

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**



**Casa abierta al tiempo**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**SITUACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO  
ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

AUTORES:

ARVIZU HERNÁNDEZ GERARDO  
DÁVALOS ESPARZA MARÍA DE LA PAZ  
SALMERÓN VIGIL MARÍA DE JESÚS

ASESOR DE TESINA:

MTRO. PEDRO C. SOLÍS PÉREZ

MÉXICO D.F.

1996

# INDICE

HB

INTRODUCCIÓN.....	i	
<b>MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PROPUESTO PARA EL ESTUDIO</b>		
<b>DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO</b>		
I.1. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL SECTOR ASEGURADOR.....	2	
I.2. LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA PARA EL SECTOR ASEGURADOR .....	8	
I.3. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR ASEGURADOR .....	12	
I.4. EL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO EN EL MARCO DEL TLC.....	19	
I.5. EL DOBLE DIAMANTE PARA EL ANALISIS DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO.....	26	
<b>SITUACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO ANTE LA</b>		
<b>ENTRADA EN VIGOR DEL TLC .....</b>		<b>29</b>
II.1. SITUACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO.....	34	
II.1.1. Condiciones de los Factores.....	34	
II.1.2. Condiciones de la Demanda.....	40	
II.1.3. Sectores Conexos y Auxiliares.....	42	
II.1.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad del Sector.....	43	
II.1.5. El Papel del Gobierno.....	45	
II.1.6. Marco Regulatorio.....	47	
II.2. DETERMINANTES DE VENTAJA COMPETITIVA PARA EL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO EN EL MARCO DEL TLC.....	50	
II.2.1. Sector Asegurador Mexicano.....	50	
II.2.2. Sector Asegurador Estadounidense.....	52	
II.2.3. Sector Asegurador Canadiense.....	53	
II.2.4. Sector Asegurador para la Zona de Libre Comercio...	54	
CONCLUSIONES.....	56	
<b>NEXO: Entrevistas a Expertos en el Sector Asegurador</b>		
Mexicano.....	60	
BIBLIOGRAFIA.....	64	

## RODUCCION

En la continuación se presenta el esfuerzo de investigación realizado en el intento de obtener una panorámica general de las condiciones actuales en las que se encuentra el sector asegurador mexicano ante la puesta en marcha del acuerdo para la creación de la zona de libre comercio de América del Norte; así como para la identificación de los elementos esenciales que caracterizan a la actividad aseguradora en general.

El diseño de la investigación empleado para la formulación del presente estudio se encuentra integrado por dos grandes apartados.

En la primera parte de este trabajo, se presenta el marco teórico de referencia que se emplea como punto de partida para la identificación de las principales variables de estudio que conforman los determinantes para el logro de la ventaja competitiva, en base a la propuesta conceptual del modelo de Michael Porter; el cual se ha tratado de trasladar a las condiciones características de la actividad en el sector asegurador mexicano.

En la segunda parte de este trabajo, *Situación del Sector Asegurador Mexicano ante la Entrada en Vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, conforma el estudio de campo realizado a partir de la investigación que se llevó a cabo, con el fin de obtener un panorama de la situación actual de este sector; para posteriormente realizar un análisis comparativo de los determinantes de ventaja competitiva en el marco de la zona de libre comercio de América del Norte.

Esta investigación se realizó en dos etapas. En la primera, se llevo a cabo una investigación documental con el fin de obtener y consultar reportes, estadísticas e informes referentes al actual desempeño de la actividad aseguradora. Esta información documental se obtuvo de instituciones relacionadas con el sector, como son la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, compañías aseguradoras y de revistas especializadas en el tema.

La segunda etapa de la investigación consistió en la realización de entrevistas a expertos en el sector, como son directivos de instituciones de seguros, agentes de seguros y funcionarios de instituciones relacionadas; considerados como expertos ya que su actividad diaria se caracteriza por el contacto continuo y conocimiento práctico de la actividad aseguradora. Estas entrevistas se llevaron a cabo utilizando el instrumento diseñado como cuestionario guía, con el fin de concentrar la información sobre el desarrollo real de la actividad aseguradora, en este marco conceptual. (Ver Anexo *Entrevistas a Expertos en el Sector Asegurador Mexicano*)

De esta forma, se realizaron entrevistas semidirigidas con la intención de obtener elementos sustanciales que permitieran: por un lado, conocer el contexto general en el que se desempeña la actividad aseguradora nacional, y por el otro, llevar a cabo el análisis operacional de las variables que determinan los componentes de la ventaja en el marco competitivo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

## MARCO TEORICO DE REFERENCIA PROPUESTO PARA EL ESTUDIO DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

En este primer acercamiento al sector asegurador realizaremos la identificación de factores generales aplicables en el marco de estudio propuesto por el autor Michael Porter para llevar a cabo el análisis de un sector particular.

Como primera etapa empezaremos por identificar las características del sector a nivel interno en su forma de hacer negocios. En un segundo nivel de análisis se tratará de definir la posición del sector a nivel nacional. Como tercer nivel, se presentará una panorámica generalizada de la posición del sector asegurador mexicano a nivel nacional, frente a la posición que guardan los sectores aseguradores canadiense y estadounidense con sus economías nacionales respectivamente; en el marco del Acuerdo que llevaron a cabo estos tres países para la creación de una zona de libre comercio en América del Norte.

Finalmente, se propondrá el análisis del sector asegurador mexicano enmarcado en el trabajo de los autores Moon, Rugman y Verbeke; que complementan el estudio de Porter, enfocándose a las características actuales del mercado mundial, conformado en bloques económicos. En este caso se sitúa al sector asegurador mexicano en el contexto del mercado de seguros ampliado a partir de la creación de la zona de libre comercio de América del Norte en el marco del Tratado Bilateral de Libre Comercio.

## . LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL SECTOR ASEGURADOR

Para realizar el análisis del comportamiento del sector asegurador en general, tomamos como base el trabajo realizado por Michael Porter, el estudio de lo que denomina *Estrategia Competitiva*<sup>1</sup> como primer nivel de análisis. Esta estrategia competitiva intenta definir una fórmula que incluya la forma en que una empresa va a competir, sus recursos y las políticas necesarias para alcanzarlos, en un ambiente determinado.

El entorno que rodea al sector asegurador engloba *oportunidades* que surgen de la política de apertura comercial llevada a cabo por el gobierno dentro de la neoliberalización, y consolidada en parte con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), el cual incide de manera directa en lo que a servicios financieros respecta.

A partir de este acuerdo se logra una ampliación de expectativas para considerar el mercado potencial de seguros. Sin embargo, los riesgos son implícitos dado que se incrementa la competencia extranjera efectiva, competencia que también aparece al liberalizar la inversión de compañías de seguros extranjeras en aseguradoras mexicanas; y la que de hecho se viene dando en ciertos segmentos del mercado, como es el caso del seguro de vida.

Considerando la liberalización de la competencia del sector seguros en el marco del TLC se tienen expectativas que representan un campo fértil y explotable en lo que a expansión del mercado se refiere, ya que en México existe la necesidad potencial del seguro que no ha sido plenamente aprovechada en función de la poca cultura del riesgo que existe. Por otro lado, las inversiones esperadas en este sector presentarían una fuente de reactivación económica, ya que los recursos

escos se canalizarán hacia la creación de nuevos empleos y también hacia la consolidación de la participación de la actividad aseguradora en la economía nacional.

El análisis a nivel sector se basa en lo que el autor denomina las Cinco Fuerzas Competitivas, que para el sector asegurador se identifican de la siguiente manera:

1) Competidores Potenciales. Empresas de seguros extranjeras y compañías con participación de capitales internos y externos a través de alianzas estratégicas.

2) Compradores. Actualmente, el mercado nacional de seguros se puede considerar como estático, aunque con potencial de crecimiento en vista de la liberalización de la competencia en el bloque comercial de Norteamérica.

3) Proveedores. Dado que la operación del sector asegurador se basa en la venta de un servicio, la identificación de los proveedores se encuentra en función de la forma en que las empresas de seguros se llegan de los recursos básicos para satisfacer las necesidades de sus clientes. Así, las compañías reaseguradoras se pueden identificar como principales proveedores en este sector, ya que comparten el riesgo de siniestralidad con las empresas de seguros; donde las empresas que tienen contacto directo con el cliente, efectúan la actividad de reaseguramiento sobre las primas que tienen comprometidas en el mercado, con instituciones financieras de reaseguramiento mayores.

En función del tipo de servicio que se ofrece a la venta, se contempla también la colocación de primas como una fuente de recursos en esta consideración de proveedores. Esto se debe a que el sector seguros en su operación realiza funciones de intermediación financiera, pues utiliza una parte de los recursos captados del público para cubrir las indemnizaciones de los siniestros comprometidos por pólizas; además de que se convierte en un canal de captación de recursos de la población en el ahorro interno nacional.

4) Sustitutos. Por aspectos socioculturales y dada la poca cultura de riesgo que se tiene, se consideran tentativamente como sustitutos los equipos de seguridad como son alarmas, cuerpo policiaco, etc.

5) Competidores en el Sector. Dentro del sector asegurador el nivel de competencia interna a considerar se toma a partir de la estructura de la industria aseguradora, la cual al cierre de 1994 se encuentra conformada por 46 instituciones de seguros y 2 aseguradoras autorizadas. De las 46 instituciones de seguros, 41 pertenecen al nivel privado, 2 al nacional y 3 estaban constituidas como sociedades mutualistas<sup>2</sup>.

La conjunción de estos cinco factores nos deja ver la posición actual del sector en términos generales, donde se cuenta con la amenaza de competidores potenciales ante la apertura comercial y un mercado potencial con potencial de expansión.

Las barreras de ingreso son aquéllas a las que se enfrentan las empresas que desean entrar al sector, y las identificadas en el sector asegurador surgen principalmente de la política gubernamental. Se puede decir que éstas son bajas, en vista de la apertura comercial que se espera la llegada de empresas extranjeras al mercado nacional en el marco del TLC, lo cual incrementará el nivel de competencia interna para el sector. En este sentido, se puede esperar la reacción de las compañías de seguros nacionales ante la competencia potencial que representan las aseguradoras extranjeras estaría basada en respuestas funcionales; como lo sería la búsqueda de mejores sistemas de distribución con el propósito de aumentar sus niveles de captación de clientes, un mejor servicio de asesoría sobre seguros a los asegurados, o el diseño conjunto de nuevas ofertas de seguros orientados a abarcar nuevos segmentos del mercado.



e tipo de respuestas funcionales propuestas se pueden tomar como e para la diferenciación de la oferta de seguros ante la petencia entrante, pues la diferenciación por precios para los uros sólo puede darse en función de los deducibles aplicables por a compañía sobre el monto de la prima. La regulación oficial, vada a cabo por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, en este tido autoriza una serie de ofertas estándar a las que deben etarse las aseguradoras para cada uno de los ramos (vida, daños, identes y enfermedades); y las compañías que deseen entrar al tor deben sujetarse a estas características que marca la ulación para la industria aseguradora.

; *barreras de salida* son aquellas que se presentan para aquellas orsas que desean dejar el sector cuando las utilidades en éste ya les son atractivas, y dentro de éstas se encuentran de forma ernal, las obligaciones legales con los clientes, acreedores y pleados; las restricciones gubernamentales en función de la ulación enmarcada para este sector, y el costo de romper con uellas relaciones estratégicas que sostienen las empresas eguradoras que pertenecen a cierto Grupo financiero. Aquí debe marse en cuenta el papel de la regulación llevada a cabo por la misión Nacional de Seguros y Fianzas, la cual establece ciertas rmas orientadas a la protección de los clientes, y que presentarian barreras de salida para las empresas aseguradoras; lo e hace que en su conjunto, las barreras de salida del sector guros sean relativamente altas para las empresas que deseen arlo.

el sector asegurador no se identifican las *barreras a la ovilidad*, que el autor define como factores que impiden el vimiento de una empresa de una posición estratégica a otra; y para "sin la existencia de barreras a la movilidad ...", la entabilidad de las empresas tenderia hacia la igualdad, excepto por

...diferencias en su habilidad para llevar a cabo sus programas en sentido operacional...<sup>3</sup>

...tas son características que se pueden observar en el comportamiento de la industria aseguradora nacional; en parte debido a la misma naturaleza de la operación de las empresas de seguros, donde se deben contemplar además de los costos medios de operación, un costo medio de siniestralidad, para poder hacer frente a las obligaciones contraídas, dada la función del seguro. Así se tiene que la rentabilidad de las empresas, tiende de hecho hacia la igualdad, y no existe en sí una diferencia competitiva entre las empresas en relación a sus habilidades para llevar a cabo sus operaciones a través de una mejor absorción de los costos, dada la regulación establecida para responder a los siniestros.

...para el sector asegurador el *poder de negociación de los compradores* se puede considerar bajo; ya que por un lado, se presenta la falta de información hacia la población en general de lo que un seguro representa, lo cual no permite a los clientes tener una base para exigir cierta respuesta a la institución aseguradora para que le sean cubiertas sus necesidades de manera óptima. Por otro lado, la alta segmentación es una de las características del mercado de seguros, pues las necesidades de aseguramiento para cierta persona difieren de las de cualquier otra, en función de su nivel de ingresos; la clase social a la que pertenece, nivel de estudios, modo de vida, edad, etc. (segmentación por variables demográficas y psicográficas principalmente)<sup>4</sup>. El *poder de negociación de los proveedores* es alto si se considera la importancia de las compañías reaseguradoras para el aprovisionamiento de recursos económicos necesarios para la operación de una empresa aseguradora.

...otter, op.cit., pag. 153.

...otter, Philip, Dirección de la Mercadería, México, 7a ed., Ed. Prentice Hall, 1964, pag. 301.

lo anterior y en este marco de análisis; para el sector asegurador se tienen bajas barreras de ingreso, relativamente altas barreras de salida, y barreras a la movilidad nulas; compradores con poco poder de negociación y proveedores con alto nivel de negociación; donde se cuenta con la amenaza de entrada de competidores potenciales ante la apertura comercial y un mercado latinoamericano con potencial de expansión.

El sector asegurador se puede definir como un sector fragmentado, donde la noción esencial es la ausencia de empresas líderes con el poder de conformar los eventos del sector. Esto se debe a la cerrada regulación que opera en el sector, y que define las características de su funcionamiento.

Por lo tanto, la estrategia genérica propuesta, sería la de diferenciación apoyada en atributos distintos al precio en la oferta del seguro, y basados en una mejora general del servicio ofrecido al cliente, por medio de acciones que ofrezcan un valor mayor al asegurado y que cubran de mejor manera sus necesidades en un rango de precios similares; esto como ya se dijo anteriormente en lo que respecta al tipo de respuestas funcionales propuestas que este sector debe generar ante la competencia entrante.

