tanto empresariales como estratégicas” (Montijano Guardia, 2010, en Pons & Brías, 2010, p. 260). El sector asegurador pasó de “una situación estática y regulada a

⁵⁵ Otro argumento que solía utilizarse es la defensa del consumidor. Por ejemplo, al pedir un crédito, el consumidor podría ser forzado a asegurarse en la misma entidad, limitando su posibilidad de elección (Rala, 1994). Asimismo, la banca podría usar su provechosa posición y ejercer su poder mercado presionando la suba de tarifas.

una situación dinámica y muy liberalizada, caracterizada por la incertidumbre y la competitividad” (Montijano Guardia, 2010, en Pons & Brías, 2010, p. 266).

Hasta aquí, se comentaron patrones generales y factores desencadenantes del fenómeno de bancassurance en Europa. Teniendo en consideración estos elementos, se comenzará a analizar con mayor detalle la dinámica que adquirió este movimiento.

En líneas generales, Europa, especialmente en su región Sur, tiene la tasa de penetración⁵⁶ de bancaseguros más alta (Kumar, 2014) y constituye la región en donde la bancassurance ha logrado mayor consolidación, especialmente en el ramo de seguros de vida (Herranz, 2011).

En lo que respecta a seguros de vida, los bancos representan el canal de distribución dominante en el sur de Europa (Francia, Italia, España y Portugal) y Bélgica, mientras que son mucho menos importantes para la distribución en países como Holanda, Alemania y Reino Unido (Teunissen, 2008). Numerosas razones podrían explicar esta situación.

En primer lugar, las redes bancarias presentan marcadas diferencias entre los países. Por ejemplo, en el Reino Unido hay una densidad bancaria relativamente baja, mientras que otros países como España se caracterizan por disponer una densidad muy alta.

En segundo lugar, los mercados de seguros de vida son más maduros en el norte de Europa, lo que dificulta a los bancos captar negocios de seguros en estos países.

Finalmente, en países como Italia, Francia y España, un alto grado de libertad reglamentaria y un favorable tratamiento fiscal propiciaron el desarrollo de los productos de bancaseguros. Pese a la reducción gradual de las ventajas fiscales del seguro de vida en estos mercados en la segunda mitad de los años noventa y en la década del 2000, el canal de bancaseguros ha podido mantener su posición dominante en el mercado.

La situación es muy distinta en Europa Central y Oriental, donde la bancaseguros representa entre el 14% y el 22% de las primas de vida (Teunissen, 2008). No obstante, la creciente penetración de los bancos y aseguradores extranjeros ha dado un fuerte impulso al desarrollo de este canal en la región. Esto ha ayudado a transferir las experiencias positivas de Europa Occidental. Asimismo, la entrada de algunos países del Este de Europa a la Unión Europea, también ha facilitado el desarrollo del negocio de bancaseguros.

Por su parte, el panorama de los seguros no vida es totalmente distinto. El canal de bancaseguros reúne alrededor del 5-10% de los negocios de seguros no vida. En particular, se observaron altas cuotas de mercado en Turquía (12%), España (12%) y

⁵⁶ La tasa de penetración se define como el total de primas de seguros del país como porcentaje de su Producto Bruto Interno (PBI), e indica en qué medida el sector de bancaseguros contribuye a la economía global.

Francia (10 %), mientras que en muchos países de Europa Central y Oriental la presencia de este canal no exceda al 2% (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Vale remarcar la positiva influencia en la gestación y desarrollo de la bancassurance que ejerció la consolidación de la Unión Europea como bloque económico. La emisión de directivas tendientes a homogeneizar el marco regulatorio vigente, junto con la mayor estabilidad económica de la región, posibilitaron la rápida expansión de la actividad.

El mercado europeo presenta modelos de asociación entre banca y seguros mucho más integrados que en otras regiones del mundo (Teunissen, 2008). El modelo predominante en el viejo continente para la comercialización de seguros de vida es la conformación de grupos financieros, generalmente a partir de la creación de una firma aseguradora.

En menor medida, también proliferaron los joint-ventures y alianzas estratégicas (que en muchos casos incluyen el intercambio de participación accionaria entre las partes), quedando relegado el modelo de distribuidor puro (acuerdos comerciales). En cambio, en los seguros no vida, se ha desarrollado preferentemente la estrategia de acuerdos comerciales y joint-venture (Montijano Guardia, 2001).

Además, dado que el fenómeno de bancassurance es un proceso dinámico, es posible observar que la combinación de actividades bancarias y de seguros ha sufrido un proceso darwiniano, que evoluciona desde formas de distribución relativamente crudas, a través de combinaciones de negocios y adquisiciones, hacia formas más complejas de integración de negocios (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Esto se verifica al ver que los acuerdos simples de distribución efectuados en los años setenta y ochenta se convirtieron en una combinación de asociaciones e intercambios de acciones a principios de los noventa. Esta evolución también se confirma cuando se consideran datos sobre fusiones y adquisiciones que involucran a bancos y compañías de seguros europeos. El proceso de convergencia fue particularmente intensivo entre 1990 y 2000.

Centrándose en la primera década del nuevo siglo, es posible discernir una tendencia diferente. La cantidad de transacciones se desaceleró desde 2001, y se acentuó especialmente a partir del 2007 con la crisis financiera mundial desencadenada por las hipotecas de Estados Unidos (Fiordelisi & Ricci, 2012)⁵⁷.

De hecho, han surgido ejemplos de separación del negocio bancario y de seguros. Un caso relevante es el conglomerado financiero belga ING, que anunció su decisión de separar sus operaciones bancarias de su negocio de seguros en octubre de 2009. En la

⁵⁷ Una encuesta realizada por Ernst & Young (2010, en Fiordelisi & Ricci, 2012) revela que las preferencias de los gerentes están pasando de modelos basados en la propiedad hacia empresas conjuntas y acuerdos de reaseguro, debido a una combinación de restricciones de capital, carteras con pérdidas en algunas áreas de negocios, un mayor énfasis en la gestión de riesgos y una mentalidad más adversa al riesgo.

misma línea, incluso antes de la crisis del 2007, Credit Suisse vendió Winterthur a AXA en junio de 2006.

Sin embargo, también se conforman acuerdos en la dirección opuesta, como por ejemplo la adquisición total de Intesa Vita por parte de Intesa Sanpaolo. Además, si observamos los tres grupos bancarios principales de países como Francia, Alemania, Italia, España y el Reino Unido, es posible observar que la mayoría de ellos tiene una compañía de bancaseguros, de propiedad total o parcial (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Más allá de esta evolución general, es importante destacar que “las estrategias de bancassurance se diferencian considerablemente de un país a otro e incluso, dentro del propio país, de un banco a otro” (Montijano Guardia, 2001, p. 360). Las diferentes modalidades adoptadas por “este movimiento estratégico en Europa se deben principalmente tanto a las características específicas del entorno de cada país, como a su configuración empresarial” (Montijano Guardia, 2001, p. 341). Asimismo, existe una importante disparidad en la penetración del canal en los distintos países.

Es por ello que, a continuación, se examinará la dinámica del fenómeno de manera separada y más detallada, al menos en los países más importantes de Europa.

3.1.2.1 La bancassurance en Francia

Se comenzará por Francia, dado que la bancassurance fue desarrollada originalmente en dicho país, debido en parte a la ventaja impositiva de productos de seguros vendidos por los bancos, sumado a la extensa red de distribución y a la confianza del público en estas instituciones (Fields *et al*, 2007a). Además, también fue importante la concientización de los consumidores franceses sobre el precario futuro del sistema de bienestar y la necesidad de que ellos mismos asuman mayor responsabilidad sobre su propia jubilación.

Actualmente, el mercado francés de bancassurance es el más desarrollado de Europa (Montijano Guardia, 2001). “La gran capilaridad de las redes de distribución bancaria en Francia, actúa como elemento fundamental para su desarrollo” (Herranz, 2011, p. 61). El canal bancoasegurador se caracteriza por liderar la distribución de seguros de vida con un 60% de participación en 2010 (Fiordelisi & Ricci, 2012), mientras que en los seguros no vida representa el 10%. Se espera que en los próximos años los seguros generales representen el mayor crecimiento del canal.

De hecho, en Francia, el seguro de Automóviles está en la mira de los bancoaseguradores, ya que éstos consideran que este ramo posee un gran potencial para la venta cruzada y la obtención de beneficios. Ejemplo de esto es que la cuota de

mercado de bancaseguros del seguro privado de Automóviles aumentó del 5,7% en 2000 al 8,3% en 2005 (Teunissen, 2008).

Algunos casos paradigmáticos de bancassurance en Francia son los siguientes. En primer lugar, está el del Banque Nationale de París, el cual comercializa sus seguros de personas mediante la empresa Nationale Vie (principalmente productos de largo plazo y de inversión) y los seguros no vida a través de Natio Assurances.

Otro caso interesante es el de Credit Agricole, banco que incursionó en el negocio agrícola con su aseguradora Prédica. Lo destacable de este último caso es el gran aprovechamiento que se efectúa de la red de comercialización del banco. En general, en Francia los bancos actúan como agentes de seguros (Rala, 1994).

Por último, resulta interesante el modelo de Joint-venture estructurado entre Credit Lyonnais y Allianz (empresa alemana de seguros). El 10% del capital es del banco francés, mientras que el 90% restante fue aportado por la aseguradora alemana (Montijano Guardia, 2001).

Estos ejemplos expuestos reflejan que los bancos franceses se acercaron a la órbita del seguro mediante diversos modelos, ya sea creando una nueva firma aseguradora, acuerdos con compañías de seguros, intercambio de acciones, etc., sin prevalecer de manera destacada un único modelo de bancassurance.

3.1.2.2 La bancassurance en España

Otro país donde el movimiento de bancassurance adquirió gran dinamismo fue en España, donde generalmente los bancos poseen la propiedad de compañías de seguros y utilizan los productos de seguros para promover servicios bancarios (Rala, 1994). Esto se debe a que en España el modelo predominante ha sido la conformación de grupos financieros mediante la creación de empresas aseguradoras (Montijano Guardia, 2001).

La supremacía de este modelo por sobre el resto se debe a que es la alternativa que “ofrece más ventajas, pues permite más libertad de acción, aquilatar costes y mejorar la eficiencia operacional de los procesos de producción del seguro” (Montijano Guardia, 2003, p. 22).

Algunos ejemplos de aseguradoras que surgieron bajo esta estrategia son BCH Vida, Bansabadell Vida, Banesto, Bankinter Seguros de Vida S.A. y Banesto Seguros Cía. Aseguradora (Montijano Guardia, 2003). Asimismo, los principales bancos del país como lo son el Banco Santander y BBVA cuentan con sus propias entidades aseguradoras.

A partir de la conformación de conglomerados financieros, los bancos han dominado el movimiento bancoasegurador español. En otras palabras, la bancassurance ha sido el

instrumento estratégico de las entidades bancarias para controlar el ya mencionado proceso de desintermediación financiera (Montijano Guardia, 2003)⁵⁸.

Asimismo, Herranz (2011) destaca que la hasta entonces baja penetración del seguro en España fue considerada como una oportunidad de fuerte expansión para los bancos, quienes aprovechando su posición dominante proyectaron su actividad en el sector seguros.

El modelo de joint-ventures ha sido otra alternativa que también ha tenido importancia, estrategia preferentemente elegida por los grandes bancos y las aseguradoras extranjeras (Montijano Guardia, 2003). Ejemplo de esta modalidad es la Metropolitan Life Insurance Company que opera junto con el Banco de Santander Central Hispano mediante la creación de Génesis, y el caso del Banco Popular y Allianz Ras con la creación de Eurovida y Europensiones⁵⁹.

Otro ejemplo de este tipo de acuerdo se constituyó en 2009, donde Barclays, un banco global con sede en Londres, y CNP Assurances, la aseguradora personal líder en Francia con operaciones en el resto de Europa y en América del Sur, establecieron una empresa conjunta de vida a largo plazo en España y Portugal. En realidad, el acuerdo se instrumentó cuando CNP adquirió el 50% de las acciones de la compañía de seguros de vida propiedad de Barclays "Vida y Pensiones" (BVP), que opera en España y Portugal (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Como ya se anticipó, en parte el gran desarrollo de la bancassurance en España proviene del aprovechamiento de la extensa red de oficinas bancarias, siendo la elevada implicación comercial de dicha red un hecho que singulariza el caso español. "La distribución se sitúa como el elemento competitivo clave" (Montijano Guardia, 2010, en Pons & Brías, 2010, p. 269).

Además, al igual que en modelo francés, en España las estrategias se focalizan principalmente en el desarrollo comercial de seguros de vida, logrando el canal una cuota de mercado del 72% de las emisiones en 2010 (Fiordelisi & Ricci, 2012).⁶⁰ Para el canal de bancassurance, el 86% de las emisiones corresponde a seguros de vida (Herranz, 2011), teniendo importante protagonismo los productos vinculados al ahorro. De hecho, parte del vertiginoso dinamismo de la bancassurance en España se explica por el

⁵⁸ La hegemonía de los bancos por sobre las aseguradoras en el movimiento de bancassurance español es examinada también en Herranz (2011).

⁵⁹ Montijano Guardia (2001) señala como factor clave de éxito de esta estrategia entre el Banco Popular y Allianz Ras, al gran esfuerzo en formación del personal y a la implantación de una cultura aseguradora, la cual deviene del cabal conocimiento de los productos. Se destaca este punto puesto que suele apuntarse como dificultad para desarrollar una estrategia de bancassurance la falta de preparación del personal y el choque de culturas organizacionales.

⁶⁰ Esta situación se justifica sencillamente porque la mayoría de las aseguradoras que han iniciado su actividad en vida en la década de los '90, son de procedencia bancaria (Montijano Guardia, 2003).

“desarrollo de nuevos servicios financieros que van destruyendo las fronteras entre el ahorro a corto y largo plazo” (Herranz, 2011, p. 63).

Herranz (2011) analiza la evolución de la participación de cada canal en la distribución de seguro de vida para el primer decenio del S XXI, encontrando un incremento progresivo de la cuota que alcanza el canal bancoasegurador a costa del tradicional.

Dentro de los seguros de vida, uno de los productos con buena aceptación fueron los seguros de vida unit linked, mediante los cuales “las compañías de seguros tienen la oportunidad de que los ahorradores consideren el seguro de vida como un producto de ahorro que proporciona una rentabilidad de mercado asociada a un determinado nivel de riesgos” (Montijano Guardia 2003, p. 20).

Si bien la creación de grupos financieros y joint-ventures han sido las estrategias predilectas para el desarrollo de la bancassurance orientada a seguros de vida, para el caso de seguros no vida generalmente predominaron los acuerdos de distribución. La diferente naturaleza de estos seguros respecto a los productos bancarios o de vida, ha conducido a que los bancos generalmente se mantengan ajenos a la administración del negocio, limitándose a recibir ingresos en concepto de comisiones comerciales (Montijano Guardia, 2001)⁶¹.

Asimismo, vale aclarar que también se produjeron acuerdos comerciales para la comercialización de pólizas de salud a través del canal bancario. Tal es el caso del acuerdo entre el Deutsche Bank y Bankinter, y el Deutsche Bank y DKV Previaisa.

Un hito que refleja la importancia del movimiento de bancassurance en España es el reconocimiento legal explícito de este canal. La Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados establece, como canal de distribución de seguros, al “operador de bancaseguros”. Se refiere a esta figura de la siguiente manera:

Según la Ley, tendrán consideración de operadores de bancaseguros las entidades de crédito y las sociedades mercantiles controladas o participadas por éstas que, mediante la celebración de un contrato de agencia de seguros realicen la actividad de mediación de seguros como agente de seguros utilizando las redes de distribución de las entidades de crédito. Los operadores de bancaseguros se dividen en exclusivos y vinculados según el contrato de agencia les vincule a una o varias entidades aseguradoras, tal y como ocurre para los agentes (Beltrán Cortés, 2011, p. 11).

⁶¹ No obstante, vale aclarar que el peso del canal bancassurance en los seguros no vida está en torno al 10% (Herranz, 2011), siendo el seguro de multiriesgo el que posee cierta aceptación. “En efecto, las entidades banco-aseguradoras no tienen como ámbito de negocio preferente la dedicación a los seguros no vida” (Montijano Guardia, 2003, p. 21).

En síntesis, el modelo de bancassurance español se encuentra en un estadio de madurez, donde las entidades bancarias a través de la conformación de conglomerados financieros y joint-ventures lograron claramente imponer sus condiciones, sometiendo a la actividad aseguradora bajo su dominio.

3.1.2.3 La bancassurance en Alemania

Un mercado que merece especial atención por sus particularidades es el alemán. Alemania se caracteriza por tener aseguradoras muy fuertes, con una muy buena imagen de marca, lo que ha imposibilitado que las entidades bancarias impongan su dominio y hegemonía⁶². Son muy pocos los bancos que han creado sus propias compañías de seguros (Montijano Guardia, 2001). En cambio, la mayoría de los bancos actúan en el sector a través de acuerdos con compañías independientes (Herranz, 2011). Asimismo, otra estrategia que se observa comúnmente es el intercambio de participaciones accionarias.

Un acuerdo que resulta de interés destacar por la importancia de las partes es el establecido entre el Deutsche Bank y Allianz, a través del cual intercambiaron participaciones accionarias minoritarias de su capital para facilitar la distribución de productos comunes (Rala, 1994).

La conformación de acuerdos de distribución también constituye un modelo extendido en este mercado. De hecho, constituye la herramienta más utilizada por Generali Deutschland (GD), originalmente AMB Generali, que es la sociedad administradora del segundo mayor grupo de seguros en Alemania (después de Allianz). La firma es mayoritariamente del grupo italiano Assicurazioni Generali, que tiene actividades en todo el mundo.

GD sentó las bases de su crecimiento a través de una estrategia multicanal, basándose en asociaciones exclusivas de distribución estratégica con intermediarios primarios (como Commerzbank⁶³, la segunda institución de crédito más grande de Alemania), la propia fuerza de ventas de la compañía (compuesta por más de 5.200 agentes) y venta directa (a través de la marca CosmosDirekt).

⁶² Otra particularidad del caso alemán es que la convergencia entre banca y seguro ha dado lugar a la fusión de las respectivas autoridades supervisoras (Voutilainen, 2005).

⁶³ En 1999, Generali Deutschland suscribió un acuerdo comercial para comercializar sus instrumentos de seguros a través del personal de ventas de Commerzbank, en el cual Assicurazioni Generali asumió una participación del 5% a cambio del 2,5% de su capital social. La asociación también contemplaba que los productos bancarios de Commerzbank se venderían a través de la red de Deutsche Badenia Bausparkasse, la filial bancaria de Generali Deutschland. El acuerdo representó más del 3% de los nuevos negocios del grupo de seguros. La sociedad expiró en 2010 cuando el banco alemán logró un acuerdo con Allianz.

Para resguardar su posición de privilegio, ante la expansión del fenómeno de bancassurance en Europa, la respuesta de las aseguradoras alemanas ha sido incursionar en el terreno bancario, estableciendo sus propias operaciones.

Dada esta singular característica de poseer entidades aseguradoras poderosas, para referirse al caso alemán resulta más apropiada la utilización de términos como Allfinanz y Assurfinance, conceptos ya discutidos en el Capítulo 2. De hecho, la palabra Allfinanz se originó en Alemania y se emplea para aludir a la idea de que se puede ofrecer, de manera integral, una gama completa de productos financieros (Rala, 1994). A diferencia del caso francés y español, el modelo alemán está basado “en un sistema de distribución integrado por múltiples canales” (Montijano Guardia, 2001, p. 365).

En lo que respecta al modelo de Assurfinance (la utilización de las redes de distribución de una compañía de seguros para colocar productos bancarios), se ha desarrollado ampliamente en Alemania. No obstante, en otros países, si bien no hay evidencia concluyente, parece ser una tendencia menos exitosa con respecto a la bancassurance, probablemente porque los bancos están en una mejor posición para ser considerados por los clientes como un intermediario único capaz de satisfacer todas sus necesidades financieras (Fiordelisi & Ricci, 2012).

En suma, en el mercado alemán, resulta común entonces observar vínculos en los cuales las redes bancarias son utilizadas para distribuir productos de seguros, mientras que las redes de venta de las compañías de seguros actúan como distribuidores de los productos financieros del banco. Ejemplo de esta modalidad es el acuerdo entre el banco Berliner Bank con la aseguradora Gothaer.

Este modelo de relación, de comercialización mutua tanto de productos bancarios como de seguros, es la fisonomía típica del término Allfinanz. Los pilares que sostienen este modelo son la capacitación común de las redes en los productos de ambas entidades; sistemas de información y “ficheros” de clientes comunes, únicos o conectados; ventas cruzadas sistemáticas; y creación de productos comunes integrados (Montijano Guardia, 2001).

En lo que respecta a seguros de vida, además del Deutsche Bank (entidad que creó su propia compañía de seguros llamada DB Leben, la cual también comercializa productos bancarios), el Citybank es un jugador de importancia en el vínculo entre la banca y el seguro alemán. El resto de los bancos suelen actuar como meros distribuidores (Montijano Guardia, 2001). No obstante, en este tipo de seguros, el canal bancoasegurador exhibe solo el 20% de las emisiones de 2010 (Fiordelisi & Ricci, 2012)⁶⁴.

⁶⁴ Vale aclarar que, en Alemania, existe una importante red de cooperativas de crédito que tienen un peso importante en la distribución de seguros, especialmente de la rama de vida.

En lo referente a seguros no vida, la cuota es cercana al 6% (Fiordelisi & Ricci, 2012). Al igual que en Italia, el crecimiento del mercado hipotecario posibilita a los bancos una serie de nuevas oportunidades para la concesión de hipotecas y la venta cruzada de productos asociados.

En definitiva, en Alemania, el modelo tradicional de bancassurance no está desarrollado como en otros países de Europa. Esta baja penetración puede estar relacionada con la falta de cultura de venta en las empresas de crédito (Davis, 2007, en Fiordelisi & Ricci, 2012). Otro posible elemento disuasorio podría haber sido la fragmentación del sistema bancario alemán, conformado por gran cantidad de entidades pequeñas y regionales, lo que podría haber impedido la distribución generalizada de productos estandarizados simples, típicos de la comercialización de bancaseguros.

3.1.2.4 La bancassurance en Reino Unido

Otro mercado europeo importante que merece ser analizado es el de Reino Unido. En esta región, el fuerte poderío que tienen los asesores financieros independientes actuó como un importante freno para el desarrollo de la bancassurance.

Este factor, sumado al elevado nivel de sofisticación financiera de los consumidores ingleses (que prefieren servicios específicos en lugar de integrados), imposibilitó el cabal aprovechamiento de las desgravaciones fiscales en favor de seguros de vida y jubilación que en parte han desplazado los ahorros de los individuos de productos tradicionales hacia los seguros (Montijano Guardia, 2001).

Además, en el Reino Unido, al igual que en los Países Bajos, un proceso de ventas fuertemente regulado para productos a largo plazo ha promovido fuertes canales de corredores independientes y ha limitado el éxito de la bancaseguros (Fiordelisi & Ricci, 2012).

A pesar de ello, “todos los bancos comerciales del Reino Unido han creado sus propias filiales de seguros a largo plazo, a excepción del Bank of Socthland, que es cautivo de la Estándar Life” (Montijano Guardia, 2001, p. 358). Además, generalmente, los bancos tienen agentes de seguros en sus establecimientos para la venta de seguros individuales a clientes y empleados (Rala, 1994).

En lo referente a seguros de vida, en Reino Unido los grandes bancos tienen sus propias empresas de seguros para administrar el negocio. El canal bancoasegurador posee una cuota del 20% de las emisiones de este tipo de seguros (Teunissen, 2008). No obstante, al igual que ocurre en Suecia y Holanda, no resulta un hecho extraño que las compañías de seguros sean propietarias de bancos (Rala, 1994).

Por su parte, la situación para el caso de seguros no vida es totalmente diferente, donde los bancos generalmente actúan con intermediarios comerciales. “Ninguna institución bancaria posee una aseguradora que suscriba todos los riesgos generales personales (no vida)” (Montijano Guardia, 2001, p. 359).

En definitiva, en el Reino Unido, la estrategia de los bancos ha sido en alguna medida similar al caso francés y español, esto es, las entidades bancarias optaron por la alternativa de crear sus propias filiales para el ramo de vida y actuar como intermediarios comerciales para el caso de seguros no vida. No obstante, a diferencia del caso ibérico y del galo, la penetración y la magnitud del fenómeno de bancassurance ha sido de menor escala.

3.1.2.5 La bancassurance en el resto de Europa

Ya habiéndose analizado con cierto detalle la dinámica adquirida por la bancassurance en los 4 países más importantes de Europa (Francia, España, Alemania y Reino Unido), en lo que sigue se pasará a comentar someramente la fisonomía adoptada por este fenómeno en otros países del viejo continente.

En Italia, los bancos suelen optar por la creación de una empresa aseguradora propia, o bien actuar como intermediarios en la venta de seguros. Otro tipo de estrategia es la instrumentación de la modalidad Allfinanz, como por ejemplo lo hicieron la Banca Di Roma y el grupo asegurador INA (Montijano Guardia, 2001). En el mercado italiano, la bancassurance ha alcanzado un elevado nivel de desarrollo, participando del 63% de las emisiones de seguros de vida para el año 2010 (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Un país que se destaca por la elevada participación de la bancassurance en el negocio de vida es Portugal, donde el 82% de las emisiones del 2010 correspondían a dicho canal (Fiordelisi & Ricci, 2012). En dicho país suelen identificarse como estrategias predominantes la realización de acuerdos comerciales y los intercambios de participación accionaria (Rala, 1994).

En Bélgica, la mayoría de los principales bancos poseen su propia entidad aseguradora para explotar comercialmente la rama de vida. En este país, el 42% de las emisiones del año 2010, fueron comercializadas por el canal bancoasegurador (Fiordelisi & Ricci, 2012). Por su parte, para abordar el mercado de seguros no vida, generalmente los bancos han optado por la misma alternativa, pero los resultados alcanzados son de menor escala (Montijano Guardia, 2001).

El crecimiento de la bancassurance en Bélgica en gran parte se explica por el vertiginoso desarrollo de nuevos productos, aprovechando los costos bajos de distribución del canal

y a partir de la creación de instrumentos vinculados con el ahorro sumamente competitivos y muy flexibles (Montijano Guardia, 2001).

En Holanda predomina un modelo excepcional de desarrollo de bancassurance caracterizado por el elevado nivel de integración de las principales aseguradoras. Esto ha conducido a que la unión entre banca y seguro se establezca a partir de la comercialización de productos financieros utilizando la red comercial de las aseguradoras. El ejemplo paradigmático de integración en este país es el grupo ING (Montijano Guardia, 2001)⁶⁵.

Por último, en Finlandia, se presentan casos de diversas modalidades de bancassurance. Por ejemplo, el grupo Okobank, el grupo Fennia Insurance y el grupo Local Insurance tienen un acuerdo bajo la modalidad Allfinanz. La estrategia de tener una aseguradora propia, ya sea establecer desde cero o adquirir una compañía de seguros de vida, ha sido adoptado por bancos como OP Group y Handelsbanken. Asimismo, el Grupo Tapiola Seguros se insertó en el negocio financiero mediante el establecimiento de un banco (Voutilainen, 2005).

A modo de síntesis, en muchos países europeos (por ejemplo, Francia, España y Portugal), las sucursales bancarias se han convertido en el principal canal de distribución para las pólizas de vida, mientras que, en otros, por ejemplo, el Reino Unido y Alemania, los agentes y corredores han conservado gran parte de su posición.

Por otra parte, la cooperación entre los bancos y las compañías de seguros está aún en una etapa inicial para los seguros no vida. Probablemente esto se debe a que estos productos muestran pocas similitudes con el negocio bancario y requieren más esfuerzos en capacitación para el personal bancario y mayor servicio postventa (Fiordelisi & Ricci, 2012).

3.1.3 La bancassurance en Estados Unidos

El vertiginoso y dinámico proceso de expansión del fenómeno de bancassurance que se observó en Europa durante los '80 y '90, se vio frenado en Estados Unidos por restricciones legales⁶⁶. La sanción de la Ley Gramm-Leach-Bliley (GBLA) en 1999 finalmente permitió el vínculo entre banca y seguro.

⁶⁵ Para un análisis detallado del grupo ING véase Teunissen (2008).

⁶⁶ La fusión Citicorp-Travelers Group en 1998 impulsó en gran medida una nueva legislación para eliminar las barreras entre la banca y los seguros,

La aprobación de la Ley Gramm-Leach-Bliley, también conocida como Ley de Modernización de Servicios Financieros, eliminó la mayoría de las barreras restantes para la consolidación y la conglomeración en la industria de servicios financieros de Estados Unidos (Fiordelisi & Ricci, 2012)⁶⁷.

No obstante, vale aclarar que la bancaseguros en Estados Unidos no se ha expandido como en el viejo continente. En gran parte, este levantamiento tardío de barreras legales explica que la tasa de penetración es mucho más baja.

A este factor regulatorio, hay que sumarle dos elementos adicionales de suma importancia para comprender las razones del este escaso desarrollo del canal bancoasegurador. Por un lado, el acercamiento hacia el negocio asegurador no significó una alternativa atractiva para los bancos debido al bajo margen de ganancia percibido en los productos de seguros frente a los productos bancarios (Teunissen, 2008). Además, a diferencia de Europa, los bancos estadounidenses se centran en segmentos de hogares de mayores recursos, con productos de mayor sofisticación, lo que imposibilita lograr de forma rápida una masa crítica de clientes.⁶⁸

Por otra parte, existe un factor cultural de suma importancia: los consumidores en Estados Unidos tienen arraigada la costumbre de adquirir sus pólizas de seguros a los agentes independientes, y prácticamente desconocen que los bancos comercializan seguros.

La consecuencia de todos estos factores termina reflejándose en que solo el 2% de las ventas de seguros de vida en los Estados Unidos para el año 2006 se canalizan a través de los bancos. Los productos de inversión, en particular las anualidades fijas, son los principales productos de seguros de vida que vende este canal (Teunissen, 2008).

Dado el escaso desarrollo de la bancassurance en este país, y a pesar de la importancia que la bancassurance adquirió en Europa, en Estados Unidos existe poca o directamente no existen datos y estudios empíricos de beneficios potenciales de la bancassurance (Fields *et al*, 2007b).

3.1.4 La bancassurance en América Latina

Antes de comenzar a examinar el fenómeno de bancaseguros en Argentina, se comentará brevemente algunos aspectos generales del contexto latinoamericano.

⁶⁷ La crisis financiera mundial desencadenada por las hipotecas de alto riesgo en 2007 ha renovado la preocupación por el riesgo excesivo de estos conglomerados, y han surgido propuestas para una posible revisión de la GLBA

⁶⁸ Esta tendencia parece estar comenzándose a revertir, ya que se observa que algunos bancos están desarrollando productos más sencillos y fáciles de entender para ser comercializados en masa a segmentos de ingreso medio.

En América Latina, la bancaseguros ha crecido constantemente⁶⁹ aprovechando el contexto de liberalización y desregulación financiera. Asimismo, las compañías de seguros y bancos extranjeros han replicado sus experiencias exitosas de otros mercados en la región (Teunissen, 2008).

En la mayoría de los países a los agentes de seguros se les permite vender desde sucursales bancarias y no existen barreras para los aseguradores para entablar operaciones de bancaseguros. No obstante, todavía hay algunas restricciones locales que, por ejemplo, prohíben a los bancos en Chile y Brasil a intercambiar información sobre los clientes con las entidades de seguro. Además, en este último país es obligatorio contratar a corredores debidamente registrados en todas las transacciones de seguro.

Al igual que ocurre en Asia⁷⁰, en Latinoamérica la estrategia más difundida es el modelo de distribuidor puro (acuerdos comerciales). Los productos más comercializados por el canal bancoasegurador son los productos de pensiones y los productos de vida individual.

La otra estrategia que se ha difundido en la región es la conformación de holdings o conglomerados financieros. Este es el caso del Grupo Bradesco y Santander. No obstante, el contexto actual de implementación de Solvencia II y Basilea III torna atractivas otro tipo de estrategias. Por ejemplo, en Brasil, en enero de 2019 la Superintendencia de Seguros Privados (Susep) autorizó la conformación de un joint-venture entre Santander y HDI para la creación de una nueva aseguradora que adquirirá una impronta totalmente digital.

Otro acuerdo que ha sido en gran parte forzado por estas nuevas disposiciones regulatorias es el establecido entre Zurich Financial Services y el Grupo Santander para Latinoamérica. Estos grupos económicos, en 2011, conformaron una alianza estratégica de distribución en bancaseguros por 25 años mediante el cual Zurich accederá a 5.600 puntos de venta (sucursales del banco) y a 36 millones de clientes adicionales (Stang, 2011). Asimismo, la aseguradora adquirió el 51% de participaciones en operaciones relacionadas con las pensiones.

Desde la perspectiva del Grupo Santander, el objetivo de fondo de este acuerdo es reducir los requisitos de capital y así mejorar la rentabilidad, lo cual logra al desprenderse de sus aseguradoras o al menos de su control. “Cabe destacar que por debajo del 50% el

⁶⁹ Por ejemplo, en Brasil, el 55% de las pólizas de vida de 2006 fueron comercializadas por el canal bancoasegurador, mientras que en seguros no vida la participación es cercana al 13% (Teunissen, 2008).

⁷⁰ En Asia, particularmente en India y China, la bancaseguros se está desarrollando rápidamente debido al proceso de desregulación que se está produciendo (Kumar 2014). A este factor, hay que adicionarle el fuerte interés de las aseguradoras de reducir los costos de distribución y el apetito de los bancos por ampliar su base de ingresos. Aunque prácticamente no existía en 2000, la bancaseguros representó aproximadamente el 28% de la distribución de seguros de vida en el año 2005, y el 2% de no vida. Los principales productos tienden a ser orientados al ahorro, como por ejemplo las dotaciones. Estos son básicamente productos que reemplazan a los depósitos tradicionales y tienen un importante crecimiento ya que generan una tasa de interés más alta que los depósitos bancarios.

peso en el balance es menor y puede compensar dicha posición para garantizar unos ingresos futuros mediante dividendo o comisión pese a no contar con el control de la sociedad” (Beltrán Cortés, 2011, p. 38).

Otro ejemplo de estrategia de joint-venture en la región es la empleada por Sancor Seguros Argentina para ingresar en el mercado asegurador brasilero. Para tal fin, la aseguradora argentina conformó un acuerdo con el Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), sede del Estado de Paraná, mediante el cual se lanzó Sancor Seguros do Brasil S.A. El paquete accionario de esta nueva empresa brasilera pertenece en un 75% para Sancor Seguros Argentina y el restante 25% al Sicoob Paraná.

Esta estrategia permitió una rápida inserción y penetración de la aseguradora en el mercado brasilero, ya que se utilizan los puntos de atendimento de la cooperativa de crédito para comercializar productos de seguros. Asimismo, se complementan los créditos otorgados por la cooperativa con un seguro de saldo deudor o prestamista emitidos por Sancor Seguros do Brasil.

La estabilización macroeconómica alcanzada en algunos países de la región ha posibilitado el mayor desarrollo de seguros de vida. La elevada inflación en décadas anteriores restó atractivo a estos productos. No obstante, a partir de la mejora en la situación macroeconómica, sumado a algunos incentivos fiscales⁷¹, han posibilitado el crecimiento del ahorro y el despegue de la venta de seguros de vida.

En Chile, un hecho reciente que representa una amenaza para el desarrollo de la banca-seguros es la determinación del Servicio de Impuestos Internos (SSI) de cobrar impuestos por la rentabilidad que generan los seguros de vida con ahorro para los clientes. Por esta razón, aseguradoras como Sura, Chilena Consolidada, Security, Confuturo, MetLife y Principal interpusieron un recurso de protección en la Corte de Apelaciones de Santiago en enero del 2019, solicitando una orden de no innovar contra la SSI. Finalmente, la Corte de Apelaciones acogió la orden de no innovar exigida por las aseguradoras.

Según cifras de la Asociación de Aseguradores de Chile, hay más de 400.000 pólizas de seguros de vida con ahorro vigentes en el mercado. Consorcio Nacional lidera con más de 168.000. En segundo lugar, se encuentra MetLife, con más de 44.000 pólizas vigentes; y le sigue Security Previsión con más de 36.000 pólizas emitidas. Por su parte Principal cuenta con 6.895 (Coloma, 2019).

A diferencia de otras regiones, en América Latina la bancaseguros está relativamente bien desarrollada en la distribución de seguros no vida. En Chile, por ejemplo, el 19% de las primas no vida para el año 2005 fue generado a través de bancos (Fiordelisi & Ricci,

⁷¹ En Argentina (tal como se comentará en el siguiente apartado), Colombia y México, las primas de seguros de vida pueden deducirse de los impuestos a las rentas.

2012). Esta situación puede explicarse ya que los bancos tienen el interés de proteger la exposición de sus préstamos a eventos catastróficos, incitando a los prestamistas a comprar pólizas de daños (Teunissen, 2008).

A modo de síntesis, y antes de comenzar a analizar de manera concreta el fenómeno de bancassurance en el Argentina, es posible afirmar que existe, a nivel mundial, un desigual desarrollo del fenómeno de bancassurance. Benoist (2002) destaca la existencia de cuatro razones principales que permiten entender esta heterogénea penetración de esta estrategia.

La primera es la diferencia en las normas legislativas y tributarias de un país a otro. Esto incluye tanto las barreras o permisos legales para combinar la banca y el seguro, así como los incentivos fiscales para el fomento de la venta de seguros de vida (vinculados al desarrollo de la bancassurance).

En segundo lugar, entre los países se observan diferencias en el papel de los bancos en el sistema financiero local. La bancaseguros ha crecido en mayor medida en países donde los bancos desempeñan un papel importante en el sistema financiero. Este es el caso de Bélgica, Francia, España y los Países Bajos. En cambio, la bancassurance tiene una participación de mercado menor en aquellos países donde todo gira en torno al mercado de valores, como en Reino Unido y los Estados Unidos.

El tercer elemento es la separación entre los canales de venta de seguros. Una clara segregación entre los distintos canales de distribución dificulta el desarrollo de la bancaseguros. Este es el caso de Alemania y Japón (Benoist, 2002).

Por último, en países con un mercado de seguros poco desarrollado, las aseguradoras extranjeras generalmente intentan unir fuerzas con una red bancaria local, ya que esto representa una forma más rápida y económica de ingresar al mercado. Este modelo explica el desarrollo de la bancaseguros en Latinoamérica y España (Benoist, 2002).

3.1.5 La bancassurance en Argentina

Teniendo presente este panorama regional, se pasará a analizar la dinámica del fenómeno de bancaseguros en Argentina. Para abordar esta temática, se analizarán estadísticas actuales del sector, así como los resultados de las entrevistas en profundidad realizadas a los informantes claves seleccionados (véase los Anexos del III al X).

Se comenzará analizando algunas características del mercado bancario. En la actualidad, según la información dispuesta en la página web del Banco Central de la República

Argentina (BCRA, www.bcra.gov.ar), se encuentran habilitadas para operar 78 entidades financieras. El ranking de las primeras 20, ordenado según el tamaño del activo⁷² a noviembre de 2018, se encuentra en la Tabla 2. En ella se observa con claridad la importancia del Banco de la Nación Argentina, que más que duplica el tamaño de sus seguidores que son el Banco Santander y Galicia.

Tabla 2: Ranking de los primeros 20 bancos en Argentina ordenados por el tamaño de su activo a noviembre de 2018.

Orden	Denominación	Importe en Miles de pesos	% sobre el total
1	Banco de la Nación Argentina	1.252.519.835	23,19%
2	Banco Santander Río S.A.	502.037.204	9,30%
3	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	494.311.370	9,15%
4	Banco de la Provincia de Buenos Aires	444.632.347	8,23%
5	BBVA Banco Francés S.A.	335.367.955	6,21%
6	Banco Macro S.A.	313.177.934	5,80%
7	HSBC Bank Argentina S.A.	231.146.622	4,28%
8	Industrial and Comercial Bank of China	171.920.641	3,18%
9	Banco de la Ciudad de Buenos Aires	171.561.654	3,18%
10	Banco Credicoop Cooperativo Limitado	155.846.864	2,89%
11	Banco Supervielle S.A.	138.041.781	2,56%
12	Banco Patagonia S.A.	135.407.072	2,51%
13	Banco de la Provincia de Córdoba S.A.	110.621.471	2,05%
14	Citibank N.A.	91.744.989	1,70%
15	Banco Hipotecario S.A.	77.673.124	1,44%
16	Nuevo Banco de Santa Fe S.A.	69.247.939	1,28%
17	Banco Itau Argentina S.A.	58.517.711	1,08%
18	Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A.	57.172.369	1,06%
19	Banco Comafi S.A.	43.974.959	0,81%
20	Banco de San Juan S.A.	39.571.082	0,73%
	Resto	506.237.349	9,37%
	Total Mercado	5.400.732.272	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCRA.

Mensualmente, el BCRA emite un informe titulado “Información de Entidades Financieras” cuyo objeto es “perfeccionar el flujo de información oportuna y completa entre los bancos y las autoridades de supervisión, entre los prestatarios y los prestamistas y entre las instituciones financieras y sus accionistas y depositantes” (BCRA, 2018a, p. 7).

Por tanto, en dicho informe se realiza un resumen de cambios en aspectos normativos del régimen monetario y cambiario, así como información detallada de las entidades que componen el sistema financiero argentino (distribución geográfica, situación de deudores,

⁷² En la página web del BCRA también aparecen como criterios para confeccionar el ranking de entidades el monto de depósitos, el tamaño del patrimonio neto y el valor total de los préstamos. Cualquiera sea el criterio adoptado, no se modifica de manera significativa la ordenación de las principales entidades bancarias argentinas.

evolución de los estados contables, indicadores de rentabilidad, liquidez y capital, entre otras informaciones)⁷³.

Asimismo, la autoridad monetaria elabora un informe específicamente para los bancos activos del sistema financiero argentino (“Informe sobre Bancos”)⁷⁴. El informe contiene una síntesis mensual de la actividad del sector, un resumen de medidas recientes del BCRA, además de indicadores de solvencia, liquidez y calidad crediticia.

En el informe a noviembre de 2018, se muestra un crecimiento de la solvencia del sistema en su conjunto, mientras que la rentabilidad verificó una caída de unos 1,1 puntos porcentuales, llegando al 2,4% anualizado del activo, mientras que para los bancos privados ese indicador se situó en 4,0% anualizado del activo. No obstante, la rentabilidad que el sistema financiero acumuló en los primeros once meses de 2018 se ubicó en torno a 3,8% anualizado del activo (0,8 puntos más que en el mismo período de 2017) y a 34,1% anualizado del patrimonio neto (creciendo 8,3 puntos porcentuales en términos interanuales) (BCRA, 2018b).

Adicionalmente, en dicho informe sobre bancos se muestra un crecimiento del indicador amplio de liquidez (que incluye integración de efectivo mínimo, instrumentos del BCRA y disponibilidades, en moneda nacional y extranjera), el cual representó 54% de los depósitos totales en noviembre.

Por otra parte, los bancos experimentaron un crecimiento del saldo de depósitos en pesos en un 2,1% en términos reales. En una comparación interanual, el saldo de depósitos totales en pesos creció 10,2% ajustando por inflación, dinámica impulsada por las colocaciones del sector público.

La situación es totalmente distinta para el sector privado: los depósitos en moneda nacional se redujeron 5,5% en términos reales. Esta compleja situación también se refleja en la morosidad del sistema financiero, la cual es mayor comparado a meses anteriores, y se sitúa en el 2,8% de la cartera total (BCRA, 2018b).

En los últimos meses, dado el contexto económico del país, la evolución de la intermediación financiera del sector bancario con el sector privado continuó siendo moderada. “Al igual que en los últimos meses, los depósitos exhibieron un mejor desempeño relativo en relación a los créditos” (BCRA, 2018b, p. 4). El cociente créditos/depósitos se redujo por cuarto mes consecutivo hasta totalizar 77% para el conjunto de bancos.

⁷³ Queda fuera del alcance de este trabajo analizar en detalle la situación actual de las entidades financieras en la Argentina. El lector interesado puede dirigirse a: http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras.

⁷⁴ Para acceder a dicho informe, dirigirse a: http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_mensual_sobre_bancos.

Las tasas de interés por depósitos a plazo fijo en pesos que los bancos operaron con el sector privado aumentaron en noviembre, posicionándose en 47,7% nominal anual en promedio, tendiendo a estabilizarse, luego de varios meses de tendencia a la suba.

Por último, si bien el informe refleja la situación a noviembre 2018, se publicó finalmente a mediados de enero 2019, con lo cual también se utilizó para incorporar la modificación normativa relacionada con el manejo de efectivos mínimos. En diciembre, el BCRA modificó la estructura de requisitos de efectivo mínimo (empleando la Comunicación “A” 6616 y Nota de Prensa del 20/12/2018) con el objetivo de simplificarla (sin ocasionar impacto en el requerimiento total ni en la base monetaria) y, al mismo tiempo, de incentivar una mayor extensión temporal de los depósitos a plazo.

Ya conociendo algunas características de los oferentes de servicios bancarios, cabe preguntarse qué valoran los clientes bancarios a la hora de elegir la entidad que le brinde servicios financieros. Al respecto, resulta de interés el artículo publicado en la revista “Estrategias del seguro y la banca” en marzo de 2017.

El artículo señala que los atributos que los clientes bancarios más valoran son la eficiencia, la posibilidad de operar por internet (home banking) y la cercanía de las sucursales. Dado que los usuarios ponderan más la practicidad y accesibilidad, incluso más que el costo mensual de mantener su paquete de servicios, el principal desafío continúa siendo el desarrollo de la banca móvil. De hecho, en la encuesta expuesta en la nota, más de la mitad de los clientes (51,6%) manifiestan que el servicio de home banking es uno de los aspectos más importantes (Fernández, 2017).

Ya habiéndose descrito el panorama bancario, se pasará a comentar la situación actual del sector asegurador en Argentina. A septiembre de 2018, según información dispuesta en el sitio web de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN, www.ssn.gov.ar), se encuentran autorizadas para operar 187 entidades: 121 de Seguros Patrimoniales y Mixtas⁷⁵, 5 de Transporte Público de Pasajeros⁷⁶, 11 que operan en forma exclusiva en Riesgos del Trabajo⁷⁷, 34 exclusivas en Seguros de Vida⁷⁸ y 16 de Seguros de Retiro⁷⁹.

El ranking de las primeras 20 aseguradoras se presenta en la Tabla 3. Los datos corresponden a las primas emitidas para el último ejercicio contable cerrado a la fecha (ejercicio julio 2017- junio 2018).

⁷⁵ Incluye las entidades que operan exclusivamente en seguros Patrimoniales y las que además lo hacen en los ramos Vida, Accidentes Personales, Transporte Público Pasajeros y/o Riesgos del Trabajo.

⁷⁶ Entidades que operan de forma exclusiva las coberturas derivadas de la Resolución SSN N° 25.429 del 05-11-1997.

⁷⁷ Entidades que operan de forma exclusiva las coberturas derivadas de la Ley N° 24.557.

⁷⁸ Entidades que operan de forma exclusiva en Seguros de Vida, Salud, Accidentes Personales y/o Sepelio.

⁷⁹ Entidades que operan de forma exclusiva en Seguros de Retiro y en Rentas Vitalicias Previsionales y derivadas de Riesgos del Trabajo.

Tabla 3: Ranking de las primeras 20 Aseguradoras en Argentina ordenados por las emisiones para el ejercicio julio 2017- junio 2018.

Orden	Denominación	Importe en pesos	% sobre el total
1	Federación Patronal	24.556.985.761	7,27%
2	La Caja Seguros	19.501.572.628	5,77%
3	Prevención ART	18.992.175.704	5,62%
4	Provincia ART	18.078.132.405	5,35%
5	Sancor Seguros	15.696.667.967	4,65%
6	Galeno ART	11.579.737.546	3,43%
7	Experta ART	10.752.673.155	3,18%
8	San Cristóbal	10.043.333.463	2,97%
9	Seguros Rivadavia	9.942.112.858	2,94%
10	Nación Seguros	9.304.809.190	2,76%
11	Provincia Seguros	9.300.065.765	2,75%
12	La Segunda C.S.L.	9.033.234.725	2,67%
13	Allianz Argentina	8.467.733.068	2,51%
14	Asociart ART	8.105.789.710	2,40%
15	Mercantil Andina	7.474.237.623	2,21%
16	QBE la Buenos Aires	7.435.008.604	2,20%
17	Seguros Sura	7.178.566.018	2,13%
18	La Segunda ART	7.164.145.385	2,12%
19	Zurich Argentina	6.852.440.116	2,03%
20	Swiss Medical ART	6.785.980.646	2,01%
	Resto	111.492.912.543	33,01%
	Total Mercado	337.738.314.880	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN.

Como puede observarse en la tabla, el mercado asegurador argentino está bastante atomizado. Asimismo, vale aclarar que los datos se presentan a nivel empresa, y no por grupo económico. Si este último fuera el caso, correspondería sumar las emisiones de Prevención ART S.A. a las de Sancor Seguros Cooperativa, ya que la primera es una sociedad anónima del Grupo Sancor Seguros. Expuesto de esta manera, el Grupo Sancor Seguros se posicionaría como líder del mercado asegurador con una cuota del 10,27% de las emisiones totales.

Del total de las emisiones, el 82,91% corresponde a Seguros Patrimoniales, mientras que el restante 17,09% a Seguros de Personas. Dentro de los primeros, el 45,38% corresponde al ramo automotores, seguido por el 33,85% de Riesgos del Trabajo y el 5,26% de Combinado Familiar e Integral. Por su parte, dentro de Seguros de Personas, el

75,79% corresponde a Seguros de Vida⁸⁰, el 13,78% a Accidentes Personales y el 10,43% a Seguros de Retiro.

En lo que respecta a la distribución, la comercialización de seguros en Argentina es llevada a cabo tanto desde los intermediarios como de manera directa, aunque son los primeros quienes manejan la mayor parte del negocio con porcentajes de penetración muy elevados. Dentro de los intermediarios, pueden encontrarse los Productores Asesores de Seguros y los Agentes Institorios.

Un Productor Asesor de Seguros (PAS) es un intermediario entre el asegurado y la compañía de seguros, que asesora a las personas para venderle seguros que mejor se adapten a las necesidades de cada uno. Existen dos tipos de productores: los habilitados a intermediar en todos los ramos de seguros o los habilitados a intermediar en seguros de vida.

Además, otra clasificación habitualmente empleada es la distinción de productores directos y productores organizadores. Los primeros son agentes, generalmente personas físicas, que realizan la intermediación y brindan asesoramiento directo al cliente. Por su parte, los productores organizadores, si bien suelen tener contacto directo con sus clientes, además se dedican a organizar, coordinar e instruir a una red de varios productores asesores directos.

Los productores deben estar inscriptos en un registro específico que les permite operar en el mercado argentino, quedando totalmente prohibidas por ley las intermediaciones de profesionales no autorizados. La Tabla 4 muestra la evolución de la cantidad de productores para el período 2007-2017.

Tabla 4: Evolución de la Cantidad de Productores de Seguros en el período 2007-2017.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Personas Físicas	26.803	22.632	23.788	22.892	23.132	25.031	27.304	27.970	31.016	34.066	35.760
Personas Jurídicas	420	394	442	450	470	508	545	564	562	617	650
Total	27.223	23.026	24.230	23.342	23.602	25.539	27.849	28.534	31.578	34.683	36.410

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN.

