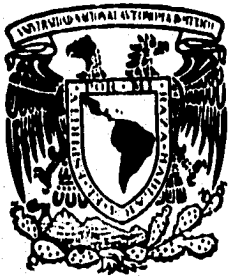


55
251



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

PLANEACION EN MERCADOTECNIA DE SEGUROS

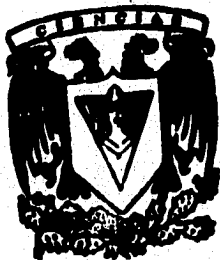
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

A C T U A R I O

P R E S E N T A:

RODOLFO RAUL LEON LOPEZ



FACULTAD DE CIENCIAS
SECCION ESCOLAR
MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

M. en C. Virginia Abrín Batule
Jefe de la División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Ciencias
P r e s e n t e

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis:

"PLANEACION EN MERCADOTECNIA DE SEGUROS"

realizado por : RAUL RODOLFO LEON LOPEZ

con número de cuenta NO. 8734293-2 , pasante de la carrera de ACTUARIA

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

Director de Tesis	
Propietario	ACT. BEATRIZ VALADEZ BAUTISTA
Propietario	ACT. FRANCISCO SANCHEZ VILLAREAL
Propietario	ACT. YOLANDA CALIXTO GARCIA
Suplente	ACT. ADRIANA RODRIGUEZ DOMINGUEZ
Suplente	ACT. JOSE MANUEL MUÑOZ PERTIERRA

Consejo Departamental de Matemáticas
M. en C. ALEJANDRO BRAVO HOJICA.

A mi Alma Mater:

"Universidad Nacional Autónoma de México",
Facultad de Ciencias.

A mi madre:

*A la mujer que me arrulló
en su seno y me dió en
pedazos el corazón entero.*

A mi padre:

*Al amigo que ha sido el faro
que ha guiado mi navegar
en la vida.*

A mis profesores:

*Con especial cariño a
Beatriz Valadéz, quien con
su apoyo y ejemplo de
calidad humana, me ha
enseñado a valorar la
escencia de cada persona.*

A mis amigos:

*Quienes me han apoyado
con su sinceridad y con
quienes comparto recuerdos
de vivencias muy
agradables.*

INDICE GENERAL

Introducción	1
Capítulo I MERCADOTECNIA	2
I.1 Generalidades.	3
I.2 Definición de producto.	4
I.3 Definición de unidad estratégica de negocios.	5
I.4 Definición de mercado.	8
I.5 Definición de mercadotecnia.	10
I.6 Funciones de la mercadotecnia.	11
I.7 Etapas de la procuración de un satisfactor.	19
I.8 Competencia.	24
Capítulo II PLANEACION	25
II.1 Generalidades.	26
II.2 Misión.	27
II.3 Objetivos y metas.	29
II.4 Valores empresariales.	30
II.5 Diseño de cartera de negocios.	37
II.6 Estrategias.	38
II.7 Horizontes de planeación.	39

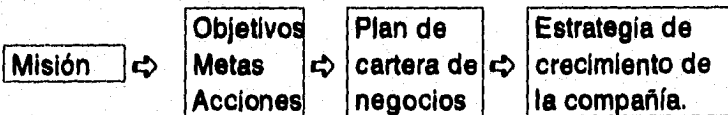
Capítulo III CASO PRACTICO	45
III.1 Generalidades.	46
III.2 Resultados de "Seguros Virtual" hasta junio de 1995.	47
III.3 Clasificación de resultados de acuerdo al Boston Consulting Group.	62
III.4 Misión y objetivos.	68
III.5 Determinación de metas.	69
III.6 Horizontes de planeación.	71
III.7 Estrategias.	82
Conclusiones.	90
Anexo I. "Alianzas estratégicas".	93
Anexo II. "El Sector Asegurador ante el Tratado de Libre Comercio".	96
Glosario.	105
Bibliografía.	110

INTRODUCCION

En el ambiente actual no todas las empresas usan la planeación, aún cuando ésta acarrea muchos beneficios; entre los que cabe citar: un pensamiento sistemático, mejor coordinación de las actividades, objetivos más precisos y una medición más adecuada del rendimiento y otros aspectos, todos ellos capaces de aumentar las ventas y por ende las utilidades.

Es por ello, el tratar en este trabajo recepcional el proceso del marketing en los seguros, desde un punto de vista más integral, dado que la planeación estratégica prepara el terreno para el resto de la planeación. Es un proceso que consiste en definir la misión de la compañía o entidad económica, sus objetivos y metas, la cartera de negocios y la estrategia de crecimiento.

Después de evaluar cada uno de los negocios de la empresa para determinar si conviene intensificarlos, conservarlos, sostenerlos o suspenderlos. Una vez establecidos éstos, cada negocio; en particular las aseguradoras han de preparar planes de mercadotecnia para sus productos y mercados –Cuyos componentes esenciales se desarrollaran en el cuerpo capitular– que sean capaces de optimizar las utilidades, esto se mostrará en un caso práctico en el capítulo III, mostrando lo anterior en el siguiente esquema:



CAPITULO I
MERCADOTECNIA

I.1 GENERALIDADES

En este capítulo se introducirá al lector al proceso de mercado o mercadotecnia, examinando las etapas de procuración de un satisfactor, en particular en el Sector Asegurador Mexicano, delimitando las funciones que puede tener un actuario en este ambiente, además de definir las funciones de la mercadotecnia y el análisis de oportunidades de mercado y la selección del mercado objetivo.

I.2 DEFINICION DE PRODUCTO

La definición de "producto" es menos sencilla de lo que aparenta, por lo que a continuación se ponen a consideración algunas de las propuestas de diversos autores.

Un producto es algo que se considera capaz de satisfacer una necesidad.

Para aquellos que lo compran, un producto es mucho más que un objeto material, representa un cúmulo de satisfacciones. Y cada consumidor puede considerar éstas más o menos importantes.

Se puede considerar que un producto es el conjunto completo de beneficios que ofrece un comerciante en el mercado.

Un producto puede ser un objeto, servicio, actividad, persona, lugar, organización, idea.

De acuerdo a estas ideas, los seguros caben perfectamente en la definición de producto. Y, dado que el objetivo de este trabajo gira en torno a la parte de los productos llamados seguros, por fines prácticos, tengamos en mente la siguiente propuesta:

El producto denominado seguro (de cualquier ramo), es el servicio que tiene por objeto satisfacer la necesidad de un "estado de tranquilidad", ante hechos fortuitos que afecten de forma negativa el estado financiero del comprador o de sus dependientes económicos.

I.3 DEFINICION DE UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS

Uno de los pasos más importantes en la *planeación de mercadotecnia*, consiste en identificar los negocios clave que componen la compañía.

Este tipo de negocios pueden denominarse *unidades estratégicas de negocios* (UEN). Idealmente una UEN tiene las siguientes características:

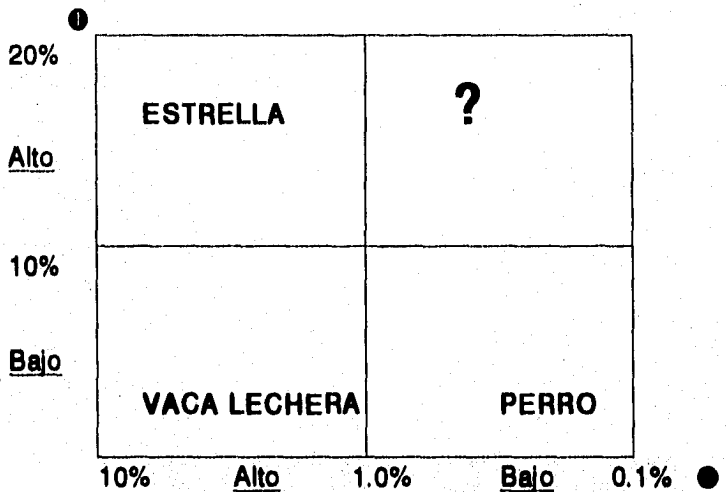
- a) Es un solo negocio.
- b) Posee una misión definida.
- c) Tiene sus propios competidores.
- d) Cuenta con un gerente responsable.
- e) Controla ciertos recursos.
- f) Puede beneficiarse de la planeación estratégica.
- g) Se puede planificar independientemente de los otros negocios.