Asimismo, dentro de este conjunto de acciones a largo plazo propuestas para el sector en el marco de la diferenciación tomada como estrategia genérica; cabría hacer mención de la importancia de la redefinición de la forma general en que la población mexicana considera el valor que le puede proporcionar la adquisición de un seguro. Esto se llevaría a cabo a través de una campaña de concientización masiva efectuada por las empresas aseguradoras haciendo énfasis en la cultura del riesgo en diferentes ámbitos de la vida. De esta forma, se contaría con una base de ampliación del mercado nacional accesible, ante la exposición de las necesidades potenciales existentes de la población en general.

## 2. LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA PARA EL SECTOR ASEGURADOR

Para el autor Porter<sup>5</sup>, *valor* es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona; en este caso, un seguro. El valor se mide por el ingreso total, que para el sector asegurador está en función del monto de primas colocadas en el mercado.

El autor nos dice que la meta de cualquier estrategia genérica, en este caso la de **DIFERENCIACION**; debe ser la de crear valor para los compradores, y que éste exceda el costo de hacerlo. La cadena de valor despliega el valor total, y está conformada por las *actividades de valor* y por el *margen*. Las actividades de valor son las que una empresa realiza, y que son distintas física y tecnológicamente. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo general de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en actividades *primarias*, que son las implicadas en la creación física del producto, en este caso un seguro; y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Las actividades de *apoyo* son las que asistentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

Para el autor, este análisis a partir de la cadena de valor para identificar la ventaja competitiva es el más adecuado; y en este caso, para realizar el análisis del sector asegurador nos es de gran utilidad, ya que esta es una actividad sustentada principalmente en la oferta de un servicio bajo las características descritas anteriormente en lo referente a la estrategia por diferenciación en la primera parte de este análisis. Así para el sector asegurador se tienen identificadas como actividades primarias, las de:

Porter, Michael. *Teoría Competitiva*. México: Ed. Trillas, 1989. pp. 61-78.

a) Logística interna.- Son aquéllas encargadas del recibo, almacenamiento y disseminación de insumos, que para el sector asegurador son aquellas actividades de reaseguro y administración de recursos captados por colocación directa de primas.

b) Operaciones.- Son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, en este caso de un seguro; y son aquellas actividades involucradas en el diseño de pólizas y contratos de seguros.

c) Logística Externa.- Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores; aquí entrarían las actividades de la fuerza de ventas -agentes de seguros, quienes tienen contacto directo con los clientes, y conocen de primera mano las necesidades propias de éstos.

d) Mercadotecnia y Ventas.- Son las que proporcionan un medio por el cual los clientes puedan comprar, e inducirlos a hacerlo; y en este caso son aquellas actividades de promotorías realizadas por los agentes de seguros y que están apoyadas en la publicidad que dirige cualquier empresa a un segmento específico del mercado.

e) Servicio.- Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto. Para los seguros, son aquellas actividades de asesoría y seguimiento a clientes, servicios accesorios y coberturas especiales.

Las actividades de apoyo para el sector asegurador son:

a) Abastecimiento, se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa; como la compra de papelería, material para oficina, etc.

b) Desarrollo de Tecnología, son los procedimientos o la tecnología dentro del proceso; en este caso aquellos procedimientos de venta y atención a clientes, y la información computarizada requerida para la elaboración de bases de datos sobre el comportamiento de los clientes atendidos.

c) Administración de Recursos Humanos: Son aquellas actividades de selección, capacitación y remuneración sobre todo del personal

calificado requerido en el sector, como son agentes de ventas, actuarios, abogados, etc.

d) Infraestructura de la empresa; consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, administración de calidad.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos de actividad:

*Directas* - aquéllas directamente implicadas en la creación del valor para el comprador.

*Indirectas* - aquéllas que hacen posible el desempeño de las actividades directas.

*Seguro de calidad* - aquéllas que aseguran la calidad de otras actividades.

Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades; los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva ya sea por optimización, o a través de la coordinación.

A continuación se presenta la cadena de valor propuesta en este marco de estudio para una empresa aseguradora. En el esquema se intenta representar a las actividades primarias y de apoyo, especificando a qué tipo de actividad corresponden; así como la clase de eslabones que se dan entre las actividades, representados por las líneas punteadas.

Cabe destacar que entre las actividades primarias los eslabones identificados son de *coordinación*; la cual, debe llevarse a cabo partiendo de las actividades postventa hacia las actividades de diseño de pólizas, lo que deja ver la importancia que tiene el adecuamiento del seguro como producto final, con las necesidades de

los clientes, donde la comunicación cliente - empresa juega un papel primordial.

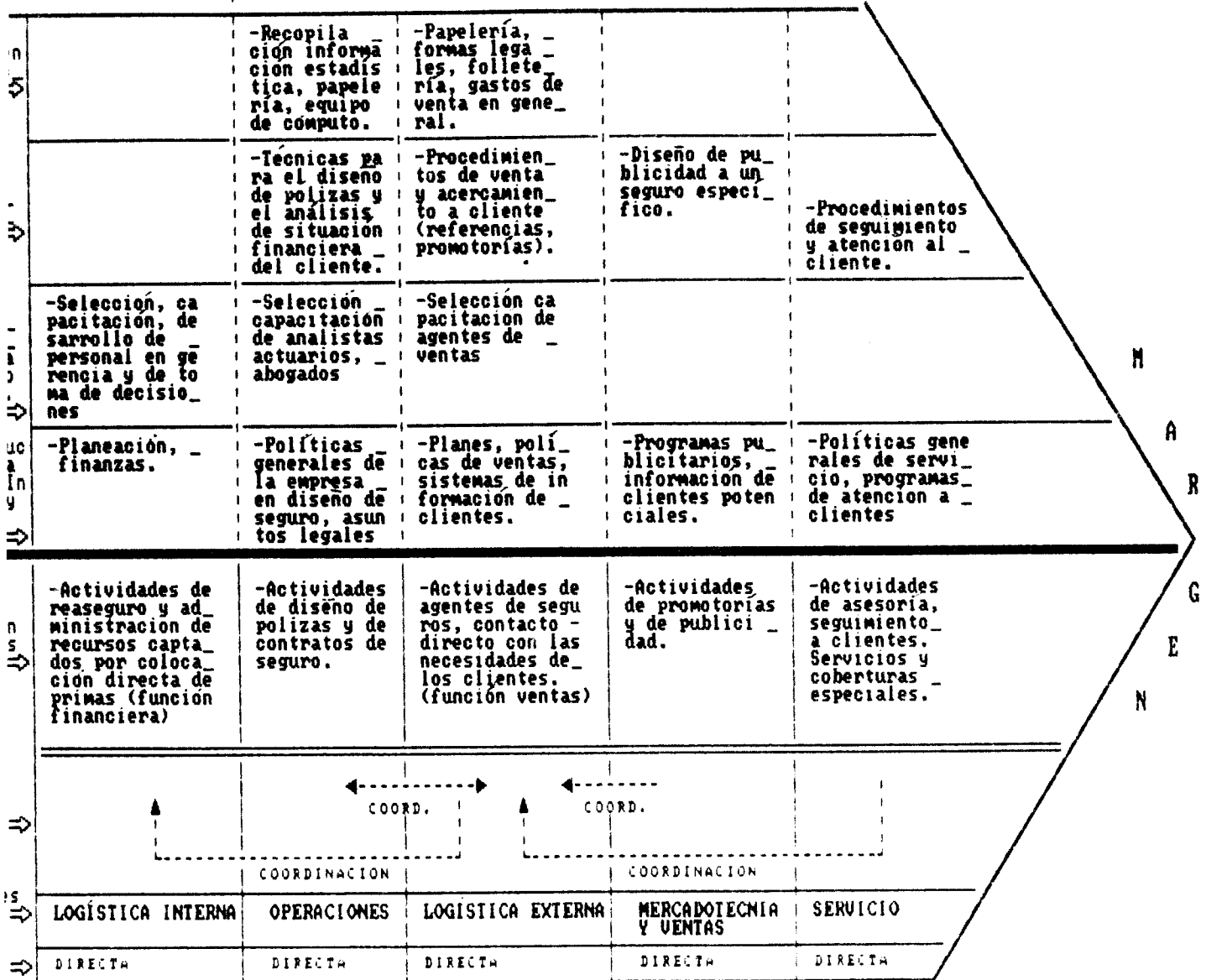
Los eslabones que se dan entre las actividades de apoyo y las primarias, son de *optimización*; ya que se trata aquí de plasmar la forma en que los recursos son utilizados para el desempeño de las actividades básicas.

Se debe tomar en consideración que el sector asegurador se identificó como estructuralmente fragmentado, por lo que para el análisis competitivo la cadena de valor se convierte en un elemento clave para determinar la ventaja competitiva en el marco de la estrategia por diferenciación; a partir de los eslabones que se dan a nivel interno entre las actividades.

De esta forma, la coordinación entre las actividades primarias y la optimización en el uso de los recursos por las actividades de apoyo; se convierten en la fuente de la ventaja competitiva identificada en este marco analítico, para cualquier empresa que opere en el sector asegurador.

# CADENA DE VALOR PROPUESTA PARA UNA EMPRESA ASEGURADORA

ESLABONES DE OPTIMIZACIÓN ENTRE ACTIVIDADES DE  
APOYO Y ACTIVIDADES PRIMARIAS





### 3. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR ASEGURADOR

Los determinantes de la ventaja competitiva a nivel nacional comprenden el segundo nivel de análisis que se realiza en este estudio sobre el sector asegurador en el marco del trabajo presentado por el autor Michael Porter<sup>6</sup>. Se integran cuatro categorías principales (factores de producción, condiciones de la demanda en el mercado interno, industrias conexas y auxiliares; y estrategias, estructura y rivalidad de la empresa) que conforman las variables centrales de lo que el autor denomina *Diamante nacional*. Las variables centrales de este diamante son el papel del gobierno y los factores contingenciales que pueden influir en el desarrollo de cualquier industria, en este caso del sector asegurador.

#### CONDICIONES DE LOS FACTORES

Para Porter, toda nación posee ciertos factores de producción, de los cuales cada país podrá exportar los factores que produce de manera más abundante, perfilándose de esta forma hacia la ventaja competitiva. En el presente estudio, los factores de producción que se toman para hacer el análisis de la condición en la que se encuentra el sector asegurador nacional, se enmarcan en el contexto presentado por el autor tratando de adecuar las características de los factores hacia la operación común de las empresas de seguros, que prestan un servicio de aseguramiento como parte esencial de su funcionamiento.

La dotación de factores puede agruparse según el autor, en varias categorías genéricas:

a) Recursos Físicos. Por un lado, contamos con un gran recurso físico desde el punto de vista del número de habitantes en nuestro

Porter, Michael, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Buenos Aires, Ed. Vergara, 1990, pp. 108-185.

, lo cual se podría definir como un gran mercado al que se puede acceder; aunque por otro lado se debe considerar que la mayor parte de la población no cuenta con recursos económicos suficientes para invertir en un seguro. Por lo que en este caso, quedaría como punto principal para las empresas aseguradoras, el difundir la necesidad de adquirir un seguro y los beneficios que esto conlleva para las personas que cuentan con la posibilidad económica de adquirirlo.

b) Recursos Humanos. En México se cuenta con gran cantidad de recursos humanos, aunque dada la competencia a la que se enfrenta el sector asegurador, es necesario que se lleve a cabo una capacitación masiva para poder contar con personal calificado; como es el caso de las personas encargadas de diseñar paquetes de seguros, quienes deben satisfacer las necesidades de aseguramiento de los clientes y adecuarlo en las características de las pólizas ofertadas. De igual manera, los agentes de seguros deben manejar técnicas de acercamiento a un grupo específico de clientes, a través de las cuales reflejen confianza y conocimiento del servicio que ofrecen.

c) Recursos de Conocimiento. En el mercado de los seguros se requieren conocimientos y técnicas especializados aplicables al diseño de pólizas. Los sistemas computacionales con que se cuenta en el sector han sido lo suficientemente aprovechados para integrar informes y bases de datos para el óptimo manejo de la información que pudiera ser utilizada con el fin de abarcar un mercado más amplio, a través de una segmentación personalizada integrada en un banco de información sobre clientes.

d) Recursos de Capital. Es necesario para las empresas de seguros difundir la necesidad de aseguramiento en la población, ya que los recursos de capital que se utilizan para el desarrollo de las operaciones del sector provienen de la colocación de primas en el mercado. La oferta de los diferentes paquetes de seguros no se da a conocer de manera óptima a través de publicidad dirigida por los medios masivos de comunicación, motivo por el cual la población en general no ve la necesidad de invertir en un seguro.

e) Infraestructura. Para el desarrollo del sector seguros, la infraestructura de telecomunicaciones con la que cuenta el país es de

n importancia; en el sentido de que gracias a esta se puede acceder a canales de comunicación con el mercado, sin la necesidad de tener que recorrer grandes distancias para ofrecer el servicio y así crear o mantener relaciones cliente-empresa en puntos geográficamente cercanos.

Al hacer la consideración de estos cinco factores anteriores, el autor los clasifica primeramente en básicos y avanzados. Como *básicos* en este caso se identifican los recursos humanos y los recursos físicos, y como *avanzados* se encuentran los recursos de conocimiento, capital y la infraestructura. Por otro lado, los factores pueden clasificarse como naturales y creados. Los factores *naturales* son aquellos que ha heredado la nación; tales como clima, recursos naturales, ubicación geográfica, etc. y que son favorables para el desarrollo del sector. Los *creados*, son aquellos de orden superior, es decir, los más avanzados y especializados como la red de telecomunicaciones en la infraestructura y los propios recursos de conocimiento requeridos.

Se debe señalar que para que el sector lleve a cabo acciones que le permitan hacer frente al ambiente competitivo en el marco de la apertura comercial en el área de los servicios financieros, se requiere de una creación de factores orientados en este caso, al establecimiento de nuevas relaciones con el mercado a través de la oferta del aseguramiento con servicios especiales que lleven integrado un valor agregado dirigidos a segmentos específicos en un intento por expandir y mantener al mercado atendido.