Adicionalmente, según información dispuesta en la SSN, casi el 70 % de los Productores tienen actividad en hasta 4 jurisdicciones geográficas, mientras que prácticamente el 70% de los Productores tienen relación con hasta 4 entidades aseguradoras.

Por su parte, un Agente Institorio es un auxiliar de la actividad aseguradora. Este representante es designado por las aseguradoras para actuar en su nombre y comercializar sus coberturas. Está dirigido a personas jurídicas, cualquiera fuere la forma

⁸⁰ Dentro de Seguros de Vida, el 48,04% corresponde a Vida Colectivo, el 24,31% a Saldo Deudor y el 19,73% a Vida Individual

societaria adoptada, que acrediten como mínimo dos años de trayectoria en su actividad principal. Estos agentes deben estar inscriptos ante la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN)⁸¹.

En Argentina, bajo la figura de Agentes Institorios operan las entidades bancarias, las empresas de tarjetas de crédito, los *retailers*, cadenas de electrodomésticos y entidades vinculadas al mercado automotor. En la gran mayoría de los casos, no existen acuerdos de exclusividad entre las aseguradoras y los Agentes Institorios.

Adicionalmente, y con el objeto de proteger a los clientes, la normativa prohíbe la colocación de precios diferenciales para venta por este canal o que la venta se supedite a la contratación de otro producto o servicio.

En lo que respecta a la comercialización directa, algunas aseguradoras apuestan a la distribución de productos a través de sus propios locales o sitios virtuales. Sin embargo, por el momento, el canal directo no ha alcanzado el volumen que tienen los intermediarios debido a la historia del mercado y a las preferencias del cliente argentino.

Mientras el canal de productores tiene ventajas respecto a su capacidad de atender y servir a los más variados tipos de clientes, en prácticamente cualquier distrito geográfico, el canal directo (generalmente apoyado en las ventas por internet) son económicamente más viables, básicamente por diferencial de escala. Es por esta razón que, en forma creciente, se comienza a hacer uso de los canales online y mobile⁸².

Para observar de manera resumida el esquema actual de comercialización de seguros, la Tabla 5 muestra la composición de la distribución por canal para el ejercicio julio 2016 - junio 2017.

Para simplificar la interpretación de los datos, en la Tabla 5 no se usaron valores en términos absolutos, sino que se emplearon los porcentajes sobre el total de la rama, con el objeto de poder visualizar la importancia de cada canal en la distribución de cada rama de seguro⁸³.

⁸¹ Desde el ejercicio 2014-2015 se crea en el ámbito de la SSN el Registro de Agentes Institorios y se establece una serie de requisitos y obligaciones para poder operar. Entre ellos, se establece que sólo pueden inscribirse las personas jurídicas que acrediten como mínimo dos años de trayectoria en su actividad principal. Además, el agente debe acreditar horas de capacitación y disponer de una estructura especializada para el negocio asegurador.

⁸² Para ampliar este punto, véase el informe titulado "Canales de venta de los Seguros en la Argentina" disponible en el sitio web de Banca&Riesgo: www.bancayriesgo.com.

⁸³ Al observar los porcentajes de la tabla, no debe perderse de vista que del total de seguros comercializados en el ejercicio julio 2016 – junio 2017, el 82,3% de las emisiones correspondían a Seguros Patrimoniales, mientras que el restante 17,7% correspondía a Seguros de Personas.

Tabla 5: Distribución de productos de seguros por canal para los ejercicios julio 2015 - junio 2016 y julio 2016 y junio 2017 (en % sobre el total del ramo)

	Ejercicio 2015-2016			Ejercicio 2016-2017		
	Patrimoniales	Personas	Total	Patrimoniales	Personas	Total
Directos	17,2%	48,3%	23,1%	16,2%	50,7%	22,3%
Productores + Organizadores (Persona Físicas)	48,4%	14,9%	42,1%	49,0%	16,5%	43,3%
Sociedades + Organizadores (Personas Jurídicas)	23,5%	11,6%	21,2%	24,3%	10,3%	21,8%
Agente Institorios	10,9%	25,2%	13,6%	10,5%	22,5%	12,6%
> Bancos y Entidades Financieras	6,0%	18,3%	8,3%	6,6%	17,4%	8,5%
> Entidades Aseguradoras	0,3%	1,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%
> Personas Físicas	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%
> Personas Jurídicas	4,5%	5,8%	4,7%	3,9%	5,1%	4,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN.

En primer lugar, se desprende que la suma de la participación (sobre la producción total del mercado asegurador) de los Productores Asesores de Seguros y de las Sociedades de Productores constituyen más del 60% para ambos períodos. El resto se divide en más de un 20 % para la Venta Directa y menos de un 15 % para los Agentes Institorios.

Abriendo el análisis por rama, en los Seguros de Daños Patrimoniales se destacan los Productores Asesores de Seguros con el 48,4% y 49,0 % en ambos ejercicios. Si a esta participación se le suma el porcentaje de Sociedades de Productores, los intermediarios tradicionales explican prácticamente el 75% de las ventas en ambos ejercicios para estos seguros.

Por su parte, en los Seguros de Personas sobresale la comercialización por Venta Directa de las propias compañías que concentra el 48,3 % y 50,7 % en cada período. En lo que respecta a los Agentes Institorios, este canal tiene una participación mucho más activa en la distribución de Seguros de Personas con un 25,2% y 22,5% en cada ejercicio, comparándolo con la menor participación en Seguros Patrimoniales (10,9% y 10,5% en cada período).

En general, se espera que el rol protagónico de los productores se mantenga en los próximos años fundamentalmente debido a dos atributos diferenciales. En primer lugar, por su buen desempeño frente a requerimientos de asesoramiento exhaustivo por parte del cliente ante la alta complejidad de muchas de las pólizas. En segundo lugar, su rol percibido como de “defensa” del asegurado frente a las aseguradoras (BSLatAm, 2018).

No obstante, en el mercado también se han identificado significativas ventajas de la utilización del canal de Agentes Institorios y la venta directa, detectando áreas en las cuales es posible materializar un interesante avance a partir de la aplicación de modelos de venta de seguros aprovechando los desarrollos en el canal online y el canal mobile.

Para culminar con el análisis del sector de seguros, en la Tabla 6 se presenta la evolución de indicadores de endeudamiento y solvencia, mientras que en la Tabla 7 se muestra la evolución de la rentabilidad del sector.

Tabla 6: Evolución de indicadores de Endeudamiento y Solvencia al finalizar el ejercicio económico para el periodo 2007-2017.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Deudas con Terceros / Patrimonio (veces)	1,6	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,2	2,1	2,2	2,1	2,1
Pasivo / Patrimonio (veces)	4,0	4,2	4,2	4,2	4,0	4,1	4,2	4,0	4,0	3,7	3,6
Compromisos Técnicos / Patrimonio (veces)	2,1	2,3	2,2	2,1	1,9	1,7	1,7	1,5	1,5	1,3	1,2
Primas Retenidas / Patrimonio (%)	217,6	245,0	240,0	247,0	259,8	287,8	316,3	292,2	315,0	272,3	260,8
Créditos / Activo (%)	16,7	17,6	18,3	19,3	20,4	21,4	23,5	22,4	22,0	20,3	19,9
Liquidez	286,3	299,8	295,0	275,2	256,9	236,3	215,3	220,1	208,1	209,1	200,8
Cobertura	118,3	116,8	118,8	117,6	118,2	117,3	113,3	118,3	118,0	123,4	123,9

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN.

Tabla 7: Evolución de indicadores de Rentabilidad al finalizar el ejercicio económico para el periodo 2007-2017.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rdo Téc. de Seg. Directos / Primas Netas Devengadas (%)	-14,0	-5,0	-13,7	-13,3	-10,1	-10,4	-12,9	-19,1	-10,9	-21,3	-13,3
Resultado Técnico / Primas Netas Devengadas (%)	-6,6	-0,2	-4,6	-5,7	-4,1	-4,8	-8,0	-11,7	-6,6	-14,7	-9,4
Resultado Financiero / Primas Netas Devengadas (%)	18,0	8,7	15,6	15,1	16,3	16,1	17,4	27,8	18,4	30,9	22,3
Resultado del Ejercicio / Primas Netas Devengadas (%)	9,1	5,9	8,1	6,9	9,6	8,1	6,7	12,0	8,6	11,9	9,6
Resultado Técnico / Patrimonio (%)	-12,3	-0,3	-9,7	-12,9	-9,8	-12,7	-23,2	-30,0	-18,9	-34,6	-22,5
Resultado del Ejercicio / Patrimonio (%) (ROE)	16,8	12,3	17,3	15,7	22,9	21,7	19,4	30,6	24,7	28,1	23,0
Resultado del Ejercicio / Activo (%) (ROA)	3,3	2,4	3,3	3,0	4,6	4,3	3,7	6,1	4,9	6,0	5,0
Rdo del Ejercicio antes de imp. / Primas Emitidas (%) (ROS)	8,4	6,2	8,6	7,4	9,8	9,4	7,7	12,7	9,9	12,9	10,9
Renta de las Inversiones / Inversiones Promedio (%) (ROI)	13,6	8,2	16,1	14,6	16,4	17,6	20,8	29,1	22,2	29,4	22,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN.

Luego de describirse someramente la situación actual de cada sector de manera separada, en lo que sigue se pondrá el foco en las relaciones entre el negocio bancario y asegurador en la Argentina.

Las entidades financieras actúan algunas veces como intermediarios de sus propias compañías de seguros y en otros distribuyendo los productos de terceros. En cualquier

caso, este segmento se encuentra todavía en fase de escaso desarrollo (Fernández, 2016).

No obstante, la visión que tienen actualmente los bancos sobre el segmento de seguros ha cambiado. Dos décadas atrás, los bancos emprendieron la venta de seguros como un negocio accesorio. Hoy ya presentan buenos índices de crecimiento basados en la especialización de las entidades financieras en colocar seguros que por su prima pequeña (en muchos casos, menores a \$100), no suelen ser ofrecidos por el canal tradicional de productores asesores de seguros (Fernández, 2016). En la actualidad, el negocio tiene un volumen de importancia para los bancos. “Hay algunos bancos cuyo 30% o más de sus beneficios provienen de la división de bancaseguros” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

En este sentido, los productos más comercializados son Robo en Cajero, Desempleo y Tecnología Protegida, que tiene como destino fundamental celulares y notebooks en tránsito (dentro del país) ante la posibilidad de robo o roturas por accidentes. La colocación de estos productos es estratégica para los bancos, ya que los mismos se vinculan de forma directa con productos bancarios tradicionales.

Los seguros de personas (particularmente los seguros de Vida, de Retiro y de Accidentes Personales), están en un segundo escalón y es el mercado que más podría desarrollarse si las condiciones económicas se muestran más previsibles. Esta inestabilidad, dificulta la concientización de la población respecto de la necesidad de planificar financieramente su futuro, con protección y ahorro (Fernández, 2016).

Tal como se mostró en la Tabla 5, la estructura de canales de venta de seguros presenta grandes diferencias según se trate de negocios de vida o de no vida. El potencial de crecimiento del canal banca-seguros, principalmente en los seguros no vida, es muy significativo, aunque existen importantes barreras a superar como las culturales y los conflictos de canal (BSLatAm, 2018).

Bajo una perspectiva optimista del entorno,

Yo creo que en este momento... si bien han salido algunas normativas que restringieron algún tipo de seguro específico, existe una tendencia a que se potencie y de hecho eso es lo que se está viendo.⁸⁴ Yo creo que es un buen momento... es un buen momento para hacerlo en conjunto porque no hay nada desarrollado. No hay nadie hoy, por lo menos en nuestro país, que venga y lo tenga resuelto como banca-seguros, ni como convenio de colaboración estratégica. No hay ningún grupo asegurador que tenga

⁸⁴ Esta concepción optimista en materia de normativa vigente está bastante extendida en el mercado en la actualidad. “En el marco regulatorio no se ven amenazas” (M. Medina, comunicación telefónica, 13 de febrero de 2019).

realmente un muy buen convenio, muy fuerte, con un banco, como tampoco existe ningún grupo que haga banca-seguros completa (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Desde una óptica algo más pesimista, aparecen algunos obstáculos⁸⁵ que frenan el despegue del canal. Por ejemplo, una dificultad importante que atenta contra el desarrollo de seguros típicamente comercializados por la banca en otros países, es la ya mencionada inestabilidad macroeconómica de Argentina. En países como Brasil, México, Chile, Colombia y Perú, que llevan varios años de estabilidad macroeconómica, el sistema bancario tiene un mayor desarrollo y una aceptable penetración en la gestión de los ahorros para pensión o pólizas de retiro.

Este tipo de coberturas, vinculadas con el ahorro y el financiamiento de largo plazo, en el caso de la Argentina tiene prácticamente un nulo impulso producto de la inestabilidad macroeconómica, a lo que se suma el escaso incentivo fiscal y la falta de productos de cobertura contra la inflación (Fernández, 2016).

En lo que respecta a incentivos fiscales, el tratamiento impositivo ha cambiado recientemente, con la aparición de un decreto “para potenciar la venta de seguros individuales, porque se van a poder deducir de ganancias y eso es una oportunidad muy, muy fuerte, porque la gente va a poder deducir mucha más plata de lo que podía deducir” (M. Medina, comunicación telefónica, 13 de febrero de 2019).

Este cambio impositivo permite que se vuelva a deducir de la base de cálculo del Impuesto a las Ganancias las cuotas que van a un seguro de retiro. Asimismo, se aumentó la deducción de los seguros de vida.

Desde 2019, quien ahorre para su jubilación en estos instrumentos podrá reducir su base imponible en \$12.000 al año como máximo, mientras que para 2020, el monto sube a \$18.000 y para 2021 a \$24.000 y luego se irá ajustando por inflación. En concreto, para el 2019, una persona que reste \$12.000 de sus ingresos tributará hasta \$4.200 menos por año en 2019. Además, dado que los límites de la deducción de cada tipo de cobertura se toman por separado, este monto se duplica si paga dos tipos de seguros, de vida y retiro. Más allá de esta mejora fiscal que incentiva el ahorro a largo plazo, en este escenario de inestabilidad de la economía nacional, donde una parte considerable de la población debe atender a otras prioridades más urgentes de corto plazo, “hoy me parece que el mayor desafío de este entorno es cómo captar la atención del cliente para que el cliente

⁸⁵ Otro riesgo que enfrentan las estrategias de bancassurance es el accionar de grupos de defensa al consumidor. “...en la última reforma de la Constitución y mucho desarrollo posterior de derecho del consumidor, establece posibilidad de acciones que ya no son individuales [...] antes los bancos no se preocupaban porque tenían algunos juicios y eran... costo-beneficio era... inmenso. Ahora, si viene una asociación de defensa del consumidor y te hace una denuncia por todos juntos, bueno... ese es sin duda el mayor riesgo” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

te contrate la mayor cantidad de seguros posibles” (M. Medina, comunicación telefónica, 13 de febrero de 2019).

Si bien la inestabilidad macroeconómica de Argentina puede atentar contra el desarrollo comercial de productos vinculados al ahorro, al mismo tiempo es posible que sea una razón que impulse el interés en la bancassurance.

Los bancos hoy están cada vez más interesados en esto porque hay una crisis muy grave. [...] un banco en el mundo se dedica a tomar depósitos remunerados (ya sea plazos fijos, ON, fideicomisos, o lo que fuera), y darse vuelta y prestarlo a la actividad productiva o a las personas. Bueno, en la Argentina es todo lo contrario. El Banco Central pone una tasa (que ayer creo que cerró en 63%) que es un piso. A eso le tenes que agregar los gastos de administración del banco, le tenés que agregar los costos del encaje y el riesgo de incobrabilidad. Con lo cual, hoy un banco está prestando al 110% o 120%. Con lo cual... o sea, yo si [...] quiero ser honesto como lo somos con nuestros asegurados o asociados, o clientes (en el caso del banco), le tenes que decir “no lo tomes” [...]

Con lo cual, hoy el banco se dedica a captar depósitos no remunerados (cuentas sueldos, cuentas corrientes, y demás) y darse vuelta y prestárselo no a la actividad productiva sino al Banco Central. Entonces... sobretodo, son las 6 o 7 entidades más grandes [...]

Los otros bancos están desesperados buscando nuevas formas de generar rentabilidad, y la bancaseguros es la más inmediata. Con lo cual, hoy la tendencia es a un desarrollo cada vez más fuerte del área de bancaseguros (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Siguiendo esta línea, desde la óptica de los bancos, puede verse a la bancassurance como un negocio accesorio que puede explotarse en mayor medida ante dificultades en el negocio *core* o principal del banco.

Acá, en la Argentina, la tendencia de bancaseguros siempre estuvo un poco sujeto a, por un lado, la regulación y, por otro lado, a los vaivenes de la macro... que a veces hacen más o menos económico para que los bancos se dedican a negocios que no son esencialmente el negocio central del banco.

Entonces, cuando están ávidos de buscar... incrementar ingresos, sobre su cartera de clientes, perdiendo un poco de foco captar depósitos y prestar, entonces ahí es cuando más fuerza le han puesto a incursionar activamente en el negocio de seguros (S. Pujato, comunicación telefónica, 12 de marzo de 2019).

Además, superado el contexto actual de crisis económica con elevadas tasas de interés, también la bancassurance puede constituirse en una estrategia atractiva para los bancos.

En lo económico, la reducción sustancial que podría sufrir la tasa de interés creo que podría jugar a favor de la bancaseguros por dos motivos. Por un lado, en general son carteras de seguros con alto rendimiento técnico. Por otro lado, la morigeración de la tasa obligaría a una diversificación de inversiones en otra clase de activos que no sean los monetarios y esto podría despertar un mayor interés de los bancos en las aseguradoras. [...]

En lo sustancial, el banco y su aseguradora escapan a los grandes riesgos y se concentran en pequeños riesgos de mucho volumen, lo que augura un crecimiento sostenido y una excelente rentabilidad medida en términos de prima/emisión. Hay dos factores claves en este resultado. El primero de ellos el bajo costo comercial que la operatoria conlleva, puesto que el poder de fuego está puesto por el banco y en segundo lugar la escasa siniestralidad existente (H. Quintana Lambois, comunicación telefónica, 12 de abril de 2019).

Si bien se señaló que, actualmente, no se perciben amenazas vinculadas a cambios en materia regulatoria, no significa que este factor no constituya un obstáculo para el desarrollo de la bancaseguros. Tanto la actividad bancaria como la aseguradora, poseen fuertes regulaciones que limitan el accionar de las empresas.

Hoy las regulaciones que están no permiten muchas libertades. Existen muchas regulaciones todavía que restringen. De hecho, existen limitaciones al tipo de seguros que los bancos pueden tomar o hacer. Yo creo que está bien todo lo que vaya en función de transparencia, pero no comparto... no creo que tenga que prohibirse, sino simplemente asegurar la transparencia, y que los clientes, de un lado o del otro, siempre sepan qué es lo que tienen (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Por otra parte, cabe destacar que el gran volumen de información financiera sobre potenciales clientes, proveniente del negocio bancario, conjuntamente con cierta disminución del valor percibido por el cliente respecto del rol del intermediario tradicional de seguros (algunos segmentos de clientes perciben al intermediario solo como un eslabón más de la cadena de comercialización que no brinda diferencial de servicio), plantean un horizonte de desarrollo atractivo para el canal bancaseguros en la Argentina (BSLatAm, 2018).

A partir del procesamiento de información de sus clientes, la conformación de una diferenciada oferta de productos (paquetes integrales de préstamos y seguros, oferta de servicios de asistencia al cliente bancario, etc.) y el empleo de novedosas técnicas de

marketing y cross-selling, “los bancos hoy están apuntando muy fuertemente a poder llegar a los clientes masivos en forma digital” (M. Medina, comunicación telefónica, 13 de febrero de 2019).

En lo que refiere al asesoramiento en la comercialización de seguros, como ya se mostró, históricamente el canal de Productores Asesores cuenta con una posición ventajosa por sobre el canal bancario. En general, el canal bancario “el mayor problema que han tenido al momento de asesorar es que tal vez no han focalizado en la calidad en la venta, [...] y eso también hace que los clientes [...] den de baja productos que talvez ni sabían que tenían” (M. Medina, comunicación telefónica, 13 de febrero de 2019).⁸⁶

En cuanto al productor tradicional, es esperable que pierda participación en la intermediación de aquellos seguros que no requieran asesoramiento especial, segmento donde las plataformas digitales irán ganando terreno. En estos casos, el productor no agrega mayor valor para el cliente, por lo cual la contratación directa se torna más ágil y práctica.

En la Argentina la intermediación en la venta es muy fuerte a través de los productores y los brokers, entonces las figuras que han tomado los bancos y algunas empresas vendedoras es la de los Agentes Institorios. Pero eso sigue siendo muy discutido y la verdad que para mí es un modelo que está en crisis, tanto el Agente Institorio como el mismo broker y productores en cuanto a la intermediación.

Yo no digo que deban desaparecer, pero me parece que están en crisis o están jaqueados porque se está moviendo el mercado hacia cosas más diversas y hacia otros tipos de canales (L. R. Anselmino, comunicación telefónica, 13 de abril de 2019).

Entonces, el interrogante central es qué rol va a adoptar el Productor Asesor en este contexto. Una alternativa es la siguiente:

Creo que va a potenciar el perfil del productor asesor como asesor de una planificación financiera de sus clientes. Eso va a hacer este doble rol: van a ser representantes que [...] van a asesor a sus clientes en cómo cubrirse de los riesgos que pueden poner en riesgo su patrimonio, pero a la vez

⁸⁶ Hace unos años, era muy común la práctica abusiva de adicionar seguros al paquete del cliente, sin que éste supiera de su existencia. Esta visión es compartida por la gran mayoría de los agentes del mercado. “Creo que cada vez hay más transparencia en los precios de los servicios que se ofrecen... me parece que los reguladores están hoy mucho más a que los servicios que ofrecen los bancos a su cartera de clientes sean... primero, sean servicios genuinos. En el pasado, hubo mucha distorsión en este sentido. Por ahí te cobraban un servicio que ni siquiera te lo daban” (S. Pujato, comunicación telefónica, 12 de marzo de 2019). “El banco utiliza mucho los clientes cautivos, entonces hay historias no buenas en cuanto a que en una época te metían el seguro. Después eso se empezó a discutir y empezaron con la opción de que vos puedas elegir... pero el banco ejerce una presión a través del crédito, y eso sigue siendo como una cuestión no transparente o no sana porque la gente termina eligiendo el seguro a través de un banco porque hay una presión para conseguir el crédito” (L. R. Anselmino, comunicación telefónica, 13 de abril de 2019).

cómo pueden ahorrar para tener una mejor calidad de vida a futuro [...] Yo veo el rol más orientado a eso... no para los seguros comunes. [...] O sea, el rol de un asesor financiero. [...]

O sea, es un rol... obviamente sería muchísimo más calificado. Requiere muchísimos más conocimientos, pero también va a requerir una mayor intimidad también porque es conocer mucho más a su cliente, es una relación a más largo plazo (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Bajo esta perspectiva, claro está que la figura del Productor Asesor no va a desaparecer.

...en lo relacionado a bancaseguros, yo creo que se ha demostrado que, si bien el banco compite con el productor, de ninguna manera lo va a reemplazar. De hecho, el banco no da buen servicio, no asesora. [...] incluso, en ese sentido, el productor contra la banca, ha recuperado parte del terreno que había perdido. Con lo cual, ese no es un riesgo para el productor (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Inicialmente, los bancos participaron en el negocio asegurador a través de la figura de Agente Institorio, modalidad bajo la cual la institución financiera pasó a ser un intermediario en la colocación de seguros.

...se observa en mayor medida que el proceso de bancaseguros comienza con alianzas comerciales entre el banco y la aseguradora, revistiendo el primero, en un primer momento, el carácter de Agente Institorio en los términos del artículo 58 de la Ley 17.418.

Una vez que comprende el negocio, y dependiendo siempre de la magnitud del mismo, decide luego... la necesidad de contar con su propia aseguradora⁸⁷. Una vez que posee volumen suficiente de producción se justifica la adquisición y/o creación de la aseguradora para volcar su cartera en aquella. En el interín, durante ese proceso inicial de comercialización, el banco adquiere el fondeo necesario para capitalizar la nueva aseguradora y comenzar a funcionar como tal.

⁸⁷ Esta estrategia, seguida por la mayoría de los principales bancos, en la actualidad se tornó mucho menos atractiva a partir del cambio regulatorio en lo que respecta a los seguros de saldo deudor. "Una regulación que terminó de imponer Federico Sturzenegger cuando fue presidente del Banco Central, fue la eliminación o la prohibición para que los bancos cobren un seguro de vida sobre saldo deudor, que ese, históricamente, había sido uno de los grandes pilares sobre los cuales los bancos sustentaban la rentabilidad del negocio del seguro. Era algo absolutamente masivo, para todos aquellos bancos con una fuerte impronta de clientes individuos... era muy masivo, se colocaba casi sobre el 100% de los préstamos otorgados... era casi una obligación... más allá de tener siempre el cliente la opción de elegir, pero al final del día el 100% lo elegía. Y fue un negocio que fue muy rentable, hasta que de la noche a la mañana desapareció. A partir de ahí, algunas compañías de seguros de bancos que estaban en una etapa embrionaria, quizás... yo me imagino que hoy están repensando su estrategia, viendo si... sin tener esa fuente de rentabilidad que sustente la estructura de negocio que se habían imaginado, tienen la capacidad de seguir haciéndolo" (S. Pujato, comunicación telefónica, 12 de marzo de 2019).

En este sentido, maximiza su comercialización en forma directa, sin intermediarios, a sus clientes del banco. A su vez, utiliza el desarrollo tecnológico del banco para poder llegar en forma digital a sus clientes y ofrecer todo tipo de seguros (H. Quintana Lambois, comunicación telefónica, 12 de abril de 2019).

Esta secuencia descrita, ha sido común a la mayoría de los grupos económicos liderados por los principales bancos de Argentina.

Estando dentro de banco Galicia, empezamos a investigar un poquito de qué se trataba, y empezar a pensar en esa época cómo tratar de canalizar seguros a los clientes del Grupo Galicia... en una primera instancia haciendo acuerdos con compañías aseguradoras, actuando entonces como broker, para finalmente constituir una compañía de seguros chiquita, pero cautiva de los clientes del Grupo Galicia [...].

El resto de los bancos, casi todos –de los principales hablo- fueron en camino a tener su propia aseguradora y quedarse, en principio, con el 100% de la rentabilidad del conjunto [...] de los negocios de seguros colocados a través de la red de sucursales de los bancos, sobre los clientes de los bancos. (S. Pujato, comunicación telefónica, 12 de marzo de 2019).

Entiendo que es un camino que se recorre en forma conjunta y que implica un ciclo natural de crecimiento, gatear, caminar y correr. En este sentido observo que el primer paso es un acuerdo comercial canalizado a través de la designación del banco como Agente Institorio, y luego la creación del banco de su propia aseguradora. Este ha sido el modelo seguido por Opción Seguros y el Banco Macro, Galicia Seguros y el Banco Galicia, Colón Seguros y el Banco Columbia, Supervielle Seguros y el Banco Supervielle, y así en la gran mayoría de los casos.

Considero que esto sucede por una cuestión regulatoria inicialmente al limitar las tasas de interés y el Costo Financiero Total que se puede cargar a los clientes del banco (H. Quintana Lambois, comunicación telefónica, 12 de abril de 2019).

La tendencia que está surgiendo en éstos últimos tiempos es que los bancos están creando sus propias compañías de seguros con la finalidad de obtener la totalidad de la rentabilidad (J. C. Lovay, comunicación telefónica, 12 de abril de 2019).

En definitiva, en Argentina, se observa la tendencia a la generación de compañías de seguros propias, al menos en los bancos más grandes. “Cuando les impidieron cobrar comisiones, incluso antes de eso, dijeron “bueno, si no puedo cobrar comisiones, hago mi propia aseguradora y entonces soy yo el que no me pago las comisiones” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Por todo ello, los conglomerados financieros actuantes en Argentina, se conforman generalmente a través de la alternativa que posee al banco como núcleo, mediante la agrupación de empresas bajo una Holding o, en menor medida, a través de vehículos externos (empresas radicadas en el exterior). En general, en el país “las empresas de servicios financieros del conglomerado dependen mayoritariamente de una entidad bancaria doméstica o, están vinculadas al banco mediante vehículos externos” (Kupelian & Rivas, 2011, p. 9)⁸⁸.

Cabe destacar la naturaleza de estas compañías de seguros propias que crearon los principales bancos de Argentina. Se tratan de aseguradoras cautivas de los bancos que las crearon, con escaso desarrollo técnico para suscribir riesgos de mayor complejidad.

La especialización que requieren los grandes riesgos, no permiten, por el momento que las aseguradoras, en este consorcio con el banco, puedan ampliar su oferta a las empresas clientes de los bancos. Esto hace que la cartera de las “bancaseguros” sean mayoritariamente de personas físicas (H. Quintana Lambois, comunicación telefónica, 12 de abril de 2019).

Por ejemplo, el caso del Grupo Nación, el cual creó su propia aseguradora (Nación Seguros), solo realiza la colocación de productos de seguros a los clientes del Banco Nación y básicamente son productos de seguros estrechamente relacionados con un producto bancario, lo que genera una fuerte dependencia de la aseguradora para con el banco.

...la estrategia que utilizamos es que todo préstamo que otorgue el banco, tiene que salir con un seguro. Hay créditos hipotecarios que tienen que ir si o si con un seguro de combinado familiar [...] Ahora [...] todo tipo de préstamos se cortaron, hará ya aproximadamente un año [...] el tema de los préstamos es una gran amenaza para nosotros, ya que es difícil trabajar en este contexto económico con el banco... (L. Berdat, comunicación telefónica, 6 de marzo de 2019).

⁸⁸ Para un análisis exhaustivo de los principales conglomerados financieros en Argentina, véase Kupelian & Rivas (2011).

Esta situación de fuerte dependencia de la aseguradora para con el banco, que también se observa en otros grupos financieros⁸⁹ que crearon su propia compañía, limita el desarrollo de la compañía de seguros como empresa independiente.

Esto hace que la aseguradora sea dependiente en forma exclusiva del banco, lo que torna prácticamente nulo, más allá de sus activos, el verdadero valor de la aseguradora como activo real. En este sentido, la aseguradora siempre será dependiente de la voluntad del banco, no habiéndose observado, por el momento, ninguna compañía que haya podido tomar vuelo propio y haya podido generar esa escisión real del banco [...] hoy en la República Argentina, [...] no se visualiza un modelo exitoso de aseguradora independizada del banco que la creó (H. Quintana Lambois, comunicación telefónica, 12 de abril de 2019).

En definitiva, la creación de aseguradoras propias por parte de los bancos en Argentina no ha significado la implantación de una estrategia completa de bancassurance. Completa en el sentido de que la actividad de la aseguradora se ha limitado a la cartera de clientes personales de la empresa (sin salir a buscar nuevos clientes y alimentar la base del banco) y a brindar solo coberturas sencillas.

...se ven bancos que han hecho compañías de seguros, pero para vender o quedarse con el negocio completo de lo que son los seguros llamémosle más sencillos. Pero en términos técnicos específicos eso no los hace aseguradores. Los hace, de alguna manera, participar directo o vendedores de algunos seguros -no quiero ser despectivo- pero seguros de más sencilla administración. Ahí tenes saldo deudor, combinados. Pero no son... no tienen la técnica aseguradora de ir y hacer una evaluación del riesgo de los seguros más complejos.

La idea es desarrollar una aseguradora para quedarse... o sea la usan como una herramienta para quedarse con una mayor participación del negocio banca-seguros, que cuando necesitaban una aseguradora. Pero creo que no los ha convertido en aseguradores (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Por último, para cerrar este panorama actual del sector banca-seguros, corresponde destacar una incipiente tendencia, a nivel nacional e internacional, de mayor interés de las aseguradoras en asumir un rol más activo en este fenómeno de bancassurance.

⁸⁹ También a nivel mundial, Benoist (2002) sostiene que la estrategia de crear una empresa desde cero apunta a la comercialización hacia la base de clientes existente del asegurador o del banco, con lo cual, la real distribución multicanal no es una opción.

El sector seguros es uno de los inversores institucionales más importantes en el mercado de capitales, por un lado. Y también es un sector que alimenta fuertemente el sector financiero... sobre todo el vinculado a la banca... y entiendo que, desde ahí, las empresas del sector seguros, en esto de que hay que diversificarse y buscar nuevos negocios, están mirando esos sectores como sectores a desarrollarse y a desarrollar sus nuevas actividades. [...]

“¿por qué el sector seguros también con sus recursos no empieza a incursionar en lo que es el mercado de la banca y también empezar a incursionar en el negocio de préstamo y captación de dinero como una forma de competirle a ese sector?” Yo creo que ayudaría a transparentar y a ser más eficiente sobre todo pensando en los clientes... más eficiente en el tema del costo del dinero en el mercado. [...]

Entonces te digo... me paro desde la aseguradora... para tratar de no perder negocios, bueno... puedo hacer una alianza estratégica. Pero digo, yo como aseguradora que soy un proveedor importante de recursos tanto al sistema financiero como al mercado de capitales, también está bueno que yo cree mi propio banco y empieza a generar estrategia desde ese lugar. Y ahí donde yo digo: “bueno... la aseguradora crea su propio banco, empieza a trabajar como un soporte financiero digamos, y la parte de banca desde su propio banco y, por otro lado, comienza a desarrollar otros tipos de productos como por ejemplo un seguro de interés para garantizarle al cliente un determinado tipo de rendimiento” ... y eso no sé si es fácil hacerlo entre una aseguradora y un banco distinto en una alianza. En cambio, si vos tenes tu propia banca, vas a tener mucho camino limpio por desarrollar. (L. R. Anselmino, comunicación telefónica, 13 de abril de 2019).

En síntesis, el panorama actual del sector bancaseguros combina una serie de elementos que están en permanente cambio. Como se describió, constantemente se van redefiniendo los roles que cada jugador tiene en este fenómeno (bancos, aseguradoras, productores, clientes), lo cual va entrelazándose con los demás cambios del entorno (situación macroeconómica, nuevas tecnologías, aspectos regulatorios), alterando la fisonomía, dinámica e importancia de la estrategia de bancassurance.

3.2 Características de los productos distribuidos en los acuerdos bancassurance⁹⁰.

A partir del análisis de la dinámica del fenómeno de bancassurance en distintas regiones del mundo, es posible distinguir ciertos patrones y características predominantes en lo que refiere a los productos comercializados.

En primer lugar, para lograr la fluida comercialización por parte del canal bancoasegurador es necesario contar con productos simples, sencillos, que brinden una cobertura estandarizada (especialmente si refieren a seguros no vida) y cuya concepción técnica no sea compleja. La idea es que sean fáciles de comercializar y que no requiera esfuerzos para su distribución. Estos atributos configuran un tipo de producto apto para la distribución en masa, que puede colocarse sin mayores dificultades a través de estrategias de cross-selling, o bien pueden ser comercializados por asesores sin requerir demasiado esfuerzo en capacitación.

La sencillez y simpleza es la clave para que tanto el cliente como el gestor de ventas comprendan las características del producto (ya sea bancario o de seguro), más aún teniendo en cuenta que este suele ser diseñado por una entidad y comercializado por la otra (Rala, 1994). En suma, esto permite capitalizar las sinergias comerciales.

En contraposición, la bancassurance generalmente ha tenido un éxito limitado cuando se requiere el asesoramiento de expertos para vender productos complejos. Un ejemplo de esto son las pensiones. En los mercados de pensiones maduras, como en Suiza y el Reino Unido, se han desarrollado productos financieros más complejos, lo que a su vez crea un papel importante para los corredores no bancarios (Teunissen, 2008).

En segundo término, resulta relevante que el producto requiera del menor servicio postventa posible. Esta es una de las razones por la cual los bancos tienen una baja participación en la venta de seguros no vida (automóviles, multirisgos industriales, etc.).

Un bajo nivel de servicio postventa se traduce en un bajo riesgo reputacional para el banco. Es decir, resulta de importancia que el contacto luego de la venta sea el menor posible, y que se pueda transmitir “de forma clara al cliente cuál es la responsabilidad de la entidad financiera y cuál la de la entidad aseguradora” (Beltrán Cortés, 2011, p. 50).

En tercer lugar, la complementariedad de los productos constituye otro atributo deseable de importancia. Por ejemplo, la banca necesita del seguro ciertos productos de riesgo puro que le facilite la gestión de sus operaciones, los cuales son los más apropiados para ser vendidos en unión con los productos de seguros. Tal es el caso de seguros de saldo deudor junto a créditos personales o tarjetas de créditos, y los seguros de incendios o combinado familiar con los créditos hipotecarios.

⁹⁰ Fiordelisi & Ricci (2012) presenta un análisis minucioso de los productos más comercializados en Europa, presentando detalles de cobertura y ejemplos concretos.

Los productos *credit-related* o seguros ligados a operaciones de financiación, es decir, aquellos directamente relacionados a la venta de productos *core* bancarios, tienen unos elevadísimos ratios de éxito en estrategias de venta cruzada. “La necesidad de financiación del cliente hace que la prima del seguro sea vista como un coste más asociado al producto financiero y por ello podríamos indicar que son clientes menos sensibles al precio del seguro” (Beltrán Cortés, 2011, p. 49).

En líneas generales, el canal bancoasegurador distribuye principalmente seguros de vida debido a la semejanza de estos productos⁹¹ con la actividad bancaria (Rala, 1994)⁹².

En cambio, los productos *open market* o venta abierta a todos los clientes es una línea que está menos desarrollada, ya que requiere mayor esfuerzo de venta (Beltrán Cortés, 2011). Este es el caso de los seguros no vida, productos que no son estrictamente financieros (autos, salud, multiriesgo comercios, seguros de viaje, etc.), los cuales presentan importantes dificultades para incorporarse a la distribución bancaria (Montijano Guardia, 2001).

En cuarto lugar, los productos con más éxito han sido aquellos que se han mostrado como más ventajosos respecto a los productos tradicionales, en lo que respecta a rentabilidad, flexibilidad y liquidez (Montijano Guardia, 2001). Eso también puede incluir el aprovechamiento de beneficios fiscales.

En quinto lugar, las entidades que diseñan los productos deben saber combinar la estandarización con la agilidad para desarrollar productos “a medida”. La cambiante realidad, tanto por motivos regulatorios como por cambios en las preferencias de los consumidores, enfrenta a las entidades emisoras a nuevos desafíos frente a los cuales deben adaptarse de manera rápida, modificando sus servicios o bien lanzando nuevos productos innovadores.

Por último, otra característica de los productos distribuidos a través de la bancassurance es que “el precio no es el elemento donde se construye [...] la ventaja diferencial del canal, ya que incluso los precios que aplica bancaseguros son, en muchos casos, superiores al canal tradicional” (Herranz, 2011, p. 94).

En definitiva, el éxito de la bancassurance generalmente conjuga la doble propuesta de ofrecer una gama de productos sencillos y, a su vez, una oferta diferenciada por su particular mecanismo de distribución, el cual posibilita que los productos de la bancaseguros constituyan un complemento o bien una alternativa sustituta a los productos financieros tradicionales (Montijano Guardia, 2001).

⁹¹ Montijano Guardia (2010, en Pons & Brías, 2010) destaca la importancia de la naturaleza financiera del seguro de vida, lo que posibilitó su rápida asimilación en el canal comercial bancario.

⁹² Rala (1994) destaca la importancia de la cercanía de los bancos con los clientes que pueden demandar estos productos, así como la ventaja que tienen estas instituciones al disponer de una amplia base de datos, lo que les permite realizar una mayor y mejor segmentación.

La conjunción de productos bancarios y de seguros⁹³ determina una oferta que se caracteriza por estar cubriendo un riesgo y, al mismo tiempo, constituyendo un ahorro, satisfaciendo a aquellos clientes que prefieren recibir un servicio financiero-asegurador completo expendido desde un único punto de venta (Montijano Guardia, 2001).

3.3 La eficiencia de los acuerdos de bancassurance como canal de distribución de productos de seguros

Ya habiéndose descrito la dinámica y principales tendencias del fenómeno de bancassurance, así como las principales características de los productos comercializados por el canal bancoasegurador, vale preguntarse sobre su desempeño o eficiencia⁹⁴ como canal para la distribución de seguros.

Este interrogante se plantea en Chang *et al* (2011). El artículo sostiene que diversos estudios de bancaseguros han focalizado en fusiones y adquisiciones en los sistemas financieros tanto europeos como estadounidenses, limitando el análisis a evaluar la conveniencia (en términos de rentabilidad y riesgo) para los bancos de ingresar al negocio de seguro.⁹⁵ En contraste, pocos investigadores han explorado la eficacia de estrategias alternativas que dispone las aseguradoras para comercializar sus productos.

En este marco, Chang *et al* (2011) indaga, posicionándose desde la óptica de la aseguradora, sobre la eficiencia del canal bancario en la distribución de seguros, comparando su desempeño con el canal tradicional. Para ello, este estudio aplica la metodología de análisis envolvente de datos, estimando las eficiencias de los canales en Taiwán⁹⁶. La estimación toma en consideración variables como número de representantes de ventas, número de sucursales, gastos administrativos y de ventas.

Los resultados de este trabajo indican que la mayoría de los puntajes de eficiencia para los canales de venta tradicionales son más altos que los de los canales de bancaseguros. Estos resultados son estadísticamente significativos.

A pesar de estos hallazgos, Chang *et al* (2011) destaca que el canal de bancassurance es un canal rentable, que permite crecer de manera más rápida y acceder a un mayor

⁹³ Montijano Guardia (2001) se refiere a ellos como productos “fronterizos”.

⁹⁴ La eficiencia puede definirse como la característica de la sociedad que busca extraer lo máximo posible de sus recursos escasos (Mankin, 2013). Aplicado al caso de una empresa, se dice que ésta es eficiente si elabora sus productos al menor costo posible, dado un nivel de tecnología.

⁹⁵ La literatura revisada en Chang *et al* (2011) concluye que la bancaseguros es una estrategia rentable para los socios bancarios, pero no existe consenso sobre si las aseguradoras pueden obtener beneficios o ventajas de la venta de sus productos de seguros a través de los canales de bancaseguros. De ahí es que surge el interés de este trabajo por indagar sobre el fenómeno de la bancassurance desde la perspectiva de una aseguradora.

⁹⁶ Si bien se trata de un mercado lejano al argentino, en el paper se destaca las similitudes del mercado taiwanés con el estadounidense y el alemán, con lo cual los resultados adquieren mayor relevancia.

número de clientes. Además, resalta la complementariedad entre los productos bancarios y de seguros, los cuales conjuntamente pueden resultar muy atractivos para aquellos clientes que deseen acceder a todos esos servicios en una “ventanilla única”.

Es por ello que el artículo llega a la conclusión de que ambos canales continuarán coexistiendo, principalmente porque ofrecen diferentes servicios. Por lo tanto, la recomendación para las aseguradoras es que establezcan estrategias de bancassurance, poniendo especial atención en la elección del socio bancario apropiado (Chang *et al*, 2011).

Otro trabajo que aborda esta temática, aunque de modo indirecto, es Montijano Guardia & Ruiz Fuentes (2004)⁹⁷. El artículo pretende indagar sobre si los modos de competencia entre las aseguradoras tradicionales y las banca-aseguradoras son sustancialmente distintos. Dicho de otra manera, el eje del trabajo gira en torno a si a raíz de la aparición de empresas que adoptan la estrategia de bancassurance, se han puesto de manifiesto diferencias competitivas con respecto a las entidades que operan de manera tradicional (sin canal bancario).

Si bien el planteo apunta a detectar si la bancassurance significa un cambio de paradigma en términos de competitividad del negocio asegurador, también permite comparar la eficiencia de este nuevo canal respecto al tradicional.

Como resultado, Montijano Guardia & Ruiz Fuentes (2004) destaca que los dos tipos de entidades difieren de forma significativa en la cantidad de empleados, siendo significativamente menor en el caso de las entidades banco-aseguradoras. Es decir, los gastos de producción son superiores para las aseguradoras sin canal bancario.

Esto se debe a que, en la bancassurance, “la fase de distribución del seguro ha perdido grado de especificidad, pues al incorporarse la fase de distribución en la organización bancaria, elimina el inconveniente de afrontar elevados gastos externos que en forma de comisiones y sueldos se generan” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 15).

Otro hecho que explica estos menores costos de la bancassurance es la merma del oportunismo y riesgo moral asociados al comportamiento de los canales tradicionales del seguro (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004). La venta de seguros de personas, tanto en cantidad como en calidad de suscripción, suele ser dificultosa mediante los canales tradicionales, puesto que suelen ser productos de baja prima y, por ende, de bajas comisiones. Este inconveniente se eliminaría al internalizar el canal de venta, esto es, al distribuir estos productos mediante bancassurance.

Además, al igual que Chang *et al* (2011), Montijano Guardia & Ruiz Fuentes (2004) destaca la importancia de la complementariedad entre la industria bancaria y

⁹⁷ El análisis de Montijano Guardia & Ruiz Fuentes (2004) es realizado para el mercado asegurador español, focalizando en la rama de vida.

aseguradora en lo que refiere al compartimiento de ciertos recursos (información del cliente, técnicas comerciales o de marketing, conocimientos técnicos, red comercial y habilidades tecnológicas). Todas estas herramientas, en el marco de un acuerdo de bancassurance, están disponibles para ser aplicados y mejorar la eficiencia en el desarrollo de la actividad aseguradora. Por lo tanto, estos elementos avalan “la conveniencia de internalizar las transacciones relacionadas con la producción y distribución del seguro en la organización bancaria” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 16).

Por otra parte, resulta de interés destacar los aportes de Herranz (2011). Este trabajo de investigación realiza un detallado estudio comparativo de la eficiencia de 3 canales de comercialización de seguros: canal tradicional, canal banca-seguros y canal directo.

La investigación se efectuó en España, para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2003 y 2009, aplicando la herramienta metodológica de análisis envolvente de datos. Para segmentar dicho análisis, se tomaron muestras de diversos tamaños (algunas de las cuales toman de base todo el mercado, mientras que otras solo las grandes empresas). Adicionalmente, en parte del estudio se asumen rendimientos constantes a escala y, en otros fragmentos, rendimientos crecientes, sin que estas alternativas alteren las conclusiones generales.

Como hipótesis que guía la investigación, Herranz (2011) plantea que, en el periodo analizado, la participación o cuota de negocio del canal bancassurance crece en detrimento del canal tradicional para las ramas de Vida y Hogar⁹⁸.

Respecto a la eficiencia, postula que las entidades bancoaseguradoras presentan indicadores de eficiencia mayores que las compañías tradicionales (también haciendo referencia a las ramas Vida y Hogar). Esta mayor eficiencia radica en que, en las empresas tradicionales, los soportes tecnológicos están muy poco integrados y “con escasa orientación al negocio y al cliente (todavía en muchas entidades con modelos de dirección y gestión por ramos), frente a una integración total en los sistemas de las entidades financieras en el caso de bancaseguros” (Herranz, 2011, p. 97).

Los resultados de esta investigación finalmente confirman el crecimiento del canal bancoasegurador en la rama de Vida. Asimismo, el canal bancaseguros muestra un crecimiento de sus indicadores de eficiencia, y se sitúan de manera significativa por encima (más de 20 puntos porcentuales) de los guarismos del canal tradicional, el cual paralelamente a su pérdida de peso relativo, también va cayendo en sus indicadores de

⁹⁸ De hecho, en el trabajo se destaca la importancia del canal bancario como creador de negocios (incluso para el canal tradicional), especialmente para las ramas mencionadas. Por ejemplo, los créditos al consumo e hipotecarios generan oportunidades de negocio para la rama Vida y Hogar (respectivamente).

productividad y eficiencia. El resultado es similar para seguros de Hogar, aunque la diferencia no es tan marcada.

Por último, vale comentar los resultados alcanzados en Fiordelisi & Ricci (2009) en su análisis de eficiencia en la comercialización de seguros de vida para el mercado italiano. En este trabajo, el análisis se focaliza en los resultados de la bancassurance para las compañías de seguros, y se compara la eficiencia de las entidades tradicionales con las que disponen del canal bancoasegurador, aplicando la metodología de frontera estocástica de datos para los años 2005 y 2006. La particularidad de este artículo es que analiza la eficiencia desde dos perspectivas: desde el lado de los costos y desde la perspectiva de los beneficios.

El resultado indica que, desde la perspectiva de los costos, se encuentra una fuerte evidencia de mayor eficiencia para las compañías de bancaseguros en relación con las compañías independientes (sin ningún modelo de bancassurance).

No obstante, cuando los indicadores de eficiencia se analizan desde la perspectiva de los beneficios, los puntajes de eficiencia son más bajos y con una mayor variabilidad con respecto a la perspectiva de costos. En definitiva, no se encuentra una evidencia tan fuerte a favor del modelo bancoasegurador. Si bien se estima una mayor eficiencia, los resultados no son significativos.

Por lo tanto, Fiordelisi & Ricci (2009) demuestra que el uso de sucursales bancarias proporciona una ventaja de costo con respecto a otros canales de distribución, pero no hay evidencia de sinergias de ganancias.

La explicación de este resultado podría encontrarse en la determinación del mix de productos con un alto contenido financiero, que generalmente dominan las ofertas de las compañías de bancaseguros. Es por ello que el artículo sugiere de manera enfática que la combinación de productos debe revisarse continuamente a la luz de las necesidades de los clientes y la evolución de los mercados financieros.

En síntesis, a partir de la bibliografía analizada, es posible afirmar que el canal bancoasegurador constituye un canal de comercialización de seguros eficiente. A esta eficiencia, hay que sumarle el sostenido crecimiento que viene mostrando en los últimos años, con lo cual las perspectivas a futuro son sumamente alentadoras.

3.4. Marco regulatorio vigente en Argentina para entidades bancarias y compañías de seguros

En esta sección se pretende bosquejar los principales elementos que componen el marco regulatorio vigente argentino. Previamente, se brindará un panorama general de las

grandes tendencias en materia regulatoria a nivel mundial, presentando los principales modelos de supervisión adoptados.

3.4.1. Lineamientos generales a nivel internacional en materia regulatoria

Generalmente, el marco normativo de toda actividad es el resultado del tratamiento legal que se le fue otorgando a la aparición de conflictos de intereses, que traen consigo un claro trasfondo económico. El estudio de este esquema normativo adquiere mayor relevancia aún en actividades con elevada regulación, tal como lo son el negocio bancario y de seguros. Por esta razón, en este apartado, se pretende abordar los puntos más sobresalientes del marco normativo vigente para la banca y el seguro.

Tanto a nivel nacional como internacional, el proceso de desregulación financiera dejó el camino libre para la conformación de conglomerados financieros. La proliferación de estos grupos, caracterizados por integrar la prestación de servicios múltiples, extendió el riesgo de su actividad hacia otros sectores económicos, lo que dificulta su reconocimiento y complejiza la tarea de diseñar regulaciones.

Las principales preocupaciones para los reguladores, sumado al problema de contagio intra y extra conglomerado, son las transacciones intragrupo y al problema de los “engranajes múltiples” (es decir, el uso del mismo capital para cubrir diferentes riesgos en varias entidades del conglomerado) (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Kupelian & Rivas (2011) presenta la situación regulatoria de un extenso listado de países (41 en total, incluyendo a Argentina, Brasil, Estados Unidos y varios países de Europa), señalando que el 98% de los países analizados permiten el accionar de las entidades bancarias en actividades de inversión (suscribir, negociar y mediar todos los tipos de inversiones y todos los aspectos del negocio de los fondos comunes de inversión).