Una UEN puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división, o a veces un sólo producto o marca.

1.3.1 Enfoque del Boston Consulting Group.

A continuación se presenta un cuadro propuesto por el Boston Consulting Group, que tiene por objeto clasificar los productos de acuerdo a su desarrollo dentro de una empresa tomando como parámetros la participación relativa en el mercado, contra la tasa de crecimiento del mercado.

Matriz de crecimiento del Boston Consulting Group:



● Tasa de crecimiento del mercado.

● Participación relativa en el mercado.

Esta clasificación nos será de gran utilidad, ya que nos da un parámetro sencillo y práctico para partir hacia la planeación.

Para poder clasificar cualquier tipo de UEN dentro de este esquema, requerimos la herramienta estadística, área de gran dominio para los actuarios.

I.3.1.1 Estrellas:

Las estrellas son UEN de alto crecimiento y alta participación. Estas UEN a menudo están utilizando efectivo porque el efectivo es necesario para financiar su rápido crecimiento.

Eventualmente estas UEN crecen despacio y se convierten en la "vaca lechera".

I.3.1.2 Vacas lecheras:

Las vacas lecheras son UEN de bajo crecimiento y alta participación. Ellas producen mucho del efectivo que la compañía utiliza para encontrar su dinero y respaldar a otras UEN que están utilizando efectivo.

I.3.1.3 Señales de interrogación:

Las señales de interrogación (también llamadas "problemas de niños" o "gatos salvajes"), son las UEN de baja participación en mercados de alto crecimiento. Ellas requieren de mucho efectivo para mantener su participación, dejándolas que crezcan solas.

I.3.1.4 Perro:

La UEN perro (también llamado "trampa de efectivo"), es de bajo crecimiento y baja participación. Puede generar suficiente efectivo para mantenerse, pero no promete ser una gran fuente de efectivo.

I.4 DEFINICION DE MERCADO

De manera similar a la definición anterior, se muestran varios puntos de vista a cerca de lo que son los mercados.

Se considera que un mercado es un grupo de personas que pueden identificarse por alguna característica, interés o problema común; que podrían usar nuestro producto y sacar provecho de éste; que podrían tener el dinero para comprarlo; y a los cuales se podría llegar a través de un medio de comunicación.

Según el criterio economista "el área dentro de la cual los vendedores y compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones, de tal manera que los distintos precios a que éstos se realizan tienden a unificarse".

Mercado, en su sentido comercial, "es el proceso económico mediante el cual se intercambian mercancías y servicios y se valoran en términos de precio en dinero. La palabra proceso implica actividad con un fin concreto, que es desplazar las mercancías desde los puntos de producción hasta los puntos de uso definitivos no simplemente en un sentido físico, sino de tal modo que se facilite al máximo la satisfacción de las necesidades del consumidor".

También se emplea la palabra mercado para designar las operaciones de un grupo de agentes de distribución, todos los cuales llevan a cabo un servicio enteramente similar, como resultan ser las agencias de ventas, o el mercado al por mayor o al pormenor.

En el marco de los seguros, un mercado está constituido en, primer lugar, por todas las personas, ya que el sólo hecho de estar vivo implica el riesgo de muerte, evento que en caso de presentarse afecta de manera inmediata a la familia o a los dependientes económicos. En este caso, vale la pena mencionar que el mercado potencial se ubica sobre todo en las parejas jóvenes con hijos.

En segundo lugar, tenemos a las personas físicas o morales, que por poseer bienes materiales, corren el riesgo de resultar afectados en los mismos directamente a consecuencia de daños, pérdidas o robo, e indirectamente afectando a terceros en sus bienes o sus personas. El mercado para este tipo de riesgos va desde los propietarios de automóviles, casas, etc., hasta los grandes consorcios.

Los riesgos o eventualidades a que nos estamos refiriendo, tienden definitivamente a dañar el estado financiero de las personas, por lo que los seguros, de este modo, ofrecen un nivel de vida a sus suscriptores (clientes).

Entendiendo ese nivel de vida como la tranquilidad de que el mismo, no será dañado tan significativamente en caso de sufrir alguno de los eventos para los que se ha suscrito una póliza de seguros.

I.5 DEFINICION DE MERCADOTECNIA

Es un sistema total de actividades empresariales, las cuales interactúan para planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios.

Es la clave para obtener metas organizacionales, dado que la empresa determina los mercados y deseos de acuerdo a sus metas, de tal suerte que se adapte para suministrar los satisfactores de manera eficaz y eficientemente.

En el desempeño de las actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor potencial, además de ofrecer un nivel de vida a la sociedad, es una actividad necesaria que genera relaciones de intercambio en nuestro sistema económico.

I.6 FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA

El proceso administrativo incluye las cuatro funciones clave: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Se puede considerar, además, que la mercadotecnia posee su propio conjunto de funciones gerenciales:

1. Delineación del mercado.
2. Motivación de la compra.
3. Ajuste del producto.
4. Distribución física.
5. Comunicación.
6. Transacción.
7. Postransacción.

1.6.1 Delineación de Mercado

El término "delineación de mercado" se refiere al proceso de definir o describir en detalle un mercado potencial. El primer paso de la mercadotecnia consiste en saber quién tiene probabilidades de comprar lo que se está pensando ofrecer; pero el sólo hecho de saber quién comprará, no es suficiente. Es preciso que los empresarios identifiquen tantas características de los compradores potenciales como sea posible: dónde viven, cuándo compran, con qué frecuencia lo hacen y qué cantidades adquieren.

Así pues, en resumen la delineación de mercado es el proceso de determinar quiénes son los clientes potenciales y cuáles son sus características típicas.

Hablando en términos de seguros, la delineación de mercado tiene que investigar primordialmente dos factores: el nivel de educación y la capacidad de solvencia (económica y moral, por supuesto) del mercado a que se quiere acceder.

En importancia a lo anterior, le siguen las ventajas que puede ofrecer nuestro producto en materia fiscal.

Es importante investigar puntos específicos a cerca del comportamiento habitual del mercado potencial. Tratando de no perder objetividad, la siguiente información nos puede ser de utilidad.

Dentro de los seguros de vida: el estado civil de los asegurados potenciales, sus edades, estado de salud, pasatiempos (puede tratarse de deportes peligrosos), y toda la gama de información útil que podamos sacar en un período de tiempo razonable.

En seguros no vida: la situación geográfica, colindancias, sistemas de seguridad, periodicidad de mantenimientos, etc.

1.6.2 Motivación de la compra

Los empresarios no pueden satisfacer con eficacia las necesidades de los consumidores si sólo se basan en la delineación del mercado. El conocer a los clientes potenciales y cuándo, y dónde compran no basta para llegar a buenas decisiones de mercadotecnia. El comerciante astuto debe descubrir por qué compran los consumidores y entender las influencias que lo motivan o inhiben en el comportamiento de él.

La motivación de compra es la evaluación de los factores directos e indirectos que influyen en el comportamiento de la compra, esta actividad se desarrolla en la primera función –la delineación del mercado o quiénes son los compradores– para descubrir por qué compran.

En el ámbito de seguros la primera motivación de la compra es delegar o transferir los compromisos y obligaciones que se deriven de una eventualidad que perjudique los intereses financieros de los asegurados.

Partiendo de lo anterior, podemos seguir definiendo motivaciones como: la solidez que tenga la compañía aseguradora, la calidad de su servicio (sobre todo en cuanto a tiempo para efectuar pago de reclamaciones), la manera de presentar los diferentes productos, la imagen que brinden los promotores, etc.