En este marco de análisis presentado por el autor podríamos encontrar que la presencia de factores relativamente débiles o poco explotados pueden tomarse como punto de partida para el desarrollo de una ventaja competitiva; así para el sector asegurador, factores como los recursos humanos son un aspecto por el cual se puede acceder a una ventaja mediante capacitación y especialización del personal que permita llevar a cabo el manejo de la oferta de seguros ante la nueva era

etitiva donde los servicios financieros en general se han alizado.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

condiciones de la demanda interna se dan a partir de dos factores rcos:

a) Composición de la demanda interior. Para el sector asegurador condiciones de la demanda interior están caracterizadas por un modo que se identifica como estático, ya que ante la falta de formación orientada a comunicar el valor del seguro no motiva la agencia por parte del mercado para que las empresas cubran con las expectativas potenciales del mercado. Este mercado está estructurado de manera segmentada, ya que las necesidades de aseguramiento para un cliente en especial difieren de sus posibilidades económicas, de sus recursos asegurables y de la conciencia de adquirir un seguro como inversión; de las que pudiera tener cualquier otro cliente.

b) Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda. Como ya se mencionó anteriormente, este sector presenta expectativas de crecimiento ante la liberalización de los servicios financieros en el marco del Tratado de Libre Comercio; ya que al entrar nuevas empresas se reanueven nuevas alianzas entre empresas de participación nacional y extranjera, aparece la necesidad de que las compañías asentadas tradicionalmente en el mercado mexicano traten de llegar a un mayor número de segmentos, a través de nuevos canales.

De hecho, se ha incrementado la actividad del sector, lo cual se puede corroborar en el crecimiento que ha presentado la industria aseguradora con respecto a la economía del país en su conjunto; ya que en el periodo 1990-94 el porcentaje que representa la emisión de primas directas en el Producto Interno Bruto creció de 1.15% en 1990 a 1.64% en 1994.<sup>7</sup> No obstante, la actividad aseguradora continúa

ando un lugar modesto dentro del total de la producción nacional. Este tiene un gran potencial de crecimiento para los próximos años.

#### **SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES**

Este tercer determinante del diamante se analiza a los sectores proveedores y conexos; es decir, aquellos que están involucrados directamente en la operación del sector.

En este caso, las compañías reaseguradoras desempeñan la función principal de aprovisionamiento de recursos económicos a las compañías aseguradoras. En la estructura del sector al cierre de 1994, sólo se cuenta con dos compañías reaseguradoras autorizadas (Patria y Fianza), lo cual denota un atraso considerable, ya que se tiene que recurrir a compañías reaseguradoras en el extranjero.

#### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD**

Las estrategias de las empresas aseguradoras asentadas en el país varían de acuerdo a las necesidades de éstas y a sus políticas operativas; de igual modo la estructura de las empresas es en sí diferente, lo que implica una diferente formulación de objetivos y acciones para alcanzarlos, en función del mercado que atienden. Así, una empresa de seguros que maneje toda la gama de servicios (vida, accidentes, accidentes y enfermedades), y que se dirija al total de la población; contará con una estructura diferente de la de cualquier empresa que sólo se dirija a un mercado local o maneje servicios especializados.

Las características de la competencia y rivalidad interna se dan en función de la estructura actual del sector, la cual se conforma por tres niveles: Nivel Nacional, Nivel Privado y Especial. Esta estructura la establece la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas en función de la operación de las empresas, por el monto y tipo de pólizas emitidas que han sido colocadas en el mercado nacional.

## FACTORES EXTERNOS

Para el autor, se deben considerar el papel de la casualidad y el papel del gobierno como factores externos que influyen en el análisis de las variables determinantes de la ventaja competitiva nacional.

En el caso del sector asegurador consideramos que el *papel de la casualidad* se encontraría en el desarrollo continuo de tecnología en el área de los sistemas computacionales y de telecomunicaciones, que permiten a las empresas contar con personal capacitado y actualizado capaz de aprovechar las ventajas que provee la nueva tecnología para el mejor uso de los recursos y de la información, así como el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el ambiente ante un mundo cambiante y altamente competitivo.

El *papel del gobierno* para el análisis de este sector se consideraría influencia directa. Por un lado, la regulación del sector asegurador recae primeramente sobre la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la cual a su vez se encuentra regulada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el autónomo Banco de México, como parte integrante del Sector Financiero Mexicano; ya que la actividad aseguradora se considera de intermediación financiera, en el sentido que representa un canal para el ahorro interno, y para la captación de inversión extranjera directa.

Además, también, dentro de la política de apertura comercial seguida por el gobierno se incluye la liberalización de los servicios financieros de manera inmediata con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en enero de 1994; y en este marco el sector asegurador queda abierto a la libre competencia con las empresas que pertenecen a este bloque comercial, y se permite la inversión extranjera directa en participación con capitales nacionales en las instituciones de seguros.

Por otro lado, las políticas económicas que marca el gobierno influyen directamente en la operación de las empresas del sector

urador. La fuerte devaluación del pasado diciembre de 1994 genero clima de desconfianza en el sistema financiero internacional afecto al cumplimiento de los pagos de la deuda externa mexicana a corto plazo (vencimiento de Tesobonos, principalmente) y provoco una masiva fuga de capitales. Las autoridades monetarias trataron de frenar la fuga de capitales elevando las tasas de interes y reduciendo la oferta monetaria, lo que agudizó la recesión económica y elevó la inflación. Este entorno desfavorable afecta directamente tanto a la demanda de seguros como a la oferta; ya que una economía en recesión presenta menor demanda de seguros, se incrementan los índices de siniestralidad y los problemas de riesgo moral (por posibles fraudes), lo cual desincentiva el crecimiento del sector a corto plazo.

## EL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO EN EL MARCO DEL TLC

este tercer nivel de análisis, se trata de presentar una óptica generalizada de la posición del sector asegurador mexicano a nivel nacional, frente a la posición que guardan los sectores aseguradores de Canadá y Estados Unidos en sus economías nacionales respectivamente, integrando las características del mercado de seguros regional en la propuesta de análisis del *Diamante* de Porter; el marco del Acuerdo que llevaron a cabo estos tres países para la creación de una zona de libre comercio en América del Norte.

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

Al hablar de la actividad aseguradora a partir del proceso de apertura comercial, y del ambicioso proyecto de creación de una zona de libre comercio con Canadá y Estados Unidos, nos damos cuenta que nuestro país necesita de aseguradoras con personal capacitado y eficiente que pueda afrontar competitivamente los retos que se plantean al sector.

Es ahí que estimulando la mejora en el capital humano y otros elementos, tales como la diferenciación del producto por tecnología, diseño, efectividad, servicio y otros atributos diferentes al precio; pueden ser los factores esenciales en la determinación de los resultados para insertarse competitivamente en los mercados internacionales. Cada una de las economías que integran el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) posee factores únicos, que al combinarse como se propone el acuerdo, han hecho un bloque comercial que ha propiciado la fortaleza en base a la habilidad de cada país para competir en los mercados mundiales.

México, Canadá y Estados Unidos poseen abundantes recursos (mano de obra, tecnología, capital, recursos naturales, energía, recursos informáticos y de comunicación; y mientras las poblaciones estadounidense y canadiense siguen envejeciendo, la mexicana es joven todavía y sus necesidades de bienes y servicios permitirán que una zona de libre comercio en Norteamérica crezca durante muchos años.



uestro país contamos con una gama de factores, tales como  
s humanos abundantes, bajos costos en fuerza de trabajo,  
s físicos, de conocimiento y de capital; además de una  
estructura que día con día se va reforzando. Todos estos  
res pueden hacer de México una nación competitiva ante nuestros  
s comerciales del norte.

el sector asegurador en la región, los resultados del TLC han  
favorables, ya que se han preservado los mercados canadiense y  
ounidense de seguros abiertos, y se irán eliminando las  
icciones del mercado en México permitiendo el acceso a compañías  
njeras. Por eso, es de suma importancia la modernización de las  
radoras, así como el mejor aprovechamiento y creación de  
res, para así poder lograr una mejor competitividad a nivel  
onal e internacional.

mercados del seguro de Canadá, México y los Estados Unidos juntos  
can el mercado de seguro regional más grande del mundo. Este  
ado representa aproximadamente el 40% de la prima de seguro  
ial, proporcionando seguridad a una base de consumo masiva de  
dedor 365 millones de personas.<sup>8</sup>

sar de que el sector asegurador mexicano esta haciendo esfuerzos  
alcanzar un número mayor de asegurados, en el marco del TLC  
co es el país más débil. El tamaño de la industria aseguradora en  
co es cuatro veces inferior al de Canada y 7 veces al de Estados  
los, ya que en estos países se habla de mercados maduros ya  
blecidos, y en México aun no se ha explotado del todo;  
siderando el tamaño de la población que es de aproximadamente 92  
ones de habitantes, se tiene un gran mercado potencial  
urable.<sup>9</sup>

ey, Gordon J., "El TLC y el Seguro Norteamericano", *El Seguro*  
, Año 2, Vol. 1, Num. 1, julio de 1994, pp. 48-51.

ey, *ibidem*.

xico la conciencia de adquirir un seguro es incipiente, dado que la población no está convencida de las bondades que este puede ofrecer. En la mayoría de los casos esto se debe a que la población no sabe cómo funciona un seguro, o bien no cuenta con los recursos para su adquisición; sin embargo en Estados Unidos y Canadá comprar un seguro representa un hábito, y en algunas ocasiones una obligación.

Como resultado de lo anterior, aunando la crisis económica actual, el sector asegurador mexicano será el que deberá poner más empeño para competir y salir adelante.

Los mercados del seguro, tanto en Estados Unidos como en Canadá ya son más accesibles -una condición que se garantiza a través de las liberalizaciones del TLC- y hoy en día también son accesibles para las aseguradoras mexicanas.

En Canadá existen más de 200 compañías de seguros en operación<sup>10</sup>, en México existen 41 compañías privadas y dos pertenecientes al nivel federal (gubernamental).

La población aproximada en México es de 92 millones de habitantes y se espera que para el año 2010 este número se aproxime a los 112 millones. Si se considera que la edad ideal para adquirir un seguro es entre los 20 y los 60 años, en México se encuentran en este rango aproximadamente 40 millones de personas.

Los seguros obligatorios que existen en el país son:

- De responsabilidad para transportación pública de pasajeros
- Los beneficios para empleados, como es el caso del programa del Seguro Social.

En el mercado estadounidense existen alrededor de 3500 compañías de seguros de autos y propiedad, y 2300 compañías de seguros de vida.

orizadas para operar en por lo menos uno de los cincuenta estados. La población es de 260 millones aproximadamente y se estima que para el año 2010 llegará a los 300 millones. Los seguros obligatorios varían de un estado a otro. En general, el seguro de compensación a trabajadores suele ser obligatorio en todos los estados, aunque el nivel de beneficios no es el mismo. El seguro de responsabilidad automovilística es obligatorio en muchos estados<sup>11</sup>.

Antes de 1991 las primas directas en México alcanzaron una cifra de aproximadamente 3500 millones de dólares, lo que representa un 1.3% del Producto Interno Bruto, mientras que en Estados Unidos y Canadá, las proporciones fueron respectivamente de 9.1% y 5.8%. Medida en términos de primas, la industria aseguradora de Estados Unidos es 145 veces más grande que la nuestra y la de Canadá lo es 10 tantos más.<sup>12</sup>

Las variables que también han influido en el desarrollo del sector son la inflación y las tasas de interés, pues mientras en México hemos tenido que aprender a vivir con constantes alzas en las tasas de interés o en la inflación, nuestros socios comerciales han tenido en los últimos años un mejor control de estas variables.

El logro de eficiencia y competitividad de las aseguradoras mexicanas se ha visto forzado desde principios de 1990 por un proceso de desregulación del mercado y el esquema de coinversión que también entró en funcionamiento ese mismo año. Desde entonces, algunas compañías aseguradoras extranjeras adquirieron participación en compañías mexicanas y otras incrementaron la que ya tenían.

Estas instituciones mexicanas han iniciado procesos tendientes al mejoramiento de su eficiencia operativa y no deben esperar los plazos

<sup>11</sup> 'El Sector Asegurador en el TLC', III Convención Nacional de aseguradores, Memoria AMIS, 1990.

<sup>12</sup> 'El Sector Asegurador en el TLC', III Convención Nacional de aseguradores, Memoria AMIS, 1990.

se han dado en la negociación con Estados Unidos y Canadá. No vamos a dejar de precisar que se requiere la modificación de diversas leyes y reglamentos para adecuar la posición competitiva de nuestro sector en relación con el de las contratantes comerciales.

Las aseguradoras canadienses y estadounidenses podrán tener acceso al mercado mexicano de dos maneras. En primer lugar, las compañías asociadas con aseguradoras mexicanas podrán incrementar en forma gradual su participación accionaria en la sociedad de conversión, del 30% en 1994 al 51% en 1998, hasta alcanzar el 100% en el año 2000.<sup>13</sup>

Dentro de este marco analítico, para las aseguradoras en México lo más importante ha sido la explotación de los factores básicos, como es el personal capacitado, la buena situación geográfica, entre otros; sin prestar mucha atención a los factores avanzados. Esto no quiere decir que los factores avanzados no existan en nuestro país, sino que a diferencia de Estados Unidos y Canadá, no se han sabido aprovechar, por lo que estas dos naciones son más competitivas, pues sacan más provecho de su personal especializado de sus redes y sistemas de comunicación, y de otros factores. Aunque esto sólo representa una ventaja relativa, pues cada día existe mayor accesibilidad a estos factores avanzados y su costo va disminuyendo con el tiempo; las aseguradoras mexicanas tienen acceso a estos factores, sólo que hace falta darles una mejor utilidad y generalizar su uso.

Aunque nuestra nación cuenta con factores generalizados, estos no son suficientes pues sólo sirven para lograr un tipo rudimentario de ventaja. Las aseguradoras mexicanas se deben preocupar por la identificación y buena utilización de factores avanzados y especializados, ya que de acuerdo con Michael Porter, para tener una ventaja sustentable, no sólo es necesario tener uno de estos factores, sino ambos.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

lo que respecta a la innovación de los servicios, esta en nuestro país es muy limitada, debido a las restricciones regulatorias existentes en la legislación sobre seguros que opera en nuestro país; o con el proceso de desregulación se va a presentar una fuerte inferioridad con nuestros competidores, ya que los canadienses y estadounidenses han estado innovando una serie de servicios de aseguramiento que pueden ofrecer con el paso del tiempo al mercado mexicano; y que puede representarles una ventaja debido a que conocen el manejo eficiente de estos servicios.

La demanda interior brinda a las aseguradoras el conocimiento de las necesidades del mercado nacional para determinados servicios, esta situación es más clara para las aseguradoras mexicanas que para las extranjeras, pues conocen el comportamiento del mercado interno.

Una desventaja para las aseguradoras asentadas en el mercado nacional es que los compradores domésticos son poco entendidos y exigentes, por lo que las empresas aseguradoras de las contrapartes comerciales han conseguido ventaja a partir de la exigencia de sus compradores, además de que en sus naciones un seguro representa un hábito o una obligación. Otra desventaja radica en que la demanda en el sector asegurador nacional no es atendida de manera óptima, en México se busca un seguro y se lanza al mercado, para que sea adquirido por quien bien lo requiera o necesite.