Por su parte, en lo que refiere a injerencia de la banca en el seguro, en el 95% de los países de la muestra, las instituciones bancarias pueden tener participación del negocio asegurador (incluye suscribir y vender seguros como principal y como agente).

Sobre la base de estos resultados, es posible concluir que “la desregulación que permite la conformación de conglomerados se extendió a nivel mundial. Existiendo muy pocas y en muy pocos países las actividades prohibidas” (Kupelian & Rivas, 2011, p.17).

Teniendo en consideración esta tendencia mundial⁹⁹, y antes de comenzar a analizar específicamente el marco legal argentino, cabe preguntarse sobre los esquemas regulatorios instrumentados en distintos países para afrontar esta realidad más compleja,

⁹⁹ Fiordelisi & Ricci (2012) presenta un análisis de la situación actual y tendencias a futuro de la regulación de los conglomerados financieros en Europa.

donde la división entre las actividades bancarias y de seguros no resulta tan clara. Básicamente, es posible distinguir 3 modelos de supervisión de los conglomerados financieros (Kupelian & Rivas, 2011):

- *Modelo Especializado.* Tal como su nombre lo indica, este esquema consiste en tener varias agencias especializadas que se encargan cada una de un segmento de mercado particular y funcionan en forma independiente una de la otra. Es el modelo más tradicional, adoptado por ejemplo en Argentina.

Este modelo tiene la ventaja de que la especialización conduce a que la agencia adquiera un mayor conocimiento sobre el funcionamiento y los intermediarios del segmento (lo que se traduciría en una supervisión más eficiente). Además, al tener un objetivo más claro y específico, disminuye el conflicto de intereses.

Como desventaja, en las actividades “frontera” entre distintos negocios, o bien si no está definido con precisión el alcance de cada agencia, pueden producirse vacíos de regulación. Asimismo, la especificidad en solo una de las actividades del conglomerado, no permite que la agencia que supervisa tenga una visión global del desempeño y de la exposición al riesgo del grupo.

- *Modelo Unificado.* En este esquema, existe una sola agencia que se encarga de supervisar los segmentos más importantes del sistema financiero (banca, seguros y valores). Este es el modelo implementado en Inglaterra.

Como elementos a favor de esta alternativa, caben señalar las mejoras en coordinación y comunicación, la posibilidad de ejercer una supervisión integral del conglomerado, la eliminación de vacíos o solapamientos regulatorios, la posibilidad de resolver más fácilmente objetivos o disposiciones que puedan entrar en conflicto y hasta incluso pueden aparecer economías de escala producto de la mayor productividad y menor costo de supervisión.

Del otro lado de la balanza, como desventaja de este modelo está la excesiva concentración de poder en una sola agencia, con multitud de objetivos que pueden tornarse dificultosos de cumplir. Adicionalmente, cada una de las actividades y sectores presentan especificidades por lo que, en la práctica, la obtención de sinergias, coherencia y eficiencia regulatoria no resulta una labor sencilla.

- *Modelo de picos gemelos (two peaks).* Este esquema constituye un punto intermedio entre los dos anteriores. Consta de dos agencias de supervisión separadas, pero a la vez se encuentran integradas entre sí. Por un lado, una se encarga de las áreas prudenciales, mientras que, por el otro, la otra del consumidor y la competencia. Este es modelo adoptado en Australia y Holanda.

La ventaja de este esquema es que se reducen los problemas de concentración de poder, a lo cual se adiciona la claridad e independencia de objetivos que cada agencia persigue. Además, tal como sucede en el modelo unificado, evita la superposición de agencias al tener las áreas a supervisar claramente definidas. Como desventaja de este modelo suelen señalarse la dificultad de articular situaciones donde las decisiones de las agencias se contraponen, así como la necesidad de coordinar y consensuar mecanismos eficaces de decisión y de marcar líneas claras de responsabilidades.

3.4.2. El marco regulatorio argentino

Tomando en consideración este marco internacional, por tratarse el caso argentino de un modelo de supervisión especializado (véase el esquema formal en la Figura 1), el análisis del esquema legal de la banca y el seguro debe, consecuentemente, abordarse separadamente.

Figura 1: Esquema de Supervisión del Sistema Financiero Argentino



Fuente: Elaboración propia en base a Kupelian & Rivas (2011).

3.4.2.1. Normativa bancaria en Argentina

Se comenzará por el negocio bancario. El Banco Central de la República Argentina (BCRA) elabora un informe titulado “Marco Legal del Sistema Financiero Argentino”, el cual ofrece un panorama comprensivo de la normativa vigente relativa al sistema financiero argentino. Esta publicación, que se tomará como referencia en esta sección, es confeccionada sobre la base de los datos publicados en el Boletín Oficial de la Nación y

en Infoleg (Información Legislativa, fuente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas).

En Argentina, el marco legal que reglamenta el sistema bancario está constituido primordialmente por la Ley de Entidades Financieras N° 21.526 y por la Carta Orgánica del BCRA (Ley N° 24.144) (BCRA, 2018c). A continuación, se señalarán los aspectos que más injerencia tienen en el accionar de las entidades bancarias.

Bajo la Ley 21.526 quedan comprendidas las personas públicas, privadas o mixtas que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros. De manera expresa, abarca a bancos comerciales, bancos de inversión, bancos hipotecarios, compañías financieras, sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles y las cajas de crédito.

Para comenzar a operar, todas estas entidades deben contar con la autorización del BCRA, autoridad de aplicación de la normativa. También se deben requerir autorización para la apertura de nuevas filiales, para fusiones y transferencias de acciones.

En el Título II de la Ley, se describen detalladamente las operaciones que pueden realizar y las que se encuentran prohibidas para cada una de las entidades. Lo que resulta de interés para este trabajo es lo dispuesto en el Artículo 21, donde se establece que los bancos comerciales podrán realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicios que no les sean prohibidas por la presente ley o por las normas que con sentido objetivo dicte el BCRA.

Dentro de las prohibiciones para las entidades financieras, la Ley establece que no podrán explotar por cuenta propia empresas comerciales, industriales, agropecuarias, o de otra clase, salvo con expresa autorización del BCRA, quien la deberá otorgar con carácter general y estableciendo en la misma límites y condiciones que garanticen la no afectación de la solvencia y patrimonio de la entidad. Cuando ello ocurriere, la Superintendencia debería adoptar los recaudos necesarios para un particular control de estas actividades.

Por otro lado, la Ley permite a las entidades financieras ser titulares de acciones de otras sociedades, cualquiera sea su clase, siempre que medie autorización del BCRA, y de acciones y obligaciones de empresas de servicios públicos en la medida en que sean necesarias para obtener su prestación.

Considerando estos elementos, y principalmente a partir de la sanción de la Ley de Carta Orgánica del BCRA en 1992 (que se comentará posteriormente), es posible identificar el inicio de un período de mayor discrecionalidad para el BCRA, que entraña un mayor riesgo para el sistema en su conjunto. “La clara división entre banca y empresa, comienza aquí a desdibujarse peligrosamente. Continúa aún hoy vigente el sesgo pro-

concentración, con la posibilidad de participar del capital accionario de otras entidades financieras” (Wierzba *et al*, 2011, en Kupelian & Rivas, 2011, p. 47).

En situaciones donde el BCRA considera que la solvencia o liquidez de la entidad se vea afectada, o bien exista deficiencias del cumplimiento de requisitos mínimos, la entidad debe dar las explicaciones correspondientes y presentar un plan de regulación y saneamiento ante el BCRA.

De todos modos, si el BCRA considera, bajo mayoría absoluta de su Directorio, que una entidad financiera se encuentra en una situación de solvencia o liquidez que no pudiera resolverse con un plan de regulación y saneamiento, aquél podrá autorizar su reestructuración en defensa de los depositantes. Las determinaciones que puede tomar son las siguientes: reducción, aumento y enajenación del capital social; exclusión de activos y pasivos y su transferencia; intervención judicial; responsabilidad (conforme al Artículo 1 de la Ley de la Carta Orgánica del BCRA); transferencias de activos y pasivos excluidos.

Conforme a otras normas complementarias dictadas por el BCRA, la adquisición o incorporación directa o indirecta por parte de entidades financieras de participaciones en empresas cuyo objeto sea el desarrollo de actividades complementarias de la financiera¹⁰⁰ que superen el 12,5% del total de votos, depende de la previa autorización de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (Comunicación “A” 2988 17/09/99). A su vez, la empresa queda sujeta a una supervisión consolidada con la entidad accionista (Comunicación “A” 2989 – 20/09/99). La consolidación implica sumar todos los activos y pasivos de las subsidiarias al balance de la entidad financiera y analizar los riesgos asociados a la holding (Kupelian & Rivas, 2011).

Una disposición de importancia respecto al tema de capitales mínimos exigibles es la Comunicación “A” 2140 del BCRA, la cual dispone que las financiaciones y las participaciones en el capital social de las empresas que brinden servicios complementarios a la actividad desarrollada por la entidad financiera se consideran activos inmovilizados.

Por su parte, la Ley 24.144 (Carta Orgánica) establece que el BCRA es una entidad autárquica del Estado Nacional regida por las disposiciones de la Carta Orgánica aprobada en el artículo 1 de dicha Ley. Está gobernado por un directorio compuesto por un presidente, un vicepresidente y ocho directores, todos ellos designados por el Poder Ejecutivo Nacional con acuerdo del Senado de la Nación.

El BCRA tiene por finalidad promover la estabilidad monetaria, la estabilidad financiera, el empleo y el desarrollo económico con equidad social. Para estos efectos, está facultado

¹⁰⁰ La expresión “servicios complementarios de la actividad financiera” se asocia a las sociedades gerentes de fondos comunes de inversión y las sociedades de bolsa (Kupelian & Rivas, 2011).

para el dictado de normas en materia monetaria (emisión de billetes, encajes bancarios, compraventa de títulos y divisas a precio de mercado tanto a término como en el operaciones al contado, definir tasa de interés de referencia, relaciones técnicas de liquidez y solvencia, etc.), financiera y cambiaria (autorización de nuevas entidades o filiales, autorización de proyectos de fusión, aprobar la transferencia de acciones que según la Ley de entidades financieras requieren autorización, etc.). De manera directa, por su naturaleza, todas estas resoluciones impactan en las entidades bancarias.

El BCRA ejerce la supervisión de la actividad financiera y cambiaria por intermedio de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, la que depende directamente del presidente de la institución. Este órgano tiene las siguientes funciones: calificar a las entidades financieras a los fines de la Ley de Entidades Financieras; aprobar los planes de regularización y/o saneamiento de las entidades financieras; implementar y aplicar las normas reglamentarias de la Ley de Entidades Financieras; vigilar el cumplimiento del régimen informativo y contable por parte de las entidades; aplicar las sanciones que establece la Ley de Entidades Financieras; instrumentar las disposiciones legales que, sobre el funcionamiento de las denominadas tarjetas de crédito, tarjetas de compra, dinero electrónico u otras similares, dicte el Congreso y las reglamentaciones que dicte el BCRA; el Superintendente podrá disponer la suspensión transitoria, total o parcial, de las operaciones de una o varias entidades financieras, por un plazo máximo de treinta días. En caso de renovarse esta medida, no podrá exceder los noventa días.

Además, el BCRA actúa como agente financiero y depositario del Estado nacional, pudiendo disponer el traspaso de los depósitos del gobierno nacional y los de entidades autárquicas a las entidades financieras, así como encargar a los bancos la realización de las operaciones bancarias de cualquier índole del gobierno nacional y de las reparticiones o empresas del Estado nacional.

Asimismo, concentra y administra las reservas de oro, divisas y otros activos externos, y vigila el buen funcionamiento del mercado bancario y cambiario, la aplicación y el cumplimiento de la Ley de Entidades Financieras y demás normas que regulen el sistema financiero argentino.

Otra de las funciones importantes es la de proteger los derechos de los usuarios de servicios financieros y la defensa de la competencia. Esta labor es una de las que más repercute en la actividad bancaria, ya que la autoridad monetaria emite de manera continua disposiciones respecto al manejo de información, a montos de comisiones y cargos que los bancos pueden cobrar a sus clientes, etc., en post de salvaguardar los intereses de los usuarios bancarios.

Otra facultad del BCRA establecida en la Ley 24.144 y que se vincula de manera directa a la actividad bancaria, es la de otorgar descuentos o adelantos a entidades financieras

por razones de iliquidez transitoria. Asimismo, el BCRA tiene la potestad de ceder, transferir o vender estos créditos adquiridos.

3.4.2.2. Normativa aseguradora en Argentina

Ya habiéndose presentado los aspectos más relevantes del marco legal vinculado a la actividad bancaria, se pasará a comentar los principales elementos que componen el esquema normativo de la actividad aseguradora en Argentina.

Las leyes más importantes que constituyen el marco normativo vigente de la actividad aseguradora son la Ley 17.418 de Seguros, la Ley de 20.091 de Entidades de Seguros y su control, y la Ley N° 22.400 de Productores Asesores de Seguros. A continuación, se señalarán resumidamente los aspectos que más injerencia tienen en el accionar de las compañías de seguros.

La Ley 17.418 de Seguros establece las disposiciones y características generales del contrato de seguro (contrato consensual, donde hay un interés asegurable, mediante el cual el asegurador se obliga a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, a cambio de recibir una prima). En general, el contrato de seguro se presume por un año.

El Ley se divide en dos títulos: el Título I y el Título II. El primero está dividido en cuatro capítulos: el Capítulo I atinente a las disposiciones comunes a todos los tipos de seguro; el Capítulo II contiene las normas acerca de los seguros patrimoniales (también denominados de daños o de indemnización); el Capítulo III incluye las reglas referentes a los seguros de personas (de vida, de accidentes personales y colectivos); y el Capítulo IV se integra con las disposiciones finales. Por su parte, el Título II contiene las normas referentes al reaseguro.

En la Sección XIV, dentro del Capítulo I, la ley se refiere a la participación de auxiliares en el contrato de seguro. En ese punto, se menciona la figura del Productor Asesor y se introduce el concepto de Agente Institorio¹⁰¹, figura bajo la cual posteriormente fue encuadrado el accionar comercial de los bancos en el negocio de seguros.

Tal como ya se anticipó, el Agente Institorio es un representante o agente designado por la compañía de seguro con facultades para actuar en su nombre, aplicándose las reglas del mandato. La facultad para celebrar seguros autoriza también para pactar

¹⁰¹ Esta Ley no trata de regular la vinculación jurídica del asegurador y los distintos auxiliares o intermediarios, por ser materia ajena a la ley de seguros. Se ha concretado a establecer las consecuencias jurídicas entre asegurado y asegurador derivadas de dicha intervención

modificaciones o prórrogas, para recibir notificaciones y formular declaraciones de rescisión, salvo limitación expresa.

Además, si el representante o agente de seguro es designado para un determinado distrito o zona, sus facultades se limitan a actos jurídicos que se refieran a contratos de seguro respecto de cosas que se hallen en el distrito o zona, o con las personas que tienen allí su residencia habitual.

Por su parte, la Ley de 20.091 de Entidades de Seguros y su control comprende, además del régimen de las entidades de seguros, lo relacionado con el control que el Estado ejerce sobre ellas a través de su organismo específico, la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), y en este aspecto viene a completar lo dispuesto en la Ley 17.418 sobre contrato de seguro.

Esta Ley regula toda la actividad aseguradora y reaseguradora de la Nación. Las compañías de seguros pueden adoptar la modalidad de sociedades anónimas, cooperativas o de seguros mutuos, requiriendo para operar el cumplimiento de los requisitos estipulados en la Ley y la autorización previa de la autoridad de control: la SSN.

La SSN es una entidad autárquica descentralizada que actúa en el ámbito de la Secretaría de Finanzas del Ministerio de Economía. Está a cargo de un Superintendente y un Vicesuperintendente, designados por el Poder Ejecutivo Nacional. Tiene la responsabilidad de supervisar y fiscalizar las operaciones de las empresas de seguros que funcionan dentro del territorio argentino. Su principal misión es controlar que estas actividades se desarrollen según la ley y que se cumplan las reglamentaciones vigentes en materia de seguros.

A la SSN se le atribuyen las siguientes funciones: realizar las actividades de control, supervisión e inspección del mercado asegurador conforme con los principios de la Ley 20.091; colaborar en la definición de políticas para el mercado asegurador; reglamentar capitales mínimos¹⁰², sociedades extranjeras, reservas técnicas, revocación de autorizaciones¹⁰³, liquidaciones y penas¹⁰⁴.

Adicionalmente, vale aclarar que los aseguradores no podrán operar en ninguna rama de seguro sin estar expresamente autorizados para ello. Además, los planes de seguro, así como sus elementos técnicos y contractuales, deben ser aprobados por la autoridad de control antes de su aplicación.

¹⁰² El artículo 30 señala que la autoridad de control establecerá con criterio uniforme y general para todos los aseguradores sin excepción, el monto y las normas sobre capitales mínimos a que deberán ajustarse los aseguradores que se autoricen o los que ya estén autorizados.

¹⁰³ El artículo 48 estipula los casos en que puede producirse la revocación de la autorización para operar.

¹⁰⁴ Las penas pueden ser: llamado de atención; apercibimiento; multa desde el 0,01 por ciento hasta el 0,1 por ciento del total de primas del ejercicio anterior; o bien la suspensión hasta de tres meses para operar en una o más ramas autorizadas o revocación de la autorización para operar como asegurador.

En lo que respecta al manejo de información contable, en el artículo 37 se establece que los aseguradores deben asentar sus operaciones en los libros y registros que establezca la autoridad de control, los que serán llevados en idioma nacional y con las formalidades que aquélla disponga. La SSN es la responsable de dictar las normas de contabilidad y establecer un plan de cuentas, ambos con carácter uniforme.

En el artículo 86 se señala las circunstancias¹⁰⁵ en las cuales la SSN puede intimar a las entidades aseguradoras a que dé explicaciones, corrija la situación o bien presente un plan de Regularización y Saneamiento, pudiendo este último contemplar distintos mecanismos como aporte de capital, la fusión de la entidad¹⁰⁶, administración con opción a compra o fusión, la cesión de cartera, o bien la exclusión del patrimonio de determinados activos y pasivos de la aseguradora y la transmisión a título oneroso de ellos a otra aseguradora y/o la constitución de fideicomisos.

En el artículo 26 se establece que las primas deben resultar suficientes para el cumplimiento de las obligaciones del asegurador. Las comisiones pueden ser libremente establecidas por los aseguradores dentro de los mínimos y máximos que autorice la autoridad de control. La autoridad de control observará las primas que resulten insuficientes, abusivas o arbitrariamente discriminatorias.

En lo que refiere a los seguros de la rama vida con participación, las utilidades se determinarán y pagarán anualmente, pudiendo también ser imputadas a primas futuras o acreditadas en una cuenta que gozará de un interés no menor del que cobre el asegurador por los préstamos sobre pólizas o aplicadas al otorgamiento de beneficios adicionales autorizados por la autoridad de control.

En el artículo 29 se señalan algunas operaciones prohibidas para las aseguradoras, como por ejemplo tener bienes en condominio (salvo autorización de la SSN), tampoco podrán hacer frente a sus obligaciones con los asegurados mediante letras o pagarés propios o de terceros; recurrir al crédito bancario por cualquier causa, salvo cuando lo sea para edificar inmuebles para renta o venta, previa autorización en cada caso de la autoridad de control; entre otras.

Por último, la Ley N° 22.400 de Productores Asesores de Seguros fija pautas concretas para la actuación de los intermediarios en la concertación de seguros, estableciendo claramente los derechos y obligaciones de éstos y de las entidades que utilizan sus servicios.

¹⁰⁵ La SSN podrá disponer la prohibición a la entidad aseguradora de realizar cualquier acto de disposición o los de administración que específicamente indique y de celebrar nuevos contratos de seguros en los siguientes casos: pérdida de capital mínimo; disminución de la capacidad económica o financiera; infracción a las normas sobre egresos e ingresos de fondos sobre depósito en custodia de títulos públicos de renta y títulos valores en general; falta de presentación por el asegurador de información contable; dificultad de liquidez que haya determinado demora o incumplimiento de sus pagos; entre otros.

¹⁰⁶ Vale aclarar que la fusión de aseguradores o la cesión total o parcial de cartera requiere la autorización de la SSN.

Esta Ley no incluye artículos referidos a los Agentes Institorios y los aspirantes a productores asesores, ya que los primeros asumen tal carácter en razón de los contratos particulares que celebran con las compañías, y los segundos carecen de la necesaria relevancia y responsabilidad, atento a que siempre deben contar con la asistencia y responsabilidad de un productor asesor directo u organizador.

La Ley expresa de manera concreta la retribución que recibirán los intermediarios por su labor. Por un lado, los productores asesores percibirán las comisiones que acuerden con el asegurador, salvo en los casos en que la autoridad de aplicación estime necesario la fijación de máximo o mínimos. Por otro, el productor asesor organizador sólo percibirá comisiones por aquellas operaciones en que hubieran intervenido los productores asesores directos a los que asiste en tal carácter. Cuando se trate de producción propia, será acreedor a comisiones en su doble carácter.

El derecho del productor asesor a cobrar la comisión se adquiere cuando la entidad aseguradora percibe efectivamente el importe de la prima o, proporcionalmente, al percibirse cada cuota en aquellos seguros que se contraten con esta modalidad. En caso de modificación o rescisión del contrato de seguros que dé lugar a devoluciones de prima, corresponderá la devolución proporcional de la comisión percibida por el productor asesor.

Vale aclarar que el cumplimiento de la función de productor asesor de seguros, no implica subordinación jurídica o relación de dependencia con la entidad aseguradora o el asegurado.

El artículo 3 insta la creación del Registro de Productores Asesores de Seguros, el que estará a cargo de la Superintendencia de Seguros de la Nación que será la autoridad de aplicación de la presente ley. En el artículo subsiguiente establece los requisitos necesarios para ser inscripto como Productor Asesor.

Asimismo, el espíritu de la normativa respeta el principio de libertad de elección por parte de los asegurados y aseguradores, permitiendo la contratación de seguros directos, así como la bonificación, total o parcial, de las comisiones, sin perjuicio de los derechos del productor asesor interviniente.

El artículo 8 de la Ley señala las inhabilitaciones para formar parte del registro de Productores Asesores. No podrán intermediar en la venta de seguros quienes no pueden ejercer el comercio; los fallidos por quiebra culpable o fraudulenta hasta diez años después de su rehabilitación; los condenados con accesoria de inhabilitación de ejercer cargos públicos, los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondos y delitos contra la fe pública; los liquidadores de siniestros y comisarios de averías; los directores, síndicos, gerentes, apoderados generales,

miembros del consejo de administración, inspectores de riesgos e inspectores de siniestros de las entidades aseguradoras; los funcionarios o empleados de la SSN.

Finalmente, en el artículo 10 se establecen las funciones y deberes de los intermediarios. En los que respecta a los Productores Asesores directos, algunas de las funciones son la de gestionar operaciones de seguros; informar sobre la identidad de las personas que contraten por su intermedio, así como también los antecedentes y solvencia moral y material de las mismas, a requerimiento de las entidades aseguradoras; informar a la entidad aseguradora acerca de las condiciones en que se encuentre el riesgo y asesorar al asegurado a los fines de brindarle la más adecuada cobertura; comunicar a la entidad aseguradora cualquier modificación del riesgo de que hubiese tenido conocimiento.

Por su parte, los Productores Asesores Organizadores deben informar a la entidad aseguradora, cuando ésta lo requiera, los antecedentes personales de los productores asesores que integren su organización; seleccionar, asistir y asesorar a los productores asesores directos que forman parte de su organización y facilitar su labor; contribuir a ejecutar con la debida diligencia y prontitud las instrucciones que reciba en forma directa, de los asegurables, asegurados y aseguradores en relación con sus funciones.

A lo largo de este Capítulo se pretendió complementar la perspectiva teórica brindada en el Capítulo 2 con el análisis de la experiencia nacional e internacional del fenómeno de bancassurance. A tal fin, se hizo particular hincapié en detectar patrones estratégicos de vinculación entre estas dos actividades, manifestando las principales características de los productos “pro banca-seguros”, sin descuidar la importancia que tiene el marco legal vigente en este tipo de actividades con semejante grado de regulación.

Asimismo, a partir de estudios empíricos realizados en otros países, se mostró el atractivo, en términos de eficiencia y potencialidad de penetración, que el canal actualmente tiene, y que se espera que tendrá en los próximos años. Esta perspectiva, se buscó complementar con información estadística y con las opiniones de especialistas del mercado de banca-seguros en Argentina, de modo de conformar un panorama completo del entorno nacional actual.

Por tanto, el próximo paso será comenzar con el análisis concreto del caso bajo estudio, tarea que se desarrollará en el siguiente Capítulo.

Capítulo 4°: Presentación del caso bajo estudio: el Grupo Sancor Seguros

En el presente Capítulo se realizará la presentación del caso bajo estudio con el propósito de identificar las principales características del Grupo Sancor Seguros (GSS). A tal fin, se empleará información disponible públicamente, comunicaciones de uso interno e información recolectada en las entrevistas a informantes internos.

Posteriormente, se describirán las dos experiencias previas de bancassurance del GSS, de modo de disponer de una referencia de las acciones, estrategias y principales enseñanzas que se han obtenido y constituyen antecedentes concretos para el caso bajo estudio.

Antes de comenzar a desarrollar estos puntos, es necesario aclarar tres aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista temporal, el análisis del caso del GSS se efectuará utilizando información disponible hasta diciembre de 2018. Si bien se comentarán algunos hitos históricos de importancia, se pondrá mayor énfasis en el análisis de información correspondiente a la evolución del grupo en los últimos años.

En segundo lugar, tal como se comentará debajo, actualmente el GSS tiene acuerdos vigentes con entidades bancarias mediante las cuales coloca productos de seguros. Estas operatorias, que conceptualmente pueden encuadrarse bajo la figura de acuerdos comerciales¹⁰⁷, han adquirido una dimensión de importancia para el grupo. En la sección 4.1.8 se presentarán algunos datos de este canal.

No obstante, a los fines de este trabajo, no se tomará como una experiencia previa de bancaseguros puesto que, generalmente, en estos acuerdos, el GSS no toma un rol activo ni traza una estrategia de mayor sofisticación que lo diferencie de otros acuerdos comerciales habituales en el mercado.

Por último, un hecho relevante para el GSS fue la adquisición del 70% del paquete accionario del Banco del Sol, transacción efectuada en el transcurso del año 2017. Si bien ya desde mediados de 2018 se dispone de la autorización del pliego por parte del BCRA, aún restan atravesar algunos pasos formales para que esta operación comience a ser explotada plenamente. Por lo tanto, y más allá de que en esta estrategia el GSS adopta un rol protagónico, esta alternativa no será objeto de estudio del presente trabajo puesto que, actualmente, se encuentra en una etapa embrionaria.

¹⁰⁷ Para un análisis de las alternativas teórica de bancassurance, véase el Capítulo 2, sección 2.4.2.

4.1. El Grupo Sancor Seguros (GSS)

4.1.1. Consideraciones Generales

El Grupo Sancor Seguros (GSS) es un grupo asegurador cooperativo que inició sus operaciones en 1945, en la localidad de Sunchales, provincia de Santa Fe, República Argentina. La primera empresa del grupo fue Sancor Cooperativa de Seguros Limitada.

El GSS tiene su origen en otra cooperativa, SanCor Cooperativas Unidas Limitadas, entidad abocada al procesamiento y fabricación de productos lácteos. Si bien inicialmente fue concebida para operar sobre las contingencias inherentes a la producción lechera, actualmente el GSS constituye una organización totalmente independiente de la “cooperativa madre”.

El GSS originalmente concentró su crecimiento a nivel regional, para luego pasar a tener un alcance nacional y posteriormente comenzar a operar en países limítrofes. De esta manera, en la actualidad, es líder del mercado asegurador argentino¹⁰⁸, y tiene presencia en mercados como Uruguay, Paraguay y Brasil.

Esta expansión nacional e internacional fue acompañada por la multiplicación de servicios y la incorporación de nuevas coberturas. Esto condujo a que el GSS ofrezca una amplia gama de seguros patrimoniales, de personas, agrícolas y de riesgo del trabajo. Incluso, como se verá posteriormente, el grupo incursionó en otras actividades que van más allá del ámbito del seguro.

La filosofía del grupo es cumplir la tarea con profundo sentido del trabajo, conocimiento y vocación de servicio, apuntando a garantizar la tranquilidad de sus más de 5.800.000 asegurados. Su misión es “brindar protección personal y patrimonial a nuestros asegurados, a través de un equipo de trabajo altamente capacitado, identificado con el Grupo, creativo y con sentido de compromiso social”.

Por su parte, la visión del GSS es “liderar el mercado asegurador nacional y consolidar nuestra presencia regional, otorgando servicios de alta calidad, con innovación y responsabilidad social”.

¹⁰⁸ En el Capítulo 3, específicamente en la sección 3.1.5, se presenta el ranking de empresas del mercado asegurador argentino.

4.1.2. Principales hitos en la historia del GSS

Luego de 5 años de operaciones a nivel local, y tras conseguir en 1949 la autorización para operar en la rama automotor, en 1950 el GSS inició su proceso de expansión hacia el resto del país. Esta expansión comenzó con la apertura de la oficina en Capital Federal, a la que le sucedieron Santa Fe y Córdoba en 1954 y, posteriormente, Mendoza, General Roca (Río Negro) y Rosario en 1956.

Luego de cuatro décadas de desarrollar y consolidar su crecimiento en la actividad aseguradora, en 1996 el GSS inició un periodo caracterizado por la creación de varias empresas, a partir del lanzamiento de Alianza Inversora y Prevención ART¹⁰⁹ (Aseguradora de Riesgo del Trabajo). Esta última surgió en respuesta a la nueva ley de Riesgos del Trabajo en la República Argentina, bajo una perspectiva basada en la prevención de siniestros laborales.

Posteriormente, en 2004, el grupo creó Punto Sur Broker de Reaseguros, con sede en Miami (Estados Unidos), que vincula de manera directa al GSS con las principales reaseguradoras internacionales, permitiéndole estar a la vanguardia en herramientas para el desarrollo del reaseguro.

Al año siguiente, se produce el lanzamiento de Grupo SS S.A. Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión, con el propósito de brindar una alternativa de inversión respaldada en la solvencia y el crecimiento de las empresas del grupo.

En el año 2006, el GSS inicia su experiencia internacional con la creación de Sancor Seguros Uruguay S.A, complementando el proceso de diversificación sectorial con la diversificación territorial. Esta compañía de seguros generales que opera en el mercado uruguayo, actualmente se encuentra entre las cuatro principales empresas privadas del país.

En el 2007, nace la Fundación del GSS, entidad sin fines de lucro creada para fomentar valores culturales, educativos, cooperativistas, medioambientales y al desarrollo agropecuario, en el marco del proceso de Responsabilidad Social Empresaria del Grupo.

El siguiente paso en el extranjero fue en 2009, con el lanzamiento de Sancor Seguros del Paraguay, compañía de seguros generales que opera en el mercado paraguayo, comercializando seguros patrimoniales, de personas y agropecuarios.

Posteriormente, en el año 2010, el GSS creó Sancor Seguros Colombia Servicios Técnicos. Si bien en este país no se avanzó con la creación de una compañía de seguros generales, el grupo ya cuenta con presencia en aquel país brindando asesoramiento técnico, especialmente en la rama de seguros agropecuarios.

¹⁰⁹ En la Sección 4.1.4. se describirá brevemente el objeto y las características de cada uno de los emprendimientos del GSS.

Otro ejemplo de proyección internacional es la firma de un convenio de transferencia de *know how* en Bolivia, para el desarrollo de coberturas de salud, vida y riesgos agrícolas con el Grupo Nacional Vida Seguros de Personas S.A., aseguradora líder en vida en el mercado boliviano. Adicionalmente, en dicho país, se dispone de un acuerdo sobre seguros agropecuarios con Latina Seguros Generales S.A.

En el año 2011, bajo el esquema de reaseguros creado por la Superintendencia de Seguros de la Nación de la República Argentina, el GSS creó Punto Sur Re, una de las primeras compañías de reaseguros de capitales nacionales, denominada como “Reaseguradora Local”.

El último paso dado a nivel internacional se produjo en 2013, año en el que el grupo inicia sus operaciones en el mercado brasileño a partir de la creación de Sancor Seguros do Brasil, estableciendo su casa matriz en Maringá, estado de Paraná. Mantenido la filosofía de expansión seguida en Argentina, el GSS pretende seguir un paulatino y sostenido crecimiento en el interior de Brasil, para luego arribar con una experiencia mayor a ciudades como San Pablo y Río de Janeiro.

En el mismo año, en virtud de su fuerte compromiso como agente movilizador de la estructura económica de la sociedad en la que está inmerso, el GSS lanzó el Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social (CITES), la primera incubadora privada con capacidad de inversión para starts ups científicos-tecnológicos de América Latina. El CITES persigue el objetivo de contribuir a la transformación de la matriz productiva del país.

En el año 2014, se produce el ingreso del GSS al mercado de medicina privada argentino con el lanzamiento de Prevención Salud. Esta empresa pretende canalizar las sinergias existentes con el negocio de las prestadoras de riesgo de trabajo, de modo de capitalizar el liderazgo de Prevención ART en dicho mercado. De esta manera, el grupo ofrece una cobertura total a sus asegurados, ya sea para dificultades de salud que se produzcan tanto dentro del ámbito laboral como en la esfera doméstica.

Por último, en el año 2017, tal como ya se comentó, se produjo la adquisición del 70% del paquete accionario del Banco del Sol, concretando un proyecto que hace varios años se venía postergando.

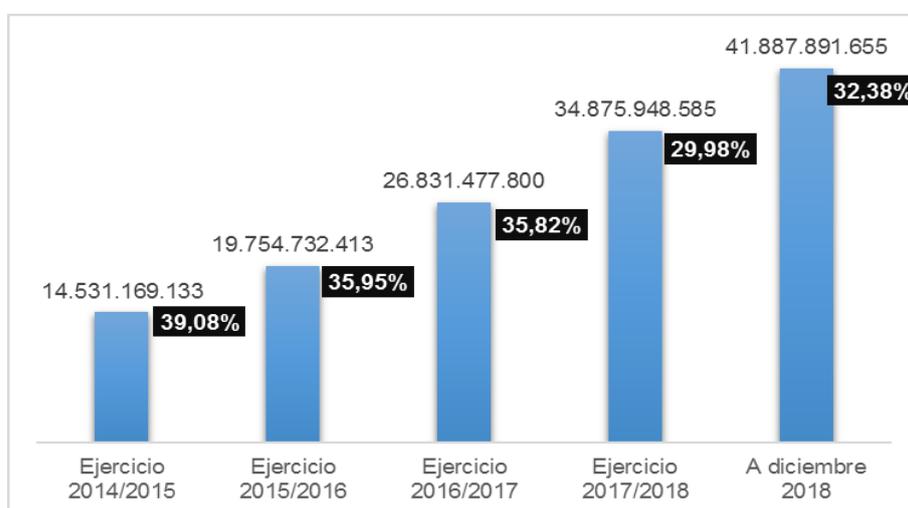
En la actualidad, el GSS se encuentra en la vanguardia del mercado asegurador argentino con un cuerpo de venta altamente fidelizado y con una cartera de productos desarrollados con foco especial en sus asegurados. Asimismo, constituye una cooperativa con proyección internacional, la cual es reconocida en el mercado por ser una organización que apuesta fuertemente en la prevención de riesgos y brinda servicios con la máxima transparencia y compromiso.

4.1.3. Principales Indicadores actuales del GSS

En la actualidad, el GSS brinda cobertura a un total de 5.850.000 asegurados en Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil, con una estructura de 2965 empleados directos y 6900 productores asesores registrados. Asimismo, dispone de 760 oficinas identificadas que le confieren al grupo un amplio alcance territorial y elevada capilaridad¹¹⁰.

En lo que respecta a su producción, a diciembre de 2018, la cartera de primas¹¹¹ de seguros total del GSS en Argentina ascendía a \$AR 41.887.891.655¹¹². La Figura 2 muestra la evolución de este indicador en los últimos ejercicios. Por su parte, la Figura 3 presenta la evolución de las pólizas vigentes también en Argentina, ofreciendo una perspectiva que permite ver la evolución comercial aislando el efecto inflacionario.

Figura 2: Cartera de primas GSS en Argentina. Cifras en \$AR corrientes.



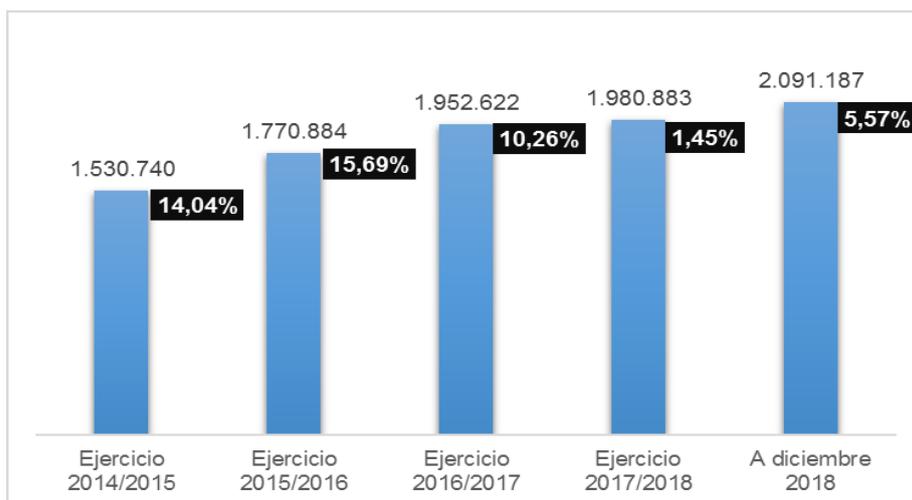
Fuente: Elaboración propia en base a información institucional interna del GSS

¹¹⁰ En el Anexo XI se presenta un mapa de las oficinas identificadas del grupo en Argentina.

¹¹¹ La cartera de prima refiere a la producción de los últimos 12 meses, neto de anulaciones o cancelamientos.

¹¹² Estos valores, como se mostrará posteriormente, no incluye la facturación de Prevención Salud, Punto Sur Re ni las empresas en el extranjero (Sancor Seguros do Brasil, Sancor Seguros Uruguay y Sancor Seguros del Paraguay).

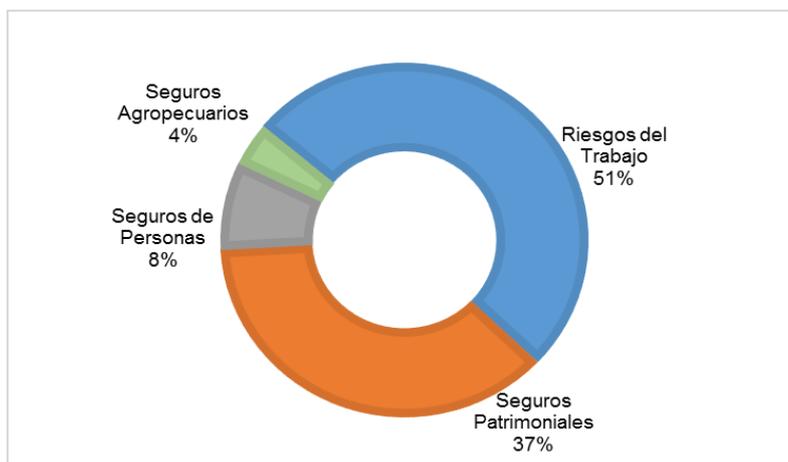
Figura 3: Evolución de la cantidad de pólizas vigentes.



Fuente: Elaboración propia en base a información institucional interna del GSS

En lo que respecta a la diversificación de la producción (ver la Figura 4), se destaca la participación de Prevención ART, aportando más de la mitad de la facturación del grupo. En contraste, si bien el GSS lidera el mercado agropecuario argentino, la escasa cultura aseguradora presente en esta actividad económica conduce a que el mercado nacional sea relativamente chico y, consecuente, la participación de esta rama en la facturación del grupo sea baja (4%).

Figura 4: Diversificación de la Cartera de Primas a Diciembre 2018



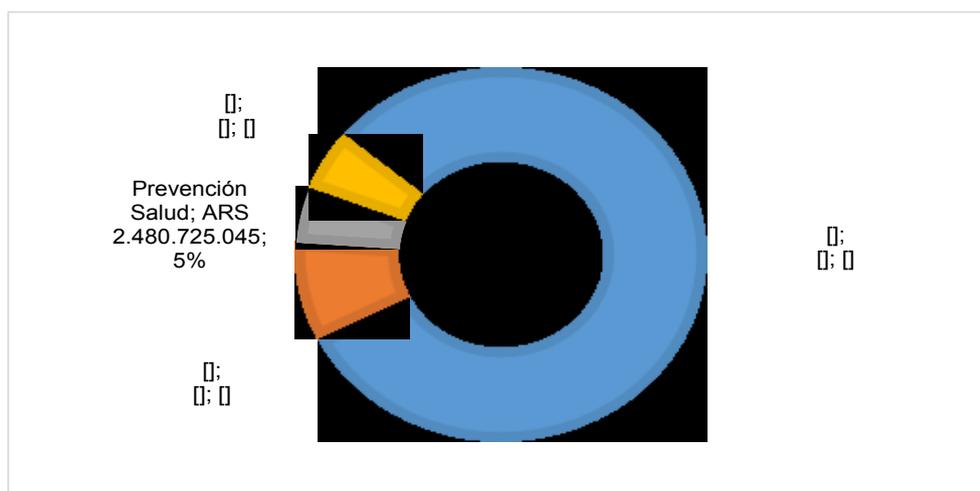
Fuente: Elaboración propia en base a información institucional interna del GSS

Desde el año 2011, el GSS consolidado como grupo líder del sector asegurador argentino, alcanzando en diciembre de 2018 una cuota de mercado del 10,48%. Esta posición se sustenta a partir del liderazgo en la rama de riesgos del trabajo (20,76% de cuota en este mercado), en seguros agropecuarios contra granizo (24,66% de cuota), en

seguros de salud (37,51% de participación en el mercado) y seguros para accidentes personales (13,30% del total facturado por el mercado).

Complementando la información de producción en el mercado asegurador argentino con la facturación del grupo en medicina privada, en el negocio reasegurador y en el exterior, la cartera de prima consolidada del GSS a diciembre de 2018 asciende a \$AR 51.461.148.897. La Figura 5 muestra la composición de esta facturación abierta en dichas líneas de negocios.

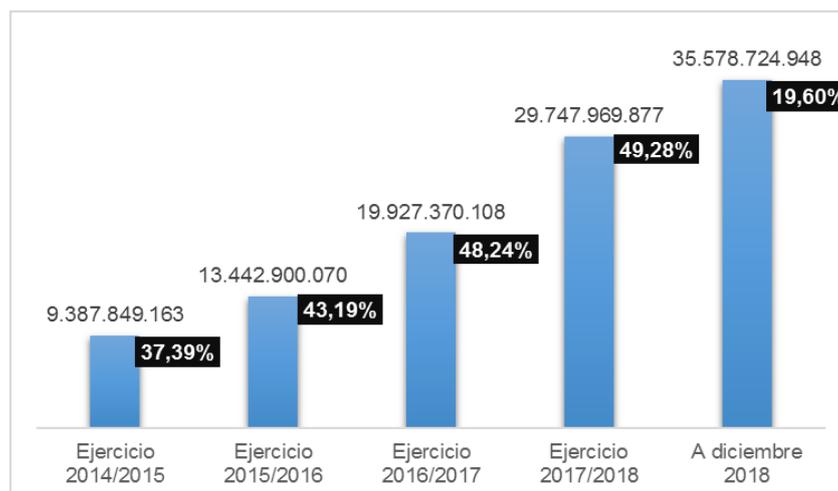
Figura 5: Cartera de prima por línea de negocio. Cifras en \$AR corrientes



Fuente: Elaboración propia en base a información institucional interna del GSS

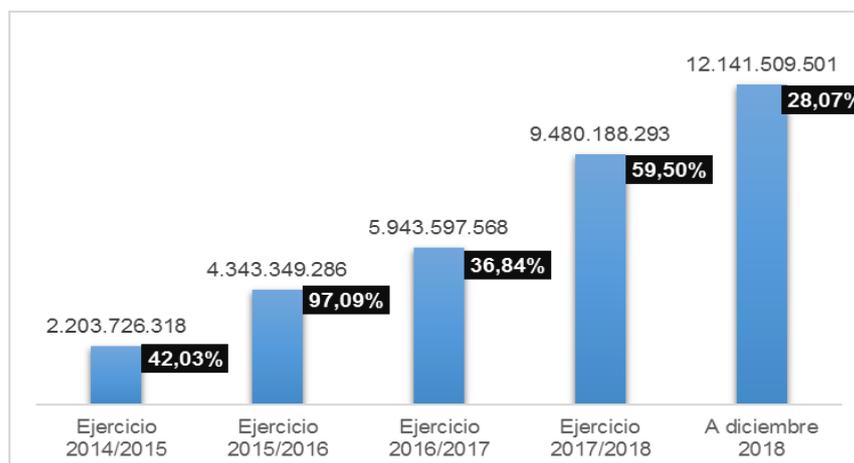
El crecimiento comercial reflejado en las Figuras 2 y 3 tiene su correlato en los indicadores financieros y contables del grupo. En la Figura 6 se presenta la evolución de las disponibilidades e inversiones del GSS, indicador sumamente relevante para compañías aseguradoras. Por otro lado, la Figura 7 refleja el crecimiento patrimonial que el GSS ha experimentado en los últimos años.

Figura 6: Evolución de las disponibilidades e inversiones. Cifras en \$AR corrientes.



Fuente: Elaboración propia en base a información institucional interna del GSS

Figura 7: Evolución del Patrimonio Neto del GSS. Cifras en \$AR corrientes.



Fuente: Elaboración propia en base a información institucional interna del GSS

4.1.4. Estructura Organizacional y empresas que componen el GSS

En el Anexo XII se presenta la estructura societaria formal de la Holding del GSS. En ese esquema se presentan las empresas que componen el grupo, las cuales se enumerarán a continuación, indicando sus características principales:

- **Sancor Seguros Argentina:** Cooperativa que dio origen al GSS y que hoy se posiciona como líder del mercado, con una amplia gama de productos ofrecidos que contempla: Seguros de Personas, Patrimoniales y Agropecuarios. La Figura 8 muestra el logotipo actual de esta entidad.

Figura 8: Logotipo de Sancor Seguros Argentina



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Prevención Riesgo del Trabajo*: con la implementación obligatoria de la Ley de Riesgos del Trabajo en 1996, esta sociedad anónima de propiedad total del GSS nació con una concepción basada, como su nombre lo indica, en la prevención de siniestros laborales. Actualmente, como ya se comentó, es la empresa responsable de más de la mitad de la facturación del GSS en Argentina, y está consolidada como empresa líder del mercado de riesgo del trabajo con una cuota de 20,76%. La Figura 9 muestra el logotipo actual de esta entidad.

Figura 9: Logotipo de Prevención Riesgo del Trabajo



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Prevención Salud*: las importantes sinergias entre el mercado de riesgo del trabajo y el de medicina privada motivó al GSS a incursionar en este mercado como empresa prepaga. En este sentido, Prevención Salud fue creada con el objetivo de continuar potenciando la prestación de servicios integrales a los clientes del grupo.

Con una oferta de alcance nacional, la firma se caracteriza por sus planes orientados a cubrir todas las necesidades de una persona en materia de salud, apuntando especialmente al segmento joven de este mercado. Al igual que Prevención ART, el desarrollo de programas de medicina preventiva constituye un diferencial de esta firma. La Figura 10 muestra el logotipo actual de esta entidad

Figura 10: Logotipo de Prevención Salud



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social (CITES)*: Emplazado en Sunchales, su objetivo es generar un conglomerado de empresas satélites de base tecnológica que origine nuevos puestos de trabajo altamente calificados e ingresos económicos para dicha región.

Como incubadora de proyectos, la actividad del CITES se apoya en cuatro áreas del ámbito científico-técnico: la biotecnología, la nanotecnología, la informática y las ingenierías. Los beneficios de su actividad tienen impacto directo en diversos sectores productivos. La Figura 11 muestra el logotipo actual de esta institución.

Figura 11: Logotipo del CITES



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Sancor Seguros Uruguay*: Con casa central en la ciudad de Montevideo, esta empresa opera desde el 2006 en todo el territorio uruguayo en los ramos Patrimoniales, Agropecuarios y de Personas. Este emprendimiento convirtió al GSS en la primera aseguradora argentina en poseer una empresa propia en el extranjero, lo que para el grupo constituyó la oportunidad de comenzar a forjar una experiencia que trascienda las fronteras nacionales. El logotipo utilizado por esta empresa es el mismo que el empleado en Argentina (Figura 8).

En la actualidad, Sancor Seguros Uruguay se posiciona en el cuarto puesto del ranking de empresas privadas con una cuota del 5,5% del mercado. Cuenta con una estructura de 85 empleados, 1442 productores registrados y un total de 240.000 asegurados.

- *Sancor Seguros Paraguay*: Con Casa Central en Asunción y dos oficinas comerciales en Ciudad del Este y Encarnación, el GSS comenzó a operar en 2009 en todas las ramas de seguros. Al igual que en Uruguay, el logotipo utilizado por esta empresa es el mismo que el empleado en Argentina (Figura 8).

Actualmente, se encuentra en el octavo puesto del ranking de empresas de seguros, con una cuota del 4,1% del mercado. Posee una estructura de 86 empleados, 370 productores registrados y un total de 42.000 asegurados.

- *Sancor Seguros do Brasil*: En el marco de la ejecución de una estrategia de expansión regional, el GSS inauguró en abril de 2013 su propia aseguradora en Brasil. La sede se encuentra en Maringá (Estado de Paraná) y, aunque cuenta con autorización para comercializar productos en todo el país, opera

principalmente en los estados de Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul. Al igual que en las otras experiencias en el extranjero, en Brasil se ofrecen seguros Patrimoniales, Agropecuarios y de Personas. Asimismo, el logotipo empleado es el mismo que el de Argentina, Uruguay y Paraguay (Figura 8).

Sancor Seguros do Brasil constituye el primer proyecto donde el GSS comparte la propiedad con otro socio, en este caso el Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), sede del Estado de Paraná. La escala del mercado junto con la necesidad de superar barreras culturales condujo al grupo a asociarse con otra entidad, también de espíritu cooperativo.

En la actualidad, Sancor Seguros do Brasil se posiciona en el 16° puesto del ranking de la región sur del país con una cuota del 1,8% del mercado. Cuenta con una estructura de 249 empleados, 1880 productores registrados y un total de 442.000 asegurados.

- *Sancor Seguros Colombia Servicios Técnicos:* En el marco de un programa estatal para dar protección a los productores colombianos y aprovechando el conocimiento y experiencia en Seguros Agropecuarios, el GSS tiene presencia en Colombia para dar soporte técnico sobre los principales cultivos de ese país. Si bien no se opera como una aseguradora general, el logotipo utilizado por esta empresa es el mismo que el empleado en Argentina (Figura 8).
- *Grupo SS Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión:* Con el objeto de capitalizar la seguridad y confianza de que el GSS ha logrado infundir, a través del cumplimiento de sus compromisos, Grupo SS S.A. (Agente de Administración de Productos de Inversión Colectiva FCI, registrado bajo el Nro. 26 de la Comisión Nacional de Valores) tiene por objeto ofrecer a los clientes una alternativa de inversión para sus ahorros, ejerciendo la administración y dirección de los fondos comunes de inversión. La Figura 12 muestra el logotipo actual de esta institución.