I.6.3 Ajuste del producto

Una vez que se ha descrito el mercado y se conocen detalladamente las fuerzas que influyen en el comportamiento de la compra, el siguiente paso consiste en diseñar un producto que satisfaga o iguale las necesidades y deseos de los clientes.

Mientras más exacta sea la compaginación entre el producto y el comprador, tanto mayor será la satisfacción.

Debemos de tomar en cuenta que el producto preferido hoy en día no será necesariamente el más popular mañana. Los empresarios deben examinar continuamente los cambios en los gustos de los consumidores y desarrollar productos que satisfagan los deseos y las necesidades más recientes.

En la parte de las etapas de procuración de un satisfactor (en el siguiente apartado), se hace notar que el producto proporciona un beneficio de la forma dentro del conjunto de beneficios que ofrece. El ajuste de producto es la función de la mercadotecnia encargada de alcanzar este fin; hace que el producto esté lo más adecuado posible al mercado en el que se va a comprar y consumir.

En seguros, en el ajuste del producto debe tener en consideración que se trata de un servicio bastante intangible mientras no se haga uso del mismo, por lo que cualquiera que sea el tipo de producto, el beneficio principal a destacar será la tranquilidad del poseedor de la póliza.

Otros beneficios de la forma, no menos importantes son la calidad en la presentación de las pólizas, instructivos en dónde se detalle los pasos a seguir en caso de un siniestro y demás valores agregados en cuanto a atención personalizada.

1.6.4 Distribución física

Esta función ofrece el beneficio del tiempo y del lugar, y establece el marco para el beneficio de posesión. Una vez que se ha producido el artículo, la distancia entre su punto de manufactura y sus clientes se debe reducir enormemente para que la satisfacción se convierta en realidad.

El objetivo de la distribución es asegurar que los consumidores reciban el beneficio del tiempo y del lugar a un mínimo de costo para el comerciante.

Los seguros, al tratarse de servicios, en este renglón no tienen mayor problema, ya que no enfrentan los obstáculos típicos de un bien de consumo, como pueden ser: peso, volumen, caducidad, etc.

La distribución de los seguros es labor de los promotores, una vez que se expiden, entre sus servicios se encuentra la entrega de las pólizas a los clientes.

1.6.5 Comunicación

Es preciso que exista una comunicación entre el fabricante y los compradores potenciales antes de que se realice la transacción.

Evidentemente, los compradores deben saber al menos que el producto está disponible. Otro propósito de la comunicación es persuadir a los compradores de que el producto dejará satisfechas sus necesidades.

La comunicación con los consumidores se logra por medio de la publicidad, el personal de ventas, folletos y muchos otros medios.

Así pues, la comunicación es sencillamente la transmisión de información del fabricante al consumidor y, con ello, se crea un clima favorable para el producto en el mercado.

Una buena compañía de seguros debe de poner mucho énfasis en este punto, ya que debido a la gran desinformación que existe de todos los seguros en general, se pierden muchas oportunidades potenciales por una parte, y por otra muchas veces los consumidores de seguros (asegurados), eligen productos que no se adaptan a sus necesidades y no se dan cuenta hasta que él o sus beneficiarios hacen uso del mismo; generandose así una mala imagen de la aseguradora; propiciando que el cliente no se interese en otros productos que pudiera adquirir.

1.6.6 Transacción

La función de transacción dentro de la Mercadotecnia incluye cualquier actividad que genere en los consumidores un impulso final hacia la realización del intercambio. Las actividades diseñadas para acelerar las decisiones de intercambios varían desde las disposiciones de crédito para entregar los bienes y servicios hasta las garantías. En resumen, la función de transacción entraña cualquier o toda actividad que ocurra en el punto de compra.

Los promotores de seguros representan una parte fundamental en esta operación para la industria aseguradora. De ellos, de sus conocimientos y actitudes depende el cierre de un negocio. Por lo que es importante destacar en este punto, que el éxito de una empresa aseguradora depende en gran medida del profesionalismo con que se desempeñen los promotores.

Aunado a lo anterior, existen factores de servicio que pueden acelerar el proceso de cierre como son:

- a) Contar con trámites simplificados para los pagos.
- b) Poseer sistemas automatizados para la administración de los planes de seguros con que se cuente.
- c) Garantizar tiempos de atención de siniestros.
- d) Garantizar tiempos de pago de siniestros.

I.6.7 Postransacción

El trabajo de un empresario no concluye con la realización del intercambio. Puesto que la procuración de satisfacción es su objetivo primordial, ésta responsabilidad permanece aún después de que se ha consumido el producto o servicio. El éxito de cualquier esfuerzo de mercadotecnia depende de la repetición de los intercambios, de manera que las verificaciones posteriores de las ventas constituyen una buena práctica de los negocios.

Los promotores de seguros, de la misma manera que en el punto anterior, cimientan las bases para que este punto tenga éxito al dar seguimiento a los clientes después de haber cerrado el negocio.

Esto contribuye enormemente para la renovación de las pólizas (generalmente cada año), y a impedir que se cancelen las que se encuentren en vigor.

Para contribuir en este punto, las empresas aseguradoras pueden, vía los promotores o por correo, mantener informados a sus clientes a cerca de puntos como:

- a) Comportamiento general del plan de seguros suscrito.**
- b) Fechas de renovación.**
- c) Nuevos planes o adiciones relacionados con los seguros contratados.**
- d) Incluso, hasta algunos datos a cerca del comportamiento del ramo o ramos en donde participen los seguros adquiridos por el cliente.**

I.7 ETAPAS DE LA PROCURACION DE UN SATISFACTOR

Al ofrecer un nivel de vida a la sociedad, se debe tener en cuenta que la obtención de satisfacción en la economía, sigue fundamentalmente cuatro etapas:

- 1. Obtención de recursos.**
- 2. Producción de bienes y servicios.**
- 3. Intercambios intermedios**
- 4. Consumo de bienes y servicios**

Estas etapas se describirán, de un forma sencilla, y al mismo tiempo tratando de ubicar dentro del contexto al mercado asegurador mexicano.

I.7.1 OBTENCION DE RECURSOS.

La materia prima, como por ejemplo madera minerales y productos agrícolas, proporcionan poca o ninguna satisfacción en su estado natural.

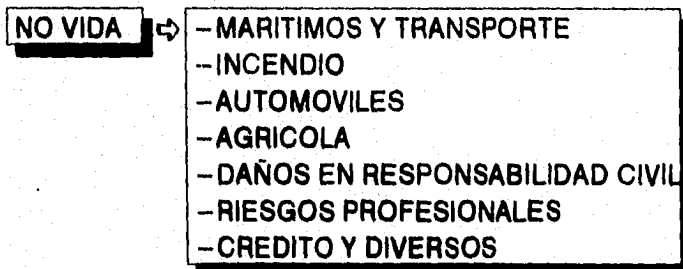
En esta etapa, para nuestro caso en particular, la obtención de recursos (de materia prima), se realiza mediante la recaudación de fondos a través de las primas para generar una reserva matemática suficiente para cubrir los siniestros oportunamente.

Para poder obtener estos recursos, es necesario crear productos a través del departamento técnico de seguros, estos productos son básicamente conceptos que todavía tienen que recorrer un largo camino para poder prestar satisfacción a los consumidores (tanto asegurados como beneficiarios).

1.7.2 PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS

La etapa de manufactura indica el procesamiento de los recursos y la producción de artículos. Al transformar los recursos a una condición de consumo, esta fase proporciona el beneficio de la forma. (Tenemos por ejemplo la fabricación de un automóvil a partir de diferentes metales y plásticos o cuando un cirujano se prepara en la escuela de medicina).

Para el caso de los seguros se combinan diversos productos para integrar paquetes enfocados para cubrir las necesidades específicas de los clientes, ya sean de vida o no vida, teniendo como principales ramas de aplicación:



1.7.3 INTERCAMBIOS INTERMEDIOS

Los intermediarios o mediadores realizan la siguiente etapa en la procuración de un satisfactor: ellos ofrecen el beneficio del tiempo y del lugar. Los mayoristas y detallistas compran y venden productos en su propio proceso de intercambio y los acercan en tiempo y en lugar a los consumidores finales.