#### I. SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES

El reaseguro ha jugado, a través del tiempo un importante papel dentro del seguro internacional. Sin embargo, en los últimos años, los cambios ambientales naturales y las nuevas estructuras políticas y sociales han exigido de esta actividad condiciones y requerimientos más acordes con las nuevas necesidades.

La caída radical de la antigua estructura de las grandes reaseguradoras, que fueron mermadas por una oleada de siniestros

renta, además, a una apertura económica y un cambio reglamentario significativo en la actividad aseguradora.<sup>14</sup>

#### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD**

México la competencia se dará por ganar al mercado, mientras que Estados Unidos y Canadá la competencia es por conseguir clientes, en estos países el mercado ya ha sido explotado. Así, la cooperación interempresas será un factor clave para enfrentar la competencia de las compañías extranjeras.

Mientras en los países del norte la rivalidad doméstica crea presiones para mejorar e innovar en México no ha sido así debido a la regulación; no existe rivalidad doméstica, y esto representa una ventaja, ya que llegarán a nuestro país aseguradoras acostumbradas a competir agresivamente. Esto provocará un beneficio para el consumidor porque aumentará la calidad e innovación en los servicios.

## EL DOBLE DIAMANTE PARA EL ANALISIS DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

este apartado presentaremos la propuesta teórica de los autores y, Rugman y Verbeke<sup>15</sup> enfocada al mercado de seguros del bloque comercial de América del Norte.

a el logro sostenido de la ventaja competitiva de cualquier sector industria a nivel mundial, estos autores plantean la necesidad de regresar al diamante nacional propuesto por Porter; las características del mercado del bloque comercial al que pertenece, se agregan a las características del mercado del bloque comercial de América del Norte, formando un diamante ampliado.

En la actual economía globalizada muchas industrias de pequeñas y medianas empresas, como es el caso de México, rechazan su mercado interno y se dirigen directamente al mercado internacional, aunando estas industrias están conformadas por pequeñas y medianas empresas principalmente. Este tipo de empresas debe considerar la estructura de la industria a nivel global, más que la estructura de la industria a nivel nacional. Así, las alianzas estratégicas con organismos extranjeros pueden propiciar el crecimiento y la innovación constante que les permita acceder al mercado internacional.

La combinación de fuerzas y oportunidades en los mercados interno y externo explotadas por empresas nacionales y extranjeras, da como resultado la competitividad internacional de una industria o sector particular. De igual forma, la creación sostenida de valor agregado depende por un lado del diamante nacional, y por otro de los elementos externos.

<sup>15</sup> Chang Moon, Alan M. Rugman, y Alain Verbeke, *Research in Global Strategic Management*, JAI Press Inc., Vol. 6, 1998, pp. 97-114.

base a lo anterior y analizando las características del mercado de seguros de América del Norte; el doble diamante propuesto para el sector asegurador mexicano, una vez identificadas las condiciones en segundo y tercer nivel de análisis del presente trabajo, se tiene lo siguiente:

El primer nivel de la gráfica representa la posición del sector asegurador mexicano a nivel nacional. La línea punteada -segundo nivel, representa el comportamiento esperado del sector ante la apertura comercial a partir del TLC. El diamante mayor (tercer nivel) abarca a los dos niveles anteriores; éste trata de reflejar la estructura del sector seguros a nivel bloque comercial de América del Norte.

Los cuatro determinantes para el logro de la Ventaja Competitiva, en este sector en particular, se tratan en un análisis propuesto, orientado a las tendencias de globalización económica.

Los determinantes de *Estrategia, estructura y rivalidad*; y de *sectores conexos y auxiliares*, se ubican verticalmente dentro de la gráfica. Cabe señalar que dichos determinantes para el sector asegurador no presentan gran movilidad, lo que significa que aun ampliando el mercado de seguros en una zona de libre comercio, la competencia en México ha de sujetarse a la regulación dada para el sector. Asimismo, la operación de las instituciones de reaseguro se encuentra contraída a nivel mundial, y no representa expectativas importantes de crecimiento.

Dado lo anterior, la movilidad se presenta en los determinantes localizados en la gráfica de forma horizontal.

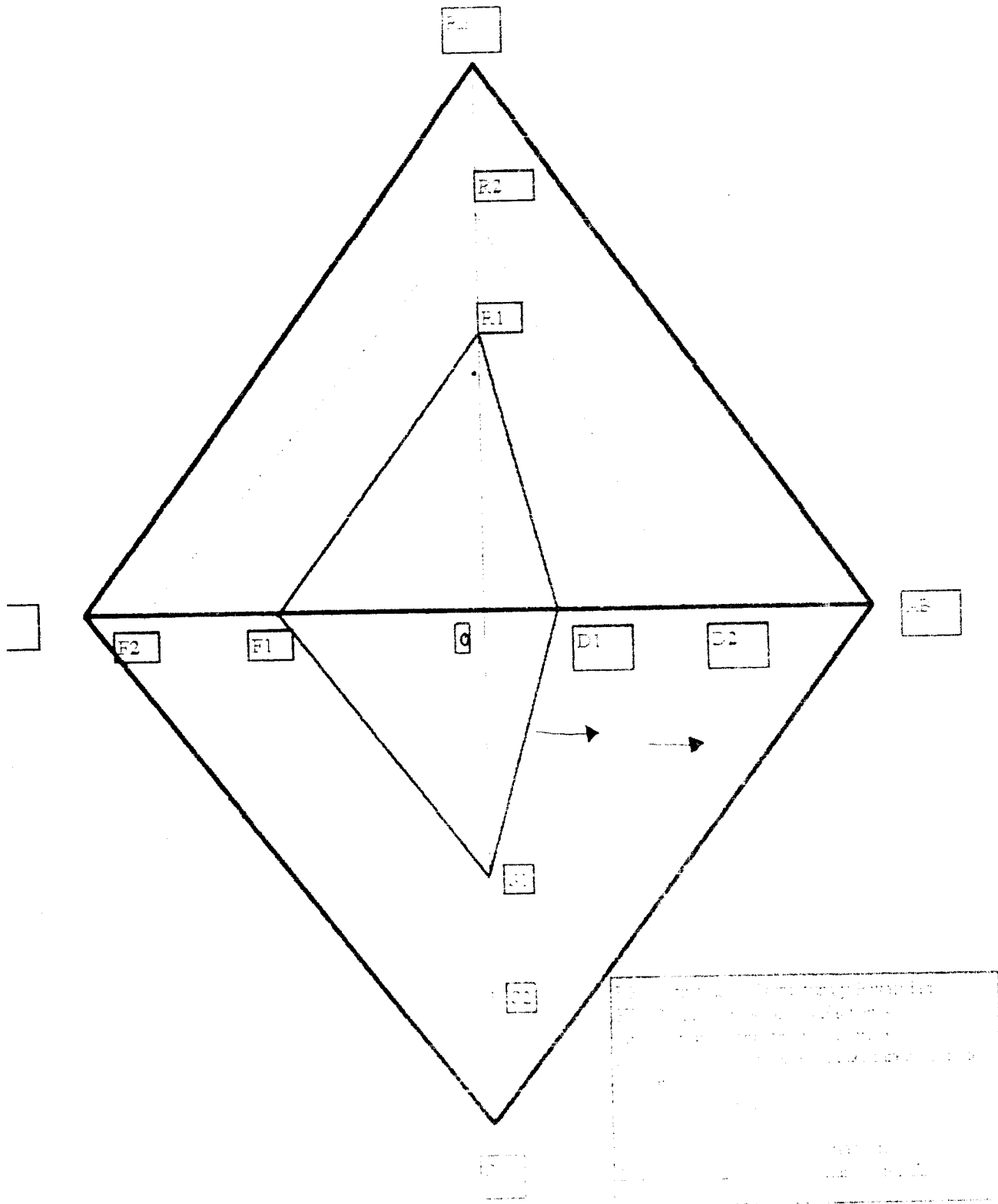
De este modo, las *Condiciones de los factores* tienden a aumentar para las operaciones de la actividad aseguradora regional, pues se aunan a los factores básicos de México, las características de explotación



pectiva que nuestros socios comerciales le dan a sus factores  
convirtiéndolos en avanzados.

Para el caso de las *Condiciones de la demanda*, se presenta una  
oportunidad de crecimiento, ya que se amplía de forma natural el  
mercado de seguros, con la creación de una zona de libre comercio. De  
esta forma, este determinante se convierte en el factor más  
importante para el crecimiento del sector a nivel nacional; tomando  
en cuenta la necesidad potencial de aseguramiento que existe en la  
población mexicana, necesidad que puede ser cubierta a partir de la  
labor informativa que lleven a cabo las empresas de seguros que  
intenten abarcar el mercado nacional.

# Doble diamante propuesto para el sector asegurador mexicano



## SITUACION DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO ANTE LA ENTRADA EN VIGOR DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE

El TLC es un acuerdo que forma parte fundamental del proceso de reestructuración estructural y de liberalización de la economía mexicana. Con la apertura comercial y financiera se espera que la inversión extranjera se incremente, aumenten los salarios reales y se eleve el nivel de empleo.

En el terreno financiero, la liberalización se plantea dentro del marco del TLC, en dos términos: apertura de frontera y establecimiento de sucursales extranjeras en el país.

El mercado mexicano siempre ha estado abierto, signo de ello es la movilidad de los consumidores a otros mercados. No obstante lo anterior, estaba prohibida la venta de seguros en territorio mexicano, por parte de empresas extranjeras. Además, se prohibía que los consumidores mexicanos contrataran en territorio mexicano seguros emitidos en otros países.

Hasta 1990 la industria aseguradora se caracterizaba por ser un mercado sobrerregulado: los precios y condiciones eran fijos y homogéneos para todas las compañías, existían barreras de entrada y el régimen de inversión era muy limitado.

Dentro de este marco, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros establecía las tarifas que debían cobrar las empresas de seguros, y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros era la autoridad encargada de supervisar a las empresas y penalizar a aquellas que no cumplieran con la ley. En 1990 se inició un proceso de reformas a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, que concluyó en 1993. Las principales reformas se instrumentaron bajo las siguientes estrategias<sup>16</sup>:

16. S. J. Fernández de Cevallos, *El Mercado Financiero Mexicano*, México, ISF, diciembre 1994, pag. 11.

- c) Con el propósito de eliminar barreras de entrada e inducir una sana competencia entre las instituciones, se sustituyó el régimen de concesión por el de autorización.
- d) Para promover una mayor eficiencia del sector, buscando alcanzar estándares internacionales, se autorizó la participación de extranjeros en el capital social de las aseguradoras.
- e) Para impulsar la capacidad competitiva, se liberalizó el mercado a fin de que las empresas fijaran sus precios y las comisiones de sus agentes.
- f) Se liberalizó el régimen de inversión para promover el desarrollo de los mercados financieros.
- g) Se instrumentó un margen de solvencia, con el fin de fortalecer la posición financiera de las compañías de seguros.
- h) Para fortalecer la supervisión de la actividad aseguradora y fomentar su desarrollo, se creó la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), como resultado de la escisión de la antigua Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- i) Para ampliar los servicios que prestan las aseguradoras, se les permitió actuar como fiduciarias en el caso de fideicomisos de administración directamente relacionados con los seguros y actividades conexas.
- j) Para fortalecer la protección al consumidor, se simplificaron algunos procesos de conciliación y arbitraje.

Después de este proceso de desregulación, no se puede transformar un sector que hasta ahora había sido protegido, a una industria dinámica y competitiva sin que existan problemas de adaptación y se originen altos costos de reestructuración; es decir, en la fase transitoria son inevitables ajustes estructurales a niveles de mercado y de empresa.

El sector asegurador mexicano se ha venido enfrentando a una severa problemática para alcanzar niveles de desarrollo más elevados; tanto

el lado de la demanda de seguros, así como los que se refieren a oferta de este servicio.

Uno de los factores más importantes que explican la baja demanda de seguros en nuestro país, se encuentran:

- Los bajos niveles de ingreso de la población han limitado el crecimiento del sector dado que un número importante de mexicanos no compra servicios de protección, ya que se ve obligada a destinar la mayor parte de su ingreso a la satisfacción de necesidades básicas. Además, los flujos de ingreso de la población traen como consecuencia bajos niveles de ahorro y reducidos niveles de riqueza, por lo que los individuos enfrentan un menor riesgo de quebranto patrimonial.
- La baja aversión al riesgo por parte de la población se puede explicar por deficiencias del sistema de educación que no contribuye a crear conciencia en la población de las fuentes de riesgo, ni de las medidas de su prevención y previsión.
- El sistema de seguridad social mexicano protege a un número significativo de individuos, reduciendo la demanda de seguros de vida y de gastos médicos.
- Es importante destacar que en otros países la presencia de seguros obligatorios ha incrementado la demanda de este tipo de servicios, mientras que en México esta situación no es observable.

Lo que respecta a los principales problemas que enfrentan las aseguradoras para el desarrollo eficiente de su actividad, se tienen algunos como<sup>17</sup>:

17. Luis S., Fernando (comp.), *El Sector Asegurador Mexicano en el Marco de la Apertura Comercial del Tratado Institucional de Libre Comercio*, México, CNSF, diciembre 1992, pág. 28.

1. Deficiencia de bases estadísticas.- La industria aseguradora requiere de información que le permita estimar la frecuencia y severidad de los siniestros para determinar el valor esperado de la siniestralidad de su cartera y con esto, la prima neta de riesgo. Es decir, las instituciones de seguros a diferencia de otras empresas, fijan el precio de los servicios sin conocer el costo preciso que enfrentarán al momento de ocurrir los siniestros. Actualmente la industria cuenta con estadísticas deficientes que no permiten una adecuada tarificación de los riesgos.
2. Canales de distribución limitados.- El principal conducto de venta en la industria son los agentes de seguros. El nivel profesional promedio de estos agentes no es el más adecuado, y se deben realizar esfuerzos de mejorarlo con el propósito de que los usuarios del seguro reciban la mejor asesoría de los mecanismos de transferencia de riesgo que más les conviene y de acuerdo a sus necesidades. También deben desarrollarse canales de distribución de carácter masivo, que permitan que estos servicios lleguen a aquellos sectores de la población que hasta ahora no han sido atendidos.
3. Insuficiente utilización de tecnología informática.- Las aseguradoras son intensivas en capital humano y en tecnologías de información, por lo que los costos de producción dependen del uso eficiente de estos recursos. Sin embargo, con algunas excepciones, el sector no ha alcanzado el nivel adecuado de uso de cómputo y comunicaciones, además carece de programas de capacitación suficientes que garanticen el uso óptimo de la infraestructura.
4. Fuentes de financiamiento limitadas.- Las Instituciones de Seguros no pueden adquirir pasivos para financiar su crecimiento, por lo que su única fuente es el capital de los accionistas; esta situación las ubica en una posición de desventaja competitiva con otros intermediarios financieros.