Figura 12: Logotipo de Grupo SS



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Fundación del Grupo Sancor Seguros:* Constituida en diciembre de 2007, esta entidad sin fines de lucro está destinada a desarrollar distintas actividades de bien público, entre ellas la investigación científica y tecnológica vinculada a la promoción, difusión y desarrollo del cooperativismo, a la higiene y salud

ocupacional, a la seguridad vial y ambiental, y al desarrollo agropecuario. La Figura 13 muestra el logotipo actual de esta institución.

Figura 13: Logotipo de la Fundación del Grupo Sancor Seguros



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Alianza Inversora S.A.*: Esta empresa es responsable de la administración de diferentes Fideicomisos y de Grupo SS S.A. S.G.F.C.I. Además, se encarga del desarrollo y comercialización del merchandising de las empresas del Grupo. La Figura 14 muestra el logotipo actual de esta institución.

Figura 14: Logotipo de Alianza Inversora S.A.



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *S.I.S.A.*: La creación de esta sociedad inversora (o sociedad holding) posibilita el fortalecimiento y la organización de la estructura societaria del grupo, permitiendo reordenar todos los emprendimientos de seguros y reaseguros que el GSS posee en el exterior, así como los que se creen en el futuro. La Figura 15 muestra el logotipo actual de esta institución.

Figura 15: Logotipo de S.I.S.A.



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Punto Sur Sociedad Argentina de Reaseguros*: el GSS cuenta con una reaseguradora propia, en función del marco definido por la SSN para regular el reaseguro en Argentina. Punto Sur Re es totalmente independiente en su gestión operativa y está autorizada para operar en todas las formas de reaseguro: contratos proporcionales, no proporcionales y soporte de riesgos facultativo tanto

en los ramos de vida como en los de no vida. La Figura 16 muestra el logotipo actual de esta institución.

Figura 16: Logotipo de Punto Sur Sociedad Argentina de Reaseguros



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Punto Sur Broker de Reaseguros*: empresa creada con el objeto de consolidar la posición del GSS en la vanguardia del mercado asegurador en cuanto a la sofisticación de herramientas para el manejo del reaseguro. Esta sociedad, con sede en Miami, pretende dotar de una mayor eficiencia a la estructura y costos del programa de reaseguros del GSS, afianzando la apertura hacia nuevos mercados especializados. La Figura 17 muestra el logotipo actual de esta institución.

Figura 17: Logotipo de Punto Sur Broker de Reaseguros



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

- *Banco del Sol*: El 12 de mayo de 1994 según Resolución nro. 420 el Directorio del BCRA autorizó a Banco del Sol S.A. a funcionar como Banco Comercial. La entidad inició sus actividades el 1ro de julio de 1994 como Banco Comercial Privado Nacional en la Ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires. En el año 2017, el GSS finalmente cumple su tan ansiado objetivo de tener su banco propio al hacerse del 70% del paquete accionario del Banco del Sol S.A. Actualmente, esta institución cuenta con 79 funcionarios y solo 4 sucursales (La Plata, Capital Federal, Santa Cruz y Tierra del Fuego). La Figura 18 presenta el logotipo de esta empresa.

Figura 18: Logotipo del Banco del Sol



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

4.1.5. Cultura y valores organizacionales

El GSS posee un código de ética y buena conducta donde se establecen los principios del grupo, los valores apreciados en las relaciones humanas y las pautas de comportamiento, que habrán de cumplirse en el plano de las decisiones, comunicaciones y acciones de todo el personal en su ámbito de trabajo, cualquiera sea su nivel jerárquico. Este documento constituye una referencia formal e institucional para la conducta personal, de modo de viabilizar un comportamiento ético basado en los valores corporativos. Asimismo, procura reducir las subjetividades de las interpretaciones personales sobre los principios morales y éticos.

Tomando como base el respeto por el individuo y la confianza en sus colaboradores, el GSS se preocupa especialmente por la dignidad y privacidad de cada uno de ellos. En definitiva, la equidad en la regulación de las reglas de juego y la aplicación de las sanciones a quienes las transgredan, dan cuenta de la responsabilidad del grupo hacia sus consejeros, funcionarios, empleados, asesores productores, asegurados y proveedores y de su inclinación por una convivencia respetuosa y armónica.

El código recoge los valores organizacionales, entendiendo a los mismos como las guías de comportamiento de los integrantes de la organización. Los clasifica en 3 grandes grupos:

- Valores fundacionales:
 - *Confianza* en la actividad aseguradora como herramienta clave para el desarrollo económico y el progreso social.
 - *Cooperación*, como principio para dar solución a los problemas humanos.
 - *Fidelidad* a nuestro origen regional y nacional.
 - *Conocimiento, responsabilidad y vocación* de servicio como virtudes superiores del accionar individual y colectivo.
 - *Convicción* de que el único crecimiento sustentable es el que, orientándose al bien común y basándose en el mérito de las decisiones y esfuerzos colectivos, trae prosperidad a la mayor cantidad de personas.
- Valores de la gestión:
 - *Visión estratégica*, como arte de proyectarse exitosamente en el tiempo y el espacio.
 - *Solvencia y liquidez* para garantizar en tiempo y forma el total respaldo a los compromisos asumidos.
 - *Focalización, orientación y cercanía con el cliente* asociado como razón de ser.
 - *Excelencia* operativa y en los servicios.

- *Orientación al logro y la calidad*, con adecuadas mediciones de desempeño.
- *Innovación y creatividad* como principales generadores de valor.
- *Incentivo* a la profesionalidad, la capacitación y el trabajo en equipo.
- *Atención personalizada*.
- *Equidad, lealtad y fidelidad* en el trato laboral y comercial.
- *Responsabilidad, autonomía y compromiso* de las personas miembros y colaboradores.
- *Sinergia* entre las personas, políticas y programas, aglutinando y unificando visiones y esfuerzos como clave en la cultura organizacional.
- *Mejora continua y aprendizaje permanente*, como filosofía no sólo de trabajo sino de vida.
- Valores Sociales Constitutivos:
 - *Preocupación* por la gente y su desarrollo.
 - *Respeto* a las ideas y creencias de cada persona.
 - *Apertura al diálogo y la comunicación* para construir interacciones altamente productivas.
 - *Innovación* social e institucional significativa, no sólo en lo administrativo y tecnológico.
 - *Ética y responsabilidad social* aplicada a todas las relaciones institucionales, empresarias, profesionales e interpersonales.
 - *Información, credibilidad y transparencia* en el accionar.
 - *Confianza mutua y lealtad* entre todos sus integrantes.
 - *Compromiso* con la comunidad, la cultura y el medio ambiente.

Más allá de lo expresado en este tipo de documentos formales como lo es el código de ética, resulta de interés conocer la cultura y la manera que tiene la organización de encarar su labor cotidiana, su dinámica en el día a día. En tal sentido, toma relevancia la perspectiva y la percepción que tienen las máximas autoridades del GSS respecto al ADN y a los pilares esenciales de la organización.

Un elemento clave que marca la cultura organizacional se vincula con la propia naturaleza del grupo. “Nuestro ADN es cooperativo y los valores que tenemos son los valores propios del cooperativismo. Obviamente, cada cooperativa después los amolda a su propia historia y visión, pero todo lo que tiene que ver con humanismo, transparencia, ética” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

El hecho de ser una cooperativa exime al GSS de tener la presión constante de generar rentabilidad en todos sus proyectos. Al no tener accionistas que esperan una rentabilidad determina, el foco está puesto en el bienestar de los empleados, de “los productores y,

desde ya, los asociados - que vendrían a ser el *leitmotiv* de la cooperativa – y la comunidad en la cual operamos y de la cual nos valemos para desarrollar los negocios” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

También vinculado a su origen, un aspecto distintivo tanto a nivel de la cultura organizacional como desde el punto de vista de estrategia comercial, es la pertenencia a una ciudad chica, del interior del país, como lo es Sunchales.

Otra gran fortaleza es estar en el interior y entender el interior... normalmente, las empresas de seguros van hacia donde están las mayores concentraciones poblacionales. Eso hace que en lugares como Buenos Aires principalmente, pero también Rosario, Córdoba, Mendoza y otros lugares, hay 170 operadores que se pelean por lo mismo. Nosotros también peleamos por eso mismo –y nos va bastante bien -, pero hay muchísimos lugares donde los demás no le interesan ni entienden, y nosotros somos especialistas en eso. Eso es una ventaja enorme... (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

El arraigo y el apego con la sociedad que vio nacer al grupo no se ha debilitado con el crecimiento de la organización.

Tenemos una conciencia social innata por nuestro perfil de empresa que no hemos perdido. Nos hemos hecho grandes y aunque a veces pareciera que tenemos un trato menos personalizado en algunas situaciones, pero al final lo que pondera y lo que se ve es eso, es entenderse, es la empatía, es la capacidad de empatía que tiene la empresa. (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Otro eje de la cultura organizacional es la fuerte orientación al cliente y el dinámico espíritu comercial.

Creo que el foco en la persona es el principal valor de la empresa. En la empresa no se concibe nada sin estar evaluando que el servicio que ofrecemos, en cualquiera de las actividades que hagamos, en definitiva, los que lo reciben al final son personas. El beneficiario último es una persona y a partir de ahí está el valor del respeto, la empatía con esas situaciones que por supuesto [...] nunca tienen que ver con la caridad, sino con la justicia, pero siempre la valoración del trato personal [...] Es un grupo de personas, pensado para personas¹¹³ y movilizado por personas (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

¹¹³ Un ejemplo de ello es que “las cosas sean sencillas, que la interpreten... que la póliza la interprete una persona sin la necesidad de un especialista” (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

En esta línea, vale resaltar el rol central que tiene en el GSS el Productor Asesor de Seguros. La capilaridad que le confiere la extensa red de productores permite llegar a una gran cantidad de pequeñas localidades.

Para una empresa como la nuestra, [...] uno de nuestros pilares es esa fuerza de venta presencial de los productores [...] En la empresa, nuestro principal socio es el Productor Asesor de Seguros, que hoy representa alrededor del 60% o 70% de nuestra distribución y el modelo que nosotros nos sentimos más cómodos y que elegimos [...] Nosotros somos, lo que decimos siempre, muy fuerte en el interior del interior, en pequeñas poblaciones donde el productor asesor tiene un rol importante. Es una persona generalmente reconocida en su población, que la gente le confía, y le confía más allá del seguro. [...] la calidez de un productor, que lo atiende en el horario que quiere, donde quiere, en su casa, o en la casa del productor, incluso un sábado o un domingo si tiene algún problema... los productores son 24 horas (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Por esta razón, en el GSS, se le brinda un tratamiento especial al Productor, y toda nueva cobertura o nuevo proyecto se piensa como una alternativa de venta más para completar la gama de productos ofrecidos por el intermediario.

La aparición de nuevas tecnologías y plataformas digitales de colocación de productos, en principio, van quitándole terreno al Productor Asesor¹¹⁴. La visión que tiene el GSS al respecto es sumamente peculiar.

Yo creo que la clave es... sin duda que el productor no va a desaparecer, incluso puede fortalecerse, pero no va a ser el mismo productor que hay hoy. Entonces lo que tiene que hacer el productor es adaptarse. El que se pueda adaptar, le puede ir incluso mejor. El que no se pueda adaptar, va a tener serios problemas, como todo cambio general...

Entonces la clave es poner la tecnología al servicio de la gente. Eso ya tiene que ver con nuestros propios valores. El valor del humanismo, del estar cuando se necesita, porque a la hora de la venta es mucho más fácil, pero cuando hay un siniestro la gente quiere que lo atienda una persona, no una máquina.

Entonces, nosotros siempre hicimos foco en eso, y, de la misma manera, lo que nosotros buscamos es que la tecnología le sirva al productor para

¹¹⁴ “El riesgo para el productor viene del lado de la tecnología, de la tecnología que tiende a la desintermediación de manera intuitiva, digamos. Hoy con un celular podés hacer cualquier cosa... Con lo cual, la banca no es un problema para el productor. Hoy el desafío es la tecnología” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

mejorar su propia gestión interna, puertas adentro de su oficina, y tener un mejor resultado económico fruto de su cartera. Es decir, no ponemos – como hacen otros – a la tecnología como una manera de saltarnos al productor, sino como un aliado para ayudarlo en este proceso, para vender más y mejor (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Otro elemento clave de la cultura del grupo refiere a la concepción que se tiene al momento de definir la estrategia de precio y proteger la sustentabilidad financiera del grupo. “En particular siempre digo, “el mejor producto, el mejor servicio y un precio justo”. Y a consecuencia de dar el mejor producto y el mejor servicio a un precio justo, las consecuencias van a ser la rentabilidad y el crecimiento” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019). En definitiva, el trato justo al cliente¹¹⁵ y el establecimiento de un precio acorde al servicio brindado son elementos que se combinan para sostener la expansión de la organización.

La innovación es considerada un pilar inamovible de la cultura organizacional del GSS, puesto que ha permitido desarrollar una gran capacidad de adaptarse a los distintos escenarios atravesados en sus casi 75 años de historia.

Es una empresa que es siempre pujante, porque tiene un ADN con una potencia, con unas ganas de siempre estar innovando, de hacer algo nuevo, de hacer algo distinto, pero siempre buscando dar más. No quiere hacer algo nuevo y distinto por el solo hecho de ser distinto. No quiere ser distinto. Se distingue porque quiere hacerlo mejor cada vez y siempre está tratando de ofrecer un mejor servicio, una mejor cobertura, una mejor prestación, y la termina distinguiendo [...] es muy innovadora, muy apoyada en lo que viene y asumimos el rol que tenemos de ser líderes y tratar de ir marcando el camino, porque lo sentimos como propio (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

No obstante, muchas veces la innovación se ve frenada por las dificultades de alinear a una organización de semejante envergadura a nuevas tendencias, procesos, tecnologías o modalidad de trabajo. Sin ser una empresa burocrática, y

...si bien se hace mucho trabajo de comunicación, muchas veces no es que vos moves esta palanca y automáticamente toda la organización se alinea, digamos ¿no? En ese sentido, somos más lentos para los movimientos bruscos... Es como si vos comparás un auto en la calle contra un

¹¹⁵ “Nuestra política, en función de nuestros valores, a diferencia de lo que suelen hacer los bancos, es el mismo precio para todos. Es decir... asegurarte un auto en Sancor te tiene que costar lo mismo vengas a través de un productor, o a través de un banco, o a través de una terminal automotriz [...] el aspiracional es que el producto vale lo que vale y no abusar de posiciones dominantes a través de ciertos canales, y así también evitar conflictos entre canales”. (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

transatlántico. El transatlántico te va a costar moverlo, pero cuando toma ritmo, no lo parás más (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

En la actualidad, el GSS cuenta con una trayectoria y fuerte imagen de marca. En gran medida, se ganó este espacio en el mercado asegurador producto de su compromiso, responsabilidad y vocación a la hora de prestar el servicio.

En nuestra empresa está asumido que un siniestro no es un problema, nadie se vuelve loco ni empieza a poner trabas para pagar un siniestro. La empresa sabe que ese es su servicio y lo hace. Y lo hace naturalmente, y esto sin distinguir si es un asegurado o un tercero. La empresa tiene por vocación cumplir lo que promete (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Sin dudas, que el crecimiento de una empresa puede poner en riesgo el mantenimiento de sus valores, de su identidad, y de su cultura. En los últimos años, el GSS ha crecido de manera exponencial, con lo cual

...el desafío es... la empresa dejó de ser ya una empresa –llamémosle-familiar para ser una empresa donde muchos no nos conocemos y donde es probable que no nos conozcamos nunca. [...] el desafío de la empresa es [...] garantizar que eso no impida la pérdida del trato y el valor personal, hacia afuera y hacia adentro. Que no nos conozcamos nosotros no significa que perdamos el trato cordial, de respeto, positivo, proactivo, de considerar al otro... o sea, de esta capacidad de empatía. Yo creo que ese es el gran desafío que tiene la empresa delante [...] la empresa tiene que entender eso, tiene que ir a un estándar de una organización mucho más grande, pero sin con eso perder la flexibilidad y el humanismo que tenía cuando era muy pequeña. [...] Creo que el gran reto es el tema de... cultural, de seguir manteniendo los valores, pero aplicándolos de otras maneras, con otras herramientas, y a otra escala. (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Es importante destacar también que todo este crecimiento que la empresa ha tenido ha sido financiado de manera íntegra por la cooperativa, con la excepción de Sancor Seguros Brasil (donde el 25% de la empresa pertenece a Sicoob). Esta es también es una característica distintiva de la organización.

Por lo tanto, salvo en Brasil, el GSS ha mantenido el 100% del control de los proyectos que ha desarrollado. El desafío en cuanto a requerimiento de capital es cada vez mayor, más aún teniendo en cuenta la escala que ha adquirido la organización. El análisis de este tema será ampliado en el Capítulo 5.

En síntesis, el GSS es una organización de origen cooperativo que coloca en el centro de su accionar a sus clientes, apoyándose fundamentalmente en sus productores asesores para brindarles una atención personalizada, humana y procurando empatizar con sus asegurados. Además, su cultura se encuentra claramente influida por su origen geográfico, en una pequeña ciudad del interior de Argentina. De ahí valores como el respeto por la palabra, el cumplimiento por el compromiso asumido, el tratamiento justo de cada caso y la sencillez y simpleza en el trato.

Asimismo, es una entidad innovadora, consciente de su liderazgo y de su rol social para con su entorno, que ya ha abandonado su fisonomía de empresa pequeña o familiar. Es por ello que el mantenimiento y respeto de los valores antes mencionados constituye uno de los grandes desafíos que está enfrentando el GSS.

4.1.6. El GSS y sus recursos humanos

En el Anexo XIII se presenta la estructura organizativa interna de los empleados del grupo expresada en el organigrama general.

En términos formales, el documento que en cierta medida moldea la conducta de los recursos humanos del GSS, es el ya mencionado código de ética. En él se establece las pautas de conducta de los empleados.

En lo que respecta a conductas generales, el código insta a los empleados a:

- Buscar el mejor resultado para la empresa, defendiendo sus intereses e integridad patrimonial, manteniendo siempre una actitud proactiva, profesional y de respeto.
- Cumplir sus tareas de acuerdo con las leyes, reglamentos, procedimientos y normas aplicables a la empresa.
- Desarrollar sus tareas considerando los criterios de equidad, transparencia y honestidad.
- Mantener bajo reserva la información confidencial de la empresa.

En lo relativo a las relaciones laborales, el código establece que:

- No deberá existir discriminación en el empleo, de forma que todos los trabajadores gozarán de igualdad de oportunidades y de trato, independientemente de su origen empresarial, étnico, religioso, edad, opiniones públicas, sexo o capacidades diferentes.
- Deberán actuar de forma cortés, con disponibilidad y atención hacia todas las personas con quienes interactúan, respetando las diferencias individuales.

Por su parte, respecto al uso de los bienes y de la información del GSS, el código indica que:

- Los bienes, instalaciones y recursos informáticos del GSS serán utilizados únicamente para cumplir las tareas a cargo de cada empleado.
- Toda información que se conozca en el desarrollo de los trabajos tendrá siempre un carácter confidencial en relación con terceros, aunque ésta no haya sido calificada como reservada.
- No deberán utilizarse los datos confidenciales en beneficio propio o de terceros, de manera contraria a las leyes o de modo perjudicial a los intereses del GSS.

Más allá de estos aspectos formales, en el día a día, el tratamiento que se le otorga a los recursos humanos en el GSS es sumamente especial, en gran medida debido a que se trata de una empresa cooperativa y de prestación de servicios:

No tenemos un accionista a quien dejar contento en primer lugar, sino lo que tenemos es empleados que queremos que estén bien, que estén contentos, que tengan un buen nivel de vida... obviamente, dentro de los parámetros... de las posibilidades, pero que sean no un recurso humano, sino una parte de la familia Sancor [...] En Sancor, la gente es parte “dueña” de la organización, de la cooperativa y de sus compañías vinculadas. Eso hace que la identificación, el querer a la propia organización de la cual se forma parte hace que la rotación sea mucho más baja y que el esfuerzo que realiza el empleado, no porque lo obligan sino porque quiere hacerlo, es significativamente diferente (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Esto conduce a que una de las grandes fortalezas del GSS sea “la identificación de su personal, tanto interno (llámese empleado) como externo (productores), que es a raíz de los valores” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Por otra parte, otro elemento que incrementa la fidelidad de los empleados es la política de capacitación y movilidad interna de funcionarios. El GSS cuenta con una gerencia de Capital Humano, la cual se aboca a desarrollar numerosos planes de capacitación, ya sea en idiomas, herramientas informáticas, aspectos técnicos del negocio, etc.

Asimismo, esa misma área es la encargada de formar y presentar candidatos ante vacantes o nuevas necesidades de las áreas de negocio. La preferencia que se le otorga a candidatos internos ante la posibilidad de un puesto de mayor jerarquía, sin duda constituye un factor motivacional importante para los empleados de la organización.

Finalmente, resta destacar el programa integral que el grupo lanzó para sus empleados. “Somos” es el programa de beneficios para los empleados del GSS, el cual se basa en los siguientes pilares:

- Balance: este eje reúne los beneficios vinculados con el equilibrio entre la esfera laboral y personal del empleado. Algunos ejemplos son:
 - Extensión de licencia por paternidad y por adopción: los padres contarán con cinco días hábiles de licencia en lugar de los dos días corridos que brinda la Ley de Contrato de Trabajo.
 - Lactarios: como empresa familiarmente responsable comprometida en velar por el bienestar de las madres del GSS, el grupo desarrolló el Programa Pro Lactancia, con el objetivo de fortalecer la concientización de la importancia de la lactancia materna y la creación de lactarios.
 - Días festivos libres (vésperas de Navidad y Año Nuevo y Jueves Santo): los días 24 y 31 del mes de diciembre y el Jueves Santo serán otorgados como días libres para que los colaboradores del Grupo puedan pasar más tiempo con sus familias.
 - Hora del Mes: Todos los empleados disponen de una hora al mes para realizar trámites personales.
 - Flexibilidad Horaria: todos los empleados podrán modificar el horario de ingreso y egreso, manteniendo las 7 horas y media, con previa coordinación con tu superior inmediato.
 - Viernes Flex: Todos los empleados disponen de un viernes al mes donde podrán retirarse 3 horas antes del horario habitual. Estas horas deberán ser compensadas en la semana previa (una hora por día).
- Bienestar: aquí se encuentran aquellos beneficios que refuerzan la salud física, mental, espiritual y emocional de los colaboradores del GSS. Por ejemplo:
 - Vacunación antigripal.
 - Chequeo Médico Preventivo.
 - Gimnasio en Edificio Corporativo
 - Pausa Activa
- Asistencia: bajo este pilar se agrupan aquellos beneficios que representen un apoyo económico para los colaboradores del GSS. La empresa asiste y acompaña a los empleados en sus proyectos presentes y futuros, pensando en su desarrollo personal y social:
 - Asignación por Nacimiento.
 - Asignación por Adopción.
 - Asignación por Hijo con Capacidades Diferentes.
 - Asignación por Hijo.
 - Beca de Estudio ICES.
 - Asignación por Matrimonio.

- Préstamo Hipotecario.
- Préstamos Personales.
- Beneficio Adicional por Jubilación.
- Beneficio Adicional por Retiro por Invalidez.
- Descuento en Seguros y beneficios Medicina Prepaga (Prevención Salud).
- Descuento Universidad Siglo 21.
- Festejos: Este pilar acompaña a los empleados en aquellas fechas que representan un motivo para festejar. Incluye regalos, reconocimientos y eventos festivos. Ejemplos de ellos son:
 - Regalo de Cumpleaños.
 - Bolsón Navideño.
 - Metas de Antigüedad.

En definitiva, todos estos ejemplos muestran la importancia que tiene el bienestar de los empleados en el GSS.

4.1.7 Vínculos institucionales del GSS

En esta sección se pretende enumerar los organismos en las cuales el GSS tiene algún tipo de vínculo o participación, con la idea de presentar un panorama general de las relaciones que fue tejiendo el grupo en estos años.

Los principales vínculos institucionales son con los siguientes organismos:

- Asociación Latinoamericana para el desarrollo del Seguro Agropecuario.
- Alianza Cooperativa Internacional.
- Asociación de Cooperativas y Mutuales de Seguros de las Américas (AAC/MIS) - Asociación regional de las Américas de la Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros (ICMIF). Desempeña un papel significativo en lo relacionado al crecimiento y bienestar de la industria cooperativa y mutual de seguro en todas las Américas. Su país de origen es Estados Unidos.
- Asociación Argentina de Productores Asesores: Entidad argentina que agrupa a los productores asesores de seguros para la representación, defensa y promoción de sus intereses.
- Asociación Chilena de Seguridad (ACHS): Administradora de la Ley de Accidentes de Trabajo en Chile. Fundadora de FISO junto con Prevención ART y Colmena ARP.

- Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES): Síntesis descriptiva del sistema de cobertura de la Seguridad Social que incluye a las contingencias sociales correspondientes a los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, etc.
- Centro de Experimentación y Seguridad Vial Argentina (CESVI): Es una empresa societaria de la cual el GSS forma parte junto a otras 7 compañías de seguros. Está dedicada a la experimentación, formación, educación e investigación aplicada a los accidentes de automotores.
- Colmena Riesgos Profesionales. Entidad administradora de la Ley del Accidente de Trabajo en Colombia. Fundadora de FISO junto con Prevención ART y ACHS.
- Federación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional (FISO).

4.1.8. El canal bancario del GSS

Tal como como se mencionó anteriormente, actualmente el GSS utiliza el canal bancario para colocar productos de seguros. En esta sección se pretende dar un pantallazo del volumen actual de esta operatoria, sin ahondar en las particularidades de cada acuerdo o producto comercializado por cada banco.

La cartera de primas a diciembre de 2018 para el canal bancario del GSS ascendía a \$AR 2.674.904.424, de los cuales el 4% pertenecían a operatorias de ART (\$AR 102.527.456), mientras que el resto se vinculaba a seguros generales (\$AR 2.572.376.968). La Tabla 8 muestra el detalle de la apertura del canal por tipo de seguro. En Seguros Patrimoniales, se destaca la participación de la colocación de seguros automotores (que representa el 43% de la cartera total del canal), lo que en términos de volumen de operaciones ascienda a un total de 53.000 certificados vigentes. Asimismo, también es de importancia el volumen de los seguros de Combinado Familiar (13% de participación). Por su parte, Seguros de Personas representa el 29% de la cartera, siendo el 76% de esta cartera productos de Vida, abarcando un total de 735.207 asegurados.

En cuanto a crecimiento respecto al año anterior, se observa un importante dinamismo en la rama Automotores, Riesgo del Trabajo, Agropecuarios y Accidentes Personales, mientras que se observa una caída de la cartera de Combinado Familiar y Robo.

Tabla 8: Distribución de la Cartera de Primas del Canal Bancario por tipo de Seguro

Tipo de Seguro	Cartera de Prima	% sobre total	Variación anual (%)
Riesgos del Trabajo	\$ 102.527.456	3,8%	105,1%
Patrimoniales	\$ 1.780.625.812	66,6%	24,9%
Automotores	\$ 1.150.167.982	43,0%	79,2%
Grandes Riesgos	\$ 47.899.283	1,8%	41,2%
Resto Patrimoniales	\$ 582.558.547	21,8%	-22,3%
Responsabilidad Civil	\$ 14.264.484	0,5%	37,0%
Caución	\$ 2.210.968	0,1%	5,2%
Combinado Familiar	\$ 351.288.640	13,1%	-30,7%
Seguro Integral	\$ 32.398.931	1,2%	48,4%
Transporte	\$ 249.219	0,0%	230,8%
Robo	\$ 181.333.235	6,8%	-13,1%
Riesgos Varios	\$ 813.070	0,0%	-
Agropecuarios	\$ 18.412.279	0,7%	82,8%
Seguros de Personas	\$ 773.338.877	28,9%	33,1%
Accidentes personales	\$ 84.847.051	3,2%	89,7%
Salud	\$ 104.277.585	3,9%	23,8%
Vida	\$ 584.214.241	21,8%	29,2%
Total	\$ 2.674.904.424	100,0%	29,4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del área de canal bancario del GSS

Por otra parte, la Tabla 9 presenta el listado de los principales Grupos Económicos con los cuales el GSS mantiene operaciones mediante este canal. El grupo Petersen, el cual nuclea al Nuevo Banco de Santa Fe, Banco San Juan, Banco Santa Cruz y Banco Entre Ríos, es el principal socio del GSS en este canal con un 29% de la cartera de primas, aunque la misma tuvo una caída de 18% respecto al año pasado. En segundo lugar se ubica el Banco HSBC y, en el tercero, el Banco Provincia de Neuquén (BPN).

Se destaca el crecimiento del Banco Bancor, Banco BBVA Francés, Banco La Pampa y las operatorias bancarias vinculadas con Gobiernos.

Si bien en términos nominales la cartera de primas creció un 29% en 2018, si se observa la cantidad de certificados vigentes, se verifica una caída del canal en un 12%, pasando de 2.300.112 en diciembre de 2017 a 2.021.455 en diciembre de 2018.

Tabla 9: Distribución de la Cartera de Primas del Canal Bancario por Grupo Económico

Grupo Económico	Cartera de Primas	% sobre total	Variación anual (%)
Bancos Grupo Petersen	\$ 778.505.684	29,1%	-17,8%
Banco HSBC	\$ 266.532.021	10,0%	24,8%
Banco Provincia de Neuquén (BPN)	\$ 209.091.035	7,8%	49,0%
Banco Bancor	\$ 109.022.818	4,1%	152,9%
Banco Macro	\$ 100.565.626	3,8%	-7,8%
Banco Voii	\$ 75.684.995	2,8%	38,1%
Banco Chaco	\$ 62.647.872	2,3%	14,8%
Banco BBVA Francés	\$ 61.383.560	2,3%	455,7%
Banco Tierra del Fuego	\$ 48.383.935	1,8%	21,2%
Banco Santander Río	\$ 45.204.883	1,7%	9,4%
Banco Chubut	\$ 40.447.775	1,5%	-26,5%
Banco Nación	\$ 40.453.502	1,5%	-38,3%
Banco ICBC	\$ 28.368.778	1,1%	29,3%
Banco Supervielle	\$ 26.013.595	1,0%	58,2%
Banco La Pampa	\$ 23.071.849	0,9%	512,5%
Banco Galicia	\$ 18.639.021	0,7%	91,9%
Banco Ciudad	\$ 6.431.942	0,2%	-67,5%
Gobiernos	\$ 687.933.390	25,7%	284,0%
Otros	\$ 44.911.696	1,7%	16,0%
Total	\$ 2.673.293.977	100,0%	29,4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del área de canal bancario del GSS

En síntesis, la información presentada sobre el canal bancario actual del GSS, tanto en lo referente al volumen de ventas como a la cantidad de acuerdos vigentes con diferentes grupos económicos, refleja la importancia de esta vía para colocar productos de seguros. Asimismo, la estructura organizativa del grupo, la cual dispone de un equipo especializado en la colocación de productos a través de bancos, manifiesta la singularidad e importancia que el GSS atribuye a este canal.

No obstante, cada acuerdo suele tener un alcance reducido en cuanto a integración e intercambio de información con el socio comercial, lo cual limita el potencial de estas alianzas. Más allá de esto, estas operatorias permitieron el desarrollo de un *know how* del negocio, que podría capitalizarse y potenciarse mediante la ejecución de una estrategia de bancassurance que requiera mayor sofisticación.

4.2. Antecedentes de Bancassurance en el GSS

Tal como se ha mencionado con anterioridad, a diciembre de 2018, el GSS ha desarrollado dos estrategias para introducirse en el mercado bancario. Inicialmente, se realizó una alianza con el Nuevo Banco de Santa Fe. Tras discontinuar tal operación, se intentó crear una entidad financiera “desde cero” con capitales propios. A continuación, se comentan brevemente cada una de estas experiencias.

4.2.1. Acuerdo de distribución GSS – Nuevo Banco de Santa Fe

Entre los años 2010 y 2012, el GSS tuvo un mayor acercamiento con el Nuevo Banco de Santa Fe. Sin llegar a ser lo que conceptualmente se entiende como alianza estratégica¹¹⁶, el grupo mantuvo una mayor afinidad con esta entidad bancaria a partir de un acuerdo que significó la venta de productos bancarios (especialmente tarjetas de créditos y préstamos) mediante los Productores Asesores de Seguros del GSS.

Asimismo, el Nuevo Banco de Santa Fe, si bien no compartía la base de clientes, estableció una estrategia de colocación de productos de seguros a partir de la explotación de su base de clientes.

...se convirtieron en vendedores de seguros... porque ya no solo le daban seguros a sus clientes que tenían algo, o lo que digo yo... los seguros que muchas veces son el saldo deudor, el del auto o de la casa cuando te doy un préstamo son de protección para el banco. [...] ellos evolucionaron y se convirtieron en vendedores de seguros. Vendían seguros como una actividad, explotando su base o teniendo sus situaciones... [...] pero como alguien focalizado y dándole prioridad y entendiéndolo, tenía un potencial de venta enorme... (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Este convenio, que teóricamente puede considerarse un paso intermedio entre un acuerdo comercial y una alianza estratégica, no implicó la exclusividad en la distribución de productos. Es decir, más allá de que este convenio significó en alguna medida cierta preferencia y prioridad entre las instituciones, cada socio continuó con otras operatorias paralelas que venían desarrollando.

A pesar de esto, el acuerdo establecido constituyó una estrategia de mayor integración que los actuales convenios de distribución que tiene el GSS. Esto se visualizó en el

¹¹⁶ Para revisar las diferencias entre los modelos de bancassurance, véase la sección 2.4.2.

crecimiento que tuvieron los seguros de salud, accidentes personales y combinado familiar¹¹⁷.

De la misma manera, el Nuevo Banco de Santa Fe logró una importante colocación de tarjetas de crédito y préstamos, capitalizando la capilaridad de los Productores Asesores del GSS. Apoyándose en la confianza y cercanía que tiene con su cliente, el cuerpo de ventas del GSS se transformó en un importante agente de colocación de productos bancarios.

Si bien inicialmente se lograron los objetivos comerciales estipulados, posteriormente comenzaron a producirse algunas dificultades operacionales. Uno de las posibles fuentes de conflicto detectados a nivel teórico para este tipo de acuerdos es la dificultad de distribuir los costos y beneficios de las ventas. En este caso particular, esta discrepancia ha sido de singular relevancia:

...no hubo acuerdo entre el banco y Sancor respecto de quién era el cliente [...] hubo mucho tironeo respecto a [...] cómo esa rentabilidad que podía generar la tarjeta de crédito iba a ser distribuida... no hubo acuerdo respecto a la distribución de los costos y beneficios de la operatoria. (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Sumado a esta dificultad, aparecieron ficciones propias atribuibles tanto a diferencias en la cultura organizacional como a la dispar naturaleza de las actividades bancarias y de seguros. Respecto a la dimensión cultural, se produjo el choque entre una organización más agresiva a nivel comercial, como lo es el GSS, contra una mayor rigidez en el tratamiento de cada caso, tal como ocurre en el Nuevo Banco de Santa Fe.

Por su parte, la definición del atractivo de un cliente puede diferir bajo la lógica de la industria bancaria en relación con la perspectiva del seguro. Por ejemplo, un cliente puede ser apetecible desde el punto de vista del seguro porque desarrolla una actividad noble (bajo riesgo), mientras que su historial crediticio o perfil financiero lo transforme en un cliente poco atractivo para el banco.

Todo ello condujo a que se retroceda en el acercamiento que se había logrado.

Con respecto a lo que había sido el convenio del banco Santa Fe, no es que se desistió, sino que se redujo mucho porque el banco... tuvo más que ver con ellos que con nosotros... [...] lo que han hecho muchos bancos, es... en un momento entendieron que para ellos era... más negocio, o pretendieron quedarse con una mayor parte de lo que entendían era un

¹¹⁷ No se ha obtenido información concreta respecto al volumen de la operatoria, tanto en cantidad de pólizas vendidas, como en valores de primas. La inexistencia de datos fidedignos ha imposibilitado dimensionar la real escala del acuerdo, más allá de que de manera informal e interna, se destaque el elevado impacto comercial del convenio.

negocio de seguro y decidieron constituir sus propias empresas de seguros... (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

En la actualidad, tal como se comentó en la sección 4.1.8, sigue existiendo un vínculo entre las instituciones, pero solo se limita a un acuerdo de distribución de productos de seguros, similar a lo que el GSS tiene con otros bancos¹¹⁸.

Más allá de los resultados concretos y directos de esta operatoria, resulta de interés resaltar las enseñanzas que dejó esta experiencia para el GSS. En primer lugar, vale destacar la potencialidad de este tipo de estrategia. La experiencia con el Nuevo Banco de Santa Fe ha permitido al GSS “entender lo que realmente es o puede ser un canal de venta muy grande” (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

En segundo lugar, esta operatoria también

...nos ha servido para ver que existe... que se puede [...] vender seguros más allá de... simplemente hacer los seguros que [...] vienen con lo que vos le estas dando.

Podés intentar conocer un poco más a tu cliente y podés ofrecerles otros seguros también, ofrecerles otros servicios, con coberturas a medida, como pueden ser los seguros de salud [...] son esas pequeñas coberturas que los bancos han entendido que a sus clientes podían darles un plus [...], aprovechando la información que tienen... yo creo que esa es la principal enseñanza. (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

En síntesis, el acuerdo que se había alcanzado con el Nuevo Banco Santa Fe ha demostrado la gran potencialidad que puede tener una estrategia diferencial de bancassurance.

Cuando se alude a diferencial se hace referencia a la implementación de una estrategia que va más allá de combinar la banca y el seguro para colocar productos vinculados. Esta experiencia permitió visualizar la importancia de definir una impronta propia de bancassurance, donde se utilice la información que se dispone del cliente¹¹⁹ para ofrecerles productos realmente personalizados, conformando una oferta realmente coordinada, completa e integral en materia de seguros y servicios financieros.

Es por ello que la nueva estrategia adoptada por el GSS, que se verá en la siguiente sección, estuvo más orientada a conformar y diseñar una entidad bancaria a su medida, donde el grupo disponga del control total, tanto como para definir las políticas generales, como para el uso de la información del cliente.

¹¹⁸ El retroceso de esta alternativa “nos ha dado la libertad de poder también avanzar hacia nuestro concepto de banca-seguros, propio, sin estar limitado. Antes era como que... estabas más casados. Cualquier cuestión que nosotros hubiéramos intentado hacer, nos hubiesen intentado tal vez ofrecer hacerlo con ellos” (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

¹¹⁹ Si bien en general los bancos suelen tener más información del cliente, en el caso del GSS puede pensarse también en el conocimiento y cercanía que el Productor Asesor tiene de sus asegurados.

4.2.2. La creación de una entidad financiera “desde cero”

El GSS siempre ha tenido la vocación de crear nuevas empresas a partir de la inversión de capitales propios. Si bien esta estrategia ha resultado exitosa en la mayoría de las empresas que lanzó el grupo, para el caso del banco el resultado no terminó siendo el buscado.

...nosotros estábamos acostumbrados a que todo lo hacíamos desde cero, y claramente cuando uno va a una industria que te parece que es parecida pero no lo es, o no lo es tanto... el costo del aprendizaje es mucho mayor que el costo del choque cultural, que no es tanto económico.

Es decir, cuando uno compra una empresa el costo... no es el pagar por una empresa en marcha, sino el choque cultural [...]

Prevención Salud para nosotros fue un buen ejemplo. Si comprábamos una prepaga, por ahí nos costaba una cuarta parte de lo que nos costó hacerla. Hay que ver si hubiéramos podido cambiar la cultura como hubiéramos querido.

Pero en el caso del banco, además está el tema de que es más fácil conseguir que el Banco Central autorice un cambio de accionista antes que un banco nuevo. (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Claramente, la alternativa de constituir una empresa desde cero presenta ventajas y desventajas en comparación con la opción de comprar una entidad en funcionamiento.

...pretender hacerla desde cero, nos hizo, como siempre, explorarla, tener que realmente que averiguar, preguntar todo, porque el hecho de... cuando vos compras algo, en general... lo compras, ves el resultado, ves si tiene o no sentido y después estando adentro vas viendo cómo se hace, cómo se aprende... aprendes, ya con algo... en este caso, talvez fuimos a un nivel de consulta, porque tuvimos que preguntar todo. Es lo que tomo como la parte más positiva de todo esto, es todo lo que a vos te hace aprender, ver y conocer, que a veces cuando compras una operación andando, lo haces después o podés no saberlo nunca. Tenes que preguntarlo todo: cómo se hace, qué permisos tenes que tener, y que hay y quién lo hace y cuál es el proceso. O sea, llegas a un nivel que en el otro caso no lo preguntas.

Pero también tiene como... experiencia para el otro lado, es que un proceso de apertura de algunas actividades, muy técnicas, muy calificadas, como abrir un banco como es nuestro caso desde cero, te puede llevar un tiempo enorme, por lo menos en nuestro país. Existen muchas instancias, más allá de la vocación política o no [...] que, al final, no es fácil, desde

cero, armar una organización, como es el caso nuestro dónde nadie tenía la idoneidad suficiente como para hacerlo (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

La experiencia reciente de la creación de Prevención Salud en el año 2014, emprendimiento que requirió prácticamente de 2 años de trabajos previos al lanzamiento y en la actualidad está próximo a su punto de equilibrio, constituyó un antecedente de relevancia para sopesar las desventajas y plazos necesarios de un nuevo proyecto de semejante envergadura. Por estas razones, la estrategia de bancassurance del GSS cambió de rumbo.

...desistimos de la decisión de hacerlo desde cero, tiene que ver con la contra de que nos iba a llevar mucho más tiempo y el costo de aprendizaje, con la experiencia de haberlo tenido en la prepaga también, donde creíamos que había una sinergia alta (que en realidad no era tal). Te lleva mucho tiempo aprenderlo cuando algo es desde cero.

Consideramos que era mucho más razonable y menos costoso, y sabiendo que la vocación y la decisión política era de autorizarlo... [...] comprar un banco, que tenga una licencia. Y después buscar cuál banco como para nosotros [...]

Por eso ha sido esa la decisión, apurar el ritmo y no tener que aprender desde cero, porque si no se nos iba... nos podía resultar muy costoso. (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

En gran medida, el GSS asimiló la enseñanza que dejó para la organización el lanzamiento de Prevención Salud. No obstante, el intento de lanzar un banco desde cero, no solo reforzó la importancia de considerar las desventajas de lanzar un proyecto desde cero (ya vivenciados por el GSS con la empresa de medicina privada), sino que también dejó otras enseñanzas para la organización.

El principal aprendizaje de esta experiencia ha sido la capacitación y *know how* adquirido durante la vigencia del proyecto por las áreas transversales de la organización. El trabajo de manera conjunta con consultores y proveedores específicos del sector bancario, ha permitido a sectores como Contabilidad, Sistemas, Legales, entre otras, acceder a conocimientos que, sin duda, serán capitalizados en experiencias futuras.

En definitiva, luego de atravesar dos experiencias de bancassurance (la primera en asociación con una entidad bancaria, mientras que la segunda de manera autónoma con la intención de crear un banco desde cero), el GSS finalmente apostó por la compra de una entidad bancaria en funcionamiento.

Como ya se anticipó, por tratarse de un hecho sumamente reciente y aún concretado de manera parcial, no será objeto de este trabajo analizar el grado de avance ni los resultados del proceso de compra del GSS del Banco del Sol.

De esta manera, se cierra entonces este Capítulo dedicado a la presentación y descripción del caso bajo estudio. Se pretendió indicar los aspectos más sobresalientes tanto a nivel histórico como en la actualidad del GSS, los principales elementos que componen la cultura de la organización, así como las experiencias previas en materia de bancassurance.

Por lo tanto, ya habiéndose presentado una completa perspectiva de las principales tendencias del entorno (Capítulo 3), y luego de estudiarse en detalle las características del caso bajo estudio (Capítulo 4), en el siguiente Capítulo se dará paso al análisis concreto del trabajo de campo realizado.

Capítulo 5°: Resultados del trabajo de campo

En este Capítulo se presentará los resultados del trabajo de campo realizado. Si bien parte de la información recolectada en las entrevistas en profundidad ya fue utilizada en el Capítulo 3 y 4, en esta parte del trabajo se focalizará en la contrastación de las hipótesis planteadas en la presente investigación a partir de los datos recabados en el trabajo de campo.

Como ya se comentó en el Capítulo 1, el propósito de este trabajo es analizar las diversas alternativas estratégicas de bancassurance para identificar las más apropiadas para el caso del GSS. Para acometer tal fin, se trazaron dos grandes líneas o hipótesis de investigación en torno a los cuales se desarrolló el presente trabajo.

Por un lado, se postuló la trascendencia y la influencia del entorno (ya sea económico, institucional, cultural, tecnológico, legal) sobre el resultado de la alternativa seleccionada. Es por esta razón que se presentó, en el Capítulo 3, un detallado panorama de las principales tendencias del fenómeno de bancassurance tanto a nivel nacional como a escala internacional, describiendo las características del mercado actual argentino (competidores, productos comercializados, etc.) así como los principales aspectos normativos de dos actividades altamente reguladas, como lo son la banca y el seguro.

Por otro lado, también se manifestó como hipótesis de trabajo la centralidad de contemplar los valores y elementos internos de la empresa (cultura organizacional, macro procesos internos, valores y objetivos estratégicos, entre otros) a la hora de escoger una estrategia de bancassurance. En este sentido, el Capítulo 4 constituye una completa síntesis de la cultura y de los valores del GSS, de los grandes hitos de su historia y de los principales indicadores actuales.

Siguiendo esta línea de trabajo, luego de exponer algunas consideraciones generales, en este Capítulo se analizará separadamente los resultados del trabajo de campo orientado a captar los elementos claves del entorno, por un lado, y, por otro, la información primaria provista por informantes internos.

5.1. Consideraciones generales

Como se describe en Staikouras (2006, en Fiordelisi & Ricci, 2012), es difícil identificar la “mejor” estructura corporativa o modalidad de acuerdo, ya que el éxito de la bancaseguros depende de una gran variedad de factores que es posible agrupar en tres grandes categorías: factores de mercado, factores estratégicos y factores operacionales.

Los factores del mercado son de naturaleza exógena, por lo que las compañías de bancaseguros pueden tener un control limitado de ellos. Además de las restricciones regulatorias mencionadas anteriormente, la evolución de la industria de servicios financieros y el entorno fiscal, el crecimiento económico y las características demográficas también desempeñan un papel relevante.

Desde una perspectiva estratégica y operativa, es crucial tener flexibilidad en términos de una serie de factores. Por ejemplo, aceptar y adoptar la cultura de cada una de las partes del acuerdo; tener un modelo de gobierno corporativo adecuado; fomentar buenas prácticas e iniciativas de gestión; disponer de fuerte valor de marca corporativa; reputación, gestión de relaciones con clientes y tecnología.

El tema de las culturas potencialmente conflictivas debe ser considerado cuidadosamente. Tal como ocurrió en la experiencia del GSS con el Nuevo Banco de Santa Fe, las compañías bancarias y de seguros tienen diferentes puntos de vista con respecto a la compensación de los empleados, a estrategias de marketing y al asesoramiento al cliente.

Adicionalmente, tal como se comentó en el Capítulo 3, han surgido, por un lado, estrategias y ejemplos orientados a la separación del negocio bancario y de seguros (el caso de ING y el de Credit Suisse) y, por otro, también se conforman acuerdos en la dirección opuesta (por ejemplo, el caso de Intesa Sanpaolo). Esto refuerza la conclusión de que, en la actualidad, no es posible identificar una forma ideal de bancaseguros, ya que el éxito de la cooperación entre los bancos y las compañías de seguros depende de muchos factores, tanto de mercado como estratégicos u operativos (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Esta dependencia de multiplicidad de factores ha propiciado la aparición de aportes y trabajos basados en problemas de toma de decisiones sobre la base de criterios múltiples (*multiple criteria decision making problems*, MCDM), los cuales son resueltos con el Proceso de Jerarquía Analítica (*Analytic Hierarchy Process*, AHP) introducido por Saaty (1980, Fiordelisi & Ricci, 2012).

En definitiva, el AHP es un método para modelar la elección entre diferentes alternativas (por ejemplo, estructuras organizativas o estrategias de bancaseguros) sobre la base de varios criterios.

Bajo esta metodología, se lleva a cabo un panel de entrevistas para evaluar la importancia mutua de los criterios y evaluar cada alternativa en función de estos criterios. Finalmente, el AHP se aplica para sintetizar todas las respuestas en una sola escala para obtener una clasificación global de posibles alternativas (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Voutilainen (2005) y Korhonen y Voutilainen (2006, en Fiordelisi & Ricci, 2012) aplican esta metodología para el mercado de bancaseguros de Finlandia, mientras que Wu *et al* (2008) lo hace para el mercado taiwanés.

Voutilainen (2005) y Korhonen y Voutilainen (2006, en Fiordelisi & Ricci, 2012) comparan estructuras alternativas de alianza financiera entre las industrias bancarias y de seguros¹²⁰, y luego adoptan el punto de vista de los altos directivos finlandeses¹²¹, a quienes se les pide que evalúen cada alternativa en función de nueve criterios diferentes¹²².

Los resultados muestran que, desde un punto de vista gerencial, uno de los criterios más importantes es la explotación de las sinergias de costos e ingresos y que los modelos preferidos son aquellos que implican el control por propiedad.

Sin embargo, los autores destacan que este modelo no siempre es factible para instituciones más pequeñas, como por ejemplo los bancos locales. Además, estos estudios también indican que los administradores adversos al riesgo parecen preferir acuerdos de venta cruzada o alianzas entre socios independientes.

Este último punto también se señala en Wu *et al* (2008) con referencia al mercado taiwanés. Asimismo, en este trabajo se refuerza la preferencia, desde la perspectiva de los ejecutivos de las empresas, por modelos de bancaseguros que impliquen control mediante propiedad, como lo es la creación de un grupo de servicios financieros (*Financial Holding Company*, FHC). Esta preferencia reside en que los FHC poseen ventajas de sinergia operativa, en la investigación y desarrollo de múltiples productos financieros, generan efectos de diversificación de riesgo y, teóricamente, efectos en términos de ahorro fiscal (Wu *et al*, 2008).

En estas contribuciones, al igual que se hará en la siguiente sección de este trabajo, se asume que un administrador está dispuesto a maximizar el valor de la riqueza de los accionistas. Este supuesto de comportamiento no es menor, ya que el administrador también podría tener algunos criterios personales que no son compatibles con el beneficio de los accionistas.

¹²⁰ Vale aclarar que estas estrategias difieren de la clasificación presentada en la sección 2.4.2. de este trabajo. Voutilainen (2005) y Korhonen y Voutilainen (2006, en Fiordelisi & Ricci, 2012) proponen una división en seis grandes tipos de acuerdos: acuerdos de venta cruzada o acuerdos de distribución sin superposición de canales; acuerdos de venta cruzada o acuerdos de distribución con superposición de canales; alianza de socios independientes (requieren intercambio de propiedad o bien la creación de una empresa en común o joint-venture) con superposición de canales; alianza de socios independientes sin superposición de canales; control por propiedad (cuando un banco compra una aseguradora o viceversa); y la conformación de conglomerados financieros.