Dichos intercambios intermedios además de ofrecer el beneficio del tiempo y del lugar, montan un establecimiento para que los consumidores realicen la compra y de esta manera proporcionan el beneficio de posesión para los productos. (Por ejemplo, las tiendas de ropa hacen que los compradores entren y elijan el tipo de prendas que satisfacen de un modo más pleno sus necesidades).

En el caso del servicio del seguro, tiene como intermediarios o mediadores a los ya mencionados promotores.

Los promotores de seguros pueden ser agentes de seguros, consultorías actuariales o corredores (brockers).

El beneficio del tiempo y del lugar lo hacen posible dichos promotores: al momento de ofrecer el servicio; (desafortunadamente no existen lugares predeterminados exclusivamente para esta actividad).

De esta forma, los promotores, proporcionan el beneficio de posesión para los productos: la tranquilidad.

1.7.4 CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS

Sólo cuando un producto puede poseerse y consumirse supe de un modo completo la satisfacción potencial que se ha desarrollado a lo largo del proceso de las cuatro etapas. Se agrega un valor adicional a las materias primas hasta que se produce una satisfacción total. En el proceso del tiempo, los beneficios de la forma, tiempo lugar y posesión se van agregando a los productos y finalmente se ofrecen a los consumidores.

En el ámbito de los seguros, la posesión y el consumo son algo difícil de apreciar, sobre todo desde el punto de vista del comprador o asegurado. Esta apreciación es particularmente nebulosa, dado el poco grado de conocimiento de la población de la República Mexicana a cerca de los productos de seguros.

Esta falta de conocimientos se debe a la escasa difusión de los beneficios del servicio por parte de todas las aseguradoras, ya que la difusión de las particularidades de cada producto se difunden sólo al nivel del personal que crea dichos productos, en primera instancia, y en segunda a la fuerza productora (los promotores). Aún a los empleados de la misma compañía no se difunden, aunque sea de manera informativa, los diferentes productos que se manejan.

Lo anterior, aunado a la falta de ética de algunos promotores que daña seriamente la imagen de cualquier aseguradora, dificulta enormemente el proceso de venta, ya que el mercado potencial desconoce casi por completo las posibilidades y limitaciones de los seguros en general.

I.8 COMPETENCIA

Uno de los propósitos fundamentales de la Mercadotecnia consiste en posicionar una marca eficazmente dentro de una categoría o subcategoría de producto. La estrategia de mercadotecnia de una marca deberá intentar demostrar cómo satisface un producto las necesidades de un grupo particular de consumidores.

Una marca ganará valor en un segmento particular de consumidores si satisface más exactamente sus necesidades.

Responder a las necesidades de un segmento del mercado acrecentará las oportunidades de éxito en el mercado, en comparación con una marca más generalmente posicionada, que tal vez no satisfaga por completo a ningún segmento de consumidores.

El arreglo competitivo puede ampliarse más todavía, a medida que el precio del producto aumenta. Por ejemplo, en términos del presupuesto familiar, la competencia verdadera para una marca de seguros de vida puede que no esté en otras marcas.

Por el contrario, para tal adquisición, la competencia podría ser una oportunidad de inversión para asegurar un futuro para nuestros hijos.

CAPITULO II
PLANEACION

II.1 GENERALIDADES

El presente capítulo describe como se implementa la planeación.

Al principio se define lo que es la *misión* de una empresa, primer cuestion para iniciar la planeación, a continuación se define qué es un *objetivo* y qué es una *meta*.

A partir de lo anterior se proponen cuáles son *valores empresariales* que se deben tomar en cuenta para una empresa aseguradora en nuestro país.

Antes de concluir el capítulo, se dan algunos conceptos útiles para comprender lo que es una estrategia desde el punto de vista de planeación de mercados.

Finalmente concretamos nueve diferentes *horizontes de planeación* para dar cabida a las estrategias a tomar.

II.2 MISION

Toda empresa, al ser fundada, se fija determinados objetivos. Su misión específica generalmente está bien definida desde sus principios.

La misión de una empresa es una o varias líneas que contestan adecuadamente preguntas como:

- a) ¿A qué nos dedicamos?
- b) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- c) ¿Qué es lo que tiene valor para ellos?
- d) ¿Cuál debería de ser nuestro negocio?

Por más bien definida que esté la misión de una empresa desde su inicio, no hay que olvidar las condiciones del medio ambiente pueden cambiar, el tiempo en ocasiones hace que se pierda nitidez, el crecimiento de la empresa hace que pierdan validez los objetivos iniciales, y así, por muchas causas, fácilmente la misión de una empresa pierde toda su validez; razón por la cual es conveniente hacerse éstas preguntas regularmente.

Una formulación adecuada de la misión de la empresa, brinda al personal la oportunidad de compartir la dirección, la importancia y el logro de la empresa. En ella se definen los dominios donde se operará. Estos dominios están definidos por:

- a) Productos
- b) Tecnologías
- c) Grupos de clientes
- d) Necesidades de clientes
- e) Combinaciones de estas variables

Tradicionalmente las compañías han definido el dominio de su negocio basándose en el producto. Hace algunos años, Theodore Levitt propuso que las definiciones basadas en el mercado son mejores que las que se fundan en las definiciones de un negocio. Sostuvo que una empresa puede concebirse como un proceso tendiente a satisfacer al cliente, no como un proceso consistente en producir bienes.

Con el tiempo los productos y las tecnologías se vuelven obsoletos, mientras que las necesidades básicas del mercado probablemente duren toda la vida.

Al momento de definir la misión de una compañía, se debe evitar darle un carácter demasiado estrecho o amplio.

En vista de lo anterior, retomando el sentido de este trabajo, se propone la misión de una empresa aseguradora, de la siguiente forma:

"Satisfacer las necesidades de protección y prevención financiera de sus clientes frente a riesgos a que están expuestos".

De acuerdo a lo que hemos visto, la misión de una compañía es finalmente su "filosofía".

II.3 OBJETIVOS Y METAS

En continuidad con el concepto de *misión*, necesitamos crear objetivos y metas que nos conlleven a cumplir con la misma.

Desde el punto de vista militar, *objetivo* tiene las siguientes definiciones:

"Posición estratégica que se pretende conquistar con el fin de destruir los efectivos del enemigo".

"Blanco para ejercitarse en el tiro y cualquier otro objeto sobre el que se dispara un arma de fuego".

Y *meta*, desde el punto de vista general:

"Fin a que se dirigen las acciones o deseos de una persona".

"Término señalado a una carrera".

Históricamente, la planeación de la industria se vió altamente influenciada por el esquema militar de la Segunda Guerra Mundial, hecho por el cual las definiciones de la planeación en el fondo realmente se derivan de las militares.

De acuerdo a las definiciones anteriores, adaptándolas al marco de la mercadotecnia, proponemos los siguientes conceptos:

Objetivo: Posición o nicho de mercado, que se desea alcanzar para tener la vanguardia en todo lo referente a un producto, un conjunto de ellos o cualquier tipo de servicios.

Meta: Término específico para conseguir alcanzar los fines de la empresa, generalmente medido en tiempo.

II.4 VALORES EMPRESARIALES

Después de haber definido la misión, los objetivos y las metas de una empresa, debemos sustentarla sobre las bases adecuadas para que se lleven a cabo.

Estas bases propician el ambiente en donde se desarrolla la misión y se denominan valores empresariales.

Cada empresa tiene diferentes valores de acuerdo a su misión y al giro del negocio. Sin embargo, giros de negocios similares tenderán a tener misiones parecidas, y por tanto valores empresariales similares.