5. Otras áreas de desregulación.- Persisten algunas dificultades en la operación de las aseguradoras provocadas por imprecisiones, lagunas y contradicciones en la Ley del Contrato de Seguros, la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, así como en las reglas y circulares emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la CNSF.

## . SITUACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

modelo conceptual a partir del cual se fundamenta el análisis puesto para el sector asegurador se basa en el trabajo elaborado por Michael Porter<sup>18</sup>, donde trata de indentificar cómo surge la ventaja competitiva para un sector en particular a partir de la aplicación del modelo del diamante.

El presente apartado tiene como objetivo presentar la situación en la que se encuentra el sector asegurador mexicano, a partir de la descripción actualizada de las condiciones internas que conforman los cuatro determinantes clave (Condiciones de los Factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Conexos y Auxiliares, y Estrategia, Estructura y Rivalidad del Sector); para integrar de esta manera el diagnóstico representativo de este sector, así como la importancia del rol del gobierno para el desarrollo de la industria aseguradora.

### .1. CONDICIONES DE LOS FACTORES

El primer determinante se refiere a las condiciones de los factores productivos con que cuenta la nación, y se integra por la posición que guardan en el país los recursos humanos, físicos, de capital, de conocimiento y la infraestructura.

En el caso del sector asegurador mexicano, las condiciones de los factores se toman en cuenta tratando de adecuar las características de estos, los cuales se toman como base para el desarrollo de la actividad aseguradora nacional. Así, la dotación propuesta de factores para la industria aseguradora mexicana estaría conformada de la siguiente manera:

Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara, 1985. pp. 108-240.



*recursos Físicos.* Dentro de esta categoría el principal recurso que se considera sería el del número de habitantes en nuestro país. Con una población aproximada de 93.5 millones de personas, México se encuentra entre los 11 países más poblados del mundo con una tasa anual de crecimiento promedio de 1.9%. El 46% de la población mexicana tiene hasta 19 años de edad, el 80% tiene menos de 65 años y sólo el 5% sobrepasa los 65 años. Por otro lado, aproximadamente el 46% de la población económicamente activa trabaja en el sector servicios, el 27.9% en la industria y el 22.6% en el sector primario. El salario mínimo en México es de \$22.60 diarios; respecto a la distribución del ingreso, aproximadamente el 80% de la población económicamente activa gana menos de tres salarios mínimos, el 10% gana entre 3 y 5 salarios, y el 10% restante gana más de 5 salarios mínimos<sup>19</sup>.

Además, del total de la población, aproximadamente 32 millones están en edad de adquirir un seguro<sup>20</sup>. El escenario demográfico presenta como punto clave una población joven en aumento, que se incorpora al mercado de trabajo y estará en posibilidad de ser usuario de algún seguro aunque debe considerarse que una parte importante de la población no cuenta con ingresos suficientes para asegurarse.

*recursos Humanos.* En lo que respecta al número total de personal contratado en la industria aseguradora a diciembre de 1994 es de 19,446; de los cuales, 1,740 son funcionarios y los restantes 18,706 son empleados. Por otro lado, los criterios de calificación del personal varían de acuerdo a las necesidades particulares de cada institución aseguradora, por lo que no se encontró información documental al respecto.

<sup>19</sup> Mercado Asegurador Mexicano, Op. cit., pag. 6.

<sup>20</sup> Anexo Entrevistas a Expertos en el Sector Asegurador Mexicano

ejemplo, en Seguros Monterrey Aetna, se lleva a cabo una capacitación constante de la fuerza de ventas, dando lugar a un reclutamiento de agentes profesionistas que cuentan con un conocimiento profundo del producto que ofrecen, logrando convertirse en asesores completos sobre el funcionamiento del seguro. Así, el contar con agentes capacitados ayuda a combatir el desprestigio del seguro; la capacitación del personal debería estar considerada dentro de la estrategia de promoción del seguro, ya que se tiene en general, un recurso humano poco desarrollado<sup>21</sup>.

*cursos de Conocimiento.* Para la actividad aseguradora en general, toma como fuente de conocimiento el proceso de la Administración de Riesgos; el cual funciona apoyándose en las técnicas de otras disciplinas como la estadística, las finanzas, la informática, la jurisprudencia y los seguros entre otras.

El seguro sustenta en las relaciones internas de la empresa, pero manteniendo en todo momento intensas relaciones con su entorno exterior, del cual depende notablemente.

Las relaciones internas y externas de la Administración de Riesgos ha ido incrementando dentro de las empresas dando lugar a una verdadera revolución al pasar de la compra de seguros, a la función de administración de riesgos.

Este proceso se presenta en terminos generales en el cuadro siguiente<sup>22</sup>:

21. Anexo Entrevistas a Expertos en el Sector Asegurador Mexicano  
22. García O., Denise Gómez, *Actualidad en Seguros y Finanzas*, México, NSF, octubre-diciembre 1995, pp. 17, 29.

#### IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Propiedades Físicas (directos)  
Actos Criminales  
Responsabilidades ante Terceros  
Consecuenciales (indirectos)  
Personal

Inventario completo y actualizado con experiencias.

#### MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Frecuencia  
Severidad  
Grado de Variación

Importancia relativa de los riesgos con la situación financiera y económica de la empresa.

#### CONTROL DE RIESGOS

Seguridad Personal  
Conservación de la Propiedad  
Protección Ambiental  
Protección y Vigilancia  
Seguridad de Productos

Eliminación y/o reducción de pérdidas bajo análisis de la responsabilidad social y costo-beneficio. Proteger la integridad del personal y de terceros. Continuidad de las operaciones.

#### FINANCIAMIENTO DE RIESGOS

Retención  
Transferencia  
Marco Legal y Fiscal

Previsión y obtención de recursos para:  
Supervivencia  
Crecimiento  
Rentabilidad

#### ADMINISTRATIVO

Planear  
Organizar  
Dirección  
Control auditoría.

a atención hacia el estudio y preparación en la administración del riesgo es relativamente nueva en México y no ha despertado gran interés en las instituciones educativas y de investigación, ya que la participación del seguro en la actividad social no ha sido significativa<sup>23</sup>.

*Recursos de Capital.* Para la industria aseguradora mexicana ha sido de particular importancia la participación extranjera a partir de joint-inversiones y subsidiarias dentro del sector en el marco de la apertura. En 1990, el mercado mexicano se abre al régimen de

inversión, bajo el nuevo acuerdo, el porcentaje mínimo de participación mexicana en el capital social de las empresas se irá disminuyendo de la siguiente forma<sup>24</sup>:

FECHA	% MÍNIMO DE PARTICIPACIÓN MEXICANA EN EL CAPITAL SOCIAL
01 Enero 1994	70
01 Enero 1995	65
01 Enero 1996	60
01 Enero 1997	55
01 Enero 1998	49
01 Enero 1999	25

Con la entrada en vigor de TLC, las empresas canadienses y estadounidenses pueden ingresar en un 100% como filiales extranjeras, sujetas a un porcentaje determinado de participación individual y agregado en el mercado. El acuerdo establece que a partir del año 2000, no habrá más restricciones a las empresas de los socios comerciales. Cabe resaltar que no se ha dado aún una competencia real con las compañías estadounidenses y canadienses, ya que hasta ahora estas no pueden vender seguros en México de forma directa, sino sólo a través de la participación que tengan con compañías nacionales.

Por otra parte, la inversión extranjera en el mercado asegurador mexicano para 1995 se dio de la siguiente manera<sup>25</sup>:

INSTITUCIÓN	NACIONALIDAD	PORCENTAJE
Atlas	Norteamericana	30.00
Cigna	Norteamericana	49.00
Chubb de México	Norteamericana	30.00
Genesis	Norteamericana	24.50
	Española	24.50
Geo New York Life	Norteamericana	30.00
Interamericana	Norteamericana	49.00
La Territorial	Francesa	32.46
Monterrey Aetna	Norteamericana	44.50
Principal Internacional	Norteamericana	30.00
Tepeyac	Española	49.00
Veracruzana	Norteamericana	35.00
Banamex	Holandesa	49.00

<sup>24</sup>El Mercado Asegurador Mexicano, Op. cit., pag. 26.

<sup>25</sup>Actualidad en Seguros y Fianzas, Op. cit., pag. 135.

*Infraestructura.* El desarrollo de la infraestructura nacional, por lo que a comunicaciones respecta, influye directamente en el desempeño de la actividad aseguradora; ya que al ampliarse la cobertura nacional en comunicaciones se amplía de forma directa el esfuerzo publicitario, de difusión y el alcance de la distribución del servicio. Se cuenta con servicios como el fax, equipos de cómputo, de telefonía celular y telefonía de larga distancia menos costosa.

En lo que respecta al servicio telefónico, por ejemplo, durante el lapso 1991-94 se modernizaron los sistemas de larga distancia, mediante la construcción de una red terrestre de fibra óptica que hoy enlaza a las 56 ciudades más importantes del país. La red telefónica creció 58.6% al pasar de 5,355,000 líneas en servicio en diciembre de 1990 a 8,492,521 a fines de 1994; se alcanzó una densidad telefónica de 9.6 líneas por cada 100 habitantes.<sup>26</sup>

Actualmente se está llevando a cabo un proceso de modernización en el país, que en el futuro próximo permitirá contar con todos los servicios de comunicación e información a nivel de primer mundo<sup>27</sup>.

Así, la influencia de los factores, en conjunto o individualmente es de gran importancia para el desarrollo de la actividad aseguradora en el país, así como para la conformación de la ventaja competitiva en este sector. Creemos necesario sin embargo, hacer aquí un hincapie para resaltar la capacidad potencial de creación de factores, del sector, que se encaminarían hacia la estrategia de diferenciación en la oferta del seguro.

Esta creación de factores puede partir de una mejora en general del servicio ofrecido a los consumidores, a través de acciones que

<sup>26</sup> Martínez S., Javier. "Telmex, ¿fin del reinado?". *Revista Exponson*, No. 669, Vol. XXVII, julio 1995, pag. 50.

<sup>27</sup> V. Anexo Entrevistas a Expertos en el Sector Asegurador Mexicano

zcan un mayor valor al asegurado y que cubran mejor sus necesidades en un rango de precios accesibles a la gran mayoría de la población ocupada. De igual forma, la calificación del personal asegurado, considerada como factor avanzado influye en la misma calidad del servicio, situación que se refleja tanto en el diseño y el cobro de los seguros hacia las necesidades reales de los asegurados, como en las técnicas de acercamiento por parte de los agentes de seguros, funcionarios del sector, y en general por el personal que realice funciones de intermediación aseguradora-cliente.

## 2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

El segundo determinante en el estudio de la posición actual que ocupa el sector asegurador mexicano se enfoca hacia el conocimiento del entorno de la demanda interior; el cual se da a partir de su posición y por su tamaño y pautas de crecimiento.

La composición de la demanda interior en este sector se encuentra condicionada a las clases de mercados en la actividad aseguradora<sup>28</sup>, cuales se definen según:

- 1) **Ámbito Territorial.** - Mercado rural, Mercado suburbano y Mercado urbano.
- 2) **Aseguradores que Operan.** - Compañías anónimas y sociedades mutualistas; Aseguradores nacionales, locales y regionales; Aseguradores especializados o compuestos.
- 3) **Características de los Riesgos.** - Mercado agrícola, Mercado comercial, Mercado industrial y Mercado de riesgos personales.

Así mismo, la forma de acceder a dichos mercados se da de acuerdo a los sistemas de distribución<sup>29</sup>, que para la actividad aseguradora son:

*Manual de Introducción al Seguro*, Módulo 7, México, ITSEMAP-CNSF, 1980, pag. 4.

*Manual de Introducción al Seguro*, op. cit., pag. 7.

- a) Agente Exclusivo. Se trata de un profesional que aporta operaciones de modo exclusivo para un asegurador determinado.
- b) Corredor de Seguros. Su característica principal es su independencia con respecto al resto de los aseguradores particulares, el corredor de seguro se encuentra mas vinculado a su cliente, ya que no sólo influye en la determinación del seguro que cubra sus necesidades, también influye sobre la empresa que debe suscribirlo.
- c) Distribución Directa. Sus principales modalidades son el establecimiento de oficinas propias del asegurador, la venta directa al público y la venta por correo.

Los mayores mercados se encuentran en las ciudades más grandes (Monterrey, Guadalajara, Puebla, D.F.), por la alta concentración de población en las zonas urbanas. Además las compañías de seguros se han conformado en operar con clientela cautiva, que reside generalmente en las clases medias altas y altas<sup>30</sup>. Esto último, se puede tomar como reflejo de la importancia que tiene el poder adquisitivo y la capacidad económica para acceder al seguro.

Se esperaba que con la entrada en vigor del TLC la industria aseguradora se reactivaría y alcanzaría elevados niveles de crecimiento. Sin embargo, durante 1995 se experimentó la peor recesión de la economía mexicana en más de cincuenta años, crisis que afectó de manera particular al sector asegurador. Entre enero-diciembre de 1995 el sector asegurador mexicano registró una contracción real del 13.4%, lo que representa una disminución de 20.3% con respecto al crecimiento del mismo periodo del año anterior.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> V. Arceo, *Encuentros y Reportajes en el Sector Asegurador Mexicano*

<sup>31</sup> *Actualidad en Seguros y Fianzas*, p. 111, pag. 133.

### 3. SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES

este tercer determinante se incluye a aquellos sectores que están olucrados directamente con la operación y desarrollo del sector gurador; aquí, la consideración de las compañías reaseguradoras es particular importancia, ya que el reaseguro juega un papel erminante en la solvencia de una compañía de seguros.

sten dos formas de reaseguro, el proporcional mediante el cual la titución cede un porcentaje de la prima al reasegurador y este tipica en el pago de los siniestros en forma proporcional a la ión. Por su parte, el reaseguro no proporcional o de exceso de dida es aquel mediante el cual una institución compra coberturas i objeto de limitar las pérdidas que podrían ocasionarle los esgos que ha aceptado. Los costos de los dos tipos de reaseguro eden variar entre las instituciones, por el comportamiento de la iestralidad que ha enfrentado el reasegurador por los riesgos que tomado de la compañía cedente, y por el tipo de cartera que ntenga la institución cedente, siendo el costo mayor mientras mayor a la exposición al riesgo<sup>32</sup>.

regulación jurídica para las reaseguradoras es menor que la de s compañías de seguro directo, ya que sus clientes son éstas y por tanto no precisan del mismo nivel de protección que el asegurado rticular, ya que se negocia en un plano mas igualitario y ofesional.

esta forma, las compañías de reaseguro se presentan como fuentes aprovisionamiento de recursos económicos para las empresas de guros, ya que contribuyen a hacer efectivo el financiamiento de los esgos.

*Sector Asegurador Mexicano en el Marco de Apertura Comercial del atado Trilateral de Libre Comercio*, Op. Cit., pp. 20-22.



## ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

o que respecta a la estructura del sector asegurador mexicano, se e que hasta el cierre de 1995, se encontraba constituido por 54 stituciones de seguros, de las cuales 49 pertenecían al nivel ado, 2 al nivel nacional y 3 estaban constituidas como sociedades alistas. Por otra parte, 13 instituciones se encontraban gradas a grupos financieros, mientras que otras 12 mantenían icipación de capital extranjero<sup>33</sup>.

otra parte, al término del cuarto trimestre de 1995 en el mercado cano operaban 13 filiales de instituciones de seguros anjeras, de las cuales Aseguradora Maya, Cica Seguros y Skandia iniciaron actividades en dicho periodo<sup>34</sup>.

### Filiales que se encuentran en operación, 1995

FILIAL	INSTITUCIÓN
Comexicana de Seguros	Transocean Holding Corp.
Aliaz México	Allianz of America, Inc.
Aseguradora Maya	American Bankers Insurance Group, Inc
Cica Seguros	Combined Insurance Co. of America
Águila, Cia. de Seguros	Windsor Insurance Co.
Insurance México	Security Life of Denver Insurance Co
Pioneer Salud, Vida y Seguridad	Pioneer Financial Services
Bursa	BBV International Investment Corp.
Reliance National de México	Reliance National Insurance Co.
Skandia Vida	American Skandia Life Assurance Corp
Tokio Marine, Cia de Seguros	Tokio Marine Delaware Corp.
Zurmex Chapultepec, Cia Seguros	Zurmex Canada Holding LTD
Zurmex Vida, Cia de Seguros	Zurmex Canada Holding LTD

principal diferencia entre las instituciones que participan en el tor asegurador se encuentra en la estructura, ya que operan 5 ndes compañías que atienden el mercado con una base sólida. a erencia de otras compañías que son pequeñas, dado su número de mas emitidas y la unicidad de ramo en que operan.

*Realidad en Seguros y Finanzas*, op. cit., pag. 131

*Realidad en Seguros y Finanzas*, op. cit., pag. 132.

ante el periodo 1990-1994 se registro un incremento en el grado de concentración de las operaciones del sector asegurador en favor de cinco empresas mas grandes del mercado. El coeficiente CP5, calculado como la participación de las cinco empresas más grandes del mercado en la emisión directa de primas se elevó en 1.91 puntos centuales, ubicándose en 69.27% al cierre de 1994. Así, en 1994, po Nacional Provincial concentró el mayor porcentaje de primas tidas del mercado total (21.0%), seguida por Comercial América con participación del 18.0%, Aseguradora Mexicana (12.0%), Monterrey .0% e Inbursa (7.0%)<sup>35</sup>.

competitivamente más sólidas aquellas compañías que cuentan con el respaldo de un Grupo financiero, ya que se encuentran con una estructura financiera más fortalecida.

ventaja competitiva en cualquier sector además de otros factores, dada por la rivalidad doméstica que existe en el mismo. La rivalidad doméstica, como cualquier rivalidad, crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven. Los rivales locales se hostigan entre sí para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos.

el nivel de competencia ha aumentado en lo que respecta a nuevas formas de publicitar el seguro, con renovados esfuerzos en marketing y comunicación<sup>36</sup>.

Desde el inicio de la liberalización del sector asegurador, se dio la necesidad de creación de nuevos productos para hacer frente a la competencia y posteriormente lograr una ventaja competitiva. De los

Encuesta O., Denise. *Comportamiento, Dinámica y Perspectivas de la Industria Aseguradora para 1995*. Mexico, CNEF, Julio 1995, pag. 15.

V. Anexo Entrevistas a Expertos en el Sector Asegurador Mexicano

Los Productos<sup>37</sup> creados en el sector durante 1995 se pueden clasificar entre los más significativos, los siguientes:

PRODUCTO	EMPRESA
Seguro de Asistencia en Viajes a Espedidos.	Seguros Probursa, S.A.
Seguro Integral de Salud.	Seguros Cigna, S.A.
Seguro de Cobertura en el extranjero para Pólizas de Hospitalización Familiar.	Seguros Tepeyac, S.A.
Seguro Inbursa 20.	Seguros Probursa, S.A.
Programa de Garantías.	Seguros Génesis, S.A.
Sistema de Actualización de Valores.	Seguros Interamericana, S.A.
Seguros de Créditos Hipotecarios Prima Única.	Seguros Probursa, S.A.
Seguro Colectivo de Deudores en Autos.	Seguros Banamex, S.A.
Seguros de Créditos Hipotecarios UDIs.	Seguros Banamex, S.A.
Selección de Planes de Seguros de Vida Individual en UDIs.	Seguros La Territorial, S.A.
Seguro de Accidentes Personales Individual con Renovación Automática.	Grupo Nacional Provincial, S.A.
Seguro Integral de Gastos Médicos.	Comercial América, S.A.
Seguro Integral de Gastos Médicos Mayores.	Seguros La Territorial, S.A.

##### 5. EL PAPEL DEL GOBIERNO

Como que el seguro es el instrumento de previsión y protección por contingencia, representa un apoyo a la colectividad en caso de pérdidas o deterioros que impacten el patrimonio de las personas que la integran, o resarcido del producto de su esfuerzo perdido, como resultado de un evento dañoso.

El marco legal del seguro mexicano se integra fundamentalmente por las leyes que lo regulan de manera directa: la que rige al contrato de seguro, como acto sustantivo de la asunción de los riesgos

enos, con una base que garantice certeza jurídica y económica en su  
eración; y la regulación adjetiva a quienes ofrecen el servicio de  
seguramiento y la forma y términos en que deben desarrollarlo<sup>38</sup>.

La Ley Sobre el Contrato de Seguro parte de un principio de  
eficiencia, basado en la seguridad jurídica y técnica, de la  
operación del seguro comercial. Esta ley permite que el seguro se  
desarrolle de acuerdo a principios de agilidad y simpleza en su  
contratación, tutelando los intereses de la parte asegurada,  
considerando que se encuentra en desventaja en la operación bilateral  
del seguro, pues la complejidad técnica, jurídica y financiera de  
esta actividad, requiere para su mejor comprensión de especialistas  
en la materia, con los que sí cuenta la contraparte aseguradora<sup>39</sup>.

Esta protección jurídica a la parte asegurada, se basa en la certeza  
que debe existir en la contratación y la seguridad técnica de la  
operación del seguro; tratando de impedir que intereses injustos o  
antitécnicos, tanto de la entidad aseguradora como de algún asegurado  
individual, vulneren ilícitamente los intereses del universo  
protegido y, por lo tanto, el imperativo de dispersión de riesgos en  
que el seguro debe basarse<sup>40</sup>.

El negocio del seguro implica que asegurador y asegurado, en forma  
conjunta busquen la mayor eficiencia del contrato, pues se trata de  
cubrir los riesgos de las personas protegidas de la manera más amplia  
y suficiente, al mismo tiempo que el esfuerzo económico que le  
represente sea el mínimo necesario.

Gómez G., Ismael, "El Marco Jurídico del Seguro y la Eficiencia del  
Sector Asegurador", *III Convención Nacional de Aseguradores*, Memoria  
AMIS, 1992, pp. 135-146.

Gómez, *ibidem*.

Gómez, *ibidem*.

ley General de Instituciones de Seguros y Sociedades Mutualistas establece como causal de revocación de la autorización a una aseguradora, el no cumplir adecuadamente con las funciones para las que fue autorizada, ya sea, por mantener situaciones de escasez de recursos en la emisión de primas, o por la falta de diversificación de los riesgos a que está expuesta, o en sus inversiones, de acuerdo con las sanas prácticas en la materia. La Ley establece el precepto que el uso de los recursos del sistema asegurador debe orientarse a actividades prioritarias y acordar a los objetivos que le corresponden dentro del sistema financiero<sup>41</sup>.

Al otorgar el seguro un esquema de protección en el tiempo, orientado en la mayoría de los casos hacia horizontes de largo plazo, resulta evidente que la ley prevea destinarlos al autofinanciamiento de proyectos dentro del sistema financiero.

#### 6. MARCO REGULATORIO

Para el desarrollo del sector seguros se requiere de un Capital Mínimo Pagado, el cual debe constituirse cuando una empresa empieza a operar, a fin de garantizar un adecuado nivel de solvencia. Como se observa en el siguiente cuadro, el capital mínimo pagado en Vida para 1994 debe ser de 5,600,000 pesos, de 1,400,000 pesos para Accidentes y Enfermedades, y en Daños difiere según el número de ramos que cubra<sup>42</sup>.

Capital Mínimo Pagado  
(Miles de Pesos)

OPERACIONES Y RAMOS	1994
Vida	5,600
Accidentes y Enfermedades	1,400
Daños	4,200
Un solo ramo	5,600
Más ramos	7,000

Ver, *ibidem*.

*Merced: Aseguradora Mexicana, op. cit., p. 100.*

En lo que se refiere a Tarifas (Primas), las compañías de seguros pueden establecerlas libremente, así como también las condiciones del negocio. Sin embargo las instituciones de seguros deben sustentar cada una de sus coberturas, planes y primas netas de riesgo que correspondan, en una nota técnica. Esta nota queda inscrita en el registro de la CNSF el mismo día en que se presenta y la institución puede ofrecer al público usuario, a partir de esa fecha los servicios revistos. En caso de que la nota técnica no esté integrada de acuerdo a lo dispuesto en la ley, cuando se ponga en riesgo la solvencia de la compañía, la CNSF, en un plazo no mayor a 30 días hábiles a partir de aquél en que le fue presentada, tiene facultades para suspender su registro. La nota técnica debe contener el cálculo actuarial de las tarifas, la base con la que se constituyen las reservas, los deducibles, franquicias y otras condiciones establecidas en el contrato, y cualquier provisión para gastos de administración y adquisición.<sup>43</sup>

Por otro lado, en el rubro de Vida, las compañías deben constituir una reserva matemática basada en las tablas de mortalidad que elabora la CNSF. La reserva de riesgos en curso se constituye para las operaciones de Daños, Accidentes y Enfermedades y planes de Vida Temporales a Un Año, restando a las primas los gastos de adquisición, de acuerdo a la metodología de venticuatros. En el caso de terremoto, debe acumularse una reserva de riesgos catastróficos, que es también deducible de impuestos. Además, las empresas deben constituir una reserva de previsión, que es acumulativa y libre de impuestos hasta un 50% del nivel de requerimiento bruto de solvencia<sup>44</sup>

Finalmente, el requerimiento de capital para constituir el margen de solvencia se denomina Requerimiento Bruto de Solvencia (RBS). El RBS

<sup>43</sup>El Mercado Asegurador Mexicano, Op. cit., pag. 23.

<sup>44</sup>El Mercado Asegurador Mexicano, Op. cit., pag. 24.

es igual al capital requerido para hacer frente a posibles desviaciones en la siniestralidad de retención y/o para fluctuaciones en el precio de los valores en los cuales se invirtieron las reservas técnicas. Para las operaciones de Accidentes y Enfermedades y de Daños, se aplican dos metodologías diferentes: considerando las primas emitidas de los últimos doce meses, o partiendo de la siniestralidad anual promedio ocurrida en los últimos tres años. El RBS es el más alto que resulta de los dos cálculos anteriores. Para Vida, el RBS es calculado con base en el promedio del monto de suma asegurada en los últimos doce meses de las pólizas en vigor<sup>45</sup>.

---

*El Mercado Asegurador Mexicano, Op. cit., pag. 25.*

## 2. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA PARA EL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO EN EL MARCO DEL TLC

Continuación se presenta la situación general que guarda el sector asegurador para cada uno de los países que integran el bloque comercial de América del Norte dentro del contexto analítico del modelo conceptual propuesto por el autor Michael Porter. Posteriormente se presenta la propuesta de análisis para el sector asegurador en esta zona de libre comercio, en un esfuerzo integrador.

### 2.1. SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

Partiendo de la investigación realizada sobre la situación del sector asegurador mexicano, el panorama que se obtiene es el siguiente: (Ver esquema *Sector Asegurador Mexicano, Situación General*)

a) Las condiciones de los factores representan en general una oportunidad para desarrollar la ventaja competitiva, sin embargo no han aprovechado de manera óptima, lo cual se refleja en la estructura y los componentes de rivalidad en el sector.

Cuenta con un mercado potencial amplio, que no ha sido aprovechado por las compañías aseguradoras, a raíz del patrón de competencia que había venido dando hasta antes del proceso de desregulación.

De igual forma, el recurso humano no se ha desarrollado a un nivel adecuado que responda a los nuevos requerimientos dentro de la apertura comercial.

Dentro de este marco de competencia abierta, la inversión activa que se ha venido dando en el sector, así como el desarrollo de la infraestructura, ofrecen una oportunidad de crecimiento para la actividad aseguradora.

b) Desde nuestro punto de vista, en el sector asegurador mexicano, el nivel de ingresos de la población dentro de las condiciones de los actores influye para que se den condiciones desfavorables en la emanda del seguro. Por otro lado, la baja demanda del seguro influye en la búsqueda de un recurso humano cada vez más profesional. Es por



to que sólo se encontró una relación parcial entre ambos determinantes.

c) La estructura fragmentada del sector influye directamente en las condiciones de la demanda, ya que provoca un comportamiento estático y poco participativo por parte de los consumidores. Cabe resaltar que el seguro, dada su naturaleza como producto, mantiene una imagen negativa ya que se relaciona con una pérdida. Asimismo, las condiciones de la demanda, caracterizadas por la baja altura del seguro y las desfavorables condiciones socioeconómicas, afectan de manera directa a la estrategia y rivalidad que pueden darse en la operación del sector, pues al contar con una demanda poco participativa y entendida, las compañías de seguros no ponen mucho énfasis en la dinámica de innovación de productos como aspecto competitivo.

A partir de la desregulación en el sector, se han abierto las posibilidades para que se de una competencia más dinámica, sin embargo aún existen mercados desatendidos por las aseguradoras, que se siguen concentrando en atender los mercados grandes que se encuentran en las zonas urbanas y en los compradores con altos ingresos.

d) Las instituciones reaseguradoras como sectores conexos influyen de manera directa en el desempeño y la actividad de las empresas de seguros, ya que es fundamental el apoyo que éstas confieren en la compartición de riesgos propios en la operación del seguro.

Para el caso de México, y dadas las características propias del reaseguro, los sectores conexos y de apoyo no guardan relación alguna con las condiciones de los factores y de la demanda; ya que la actividad del reaseguro sólo incide directamente en la operación de las compañías de seguros.