¹²¹ Vale aclarar que Korhonen y Voutilainen (2006, en Fiordelisi & Ricci, 2012) toma en consideración no solo el punto de vista de los ejecutivos de las empresas, sino también la opinión de las autoridades de supervisión y los clientes.

¹²² Estos criterios serán expuestos y analizados en detalle en la siguiente sección.

Adicionalmente, vale aclarar que, como limitante de esta metodología, estas contribuciones se basan en entrevistas y reflejan opiniones de diferentes de partes interesadas, no apoyadas por un análisis de riesgo real ni de rendimiento de diferentes modelos de bancaseguros (Fiordelisi & Ricci, 2012).

Otro límite al alcance de estos aportes es que, naturalmente, se ocupan del caso específico de la industria de servicios financieros de cada país estudiado (Finlandia y Taiwán), por lo que es difícil extender sus conclusiones a otros países. Por esta razón, en el presente trabajo se pretende aplicar esta metodología al mercado de Argentina, ámbito de actuación del GSS.

Siguiendo esta línea de trabajo, se utilizará esta metodología descrita en la sección 5.2.1 para sistematizar y sintetizar la calificación asignada por cada informante externo a cada estrategia de bancassurance, tomando de base el trabajo de Voutilainen (2005). Posteriormente, en la sección 5.2.2., se complementará esta visión con la perspectiva brindada por los informantes internos del GSS.

5.2. Resultado del trabajo de campo

5.2.1 Resultados Entrevistas Informantes Claves Externos¹²³

Siguiendo a Voutilainen (2005), los criterios más relevantes para evaluar el desempeño o deseabilidad de una estrategia de bancassurance son los siguientes:

- 1) *Agilidad y eficiencia en el desarrollo de productos*. En un entorno en permanente movimiento, tanto en materia de avances tecnológicos como en las preferencias y necesidades de los consumidores, la rápida adaptación del mix de productos resulta un atributo clave de éxito de una organización. En este sentido, una estrategia de bancassurance debe proveer la flexibilidad necesaria y los mecanismos ágiles para adaptarse a ese entorno.

Paralelamente, la velocidad de respuesta debe combinarse con el desarrollo de productos valorados por el cliente, a partir de la combinación del conocimiento de especialistas tanto del lado del seguro como del lado bancario. La participación de referentes de ambos negocios es fundamental, ya que “su *know-how* puede

¹²³ En este apartado se evaluará la deseabilidad de cada tipo de acuerdo en función a una serie de criterios definidos en Voutilainen (2005), sin hacer mención del proceso o etapas necesarias para implementar dichos modelos. Para un análisis teórico del proceso para establecer una alianza estratégica, véase Beltrán Cortés (2011).

favorecer el éxito del lanzamiento del producto y además permite establecer nexos de unión entre ambas entidades” (Beltrán Cortés, 2011, p. 63).

Para este punto, la gestión del cliente (Criterio 4), es de suma importancia ya que, a partir de una relación fluida y cercana, es mucho más fácil detectar y conocer las necesidades financieras y asegurativas que tendrá el usuario en el futuro. De esta manera, la generación de productos personalizados conducirá a que el cliente sea fidelizado en mayor medida.

“También hay que ofrecer determinadas propuestas innovadoras a clientes importantes que las demanden. Para ello la entidad ha de ser flexible y seleccionar muy bien los clientes a los que se les ofrece este tipo de propuestas” (Beltrán Cortés, 2011, p. 63).

- 2) *Capacidad para implementar el principio de “ventanilla única” de manera efectiva y para maximizar la eficiencia en la gestión de ventas.* Este criterio apunta a que se ofrece a un cliente la mayor cantidad de productos bancarios y de seguros en un solo lugar durante un evento de servicio al cliente, o bien de manera coordinada (Voutilainen, 2005)¹²⁴.

Esto implica el cambio de un enfoque basado en el producto a un enfoque basado en soluciones, otorgando respuestas de manera conjunta a las necesidades financieras y asegurativas del cliente, reduciéndole los costos de búsqueda y facilitándole el acceso a una mayor variedad de servicios y productos.

Esta mayor cantidad de productos adquiridos en un mismo punto ayuda a incrementar la fidelidad del cliente. En general, la mejor manera de fomentar la lealtad del cliente es poder ofrecer un conjunto de productos y servicios financieros que cubran todas las fases de la vida del cliente (Benoist, 2002).

Para lograr esta “ventanilla única”, la integración en los sistemas informáticos es clave ya que “pueden aportar una diferenciación en la distribución, mejorando la efectividad de los canales de venta [...]. En definitiva, adecuar la tecnología como activo específico bancario al proceso asegurador con la idea de lograr ventajas en su posición competitiva” (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004, p. 8). “Los sistemas de información en una entidad bancoaseguradora deben optimizar la entrada de datos y la automatización de procesos para los productos masa. De este modo se gana en eficiencia y productividad” (Beltrán Cortés, 2011, p. 57).

- 3) *Capacidad de garantizar la justa y correcta distribución de costos y beneficios entre los miembros del acuerdo (alineando las lógicas de ganancia).* En una alianza, los socios deben sincronizar sus lógicas de ganancias. El problema de la

¹²⁴ Van den Berghe *et al* (2001) discute el principio de “ventanilla única”, llegando a la conclusión de que se adapta a algunos clientes, mientras que otros prefieren comprar servicios a diferentes proveedores.

distribución de ingresos y la asignación de costos puede llevar a la existencia de problemas de riesgo moral y, por lo tanto, afectar al rendimiento operativo general (Wu *et al*, 2008). Desde el punto de vista de un miembro de la alianza, el control sobre los otros miembros obviamente ayuda a optimizar el resultado (Voutilainen, 2005).

En este punto, es importante el involucramiento de la alta dirección de ambas entidades, con el objeto de desarrollar un modelo de negocio acorde, y de identificar posibles oportunidades de crecimiento y coordinar estrategias¹²⁵.

Por ejemplo, puede ocurrir que una de las dos entidades adopte una estrategia focalizada en el volumen de ventas, mientras que la otra apueste por conseguir mejores resultados en base a márgenes elevados. Esta incongruencia y falta de objetivos comunes¹²⁶, pueden generar importantes conflictos, ya que los costos y beneficios esperados por una y por otra organización difieren radicalmente.

En este sentido, la gestión que se realiza de incentivos y recompensas en la venta es clave. Estos incentivos, recompensas y compensaciones deben de guardar un cierto equilibrio ya que, de no ser así, cualquiera de los dos negocios puede verse perjudicado (Benoist, 2002). “Por tanto, no puede haber una gran diferencia entre los incentivos que existen para premiar la venta de productos financieros y los que hacen referencia a productos aseguradores” (Beltrán Cortés, 2011, p. 64).

El diseño del modelo retributivo, esto es, del esquema de distribución de los ingresos, en general, suele estar basado en tres pilares (Beltrán Cortés, 2011): el nivel de comisiones comerciales, el adelanto de comisiones (lo que ayuda a reducir las necesidades de capital de la parte que recibe el adelanto) y el reparto de beneficios residuales (por resultado). Esto puede complementarse con posibles penalizaciones si alguna de las partes no cumple con el plan de negocio.

Adicionalmente, es relevante el monitoreo de la evolución del negocio para la identificación temprana de desvíos y soluciones a posibles situaciones desfavorables. Por tanto, disponer de un “reporting” de calidad, que permita tomar decisiones en base a datos objetivos, ayudaría a esclarecer y distribuir los costos y beneficios de la operatoria.

- 4) *Posibilidad de maximizar la eficiencia en la gestión del cliente (orientación al cliente y omnicanalidad)*. La orientación al cliente significa seleccionar las

¹²⁵ Asimismo, el compromiso de la alta dirección “puede ocasionar un efecto cascada a través de los distintos niveles de la organización hasta el cliente final” (Beltrán Cortés, 2011, p. 62).

¹²⁶ Beltrán Cortés (2011) destaca la importancia de coordinar y definir claramente los objetivos comunes, y tener un foco consistente y permanente en el negocio bancoasegurador de modo de garantizar la consecución de resultados. “Si los objetivos se alcanzan se crea un clima de cooperación, seguridad y compromiso entre ambas entidades que repercute en una mayor motivación y confianza” (Beltrán Cortés, 2011, p. 64).

necesidades del cliente como base para la generación de negocios (Voutilainen, 2005). Este foco en el cliente no debe ser solo en el momento de la captación, sino también en el servicio postventa. Esto debe reflejarse en la estructura de incentivos, la cual debe recompensar al vendedor por el cuidado a largo plazo del cliente.

Por otra parte, las instituciones bancoaseguradoras tienen canales de servicio paralelos, como redes de sucursales físicas, diversos agentes, canal digital o web, centros de llamadas, etc.¹²⁷ El principio debe ser que el cliente puede elegir el canal o los canales que desea utilizar, siendo el servicio brindado de la misma calidad.

La omnicanalidad, esto es, la integración de diversos canales y la transferencia de información a los clientes mediante diversos canales de modo de brindar una experiencia uniforme, es un gran desafío, incluso para una institución sin ninguna estructura de alianza.

La gestión de la relación con el cliente (*Customer Relationship Management*, CRM) requiere importantes inversiones en sistemas informáticos (Voutilainen, 2005). Es de suma importancia aprovechar la tecnología de vanguardia para coordinar las interacciones entre empresas y clientes con el objetivo de fomentar la lealtad del cliente a largo plazo (Wu *et al*, 2008). En la actualidad, “el cliente demanda más información *just-in-time* a través de multitud de plataformas y canales. Por ello, las entidades bancoaseguradoras han tenido que adaptarse a estas nuevas exigencias” (Beltrán Cortés, 2011, p. 54).

- 5) *Optimización de sinergias de costos y de ingresos*. En la sección 2.2.2 de este trabajo se describieron detalladamente las sinergias existentes entre el negocio bancario y asegurador. La estrategia de bancassurance obtendrá mejores resultados en la medida que posibilite y fomente el aprovechamiento de esas sinergias.

En este punto, como ya se destacó, la integración de los sistemas y de los procesos son condiciones necesarias para capitalizar esas sinergias (Montijano Guardia & Ruiz Fuentes, 2004)¹²⁸.

Fiordelisi & Ricci (2009) y Fiordelisi & Ricci (2012) analizan las sinergias de costos e ingresos existentes en los modelos de bancassurance, comparando distintas

¹²⁷ Beltrán Cortes (2011) analiza de manera detallada la función, características e importancia de cada uno de ellos.

¹²⁸ Teunissen (2008) y Beltrán Cortes (2011) también señalan como un factor crítico de éxito al grado en que el banco y la aseguradora están integrados operativamente, siendo los sistemas de información un elemento de suma relevancia en la propuesta de valor de un modelo bancaseguros. Cuantos más procesos operativos claves estén integrados, como el desarrollo de productos, ventas, tecnología y remuneración, más exitosa será el modelo de bancaseguros.

estrategias entre sí, y también con instituciones que no han implantado ningún modelo que combine banca y seguros.

En la sección 3.3 ya se destacó una parte de los hallazgos de estos autores, indicando la mayor eficiencia en términos de costos de la bancassurance respecto a entidades independientes (sin bancassurance)¹²⁹. Lo que ahora se pretende comentar es la contribución de estos autores en lo relativo a la comparación de distintas estrategias de bancaseguros.

Fiordelisi & Ricci (2009) y Fiordelisi & Ricci (2012), para analizar el caso italiano focalizando en seguro de vida, dividen las estrategias de bancassurance en dos grandes grupos: las empresas de bancaseguros cautivas (CB, donde hay vínculo de propiedad) y las estrategias joint-ventures (JV, sin vínculo de propiedad entre las empresas que constituyen el acuerdo).

Los aportes de estos autores señalan que, si bien ambas estrategias de bancassurance son más eficientes en términos de costos en comparación con las empresas independientes, la diferencia es estadísticamente significativa solo para las JV. Existe una brecha relevante entre los CB y los JV. Una posible explicación de esta diferencia es la especialización en productos financieros, particularmente alta en compañías que involucran tanto a socios bancarios como de seguros.

Este resultado alcanzado en estos trabajos sugiere que las JVs se benefician de efectos de eficiencia positivos, probablemente derivados de la combinación de habilidades y conocimientos de los dos socios.

En cambio, desde el lado de los ingresos, el nivel medio de eficiencia entre los tipos de propiedad es superior para las empresas cautivas que para los joint-ventures, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas¹³⁰. Esto parecería indicar que la estrategia de bancaseguros no es tan relevante por el lado de los ingresos y que las principales diferencias entre las empresas están relacionadas con otras características, como la composición de la combinación de productos.

Dada la importancia del mix de productos, Fiordelisi & Ricci (2009) y Fiordelisi & Ricci (2012) resaltan la necesidad de revisarlo continuamente, contemplando las necesidades de los clientes y la creciente complejidad y competitividad de los

¹²⁹ Este resultado es el que arroja el análisis bajo la visión de la aseguradora. En cambio, bajo la perspectiva del banco, no hay evidencias en estos trabajos que indiquen que la estrategia de bancassurance proporciona beneficios a las instituciones bancarias intervinientes. Esto se debe a que los bancos analizados muestran un gran tamaño de activos y una gran variedad de negocios. Por lo tanto, es probable que las ganancias en la eficiencia de la bancaseguros tengan un pequeño impacto en la estructura global de costos e ingresos del banco y, por lo tanto, sean difíciles de detectar (Fiordelisi & Ricci, 2012).

¹³⁰ Vale aclarar que, suponiendo que todas las empresas se enfrentan a las mismas condiciones del entorno, el nivel medio de eficiencia de los beneficios entre los tipos de propiedad es muy similar (Fiordelisi & Ricci, 2009).

mercados financieros. Para enfrentar este escenario desafiante, se requirieron fuertes competencias en el negocio de seguros y la banca, reforzando la evidencia empírica a favor de los JVs respecto a los CBs, de modo de aprovechar el *expertise* de cada socio.

Por último, sobre la base de los resultados anteriores, los autores sostienen que la existencia de vínculos de propiedad no es necesariamente la mejor estrategia para aprovechar las sinergias de costos e ingresos entre las actividades bancarias y de seguros (Fiordelisi & Ricci, 2009; Fiordelisi & Ricci, 2012)¹³¹.

6) *Reducir los conflictos entre canales (disputa de dos canales por el mismo cliente).*

Un conflicto de canal puede ocurrir cuando los canales de venta de los socios de la alianza venden de forma cruzada los productos a los mismos clientes. Entonces el cuerpo de venta tradicional puede pensar que el otro canal le está quitando potenciales clientes.

Adicionalmente, también puede existir temor por parte de un miembro de la alianza de que cuando le hayan vendido a un cliente el producto de su socio, el socio utilice la información adquirida para venderle otro producto que compita con el canal tradicional (Voutilainen, 2005).

Todo esto, sumado a las diferencias culturales entre aseguradores y banqueros, redundará en potenciales problemas operacionales, a raíz de la dificultad de establecer la "propiedad" del cliente (Benoist 2002).

Vale resaltar que, en la comercialización de seguros, el canal de venta "no sólo distribuye el producto, sino que en gran parte forma parte del mismo, como un elemento de valor añadido en la combinación de producto/servicio que incorpora la protección del seguro" (Herranz, 2011, p. 124)¹³².

Por lo tanto, la minimización de los conflictos de canales es estratégicamente importante para el éxito de una alianza, ya que pueden conducir a la fragmentación de la base de clientes y a la separación de la oferta de productos (Voutilainen, 2005; Benoist 2002).

7) *Optimización del Retorno sobre el Capital Invertido o sobre el Patrimonio (maximizar el ROE).* El retorno sobre el capital es una de las medidas de desempeño más importantes en las empresas financieras. Por lo tanto, los

¹³¹ Al analizar el caso de Italia durante el período 2005-2006, es posible concluir que los vínculos de capital con las instituciones bancarias no parecen garantizar directamente ninguna ventaja (Fiordelisi & Ricci, 2012).

¹³² Asimismo, Herranz (2011) destaca que "el canal de distribución impacta de manera importante en todos los procesos de negocio de la compañía, desde el diseño de la estrategia, hasta la implementación a través de la propuesta de valor, la utilización de la tecnología, el acercamiento al cliente y el desarrollo de mejoras de eficiencia y eficacia en toda la cadena de valor de la empresa" (p. 273). En definitiva, cada canal resuelve de una manera particular el equilibrio entre información, confiabilidad, accesibilidad, flexibilidad y seguridad, que forman el núcleo de la relación entre el asegurado y el asegurador. La elección de uno u otro canal, estarán indicando entonces las preferencias del asegurado.

ejecutivos de la empresa deben seguir de cerca y optimizar este indicador (Voutilainen, 2005).

La valoración financiera de una estrategia de bancassurance depende de varios factores. Algunos de ellos de carácter externo a los socios de la alianza, como aspectos de orden económico (los tipos de interés, la evolución del PIB, el desempleo), y otros derivados de las características de las entidades involucradas en el acuerdo (Beltrán Cortés, 2011).

Dentro de las características de los socios de la alianza, resulta importante considerar el número de sucursales, la región geográfica de las operaciones, el perfil del cliente y las estrategias de crecimiento (Beltrán Cortés, 2011).

Asimismo, en el proceso de valuación financiera de la estrategia es necesario tener en cuenta algunas alternativas del acuerdo, independientemente de que después puedan ser modificadas. Las posibles modificaciones de las premisas iniciales del acuerdo deben contemplarse en el correspondiente análisis de sensibilidad. Por ejemplo, las líneas de negocios incluidas en el acuerdo, alternativas de retribución de las partes, período de tiempo del acuerdo, etc. (Beltrán Cortés, 2011).

8) *Reducción de la volatilidad del ROE (minimización de riesgos)*. En general, el aprovechamiento exitoso de los profesionales de la gestión de riesgos puede crear mucha sinergia. Además, los bancos y las compañías de seguros pueden proporcionarse mutuamente una cobertura parcial de sus posiciones de desajuste natural de pasivos y activos (Voutilainen, 2005).

A su vez, cada estrategia de bancassurance, por su naturaleza pueden conducir a diferente volatilidad de resultado. La literatura no ofrece aportes empíricos considerables respecto al perfil de riesgo de cada estrategia. No obstante, para enfrentar a un contexto tan cambiante como el actual, en principio se impone la conveniencia de alternativas de cooperación más flexibles y reversibles, tales como acuerdos comerciales y alianzas joint-venture (Fiordelisi & Ricci, 2009; Fiordelisi & Ricci, 2012).

Por lo tanto, estos autores refuerzan la importancia de evaluar las ganancias efectivas de realizar vínculos de propiedad que usualmente son más rígidos. Este es un tema clave, especialmente durante los períodos de crisis, cuando los operadores del mercado tienden a centrarse en el negocio principal y los reguladores tienden a limitar la creación de entidades financieras de gran tamaño y complejidad, que operan en todos los sectores financieros (Fiordelisi & Ricci, 2009; Fiordelisi & Ricci, 2012).

9) *Reducción de las necesidades de capital.* Toda inversión que requiera menor cuantía de fondos se torna más deseable para cualquier inversor. En este punto, la información relativa a los riesgos se puede utilizar para determinar los niveles requeridos de capital (Voutilainen, 2005). Asimismo, a la hora de definir el mix de productos, “algunas líneas de negocio son intensivas de capital y puede ser difícil de alcanzar retornos de la inversión” (Beltrán Cortés, 2011, p. 43)¹³³.

Además, el factor capital es clave tenerlo en consideración al analizar las distintas alternativas de retribución del acuerdo. “Será necesario identificar las necesidades de capital de la entidad financiera y de la voluntad de implicación en la comercialización de productos aseguradores para determinar el modelo de retribución” (Beltrán Cortés, 2011, p. 89).

Ya habiéndose detallado el alcance y la naturaleza de cada criterio, se dará paso al análisis concreto del resultado de trabajo de campo con informantes externos. La Tabla 10 contiene el promedio de las valoraciones de 6 especialistas del mercado argentino¹³⁴.

Tabla 10: Matriz de Evaluación de modelos de banca- seguros

Criterio \ Tipo de acuerdo	a) Acuerdos comerciales	b) Alianzas Estratégicas	c) Joint- Ventures	d) I. Grupo Financiero mediante creación de empresa "desde cero"	d) II. Grupo Financiero mediante compra de empresa en marcha
1. Eficiencia en el desarrollo de productos.	2,67	3,00	4,00	3,50	4,00
2. Capacidad para implementar la "ventanilla única"	2,33	2,50	3,00	3,67	3,33
3. Correcta distribución de costos y beneficios	2,50	2,67	3,33	3,50	3,83
4. Orientación al Cliente	2,67	2,83	3,17	3,83	3,50
5. Sinergias de costos y de ingresos.	2,50	2,83	3,67	4,17	3,83
6. Minimizar los conflictos entre canales	2,17	2,50	3,17	3,33	3,17
7. Maximización del ROE	3,33	3,50	4,17	3,50	4,00
8. Reducción de la volatilidad del ROE	3,17	3,17	3,50	3,33	3,33
9. Necesidades de Capital	4,67	4,83	3,00	1,50	2,00
TOTAL	26,00	27,83	31,00	30,50	31,00

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a informantes claves externos.

¹³³ Adicionalmente, es necesario considerar que los acuerdos de bancassurance que impliquen cambios en la estructura de propiedad verán afectada su capacidad para considerar el capital de la aseguradora como parte de su capital total a partir de Basilea III y Solvencia II. “Esto podría conllevar [...] una evolución de modelos predominantemente joint venture o empresa subsidiaria hacia el acuerdo de distribución dónde las necesidades de capital son asumidas 100% por la entidad aseguradora” (Beltrán Cortés, 2011, p. 43).

¹³⁴ Para observar las tablas individuales de cada informante clave, véase los Anexos V, VI, VII, VIII, IX y X.

Las estrategias que mayor puntuación total obtuvieron fueron la conformación de Joint-Ventures y la estrategia de conformar un grupo financiero a partir de la compra de una empresa en marcha. La primera se destaca por su eficiencia en el desarrollo de nuevos productos (Criterio 1) y como una estrategia que obtiene el mejor resultado financiero (Criterio 7).

Por su parte, la conformación de conglomerados financieros a partir de la adquisición de una empresa en marcha, en principio presenta ventajas también en el desarrollo de nuevos productos (Criterio 1) y en la capacidad de distribuir correctamente costos y beneficios de la estrategia (Criterio 3).

No obstante, vale aclarar que la estrategia de conformar un grupo financiero a partir de la creación de una empresa “desde cero” también obtuvo una elevada valoración general, destacándose su capacidad para implementar el principio de ventanilla única (Criterio 2), su mayor orientación al cliente (Criterio 4), el mejor aprovechamiento de sinergias de costos e ingresos (Criterio 5) y su capacidad para minimizar el conflicto entre canales (Criterio 6).

En general, la matriz muestra que las estrategias que suponen mayor integración entre las actividades de banca y seguros y que, a su vez, presumen la alteración de estructuras de propiedad, presentan un mejor resultado como estrategias para vincular la banca con el seguro. Más allá de que en términos de necesidad de capital resultan ser estrategias menos deseables (Criterio 9), el resto de los criterios expuestos en la matriz reflejan el mejor desempeño de acuerdos de mayor integración.

Estos resultados concuerdan con los alcanzados en Voutilainen (2005), donde también prevalece la deseabilidad de estrategias de mayor integración. No obstante, aunque la literatura parece favorecer a los conglomerados financieros, no se garantiza que sean óptimos en todas las circunstancias. Incluso si se prefiriera el control o integración de estructuras de propiedad, se puede encontrar que es difícil o imposible de implementar. Ese es el caso, como ya se comentó, de muchos bancos locales y pequeñas compañías de seguros (Voutilainen. 2005).

En definitiva, la aplicación de esta metodología permitió captar y sistematizar la perspectiva de expertos del mercado argentino, estructurando el problema de definir y encontrar la estrategia de bancassurance más apropiada a partir de un enfoque basado en la toma de decisiones de acuerdo a criterios múltiples.

5.2.2. Resultados Entrevistas Informantes Claves Internos

Luego de indagar sobre la perspectiva de los informantes externos al GSS, en esta sección se focalizará en el análisis de la visión interna que el grupo tiene del fenómeno de bancassurance. Para ello, se tomarán principalmente las respuestas a las preguntas del último bloque de las entrevistas a informantes internos del GSS¹³⁵.

Como ya se anticipó, luego de discontinuar la operatoria con el Nuevo Banco de Santa Fe y de desistir con la alternativa de crear un banco “desde cero”, el GSS optó por la estrategia de adquirir un banco en funcionamiento. Entender los factores que empujaron a tal decisión, el modelo de bancassurance que la dirección desea instaurar, los desafíos que esta decisión plantea, así como los factores claves de éxito de tal esquema, permitirá verificar y ponderar la hipótesis vinculada a la importancia de los factores internos en la elección de la estrategia de bancassurance.

Empezando por las razones que condujeron a adquirir un banco en funcionamiento, los resultados de las entrevistas a nivel interno señalan los siguientes aspectos:

- Las particularidades de la cultura organizacional del GSS, a partir de la cual edificó el liderazgo a nivel nacional y su estrategia de crecimiento como grupo económico, motivaron a la elección de una estrategia en la cual el grupo disponga de un control total sobre la institución bancaria. Es decir, el origen cooperativo junto con la tradición del GSS (grupo de ya casi 75 años de historia) de tener el control mayoritario en las operatorias que desarrolla, impulsó la compra de un banco. Estos elementos se manifiestan con claridad en los siguientes fragmentos:

...si vos vas a un intercambio de acciones o a una alianza estratégica, lo tenes que hacer con alguien que piensa más o menos igual que vos, porque si no, te vas a estar matando... es decir, nosotros no lo podríamos hacer con un banco que lo único que quiere es exprimir a sus clientes.

Ahora, si me decís, como por ejemplo en Brasil con Sicoob, para Sancor Seguros do Brasil, claramente tenemos valores parecidos, origen cooperativo... pero bueno, eso es cada caso es particular... Un poco eso fue lo que empujó a Sancor a apostar por un banco propio (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Bueno... ¿Por qué Sancor va por la conformación de un grupo financiero? Justamente creo que por la forma de ser nuestra, con una red muy grande que para nosotros es muy importante, no es fácil poder congeniar ese

¹³⁵ Para observar las respuestas en detalle, véase los Anexos III y IV.

segmento de 6000 productores nuestros con otra institución por más cómodos que nos sintamos a nivel directivo. Para nosotros el esquema que más nos ha resultado en distintos proyectos es... trabajar con nosotros mismos (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Incluso las características del banco adquirido son funcionales a las necesidades que tiene el GSS, en cuanto a moldearlo a su estructura y a su estrategia corporativa.

Para nosotros el banco que más hacía sentido era un banco que tenga la operación mínima posible, con la menor estructura posible, con sucursales y sistema y todo, que te permita armar tu proyecto de banco como si fuera desde cero, pero con una operación. Con una estructura donde vos podés ir aprendiendo, donde hay gente con idoneidad. Yo quiero hacer un banco de la gente, quiero un banco digital, un banco donde tenga 6000 representantes por el país... (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

- Otro factor que justifica la compra de un banco es de índole comercial, como estrategia para defender, recuperar y posteriormente avanzar en la colocación de seguros en segmentos donde anteriormente el GSS tenía mayor participación. “¿Por qué hicimos el banco? El banco tiene que ver con, por un lado, esta tendencia de los bancos a crear sus propias aseguradoras que le quitó a todas las aseguradoras tradicionales mucha participación en el negocio de bancaseguros” (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).
- Sumado a esta iniciativa de vender seguros a partir del canal bancario, otro elemento de naturaleza comercial que se destaca como ventajoso para los bancos es la disponibilidad de medios de pagos automáticos.

...otro de los grandes diferenciales [...] es que tienen la posibilidad de tener la información sobre los medios de pagos. [...] la venta [...] cuando se hace a través de Call Centers, la efectividad del banco es a veces 6 o 7 veces mayor que la de un Call Center no bancario. ¿Por qué? Porque cuando llama un Call Center y te dice “te hablo de Sancor, La Segunda, San Cristóbal, la que fuera... para ofrecerte un seguro de tales características, ¿le interesa?”, bueno lo explicas y cerras la venta. Cerras la venta y bueno, obviamente, como las primas son bajas, vos no podés ir a cobrarle todos los meses ni el tipo ir a pagar al Pago Fácil, entonces le decís “bueno, dame el CBU o tarjeta de crédito”. El tipo desconfía... “¿estos serán o no serán de Sancor?”, con lo cual se caen 6 de cada 7 operaciones.

En cambio, el banco le dice “te debito la prima de la cuenta que termina en 7677”, y listo. Con lo cual, muchas veces el Call Center para venta no bancaria no es rentable porque es mayor el costo del Call Center que lo que puede llegar a ganar, y en un banco es súper rentable (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

- Además, la compra del banco puede verse como una respuesta a una oportunidad que presenta el entorno, donde existen segmentos (tanto en personas como a nivel empresas) que no son bien atendidos en el mercado actual.

...es evidente que hay una necesidad, que hay un abuso de personas con baja calificación financiera, pero no necesariamente con peor historial de pago...

Entonces... veíamos una oportunidad enorme de... de generar una huella positiva en las comunidades, entendiendo mejor a aquellas capas de la población y a las pequeñas y medianas empresas que los bancos tradicionales no los entienden bien, y que por ahí se ven sujetos a abusos por parte de financieras o mutuales

Entonces... nuestro banco puede jugar un rol muy importante en eso... (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

- Sin dudas, también ha sido resaltada la importancia, a nivel financiero, de complementar la banca y el seguro como factor impulsor de la decisión de tener un banco propio.

...el banco, contrariamente al imaginario colectivo, es la entidad más ilíquida del sistema económico porque tiene activos de largo y pasivos de corto, que son los depósitos. Y las aseguradoras son todo lo contrario... tenemos activos de corto plazo y pasivos de largo plazo. Con lo cual, el encaje entre banca y seguros es claro. (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

En definitiva, las razones para la compra de un banco son múltiples y sólidas, más aún si se pone en consideración el modelo de bancassurance que la dirección del GSS planifica instaurar. Claramente, ese modelo nace de la propia filosofía del grupo, de su naturaleza como grupo asegurador y con la idea de aprovechar y capitalizar la cercanía con el cliente que le confiere uno de sus principales pilares, que son los Productores Asesores de Seguros.

... nosotros en el banco [...] lo que queremos también es demostrar que, así como en la Prepaga se pudo hacer lo que nadie había hecho que es vender prepaga a través de los productores, tenemos que sinergizar el canal tradicional con el banco. Básicamente, todo lo que venda el banco, la

idea es que se atienda... por esto que hablábamos antes de que es necesario que haya una persona en los momentos más importantes, sería a través del productor [...] ...con lo cual nuestra política de bancaseguros va a ser bastante especial y nueva... Nuestro proceso es inverso. En general, son los bancos que van al seguro. Nosotros somos una aseguradora que va al negocio bancario. (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

A partir de este modelo, el GSS pretende explotar al máximo la capilaridad que le otorga la extensa red de productores asesores, condición que lo posicionaría en una situación peculiar respecto a otros modelos vigentes.

...los bancos o son digitales o son territoriales con sucursales. El tema es que las sucursales son muy caras y te exige tener precios o gaps de tasas de interés más altos para absorber los gastos. Y después están los digitales que le falta presencia y tampoco están andando bien por ahora, ni en la Argentina ni en el mundo. Se habla mucho pero todavía hay muy poco. Nuestra idea es tener lo mejor de lo tecnológico, pero usar la red (que no serían sucursales, sino puntos de atención del grupo), de manera de ser competitivos (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Esto indica que la estrategia del GSS no es optar entre tecnología o entre el canal tradicional, sino complementar y buscar explotar al máximo las ventajas que cada uno ofrece.

Entonces la clave es poner la tecnología al servicio de la gente. Eso ya tiene que ver con nuestros propios valores. El valor del humanismo, del estar cuando se necesita [...] ... lo que nosotros buscamos es que la tecnología le sirva al productor para mejorar su propia gestión interna, puertas adentro de su oficina, y tener un mejor resultado económico fruto de su cartera. Es decir, no ponemos –como hacen otros – a la tecnología como una manera de saltarnos al productor, sino como un aliado para ayudarlo en este proceso, para vender más y mejor (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

De esta manera, la compra de un banco posibilita al GSS brindar a sus productores una herramienta clave para ganar competitividad y complementar la oferta de productos, capitalizando la cercanía del intermediario con sus clientes.

Ahora en este nuevo contexto de un proyecto propio de banca-seguros, le damos a nuestro productor las herramientas que tienen los bancos. O sea, a ese cliente que tiene ahí va a poder ofrecerle los mismos productos que le ofrece el banco. De ofrecerle un paquete para operar con un banco, va a

tener la oportunidad de ofrecerle líneas de préstamos, va a tener para ofrecerle beneficios... [...] va a poder competirle de igual a igual, va a tener muchas más herramientas. [...]

En general, en el modelo nuestro, el productor de seguros no solo lo eligen para contratar un seguro [...] va a asesorar a las personas, sobre todo en lo que es individuos, a una planificación financiera. Esto es, de cómo usar las herramientas de asegurabilidad y de ahorro e inversión para... no sé... planificar su futuro. (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

La compra de un banco en funcionamiento y la implementación de un modelo de esta naturaleza, plantea tres grandes desafíos para el GSS.

En primer lugar, tal como se mostró en la Tabla 10 de la sección 5.2.1., la estrategia de comprar un banco en funcionamiento constituye una alternativa que demanda una elevada inversión de capital. Este punto, en una organización de origen cooperativa, representa un desafío de relevancia, más aún en un contexto donde el GSS gestiona otros proyectos en etapa de desarrollo (demandantes de capital).

...sin duda que uno de los desafíos grandes que tenemos nosotros es la generación de capital, porque al no tener accionistas, yo no le puedo pedir a “señor Sancor” que me mande plata para abrir, no se... una nueva empresa... sino que todo surge del resultado de las operaciones. [...] tenemos una buena generación de capital porque el resultado es bueno, y cada vez mejor, pero tenemos Prevención Salud, tenemos Sancor Seguros Brasil, que son empresas que recién ahora [...] están empezando a llegar al punto de equilibrio. Aun llegando al punto de equilibrio, se va a requerir capital para el crecimiento.

El Banco del Sol, sin duda, va a generar mucho requerimiento de capital, estimado en alrededor de 50.000.000 de dólares en los próximos 5 años, entonces... el desafío es la generación de capital (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Respecto al financiamiento, es nuestro punto siempre más... complejo. El grupo, igual, lo ha logrado resolver, hasta ahora, a lo largo de los años. Pero bueno, cada vez, las intenciones y las escalas a las que queremos acceder son mayores y bueno... somos un grupo cooperativo. La cabeza del grupo es la cooperativa y, como tal, no puede recibir aportes de capital adicional al que percibe en sus pólizas de los asegurados. Con lo cual el desafío hoy es... a partir de los excedentes que genera y por sus capitales, es tener un margen de seguridad para que su propia actividad no corra

riesgo en ningún momento y, a partir de eso, financiar otros proyectos (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

La situación de administrar emprendimientos empleando capital no propio, si bien para otra organización puede resultar totalmente cotidiano, para el GSS no lo es. Aquí el desafío pasa sin dudas en temas relacionados a compartir con externos la toma de decisión sobre las empresas partes del grupo.

Es por ello que, frente a este gran reto de conseguir capital para estos nuevos proyectos, y tomando en consideración la limitación de no poder pedir ampliaciones de capital, se barajan diferentes alternativas para dar continuidad a esta estrategia.

Hasta hoy la empresa lo ha hecho sola, siempre tenemos intenciones o por lo menos el mecanismo de incorporación de socios o financiamiento de terceros para hacer nuevos proyectos, pero hasta hoy nunca hemos tomado la decisión. [...] Nos cuesta dar el paso de tener socio o de buscar financiamiento vía emisión u otro... [...] El banco podrá ser una, por ejemplo. El banco no solo creciendo con capitales, sino tal vez haciendo una emisión de deuda como puede ser una ON, para llegar algún día a ser cotizante... [...]

Simplemente hay que elegir un mecanismo que nos resulte a nosotros cómodo, siempre al menos por hoy, manteniendo la mayoría el Grupo. [...]. Lo vamos a necesitar. Si queremos seguir el ritmo de crecimiento que tenemos hoy, lo vamos a necesitar. No vamos a poder solventar todo porque a las escalas que apuntamos son cada vez mayores y necesitamos el combustible para crecer. (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

¿Cómo lo han resuelto otras cooperativas en el mundo? ¿O cómo se puede resolver? Básicamente, hay dos maneras, digamos. Una reducir el crecimiento, y otra es buscar fuentes de capital externo. Y hay que, en realidad, hacer un poco de todo. [...] ...fuentes de capitales externos, normalmente hay o vía reaseguro... el reaseguro puede ser una fuente de capital de manera directa o indirecta, dependiendo de la regulación de cada lugar; o estableciendo, como hizo Mapfre que era una mutua en España, una salida o una apertura al mercado, o a socios externos de las sociedades controlados [...] ...es como si nosotros dijéramos “sacamos Prevención ART, Prevención Salud, las muchas sociedades anónimas, Sancor do Brasil”, se puede abrir el capital a la bolsa... pero eso implica un desafío para sostener la cultura y los valores, ¿no? Porque empezás a

tener accionistas externos que te empiezan a pedir rentabilidad y bueno... es algo que no es sencillo [...]

El fondeo es lo más importante que, o se logra mediante captación de depósitos no remunerados para lo cual necesitas la principalidad, es decir, no solo que te abran una cuenta, sino que la usen, que cobren el sueldo a través de tu cuenta, que manejen las transacciones de la pyme a través de tu cuenta. O bien salir a fondearte de manera remunerada a través del mercado... con fideicomisos o emisión de obligaciones negociables, donde por la envergadura del banco, Sancor no va a poder, ni es prudencialmente conveniente, que una concentre todo en el mismo lugar, con lo cual va a tener que salir a competir como cualquier otro banco (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

La cita anterior introduce el segundo gran desafío que presenta esta estrategia de comprar un banco en marcha: mantener la cultura y los valores del GSS. Este desafío se presenta no solo por la incorporación de una nueva empresa (el Banco del Sol, la cual dispone de su impronta y modalidad de trabajo) al GSS, sino por el vertiginoso crecimiento que este proyecto y otros que lleva adelante el grupo, puede ocasionar en la cantidad de colaboradores de la organización. El choque cultural producto de la asimilación de una nueva empresa, junto con la fuerte expansión de la cantidad de empleados del grupo, puede conducir a la fragmentación de la cultura tradicional del GSS.

En este punto, es clave que el GSS mantenga la impronta que lo posicionó como líder del mercado asegurador y que constituye una estrategia de diferenciación respecto a sus competidores.

...tenemos que llevar a la banca los valores que nosotros tenemos en nuestra actividad. Creemos que es posible. Los valores que tenemos no son exclusivos del seguro. Son valores personales, valores organizacionales que no importa la actividad que hagas, son practicables. La intención es esa. Es tener esto de la cercanía, de un asesor, de una persona que puedas verlo, tocarlos y que está para determinados momentos [...]

Creo que el gran reto es el tema de... cultural, de seguir manteniendo los valores, pero aplicándolos de otras maneras, con otras herramientas, y otra escala. O sea, no perder el valor cultural nuestro, pero entendiendo que la empresa es de otra escala, donde se requieren otros niveles de responsabilidad (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

El tercer gran desafío de esta estrategia es que, como organización, el GSS logre comprender cabalmente la lógica de negocio para una exitosa estrategia de bancaseguros, y no abordar esta línea de negocios con una visión parcial o sesgada, es decir, solo desde la óptica del seguro.

...creo que el desafío es... bueno, entender esto que la sinergia comercial es enorme, pero a su vez entender que son negocios independientes, con sus especificidades, con sus organismos de control, y que... para ser posibles ambas no bastan con solo ofrecer o vender... es entender el concepto de que, la banca-seguros no es para solo dar préstamos [...] Pero necesita captar fondos para prestar. Entonces, en ese rol importante del productor debe asumir que no solo son los que pueden conseguir préstamos, sino que también que puede conseguir fondos (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Para un grupo con tradición de más de siete décadas en la industria aseguradora, asimilar una nueva lógica de negocio representa un enorme desafío.

...si vos me preguntas “¿Cuál es el desafío? ¿Qué es lo que hay que cambiar?” yo creo que es esto, es entender esto. Que hay clientes para las dos cosas y clientes que no. Ya hemos tenido experiencia hace muchos años con el tema de agro, y la queja era que perdíamos clientes porque no financiábamos. Eran infinanciables [...] ...es importante saber identificar cuándo un cliente es integral y cuándo es un cliente banco, o un cliente para el seguro (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Finalmente, vale destacar los factores claves de éxito señalados por los informantes internos en la implementación de esta estrategia. En primer lugar, la primera imagen y experiencia que reciba el cliente es sumamente importante, de modo que vuelva a elegir la marca y no se dañe la reputación de otras líneas de producto.

...primero, no se puede fallar. La primera impresión es la que cuenta. Cuando una persona probó tus productos y no le gustó, para que lo vuelva a probar... es muy difícil que ocurra... y, a su vez, te puede dañar la reputación de todo lo que haces ahora, de manera que pisar sobre seguro y hacer las cosas de manera paulatina. Primero en un lugar, primero con gente más cercana y viendo cómo funciona, e ir avanzando... (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Adicionalmente, para garantizar el éxito de la estrategia es relevante conocer claramente las necesidades del cliente para ofrecerle una propuesta integral, superadora y diferencial.

...la clave es la oferta que hagamos de producto. Tenemos que hacer algo diferencial, que la gente lo elija... para que te elija, primero tiene que tener un gancho. O sea, que te lo elija por algo... [...] “el” factor clave es la oferta que vos hagas, el producto que tengas para ofrecer, con la combinación de banca-seguros, que entre por un lugar u otro, pero tiene que ser... la experiencia que tenga el cliente el diferencial (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Asimismo, otro factor clave de éxito (ya mencionado también como un desafío) es que, en la práctica, en la implementación de la estrategia, se logre comunicar con claridad a todos los integrantes de la organización, las diferencias existentes entre la lógica del seguro y de la banca.

Es entender eso y también entender que son cuestiones que después tienen evaluaciones distintas. No porque es cliente en seguro yo ya le voy a dar un préstamo. Si no es alguien calificado para obtener un préstamo, no lo va a tener. Y también, ahí está el tema. ¿Por qué? Porque requiere de esta madurez, esta evolución hacia el profesionalismo [...] ... esto es un delicado desafío total. Esa es la manera realmente de captar al máximo las sinergias (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

A modo de cierre de este análisis de resultados de informantes claves internos, vale aclarar que, más allá de que el GSS haya escogido la estrategia de conformar un grupo de servicios financieros a partir de la compra de un banco en funcionamiento, los altos directivos del GSS no descartan la validez y aplicabilidad de otros esquemas.

...yo creo que todos son posibles y todos pueden tener... casos de éxitos y casos de fracasos, tanto como simples acuerdos comerciales como nosotros hemos tenido y tenemos con varios... [...]

Igual creo que todas son posibles como dice en la bibliografía, y tienen para distintos estados. Pareciera que una evolución entre dos, es un acuerdo comercial, que evoluciona en una alianza estratégica y que terminan con una empresa en común. Podrían ser hasta evoluciones, que parecerían naturales [...]

Pero bueno, para hacer una alianza estratégica, en general... cuando no te conoces... siempre partís de un acuerdo comercial, y vas evolucionando. Yo tampoco descarto que nosotros podamos evolucionar a eso. El tema es... vamos de nuevo, es por tema de escala. A lo mejor para Argentina no... pero si te puede convenir algún socio que te pueda dar escala para Latinoamérica (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

...de todas formas, no hay una que sea correcta, depende de las circunstancias... buenos ejemplos de algunos de esto es el acuerdo en Brasil de Mapfre con el Banco do Brasil... o sea, hay desde alianzas circunstanciales hasta cuestiones más profundas y hasta de intercambio de acciones. Zúrich lo tiene con el Santander, también... pero... eso depende de la comunidad cultural (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Asimismo, enfatizan en que las diferentes estrategias de bancassurance no son excluyentes entre sí, pudiendo convivir en un mismo grupo económico una mixtura de modelos de bancaseguros. "...vamos a seguir haciendo bancaseguros para otros bancos... cada una de estas alternativas no es excluyente de las otras" (A. Simón, comunicación personal, 15 de marzo de 2019).

Y la otra (*estrategia*) es, lo que ha decidido el grupo hacer, que es todo propio. Pero que esto que sea propia no significa que, como aseguradora, no mantengas los convenios con los demás. Esto no es "vendo solo lo mío, y con los demás me lo pierdo". La empresa tiene que vender a través de todos los vendedores posibles, a través de todas las plataformas y todos los canales habidos y por haber. [...] El ideal para nosotros es que todos los bancos del país tengan el producto Sancor ahí (L. Mo, comunicación personal, 18 de febrero de 2019).

Por lo tanto, a partir de todo lo expuesto (tanto a nivel interno, así como en el análisis del entorno argentino realizado en la sección 5.2.1.), es posible señalar que la principal estrategia de bancaseguros aplicable al caso del GSS es la compra de un banco en funcionamiento, esquema que puede coexistir y complementarse con otras alternativas estratégicas como lo son los acuerdos comerciales.

Capítulo 6°: Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo del presente trabajo es analizar las diversas alternativas estratégicas de bancassurance para identificar las más apropiadas para el caso del Grupo Sancor Seguros (GSS).

Para alcanzar este objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos. En primer lugar, se pretendió identificar las principales sinergias y ámbitos de complementariedad empresarial existentes entre la actividad aseguradora y la bancaria.

Para desarrollar este punto, en el Capítulo 2, luego de analizar separadamente la naturaleza de la actividad bancaria y aseguradora y de discutir los principales conceptos vinculados con la temática, se efectuó un completo estudio de los aportes teóricos existentes que señalan la deseabilidad del desarrollo conjunto de estas dos actividades.

Se destacó la complementariedad operativa entre las instituciones bancarias y aseguradoras (las primeras se dedican a la administración de fondos y demanda cobertura ante ciertos riesgos, mientras que las segundas tienen como actividad principal la cobertura de riesgos, necesitando para su funcionamiento el manejo de fondos); la existencia de sinergias de costos e ingresos (economías de escala y mayor eficiencia, así como mayores ventas); las motivaciones comerciales (mayor aprovechamiento de redes comerciales y la posibilidad de realizar ventas cruzadas); la complementariedad financiera y exposición al riesgo (ante un contexto de suba de tipo de interés, el perjuicio que tendría el banco se vería compensado por el mejor resultado financiero del seguro); el intercambio y manejo de un recurso clave como la información (lo cual contribuye a una relación más personalizada con el cliente); la mejor posición en el mercado ante competidores y clientes; entre otros.

Asimismo, del otro lado de la balanza, se comentó que existen argumentos que van en contra de la asociación entre banca y seguros. Entre estos puntos, es posible resaltar las dificultades regulatorias y mayor riesgo moral (derivado de la concentración de muchas actividades en una sola institución); la generación de conflictos de intereses y culturales (superposición de canales de distribución y choque de culturas organizacionales); la aparición de problemas de agencia y asimetrías de información (producto de que la complejidad organizativa se intensifica); entre otros.

Ante este panorama, para sopesar estas ventajas y desventajas de la bancassurance, en la literatura sobre la temática se asumen básicamente dos enfoques. Por un lado, algunos autores han apuntado a estudiar el impacto resultante de las asociaciones entre compañías de seguros y bancos en el nivel de rentabilidad, riesgo y valor económico de las firmas que intervienen en el acuerdo.

Tal como se discutió, los aportes bajo esta perspectiva no son concluyentes y se focalizan en los efectos a corto plazo que generan los acuerdos de bancassurance. La única forma de evaluar si la bancaseguros es un modelo de negocio viable y superior es considerar su desempeño a largo plazo, y compararlo con competidores especializados (sin bancassurance). Sin duda, esta podría ser una importante línea de trabajo para investigaciones futuras.

Por otro lado, otro enfoque empleado para analizar el acercamiento entre banca y seguros ha sido el análisis del conjunto de estrategias que componen el abanico de alternativas agrupadas bajo el término de bancassurance. Esta perspectiva no sitúa en el centro del debate la deseabilidad o no de la bancassurance, sino que focaliza en el alcance, implicancias, ventajas y desventajas de los distintos tipos de estrategias y acuerdos entre banca y seguros.

Adoptando esta segunda perspectiva, en este trabajo se identificó que la elección del modelo de bancassurance depende de los objetivos estratégicos que se persiguen con la consolidación de la alianza, y deberá tener en cuenta la disponibilidad de capital y la aversión al riesgo de la empresa, las posibilidades que brinde la estrategia para potenciar sinergias de costos e ingresos, así como factores vinculados al entorno socioeconómico, cultural y regulatorio.

Vale resaltar que ambos enfoques abordan la temática como un fenómeno desde el lado de la oferta. Es decir, el análisis se realiza desde la óptica de la empresa intentando dilucidar, por un lado, la conveniencia y los efectos de implementar o no una estrategia de bancassurance (primer enfoque) y, por otro, el alcance, ventajas y desventajas de los distintos tipos de acuerdos (segundo enfoque).

En general, la literatura no ha focalizado en la injerencia de la demanda en el fenómeno de bancassurance, desconsiderando las preferencias de los consumidores en el análisis. Este aspecto podría ser objeto de futuros trabajos puesto que la identificación de las necesidades, variables de decisión y preferencias de los consumidores respecto a la provisión conjunta o separada de servicios financieros, podría proporcionar una enriquecedora perspectiva para abordar la temática.

Culminada la etapa de análisis de conceptos vinculados con la temática y luego de delimitar el enfoque teórico adoptado por el presente trabajo, se procuró alcanzar el segundo objetivo específico estipulado, intentando detectar y describir los elementos claves internos y del entorno del GSS que deben ser tenidos en cuenta para seleccionar una estrategia de bancassurance.

Para acometer tal empresa, en el Capítulo 3 se efectuó un extenso estudio de experiencias previas de bancassurance, tanto a nivel mundial como nacional, destacando

patrones de asociación y determinantes del entorno que condicionan las alternativas de acercamiento estratégico entre banca y seguros. En este Capítulo, se hizo especial mención a la injerencia del marco normativo (factor clave en el desarrollo de estas actividades altamente reguladas), a las características de los productos más comercializados en acuerdos de bancassurance y a la eficiencia de este tipo de alianzas. Como síntesis de este análisis, se destaca la importancia de un entorno regulatorio favorable para el desarrollo de la bancaseguros. Las regulaciones que posibilitaron a los bancos adquirir o crear aseguradoras y a vender pólizas de seguros a través de sus redes, son claramente una condición previa para la expansión de este fenómeno.

El resquebrajamiento de las restricciones legales que separaban la banca y el seguro comenzó con la presión que ejercía sobre la rentabilidad bancaria la competencia de otras actividades financieras. El proceso de desintermediación financiera ocasionó que el negocio habitual de la banca (esto es, recolectar fondos y efectuar préstamos) pierda preponderancia, reduciendo los márgenes de rentabilidad.

Para los bancos, incursionar en el negocio del seguro presuponía la posibilidad de vender productos con un mayor margen en un mercado con potencial de crecimiento, mejorar el aprovechamiento de su red de sucursales (rentabilizando su estructura de costos fijos) y posicionarse ante sus clientes como un proveedor global de soluciones financieras.

Este interés de los bancos empujó al cambio del régimen normativo, dando paso a un proceso de desregulación financiera y constituyéndose un nuevo contexto financiero caracterizado por la mayor preponderancia de las finanzas en el crecimiento económico de cada país.