En virtud de lo anterior, se proponen los siguientes valores (que pueden verse como objetivos), para una empresa aseguradora:

- 1. Calidad ante sus clientes.**
- 2. Desarrollo personal de sus colaboradores.**
- 3. Compromiso con los accionistas.**
- 4. Liderazgo ante la Industria aseguradora.**
- 5. Trato personalizado a sus clientes.**
- 6. Integración de los diversos servicios, a través de la organización adecuada de los procesos administrativos.**

II.4.1 Calidad ante sus clientes.

Esta forma de calidad, se consigue fundamentalmente cuidando y mejorando la calidad de la fuerza de ventas, debido a que los promotores son los representantes de las aseguradoras que dan la cara al cliente.

En virtud de lo anterior, se deben buscar promotores con gran ética profesional y que estén en el entendimiento de que el cierre de un negocio es el principio del servicio que prestará a su cliente.

Este servicio consiste en procurar la satisfacción de las necesidades del cliente que se refieren a:

- a) Mayor conocimiento a cerca de la administración, exclusiones y beneficios de la póliza o pólizas que haya contratado.**
- b) Atención inmediata y personalizada ante cualquier siniestro que se presente al cliente.**
- c) Trámites y gestiones ante la compañía aseguradora hasta donde sea posible .**
- d) Seguimiento a sus problemas con las pólizas hasta que concluyan.**

II.4.2 Desarrollo personal de sus colaboradores.

Evidentemente, para alcanzar un estándar de calidad alto así en la operación como en el servicio, se requiere que tanto el personal que labora dentro de la empresa (empleados) como el que actúa por fuera (promotores), realicen las actividades cotidianas dentro de un ambiente agradable y profesional en todos los sentidos.

Para alcanzar este punto, es necesario proporcionar oportunidades a los colaboradores de la empresa, a través de:

- a) Becas de estudio.
- b) Promoción e impartición de cursos dentro de la empresa en forma regular.
- c) Incentivos tanto de carácter monetario como no monetario (en especial estos últimos para no caer en la competencia desleal entre empleados o promotores).
- d) Promoción de cualquier tipo de relaciones interpersonales a través de eventos en los que participen al mismo tiempo el mayor número de colaboradores de la empresa.

II.4.3 Compromiso con los accionistas.

Este punto en particular, parece contraponerse con el anterior, debido a que para el logro del desarrollo personal de los colaboradores de una empresa, es necesario invertir cierto capital y tiempo (que finalmente sigue siendo dinero).

Pero, viéndolo desde un punto de vista tal vez optimista, a la larga (y no necesariamente en muchos años), puede resultar en beneficio para las utilidades de la empresa.

Esto es debido a que si se logra un buen compromiso de los empleados y promotores con la empresa, ellos mismos tendrán los conocimientos y la lealtad para procurar el bienestar de la aseguradora, desempeñando con más cuidado y más acertadamente funciones como la selección de riesgos (la mala selección es la razón principal de importantes pérdidas económicas al tomar o dejar de tomar ciertos riesgos), en un pago de siniestros más justo, y en general para tomar las medidas a su alcance para ofrecer un servicio de alta calidad (lo que nos lleva a tener una mejor imagen ante el consumidor, y de esta forma, a ampliar nuestro mercado).

En la medida en que consigamos lo anterior, es posible cumplir con el compromiso con los accionistas permitiendo que la empresa crezca en capital, utilidades y estabilidad en general.

II.4.4 Liderazgo ante la industria aseguradora.

Esto se logra con el buen desarrollo de todos los demás puntos.

El liderazgo ante cualquier industria se adquiere a través de un excelente servicio, costos justos, de la capacidad y velocidad de adaptación a las condiciones políticas y económicas del país en que opere, y como punto preponderante a la innovación que permita mantener la vanguardia dentro de la industria en que se desarrolle.

La innovación es una característica distintiva del liderazgo, generalmente marca la pauta que con el tiempo la competencia va a seguir. Ser el primero implica riesgos, pero también implica posibles recompensas.

Para innovar se requiere un ambiente agradable en el desempeño de cualquier actividad, para poder tener un punto de vista más allá de las obligaciones.

Por otra parte, no podemos olvidar que independientemente del ambiente de desarrollo de la empresa, es necesario contar con personas dedicadas exclusivamente a la búsqueda de nuevos productos, y con personas que tengan la capacidad de llevar estas innovaciones a un nicho de mercado.

II.4.5 Trato personalizado a sus clientes.

El trato personal es y será un factor imprescindible en todas las actividades humanas.

Por más que sofisticemos nuestras tecnologías y nuestras organizaciones, el trato personal siempre definirá las preferencias de los consumidores.

Podría verse como un valor agregado, pero es más que eso. Los seres humanos requerimos de la atención de otros, sintiéndonos escuchados, importantes o simplemente sintiendo que los demás saben que existimos. Y a esto, sólo se llega a través de la convivencia, de un trato personal.

Al acercarnos a los clientes, además de que aumentamos las probabilidades para que se decida por nuestro producto, obtenemos un valor agregado, y no es precisamente para el cliente, sino para la misma empresa, ya que podemos conocer las necesidades preponderantes de nuestros clientes o de nuestros posibles clientes. Y de esta forma, podemos fijar metas para satisfacer esas carencias en el mercado.

II.4.6 Integración de los diversos servicios, a través de la organización adecuada de los procesos administrativos.

Este es un gran reto, en especial para la industria aseguradora debido a la complejidad y gran variedad de productos que se manejan para cubrir riesgos todavía más complejos y variados; esta labor es con mucho, una de las más complicadas y donde se requiere un agudo criterio.

Los seguros han evolucionado en tal forma, que han propiciado un grado de especialización por producto tan elevado que imposibilita a la mayoría de la gente común conocer bien el funcionamiento de cada producto. Y aún dentro de las empresas y en las promotorías es difícil coordinar desde la cotización hasta la administración de un plan integrado por diversos productos que satisfaga plena y adecuadamente las necesidades de los clientes.

Sin embargo, esta labor no es imposible, ya que actualmente contamos con sistemas de cómputo y redes de comunicaciones que podemos desarrollar para facilitar la integración de nuestros servicios.

Para empezar podríamos iniciar con la coordinación de seguros de vida con seguros de gastos médicos mayores, de pólizas individuales con pólizas grupales, de seguros de automóviles con seguros de casa-habitación; integrando pequeños bloques para después integrar bloques más grandes, hasta llegar a globalizar pólizas que ofrezcan protección a buen precio y con fácil manejo aún contando con productos muy variados.

Al lograr lo anterior nos acercaremos a satisfacer una de las necesidades más apremiantes por los consumidores de seguros: "Simplicidad en la adquisición y manejo de seguros".

II.5 DISEÑO DE CARTERA DE NEGOCIOS

Orientada por la declaración de *misión* y los *objetivos* de la empresa, ahora debemos decidir que conjunto de negocios y productos (qué cartera de negocios), se ajustará mejor a las ventajas y desventajas de la compañía en relación con las oportunidades de su medio.

Se debe de analizar lo siguiente:

1. La cartera de negocios actual y decidir que negocios deberán recibir más o menos atención y recursos.
2. Posibilidades de desarrollo de estrategias de crecimiento para agregar productos o negocios nuevos a la cartera.

La principal herramienta en la planeación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual evaluamos los negocios que forman la empresa.

La compañía querrá poner recursos importantes en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles.

II.6 ESTRATEGIAS

La estrategia es tan antigua como la misma guerra, pero se ha utilizado específicamente desde el siglo XVIII. Sus partes ejecutivas son la *táctica* y la *logística*.

La definición nominal de estrategia es la siguiente:

"Arte, traza para dirigir un asunto"

La estrategia consiste en la preparación y dirección de las operaciones desarrolladas para alcanzar determinados objetivos.

En cuanto a sus partes ejecutivas, la *táctica* es un sistema especial que se emplea disimulada y hábilmente para conseguir un fin, es un conjunto de reglas a que se ajustan en su ejecución las operaciones.

Y la *logística*, es la parte de la lógica que emplea el método y el simbolismo de las matemáticas.

