

Los últimos años y especialmente los últimos meses asistimos a un descomunal número de adquisiciones de corredores y corredurías pequeñas y medianas en países como Reino Unido, Alemania o Países Bajos. ¿Por qué se están vendiendo estas corredurías? ¿Ha llegado el fenómeno a España? ¿Es mejor vender ahora o esperar? Para la consultora especialista en intermediación aseguradora 3CF, ubicada en Barcelona, después de la consolidación de compañías, toca la consolidación de corredurías.

Corredor: Cuando ser grande es mejor

LOS corredores y corredurías europeas se encuentran en un entorno de fuerte presión desde todos los ángulos: Incremento de la competencia entre ellos, nuevos competidores, presión a la baja de comisiones, mayores costes para el cumplimiento de las obligaciones legales, surgimiento de nuevos canales de distribución...

Esto está alterando la forma de competir de los corredores y está llevando a un fenómeno de crecimiento extraordinario a través de fusiones y adquisiciones de las corredurías más pequeñas. Fenómeno que no es nuevo, pero que esta adquiriendo un protagonismo especial, como antes lo fue de las aseguradoras. Este es un factor imparable, cuyo máximo exponente es Reino Unido y que ya ha empezado en otros países europeos, incluido España.

Motivos

- Los costes de cumplimiento legales se han incrementado. Pueden llegar a suponer hasta el 10% de los ingresos para un corredor pequeño.
- Hay gran presión para mejorar la eficiencia y obtener economías de escala.



François-Eric Perquel,
managing partner de
3CF-Consultants in Finance

- Negociar mejores comisiones de los aseguradores esta siendo muy complicado para los pequeños corredores.
- Los actuales propietarios están viendo la oportunidad de realizar su teórico patrimonio o inversión.
- Los clientes de empresas y Pymes buscan alternativas más sofisticadas y de gestión de riesgos.

■ Los pequeños corredores no tienen las habilidades y conocimientos para poder diversificar a otros servicios y productos.

■ Las compañías están buscando como reducir los costes de adquisición, potenciando otros canales en perjuicio de los pequeños corredores.

Generar valor

El valor de la empresa o negocio viene no sólo de crecer más que el mercado, sino de hacerlo de forma más rentable. Hay corredores que piensan que porque intermedian más primas su nego-

Conclusiones

CREEMOS que el proceso de compras y fusiones es un fenómeno imparable y que continuará en casi todos los países y que se está acelerando en Europa. Los motivos son muy similares en todos los países y la concentración del sector, al igual que ha sucedido con las compañías, es inevitable y de hecho ya se ha iniciado.

Los corredores pequeños necesitan actuar con rapidez y tomar una decisión sobre su futuro, particularmente si quieren continuar siendo independientes. Si no toman ninguna decisión, verán en poco tiempo como sus clientes acaban en manos de ofertas directas de los aseguradores, corredores más especializados o grandes grupos. Se encontrarán además haciendo frente a mayores costes y menor escala comparativa para poder influir en el mercado. Y al final, habrán perdido valor y se verán obligados a vender o integrarse en peores condiciones. ❖

¿Que pasa en España?

El fenómeno de la concentración no ha pasado desapercibido en España, aunque al trasponerse la Directiva de Mediación más tarde, ha tardado más en materializarse. Pero existen ya alternativas y proyectos solventes con importantes recursos financieros a nivel internacional y equipos humanos de alto nivel y experiencia.

En España, se ha empezado, a diferencia de otros países, con iniciativas de asociacionismo que unen carteras buscando escala y presencia para poder negociar mejores comisiones. En otros países, estas formulas no han terminado de funcionar. En España, algunas de estas iniciativas tampoco han funcionado y las que continúan en marcha tienen todavía mucho camino que recorrer. En general, carecen de la velocidad necesaria y de los recursos financieros y humanos para poder competir como una sola organización, además de falta de credibilidad por parte de los grandes grupos aseguradores.

Por otra parte, para generar un proyecto creíble de adquisiciones es necesario contar con un respaldo financiero importante, equipos directivos preparados y experimentados, con el coste que representa, y una capacidad de inversión y riesgo elevada. Hay que pensar que el sector español está más desestructurado y atomizado que en otros países, por lo que no es tan interesante para los grupos europeos y cualquier compra supone un riesgo mucho más elevado. De hecho, algunas compras han acabado mal y esto ha desincentivado a numerosos corredores a tomar esta iniciativa.

Acciones concretas

A pesar de estos hechos, los corredores pequeños también tienen sus opciones estratégicas, además por supuesto de las obvias de vender o de integrarse en un grupo mayor. Pero es importante que piensen bien sus preferencias hoy, antes de que se acelere el proceso y les deje fuera de juego.