**SECTOR ASEGURADOR  
MEXICANO  
SITUACIÓN GENERAL**

**ESTRATEGIA,  
ESTRUCTURA  
Y RIVALIDAD**

- 1- SECTOR FRAGMENTADO, 5 GRANDES CIAS. CONCENTRAN EL 69 PORCIENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
- 2- HASTA 1995, SECTOR CONSTITUIDO POR 54 INSTITUCIONES DE SEGUROS.
- 3- FORTALEZA FINANCIERA Y ESTRUCTURAL DE CIAS. QUE PERTENECEN A ALGUN GRUPO FINANCIERO
- 4- A PARTIR DE LA APERTURA DEL SECTOR, MAYOR COMPETITIVIDAD POR INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS AUXILIARES EN EL DISEÑO DEL SEGURO Y LA FORMA DE PUBLICITARLO, ASÍ COMO BÚSQUEDA DE NUEVAS VÍAS PARA LLEGAR A LOS CLIENTES.

(a)

(c)

**CONDICIONES  
DE LOS  
RECURSOS**

80 PORCIENTO DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA GANA SALARIOS MÍNIMOS, LO CUAL ENTORPECE POR LOS BAJOS NIVELES DE INGRESOS.  
 EL POTENCIAL ES DE 7 A 21 MILLONES DE PERSONAS, DE LAS CUALES, SOLO SE ENCUENTRAN ASEGURADOS. FALTA DE CALIDAD PROFESIONAL Y DE CAPACIDAD TÉCNICA DE LOS AGENTES DE SEGUROS; EN GENERAL NO SE CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE ASesoramiento AL USUARIO. FALTA DE INFORMACIÓN Y APLICACIÓN SOBRE SEGURO. CONCIENCIA DEL RIESGO POCO DESARROLLADA. FALTA DE PARTICIPACIÓN ACTIVA ANTE RÉGIMEN DE SEGURO Y PARTICIPACIÓN DE CAMBIOS.  
 ESTRUCTURA DE COMUNICACIONES INADECUADA EN DESARROLLO; DEFICIENTE UTILIZACIÓN DE ESTOS RECURSOS.

**CONDICIONES  
DE LA  
DEMANDA**

- 1- CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS DEL PAÍS NO SON FAVORABLES PARA LA POBLACIÓN.
- 2- MERCADO MUY SEGMENTADO.
- 3- BAJA CULTURA DEL SEGURO - FALTA DE CONCIENCIA, PREVENCIÓN.
- 4- USUARIOS DEL SEGURO POCO ENTENDIDOS Y POCO EXIGENTES.
- 5- POTENCIAL DE CRECIMIENTO POR LA EXISTENCIA DE POBLACIÓN JOVEN NUMEROSA.
- 6- LOS MERCADOS MÁS GRANDES SE ENCUENTRAN EN LAS ZONAS URBANAS.
- 7- LAS CIAS. SE HAN CONCENTRADO EN LA CLIENTELA CAUTIVA DE LAS CLASES ALTA Y MEDIA.
- 8- EL SEGURO TIENE UNA IMAGEN NEGATIVA, YA QUE SE RELACIONA CON UNA PÉRDIDA.

(b)

(d)

**SECTORES  
CONEXOS Y  
DE APOYO**

REASEGURO - OPERAN SOLO DOS COMPAÑÍAS REASEGURADORAS EN EL SECTOR MEXICANO, POR LO QUE EXISTE MAIOR PARTICIPACIÓN DE REASEGURADORAS EXTRANJERAS.

## 2.2. SECTOR ASEGURADOR ESTADOUNIDENSE

panorama del sector asegurador estadounidense se presenta, de forma generalizada, como sigue: (Ver esquema Sector Asegurador en Estados Unidos de América, Situación General)

a) Ante condiciones favorables de los factores se ha desarrollado un sector asegurador sólido y altamente competitivo. Por otro lado, los factores que condicionan la operación del sector asegurador, van a influir en la creación y especialización de las condiciones de los factores; por ejemplo, en la búsqueda de mejoras en la infraestructura informática y de comunicaciones.

b) Las condiciones de los factores influyen en gran medida en las condiciones de la demanda, debido a que las condiciones económicas favorables y la existencia de un recurso humano altamente profesional permite un mayor acercamiento y mejor atención al mercado existente.

c) La alta cultura del seguro y la requisición legal del mismo dentro de las condiciones de la demanda, dan lugar a un sector fortalecido, integrado por un gran número de compañías aseguradoras, cuya actividad es de representatividad significativa en su economía nacional.

Las condiciones de competencia por innovar y mejorar constantemente convocan la atención de los compradores, lo que se refleja en el comportamiento entendido y exigente de los mismos.

d) Por la naturaleza general del seguro, la actividad del reaseguro se convierte en una parte fundamental de apoyo en el desempeño de las aseguradoras, que en este caso particular tiene una mayor incidencia dentro de la estrategia requerida en el sector.

Dadas las características propias del reaseguro, los sectores conexos de apoyo no guardan relación alguna con las condiciones de los factores y de la demanda; ya que la actividad del reaseguro solo incide directamente en la operación de las compañías de seguros.

**SECTOR ASEGURADOR EN  
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA  
SITUACION GENERAL**

**ESTRATEGIA,  
ESTRUCTURA  
Y RIVALIDAD**

- 1- RIVALIDAD DOMESTICA POR GANAR CLIENTES, CREA PRESIONES PARA INNOVAR Y MEJORAR
- 2- ASEGURADORAS ACOSTUMBRADAS A LA COMPETENCIA AGRESIVA EN UN MERCADO CON REGULACION MODERADA EN CONJUNTO YA QUE CADA ESTADO CUENTA CON SU PROPIA REGULACION
- 3- ACTIVIDAD REPRESENTATIVA; EN 1991 LA EMISION DE PRIMAS FUE DEL 9.1 PORCIENTO DEL PIB.
- 4- INDUSTRIA 7 VECES MAYOR A LA MEXICANA; CON APROX. 6000 CIAS. DE SEGUROS EN OPERACION.

(a)

(c)

(b)

(d)

**CONDICIONES  
DE LOS  
FACTORES**

CONDICIONES ECONOMICAS ESTABLES;  
ALTA INVERSION EN EL SECTOR  
EN APROX. 260 MILLONES DE  
DOLARES;  
PERSONAL ESPECIALIZADO INVOLUCRADO EN  
LA OPERACION DEL SECTOR  
LAS ASEGURADORAS CUENTAN CON PER-  
SONAL FACILITADO EN ADMINISTRACION  
ALTA GRADO DE REDES Y SISTEMAS  
DE COMUNICACION Y EQUIPO INFORMATICO  
DE LOGICA AVANZADA; EN EL SECTOR.

**CONDICIONES  
DE LA  
DEMANDA**

- 1- ALTA CULTURA DE PREVISION Y PREVENCIÓN.
- 2- COMPRADORES ENTENDIDOS Y EXIGENTES
- 3- SEGURO COMO HABITO Y OBLIGACION

**SECTORES  
CONEXOS Y  
DE APOYO**

- 1- CIERTA DEPENDENCIA EN ACTIVIDAD DE REASEGURO
- 2- CONDICIONES DE CAMBIO EN EL PAPEL DEL REASEGURO A NIVEL MUNDIAL PARA RESPONDER A NUEVAS NECESIDADES ANTE OLEADA DE SINIESTROS MUNDIALES Y CAMBIOS EN LAS ESTRUCTURAS POLITICAS Y SOCIALES INTERNACIONALES.

### 2.3. SECTOR ASEGURADOR CANADIENSE

El panorama del sector asegurador canadiense se presenta, de forma generalizada, como sigue: (Ver esquema Sector Asegurador en Canadá, Situación General)

a) Al igual que en el caso de Estados Unidos, las condiciones favorables de los factores han permitido la determinación de un sector con alta participación en su actividad económica nacional.

b) Dado que cuentan con condiciones económicas estables y personal especializado en el sector, se puede atender de forma satisfactoria el mercado existente.

c) El nivel activo de competencia en este sector influye en la demanda del seguro dado por la alta cultura del riesgo que se tiene, dando a esto la existencia de una demanda participativa que requiere de una innovación constante tanto del producto mismo, como del servicio.

d) Al igual que en el caso estadounidense, dadas las características propias del reaseguro, los sectores conexos y de apoyo no guardan relación alguna con las condiciones de los factores de la demanda; ya que la actividad del reaseguro sólo incide directamente en la operación de las compañías de seguros.

**SECTOR ASEGURADOR  
EN CANADA  
SITUACIÓN GENERAL**

**ESTRATEGIA,  
ESTRUCTURA  
Y RIVALIDAD**

- 1- RIVALIDAD DOMESTICA POR GANAR CLIENTES; CREA PRESIONES PARA INNOVAR Y MEJORAR
- 2- ACTIVIDAD REPRESENTATIVA: EN 1991 LA EMISION DE PRIMAS FUE DEL 5.8 PORCIENTO DEL PIB.
- 3- INDUSTRIA 4 VECES MAYOR A LA MEXICANA; CON APROX. 200 CIAS. DE SEGUROS EN OPERACION.

(a)

(c)

**CONDICIONES  
DE LOS  
ACTORES**

CONDICIONES ECONÓMICAS ESTABLES; ALTA INVERSIÓN EN EL SECTOR Y ESPECIALIZADO INVOLUCRA LA OPERACION DEL SECTOR. ADEMAS, AUMENTO DEL GRADO DE REDES Y SISTEMAS DE COMUNICACION Y EQUIPO INFORMÁTICO DE NIVEL AVANZADO; EN EL SECTOR.

**CONDICIONES  
DE LA  
DEMANDA**

- 1- ALTA CULTURA DE PREVISIÓN Y PREVENCIÓN.
- 2- COMPRADORES ENTENDIDOS Y EXIGENTES
- 3- SEGURO COMO HÁBITO Y OBLIGACIÓN

(b)

(d)

**SECTORES  
CONEXOS Y  
DE APOYO**

- 1- CIERTA DEPENDENCIA EN ACTIVIDAD DE REASEGURO
- 2- CONDICIONES DE CAMBIO EN EL PAPEL DEL REASEGURO A NIVEL MUNDIAL PARA RESPONDER A NUEVAS NECESIDADES ANTE OLEANDA DE SINIESTROS MUNDIALES Y CAMBIOS EN LAS ESTRUCTURAS POLÍTICAS Y SOCIALES INTERNACIONALES.

#### 2.4. SECTOR ASEGURADOR PARA LA ZONA DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE.

Para el caso del bloque comercial integrado en el marco del TLC, se propone lo siguiente: (Ver esquema *Sector Asegurador para la Zona de Libre Comercio de America del Norte*)

a) Las condiciones de los factores tienden a aumentar para las operaciones de la actividad aseguradora regional, pues se aunan a los factores básicos de México, las características de explotación efectiva que nuestros socios comerciales le dan a sus factores convirtiéndolos en avanzados.

Esta situación va a influir en la aparición de un sector agigantado, en el sentido de una participación más fuerte en el desarrollo del sector y en su representatividad en la esfera social y económica. Al contar con un sector fortalecido surgirán mayores oportunidades para que en conjunto se desarrollen las condiciones de creación de factores necesarios para la operación del sector, tales como la innovación en el servicio y en las formas de acceder a los clientes a través de nuevos canales de distribución por el uso de tecnología informática y de comunicaciones desarrollada.

b) Considerando las condiciones del mercado ampliado, es de gran importancia aprovechar la relación con nuestros socios comerciales para promover una mayor relación entre las condiciones de los factores que pueden favorecer la difusión de la cultura del seguro, con el fin de homogeneizar el nivel de participación de la demanda en el sector asegurador mexicano. A partir de esto, habrá incentivos para la creación y mejora de las condiciones de los factores necesarios para el desempeño de la actividad aseguradora a nivel bloque comercial.

c) La apertura comercial presenta una oportunidad de aumentar la competencia, lo cual es ampliamente favorable para el sector asegurador mexicano, que tendrá que buscar formas de igualar el nivel competitivo de nuestros socios comerciales.

te hecho dará lugar a una oferta más atractiva por parte de las aseguradoras con el fin de captar mayores mercados, llegando a fluir en la atención por parte de los consumidores sobre las condiciones de las instituciones de seguros; como beneficio reflejado en una demanda más participativa y cada vez más exigente, así como en una mayor cultura del seguro en esta zona comercial.

d) Dadas las condiciones ampliadas en lo que se refiere a un mayor empeño de la actividad aseguradora, se encuentra la necesidad de incrementar la participación del reaseguro en el sector, ya que como se ha visto es esencial para su propia operación.



**SECTOR ASEGURADOR  
PARA LA ZONA DE LIBRE COMERCIO  
DE AMERICA DEL NORTE**

**ESTRATEGIA,  
ESTRUCTURA  
Y RIVALIDAD**

- 1- NUMERO CONSIDERABLE DE CIAS. DE SEGUROS EN OPERACION EN LA ESTRUCTURA DEL BLOQUE.
- 2- NIVEL DE COMPETENCIA INCREMENTADO ANTE LA NECESIDAD DE ATENDER EL MERCADO AMPLIADO
- 3- CONSTANTE MEJORA E INNOVACION; OFERTA DEL SEGURO MAS ATRACTIVA
- 4- RELACIONES DE COOPERACION ENTRE CIAS. DE LOS PAISES A NIVEL DE ALIANZAS PARA AFIANZAR PARTICIPACION EN PAISES ANFITRIONES; Y EN LA BUSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE ACCEDER A CLIENTES.

(a)

(c)

**CONDICIONES  
DE LOS  
FACTORES**

BLOQUE SE ATENDERA UNA BASE AL DE APROXIMADAMENTE 365 MI INDIVIDUOS.  
INCENTIVOS POR CONTAR CON - ESPECIALIZACION Y PROFESIONA HOMOGENEO DEL RECURSO HUMANO INVERSION Y CAPITALIZACION QUE A EL CRECIMIENTO DEL SECTOR A QUE EFICIENTE DE INFRAESTRUCTURA CACIONES E INFORMATICA REQUE LA REALIZACION DE LA ACTIVIDAD.

**CONDICIONES  
DE LA  
DEMANDA**

- 1- MERCADO AMPLIADO
- 2- MAYOR DIFUSION DE LA CULTURA DEL SEGURO
- 3- DEMANDA MAS PARTICIPATIVA; COMPRADORES MAS ENTENDIDOS Y EXIGENTES

(b)

(d)

**SECTORES  
CONEXOS Y  
DE APOYO**

- EXIGENCIA DE UNA PARTICIPACION MAYOR DE LA ACTIVIDAD DEL RESEGURO A NIVEL

## ICLUSIONES

el actual contexto de globalización económica, la propuesta del trabajo del autor Michael Porter cobra gran importancia; ya que a partir del modelo conceptual que presenta, trata de identificar la forma en que surge la ventaja nacional en el marco de competencia internacional, partiendo de la relación entre los determinantes que de manera conjunta, contribuyen al éxito de un sector en particular.