De acuerdo a lo anterior, es fácil inferir que existen varios tipos de estrategias, y que podemos y debemos implementar las tácticas más acordes de acuerdo a la situación de nuestros mercados.

Para simplificar la búsqueda de estrategias en los diversos ambientes de nuestros mercados, a continuación proponemos lo que se denomina como "Horizontes de Planeación". De acuerdo a ese esquema, bastará con que definamos básicamente nueve estrategias de trabajo para la empresas en su requerimiento de seguir participando en el mercado.

II.7 HORIZONTES DE PLANEACION

Definiremos horizonte de planeación como al conjunto de factores, tanto internos como externos a la empresa; sobre los que en muchos casos tenemos poco o ningún control.

Dentro de los factores internos podemos establecer como los principales:

- a) Desarrollo de tecnologías propias
- b) Manejo de capital
- c) Especialización del personal
- d) Desarrollo de instalaciones
- e) Adquisición de fuentes de insumos
- f) Métodos de control de calidad

Los factores externos principales son:

- a) Economía del país ⇔

Régimen de gobierno
Nivel de desarrollo
Recursos naturales

- b) Situación política ⇔

Estabilidad social
Proteccionismo
Relaciones empresariales

II.7 HORIZONTES DE PLANEACION

Definiremos horizonte de planeación como al conjunto de factores, tanto internos como externos a la empresa; sobre los que en muchos casos tenemos poco o ningún control.

Dentro de los factores internos podemos establecer como los principales:

- a) Desarrollo de tecnologías propias
- b) Manejo de capital
- c) Especialización del personal
- d) Desarrollo de instalaciones
- e) Adquisición de fuentes de insumos
- f) Métodos de control de calidad

Los factores externos principales son:

- a) Economía del país ⇨

Régimen de gobierno
Nivel de desarrollo
Recursos naturales

- b) Situación política ⇨

Estabilidad social
Proteccionismo
Relaciones empresariales

c) Situación social



Idiosincracia
Educación
Religión
Modas
Costumbres en general

d) Medio ambiente internacional en general

e) Clima (sobre todo en el caso de empresas procesadoras de alimentos).

Las combinaciones de estos factores dan como resultado un medio ambiente.

Sin embargo, el conocer toda esta información en el momento presente es sólo el principio para poder estructurar el proceso de planeación de una empresa. Para completar dicho proceso necesitamos proyectar en el tiempo los elementos que conforman nuestro medio ambiente actual, por lo que nos es de utilidad dividir el futuro en partes.

En este trabajo consideraremos los estándares más aceptados:

- 1) Corto plazo: Períodos de tiempo menores a un año.
- 2) Mediano plazo: Períodos de tiempo mayores a un año y menores que cinco.
- 3) Largo plazo: Períodos de tiempo mayores a cinco años.

Para efectuar estas proyecciones podemos usar herramientas de las ciencias sociales como: historia, política, economía y las ciencias exactas como las matemáticas (estadísticas, modelos prospectivos de regresión lineal y no lineal).

Una vez que tenemos los datos actuales y las proyecciones en el tiempo de los elementos que hemos mencionado, estamos en posibilidades de comenzar a planear.

Como sabemos vivimos en un mundo muy cambiante, por tanto del escenario actual se pueden derivar muchos posibles escenarios.

Debido a la razón anterior y a que para planear tenemos siempre el tiempo en contra, no podemos analizar cada escenario probable. Por lo que para facilitar esta labor, dividiremos los escenarios en tres:

- 1) Escenario optimista**
- 2) Escenario pesimista**
- 3) Escenario real**

La determinación de estos escenarios representa el trabajo más fino de la planeación. Ya que escenarios bien definidos nos llevarán a tomar las medidas necesarias para llevar a la empresa en las mejores condiciones dentro de las situaciones que se presenten.

Definiremos los distintos escenarios de la siguiente forma:

Escenario optimista

Es un escenario en donde las condiciones son las más favorables, como:

- 1) Ambiente económico sano y creciente
- 2) Crecimiento intensivo de nuestro mercado
- 3) Condiciones políticas muy favorables

Escenario pesimista

Es en el que las condiciones son totalmente desfavorables:

- a) Contracción económica
- b) Decremento del mercado
- c) Excesiva competencia de marcas
- d) Cambios de hábitos de consumo

Escenario real

Este escenario es el que consideramos más probable de acuerdo al escenario actual, con elementos como:

- a) Hábitos regulares de consumo.
- b) Políticas de comercio con cambios poco significativos.
- c) Crecimiento constante de productos extranjeros.
- d) Crecimiento en las exportaciones de nuestro producto (si es el caso).
- e) Novedades en los productos y servicios de poco impacto.

De acuerdo a lo que hemos visto, podemos establecer que básicamente necesitamos conocer el cuadro de horizontes y escenarios de la siguiente página.

Escenarios	Optimista	Pesimista	Real
Horizontes a Corto Plazo	Horizonte a Corto Plazo Optimista	Horizonte a Corto Plazo Pesimista	Horizonte a Corto Plazo Real
Horizontes a Mediano Plazo	Horizonte a Mediano Plazo Optimista	Horizonte a Mediano Plazo Pesimista	Horizonte a Mediano Plazo Real
Horizontes a Largo Plazo	Horizonte a Largo Plazo Optimista	Horizonte a Largo Plazo Pesimista	Horizonte a Largo Plazo Real

Dentro de cada uno de los horizontes anteriores debemos de establecer las medidas y estrategias que vayan acorde con cada uno de estos horizontes, para el crecimiento o por lo menos la supervivencia de la empresa.

CAPITULO III
CASO PRACTICO

III.1 GENERALIDADES

Para concluir con este trabajo recepcional, se presenta un caso ilustrativo en que se despliega la aplicación de los conceptos hasta aquí manejados.

Para este caso supondremos la existencia de una compañía de seguros denominada "Seguros Virtual", a la cual le asignaremos un tamaño mediano dentro del medio ambiente económico y social de la República Mexicana a junio de 1995.

Al principio del capítulo se describirá el desarrollo de Seguros Virtual en el período de 1990 a junio de 1995; a continuación se determinarán los objetivos de la empresa para poder convertirlos en metas apoyándose en el modelo propuesto por el Boston Consulting Group (capítulo I, sección I.3.).

Una vez determinados los objetivos y las metas, se propondrán las estrategias a seguir en cada uno de los horizontes de planeación.

III.2 RESULTADOS DE "SEGUROS ILUSTRATIVA" HASTA JUNIO DE 1995.

De acuerdo a lo presentado en el capítulo I, en el punto I.7.2, tomamos los principales ramos de seguros para medir la participación de mercado de cada uno, durante el período comprendido de 1990 a junio de 1995.

Por otra parte, los ramos tomados en esta medición, también serán tomados como unidades estratégicas de negocios (UEN), ya que cumplen con las condiciones que definimos en el capítulo I, en el punto I.3.

Los datos de los resultados de nuestro ejemplo son supuestos, pero los datos de los resultados totales, son reales y la fuente es la AMIS.