Si bien cada región atravesó este proceso en un período temporal y bajo una dinámica diferente, en general en los años 90' se terminaron de eliminar los límites legales que impedían la integración sectorial. Es así que se inició un proceso a escala global de fusiones y adquisiciones entre entidades bancarias y firmas que se desarrollaban en otros segmentos financieros, y comenzaron a conformarse los grandes grupos económicos.

Este fenómeno se vio acompañada por un rápido desarrollo de innovaciones financieras y avances tecnológicos, facilitando y acelerando el proceso de integración. En definitiva, el desarrollo de la bancaseguros como importante canal de distribución ha convivido con la propia transformación tecnológica del sector.

Más allá de que este proceso de desregulación financiera y de transformación tecnológica se exhibió a nivel mundial, el análisis particular de los principales países de Europa, de Estados Unidos, de América Latina y de Argentina, ha permitido identificar la influencia del entorno socioeconómico, cultural y del mercado de cada país en la elección de los modelos de bancassurance. Este aspecto queda más aún de manifiesto en el

hecho de que algunos grupos económicos de escala global, adoptaron simultáneamente distintos modelos estratégicos en diferentes países o regiones del mundo.

Sobre la base de lo expuesto, se corrobora y ratifica una de las hipótesis planteadas en este trabajo, referente a la injerencia de los factores del entorno como elementos condicionantes en la elección de la estrategia de bancassurance.

Vale aclarar que, del análisis de experiencias de asociación entre banca y seguros en diversos países, también se desprende que en ninguno de ellos la bancassurance se ha materializado bajo un solo modelo. Si bien se detectan ciertos patrones generales o la supremacía de ciertos tipos de acuerdos en determinadas regiones, suelen coexistir en un mismo territorio alianzas de diversa naturaleza, evidenciando la importancia de otros factores no vinculados al entorno de la empresa.

Posteriormente, para analizar los elementos internos del GSS, en el Capítulo 4 se expusieron las principales características del grupo, destacando los principales hitos de su historia, su origen y naturaleza cooperativa, sus indicadores actuales, el conjunto de empresas y proyectos que conforman el GSS, el tratamiento que se le confiere a sus recursos humanos y los principales elementos que conforman la cultura organizacional.

Asimismo, se analizó detalladamente la experiencia del GSS en el negocio bancario, destacando el volumen y principales socios de su operatoria actual, así como sus dos experiencias previas de bancassurance (el acuerdo con el Nuevo Banco de Santa Fe y el intento de crear un banco desde cero).

Lo expuesto en este Capítulo permitió dilucidar la peculiar cultura del GSS: su ADN cooperativo conlleva el respeto de valores como la transparencia, el trato justo, el humanismo y exime al GSS de tener la presión constante de generar rentabilidad en todos sus proyectos; la pertenencia a una ciudad chica como Sunchales permite al grupo una mayor empatía con clientes del “interior del interior”; el tratamiento especial que se le brinda al Productor, pilar clave de la estrategia comercial del grupo, el cual debe estar siempre tenido en cuenta en cada desarrollo de nuevas líneas de negocio o productos; la fuerte impronta y espíritu comercial e innovador, que le ha permitido al GSS crecer sostenidamente y adaptarse a un entorno cambiante en sus casi 75 años de historia.

Todos estos elementos, conforman una cultura organizacional muy distintiva, que se traduce en una manera de desarrollar sus operaciones que diferencian al GSS de otros grupos económicos. Esta característica, sin duda, complejiza la tarea de encontrar socios que compartan valores similares, dificultando la factibilidad de asociarse con otras organizaciones para desarrollar nuevos negocios¹³⁶. De hecho, un elemento característico del GSS es el desarrollo de proyectos financiados íntegramente por el

¹³⁶ Sin duda, este choque de culturas fue lo que, al menos en parte, motivo, a que se discontinúe la operatoria con el Nuevo Banco de Santa Fe.

grupo, ejerciendo el control total de las operaciones y del proceso de toma de decisiones¹³⁷.

Sin lugar a dudas, esta condición debe tomarse en consideración al momento de seleccionar una estrategia de bancassurance. De hecho, cuando el GSS discontinuó la operatoria con el Nuevo Banco de Santa Fe, la alternativa a la cual apuntó fue, primeramente, la conformación de un banco desde cero y, en segunda instancia, a la compra y toma de control de un banco en funcionamiento.

Claramente, todo esto refleja la importancia y la injerencia de los elementos internos que conforman la cultura organizacional en la elección de la estrategia de bancassurance, corroborándose la otra hipótesis de este trabajo.

Posteriormente, se pretendió avanzar en la consecución del tercer y último objetivo particular establecido, el cual plantea la necesidad de evaluar la conveniencia de desarrollar las diversas alternativas estratégicas de bancassurance al caso del GSS.

En términos pragmáticos, la pregunta fundamental es si es preferible actuar como un simple distribuidor de productos, obteniendo comisiones libres de riesgo y sin la necesidad de aportes de capital; o bien avanzar en la participación en el negocio para acceder a sinergias y rendimientos potencialmente mayores.

Para avanzar con este punto, en el Capítulo 5 se aplicó una metodología que permite abordar problemas de toma de decisiones sobre la base de criterios múltiples, de modo de sistematizar la información provista por informantes claves del entorno. En este caso, el problema es la elección de una estrategia de bancassurance, mientras que los criterios son los 9 puntos explicitados en la sección 5.2.1.

En general, la matriz resultante de este análisis muestra que las estrategias que suponen mayor integración entre las actividades de banca y seguros y que, a su vez, presumen la alteración de estructuras de propiedad, presentan un mejor resultado como alianzas para vincular la banca con el seguro.

En este punto, vale resaltar los beneficios y las limitaciones de emplear este tipo de metodologías. Por un lado, su aplicación permitió captar y sistematizar la perspectiva de expertos del mercado argentino, estructurando el problema de definir y encontrar la estrategia de bancassurance más apropiada a partir de un enfoque basado en la toma de decisiones de acuerdo a criterios múltiples. En este sentido, la metodología aplicada en este trabajo puede servir de base para otros aportes y aplicarse a otros contextos de investigación.

¹³⁷ Como ya se mencionó en el Capítulo 4, en la única empresa donde el GSS comparte el paquete accionario es en Sancor Seguros do Brasil, proyecto donde se dispone como socio minoritario al Sicoob (participación del 25%). De todos modos, este socio no participa de la toma de decisiones estratégicas, quedando en manos del GSS el control total de las operaciones de esta empresa.

Por otro lado, es importante tener en consideración las limitaciones de esta metodología, y no perder de vista que estas contribuciones se basan en entrevistas y reflejan opiniones de especialistas del mercado, no apoyadas por un análisis de riesgo real ni de rendimiento de diferentes modelos de bancaseguros. Esto refleja la necesidad de desarrollar investigaciones futuras tendientes a evaluar las diferencias de rendimiento entre varios modelos organizativos de bancassurance.

Para complementar la visión de los informantes claves del mercado, se adicionó la perspectiva de la alta dirección del GSS. En primer lugar, se intentó dilucidar los motivos por los cuales el grupo adquirió un banco en funcionamiento. Más allá de destacarse la importancia comercial (posibilidad de venta de seguros a través del banco), el calce financiero entre banca y seguro, la ventaja de tener un banco para manejar medios de cobros automáticos, la alta dirección del GSS ponderó como razón principal de la compra las particularidades de la cultura organizacional del grupo.

Como ya se comentó, la peculiar cultura del GSS conduce a que sea sumamente dificultoso congeniar con otro socio una estrategia común para desarrollar nuevos negocios. De hecho, la compra de un banco de pequeña escala se adapta a las pretensiones del grupo en cuanto a que es más sencillo moldearlo a su estructura y a su estrategia corporativa.

Además, si se toma en consideración el singular modelo de bancassurance que la alta dirección del GSS pretende instaurar, disponer de una institución propia tiene más relevancia aún. El grupo augura desarrollar una estrategia de bancassurance tomando como pilar comercial al Productor, de modo de capitalizar la capilaridad que su red de distribución actual le confiere. Asimismo, a diferencia de otros grupos económicos, el GSS pretende dotar a la empresa adquirida de autonomía económica y comercial, sin dejarla como cautiva de otra empresa del grupo.

Notoriamente, esta estrategia plantea tres grandes desafíos para el GSS: elevados requerimientos de capital, mantener su cultura y valores organizacionales y lograr que la organización asimile la lógica del negocio bancario y logre diferenciarla del modo de operar en seguros. Enfrentar correctamente estos desafíos constituye una tarea sensible para el éxito de la estrategia de bancassurance seleccionada.

Adicionalmente, resultará clave para el buen desempeño de este modelo la capacidad de la organización para adaptarse al contexto (encontrando un equilibrio entre innovación en productos con uso de nuevas tecnologías y atención personalizada); la primera experiencia e imagen que reciba el cliente; y conocer las necesidades del cliente para ofrecerle una propuesta integral, superadora y diferencial, y así construir relaciones sólidas y de largo plazo.

Vale aclarar que, más allá de que el GSS haya escogido la estrategia de conformar un grupo de servicios financieros a partir de la compra de un banco en funcionamiento, los altos directivos del GSS no descartan la validez y aplicabilidad de otros esquemas. Incluso, tal como se observa en otros grupos económicos, enfatizan en la necesidad de combinar diferentes estrategias de bancassurance, ya que las mismas no son excluyentes entre sí, pudiendo convivir en un mismo grupo económico una mixtura de modelos de bancaseguros.

Por lo tanto, a partir de todo lo expuesto a lo largo del presente trabajo, es posible señalar que la principal estrategia de bancaseguros aplicable al caso del GSS es la compra de un banco en funcionamiento, esquema que puede coexistir y complementarse con otras alternativas estratégicas como lo son los acuerdos comerciales.

Capítulo 7°: Referencias bibliográficas

Libros:

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill Educación

De Weert, F. (2010). *Bank and insurance capital management*. John Wiley & Sons.

Dumrauf, G. (2013). *Finanzas corporativas: un enfoque latinoamericano*. Colombia: grupo Guía. ISBN, 987-1113.

Fiordelisi, F., & Ricci, O. (Eds.). (2011). *Bancassurance in Europe: Past, Present and Future*. Springer.

Fiordelisi, F., & Ricci, O. (Eds.). (2012). *Bancassurance in Europe: Past, Present and Future*. Palgrave Macmillan.

Freixas, X., & Rochet, J.C. (2007). *Macroeconomics of banking*. Segunda Edición. The MIT Press.

Mankin, G. (2013). *Principios de Economía*. Sexta Edición. Cengage learning.

Massari, M., Gianfrate, G., & Zanetti, L. (2014). *The valuation of Financial Companies. Tools and techniques to value bank, insurance companies, and others financial institutions*. Wiley.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta edición ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.

Pons, J. P., & Brías, M. Á. P. (Eds.). (2010). *Investigaciones históricas sobre el Seguro español*. Fundación Mapfre.

Ross, S. A., Westerfield R. W., & Jordan, B. D. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill Educación

Stiglitz, J. E. (2003). *La economía del sector público* (Vol. 24). Antoni Bosch Editor.

Artículos

Beltrán Cortés, A. (2011). Bancaseguros. Canal Estratégico de Crecimiento del Sector Asegurador. *Universitat de Barcelona*. http://www.servidor-gestisqs.com/ub/intranet/PDF/tesis_alumnos/Aurelio_Beltr%C3%A1n_Cort%C3%A9s.pdf.

Benoist, G. (2002). Bancassurance: The new challenges. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 27(3), 295-303.

Calderón, A. y Casilda, R. (2000). La estrategia de los bancos españoles en América Latina. *Revista de la CEPAL 70, ABRIL 2000*. pp. 71-89.

Casu, B., Dontis-Charitos, P., Staikouras, S. & Williams, J. (2016). Diversification, Size and Risk: the Case of Bank Acquisitions of Nonbank Financial Firms. *European Financial Management*, Vol. 22, No. 2, 2016, 235–275 doi: 10.1111.

Chang, P., Peng J. & Fan, C (2011). A comparison of bancassurance and traditional insurer sales channels. *The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice*, (36), 1

Elyasiani, E, Staikouras, S & Dontis-Charitos, P (2014). Cross-Industry product diversification and contagion in risk and return. The case of bank-insurance and insurance-bank takeovers. *The Journal of Risk and Insurance*. Vol. 9999, No. 9999, 1–38 DOI: 10.1111/jori.12066

Farinos, J. E., Herrero, B., & Latorre, M. A. (2010). Impacto del anuncio de adquisición en la cotización de las empresas adquirentes. *Universidad Católica de Valencia*

Fields, P, Fraser, D & Kolari, J (2007 a). Is bancassurance a viable model for financial firms? *The Journal of Risk and Insurance*, 2007, Vol. 74, No. 4, 777-794.

Fields, P, Fraser, D & Kolari, J (2007 b). Bidder returns in bancassurance mergers: Is there evidence of synergy? *Journal of Banking & Finance* 31. p. 3646–3662

Fiordelisi, F. y Ricci, O. (2009). Bancassurance efficiency gains in the insurance industry: the Italian case. *Annual conferencia papers*.

Herranz, I. E. (2011). Canales de distribución en seguros: efectividad comercial y eficiencia operativa. *Doctoral dissertation, Universidad Rey Juan Carlos*.

Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1976) *Decisions with Multiple Objectives, Preferences, and Value Tradeoffs*. Cambridge University Press.

Kumar, A. (2014). Bancassurance: A SWOT Analysis. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*. ISSN 2277-3622. Vol.3 (4)

Kupelian, R., & Rivas, M. (2011). Dimensión y regulación de los conglomerados financieros II. El caso argentino. *Documento de trabajo*, 41, 101.

Montijano Guardia, F (2001). El movimiento estratégico del sector asegurador: un enfoque desde las relaciones banca-seguros. *Universidad de Jaén*. ISBN 84-8439-084-5

Montijano Guardia, F. (2003). La actividad de bancaseguros en el mercado asegurador español: modelos y nivel de implantación. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2771), 15-23.

Montijano Guardia, F., & Ruiz Fuentes, N. (2004). La naturaleza competitiva de la empresa banco-aseguradora. *Estudios de economía aplicada*, 22(2), 377-378.

Rala, M. N. (1994). Las relaciones banca-seguros. Una perspectiva desde el sector asegurador. *Centro de Estudios del Seguro, SA Madrid*.

Staikouras, S. (2009). An event study analysis of international ventures between banks and insurance firms. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. Volume 19, Issue 4, Pages 675–691

Teunissen, M. (2008). Bancassurance: tapping into the banking strength. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 33(3), 408-417.

Van den Berghe, L., & Verweire, K. (2001). Convergence in the financial services industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 26(2), 173-183.

Voutilainen, R. (2005). Comparing Alternative Structures of Financial Alliances. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*. Vol. 30, No. 2 (Abril 2005), pp. 327-342

Wu, C. R., Lin, C. T., & Lin, Y. F. (2009). Selecting the preferable bancassurance alliance strategic by using expert group decision technique. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 3623-3629

Sitios Web

Asociación de Aseguradoras Argentinas – ADEAA- , <http://www.adeaa.org.ar/>

Asociación de Bancos Argentinos – ADEBA -, <http://www.adeba.com.ar/>.

Asociación de Marketing Bancario – AMBA-, <http://www.ambanet.org>

Banco Central de la República Argentina – BCRA- , <http://www.bcra.gov.ar/>

BCRA, (2018a). Información de Entidades Financieras. *Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras*

BCRA (2018b). Información sobre bancos. *Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_mensual_sobre_bancos.asp*

BCRA (2018c). Marco legal del sistema financiero argentino 2018 – *Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Marco_Legal.asp*.

BSLatAm (2018). Estudio de Mercado. Bancaseguros en Argentina – *Recuperado de <https://www.bslatam.com/BancasegurosEnArgentinaEstudioDeMercadoAbstract.pdf>*

Coloma, M (2019). Aseguradoras se suman a recurso contra el SII por impuesto a los seguros de vida con ahorro. *Revista Economía y Negocios. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=548570>*.

Fernández, M (2016). Los Bancos salen a generar negocios extras. *Revista Estrategas del Seguro y la Banca. Julio de 2016. Recuperado de <http://www.revistaestrategas.com.ar/contenidos/1619/los-bancos-salen-a-generar-negocios-extras>*

Fernández, M (2017). Qué valoran los clientes bancarios ¡Más homebanking! *Revista Estrategas del Seguro y la Banca. Marzo de 2017. Recuperado de <http://www.revistaestrategas.com.ar/contenidos/1935/jmás-home-banking/>*

JSTOR (<http://www.jstor.org/>)

Revista Banca & Riesgo <http://www.bancayriesgo.com/index.html>

SciELO (<http://www.scielo.org/php/index.php?lang=es>).

Stang, S (2011). Se unen Zurich y Santander Seguros. *Diario La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1352273-se-unen-zurich-y-santander-seguros>

Superintendencia de Seguros de la Nación – SSN- , <http://www.ssn.gob.ar/>,

Capítulo 8°: Anexos

Anexo I: Cuestionario utilizado para la entrevista en profundidad a Informantes Claves Internos del Grupo Sancor Seguros

Presentación

Buenos días. Como parte de mi Maestría desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral estoy realizando un trabajo de investigación titulado “El fenómeno de banca-seguros, factores claves y estrategias aplicables. El caso del Grupo Sancor Seguros”. La información brindada en esta entrevista será utilizada solo para los propósitos de la investigación. Desde ya, agradezco su colaboración.

La entrevista se estructurará en 3 bloques. En el primero (denominado “Panorama actual del sector Banco-Seguros”) se desarrollan preguntas de tipo generales, abordando aspectos vinculados al entorno del GSS y tendencias actuales del sector banca-seguros. En la segunda parte (llamada “el Grupo Sancor Seguros”) se pretende indagar sobre los valores y característica de la cultura y aspectos estratégicos del GSS. Finalmente, en el último bloque (“Estrategias de Bancassurance para el GSS”) se apunta a los desafíos actuales y futuros del GSS para el desarrollo exitoso de su estrategia de bancassurance.

Cuestionario

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?
2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?
3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?
4. ¿Qué rol estima que asumirán en este nuevo escenario los Productores Asesores de Seguro (PAS)? ¿Cuál considera que será la situación en 10 y 20 años?

Bloque 2: el Grupo Sancor Seguros

5. ¿Cuáles son los principales valores del GSS que constituyen el ADN de esta organización?
6. ¿Cuál considera que son las principales fortalezas de la organización?

7. ¿Qué aspectos estima necesario que la organización mejore, modifique o desarrolle para continuar creciendo?
8. ¿Cuáles son los principales proyectos estratégicos actuales del GSS? ¿Cuál es la modalidad y capacidad de financiamiento del grupo para esos proyectos?
9. ¿Qué canales de comercialización dispone el GSS? Dentro de ellos, ¿qué papel le atribuye al Productor Asesor de Seguros?

Bloque 3: Estrategias de Bancassurance para el GSS

10. ¿Qué potencialidad de crecimiento estima que puede tener para el GSS incursionar en el mercado bancario? ¿Qué ramas del negocio asegurador considera se desarrollarán en mayor medida con esta estrategia?
11. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el GSS que entiende que serán explotadas o potenciadas a partir de la incursión al mercado bancario?
12. ¿Qué aspectos estima que el GSS debe corregir, modificar o bien desarrollar para captar las sinergias asociadas al vínculo banca-seguros?
13. ¿Qué rol estima que tendrá el PAS en esta nueva línea de negocio del GSS?
14. ¿Cuál considera que fueron las principales enseñanzas que dejaron las dos experiencias anteriores que tuvo el GSS? (Aclaración: se hace referencia, por un lado, al acuerdo comercial con el Nuevo Banco Santa Fe y, por el otro, al intento de lanzar una entidad financiera “desde cero”).
15. ¿Cuáles considera que son los aciertos y ventajas dichas estrategias? ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que condujeron a desistir de ellas?
16. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. Teniendo en cuenta los condicionantes del entorno y las características internas del GSS ¿Cuál o cuáles de las estrategias de bancassurance considera la más apropiada? ¿Considera alguna otra alternativa no mencionada como viable?
17. ¿Cuáles a su criterio los factores claves de éxito en la implementación de la/s estrategias de bancassurance al GSS?

Hemos llegado al final del cuestionario. Nuevamente agradezco su tiempo y predisposición.

Anexo II: Cuestionario utilizado para la entrevista en profundidad a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina

Presentación

Buenos días. Como parte de mi Maestría desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral estoy realizando un trabajo de investigación titulado “El fenómeno de banca-seguros, factores claves y estrategias aplicables. El caso del Grupo Sancor Seguros”. La información brindada en esta entrevista será utilizada solo para los propósitos de la investigación. Desde ya, agradezco su colaboración.

La entrevista se estructurará en 2 bloques. En el primero (denominado “Panorama actual del sector Banco-Seguros”) se desarrollan preguntas generales, abordando tendencias actuales del sector banca-seguros. En la segunda parte, se le presentará una matriz que relaciona modelos de banca- seguros y criterios de evaluación, de la cual Usted deberá completar de acuerdo a las instrucciones que se indicarán debajo.

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?
2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?
3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?
4. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. ¿Cuál considera que es el/los más utilizado/s en nuestro país? ¿Por qué considera que sucede eso?

Bloque 2: Matriz de Evaluación de modelos de banca- seguros

Antes de presentar la matriz, se comentarán brevemente algunos elementos que resultarán de interés para completarla.

Tal como ya se anticipó, en la literatura se identifican los siguientes modelos de acuerdos de banca-seguros:

- a) Acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje);
- b) Alianzas estratégicas (donde se establecen no solo vínculos comerciales, sino acciones de cooperación entre las empresas);
- c) Creación de una empresa común o joint-ventures (la unión del banco y la aseguradora se canaliza mediante la creación de una nueva empresa, que puede ser un banco o una compañía de seguros).
- d) Conformación de grupos de servicios financieros, mediante dos alternativas:
 - a. Creación de una institución desde cero;
 - b. Adquisición de una empresa en funcionamiento.

Por otra parte, a continuación, se presentan una serie de criterios que suelen ser tenidos en cuenta a la hora de determinar la deseabilidad de los modelos de acuerdos de banca-seguros. Los criterios son:

- 1) Agilidad y eficiencia en el desarrollo de productos.
- 2) Capacidad para implementar el principio de “ventanilla única” de manera efectiva y para maximizar la eficiencia en la gestión de ventas (brindar al cliente en un solo punto o bien de manera coordinada la mayor cantidad de productos posibles).
- 3) Capacidad de garantizar la justa y correcta distribución de costos y beneficios entre los miembros del acuerdo (alineando las lógicas de ganancia).
- 4) Posibilidad de maximizar la eficiencia en la gestión del cliente (orientación al cliente y omnicanalidad).
- 5) Optimización de sinergias de costos y de ingresos.
- 6) Reducir los conflictos entre canales (disputa de dos canales por el mismo cliente).
- 7) Optimización del Retorno sobre el Capital (maximizar el ROE).
- 8) Reducción de la volatilidad del ROE (minimización de riesgos).
- 9) Reducción de las necesidades de capital (para este criterio, asignar debajo un puntaje alto si requiere poco capital y uno bajo si demanda mucho capital)

Tomando en consideración lo expuesto, se le solicita que complete los campos sombreados en celeste de la matriz expuesta en la siguiente hoja, colocando una valoración de 1 a 5, donde:

- “1” indica que el modelo evaluado tiene un pésimo desempeño desde la perspectiva o criterio seleccionado
- “2” indica un mal desempeño;

- “3” indica un aceptable desempeño;
- “4” indica un muy buen desempeño; y
- “5” indica un óptimo desempeño.

Criterio \ Tipo de acuerdo	a) Acuerdos comerciales	b) Alianzas Estratégicas	c) Joint- Ventures	d) I. Grupo Financiero mediante creación de empresa "desde cero"	d) II. Grupo Financiero mediante compra de empresa en marcha
1. Eficiencia en el desarrollo de productos.					
2. Capacidad para implementar la "ventanilla única"					
3. Correcta distribución de costos y beneficios					
4. Orientación al Cliente					
5. Sinergias de costos y de ingresos.					
6. Minimizar los conflictos entre canales					
7. Maximización del ROE					
8. Reducción de la volatilidad del ROE					
9. Reducción de las necesidades de capital					

Hemos llegado al final del cuestionario. Nuevamente agradezco su tiempo y predisposición.

Anexo III: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Informantes Claves Internos del Grupo Sancor Seguros

Entrevista en profundidad realizada a Alejandro Simón (CEO del GSS).

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?

Respuesta: Respecto de lo que es la bancaseguros en general, con independencia de la posición nuestra particular, claramente es un rubro que ha tenido cada vez mayor crecimiento dentro de los complejos bancarios, eh... no solamente en Argentina, en Brasil se ve incluso más claramente que en la Argentina.

Hay algunos bancos cuyo 30% o más de sus beneficios provienen de la división de bancaseguros, y en definitiva la bancaseguros no es otra cosa que utilizar la base de clientes del banco para ofrecerles algún tipo de seguro.

Obviamente que hay maneras y maneras de hacerlo en base a los valores de cada banco. En algunos casos son bastantes prepotentes en términos de decir “bueno, vos querés un préstamo, tenes que sumarle esto, esto y esto, y si no, no te doy el préstamo”. En otros son más pensados en dar un buen asesoramiento, están más en ofrecer lo que el cliente necesita y no lo que al banco se le ocurre que tiene que comprarle.

Y después... es algo muy peculiar en lo que hace a la política tarifaria y a la política normativa. En lo que hace a la política tarifaria – que eso después te comentaré cual es la visión nuestra y mía, en particular – muchas veces aplican condiciones comerciales abusivas –digamos- ¿no? donde directamente cobran precios o tarifas que superan... 3 o 4 veces lo que sería una tarifa técnica razonable, aprovechando que “están casando en el zoológico”, ¿no es cierto?

Entonces... bueno, eso, a su vez, la Superintendencia de Seguros de la Nación y el Banco Central lo han ido acotando. En una primera etapa, vos le cobrabas al banco lo que valía el seguro y después el banco se daba vuelta y sobrefacturaba 4, 5 o 6 veces o más... o 10 veces en algunos casos, lo que, a su vez, cobraba. Es decir, compraba a 10 y vendía a 11, por decir una algo...

Cuando salió la regulación que le impedía al banco sobrefacturar, entonces empezar a exigir comisiones altísimas. Es decir, vos antes me cobrabas 10, bueno ahora me cobrás 100, pero 90 es la comisión. El mercado fue para ese lado... luego la Superintendencia empezó a bloquear las comisiones llevándolo a topes que hoy estarán cerca del 50% de gastos y 40% de comisiones.

Y bueno... finalmente, el Banco Central, incluso en muchos casos, impidió que los bancos cobraran comisiones o incluso que trasladaran el precio al cliente, como lo que ocurrió en seguros de Vida, donde hoy el banco está obligado, en caso de fallecimiento, a liberar a los cónyuges o hijos, o derecho habientes, pero no le puede trasladar el precio en forma diferencial, sino que lo tiene que incluir dentro de la tasa de interés.

Ahora se está peleando... - las empresas bancarias, no nosotros - están peleando para que con eso se dé marcha atrás.

Bueno... de manera que ese es un poco... bueno, y otro de los grandes diferenciales que tienen, además de poder actuar de manera cuasi compulsiva al momento del otorgamiento de algún crédito, es que tienen la posibilidad de tener la información sobre los medios de pagos. Es decir, en general, los seguros de bancaseguros son seguros de prima muy baja y ágil administración: salud, robo en cajeros automáticos, vida, etc. Algunos hasta incluso venden... recuerdo un caso que para mí no es una práctica comercial leal. Por ejemplo, vendían un seguro de cáncer de mama. No un seguro de salud o un seguro de cáncer, era un seguro de cáncer de mama. Faltaba que se lo vendieran a un hombre digamos... y entonces tenían una siniestralidad del 1%.

Entonces bueno... el tipo de seguro es de prima baja. A su vez, la venta hay 2 o 3 formas de hacerlo. Una es en las sucursales y otra es a través de Call Centers. Cuando se hace a través de Call Centers, la efectividad del banco es a veces 6 o 7 veces mayor que la de un Call Center no bancario. ¿Por qué? Porque cuando llama un Call Center y te dice "te hablo de Sancor, La Segunda, San Cristóbal, la que fuera... para ofrecerte un seguro de tales características, ¿le interesa?", bueno lo explicas y cierras la venta. Cierres la venta y bueno, obviamente, como las primas son bajas, vos no podés ir a cobrarle todos los meses ni el tipo ir a pagar al Pago Fácil, entonces le decís "bueno, dame el CBU o tarjeta de crédito". En el momento que le pedís datos de pago, el tipo desconfía... "¿estos serán o no serán de Sancor?", con lo cual se caen 6 de cada 7 operaciones.

En cambio, el banco le dice "te debito la prima de la cuenta que termina en 7677", y listo. Con lo cual, muchas veces el Call Center para venta no bancaria no es rentable porque es mayor el costo del Call Center que lo que puede llegar a ganar, y en un banco es súper rentable.

2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?

Respuesta: A ver... los bancos están... – siempre haciendo abstracción de Sancor, ¿no? - los bancos hoy están cada vez más interesados en esto porque hay una crisis muy grave. Eso hace que... a ver, un banco en el mundo se dedica a tomar depósitos remunerados (ya sea plazos fijos, ON, fideicomisos, o lo que fuera), y darse vuelta y

prestarlo a la actividad productiva o a las personas. Bueno, en la Argentina es todo lo contrario. El Banco Central pone una tasa (que ayer creo que cerró en 63%) que es un piso. A eso le tenes que agregar los gastos de administración del banco, le tenés que agregar los costos del encaje y el riesgo de incobrabilidad. Con lo cual, hoy un banco está prestando al 110% o 120%. Con lo cual... o sea, yo si fuera – todavía nosotros estamos en camino de serlo, pero a medias por ahora – yo si tengo un banco masivamente en marcha, y quiero ser honesto como lo somos con nuestros asegurados o asociados, o clientes (en el caso del banco), le tenes que decir “no lo tomes”. No le estás haciendo ningún favor ofreciéndole un crédito al 110%, 120%... pero bueno, si te lo toman, a su vez sabes que el riesgo de que no te lo devuelvan es alto, porque... realmente, es un tipo que está ahogado, salvo que sea algo muy puntual, o un consumo muy bajo. Pero si es una empresa que se financia al 120%, es porque son manotazos de ahogado.

Con lo cual, hoy el banco se dedica a captar depósitos no remunerados (cuentas sueldos, cuentas corrientes, y demás) y darse vuelta y prestárselo no a la actividad productiva sino al Banco Central. Entonces... sobretodo, son las 6 o 7 entidades más grandes la que pueden hacer eso, porque las otras no tienen fondeo gratuito. Es decir, es difícil que un banco mediano tenga una cuenta sueldo, ni hablar los organismos públicos donde cada provincia tiene su agente financiero, o el propio banco público del lugar. Con lo cual, ellos son los que hoy están ganando plata, ¿no? porque tienen mucho fondeo gratuito y se lo prestan al Central.

Los otros bancos están desesperados buscando nuevas formas de generar rentabilidad, y la bancaseguros es la más inmediata. Con lo cual, hoy la tendencia es a un desarrollo cada vez más fuerte del área de bancaseguros. Regulatoriamente, están bastante restringidos, pero hay mucho lobby de parte de los bancos para que eso se libere. Sturzenegger era muy fuerte... como él había venido del Banco Ciudad, y había tenido malas experiencias en el seguro, tenía la concepción de que el seguro era muy vidrioso, muy opaco, y fue el que impulsó todas estas normas. Ahora que no está más Sturzenegger, los bancos están haciendo mucho lobby para que esto se libere.

La otra tendencia de la banca es a la generación de compañías de seguros propias. Cuando les impidieron cobrar comisiones, incluso antes de eso, dijeron “bueno, si no puedo cobrar comisiones, hago mi propia aseguradora y entonces soy yo el que no me pago las comisiones”. Y hoy, todos los bancos grandes privados y públicos, tienen su aseguradora. Los únicos que todavía no la tienen son el ICBC y el HSBC (que la tuvo y por política internacional de casa matriz la vendió). Y creo que ninguno más... porque Nación tiene, Provincia tiene...

3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?

Respuesta: El riesgo regulatorio claro es el... las acciones de clase, que ahora han recogido – no soy especialista en el tema, pero entiendo que... - en la última reforma de la Constitución y mucho desarrollo posterior de derecho del consumidor, establece posibilidad de acciones que ya no son individuales, de una persona que haya sentido que le impusieron la contratación o que le vendieron a condiciones comerciales que son diferentes a las que hubiera tenido de haber contrato de otra forma que no fuera a través del banco... antes los bancos no se preocupaban porque tenían algunos juicios y eran... costo-beneficio era... inmenso. Ahora, si viene una asociación de defensa del consumidor y te hace una denuncia por todos juntos, bueno... ese es sin duda el mayor riesgo. Y de hecho han salido a arreglar... lo que pasa hay mucha mafia también en las asociaciones de defensa del consumidor, que algunas son verdades y otras no... y las que no son verdaderas, les meten demandas para después salir a arreglar con la aseguradora o con el banco, y no les importa nada el consumidor... es como una industria del juicio.

4. ¿Qué rol estima que asumirán en este nuevo escenario los Productores Asesores de Seguro (PAS)? ¿Cuál considera que será la situación en 10 y 20 años?

Respuesta: A ver... en lo relacionado a bancaseguros, yo creo que se ha demostrado que, si bien el banco compite con el productor, de ninguna manera lo va a reemplazar. De hecho, el banco no da buen servicio, no asesora. Con lo cual... e incluso, en ese sentido, el productor contra la banca, ha recuperado parte del terreno que había perdido. Con lo cual, ese no es un riesgo para el productor.

El riesgo para el productor viene del lado de la tecnología, de la tecnología que tiende a la desintermediación de manera intuitiva, digamos. Hoy con un celular podés hacer cualquier cosa... Con lo cual, la banca no es un problema para el productor. Hoy el desafío es la tecnología.

Bloque 2: el Grupo Sancor Seguros

5. ¿Cuáles son los principales valores del GSS que constituyen el ADN de esta organización?

Respuesta: nuestro ADN es cooperativo... y los valores que tenemos son los valores propios del cooperativismo. Obviamente, cada cooperativa después los amolda a su propia historia y visión, pero todo lo que tiene que ver con humanismo, transparencia, ética... claramente, lo que nos diferencia como cooperativa es que no tenemos dueño. Entonces, cuando uno habla con una sociedad anónima, lo primero que le meten en el chip al empleado es rentabilidad para el accionista. Y ese es el objetivo número 1. En

nuestro caso, y yo en particular siempre digo, “el mejor producto, el mejor servicio y un precio justo”. Y a consecuencia de dar el mejor producto y el mejor servicio a un precio justo, las consecuencias van a ser la rentabilidad y el crecimiento. Entonces esa es la visión que nosotros tenemos.

Es decir, hacer uso de la tecnología, pero para mejorar la experiencia del asociado y buscando que la gente esté contenta. No tenemos un accionista a quien dejar contento en primer lugar, sino lo que tenemos es empleados que queremos que estén bien, que estén contentos, que tengan un buen nivel de vida... obviamente, dentro de los parámetros... de las posibilidades, pero que sean no un recurso humano, sino una parte de la familia Sancor. Lo mismo los productores y, desde ya, los asociados - que vendrían a ser el *leitmotiv* de la cooperativa – y la comunidad en la cual operamos y de la cual nos valemos para desarrollar los negocios...entonces esos son los valores del Grupo.

6. ¿Cuál considera que son las principales fortalezas de la organización?

Respuesta: A ver... la identificación de su personal, tanto interno (llámese empleado) como externo (productores), que es a raíz de los valores. Es decir, en una sociedad anónima, el empleado tiene claro que lo que tiene que generar es rentabilidad para el accionista y que no es más que un empleado para el accionista. En Sancor, la gente es parte “dueña” de la organización, de la cooperativa y de sus compañías vinculadas. Eso hace que la identificación, el querer a la propia organización de la cual se forma parte hace que la rotación sea mucho más baja y que el esfuerzo que realiza el empleado, no porque lo obligan sino porque quiere hacerlo, es significativamente diferente. Entonces esa es una gran fortaleza.

Otra gran fortaleza es estar en el interior y entender el interior... normalmente, las empresas de seguros van hacia donde están las mayores concentraciones poblacionales. Eso hace que en lugares como Buenos Aires principalmente, pero también Rosario, Córdoba, Mendoza y otros lugares, hay 170 operadores que se pelean por lo mismo. Nosotros también peleamos por eso mismo –y nos va bastante bien -, pero hay muchísimos lugares donde los demás no le interesan ni entienden, y nosotros somos especialistas en eso. Eso es una ventaja enorme...

7. ¿Qué aspectos estima necesario que la organización mejore, modifique o desarrolle para continuar creciendo?

Respuesta: Como todos en la vida, y los orientales tienen esa visión... las ventajas y las fortalezas son, a su vez, los defectos ¿no? Es decir, el hecho de lo que sería... digamos, la organización colectiva, hace que la gente por ahí... haya un nivel de burocracia... pero no digo que seamos una empresa burocrática, pero de alguna forma hay... digamos, el

driver deja de ser tan duro. En una empresa sociedad anónima el driver es la rentabilidad. Si tenes rentabilidad, sos exitoso; si no tenes rentabilidad, no lo sos. En una cooperativa, es que todos los actores vinculados – lo que se llama los *stakeholders* – estén bien... ahora, ¿cómo medís si el empleado está bien, si el productor está bien, si la comunidad está bien? Son variables mucho más cualitativas y menos cuantitativas.

Entonces, eso se presta a que cada uno lo interprete de una forma diferente y, si bien se hace mucho trabajo de comunicación, muchas veces no es que vos moves esta palanca y automáticamente toda la organización se alinea, digamos ¿no? En ese sentido, somos más lentos para los movimientos bruscos... Es como si vos comparás un auto en la calle contra un transatlántico. El transatlántico te va a costar moverlo, pero cuando toma ritmo, no lo parás más. Entonces, sin duda, ese es un desafío. Pero la verdad que no tenemos grandes debilidades, al menos yo no las veo...

8. ¿Cuáles son los principales proyectos estratégicos actuales del GSS? ¿Cuál es la modalidad y capacidad de financiamiento del grupo para esos proyectos?

Respuesta: Bueno, uno de los desafíos (está relacionado con la pregunta anterior) ... sin duda que uno de los desafíos grandes que tenemos nosotros es la generación de capital, porque al no tener accionistas, yo no le puedo pedir a “señor Sancor” que me mande plata para abrir, no se... una nueva empresa... sino que todo surge del resultado de las operaciones. Entonces, hoy uno tiene que administrar esa... tenemos una buena generación de capital porque el resultado es bueno, y cada vez mejor, pero tenemos Prevención Salud, tenemos Sancor Seguros Brasil, que son empresas que recién ahora – bueno, vos lo sabés bien – están empezando a llegar al punto de equilibrio. Aun llegando al punto de equilibrio, se va a requerir capital para el crecimiento.

El Banco del Sol, sin duda, va a generar mucho requerimiento de capital, estimado en alrededor de 50.000.000 de dólares en los próximos 5 años, entonces... el desafío es la generación de capital.

¿Cómo lo han resuelto otras cooperativas en el mundo? ¿O cómo se puede resolver? Básicamente, hay dos maneras, digamos. Una reducir el crecimiento, y otra es buscar fuentes de capital externo. Y hay que, en realidad, hacer un poco de todo. Por ejemplo, en Brasil uno podría crecer 10 veces más, pero si eso va a hacer que no pueda crecer en Argentina, donde la rentabilidad es mucho mayor, lógicamente no tendría sentido.

Y fuentes de capitales externos, normalmente hay o vía reaseguro... el reaseguro puede ser una fuente de capital de manera directa o indirecta, dependiendo de la regulación de cada lugar; o estableciendo, como hizo Mapfre que era una mutua en España, una salida o una apertura al mercado, o a socios externos de las sociedades controlados. En el caso de ellos, lo hicieron inclusive con lo que era la mutua, que la desmutualizaron ¿no?, y

crearon una mutua, que en realidad es una fundación que es el accionista de una sociedad anónima que cotiza en bolsa. Pero aún sin ir a ese extremo, es como si nosotros dijéramos “sacamos Prevención ART, Prevención Salud, las muchas sociedades anónimas, Sancor do Brasil”, se puede abrir el capital a la bolsa... pero eso implica un desafío para sostener la cultura y los valores, ¿no? Porque empezás a tener accionistas externos que te empiezan a pedir rentabilidad y bueno... es algo que no es sencillo...

9. ¿Qué canales de comercialización dispone el GSS? Dentro de ellos, ¿qué papel le atribuye al Productor Asesor de Seguros?

Respuesta: -

Bloque 3: Estrategias de Bancassurance para el GSS

10. ¿Qué potencialidad de crecimiento estima que puede tener para el GSS incursionar en el mercado bancario? ¿Qué ramas del negocio asegurador considera se desarrollarán en mayor medida con esta estrategia?

Respuesta: bueno... a ver... primero, ¿Por qué hicimos el banco? El banco tiene que ver con, por un lado, esta tendencia de los bancos a crear sus propias aseguradoras que le quitó a todas las aseguradoras tradicionales mucha participación en el negocio de bancaseguros. Segundo, porque es evidente que hay una necesidad, que hay un abuso de personas con baja calificación financiera, pero no necesariamente con peor historial de pago... En Argentina, generalmente las personas de menor poder adquisitivo tienen historial de pago muchos mejores que los ultra ricos, ¿no?, que están acostumbrados a mandar a convocatorias a sus empresas cuando algo no le sale bien. Entonces... veíamos una oportunidad enorme de... de generar una huella positiva en las comunidades, entendiendo mejor a aquellas capas de la población y a las pequeñas y medianas empresas que los bancos tradicionales no los entienden bien, y que por ahí se ven sujetos a abusos por parte de financieras o mutuales (que a veces no son mutuales, sino *pseudo* mutuales), que abusan de ellos... obviamente hay otras, como las mutuales de los clubes que cumplen un rol excelente en atender a ese tipo de gente. Pero lamentablemente hay muchos otros que no. Entonces... nuestro banco puede jugar un rol muy importante en eso...

El calce entre banca y seguros es... el banco, contrariamente al imaginario colectivo, es la entidad más ilíquida del sistema económico porque tiene activos de largo y pasivos de corto, que son los depósitos. Y las aseguradoras son todo lo contrario... tenemos activos de corto plazo y pasivos de largo plazo. Con lo cual, el encaje entre banca y seguros es claro.

De manera que... un poco el banco persigue atacar todos estos desafíos y oportunidades. La venta de seguros a través del banco obviamente va a ser una parte importante, pero... como decíamos antes, puede ser un 20% o 30% de los ingresos del banco, el resto tiene que venir por su actividad tradicional.

Nuestra política, en función de nuestros valores, a diferencia de lo que suelen hacer los bancos, es el mismo precio para todos. Es decir... asegurarte un auto en Sancor te tiene que costar lo mismo vengas a través de un productor, o a través de un banco, o a través de una terminal automotriz. Puede haber pequeñas variaciones que tiene que ver con que los planes o los bancos por ahí tienen sistemas donde la territorialidad es diferente... nosotros segmentamos con los productores de una forma y por ahí el banco te dice "no, a la provincia de Buenos Aires tenes que cobrarle todo lo mismo", y terminas haciendo promedios... Pero el objetivo, el aspiracional es que el producto vale lo que vale y no abusar de posiciones dominantes a través de ciertos canales, y así también evitar conflictos entre canales.

Con lo cual, nosotros en el banco vamos a hacer lo mismo. Vamos a vender al mismo precio que se vendería a través de cualquier canal tradicional, y lo que queremos también es demostrar que, así como en la Prepaga se pudo hacer lo que nadie había hecho que es vender prepaga a través de los productores, tenemos que sinergizar el canal tradicional con el banco. Básicamente, todo lo que venda el banco, la idea es que se atienda... por esto que hablábamos antes de que es necesario que haya una persona en los momentos más importantes, sería a través del productor. Obviamente, si al banco le costó captar el cliente cierto monto, bueno... habrá que tenerlo en cuenta al definir el esquema comisionario.

Pero el objetivo es que todo lo que venda el banco se termine canalizando a través del canal del productor asesor, con lo cual nuestra política de bancaseguros va a ser bastante especial y nueva... Nuestro proceso es inverso. En general, son los bancos que van al seguro. Nosotros somos una aseguradora que va al negocio bancario.

Muchas veces el productor cuando aparece un banco le exige los seguros para darle un crédito, ahora el productor también va a poder ofrecer créditos y va a poder ofrecer productos financieros. Con lo cual va a tener la facilidad para captar más seguros, pero también va a tener otros productos para ofrecer...

11. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el GSS que entiende que serán explotadas o potenciadas a partir de la incursión al mercado bancario?

Respuesta: Es esto que hablamos... los bancos o son digitales o son territoriales con sucursales. El tema es que las sucursales son muy caras y te exige tener precios o gaps de tasas de interés más altos para absorber los gastos. Y después están los digitales que

le falta presencia y tampoco están andando bien por ahora, ni en la Argentina ni en el mundo. Se habla mucho pero todavía hay muy poco. Nuestra idea es tener lo mejor de lo tecnológico, pero usar la red (que no serían sucursales, sino puntos de atención del grupo), de manera de ser competitivos.

12. ¿Qué aspectos estima que el GSS debe corregir, modificar o bien desarrollar para captar las sinergias asociadas al vínculo banca-seguros?

Respuesta: Sin duda, el gran desafío es el fondeo. El fondeo es lo más importante que, o se logra mediante captación de depósitos no remunerados para lo cual necesitas la principalidad, es decir, no solo que te abran una cuenta, sino que la usen, que cobren el sueldo a través de tu cuenta, que manejen las transacciones de la pyme a través de tu cuenta. O bien salir a fondearte de manera remunerada a través del mercado... con fideicomisos o emisión de obligaciones negociables, donde por la envergadura del banco, Sancor no va a poder, ni es prudencialmente conveniente, que uno concentre todo en el mismo lugar, con lo cual va a tener que salir a competir como cualquier otro banco...

13. ¿Qué rol estima que tendrá el PAS en esta nueva línea de negocio del GSS?

Respuesta: Yo creo que la clave es... sin duda que el productor no va a desaparecer, incluso puede fortalecerse, pero no va a ser el mismo productor que hay hoy. Entonces lo que tiene que hacer el productor es adaptarse. El que se pueda adaptar, le puede ir incluso mejor. El que no se pueda adaptar, va a tener serios problemas, como todo cambio general...

Entonces la clave es poner la tecnología al servicio de la gente. Eso ya tiene que ver con nuestros propios valores. El valor del humanismo, del estar cuando se necesita, porque a la hora de la venta es mucho más fácil, pero cuando hay un siniestro la gente quiere que lo atienda una persona, no una máquina.

Entonces, nosotros siempre hicimos foco en eso, y, de la misma manera, lo que nosotros buscamos es que la tecnología le sirva al productor para mejorar su propia gestión interna, puertas adentro de su oficina, y tener un mejor resultado económico fruto de su cartera. Es decir, no ponemos –como hacen otros – a la tecnología como una manera de saltarnos al productor, sino como un aliado para ayudarlo en este proceso, para vender más y mejor.

14. ¿Cuál considera que fueron las principales enseñanzas que dejaron las dos experiencias anteriores que tuvo el GSS? (Aclaración: se hace referencia, por un lado, al acuerdo comercial con el Nuevo Banco Santa Fe y, por el otro, al intento de lanzar una entidad financiera “desde cero”).

Respuesta: En el caso del Nuevo Banco de Santa Fe, yo conozco de oído porque yo asumí la Dirección General del grupo hará unos 5 años, y esto es previo ¿no?. Obviamente, estoy hace más de 20 años en Sancor y conozco, pero no estuvo en mis manos... pero los comentarios de la gente es que no hubo acuerdo entre el banco y Sancor respecto de quién era el cliente, digamos... hubo mucho tironeo respecto a... en primer lugar era algo muy circunscripto a tarjeta de crédito y, en segundo lugar, es cómo esa rentabilidad que podía generar la tarjeta de crédito iba a ser distribuida... no hubo acuerdo respecto a la distribución de los costos y beneficios de la operatoria

Respecto a arrancar desde cero... nosotros estábamos acostumbrados a que todo lo hacíamos desde cero, y claramente cuando uno va a una industria que te parece que es parecida pero no lo es, o no lo es tanto... el costo del aprendizaje es mucho mayor que el costo del choque cultural, que no es tanto económico.

Es decir, cuando uno compra una empresa el costo... no es el pagar por una empresa en marcha, sino el choque cultural, y que lo estamos viviendo en el Banco del Sol, pero... realmente... Prevención Salud para nosotros fue un buen ejemplo. Si comprábamos una prepaga, por ahí nos costaba una cuarta parte de lo que nos costó hacerla. Hay que ver si hubiéramos podido cambiar la cultura como hubiéramos querido.

Pero en el caso del banco, además está el tema de que es más fácil conseguir que el Banco Central autorice un cambio de accionista antes que un banco nuevo.

15. ¿Cuáles considera que son los aciertos y ventajas dichas estrategias? ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que condujeron a desistir de ellas?

Respuesta: Eso ya, en parte, te lo respondí arriba...

16. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. Teniendo en cuenta los condicionantes del entorno y las características internas del GSS ¿Cuál o cuáles de las estrategias de bancassurance considera la más apropiada? ¿Considera alguna otra alternativa no mencionada como viable?

Respuesta: bueno... ahí están todas las que uno puede pensar... de todas formas, no hay una que sea correcta, depende de las circunstancias... buenos ejemplos de algunos de esto es el acuerdo en Brasil de Mapfre con el Banco do Brasil... o sea, hay desde

alianzas circunstanciales hasta cuestiones más profundas y hasta de intercambio de acciones. Zúrich lo tiene con el Santander, también... pero... eso depende de la comunidad cultural. Es decir, si vos vas a un intercambio de acciones o a una alianza estratégica, lo tenes que hacer con alguien que piensa más o menos igual que vos, porque si no, te vas a estar matando... es decir, nosotros no lo podríamos hacer con un banco que lo único que quiere es exprimir a sus clientes.

Ahora, si me decís, como por ejemplo en Brasil con Sicoob, para Sancor Seguros do Brasil, claramente tenemos valores parecidos, origen cooperativo... pero bueno, eso es cada caso es particular...

Un poco eso fue lo que empujó a Sancor a apostar por un banco propio. A ver... vamos a seguir haciendo bancaseguros para otros bancos... cada una de estas alternativas no es excluyente de las otras.

17. ¿Cuáles a su criterio los factores claves de éxito en la implementación de la/s estrategias de bancassurance al GSS?

Respuesta: En lo que hace al proyecto banco, claramente tenemos que... primero, no se puede fallar. La primera impresión es la que cuenta. Cuando una persona probó tus productos y no le gustó, para que lo vuelva a probar... es muy difícil que ocurra... y, a su vez, te puede dañar la reputación de todo lo que haces ahora, de manera que pisar sobre seguro y hacer las cosas de manera paulatina. Primero en un lugar, primero con gente más cercana y viendo cómo funciona, e ir avanzando...

En lo que hace a los factores de éxito en la bancaseguros en general, yo creo que, es lo que comentaba antes respecto de que, el asegurado o cliente del banco perciba que el servicio es el mismo que obtendría de haber ido directamente a la aseguradora, que es lo que hoy no ocurre con el banco, y lo que claramente nos puede diferenciar. Así que ese va a ser el punto principal de nuestro trabajo.