La aplicación analítica de este modelo para el estudio del sector asegurador de forma generalizada, encuentra como principal limitación la identificación de las variables operacionales que integran los determinantes para la ventaja, presentes en el desarrollo de esta actividad.

En este caso se intenta presentar de forma general, la aplicación práctica de este modelo para el estudio del sector asegurador mexicano, a partir de la conformación de la zona de libre comercio de América del Norte.

Al mismo tiempo, se presentan de forma referencial, las posiciones de los sectores aseguradores canadiense y estadounidense; con el fin de realizar un análisis comparativo de la situación que guarda el sector asegurador mexicano frente al de los socios comerciales, para posteriormente, tratar de integrar las condiciones del sector asegurador a nivel regional.

No obstante, debe considerarse que este estudio surge de la necesidad de la actualización de las condiciones generales presentes en este sector en la primera etapa, a partir de la entrada en vigor en 1994, del

tado de Libre Comercio de America del Norte; por lo que se puede esperar, que conforme se desarrollen en el tiempo mayores relaciones comerciales en este bloque, se pueda lograr un desarrollo más amplio de la actividad aseguradora.

En el modelo conceptual utilizado para este estudio, en lo que se refiere a la relación entre los determinantes de la ventaja competitiva, se dice que entre más estrecha sea la malla de correspondencias entre los determinantes de la ventaja, estará más fortalecida la posición en un sector.

Dada la naturaleza de la actividad aseguradora, las relaciones entre los determinantes se encontraron de alguna manera incompletas, lo cual de ninguna forma implica el bajo desarrollo del sector para las condiciones encontradas en esta investigación, tanto a nivel nacional, como a nivel regional.

La actividad aseguradora a nivel regional presenta un mercado conjunto con potencial de crecimiento, lo cual puede tomarse como un impulso para incrementar los niveles de competencia, con lo que el sector asegurador de la zona de libre comercio de América del Norte podría alcanzar un grado de madurez que le permita hacer cada vez más estrechas las relaciones entre los determinantes de la ventaja competitiva, en el actual contexto de globalización.

En un análisis general, se encuentra poco desarrollada la situación del sector asegurador mexicano, con respecto a los sectores de Estados Unidos y Canadá. Los determinantes para la ventaja se encuentran más reforzados especialmente en el sector estadounidense, el cual se perfila como líder del bloque, en el sentido de que servirá de guía en las acciones llevadas a cabo por parte de los sectores de las contrapartes comerciales.

o de los factores de mayor peso para el desempeño de la actividad aseguradora reside en el nivel de interiorización de la cultura del seguro en la sociedad, en sus elementos primordiales de educación sobre prevención y previsión y hacia una difusión amplia sobre el funcionamiento real del seguro, así como la importancia que tiene su consideración en un panorama orientado al largo plazo. Esto, presenta un gran reto para el sector asegurador mexicano en el alcance de un nivel equiparable al de los socios comerciales para el goce de la ventaja competitiva.

dependientemente del nuevo impulso que surge a partir de la regulación para aumentar el nivel competitivo en el sector asegurador mexicano, deben existir incentivos adicionales encaminados a la búsqueda de innovación constante requerida por las condiciones ambientales ante una economía cada vez más globalizada.

El bajo nivel de desarrollo del sector asegurador mexicano frente a los socios comerciales, aunque hasta ahora había representado una desventaja debe tomarse como punto de partida para alcanzar una ventaja competitiva basada en la creación de factores, que deben orientarse principalmente hacia la búsqueda de atributos cualitativos que diferencien la oferta del seguro y mejoren el servicio y asesoramiento hasta ahora prestado por las aseguradoras.

De igual forma, es necesario que las compañías de seguros conjunten esfuerzos y busquen nuevas formas de llegar a los sectores de la población hasta ahora desatendidos, haciendo la oferta del seguro más accesible para compradores potenciales con un ingreso promedio, considerando que un poco más de tres cuartas partes de la población económicamente activa recibe menos de tres salarios mínimos.

unque el contexto económico nacional no presenta condiciones  
nvenientes, no debe considerarse como un obstáculo. Las compañías  
seguros deben continuar con el esfuerzo estratégico de  
tegración, en el marco del TLC, aprovechando los elementos  
vorables dados por la conformación del sector asegurador a nivel  
egional. De esta forma el sector asegurador mexicano se perfila  
cia una posición competitiva más dinámica, necesaria en el marco de  
a actual globalización económica.

análisis propuesto para la identificación de los determinantes de  
a ventaja en el sector asegurador mexicano, refleja algunas de las  
abilidades presentes del mismo, a partir de las cuales se pueden  
omar, tanto el potencial de crecimiento del sector, como el  
esarrollo de las condiciones actuales que éste presenta, a manera de  
ncentivos para convertir las desventajas identificadas en ventajas  
acionales, en el marco de competencia regional.

## EXO. ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

### IA DE ENTREVISTAS

#### Condiciones de los Factores

##### a) Recursos físicos

Población: datos demográficos, indicadores económicos

##### b) Recursos humanos

Capacitación de personal: criterios de contratación y capacitación

No. de empleados ocupados: proporción de funcionarios, agentes de seguros.

##### c) Recursos de conocimiento: administración del riesgo

Fuentes: áreas de investigación y difusión de conocimientos básicos.

##### d) Recursos de capital

Fuentes directas de financiamiento: internas y externas

##### e) Infraestructura

Medios de información y comunicación utilizados para el funcionamiento del sector.

### II. Condiciones de la Demanda

#### a) Composición de la demanda interior

Segmentación: tipos de mercados

Consumidores: 1) necesidades precursoras

2) comportamiento entendido o exigente

#### b) Crecimiento de la demanda interior

Tamaño de la demanda interior

Tasa de crecimiento de la demanda interior

## I. Sectores Conexos y de Apoyo

- a) Identificación de proveedores del sector
- b) Reaseguradoras como instituciones de apoyo:
  - financiero
  - técnico
  - reaseguro

## II. Rivalidad Doméstica

- a) Atributos competitivos:
  - nuevos productos
  - precios
  - servicios (atención al cliente, retraso o incumplimiento de contrato/indemnización).

Relación México, Estados Unidos y Canadá

**ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL  
SECTOR ASEGURADOR MEXICANO**

	<b>Evaristo Hernandez Andrade</b> Agente Profesional de Seguros SEGUROS COMERCIAL AMERICA	<b>Lic. Hector Lastide</b> <b>Lic. Mirna Leal Salas</b> Gerencia de Promotoria SEGUROS MONTERREY AETMA	<b>Alfredo Legarreta</b> Agente de Seguros SEGUROS TEPEYAC
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
<b>Factores Físicos:</b>	-Instalaciones de los inmuebles de las aseguradoras, equipo de oficina y de transporte, etc.	-Mercado potencial: personas activas que se encuentran entre los 25 y 45 años de edad.	-Poblacion como principal recurso, aproximadamente el 35% de los habitantes estan en edad de adquirir un seguro.
<b>Factores Humanos:</b>	-En esta aseguradora existe un proceso de seleccion de personal muy especializado, ademas de contar con programas de capacitacion	-En esta aseguradora, los agentes de seguros se organizan en promotorias, caracterizadas por una capacitacion constante. Los agentes deben ser profesionistas y pasar por una serie de evaluaciones dentro de la cia. y ante la CNSF, para poder ser parte del equipo.	-El nivel de preparacion de los agentes ha mejorado, ya que antes cualquiera podia ser agente de seguros.
<b>Factores de Mercado:</b>	-Se realizan estudios de mercado de acuerdo a las necesidades de la cia., la mayoria de las empresas no hacen gastos en investigaciones ya que los consideran innecesarios		
<b>Factores de Estructura:</b>	-Inversiones y captacion de recursos a traves de alianzas con empresas nacionales o extranjeras. -Mexico ha entrado en los ultimos años en un proceso de modernizacion de su infraestructura ferroviaria, red carretera, telecomunicaciones, apertura telefonica.		-La ventaja de contar con elementos que permiten mayor comunicacion a los agentes.
<b>OPORTUNIDADES DE DEMANDA:</b>	-Ante crisis economica, la demanda del sector se ha visto reducida. -En Mexico, el uso del seguro no esta muy difundido como algo indispensable. -Por el potencial de una gran poblacion joven, se espera a futuro un crecimiento de la demanda.		-En el ultimo año, la demanda ha crecido, aunque los riesgos son mayores, las condiciones socioeconomicas no permiten asegurar los bienes por falta de recursos. -Los mayores mercados se encuentran en las grandes ciudades (Monterrey, Guadalajara, Puebla, D.F.), por la concentracion de poblacion.
<b>OPORTUNIDADES CONEXOS DE APOYO:</b>		-El reasegurador se ve como un asegurador de las cias. de seguros, para apoyarse compartiendo el riesgo, ya que una cia. puede no tener la capacidad financiera de absorber el riesgo, el cliente debe estar siempre protegido.	-El sector de mayor apoyo para las aseguradoras es el reasegurador, pues se encarga de apoyar en caso de contingencia, en la que la aseguradora no pueda responder por si misma.
<b>OPORTUNIDADES DE CALIDAD:</b>	-A partir de la desregulacion, se ha abierto la competencia en el sector, las pautas de la competencia se dan a partir del servicio, creacion de nuevos productos y precios.	-La calidad como principal atributo competitivo, en el servicio por el valor agregado que proporciona el personal encargado de la venta.	-La rivalidad depende de la eficiencia de la aseguradora, del cumplimiento de los contratos y asesoramiento a los asegurados.



**ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL  
SECTOR ASEGURADOR MEXICANO**

	Lic. Alicia Cervantes Funcionario COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS	Lic. Gomez Saldana Funcionario ASOCIACION MEXICANA DE INSTITUCIONES DE SEGUROS	Lic. Gloria Cerecero Responsable Biblioteca ASOCIACION MEXICANA DE INSTITUCIONES DE SEGUROS
<b>TEMAS DE INTERES:</b>			
<b>Factores Físicos</b>	-Poblacion como mercado potencial que va desde 7 a 21 millones de individuos, de los cuales a lo mucho, 2 mill. se encuentran asegurados.	-Mercado del seguro, se puede asegurar una persona fisica o moral.	Dependiendo de las necesidades de cada compania, del ramo que manejen y del numero de primas emitidas, se determinaran sus propias condiciones de los factores
<b>Factores Humanos</b>	-La capacitacion y actualizacion deberia estar considerada en la legislacion, ya que el recurso humano esta poco desarrollado con respecto al de E.U.A. y Canada.	-La imagen del agente de seguros ha cambiado con los programas de capacitacion y actualizacion implementados en el sector por las companias participantes.	
<b>Medios de Fomento</b>	-La CNSF realiza investigaciones sobre las condiciones del mercado de seguros, ademas de estudios en administracion de riesgos.	-La investigacion en administracion del riesgo es nueva en Mexico, la baja demanda del seguro es causa de que las instituciones universitarias no hayan tomado en cuenta este campo.	
<b>Medios de Estructura</b>	-Medios de informacion y comunicacion para el funcionamiento del sector.	-A traves de fuentes de financiamiento internas y externas. -Medios de informacion y comunicacion para el funcionamiento del sector	
<b>Problemas de Evolucion</b>	-Se espera repercuta la apertura comercial en los mercados por volúmenes y estancados, que en los espcializados. -La ventaja competitiva se puede lograr con la innovacion, eficiencia operativa y mejora en la atencion.	-El seguro mexicano no ha evolucionado, ya que el publico no demanda nuevos productos. -El 70% de la industria se concentra en el D.F. y zona metropolitana y las cias. no han promovido programas para asegurar estos riesgos. -Las aseguradoras se han conformado en concentrarse en un mercado cautivo en las clases altas.	
<b>Medios de Apoyo</b>	-Los grupos financieros sustentan las relaciones entre las instituciones. Se da una relacion entre instituciones bancarias y aseguradoras, a traves de innovacion en productos	-Reaseguradora como principal apoyo, ya que permite se realice la division del riesgo entre varias companias.	-El sector de mayor apoyo para las aseguradoras es el reasegurador.
<b>Regulacion, Estructura y Evolucion</b>		-Un potencial competitivo reside en los mercados de seguros masivos. La competencia entre companias se da en un marco regulatorio que permanece abierto, a partir del cual puede surgir la innovacion en productos y servicios, para diferenciar la operacion.	-Se ha dado mayor competencia en las formas de publicitar el seguro, en mercadotecnia y comunicacion. -Con respecto a la estructura, operan cinco grandes cias. que atienden al mercado en general. -Son mas solidas en la competencia las empresas que se encuentran afiliadas a un grupo financiero.

## BIBLIOGRAFIA

- Boletín Informativo, México, CNSF, Año IV, Nums. 40-44; junio a octubre 1995.
- Bloney, Gordon J., "El TLC y el Seguro Norteamericano", *El Seguro Hoy*, Año 2, Vol. 1, Num. 1, julio de 1994, pp. 48-51.
- Curso de Introducción al Seguro, Módulo 7, México, ITSEMAP-CNSF, 1990.
- García Ocampo, Denise (Comp.); *Actualidad en Seguros y Fianzas*, No.18, México, CNSF, octubre-diciembre 1995.
- García Ocampo, Denise (Comp.); *Comportamiento, Diagnóstico y Perspectivas de la Industria Aseguradora para 1995*, Documento de trabajo No. 57, México, CNSF, junio 1995.
- Gómez Gordillo, Ismael; "El Marco Jurídico del Seguro y la Eficiencia del Sector Asegurador", *III Convención Nacional de Aseguradores*, Memoria AMIS, 1992.
- Gotler, Philip; *Dirección de la Mercadotecnia*, México, 7a. ed., Editorial Prentice Hall, 1994, pp. 293-320.
- Martínez Staines, Javier; "Telmex, ¿Fin del Reinado?", *Revista Expansión*, No. 669, Vol. XXVII, julio de 1995.
- Moore, Rugman y Verbeke "The Generalized Double Diamond Approach to International Competitiveness", *Research in Global Strategic Management*, Vol. 5, JAI Press Inc., pp. 91-114.
- Porter, Michael; *Estrategia Competitiva*, México, Editorial CECSA, 1982, 407 pp.

Porter, Michael; *Ventaja Competitiva*, México, Editorial CECSA, 1989,  
pp. 51-78.

Porter, Michael; *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Buenos Aires  
Argentina, Editorial Vergara, 1991.

Polis Soberón, Fernando (Comp.); *El Mercado Asegurador Mexicano*,  
Documento de trabajo No. 51, México, CNSF, diciembre 1994.

Polis Soberón, Fernando (Comp.); *El Sector Asegurador Mexicano en el  
Marco de Apertura Comercial del Tratado de Libre Comercio*,  
Documento de trabajo No. 18, México, CNSF, diciembre 1992.