1990					
(Cifras en miles de pesos)					
	SEGUROS VIRTUAL	SUBTOTAL (Aseguradoras Medianas)	TOTAL EN EL RAMO	PARTICIPACION (En el mercado de Medianas)	PARTICIPACION EN EL MERCADO
VIDA	16,818	335,569	3,380,210	5.01%	0.50%
OPERACIONES DE VIDA	12,294	253,554	2,805,491	4.85%	0.44%
Individual	4,125	81,206	1,246,916	5.08%	0.33%
Grupo y Colectivo	8,169	172,348	1,558,575	4.74%	0.52%
ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	4,524	82,015	574,719	5.52%	0.79%
Individual	N.D.	---	---	---	---
Colectivo	N.D.	---	---	---	---
NO VIDA	65,609	771,107	4,326,294	8.51%	1.52%
MARITIMO Y TRANSPORTE	11,339	81,914	556,943	13.84%	2.04%
INCENDIO	23,870	164,342	864,302	14.52%	2.76%
AUTOMOVILES	21,039	427,503	2,211,091	4.92%	0.95%
AGRICOLA	0	16,833	53,151	0.00%	0.00%
DAÑOS EN RESPONSABILIDAD CIVIL	906	15,163	104,081	5.98%	0.87%
CREDITO	0	0	22,181	0.00%	0.00%
DIVERSOS	8,455	65,352	514,545	12.94%	1.64%
TOTAL	82,427	1,106,676	7,706,504	7.45%	1.07%

1991					
(Cifras en miles de pesos)					
	SEGUROS VIRTUAL	SUBTOTAL (Aseguradoras Medianas)	TOTAL EN EL RAMO	PARTICIPACION (En el mercado de Medianas)	PARTICIPACION EN EL MERCADO
VIDA	32,419	583,486	4,753,954	5.56%	0.68%
OPERACIONES DE VIDA	20,004	438,223	3,842,511	4.56%	0.52%
Individual	4,776	110,742	1,877,469	4.31%	0.25%
Grupo y Colectivo	15,228	327,481	1,965,042	4.65%	0.77%
ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	12,415	145,263	911,443	8.55%	1.36%
Individual	N.D.	---	---	---	---
Colectivo	N.D.	---	---	---	---
NO VIDA	86,538	1,102,261	5,962,071	7.85%	1.45%
MARITIMO Y TRANSPORTE	24,726	130,488	731,552	18.95%	3.38%
INCENDIO	24,182	223,032	1,104,992	10.84%	2.19%
AUTOMOVILES	22,911	587,886	3,297,598	3.90%	0.69%
AGRICOLA	0	32,788	55,601	0.00%	0.00%
DAÑOS EN RESPONSABILIDAD CIVIL	2,881	30,245	145,562	9.53%	1.98%
CREDITO	0	0	23,790	0.00%	0.00%
DIVERSOS	11,838	97,822	602,976	12.10%	1.96%
TOTAL	118,957	1,685,747	10,716,025	7.06%	1.11%

1992					
(Cifras en miles de pesos)					
	SEGUROS VIRTUAL	SUBTOTAL (Aseguradoras Medianas)	TOTAL EN EL RAMO	PARTICIPACION (En el mercado de Medianas)	PARTICIPACION EN EL MERCADO
VIDA	30,977	819,349	6,356,773	3.78%	0.49%
OPERACIONES DE VIDA	20,178	599,359	5,167,095	3.37%	0.39%
Individual	2,603	143,992	2,735,262	1.81%	0.10%
Grupo y Colectivo	17,575	455,367	2,431,833	3.86%	0.72%
ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	10,799	219,990	1,189,678	4.91%	0.91%
Individual	N.D.	---	---	---	---
Colectivo	N.D.	---	---	---	---
NO VIDA	91,474	1,266,902	8,707,629	7.22%	1.05%
MARITIMO Y TRANSPORTE	19,874	142,603	880,298	13.94%	2.26%
INCENDIO	23,603	253,979	1,550,665	9.29%	1.52%
AUTOMOVILES	25,416	713,038	4,991,078	3.56%	0.51%
AGRICOLA	0	4,964	33,983	0.00%	0.00%
DAÑOS EN RESPONSABILIDAD CIVIL	3,715	30,891	205,261	12.03%	1.81%
CREDITO	0	0	22,821	0.00%	0.00%
DIVERSOS	18,866	121,427	1,023,523	15.54%	1.84%
TOTAL	122,451	2,086,251	15,064,402	5.87%	0.81%

1993					
(Cifras en miles de pesos)					
	SEGUROS VIRTUAL	SUBTOTAL (Aseguradoras Medianas)	TOTAL EN EL RAMO	PARTICIPACION (En el mercado de Medianas)	PARTICIPACION EN EL MERCADO
VIDA	31,987	928,962	7,102,015	3.44%	0.45%
OPERACIONES DE VIDA	20,858	634,298	5,744,373	3.29%	0.36%
Individual	1,445	145,312	2,709,872	0.99%	0.05%
Grupo y Colectivo	19,413	488,986	3,034,501	3.97%	0.64%
ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	11,129	294,664	1,357,642	3.78%	0.82%
Individual	N.D.	---	---	---	---
Colectivo	N.D.	---	---	---	---
NO VIDA	89,334	1,437,525	10,206,877	6.21%	0.88%
MARITIMO Y TRANSPORTE	9,254	144,462	981,160	6.41%	0.94%
INCENDIO	25,537	245,805	1,849,369	10.39%	1.38%
AUTOMOVILES	37,069	845,482	5,475,486	4.38%	0.68%
AGRICOLA	0	9,122	29,910	0.00%	0.00%
DAÑOS EN RESPONSABILIDAD CIVIL	4,600	43,118	272,624	10.67%	1.69%
CREDITO	0	0	23,428	0.00%	0.00%
DIVERSOS	12,874	149,536	1,574,900	8.61%	0.82%
TOTAL	121,321	2,366,487	17,308,892	5.13%	0.70%

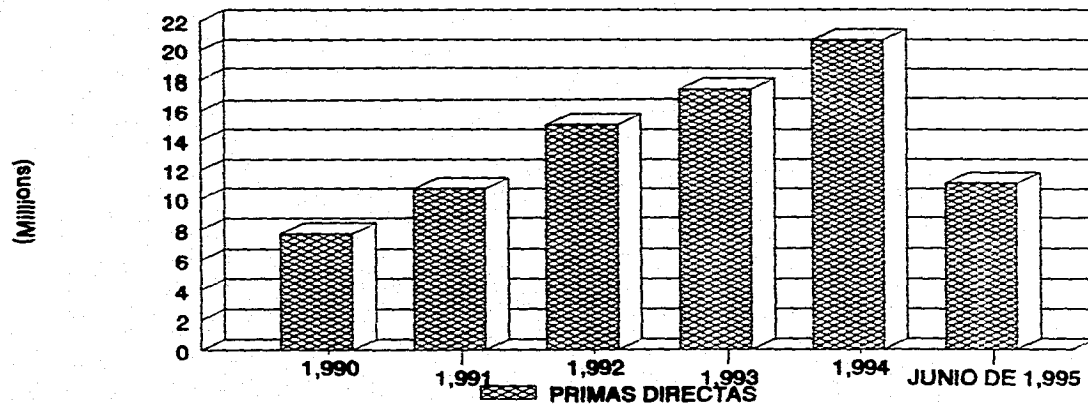
1994					
(Cifras en miles de pesos)					
	SEGUROS VIRTUAL	SUBTOTAL (Aseguradoras Medianas)	TOTAL EN EL RAMO	PARTICIPACION (En el mercado de Medianas)	PARTICIPACION EN EL MERCADO
VIDA	34,098	1,115,104	8,859,390	3.06%	0.38%
OPERACIONES DE VIDA	22,688	792,663	7,120,199	2.86%	0.32%
Individual	979	143,808	2,899,611	0.68%	0.03%
Grupo y Colectivo	21,709	648,855	4,220,588	3.35%	0.51%
ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	11,410	322,441	1,739,191	3.54%	0.66%
Individual	3,171	42,693	649,819	7.43%	0.49%
Colectivo	8,239	279,748	1,089,372	2.95%	0.76%
NO VIDA	170,189	1,916,621	11,817,689	8.88%	1.44%
MARITIMO Y TRANSPORTE	22,005	205,011	1,188,698	10.73%	1.85%
INCENDIO	36,437	356,338	2,308,528	10.23%	1.58%
AUTOMOVILES	85,209	1,118,625	6,170,699	7.62%	1.38%
AGRICOLA	0	1,784	166,981	0.00%	0.00%
DAÑOS EN RESPONSABILIDAD CIVIL	6,224	49,215	378,327	12.65%	1.65%
CREDITO	0	0	26,299	0.00%	0.00%
DIVERSOS	20,314	185,648	1,578,157	10.94%	1.29%
TOTAL	204,287	3,031,725	20,677,079	6.74%	0.99%