Anexo IV: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Informantes Claves Internos del Grupo Sancor Seguros

Entrevista en profundidad realizada a Luciano Mo (Director de Administración y Finanzas del GSS).

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?

Respuesta: La verdad, más allá de que no es mi fuerte y especialidad, pero si tengo la visión global de la empresa y del mercado. Eh... para mi es algo que se va...creo que va muy firme a cada vez trabajar más junto, a crecer. Y no solo con banca-seguros sino con todo el tema de plataformas que tengan mucho que... hoy los bancos son una de las plataformas que más clientes tienen, que más información tienen de sus clientes, como lo pueden ser algunas otras que administren clientes. Y para el seguro lo van a trabajar.

Yo veo una mayor comunión futura de la que hay hoy, en el presente, y no sé si va a ser banca-seguros o seguros-banca. Va a ser depende de cómo lo lideren. En definitiva, va a ser más o menos lo mismo. Y es el camino, por eso la empresa ha decidido transitar ese camino y sumarse, más allá de que siempre lo hizo la parte seguros del negocio de banca, la idea es hacerlo... Por eso te digo, no sé cuál será banca-seguros o seguros-banca, lo importante es tenerlo en el mismo grupo y la idea es que fluya naturalmente. Un cliente que entra por banca, pueda tener seguros. Y lo que tengan seguros, tengan banca y, en caso nuestro, ampliado un poco más allá también: no solo quedarse a hacer los servicios financieros y de seguros.

Pero entiendo que... para mí, se viene más fuerte todavía.

2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?

Respuesta: Justamente, creo que es algo que... como al no estar muy desarrollo ni siquiera afuera, si bien hay muchos grupos. En general son aseguradoras con banco o bancos con aseguradoras; que hay... hay muchos convenios y todo a nivel internacional... tampoco es que tienen un grado de desarrollo muy grande en la Argentina. Porque todo lo que se desarrolla afuera en este mundo globalizado en el que estamos, hace que más rápido lleguen esas tendencias o ideas de negocios.

Después el contexto hace que... local y propio... que se desarrolle más o menos. Y mucho tiene que ver las normativas que los organismos de control -estamos hablando de actividades muy controladas- te lo favorezcan o no te lo favorezcan. Yo creo que en este

momento... si bien han salido algunas normativas que restringieron algún tipo de seguro específico, existe una tendencia a que se potencie y de hecho eso es lo que se está viendo. Yo creo que es un buen momento... es un buen momento para hacerlo en conjunto porque no hay nada desarrollado. No hay nadie hoy, por lo menos en nuestro país, que venga y lo tenga resuelto como banca-seguros, ni como convenio de colaboración estratégica. No hay ningún grupo asegurador que tenga realmente un muy buen convenio, muy fuerte, con un banco, como tampoco existe ningún grupo que haga banca-seguros completa.

Sí se ven bancos que han hecho compañías de seguros, pero para vender o quedarse con el negocio completo de lo que son los seguros llamémosle más sencillos. Pero en términos técnicos específicos eso no los hace aseguradores. Los hace, de alguna manera, participar directo o vendedores de algunos seguros -no quiero ser despectivo- pero seguros de más sencilla administración. Ahí tenes saldo deudor, combinados. Pero no son... no tienen la técnica aseguradora de ir y hacer una evaluación del riesgo de los seguros más complejos.

La idea es desarrollar una aseguradora para quedarse... o sea la usan como una herramienta para quedarse con una mayor participación del negocio banca-seguros, que cuando necesitaban una aseguradora. Pero creo que no los ha convertido en aseguradores.

Uno recorre los bancos, lo podrás ver... no hay ningún banco... por ahí los que más tienen son los que vienen de afuera, y tienen convenio normalmente con más de uno. Entonces ahí se nota que no está del todo desarrollado el convenio fuerte... como el que supo tener el Banco Santa Fe y Entre Ríos con nosotros, no lo tienen... porque son casi de exclusividad, más allá de que la normativa no lo permite.

3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?

Respuesta: bueno... creo que un poquito lo dije en el primer punto. Creo que esto de banca-seguros tiene que ver... como le veo un gran potencial y un gran desarrollo, lo que decía es... de los dos lados hay una plataforma muy grande de clientes que se pueden explotar sus necesidades financieras, de asegurabilidad... tienen que ver con la confianza, con las instituciones con las que trabajas, con lo cual permite esta charla. O sea, aquel que confía la parte financiera en una empresa está a lo mejor dispuesto a confiarle parte de seguros, especialmente los seguros que faltan por desarrollarse más que son los de tipo de individuos, coberturas de seguros de retiro, seguros de vida con ahorro, que son más el rol que creo que es el rol futuro de nuestros productores también. O sea, el rol de un asesor financiero. No financiero por un tema de préstamo, sino que

aquel que va a asesorar a las personas, sobre todo en lo que es individuos, a una planificación financiera. Esto es, de cómo usar las herramientas de asegurabilidad y de ahorro e inversión para... no sé... planificar su futuro. Cómo la combinación de seguros y ahorro puede darle mayor previsibilidad para el momento de su retiro, para el momento de estudios de sus hijos, para el momento de la compra de algún bien que quiera comprar en el futuro... creo que es esa combinación la que se viene.

Ahora, no es la única plataforma. El riesgo es otras plataformas, como las de venta online, como Mercado Libre, donde tiene una plataforma de cliente muchísimo... donde hay mucha confianza, donde hay mucha información... donde esa es, de alguna manera, una nueva manera generar negocios de cualquier tipo. Y hoy... están intentando hacer negocios que podrían denominar “banco”, y también de seguros... o sea, es una plataforma que puede distribuir los dos. Creo que para banca-seguros es eso, es una plataforma que sin ser banco ni ser seguro puede, desde lo comercial, funcionar bien.

Y lo otro claramente son las regulaciones. Hoy las regulaciones que están no permiten muchas libertades. Existen muchas regulaciones todavía que restringen. De hecho, existen limitaciones al tipo de seguros que los bancos pueden tomar o hacer. Yo creo que está bien todo lo que vaya en función de transparencia, pero no comparto... no creo que tenga que prohibirse, sino simplemente asegurar la transparencia, y que los clientes, de un lado o del otro, siempre sepan qué es lo que tienen. Que con una cuenta tienen un seguro, o que con un seguro pueden tener algún servicio financiero. Sí soy pro transparencia, pero no pro limitar como pasó con saldo deudor que directamente... muchos utilizan el término “autoasegurarse”, en realidad asumen el riesgo de muerte como una causa de incobrabilidad. Y en todo caso, si no lo tienen que, para machar ese riesgo, es contratar el banco un seguro propio, pero no se lo pueden trasladar. En definitiva, al final siempre se hace. En el costo total para el tomador del préstamo, lo tiene igual incorporado. De una u otra forma, lo tiene. El tema creo que se debió haber mantenido y simplemente ser transparente de cuánto cuesta el seguro.

Creo que las regulaciones tienen sentido. La banca-seguros no es venderle a la gente productos que no sabe que tiene. Que existen muchos operadores que lo que hace es eso y que, vamos de nuevo, son los que después son más fácil administrar porque la gente a veces ni sabe que tiene cobertura. No es lo que nosotros buscamos vender ni hacer.

4. ¿Qué rol estima que asumirán en este nuevo escenario los Productores Asesores de Seguro (PAS)? ¿Cuál considera que será la situación en 10 y 20 años?

Respuesta: Bueno... me limito a lo que es banca-seguros. Con las nuevas plataformas y todo... a ver, los seguros que no requieran de un asesoramiento especial, como es

seguros de auto, las plataformas van a ser la manera de distribuir. Eso no impide que un productor lo haga. Lo que sí creo yo es que la evolución, especialmente para lo que es bancas-seguros es, justamente, especialmente para una empresa como la nuestra, donde uno de nuestros pilares es esa fuerza de venta presencial de los productores, sin por eso dejar de tener la flexibilidad o la espontaneidad, la inmediatez de una herramienta... de poder hacerlo de manera digital, o más intuitiva según la plataforma, sin necesidad de una gestión presencial... creo que va a potenciar el perfil del productor asesor como asesor de una planificación financiera de sus clientes. Eso va a hacer este doble rol: van a ser representantes –yo imaginándome, especialmente en nuestro caso- que a sus clientes los van a asesorar a sus clientes en cómo cubrirse de los riesgos que pueden poner en riesgo su patrimonio, pero a la vez cómo pueden ahorrar para tener una mejor calidad de vida a futuro, como poder garantizar a futuro... para sus hijos, para su familia, para sí mismo o para su patrimonio. Yo veo el rol más orientado a eso... no para los seguros comunes, sino una persona asesorando en si le conviene tomar un préstamo para algo, o si le conviene ir ahorrándolo antes; o bien la combinación de eso... “te doy el financiamiento que necesitas, pero también el seguro para el caso en que... o, como decíamos, el seguro de retiro de vida con ahorro es pensando en el momento pasivo de la actividad de una persona.

O sea, es un rol... obviamente sería muchísimo más calificado. Requiere muchísimos más conocimientos, pero también va a requerir una mayor intimidad también porque es conocer mucho más a su cliente, es una relación a más largo plazo. Es el que lo ayuda a planificar financieramente su futuro. Y existen en el seguro muchas herramientas para eso, y no solo es la toma de un préstamo. Es garantizarle todo ese tipo de servicios por lo que creo van a ser personas con mucha más especialización en esto. Veo... hoy son los que menos hay, pero los veo vendiendo aquellos seguros que son más de personas.

Obviamente, fuera de lo que es banca-seguros talvez, el otro tema sería los productores que sean especialistas en evaluaciones de riesgos. Los riesgos más comunes y rutinarios –obligatorios o no- se van a tomar... un seguro para hogar, un seguro para pequeños comercios, un seguro para autos, se va a tomar... sin intervención de nadie. Es que no hay asesoramiento, es simplemente saber que existe una cobertura mínima obligatoria y después son adicionales que, si es transparente, una cotización es “lo incluye o no lo incluye”, “lo tildo, lo incluyo; no lo tildo, no lo incluyo”.

Entonces... creo que ese va a ser el tema... la misma persona asesorando y vendiendo el paquete conjunto... y es adonde está apostando el Grupo.

Bloque 2: el Grupo Sancor Seguros

5. ¿Cuáles son los principales valores del GSS que constituyen el ADN de esta organización?

Respuesta: yo creo que hay varias cosas que nos representa... pero creo que el foco en la persona es el principal valor de la empresa. En la empresa no se concibe nada sin estar evaluando que el servicio que ofrecemos, en cualquiera de las actividades que hagamos, en definitiva, los que lo reciben al final son personas. El beneficiario último es una persona y a partir de ahí está el valor del respeto, la empatía con esas situaciones que por supuesto sin dejar de quedar en... nunca tiene que ver con la caridad, sino con la justicia, pero siempre la valoración del trato personal, más allá de que uno las herramientas informáticas puede tenerlas, pero el valor de la persona para la situación límite... en estos servicios que prestamos... es para situaciones que nadie elige tenerlas, que tengan que ver con la salud, que tengan que ver con un seguro, por sencillo que sea, es algo que nadie elige tenerlos. Y en esos momentos está bueno tener esta presencia y que más allá de solamente pagar es saber que atienden, te ponen una mano en el hombro.

Obviamente, después de todo eso, es una empresa que es siempre pujante, porque tiene un ADN con una potencia, con unas ganas de siempre estar innovando, de hacer algo nuevo, de hacer algo distinto, pero siempre buscando dar más. No quiere hacer algo nuevo y distinto por el solo hecho de ser distinto. No quiere ser distinto. Se distingue porque quiere hacerlo mejor cada vez y siempre está tratando de ofrecer un mejor servicio, una mejor cobertura, una mejor prestación, y la termina distinguiendo. No tiene por objeto distinguirse, se distingue por la forma de hacer algo que para nosotros es natural e innato. Yo digo que en nuestra empresa está asumido que un siniestro no es un problema, nadie se vuelve loco ni empieza a poner trabas para pagar un siniestro. La empresa sabe que ese es su servicio y lo hace. Y lo hace naturalmente, y esto sin distinguir si es un asegurado o un tercero. La empresa tiene por vocación cumplir lo que promete, trata de hacerlo cada vez mejor, y creo que eso es lo que termina generando. Es un grupo de personas, pensado para personas y movilizad por personas. Obviamente, después es muy innovadora, muy apoyada en lo que viene y asumimos el rol que tenemos de ser líderes y tratar de ir marcando el camino, porque lo sentimos como propio. Creo que pasa por ahí...

6. ¿Cuál considera que son las principales fortalezas de la organización?

Respuesta: entre las principales fortalezas está esta vocación de servicio, esta vocación de cumplimiento de la promesa de servicio que damos. Si bien estamos incorporando cada vez más servicios o beneficios de manera que nuestros asegurados o clientes –o el día de mañana también si viene gente del lado del banco- tengan la posibilidad de

valorarte o recibir algo por lo que pagan, independientemente de llegar a la situación última de todas de tener un siniestro... creo que esa vocación que tenemos por cumplir lo que prometimos.

Por eso siempre tratamos de que las cosas sean sencillas, que la interpreten... que la póliza la interprete una persona sin la necesidad de un especialista.

Entonces con eso empezamos... partiendo de esa fortaleza, de esa vocación, tenemos un sentido de un trato muy personalizado y humano. Somos muy innovadores. Somos muy de trabajo en equipo. Tenemos una conciencia social innata por nuestro perfil de empresa que no hemos perdido. Nos hemos hecho grandes y aunque a veces pareciera que tenemos un trato menos personalizado en algunas situaciones, pero al final lo que pondera y lo que se ve es eso, es entenderse, es la empatía, es la capacidad de empatía que tiene la empresa. Es el sentirse líder y usarlo. Eso no es una carga ni algo que ocultamos. Así que bueno, creo que esas son las principales fortalezas...

7. ¿Qué aspectos estima necesario que la organización mejore, modifique o desarrolle para continuar creciendo?

Respuesta: yo creo que la empresa tiene unas cosas por modificar, por mejorar, desarrollar para garantizar... el desafío es... la empresa dejó de ser ya una empresa – llamémosle- familiar para ser una empresa donde muchos no nos conocemos y donde es probable que no nos conozcamos nunca. Sí que trabajemos.... Bueno... el desafío de la empresa es entender que ya es así, para al mismo tiempo garantizar que eso no impida la pérdida del trato y el valor personal, hacia afuera y hacia adentro. Que no nos conozcamos nosotros no significa que perdamos el trato cordial, de respeto, positivo, proactivo, de considerar al otro... o sea, de esta capacidad de empatía. Yo creo que ese es el gran desafío que tiene la empresa delante: es convertirse hacia una empresa de entender que es un grupo económico, que dejó de ser una aseguradora, que desarrolla múltiples actividades, y que requiere un nivel de profesionalismo diferente – no digo que no haya habido, pero hoy es diferente-. Se requiere aplicar... fórmulas, o cuestiones de control que antes bastaba con hablarse, mirarse... Porque repito, muchos no nos conocemos y es probable que no nos conozcamos nunca. Ahora la empresa tiene que entender eso, tiene que ir a un estándar de una organización mucho más grande, pero sin con eso perder la flexibilidad y el humanismo que tenía cuando era muy pequeña.

Ese es el desafío y yo creo que es el gran reto que tiene la empresa por delante. Creo que la parte prestacional, la parte comercial y todo, la vamos haciendo. Tenemos obviamente el desarrollo de... digamos... como reto, el desarrollarse en un nuevo contexto de tecnologías y todo, pero no creo que sea el gran desafío. Lo venimos haciendo y lo vamos a hacer. Creo que el gran reto es el tema de... cultural, de seguir

manteniendo los valores, pero aplicándolos de otras maneras, con otras herramientas, y otra escala. O sea, no perder el valor cultural nuestro, pero entendiendo que la empresa es de otra escala, donde se requieren otros niveles de responsabilidad y mucho más... si se quiere... transparente no es la palabra porque antes no es que no lo fuéramos, pero que sean muchos más claros y saber hasta dónde va cada uno y hasta dónde va...

Antes teníamos una manera de gestionar -bueno vos lo conoces porque estas en una parte que lo ves- donde todos hacemos todo, todo hacemos de todo, y en realidad es... hoy hay muchos negocios y hay que ver responsables por negocio. Hay gente que tiene que tener la visión cross pero hay otros que se tienen que especializar, porque es una manera de garantizar que es lo que te toca administrar y de cual resultado final sos responsable.

Bueno... y eso implica esto... una madurez, es reconocerse como muchos más grandes... ya no podemos, ya no es lo mismo... Uruguay, Paraguay, Brasil que Argentina. Cada una tiene que tener su individualidad, respecto a la gestión, respecto a su resultado. Por supuesto, todos tienen que tener la misma visión, la misma política... y lo mismo con otros emprendimientos. No es lo mismo ya... podemos gestionar algunas cosas en común, pero cada uno tiene que tener un corte hasta dónde va y cuál es tu responsabilidad.

Yo creo que esos son los desafíos. Y todo eso sin perder la visión de que somos del mismo grupo, y todos tenemos que apuntar a lo mismo. Creo que eso lo hacemos, pero es un desafío no perderlo.

8. ¿Cuáles son los principales proyectos estratégicos actuales del GSS? ¿Cuál es la modalidad y capacidad de financiamiento del grupo para esos proyectos?

Respuesta: más allá del banco, los proyectos son los que están lanzados. Esto es, la regionalización, que se arrancó allá por el año 2006, que se fue construyendo Uruguay, luego Paraguay y Brasil. Ese sigue siendo un objetivo estratégico de la empresa. Creo que en el corto o mediano plazo no vamos a estar ampliando esa regionalización hacia un nuevo país. Tenemos varios desafíos todavía en los que estamos. Se requiere... digamos... asistencia sobre todo desde lo económico y no es por el resultado, es por los crecimientos y todo se va a requerir...

También, más allá de lo del banco, está lo de terminar de constituir la empresa de seguros de retiro. Es el único ramo en el que no operamos hasta hoy. Si bien lo teníamos habilitado en algún momento, con la salida de las AFJP en su momento se desafectó digamos... o se dio de baja esa empresa antes de empezar a operar. Creemos que es un desafío a futuro y creo que es un desafío para el país. Los sistemas previsionales está claro que... de alguna manera, han quebrado. En el mundo desarrollado... no veo por

qué no acá no lo hagamos... pero bueno, en aquellos países han ido trabajando en que cada uno sabe en que no va a ser suficiente al momento de su etapa pasiva lo que perciban... y los seguros de retiros es el mecanismo más idóneo para eso. Así que aquí habrá que trabajar a nivel país para que todo el mundo sepa que, en el día de mañana, en su etapa pasiva, la jubilación no le va a ser suficiente para mantener su nivel de vida, entonces quien quiera hacerlo, cuanto antes organice un plan para reforzar su ingreso... existen muchos... volvemos a que el seguro de retiro para mí es uno de los más idóneos, ha sido creado para ese objetivo. Así que bueno, ese es otro de los emprendimientos que hay.

El banco va a ser “el” proyecto por los próximos años. Igualmente, la empresa también está teniendo una visión respecto a que... en el mediano plazo, cuando el país pase más allá de todos estos vaivenes económicos que tenemos y logremos un equilibrio que nos permita hablar de inflaciones de un dígito, rendimiento de inversiones de un dígito, crecimiento importante... estamos convencidos que, más allá de que nos guste las rentabilidades más allá del seguro, van a estar como debiera ser en cualquier país desarrollado es... la rentabilidad más importantes están en los proyectos realmente productivos, en el hacer y no en el financiar al que hace.

Entonces la intención es ir preparándonos para esa etapa, tanto por el desarrollo por un lado inmobiliario como de algunos otros negocios llamémosle productivos... creemos que tenemos que asumir ese rol de liderazgo de... tenemos que apoyar, de hecho, lo hacemos con otras como Cites y todo... tenemos que tratar de apoyar el desarrollo de nuestro país, de nuestra comunidad, de nuestra región. Pero bueno, por eso tratamos de siempre de invertir en proyectos –desde el lado de Inversiones- más bien en proyectos que estén empujando procesos productivos y no que estén empujando el financiamiento de compras de... por decir, electrodomésticos.

Más allá de eso, la decisión es siempre ver que rinde más. Pero la idea nuestra es dar un paso más, y tratar de empujar mucho más de cerca esos procesos productivos. Estamos buscando los mecanismos más idóneos para eso, y creo que también es un proyecto... si no va a ser una inversión, no va a estar un Sancor Seguros... no sé... a lo mejor, produciendo... energía, pero talvez un Sancor Seguros siendo ya no un simple un simple inversor en una ON o un fideicomiso de alguien que produce energía, pero si talvez teniendo una participación accionaria o siendo más directo al capital de quienes consideramos que mejor hacen para darle más capacidad a quienes saben ser generadores de determinadas energías, por ejemplo... estar más en directo. De alguna manera creemos que también... haciendo ese paso va a dar una rentabilidad mayor y vas a estar dando una mayor capacidad.

Respecto al financiamiento, es nuestro punto siempre más... complejo. El grupo, igual, lo ha logrado resolver, hasta ahora, a lo largo de los años. Pero bueno, cada vez, las intenciones y las escalas a las que queremos acceder son mayores y bueno... somos un grupo cooperativo. La cabeza del grupo es la cooperativa y, como tal, no puede recibir aportes de capital adicional al que percibe en sus pólizas de los asegurados. Con lo cual el desafío hoy es... a partir de los excedentes que genera y por sus capitales, es tener un margen de seguridad para que su propia actividad no corra riesgo en ningún momento y, a partir de eso, financiar otros proyectos. Porque bueno, nuestra normativa técnica exige que todo aquello que no tenga un valor público -entonces una empresa que no es cotizante en un mercado como todos los emprendimientos que tiene la empresa- no sean computables, no sean considerados como el patrimonio técnico que exige nuestra Superintendencia para medir el capital necesario para el volumen de operación que uno tiene.

Hasta hoy la empresa lo ha hecho sola, siempre tenemos intenciones o por lo menos el mecanismo de incorporación de socios o financiamiento de terceros para hacer nuevos proyectos, pero hasta hoy nunca hemos tomado la decisión. Solamente tenemos un socio en el caso de Brasil, pero es una cuestión normativa también y es estratégico para nosotros con quien operamos. Pero para el resto... podríamos buscar, siempre lo tenemos en agenda, pero no hemos dado el paso. Nos cuesta dar el paso de tener socio o de buscar financiamiento vía emisión u otro... es algo que se evalúa, creo que un poco antes, o un poco después... incluso... más temprano que tarde vamos a estar, seguramente, abriendo algún esquema, o alguna herramienta de financiamiento. El banco podrá ser una, por ejemplo. El banco no solo creciendo con capitales, sino talvez haciendo una emisión de deuda como puede ser una ON, para llegar algún día a ser cotizante... va a ser un mecanismo para que el banco pueda... y no dependa exclusivamente de la captación de fondos y de la capitalización nuestra, y así para otros emprendimientos que hagamos. Creo que va a ser eso...

Eso es un gran desafío, que es posible. Simplemente hay que elegir un mecanismo que nos resulte a nosotros cómodo, siempre al menos por hoy, manteniendo la mayoría el Grupo. Hoy somos todos... salvo en el único que compartimos tenemos mayoría, pero en lo demás es evaluable. Lo vamos a necesitar. Si queremos seguir el ritmo de crecimiento que tenemos hoy, lo vamos a necesitar. No vamos a poder solventar todo porque a las escalas que apuntamos son cada vez mayores y necesitamos el combustible para crecer.

9. ¿Qué canales de comercialización dispone el GSS? Dentro de ellos, ¿qué papel le atribuye al Productor Asesor de Seguros?

Respuesta: la banca-seguros tiene una fuerza propia que creo que uno la puede potenciar. En la empresa, nuestro principal socio es el Productor Asesor de Seguros, que hoy representa alrededor del 60% o 70% de nuestra distribución y el modelo que nosotros nos sentimos más cómodos y que elegimos.

Igual, entendemos que existen otras plataformas de distribución, que son además del caso de la banca, también otras... y que entendemos que, adonde vamos, no podemos quedar ajenos a la realidad. No podemos pretender imponer una forma cuando el mercado demande otra.

Hoy la proporción sigue siendo la mayor, se sigue siendo valorado como principal canal, pero cada vez también hay una mayor participación de los demás, y nosotros tenemos que prepararnos para eso. Y tenemos que preparar a nuestros productores para eso.

En el canal banca-seguros cuando, de alguna manera se trabaja con un banco en el cual la explotación de la banca-seguros se hace en exclusividad de sus propios clientes, bueno... el rol del productor nuestro que ya tenemos está en el momento del soporte administrativo o en la gestión del cliente ese, que entra por ese canal, como asimismo en la contención en caso de siniestro y todo, porque la banca-seguros solo es -llamémosle- una plataforma de colocación de seguro, no de postventa, no de gestión y mucho menos de intervención en el momento de la prestación del servicio, de la cobertura... entonces el productor está ahí.

Entonces el productor si bien lo pudo haber visto hace muchos años atrás como una competencia -digámosle- desleal, ha entendido que no le es. En nosotros está el no tener precios diferenciales. Y que, en definitiva, la empresa lo tiene que tener porque es una realidad del mercado. Lo hay. Entonces...o lo tiene la propia empresa...o sea, cuando alguien está dispuesto a tomar el seguro directo en el banco, porque es una condición del préstamo o por propia decisión, decida tomarlo ahí, el productor ya no puede hacer nada. Ya no puede hacer nada para con eso. Entonces... es... mucho mejor, mucho más beneficio saber que ese cliente se queda en la propia compañía en la que está, porque si la compañía lo retiene tiene, aunque sea indirectamente, de alguna forma va a volver al productor.

Ahora en este nuevo contexto de un proyecto propio de banca-seguros, le damos a nuestro productor las herramientas que tienen los bancos. O sea, a ese cliente que tiene ahí va a poder ofrecerle los mismos productos que le ofrece el banco. De ofrecerle un paquete para operar con un banco, va a tener la oportunidad de ofrecerle líneas de préstamos, va a tener para ofrecerle beneficios como los que otorgan habitualmente los bancos en nuestro país. Entonces, va a poder competirle de igual a igual, va a tener muchas más herramientas. Sin ser un vendedor de banco, va a tener la posibilidad de presentarle el banco del Grupo para el cual trabaja, y demás... por lo cual, tendrá su

reconocimiento. Así que creo que dentro de ese rol para nosotros sigue siendo importante y la idea es ponerlo en ese plano de igualdad.

Visto desde el lado del banco que hace seguros con un tercero, verá en este productor - por lo menos en el productor del Grupo Sancor Seguros- un competidor importante. Porque antes, por el lado del préstamo, podía ponerle condiciones de seguro. Ahora, esos clientes que antes fueron al seguro a través de ellos porque necesitaban el préstamo, ese cliente puede renovar su préstamo directo con su productor, en otro banco. Con lo cual, es un modelo que, en algún punto, puede que se replique a futuro, y puede que a partir del modelo nuestro haber convenios más directos de bancos y compañías de seguros para tener más o menos la misma oferta. Creo que es algo que puede darse...

Bloque 3: Estrategias de Bancassurance para el GSS

10. ¿Qué potencialidad de crecimiento estima que puede tener para el GSS incursionar en el mercado bancario? ¿Qué ramas del negocio asegurador considera se desarrollarán en mayor medida con esta estrategia?

Respuesta: yo creo que el potencial, como lo decía en el punto anterior, es muy... muy grande, sobre todo porque nuestra principal fuente de venta pasa a tener con banca-seguros -siempre teniendo en cuenta un proyecto propio de la empresa- pasa a tener una herramienta para competir de igual a igual con un banco. Hoy, lo que está pasando es... existen muchos convenios y muchas intenciones de trabajo, muchos convenios de colaboración donde trabajan los bancos, pero donde no sos único, donde se requiere uno. Y donde los bancos de alguna manera, todavía tienen el rol protagónico porque se trabaja sobre sus carteras de clientes, son quienes tienen el poder de decisión sobre qué seguros dan, qué seguros no dan, y a quienes se lo dan.

En nuestro propio proyecto, se van a poner a los productores en un plano de igualdad y creo que va a dar un gran potencial. Igualmente, sin los productores, hoy, como te dije antes, tiene futuro la banca-seguros porque los dos son servicios que las personas necesitamos y los bancos se han dado cuenta de eso. Algunos con mayor ímpetu, otros con menos, pero... esta tendencia de... bueno, si te tomo por algo, te trato de ofrecer más cosas. Ya no importa si todos los presto yo, el tema es: yo hago lo que sé hacer, pero trato de que mi cliente no solo se quede porque yo soy el mejor en lo que hago, sino también es tratar de darle otras cosas. Y hay que tratar de elegir al que mejor lo hace en otras cosas, para tratar de que te termine eligiendo en conjunto, logrando mayor fidelización.

Y respecto a qué rama del negocio asegurador se van a desarrollar más... creo que en principio van a ser más las líneas complementarias a los servicios financieros que puedan

dar. No creo que... digamos convertir una banca, que vende servicios financieros, en un vendedor de seguros, no es tan fácil volverlo un prestador de seguros. Pero creo que, la comunión de los seguros relacionados con préstamos, relacionados con servicios... y ese en ida y vuelta.

Del lado del seguro, lo que tiene nuestro modelo es que... si del lado del seguro vos tenes que indemnizar un vehículo, vos a esa persona le estás dando el dinero, pero... a veces, hay un valor que, no es lo mismo cuando tenes un auto de 3 o 4 años de uso... no es lo mismo, tu auto, de 3 o 4 años de uso, que con ese mismo dinero ir a comprarte un auto igual, de 3 o 4 años de uso, pero que lo usó un tercero, que no sabes cómo lo usó. Ahora si a ese cliente, por ejemplo, le podés ofrecer la posibilidad de acceder a un financiamiento que le permite comprarse uno nuevo, por lo menos le están poniendo sobre la mesa una posibilidad que a lo mejor no la evaluó, o que la tiene que ir a buscar o pensar... entonces, eso es un producto mucho más integral, que es un producto de seguro en el momento de la prestación, y otro financiero.

O sea, hay mucho más potencial. Y eso, ¿quién lo puede ofrecer? En cualquier lado. Un productor que tenga la posibilidad de hacer las dos cosas, sí. Pero un banco si tuviera esta visión y participara más en el momento de la gestión del siniestro, aunque sea que esté en conocimiento, podría armar esta línea. Hoy están muy independizados. Por eso creo que la comunión banca-seguros tiene muchos efectos.

Es lo mismo, lo que es más natural y lógico, que tomes un financiamiento o algún servicio relacionado con su actividad, es mucho más seguro es decirle: "che, tenes que protegerte de tales riesgos". Si buscas financiamiento para comprarte una máquina, o una hipoteca... por eso, todos estos seguros relacionados con los préstamos, sobre todo, son los que más desarrollo van a tener.

11. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el GSS que entiende que serán explotadas o potenciadas a partir de la incursión al mercado bancario?

Respuesta: Recién di un ejemplo claro. Es... la posibilidad de poder ofrecer el combo completo, o mucho más completo, lo potencia y creo que estamos en condiciones de hacerlo. Y acá es clave nuestro productor.

Nosotros somos, lo que decimos siempre, muy fuerte en el interior del interior, en pequeñas poblaciones donde el productor asesor tiene un rol importante. Es una persona generalmente reconocida en su población, que la gente le confía, y le confía más allá del seguro. La persona va y habitualmente le cuenta todos sus problemas y hoy el productor hay algunas cosas que no se las puede resolver porque no tiene esa plataforma. Dándole la plataforma para poder otras cosas más del mercado financiero, va a poder resolverle más y lo pone en un plano de igualdad.

Hoy, ese cliente al cual le da, es un cliente que, si toma financiamiento con un banco para comprar un auto, el productor pierde el seguro. El cliente va y le pide disculpas al productor por no poder hacer el seguro. Ese cliente que hoy va y le dice que quiere cambiar el auto, el productor podría decirle: “¿que necesitas? Yo te puedo ofrecer una línea de financiamiento “.

Y para nosotros es... son seguros, visto desde el lado de la empresa, que a lo mejor antes se volverían a hacer con nosotros, y no lo perderíamos. Pero bueno, ahí vamos a incorporar el financiamiento, pero a su vez también le va a estar ofreciéndole otras cosas, no solo el financiamiento: “te voy a hacer cliente del banco, te voy a dar un paquete, una tarjeta” y si lo convierte en su banco principal, yo como banco estaré obteniendo el beneficio de haber incorporado a alguien... como banca principal, entonces cierra... creo que es una propuesta mucho más completa basada en que la gente confía más en su asesor personal, en un productor que en una institución... por eso los bancos también están cambiando y están buscando un modelo más... de mayor cercanía. Porque la gente... nadie elige ir al banco. Va porque tiene que ir.

En general, en el modelo nuestro, el productor de seguros no solo lo eligen para contratar un seguro. Van y toman un café, independientemente de los seguros. La cercanía es clave...

12. ¿Qué aspectos estima que el GSS debe corregir, modificar o bien desarrollar para captar las sinergias asociadas al vínculo banca-seguros?

Respuesta: creo que el desafío es... bueno, entender esto que la sinergia comercial es enorme, pero a su vez entender que son negocios independientes, con sus especificidades, con sus organismos de control, y que... para ser posibles ambas no bastan con solo ofrecer o vender... es entender el concepto de que, la banca-seguros no es para solo dar préstamos. Por su puesto, para los bancos, por supuesto es su principal...es el diferencial de tasas. Pero necesita captar fondos para prestar. Entonces, en ese rol importante del productor debe asumir que no solo son los que pueden conseguir préstamos, sino que también que puede conseguir fondos.

Yo creo que... lo que decía antes... va a llevar o va a ir empujando esta mayor profesionalización que se ve, o por lo menos veo yo en el futuro, respecto al rol del productor asesor de seguros. Es alguien que tenga que asesor. Ya el seguro de auto es obligatorio y demás... pero no se asesora ya en el seguro de autos. Se le recomienda contratar una cobertura, de última. El asesoramiento respecto a qué, por qué... esto va a ir empujando hacia eso, porque si no simplemente lo que se va a asumir el rol de: “yo te puede conseguir un préstamo”, pero también no es cualquier préstamo. La empresa no se lo puede dar a cualquiera, tiene que tener un análisis crediticio y demás... va a ser un

banco como cualquier otro tratando de poner nuestros valores de cercanía, “a mis clientes los entiendo qué necesitan y trato de darle lo que necesitan”, y no le doy el préstamo que... tengo 3 préstamos y es así o así, no. Es tratar de entender qué necesitan, es tratar de entender con qué se sienten cómodos y es atenderlo en ese sentido y... con la calidez de un productor, que lo atiende en el horario que quiere, donde quiere, en su casa, o en la casa del productor, incluso un sábado o un domingo si tiene algún problema... los productores son 24 horas.

Y creo que eso lo vamos a tener que tener para captarlos bien. Si no, al principio va a parecer que captamos, pero no va a ser algo sostenible en el tiempo

Es entender eso y también entender que son cuestiones que después tienen evaluaciones distintas. No porque es cliente en seguro yo ya le voy a dar un préstamo. Si no es alguien calificado para obtener un préstamo, no lo va a tener. Y también, ahí está el tema. ¿Por qué? Porque requiere de esta madurez, esta evolución hacia el profesionalismo y entender que vos tenes que saber qué cliente son de seguros, qué clientes son de bancos... porque los puedo financiar, pero a lo mejor no los puedo asegurar. Y cuáles son clientes integrales... esto es un delicado desafío total. Esa es la manera realmente de captar al máximo las sinergias porque es... solo venderle al que le vendo seguros, no, porque a veces va a ser insostenible. Hay gente que le puedo dar seguros, pero no le puedo dar financiamiento, por lo menos en ese momento. Y hay otros a los cuales le puedo dar financiamiento, pero no seguros, porque generan flujo, yo sé que me va a pagar el préstamo, pero cuando voy a ver cómo operan desde el punto de vista del riesgo... estamos hablando ya de que no tiene ninguna medida contra incendios, y tiene un montón de riesgos asumidos. Y el análisis financiero te da que tiene una capacidad de pago sin problemas.

Pero también va a estar esto... yo creo que se va a incorporar -no conozco de la parte financiera, realmente el análisis hasta donde va- pero a lo mejor tienen un flujo que sería importante a esa gente incorporarle el seguro. “Si tenes seguro, está bárbaro”. Porque independientemente de que haya mucho o no en riesgo... si no yo me monto sobre tu patrimonio, pero si está sin seguro, puede... sobre todo en las pymes...

Por eso te digo que, si vos me preguntas “¿Cuál es el desafío? ¿Qué es lo que hay que cambiar?” yo creo que es esto, es entender esto. Que hay clientes para las dos cosas y clientes que no. Ya hemos tenido experiencia hace muchos años con el tema de agro, y la queja era que perdíamos clientes porque no financiábamos. Eran infinanciables.

13. ¿Qué rol estima que tendrá el PAS en esta nueva línea de negocio del GSS?

Respuesta: esto ya lo comenté antes, así que pasemos a la siguiente.

14. ¿Cuál considera que fueron las principales enseñanzas que dejaron las dos experiencias anteriores que tuvo el GSS? (Aclaración: se hace referencia, por un lado, al acuerdo comercial con el Nuevo Banco Santa Fe y, por el otro, al intento de lanzar una entidad financiera “desde cero”).

Respuesta: Creo que con el acuerdo comercial que existía (y que existe en mucha menor medida) con el Banco de Santa Fe es... es entender lo que realmente es o puede ser un canal de venta muy grande. Y como en este caso que se convirtieron en vendedores de seguros... porque ya no solo le daban seguros a sus clientes que tenían algo, o lo que digo yo... los seguros que muchas veces son el saldo deudor, el del auto o de la casa cuando te doy un préstamo son de protección para el banco. Porque si yo te presto por el auto y te pasa algo, por más que tenga una prenda no hay bien... lo mismo con una casa. Entonces, ellos evolucionaron y se convirtieron en vendedores de seguros. Vendían seguros como una actividad, explotando su base o teniendo sus situaciones... bien no sé cómo lo hacían en verdad, pero como alguien focalizado y dándole prioridad y entendiéndolo, tenía un potencial de venta enorme... enorme. Yo creo que eso ha sido... nos ha servido para ver que existe... que se puede desde ahí. Y nosotros hemos trasladado esas experiencias y esas cuestiones a tratar de lograr lo mismo de otros bancos. Más allá después de que la relación si es mejor o peor y todo, es... podés vender seguros más allá de... simplemente hacer los seguros que son de cajón, que vienen con lo que vos le estas dando.

Podés intentar conocer un poco más a tu cliente y podés ofrecerles otros seguros también, ofrecerles otros servicios, con coberturas a medida, como pueden ser los seguros de salud, no sé... darles a los clientes ABC1 y decirles: “mirá, yo sé que vos tenes las mejores obras sociales, pero si querés mejorar, si querés tener, o te doy un código rojo” ... son esas pequeñas coberturas que los bancos han entendido que a sus clientes podían darles un plus y pedir coberturas a medida o pequeñas, accidentes personales, un montón... o sea, coberturas a veces muy pequeñas, pero los bancos han entendido, aprovechando la información que tienen... yo creo que esa es la principal enseñanza.

Y respecto a la constitución de la entidad financiera desde cero... yo creo que el hecho de intentarla desde cero tiene que ver con... con lo que siempre hizo la empresa. La empresa nunca compró, siempre hizo desde cero. Y hacerla desde cero yo creo que talvez nos hizo... pretender hacerla desde cero, nos hizo, como siempre, explorarla, tener que realmente que averiguar, preguntar todo, porque el hecho de... cuando vos compras algo, en general... lo compras, ves el resultado, ves si tiene o no sentido y después estando adentro vas viendo cómo se hace, cómo se aprende... aprendes, ya con algo... en esto caso, talvez fuimos a un nivel de consulta, porque tuvimos que preguntar todo. Es

lo que tomo como la parte más positiva de todo esto, es todo lo que a vos te hace aprender, ver y conocer, que a veces cuando compras una operación andando, lo haces después o podés no saberlo nunca. Tienes que preguntarlo todo: cómo se hace, qué permisos tenes que tener, y que hay y quién lo hace y cuál es el proceso. O sea, llegas a un nivel que en el otro caso no lo preguntas.

Pero también tiene como... experiencia para el otro lado, es que un proceso de apertura de algunas actividades, muy técnicas, muy calificadas, como abrir un banco como es nuestro caso desde cero, te puede llevar un tiempo enorme, por lo menos en nuestro país. Existen muchas instancias, más allá de la vocación política o no, existen muchas instancias, muchos tiempos y que, al final, no es fácil, desde cero, armar una organización, como es el caso nuestro dónde nadie tenía la idoneidad suficiente como para hacerlo.

Esos son creo los puntos principales que nos han quedado de estas -llamémosle- dos experiencias.

15. ¿Cuáles considera que son los aciertos y ventajas dichas estrategias? ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que condujeron a desistir de ellas?

Respuesta: Con respecto a lo que había sido el convenio del banco Santa Fe, no es que se desistió, sino que se redujo mucho porque el banco... tuvo más que ver con ellos que con nosotros... ellos decidieron -un poco lo que comentamos- lo que han hecho muchos bancos, es... en un momento entendieron que para ellos era... más negocio, o pretendieron quedarse con una mayor parte de lo que entendían era un negocio de seguro y decidieron constituir sus propias empresas de seguros... pero bueno, creo que hoy en la práctica -no lo puedo garantizar- entienden que eso sirve para hacer los seguros que decíamos... micro seguros o seguros que no requieren una alta carga... no las han convertido en grupos de banca-seguros. No considero yo que sean grupos de banca-seguros. Son unos bancos que tienen una herramienta, que es una compañía de seguros, para algunos clientes cautivos o algunas actividades cautivas.

No son... no tienen la capacidad técnica para tomar seguros digamos... ya de un mayor nivel de exigencia técnica, tanto en la suscripción como en la prestación o en la gestión del siniestro. O sea, eso nos hizo que cambiara y hoy, para ese tipo de seguros tenemos un convenio... y para lo demás, ha bajado, en ese sentido. Por otro lado, a nosotros nos ha dado la libertad de poder también avanzar hacia nuestro concepto de banca-seguros, propio, sin estar limitado. Antes era como que... estabas más casados. Cualquier cuestión que nosotros hubiéramos intentado hacer, nos hubiesen intentado tal vez ofrecer hacerlo con ellos y todo.

Y respecto a por qué desistimos de la decisión de hacerlo desde cero, tiene que ver con la contra de que nos iba a llevar mucho más tiempo y el costo de aprendizaje, con la experiencia de haberlo tenido en la prepaga también, donde creíamos que había una sinergia alta (que en realidad no era tal). Te lleva mucho tiempo aprenderlo cuando algo es desde cero.

Consideramos que era mucho más razonable y menos costoso, y sabiendo que la vocación y la decisión política era de autorizarlo... hemos considerado y hoy lo estamos viendo, que era mucho más razonable comprar un banco, que tenga una licencia. Y después buscar cuál banco como para nosotros. Para nosotros el banco que más hacía sentido era un banco que tenga la operación mínima posible, con la menor estructura posible, con sucursales y sistema y todo, que te permita armar tu proyecto de banco como si fuera desde cero, pero con una operación. Con una estructura donde vos podés ir aprendiendo, donde hay gente con idoneidad. Yo quiero hacer un banco de la gente, quiero un banco digital, un banco donde tenga 6000 representantes por el país... es ir al modelo nuestro, un banco donde si viene alguien se lo atiende, que asista, que entienda a las otras personas. Por eso ha sido esa la decisión, apurar el ritmo y no tener que aprender desde cero, porque si no se nos iba... nos podía resultar muy costoso.

16. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. Teniendo en cuenta los condicionantes del entorno y las características internas del GSS ¿Cuál o cuáles de las estrategias de bancassurance considera la más apropiada? ¿Considera alguna otra alternativa no mencionada como viable?

Respuesta: bueno... yo creo que todos son posibles y todos pueden tener... casos de éxitos y casos de fracasos, tanto como simples acuerdos comerciales como nosotros hemos tenido y tenemos con varios... alianzas estratégicas... o creación de empresas común. Hoy Sancor tiene acuerdos comerciales para distribución prácticamente con la mayoría de los bancos, o los más grandes. Como te decía, los acuerdos comerciales son... es compartir un negocio, una posibilidad, pero no evoluciona... donde tal vez una alianza estratégica podría ser el mecanismo... no hay una evolución natural hacia compartir clientes, hacia compartir... en estos casos es, el cliente es de un lado o del otro. O es un cliente mío que vos le vendes seguros, o que le vendo tus seguros y vos me

resarcís por eso... o también podría evolucionar un poquito más creo... bueno, yo también a mis clientes les doy préstamos, les doy servicios financieros, que se los prestas vos, pero son mis clientes.

Una alianza estratégica podría ser un mecanismo. También tiene que ver con el *feeling*, con lo que hay por detrás, con quien lo hago o con quien no lo hago. Que eso también puede ser una alianza simplemente conservando las empresas y trabajando en común, o por qué no ya evolucionar un poco más en lo formal y tener una empresa en común que explote todo. Yo creo que todos esos modelos son posibles.

Bueno... ¿Por qué Sancor va por la conformación de un grupo financiero? Justamente creo que por la forma de ser nuestra, con una red muy grande que para nosotros es muy importante, no es fácil poder congeniar ese segmento de 6000 productores nuestros con otra institución por más cómodos que nos sintamos a nivel directivo. Para nosotros el esquema que más nos ha resultado en distintos proyectos es... trabajar con nosotros mismos. Por eso es que forma parte de los desafíos futuros. Es “no todo lo tenemos que hacer nosotros, no todo a lo mejor lo tenemos que financiar nosotros”. Hoy todavía lo podemos hacer. Pero el día de mañana, por ahí por las escalas... Cada vez que a futuro dimensiones un negocio, vos lo dimensionás a partir de lo que tenés. Entonces, si le logro vender un servicio de lo que sea al 5% de mis clientes, ya te pone en una escala de una empresa mediana y que requiere un capital... no es que voy a arrancar vendiendo en Sunchales. No. ya te pone en una escala, que tiene una demanda de servicios, de infraestructura y de capitales que... ya la base es muy grande.

Igual creo que todas son posibles como dice en la bibliografía, y tienen para distintos estados. Pareciera que una evolución entre dos, es un acuerdo comercial, que evoluciona en una alianza estratégica y que terminan con una empresa en común. Podrían ser hasta evoluciones, que parecerían naturales. Y la otra es, lo que ha decidido el grupo hacer, que es todo propio. Pero que esto que sea propia no significa que, como aseguradora, no mantengas los convenios con los demás. Esto no es “vendo solo lo mío, y con los demás me lo pierdo”. La empresa tiene que vender a través de todos los vendedores posibles, a través de todas las plataformas y todos los canales habidos y por haber. Después se distribuirán más de acuerdo a lo que uno propiamente incentive y a lo que el mercado quiera. El ideal para nosotros es que todos los bancos del país tengan el producto Sancor ahí, y ojalá sea el principal vendido. Y en el canal del banco Sancor sea casi en exclusividad... sería el ideal.

Ahora sí sabemos también que el elemento de tener un banco... para los otros bancos Sancor va a ser un competidor también y bueno... habrá bancos que entenderán que es un competidor, y que se puede aceptar la competencia y tener convenio, que necesitan a Sancor porque por ahí sus clientes lo quieren, o por lo que fuera. Cuando estemos en

carrera... hoy, es algo que es público y ningún banco se ha bajado agarrándose de ese motivo. De hecho, hemos incorporado nuevos bancos, nuevas relaciones y acuerdos comerciales. Obviamente, saben que estamos arrancando y a lo mejor no nos consideran un cliente... o bueno, a lo mejor también pueden estar viendo “hoy lo dejo acá, si mañana son importantes, bueno... a lo mejor busco una alianza estratégica”.

Pero bueno, para hacer una alianza estratégica, en general... cuando no te conoces... siempre partís de un acuerdo comercial, y vas evolucionando. Yo tampoco descarto que nosotros podamos evolucionar a eso. El tema es... vamos de nuevo, es por tema de escala. A lo mejor para Argentina no... pero si te puede convenir algún socio que te pueda dar escala para Latinoamérica.

Yo creo que nuestra regionalización, cuando volvamos... seguirá siendo en Latinoamérica. Yo creo que, por más voluntad, no vayamos a poner en Europa, Asia o África, una empresa. Pero sí, entiendo que lo podemos llegar a necesitar y bueno... eso sería una alianza estratégica y bueno... cada uno tendrá más potencia en un lugar o en otro. En algunos lugares nos estamos haciendo nuestro lugar y bueno... si viene alguien y te potencia... mejor. Ejemplo de eso es la asociación con Sicoob. Pero también con la banca-seguros existen bancos que tienen presencia en toda Latinoamérica... y que tienen seguros... que te ofrece toda Latinoamérica a cambio de trabajar en la Argentina más. Nunca se sabe cómo puede ser... pero para llegar a ese punto ambos tienen que reconocerse que los dos tenemos cosas importantes para compartir. Si no, no. No es posible.

17. ¿Cuáles a su criterio los factores claves de éxito en la implementación de la/s estrategias de bancassurance al GSS?

Respuesta: la clave es la oferta que hagamos de producto. Tenemos que hacer algo diferencial, que la gente lo elija... para que te elija, primero tiene que tener un gancho. O sea, que te lo elija por algo... y después... digamos, yo creo que está ahí... en la oferta. El factor clave es... “el” factor clave es la oferta que vos hagas, el producto que tengas para ofrecer, con la combinación de banca-seguros, que entre por un lugar u otro, pero tiene que ser... la experiencia que tenga el cliente el diferencial.

Después si, otros factores... no perder los valores... tenemos que llevar a la banca los valores que nosotros tenemos en nuestra actividad. Creemos que es posible. Los valores que tenemos no son exclusivos del seguro. Son valores personales, valores organizacionales que no importa la actividad que hagas, son practicables. La intención es esa. Es tener esto de la cercanía, de un asesor, de una persona que puedas verlo, tocarlos y que está para determinados momentos. Y eso no quiere decir que rechace la tecnología. Quien quiera tomar un préstamo, o un seguro -llamémosle- “enlatado” que lo

haga, pero aquel que requiera... “no, mirá, yo quiero ir a conversar porque tengo... sé lo que quiero, pero no sé qué es lo mejor”, quizás elija tu asesor, y no elija un chat. Va a elegir una persona. Creemos que eso todavía tiene mucho valor. Y nuestras personas que estén preparados para entender lo que necesita esa persona y ofrecerle todo, todo lo que se le pueda ofrecer.

Creo que eso son los factores... pero el clave es el producto que logremos redondear de banca-seguros y lo otro, obviamente, es no fallar en la prestación del servicio, en que una vez que arrancamos sea evolutivo, no poner algo y quedarnos... asegurarnos de no cambiar la empresa por lo nuevo que tengamos, sino a lo nuevo darle todo lo que ya tenemos.

También es importante saber identificar cuándo un cliente es integral y cuándo es un cliente banco, o un cliente para el seguro. Ese es un factor clave, porque si no lo sabemos hacer... el nivel de capacitación de productores y de nosotros mismos...