Tienen que valorar que equivocarse en la elección de las áreas en las que enfocar sus esfuerzos puede destruir valor y llevarles a situaciones de futuro inviables. En este panorama ¿que pueden hacer los corredores españoles? Ante una tendencia imparable a la concentración, hay pocas alternativas para una empresa pequeña:

- Buscar escala mediante acuerdos o alianzas estratégicas con otros corredores en una situación similar que permita sumar un volumen suficientemente grande. Aunque este tipo de iniciativas no ha funcionado históricamente, no deja de ser una iniciativa que puede resolver a corto plazo algunas necesidades.
- Buscar un nicho de mercado que los líderes de mayor tamaño no puedan servir adecuadamente, y hacerse fuerte en él. Especializarse en un nicho de clientes o de productos, evitando de esta forma la competición con los grandes a corto plazo. El riesgo es que el mercado español no tiene volumen suficiente ni masa crítica para sostener empresas de nicho.
- Vender a uno de los líderes o integrarse con él. Vender la empresa a un competidor es una buena opción, pues el patrimonio se podrá dedicar a otra inversión antes de que pierda valor. Alternativamente, puede integrarse en un proyecto nacional o de volumen importante y continuar su desarrollo profesional dentro de una gran empresa.
- Por último, siempre queda la opción de no hacer nada y pensar que esto es una moda que pasará, aún con el riesgo de exponerse a una lenta erosión de márgenes y negocio, mientras los costes aumentan, que lleve a la empresa al deterioro irreversible.

Si la elección es vender, es evidente que el precio depende de la oportunidad que la empresa representa para los posibles compradores. Los grupos que tienen recursos financieros y humanos para adquirir buscan continuamente nuevas oportunidades de expansión geográfica y de productos nicho. Una vez establecidos geográficamente o con una buena posición, la oferta que puedan realizar será menor. Si no se vende al principio del proceso, el valor relativo de la empresa en venta disminuye, pues cuando los adquirentes ya tengan un cierto tamaño que les acerque a su objetivo, van a ser más cuidadosos y selectivos para identificar nuevos objetivos de adquisición.

Esto ya ha pasado en Reino Unido, donde los precios de venta de las corredurías casi han bajado a la mitad en menos de tres años. Por tanto, el momento para tomar la decisión y la iniciativa es clave. Cuando el proceso de concentración se inicia hay más posibilidades y alternativas, bien sea mediante la venta o integración, que cuando los líderes ya se han situado. ❖

El fenómeno europeo de concentración de corredores y corredurías ha llegado ya a España

cio va mejor y si esto no va acompañado de una mejora en los márgenes, comisiones y rentabilidad no es así, sino todo lo contrario. Hay corredores que, a la vez que incrementan el negocio, están incrementando los márgenes, mientras otros no sólo no los incrementan, sino que los han dis-

minuido en los últimos años.

El siguiente gráfico sirve de herramienta de diagnóstico no solo para el momento actual sino como reflexión de que puede pasar con el negocio en los próximos años, pues es la dinámica que se encuentra detrás del proceso de compras y fusiones:

Experiencias en Europa

Las fusiones y adquisiciones han sido el principal motor de crecimiento entre los mayores corredores británicos y éstos esperan que el proceso de compras se acentúe incluso más aún los próximos meses. La mayoría de corredores en Reino Unido dicen que ya no es viable operar como un corredor pequeño o independiente.

Esto ha llevado a que, por ejemplo, los 4 primeros corredores independientes tengan una cuota de mercado del 33%, a la vez que han incrementado considerablemente la productividad. Se ve inmediatamente que se sitúan en el cuadrante superior derecho de nuestro gráfico.

Diferentes corredores independientes que existían hace 5 años, sólo quedan 4, y más del 40% de los corredores más grandes han sido adquiridos o se han fusionado.

En otros países, el mercado alemán también ha empezado su proceso de consolidación, si bien todavía no ha alcanzado la velocidad del inglés. Los 4 principales corredores controlan ya el 27% del mercado. En Francia, las 5 corredurías más importantes por facturación representan el 55% de la facturación de las 50 primeras. Incluso los principales sindicatos profesionales de la profesión se han fusionado. Lo mismo puede decirse de otros países de nuestro entorno como Italia y Holanda. ♦

Un ejemplo español: Grupo Summa

ESPAÑA no es ajena al fenómeno de las fusiones y adquisiciones, y hay grupos empresariales que están adquiriendo negocios y trabajando conjuntamente con los propietarios en su desarrollo. Grupo Summa ha protagonizado en los últimos meses importantes adquisiciones y acuerdos estratégicos con corredurías locales. Miguel del Riego, director financiero, nos explica cómo están actuando.

¿En que se diferencia Summa de otras iniciativas?

Coincidimos con otras iniciativas en la necesidad de agruparse. Lo que nos diferencia es la forma de hacerlo. Creemos que la figura de empresa tiene más fuerza y sostenibilidad que el resto de figuras. Por eso, sólo nos interesa la adquisición de negocios de mediación o la integración de carteras. El propietario puede salir del negocio o continuar como directivo de nuestra organización.

¿Qué ventajas tiene su fórmula?

Conseguir el objetivo que nos proponemos, nos exige contar con los mejores recursos humanos, financieros, tecnológicos y de aseguradoras. Estamos convencidos que si no se dispone de los mejores recursos no es viable construir un grupo con capacidades de futuro.

¿Cómo están operando?

Ofrecemos la oportunidad de crecer y expandir el negocio para el que quiere continuar en el sector. Y para el que quiere salir del negocio, le proponemos la compra del mismo y la realización del valor patrimonial. Es una relación en la que todas las partes salimos ganando, hay total transparencia y unas reglas de juego muy claras. ♦