Por primera vez, la empresa tiene un proyecto que no lo administra. Es un proyecto que va a ser dueño. Que es el desafío. Como grupo, tenemos que evolucionar y aprender a ser dueño, de un negocio que lo maneja un gerente general, que es el que sabe, que tiene la estructura que él mejor considera que tiene que tener, pero que tiene objetivos claros que tiene que cumplir... y nosotros tenemos que ser claros en el control, si se cumple o no se cumple... y que es un poco el modelo a menor escala que se quiere implementar en los demás países y en los demás emprendimientos. Antes era todos hacemos todo... no. Vos tenes que pagar cada una de las cosas que haces. “¿Vos querés cambio de sistema? De acuerdo, te lo vas a contratar vos, pero te lo vas a pagar vos”.

Creo que los factores son estos... lo clave es el producto. Después, bueno... ser capaz de prestarlo, de tener un producto evolutivo, una capacidad de identificar bien los clientes, y saber quién es cliente de banca, y quién es cliente de seguro, y quién es cliente de banca-seguros.

Anexo V: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina

Entrevista en profundidad realizada a Martín Medina (Coordinador Jefe de BBVA Broker).

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?

Respuesta: Bueno, lo que es bancaseguros hoy, claramente la punta de los bancos que están operando el tema de seguros, todo el tema de las plataformas digitales y la llegada a los clientes a través de productos digitales es el principal desafío. Si bien todo el mercado asegurador en Argentina tiene un déficit en todo lo que es el mundo digital, los bancos hoy están apuntando muy fuertemente a poder llegar a los clientes masivos en forma digital. Hoy, con solo mirar una página web de los principales bancos de la Argentina, te das cuenta que la primera oferta que te sale de muchos bancos es la de contratar tu seguro

Nosotros desde el BBVA, se está haciendo unos primeros avances para que el cliente pueda contratar directamente desde la web algún tipo de seguro. Esto es muy incipiente, pero se está empezando a desarrollar esa idea y me parece que es la principal a desarrollar de acá en adelante.

2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?

Respuesta: A ver... el entorno actual es... el entorno de Argentina país, tiene sus complicaciones por nuestros momentos económicos que son muy... muy dispares. Y a veces no... bueno, quizás la gente por ahí no está pensando bastante en contratar un seguro cuando tiene otras prioridades. Pero ya sabemos que todo lo que es seguro es siempre anticíclico digamos, y en las crisis económicas la gente a veces se asegura más. Pero... me parece que el mayor tema es cómo captas eh... cómo captas la atención del cliente. Hoy me parece que el mayor desafío de este entorno es cómo captar la atención del cliente para que el cliente te contrate la mayor cantidad de seguros posibles.

Y fundamentalmente es un tiempo donde el asesoramiento tiene que ser de calidad. Los bancos... el mayor problema que han tenido al momento de asesorar es que tal vez no han focalizado en la calidad en la venta, y bueno... y eso también hace que los clientes rompen mucho eh... los productos o den de baja productos que talvez ni sabían que tenían. Entonces me parece que hoy el entorno eh... te lleva a que tenes que captar el cliente, captarlo bien y asesorarlo bien eh... porque en función de eso va a continuar el

cliente el mayor tiempo posible en tu compañía, digamos... ¿no? Un poco, me parece que por ahí pasa la oportunidad más importante que hay...

3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?

Respuesta: Regulatorio no, porque ya está... ya está aprobado digamos, ya todo lo que son las cámaras de seguros... han planteado en su momento todas las complicaciones que se le presentaban a los productores tradicionales eh... cuando los bancos se metieron en el mundo de los seguros eh... me parece que hoy ya está bastante... bastante... trabajado el tema porque los Agentes Institorios... en definitiva el banco es Agente Institorio de compañías eh... ya le han exigido muchísimas más cosas que antes no se le exigían, desde la capacitación, desde la fabricación ante la super, así que en el marco regulatorio no se ven amenazas.

Em... ahora estoy pensando en los últimos grandes temas que fue el tema de saldo deudor, y que ya también está... que ya se ha resuelto. Así que en ese sentido no.

Sí la amenaza es... es lo económico. Eh... si hay retracción económica, va a haber menos crecimiento en lo que es la contratación de seguros. Pero siempre hay oportunidades. Ahora acaba de salir el... el decreto que... para potenciar la venta de seguros individuales, porque se van a poder deducir de ganancias y eso es una oportunidad muy, muy fuerte, porque la gente va a poder deducir mucha más plata de lo que podía deducir. Y los seguros de vida individuales y los seguros colectivos de empresas pasan a ser eh... productos que los clientes van a poder... van a ser más... más tentadores para la contratación.

4. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. ¿Cuál considera que es el/los más utilizado/s en nuestro país? ¿Por qué considera que sucede eso?

Respuesta: creo que lo que más se utiliza en bancaseguros es... que más resultado ha dado... que uno mira y dice: "¿Cuáles son los bancos que más seguros colocan?" Eh... tenes el caso del Galicia... que son compañía y banco. BBVA es compañía y banco. HSBC es una compañía y bueno... después por el tema de la venta de las compañías se desdibujó un poquito la figura de la bancaseguros, que fue... fue fuerte.

Santander se une a Zúrich y arma una alianza estratégica, que me parece el modelo más... más diferente del resto que te nombré. Pero hoy, siendo compañía eh... siendo banco y todo lo que se puede tener a través de un broker, porque de hecho el banco francés tiene su propio broker... con alianzas con productores zonales estratégicos, para lo cual hoy... no es imposible que vos tengas en tu oferta todas las posibilidades y bocas posibles de comercialización. Podés comercializar como Agente Institorio, comercializar como bancaseguros, comercializas a través de broker los productos que no... que no fabricás... y, también intermediás a través de productores regionales en la operatoria, lo cual ese me parece que es el modelo más amplio.

Tanto banco Galicia está desarrollando... como banco francés... me parece que esa es la línea donde más oportunidades se generan. Obviamente, hay que desarrollarlo, porque el mercado hoy no está... los productores ven al banco como enemigos, ¿no? como grandes monstruos que se van a comer la cartera de clientes y en la práctica no sucede porque el productor asesor de seguros sigue siendo fuerte, especialmente en el interior y en las zonas donde está más alejado.

Pero hoy me parece que el modelo... el mejor modelo es el que pueda desarrollar todos los canales posibles. Vos tenes productos que fabricas, sos Agente Institorio, sos un broker, y también trabajas con productores. Eh... de hecho, en definitiva, es el cliente el que define la estrategia o el canal por el cual quiere comprar o contratar un seguro. Y vos como banco podés darle todas esas opciones, me parece que es la mejor manera.

Bloque 2: Matriz de Evaluación de modelos de banca- seguros

Criterio \ Tipo de acuerdo	a) Acuerdos comerciales	b) Alianzas Estratégicas	c) Joint- Ventures	d) I. Grupo Financiero mediante creación de empresa "desde cero"	d) II. Grupo Financiero mediante compra de empresa en marcha
1. Eficiencia en el desarrollo de productos.	3	3	3	3	2
2. Capacidad para implementar la "ventanilla única"	2	2	2	2	2
3. Correcta distribución de costos y beneficios	3	3	3	4	3
4. Orientación al Cliente	3	3	3	4	3
5. Sinergias de costos y de ingresos.	3	3	3	3	3
6. Minimizar los conflictos entre canales	1	2	2	4	2
7. Maximización del ROE	3	3	4	4	3
8. Reducción de la volatilidad del ROE	1	1	3	4	4
9. Reducción de las necesidades de capital	5	5	3	2	4

Anexo VI: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina

Entrevista en profundidad realizada a Laurantaro Berdat (Analista Comercial – Nación Seguros).

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?

Respuesta: bueno... nuestro mayor canal de venta es el Banco Nación, ya que la estrategia que utilizamos es que todo préstamo que otorgue el banco, tiene que salir con un seguro. Hay créditos hipotecarios que tienen que ir si o si con un seguro de combinado familiar ya que el acreedor hipotecario sería el banco y... digamos... en caso de incendio, asegurarte... la cobertura es la suma asegurada, ¿no?

En otros años se otorgaba generalmente solo la cobertura de incendio y ahora es obligatorio la cobertura de combinado familiar que es algo más completo, ya que lo que se busca también es cuidar el patrimonio del cliente. Eso es en el caso por ejemplo de los préstamos individuales...

Lo que es en empresas, por ahí se destaca mucho el préstamo de lo que es compra de maquinaria, compra de acoplados, camiones, eh... este era el principal canal de venta de Nación Seguros. Ahora, por un tema de la actualidad, de cómo está la economía del país, todo tipo de préstamos se cortaron, hará ya aproximadamente un año. Y lo que está buscando Nación Seguros es profundizar digamos... el tema de que cada cliente que ya tenga digamos un tipo de póliza de Nación Seguros, eh... agrandar su cartera de seguros, ¿no? Entonces... esa es la estrategia que hoy en día se está buscando, más que nada por el tema de cómo está la economía del país hoy en día.

2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?

Respuesta: la oportunidad es... creo, te vuelvo a repetir... creo que el tema económico del país puede ser una de las oportunidades para tener un contacto más directo con los clientes y empezar a abrir un poco más las carteras de las pólizas ya que antes por ahí... al tener tanto volumen de trabajo con el tema de los créditos y todo, uno por ahí no podía valorar el cliente, que hoy en día es lo más importante que una empresa puede tener. Entonces... profundizar, digamos, más la atención al cliente en todo sentido, a la hora del siniestro y a la hora de la venta.

Eso fue creo una de las oportunidades o estrategia que planteó Nación Seguros.

3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?

Respuesta: y... la amenaza es que... nosotros dependemos y somos una empresa del Banco Nación, ¿no? Una de las amenazas más grandes es que el día de mañana el Banco Nación, digamos... no quiera trabajar más con Nación Seguros.

Económicamente, el tema de los préstamos es una gran amenaza para nosotros, ya que es difícil trabajar en este contexto económico con el banco. Ellos tienen su trabajo ya, su plataforma, tienen digamos muchas demandas... y sumado a eso, le exigen la venta de los seguros. Entonces por ahí el trabajo es medio difícil...

4. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. ¿Cuál considera que es el/los más utilizado/s en nuestro país? ¿Por qué considera que sucede eso?

Respuesta: por ahí digamos... lo que veo es que los grupos financieros fueron creados en un... los grupos del Banco Nación en este caso que es lo que yo conozco por lo menos... fueron creados en un momento por el contexto económico o social que se hayan implementado. Por ejemplo, Nación Seguros se formó ya que... lo primero que apuntaba era a los seguros de vida, ¿no? "Todos los préstamos salían con seguros de vida, bueno... entonces se creó primero Nación Seguros Vida". Después se empezó a abrir los ramos patrimoniales y... por ahí hoy en día eh... como te digo, hay pólizas que son obligatorias que las hagan los chicos del banco, pero hay otras pólizas que tienen que tratar de vender al cliente y... por ahí eso es lo más difícil.

En un momento, el Banco Nación tenía acuerdos (te estoy hablando de hace más de 20 años, ¿no?), y trabajaba creo con el Grupo Sancor Seguros. Creo que todas las pólizas de seguros de vida las tenían con ellos. Hasta que bueno, dijeron un día "todos estos ingresos que están yendo para Sancor, lo podríamos ganar nosotros si tenemos nuestra propia aseguradora", y bueno, así formaron Nación Seguros.

La idea era que quede todo el círculo armado, claramente... porque Nación también tienen el grupo Nación Leasing, Nación Reaseguro, Nación Fideicomiso, digamos... como para captar más las sinergias entre los distintos negocios. Entonces digamos... vos por ejemplo vas a Nación Leasing, después vas a sacar el préstamo al banco y después

tenés que tener el seguro en Nación Seguros. ¿Me explico? Así que... hoy en día una de las estrategias de venta que está utilizando el Nación es... como te decía yo... es la plataforma comercial que serían los chicos del banco, con el tema de incentivos y comisiones y premios mensuales para los empleados del banco.

Bloque 2: Matriz de Evaluación de modelos de banca- seguros

Criterio \ Tipo de acuerdo	a) Acuerdos comerciales	b) Alianzas Estratégicas	c) Joint- Ventures	d) I. Grupo Financiero mediante creación de empresa "desde cero"	d) II. Grupo Financiero mediante compra de empresa en marcha
1. Eficiencia en el desarrollo de productos.	3	3	4	4	4
2. Capacidad para implementar la "ventanilla única"	3	2	3	3	3
3. Correcta distribución de costos y beneficios	2	2	2	3	4
4. Orientación al Cliente	3	3	3	3	4
5. Sinergias de costos y de ingresos.	2	2	3	4	5
6. Minimizar los conflictos entre canales	2	3	2	3	5
7. Maximización del ROE	3	3	3	3	4
8. Reducción de la volatilidad del ROE	3	3	3	2	4
9. Reducción de las necesidades de capital	5	5	3	2	2

Anexo VII: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina

Entrevista en profundidad realizada a Sebastian Pujato (Ex Gerente General Galicia Seguros – Actual Director General del Banco del Sol).

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?

Respuesta: A nivel mundial, bancaseguros... por lo menos yo, en mi vida profesional, empecé a escuchar por primera vez, viniendo de Francia... Te estoy hablando década del '90, quizás... donde había empezado a proliferar el desarrollo de seguros a través de los bancos como canal... por lo menos para mí, desde Francia para el mundo. Ahí fue la primera vez que yo, estando dentro de banco Galicia, empezamos a investigar un poquito de qué se trataba, y empezar a pensar en esa época cómo tratar de canalizar seguros a los clientes del Grupo Galicia... eh, en una primera instancia haciendo acuerdos con compañías aseguradoras, actuando entonces como broker, para finalmente constituir una compañía de seguros chiquita, pero cautiva de los clientes del Grupo Galicia y así canalizar.

A nivel tendencia, te diría que, para mí, es una tendencia que se consolidó y se estabilizó, en el sentido que hoy, prácticamente, los principales países del mundo han ido en la dirección en que los bancos sean un canal, sin ninguna duda, para colocar seguros. Y una segunda derivada de eso, es la constitución de compañías de seguros por parte de los grupos financieros, buscando integrarse verticalmente en ese sentido.

Acá, en la Argentina, la tendencia de bancaseguros siempre estuvo un poco sujeto a, por un lado, la regulación y, por otro lado, a los vaivenes de la macro... que a veces hacen más o menos económico para que los bancos se dedican a negocios que no son esencialmente el negocio central del banco.

Entonces, cuando están ávidos de buscar... incrementar ingresos, sobre su cartera de clientes, perdiendo un poco de foco captar depósitos y prestar, entonces ahí es cuando más fuerza le han puesto a incursionar activamente en el negocio de seguros.

De lo que yo conozco, es... cada vez más fue creciendo, y esto es algo que siguió la tendencia hasta... yo te diría hasta el gobierno pasado... de bancos teniendo sus propias compañías de seguros... con distintas modalidades, ¿no? También recuerdo en su momento, el Grupo Santander, teniendo su propia compañía de seguros y después... en teoría se la vendió, o hizo una asociación, en realidad, con Zúrich, para que... sea Zúrich quien sea el responsable del desarrollo del negocio de seguros dentro de la cartera de

clientes del banco. Pero... por lo menos, de que yo recuerde, debe ser de los pocos casos, de los bancos grandes al menos, como una estrategia de esa naturaleza.

El resto de los bancos, casi todos –de los principales hablo– fueron en camino a tener su propia aseguradora y quedarse, en principio, con el 100% de la rentabilidad del conjunto de... de la rentabilidad de los negocios de seguros colocados a través de la red de sucursales de los bancos, sobre los clientes de los bancos.

Como tendencia, creo que es una tendencia que se fue incrementando durante... por lo menos, el gobierno kirchnerista sin duda... hasta que empezaron ciertas regulaciones que... en particular, una regulación que terminó de imponer Federico Sturzenegger cuando fue presidente del Banco Central, fue la eliminación o la prohibición para que los bancos cobren un seguro de vida sobre saldo deudor, que ese, históricamente, había sido uno de los grandes pilares sobre los cuales los bancos sustentaban la rentabilidad del negocio del seguro. Era algo absolutamente masivo, para todos aquellos bancos con una fuerte impronta de clientes individuos... era muy masivo, se colocaba casi sobre el 100% de los préstamos otorgados... era casi una obligación... más allá de tener siempre el cliente la opción de elegir, pero al final del día el 100% lo elegía. Y fue un negocio que fue muy rentable, hasta que de la noche a la mañana desapareció.

A partir de ahí, algunas compañías de seguros de bancos que estaban en una etapa embrionaria, quizás... yo me imagino que hoy están repensando su estrategia, viendo si... sin tener esa fuente de rentabilidad que sustente la estructura de negocio que se habían imaginado, tienen la capacidad de seguir haciéndolo.

El proceso inverso... la verdad, yo no conozco, salvo la experiencia que hoy está llevando adelante el Grupo Sancor con el Banco del Sol. No conozco un proceso inverso donde una compañía aseguradora haya tenido la vocación de tener un banco para... para desarrollar ambos negocios, quizás pensando en defender el negocio de seguro, como primera instancia, y después salir a buscar nuevos negocios.

A nivel internacional, tampoco tengo tantos... o no tengo ejemplos en la cabeza que me hagan pensar que esto puede ser una tendencia...

En Brasil, el negocio de bancaseguros creció muchísimo pero siempre eh... en la dirección que comentaba recién... en bancos haciendo acuerdos o desarrollando su propia compañía de seguros, más que la inversa. En realidad, no conozco tanto ese mercado como para opinar con fundamento.

2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?

Respuesta: Mira... desde la mirada de una compañía de seguros, el poder hacer un acuerdo con un banco (claramente un banco con un base de clientes de mediano a

grande, lo que lo transforma en atractivo) ... seguramente es algo que muchas compañías de seguro miran con cariño.

La realidad práctica es que la mayoría de los bancos grandes o medianos ya tienen un acuerdo o su propia compañía de seguros, con lo cual que hay espacio para nuevos acuerdos, lo veo difícil.

3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?

Respuesta: eh... la principal amenaza es la regulación de precios que, a priori, te diría que este gobierno no es un regulador serial, en ese sentido, sino que cree mucho más en que el mercado se autorregule en el sentido que la oferta y demanda sea la que termine definiendo precios...

Sí creo que cada vez hay más transparencia en los precios de los servicios que se ofrecen... me parece que los reguladores están hoy mucho más a que los servicios que ofrecen los bancos a su cartera de clientes sean... primero, sean servicios genuinos. En el pasado, hubo mucha distorsión en este sentido. Por ahí te cobraban un servicio que ni siquiera te lo daban... y que ese precio, sea un precio de mercado.

En la medida que hoy fluye mucho más la información (pedida por el regulador y disponible en el mercado por distintas fuentes), es mucho más fácil que el mercado sea más transparente y que sea, generalmente, el precio que se cobra por un servicio un precio de mercado. Con lo cual me parece, desde ese punto de vista, amenazas regulatorias por lo menos yo no veo que exista en... algo que te pueda afectar seriamente el negocio.

Sí te podrían exigir eventualmente si el regulador dice que la industria puede estar sujeta, producto de vaivenes en la economía, a ciertos riesgos.... Eventualmente te exijan que vos tengas como asegurador o como banco, que tengas un mayor capital para hacer frente a esos riesgos. Eso te diría que, la normativa mundial, por lo menos a nivel bancario, va en esa dirección, desde hace rato... tratando de minimizar que se te pueda caer un banco y eventualmente una compañía de seguros grande, y que eso te genere un trastorno macroeconómico en el país.

Entonces los reguladores, en ese sentido, no los veo como una amenaza, sino que los veo más pensando en cómo resguardamos la fortaleza del sistema, para evitar tener algún sobresalto.

4. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos

estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. ¿Cuál considera que es el/los más utilizado/s en nuestro país? ¿Por qué considera que sucede eso?

Respuesta: Mirá... lo que más se han usado son acuerdos comerciales, como primera medida... primero, porque son sencillos de llevar adelante... eso te da pocas barreras de entrada a un competidor y, por otro lado, también te da bastante flexibilidad al momento de cambiar de proveedor. Si yo soy banco, hago un acuerdo con una compañía de seguros, y veo que el acuerdo no funciona, bueno... siempre hay mecanismos sencillos para disolver un acuerdo comercial, si está bien escrito... y buscar una alternativa viable...

Cuanto más involucrado estás involucrado estás en un acuerdo societario, más difícil es romper ese vínculo, ¿no? En la hipótesis de que yo haga una asociación con alguien... y después el resultado no es el esperado, entonces es más difícil el proceso de salida.

Creo que, por eso, siempre el punta pie inicial han sido acuerdos comerciales... en la medida que, y sobre todo desde las ópticas de los bancos, o mismo de las compañías de seguros... en la medida que ese acuerdo comercial muestra que funciona como las dos partes esperan, bueno... hay más predisposición para buscar un vínculo más profundo, estratégico, de largo plazo.

Entonces, yo... si tuviese que elegir entre cuál le veo más tendencia, te diría que a todos... pero si veo que el acuerdo comercial lo que te permite es entrar fácil, testear algo y, en función de ese test que vos haces, decidir "me quedo como estoy, o incremento mi compromiso para con el negocio".

Por el lado de las compañías de seguros, el asegurarse un canal de distribución –como hablábamos antes- con un banco que tenga una masa de clientes importante... sin duda, suma.

El mundo del seguro, por todo lo que veníamos hablando antes, es un mundo te digo que, desde la óptica de las compañías de seguros, que venía teniendo una amenaza cada vez mayor de pérdida de negocios en manos de los bancos que, a través del crédito, generan un negocio creciente de seguros hacia sus compañías de seguros.

Porque, básicamente, cuando te van a otorgar el crédito, te dicen "sí, ok, yo te doy el crédito, estas son las condiciones, pero parte de las condiciones es que estos seguros que tenes contratados en el mercado, ahora lo hagas con mi compañía de seguros".

Entonces es eso lo que ha pasado en el mercado, desde la aparición de los bancos en el negocio del seguro... entonces la jugada que hace Sancor me parece súper inteligente desde dos puntos de vista. Uno, lo podés mirar estrictamente desde lo defensivo. Es

decir, bueno... “yo voy a intentar ahora, al tener mi banco, que no venga un banco tercero a ofrecer un crédito a un cliente mío”, y contra eso, debiera tener el mismo crédito disponible en la manga para contrarrestar la oferta de un banco tercero.

O la otra, que es más agresiva, creo que es la dirección a la cual hay que ir, que es... no hay solo que defender lo que tenés adentro, sino ir a recuperar lo que eventualmente perdiste o capturar un poco más de mercado... haciendo lo mismo que han hecho los bancos: de la mano de un crédito, atraer negocios de seguros, o viceversa. A través de un negocio de seguros, colocar productos financieros... la idea es potenciar ambos negocios entre sí.

Bloque 2: Matriz de Evaluación de modelos de banca- seguros

Criterio \ Tipo de acuerdo	a) Acuerdos comerciales	b) Alianzas Estratégicas	c) Joint- Ventures	d) I. Grupo Financiero mediante creación de empresa "desde cero"	d) II. Grupo Financiero mediante compra de empresa en marcha
1. Eficiencia en el desarrollo de productos.	3	4	4	5	5
2. Capacidad para implementar la "ventanilla única"	1	2	2	4	4
3. Correcta distribución de costos y beneficios	2	2	2	4	4
4. Orientación al Cliente	3	3	3	4	4
5. Sinergias de costos y de ingresos.	3	4	4	5	5
6. Minimizar los conflictos entre canales	4	3	3	3	3
7. Maximización del ROE	5	4	4	3	3
8. Reducción de la volatilidad del ROE	5	4	4	3	3
9. Reducción de las necesidades de capital	5	5	3	1	1

Anexo VIII: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina

Entrevista en profundidad realizada a Hernán Quintana Lambois (Vicepresidente de El Surco Cia. de Seguros S.A).

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?

Respuesta: En lo que respecta a la actualidad nacional, se observa en mayor medida que el proceso de bancaseguros comienza con alianzas comerciales entre el banco y la aseguradora, revistiendo el primero, en un primer momento, el carácter de Agente Institorio en los términos del artículo 58 de la Ley 17.418.

Una vez que comprende el negocio, y dependiendo siempre de la magnitud del mismo, decide luego... la necesidad de contar con su propia aseguradora. Una vez que posee volumen suficiente de producción se justifica la adquisición y/o creación de la aseguradora para volcar su cartera en aquella. En el interín, durante ese proceso inicial de comercialización, el banco adquiere el fondeo necesario para capitalizar la nueva aseguradora y comenzar a funcionar como tal.

En este sentido, maximiza su comercialización en forma directa, sin intermediarios, a sus clientes del banco. A su vez, utiliza el desarrollo tecnológico del banco para poder llegar en forma digital a sus clientes y ofrecer todo tipo de seguros.

En lo que respecta a los tipos de productos comercializados, depende del tipo de cliente que maneje el banco. En lo sustancial, el banco y su aseguradora escapan a los grandes riesgos y se concentran en pequeños riesgos de mucho volumen, lo que augura un crecimiento sostenido y una excelente rentabilidad medida en términos de prima/emisión. Hay dos factores claves en este resultado. El primero de ellos el bajo costo comercial que la operatoria conlleva, puesto que el poder de fuego está puesto por el banco y en segundo lugar la escasa siniestralidad existente. Esta concentración de venta en productos nobles y de poco conocimiento por parte del asegurado hace que la siniestralidad sea realmente baja, obteniendo resultados técnicos positivos como consecuencia de dicha gestión.

Sin embargo, esto hace que la aseguradora sea dependiente en forma exclusiva del banco, lo que torna prácticamente nulo, más allá de sus activos, el verdadero valor de la aseguradora como activo real. En este sentido, la aseguradora siempre será dependiente de la voluntad del banco, no habiéndose observado, por el momento, ninguna compañía que haya podido tomar vuelo propio y haya podido generar esa escisión real del Banco.

En Latinoamérica, en general, sucede algo similar a lo que ocurre en la República Argentina. Por eso se ven acuerdos globales, como el caso de Santander y Zurich que son verdaderos joint-ventures en el cual cada una de las partes aporta su *expertise* a fin de potenciar el negocio en forma conjunta.

2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?

Respuesta: En el contexto actual, la bancarización de la economía en Latinoamérica, en general, como en la República Argentina, propicia este tipo de alianzas y estrategias por parte de bancos y aseguradoras. En efecto, el desarrollo tecnológico que han realizado los bancos para llegar en forma inmediata a sus clientes es altamente superior al de las aseguradoras, lo que permite una mayor y mejor distribución y experiencia 100% online que todavía las aseguradoras no poseen.

Además de ello, cualquier individuo que ingresa formalmente a la economía necesita forzosamente una cuenta bancaria, no así un seguro, salvo aquellos obligatorios. En este contexto, este tipo de alianzas lo que conllevan es a poseer el cliente de antemano, sin necesidad de tener que salir a buscarlo. Está ahí, a la vista, con todas las posibilidades de comunicación necesarias para poder venderle una cobertura asegurativa, sea para proteger cualquier riesgo de seguros de personas o riesgos patrimoniales relativos a su hogar y/o microseguros.

Sin embargo, la especialización que requieren los grandes riesgos, no permiten, por el momento que las aseguradoras, en este consorcio con el banco, puedan ampliar su oferta a las empresas clientes de los bancos.

Esto hace que la cartera de las “bancaseguros” sean mayoritariamente de personas físicas. Ya se ve alguna incipiente participación en el mercado de caución por parte de este tipo de compañías como consecuencia de la financiación que requieren al banco para la ejecución de obras, pero dudo mucho que estas aseguradoras quieran incursionar en ART o en seguros automotores. En este sentido, y por el momento no veo que la bancaseguros pueda acaparar una parte importante del Market Share actual del negocio asegurador ni que en el corto plazo veamos este tipo de compañías en el top 10 del mercado.

3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?

Respuesta: En lo inmediato, en el marco regulatorio actual, no se vislumbran riesgos importantes que pudieran afectar la relación actual. Entiendo que el último gran cimbronazo que sufrió el sector de bancaseguros fue la regulación atinente al seguro de

vida saldo deudor. Lamentablemente, en el contexto histórico argentino de inseguridad jurídica, cualquier norma podría echar por la borda el negocio, sin perjuicio que no creo que existan riesgos en lo inmediato que ello suceda, al menos con el gobierno actual.

En relación al riesgo institucional entiendo que no existen tampoco riesgos previsibles, siendo quizás un riesgo importante que los bancos terminen adquiriendo aseguradoras en función de la alta rentabilidad y capitalización que han tenido en el marco inflacionario de la última década.

Finalmente, en lo económico, la reducción sustancial que podría sufrir la tasa de interés creo que podría jugar a favor de la banca seguros por dos motivos. Por un lado, en general son carteras de seguros con alto rendimiento técnico. Por otro lado, la morigeración de la tasa obligaría a una diversificación de inversiones en otra clase de activos que no sean los monetarios y esto podría despertar un mayor interés de los bancos en las aseguradoras.

4. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. ¿Cuál considera que es el/los más utilizado/s en nuestro país? ¿Por qué considera que sucede eso?

Respuesta: La introducción a la pregunta es mucho más lineal que la respuesta. Entiendo que es un camino que se recorre en forma conjunta y que implica un ciclo natural de crecimiento, gatear, caminar y correr. En este sentido observo que el primer paso es un acuerdo comercial canalizado a través de la designación del banco como Agente Institorio, y luego la creación del banco de su propia aseguradora. Este ha sido el modelo seguido por Opción Seguros y el Banco Macro, Galicia Seguros y el Banco Galicia, Colón Seguros y el Banco Columbia, Supervielle Seguros y el Banco Supervielle, y así en la gran mayoría de los casos.

Considero que esto sucede por una cuestión regulatoria inicialmente al limitar las tasas de interés y el Costo Financiero Total que se puede cargar a los clientes del banco. Luego, se conoce el negocio de seguros y se potencia el mismo, pero el seguro en sí, en el modelo argentino, sigue siendo accesorio al negocio principal que es el bancario. Lo expuesto se ve también en los balances y utilidades del banco y la aseguradora que dan a pensar que el negocio bancario es varias veces superior al negocio asegurador. Por

ello también no se logra maximizar el negocio asegurador, pues la mira y el foco están puestos en el bancario.

Sin embargo, el modelo de Sancor Seguros es realmente disruptivo, en cuanto a que ha efectuado el camino inverso invirtiendo en la adquisición de un banco. Este tipo de jugadas son propias del Grupo Sancor y responden a un concepto bien distinto que el resto de las aseguradoras. En definitiva, compran activos para potenciar su negocio, pero buscando que cada activo pueda generar la utilidad que la aseguradora espera de aquel sin la dependencia del Grupo, aunque maximizando las ventajas que el pertenecer al Grupo le puede traer aparejado.

Entiendo que es una apuesta a largo plazo y que puede sostenerse desde el Grupo, siendo siempre el objetivo final que el activo adquirido resulte lo suficientemente independiente como para generar su propia utilidad sin depender del grupo. Si bien el comienzo de dicho start up va de la mano de la fuerza del grupo, el objetivo a mediano y largo plazo es la independencia y generación de la puesta en valor de aquel, cosa que no sucede en el camino inverso seguido hoy en la República Argentina, en la cual aún no se visualiza un modelo exitoso de aseguradora independizada del banco que la creó.

Bloque 2: Matriz de Evaluación de modelos de banca- seguros

Criterio \ Tipo de acuerdo	a) Acuerdos comerciales	b) Alianzas Estratégicas	c) Joint- Ventures	d) I. Grupo Financiero mediante creación de empresa "desde cero"	d) II. Grupo Financiero mediante compra de empresa en marcha
1. Eficiencia en el desarrollo de productos.	3	3	4	2	5
2. Capacidad para implementar la "ventanilla única"	4	4	5	5	4
3. Correcta distribución de costos y beneficios	4	4	4	3	3
4. Orientación al Cliente	2	2	2	3	3
5. Sinergias de costos y de ingresos.	3	3	3	4	3
6. Minimizar los conflictos entre canales	3	3	3	2	2
7. Maximización del ROE	5	5	5	4	4
8. Reducción de la volatilidad del ROE	5	5	5	4	4
9. Reducción de las necesidades de capital	4	4	4	1	1

Anexo IX: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina

Entrevista en profundidad realizada a Juan Cruz Lovay (Gerente Regional de Activos y Seguros – Santander Río).

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?

Respuesta: Los bancos en la actualidad están impulsando y potenciando el negocio de Seguros con la intención de duplicar comisiones.

2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?

Respuesta: El seguro es un producto que genera una rentabilidad fija todos los meses y no posee ningún tipo de riesgo financiero lo cual es una gran oportunidad para desarrollar el negocio, sobre todo teniendo en cuenta el escenario y contexto.

Lo antes mencionado genera que muchas compañías de seguros quieran realizar alianzas con los Bancos para que comercialicen sus productos, pero la tendencia que está surgiendo en éstos últimos tiempos es que los bancos están creando sus propias compañías de seguros con la finalidad de obtener la totalidad de la rentabilidad.

3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?

Respuesta: La mayor complejidad del negocio bancaseguros es la de afrontar normas y regulaciones de 2 instituciones diferentes (BCRA y SSN), donde muchas veces esto no es beneficioso para las entidades bancarias... Por ejemplo, hace 2 años aproximadamente el BCRA informo que los bancos no podían comisionar por los seguros atados a créditos prendarios.

4. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una

empresa en funcionamiento. ¿Cuál considera que es el/los más utilizado/s en nuestro país? ¿Por qué considera que sucede eso?

Respuesta: A mi parecer el más utilizado hoy en día es la de acuerdos comerciales y alianzas estratégicas, pero la tendencia de las grandes entidades financieras es la de crear una nueva institución con una compañía. como socia (por ejemplo, Zurich – Santander Río) ... Esto es con la finalidad de incrementar los ingresos y tener el control del negocio.

Bloque 2: Matriz de Evaluación de modelos de banca- seguros

Criterio \ Tipo de acuerdo	a) Acuerdos comerciales	b) Alianzas Estratégicas	c) Joint- Ventures	d) I. Grupo Financiero mediante creación de empresa "desde cero"	d) II. Grupo Financiero mediante compra de empresa en marcha
1. Eficiencia en el desarrollo de productos.	3	3	4	4	4
2. Capacidad para implementar la "ventanilla única"	3	3	3	3	3
3. Correcta distribución de costos y beneficios	3	3	5	4	4
4. Orientación al Cliente	4	4	4	4	4
5. Sinergias de costos y de ingresos.	3	3	5	4	4
6. Minimizar los conflictos entre canales	2	2	4	4	4
7. Maximización del ROE	3	3	5	5	5
8. Reducción de la volatilidad del ROE	4	4	2	2	2
9. Reducción de las necesidades de capital	5	5	2	2	2

Anexo X: Transcripción de la entrevista en profundidad realizada a Expertos del mercado Banco-asegurador de Argentina

Entrevista en profundidad realizada a Leonidas Rodolfo Anselmino (Gerente Administrativo de Río Uruguay Cooperativa de Seguros Ltda).

Bloque 1: Panorama actual del sector Banco-Seguros

1. ¿Cuáles considera que son las principales tendencias del sector banca-seguros en la actualidad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional?

Respuesta: Bueno... yo considero que... digamos... la tendencia que empieza a visualizarse en el sector bancaseguros –por lo menos lo que uno visualiza a nivel nacional, y creo que a nivel internacional ya hay un avance importante – es que el sector seguros es uno de los inversores institucionales más importantes en el mercado de capitales, por un lado. Y también es un sector que alimenta fuertemente el sector financiero... sobre todo el vinculado a la banca... y entiendo que, desde ahí, las empresas del sector seguros, en esto de que hay que diversificarse y buscar nuevos negocios, están mirando esos sectores como sectores a desarrollarse y a desarrollar sus nuevas actividades.

Por ejemplo, en el mercado de capitales generando fondos comunes de inversión, o liderando determinados instrumentos que se comercializan en el mercado de capitales. O sea... ser parte y no solamente un inversor... sino también ser parte en la estructuración de este tipo de inversión.

Y en lo que es la banca... hoy los bancos es como que monopolizan el tema de... digamos... del ida y vuelta del dinero. Y ya se empieza a conversar de que... “¿por qué el sector seguros también con sus recursos no empieza a incursionar en lo que es el mercado de la banca y también empezar a incursionar en el negocio de préstamo y captación de dinero como una forma de competirle a ese sector?” Yo creo que ayudaría a transparentar y a ser más eficiente sobre todo pensando en los clientes... más eficiente en el tema del costo del dinero en el mercado.

2. ¿Qué oportunidades considera que ofrece el entorno actual para el desarrollo de alianzas y estrategia de bancassurance?

Respuesta: Y... yo creo que... eh... por ejemplo... te doy un ejemplo que por ahí es algo muy incipiente, pero se podría empezar a pensar... porque hay un marco regulatorio... pero yo siempre digo: “el marco regulatorio no es el que tiene una visión de lo que es el negocio, sino que el marco regulatorio viene a regular lo que ya está funcionando de alguna manera para que no haya distorsiones”. Entonces pensando un poco,

creativamente, por ejemplo, hacer seguros de tasas de interés, es algo que uno dice “bueno, pero eso es mercado de capitales, en la parte de derivados”. No. Yo creo que el sector seguros en esto de que hay que innovar y empezar a crear nuevos productos... el sector seguros podría avanzar en el tema de seguros de tasas de interés, por ejemplo. Y ahí hay un nicho interesante... uno dice de entrada “no, pero hay regulaciones de acá y de allá”. Sí, las regulaciones están como es la ley digamos... las leyes no aparecen antes de los hechos, sino post situación como para regular algo, por eso son regulatorias.

Entonces a mí me parece que por ahí empiezan a ver luces en las cuales las empresas de seguros tienen que estar muy atentas y me parece que empiezan a aparecer oportunidades.

3. ¿Qué amenazas y riesgos del contexto (tanto regulatorio, como institucional y económico) considera que afronta esta vinculación banca-seguros?

Respuesta: Yo hoy no veo tanto... un riesgo muy excluyente, salvo las cuestiones del... no como riesgo de mercado sino como cuestiones sistémicas, sí. O sea, una situación que desborde el actual contexto económico que tenemos o alguna situación a nivel mundial... pero bueno, eso está fuera de lo que nosotros podríamos eh... o al menos lo que uno ha aprendido... digamos... fuera del alcance de controlar esas variables.

Pero si uno analiza riesgo del mercado, para mí el sector bancario es un sector que, si bien la digitalización ha avanzado mucho, a mí me parece que todavía le falta muchísimo en cuanto a desarrollo... Y a mí me parece que si hay una amenaza... la amenaza futura va a ser como una amenaza de mercado que tiene que ver con la incursión fuerte de nuevos consumidores en el mercado, los millennials y los que vengan... la digitalización: uno lo puede analizar como una amenaza, pero para mí es inexorable y tiene que ser una oportunidad... así que... la amenaza que yo veo es no innovar o no ponerse a romper los paradigmas actuales, de pensar nuevos productos, de pensar en nuevos canales de comercialización, ver realmente qué se está necesitando en el mercado y, a su vez, tener un poco más de visión de lo que se está necesitando en el mercado.

Para mí, los que van a sacar ventaja en esto son los que se acerquen a los clientes, de distinta manera logren captar qué es lo que están demandando... eso lo va a ser la mayoría de las empresas, pero los que van a sacar ventaja son los que logren ponerse por encima de eso y tener una visión más de mediano plazo y hacer ventaja generando nuevos productos o siendo más competitivos para que el cliente – demandante cliente, cada vez más demandante- te pueda elegir a vos como opción...

Y ahí yo veo que tanto la banca como el seguro, que han sido sectores hasta ahora muy tradicionales y muy conservadores, van a tener que... moverse o reconvertirse.

Además, las insurtech y las fintech son claves para el futuro, no sé cuál va a ser la dimensión del impacto, pero será excluyente y gravitarán en cómo se reconvierten las empresas en su organización funcional. Nada será como antes y a la vez hay incertidumbre de cómo será lo que viene, pero se viene.

4. La bibliografía existente que analiza el fenómeno de bancassurance establece que hay distintos modelos de negocios o estrategias de banca-seguros: acuerdos comerciales (ya sea una relación ocasional o contractual para operatorias especiales; o bien acuerdos estables de distribución o corretaje); alianzas estratégicas; creación de una empresa común o joint-ventures; y por último la conformación de grupos de servicios financieros ya sea mediante creación de una institución desde cero, o a través de la adquisición de una empresa en funcionamiento. ¿Cuál considera que es el/los más utilizado/s en nuestro país? ¿Por qué considera que sucede eso?

Respuesta: Bueno... una es que, hay una disputa... viste que en el seguro hay... hasta ahora en la Argentina la intermediación en la venta es muy fuerte a través de los productores y los brokers, entonces las figuras que han tomado los bancos y algunas empresas vendedoras es la de los Agentes Institorios. Pero eso sigue siendo muy discutido y la verdad que para mí es un modelo que está en crisis, tanto el Agente Institorio como el mismo broker y productores en cuanto a la intermediación.

Yo no digo que deban desaparecer, pero me parece que están en crisis o están jaqueados porque se está moviendo el mercado hacia cosas más diversas y hacia otros tipos de canales.

¿Por qué ha prosperado el banco? Y... por lo que te decía hoy... el banco utiliza mucho los clientes cautivos, entonces hay historias no buenas en cuanto a que en una época te metían el seguro. Después eso se empezó a discutir y empezaron con la opción de que vos puedas elegir... pero el banco ejerce una presión a través del crédito, y eso sigue siendo como una cuestión no transparente o no sana porque la gente termina eligiendo el seguro a través de un banco porque hay una presión para conseguir el crédito.

Entonces te digo... me paro desde la aseguradora... para tratar de no perder negocios, bueno... puedo hacer una alianza estratégica. Pero digo, yo como aseguradora que soy un proveedor importante de recursos tanto al sistema financiero como al mercado de capitales, también está bueno que yo cree mi propio banco y empieza a generar estrategia desde ese lugar. Y ahí donde yo digo: "bueno... la aseguradora crea su propio banco, empieza a trabajar como un soporte financiero digamos, y la parte de banca desde su propio banco y, por otro lado, comienza a desarrollar otros tipos de productos como por ejemplo un seguro de interés para garantizarle al cliente un determinado tipo de rendimiento" ... y eso no sé si es fácil hacerlo entre una aseguradora y un banco distinto

en una alianza. En cambio, si vos tenes tu propia banca, vas a tener mucho camino limpio por desarrollar.

Ese tipo de producto te digo porque por ahí es el que tengo más claro, pero debe haber un montón de otros que se facilitarían si la banca es de la propia aseguradora o del propio grupo.

Por ahí suena un poquito corporativo lo que yo te estoy diciendo... pero si uno lo analiza desde el negocio y analizando la historia de los bancos en este país, es complicado. Inclusive, hoy mismo, si uno analiza el contexto de hoy vos decis “¿Cómo puede ser que un banco te esté dando una tasa de interés a plazo fijo de 48% o 50%, y ellos le están prestando al Estado al 68% o 70%?” Acá hay cosas que no están funcionando...

Entonces yo digo: “yo capto ese dinero de alguna manera, y garantizo una rentabilidad al inversor común o al inversor institucional, y le garantizo tasas que están por encima de esos valores, bueno... vamos a ver qué es lo que pasa” ... Puede haber cambios importantes...

Vos fijate que hoy, el Estado trata de garantizar tasas altas a través del Banco Nación. Si vos analizas las tasas que están pagando hoy por ejemplo los plazos fijos a 30 días, el más alto es el Banco Nación. Los otros bancos, no. Entonces vos decis “mirá si salgo con una compañía de seguros con su banco y ofrezco una tasa similar a la del Banco Nación”, si yo al Estado le estoy prestando a muchos puntos por encima... y... genera un cambio importante en el mercado.

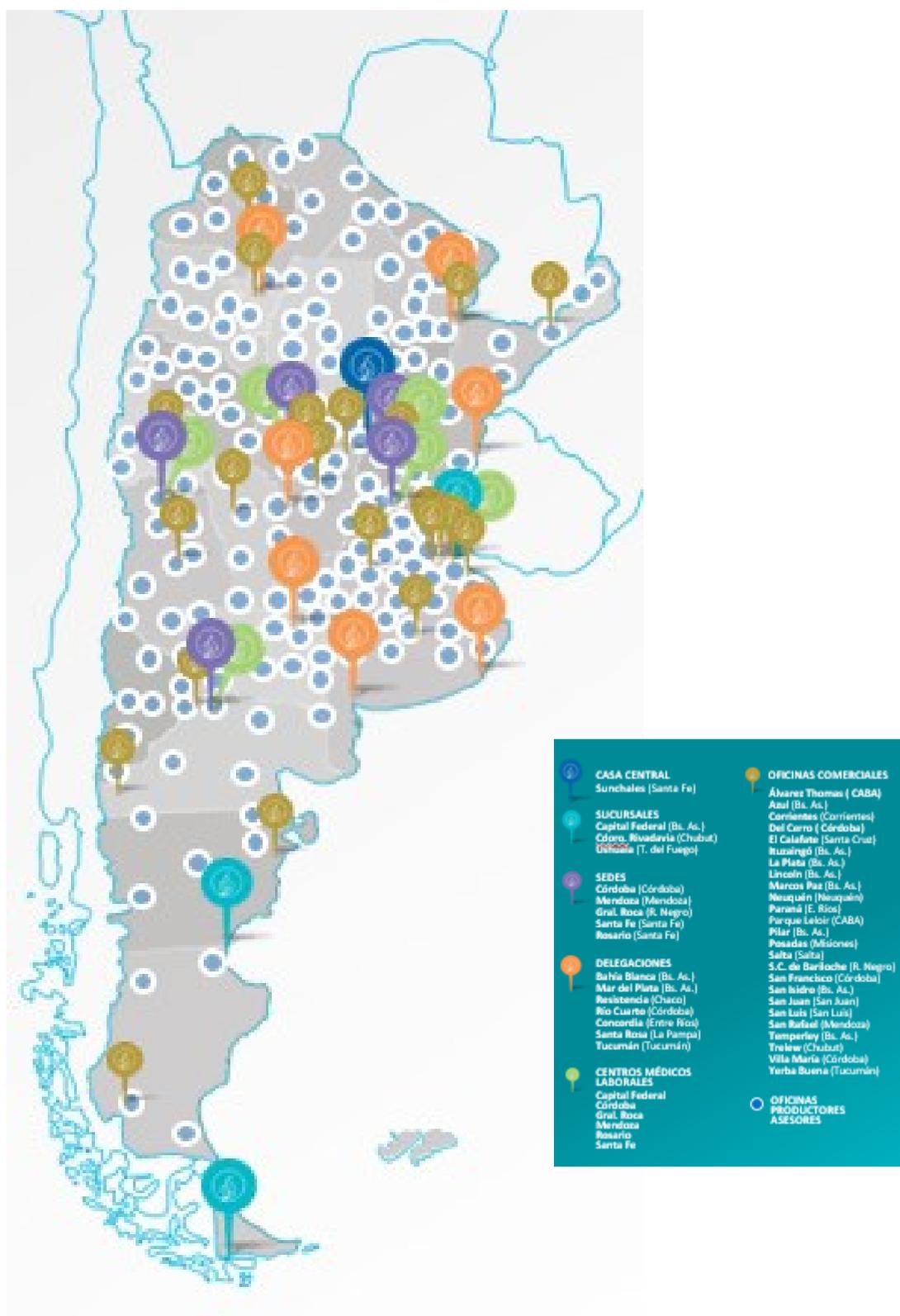
Yo sé que hay regulaciones, que se van a corporativizar los bancos... el Estado nunca va a dejar caer el sistema financiero, porque si se cae el sistema financiero es como si se destruye el país, pero hay que pensar un poco más en cuestiones más disruptivas y además son cuestiones que pueden ir avanzando progresivamente y no de la noche a la mañana.

Bloque 2: Matriz de Evaluación de modelos de banca- seguros

Criterio \ Tipo de acuerdo	a) Acuerdos comerciales	b) Alianzas Estratégicas	c) Joint- Ventures	d) I. Grupo Financiero mediante creación de empresa "desde cero"	d) II. Grupo Financiero mediante compra de empresa en marcha
1. Eficiencia en el desarrollo de productos.	1	2	5	3	4
2. Capacidad para implementar la "ventanilla única"	1	2	3	5	4
3. Correcta distribución de costos y beneficios	1	2	4	3	5
4. Orientación al Cliente	1	2	4	5	3
5. Sinergias de costos y de ingresos.	1	2	4	5	3
6. Minimizar los conflictos entre canales	1	2	5	4	3
7. Maximización del ROE	1	3	4	2	5
8. Reducción de la volatilidad del ROE	1	2	4	5	3
9. Reducción de las necesidades de capital	4	5	3	1	2

Anexo XI: Oficinas identificadas del GSS en Argentina

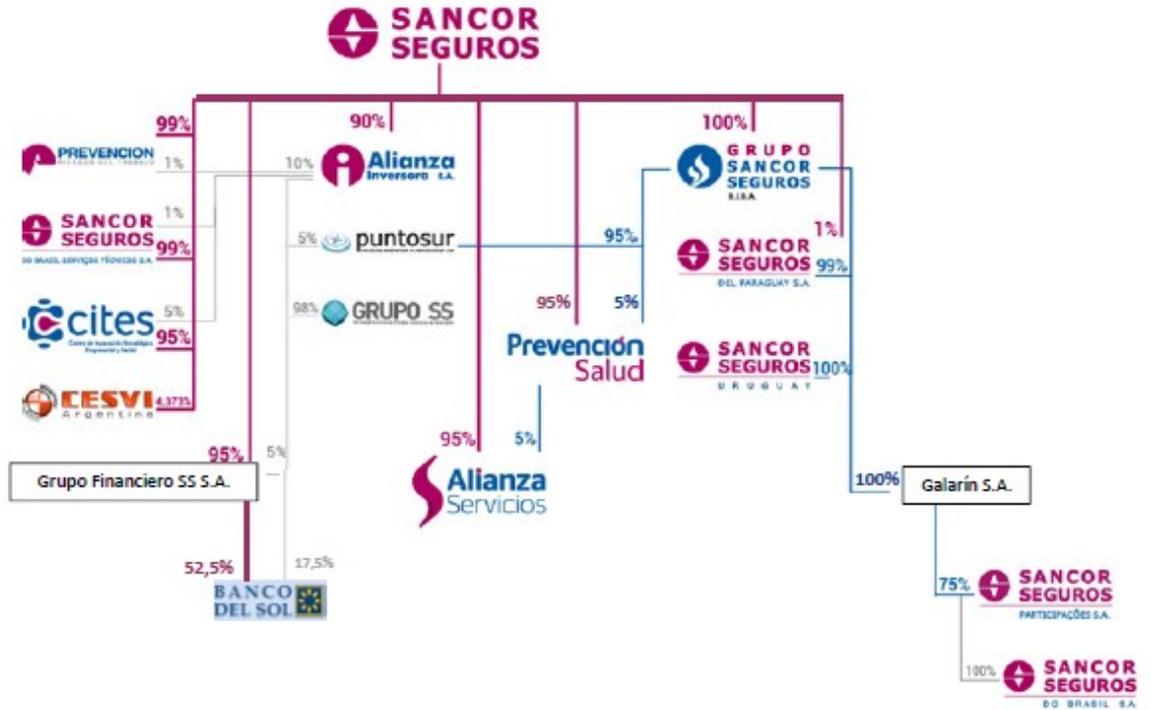
Figura 8: Mapa de Oficinas referenciadas del GSS en Argentina a Diciembre de 2018



Fuente: Área de Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Sancor Seguros

Anexo XII: Estructura de la Holding del GSS

Figura 9: Estructura Societaria de la Holding del GSS a Diciembre de 2018



Fuente: Área Contable Grupo Sancor Seguros