JUNIO DE 1995					
(Cifras en miles de pesos)					
	SEGUROS VIRTUAL	SUBTOTAL (Aseguradoras Medianas)	TOTAL EN EL RAMO	PARTICIPACION (En el mercado de Medianas)	PARTICIPACION EN EL MERCADO
VIDA	14,835	590,094	4,656,363	2.51%	0.32%
OPERACIONES DE VIDA	11,563	415,154	3,681,128	2.79%	0.31%
Individual	338	82,252	1,486,418	0.41%	0.02%
Grupo y Colectivo	11,225	332,902	2,194,710	3.37%	0.51%
ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	3,272	174,940	975,235	1.87%	0.34%
Individual	1,658	45,806	427,735	3.62%	0.39%
Colectivo	1,614	129,134	547,500	1.25%	0.29%
NO VIDA	57,383	953,316	6,439,777	6.02%	0.89%
MARITIMO Y TRANSPORTE	10,100	82,136	686,416	12.30%	1.47%
INCENDIO	9,555	232,758	1,236,049	4.11%	0.77%
AUTOMOVILES	19,316	526,585	3,108,163	3.67%	0.62%
AGRICOLA	0	973	81,023	0.00%	0.00%
DAÑOS EN RESPONSABILIDAD CIVIL	5,195	34,764	285,376	14.94%	1.82%
CREDITO	0	0	21,839	0.00%	0.00%
DIVERSOS	13,217	76,100	1,020,911	17.37%	1.29%
TOTAL	72,218	1,543,410	11,096,140	4.68%	0.65%

PRIMAS DIRECTAS POR TODAS LAS ASEGURADORAS

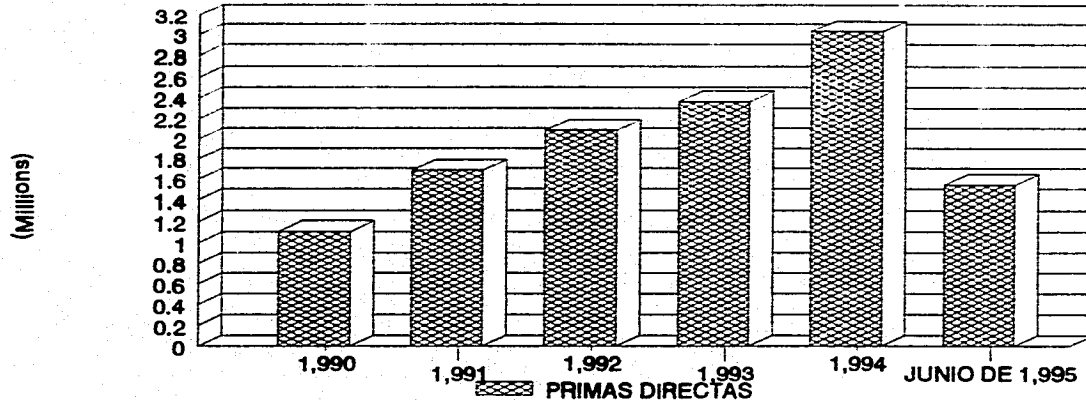
AÑO	MONTO (Miles de \$)	INCREMENTO (%)
1,990	7,706,504	0.00%
1,991	10,716,025	39.05%
1,992	15,064,402	40.58%
1,993	17,308,892	14.90%
1,994	20,677,079	19.46%
JUNIO DE 1,995	11,096,140	-46.34%

54



PRIMAS DIRECTAS DE LAS ASEGURADORAS MEDIANAS

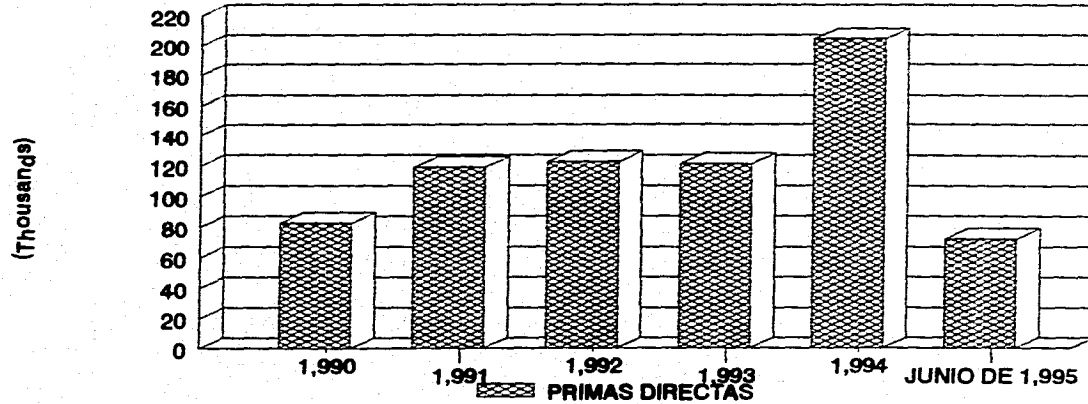
AÑO	MONTO (Miles de \$)	INCREMENTO (%)
1,990	1,106,676	0.00%
1,991	1,685,747	52.33%
1,992	2,086,251	23.76%
1,993	2,366,487	13.43%
1,994	3,031,725	28.11%
JUNIO DE 1,995	1,543,410	-49.09%



PRIMAS DIRECTAS DE SEGUROS VIRTUAL

AÑO	MONTO (Miles de \$)	INCREMENTO (%)
1,990	82,427	0.00%
1,991	118,957	44.32%
1,992	122,451	2.94%
1,993	121,321	-0.92%
1,994	204,287	68.39%
JUNIO DE 1,995	72,218	-64.65%

56



III.2.1 Participación y crecimiento de mercado de Seguro de Vida.

OPERACIONES DE VIDA

Individual

Prima Neta Emitida (Cifras en miles de pesos)			PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUROS VIRTUAL	CRECIMIENTO DEL MERCADO
AÑO	SEGUROS VIRTUAL	TOTAL EN EL RAMO		
1990	4,125	1,246,916	0.33%	0.00%
1991	4,776	1,877,469	0.25%	50.57%
1992	2,603	2,735,262	0.10%	45.69%
1993	2,312	3,348,791	0.07%	22.43%
1994	979	2,899,611	0.03%	-13.41%
Junio 1995	338	1,486,418	0.02%	-48.74%

Grupo y Colectivo

Prima Neta Emitida (Cifras en miles de pesos)			PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUROS VIRTUAL	CRECIMIENTO DEL MERCADO
AÑO	SEGUROS VIRTUAL	TOTAL EN EL RAMO		
1990	8,169	1,558,575	0.52%	0.00%
1991	15,228	1,965,042	0.77%	26.08%
1992	17,575	2,431,833	0.72%	23.75%
1993	23,063	2,883,035	0.80%	18.55%
1994	21,709	4,220,588	0.51%	46.39%
Junio 1995	11,225	2,194,710	0.51%	-48.00%

ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

Individual y Colectivo

Prima Neta Emitida (Cifras en miles de pesos)			PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUROS VIRTUAL	CRECIMIENTO DEL MERCADO
AÑO	SEGUROS VIRTUAL	TOTAL EN EL RAMO		
1990	4,524	574,719	0.79%	0.00%
1991	12,415	911,443	1.36%	58.59%
1992	10,799	1,189,678	0.91%	30.53%
1993	11,639	1,506,905	0.77%	26.66%
1994	11,410	1,739,191	0.66%	15.41%
Junio 1995	3,272	975,235	0.34%	-43.93%

III.2.1 Participación y crecimiento de mercado de Seguro "No Vida".

MARITIMO Y TRANSPORTE

Prima Neta Emitida (Cifras en miles de pesos)			PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUROS VIRTUAL.	CRECIMIENTO DEL MERCADO
AÑO	SEGUROS VIRTUAL.	TOTAL EN EL RAMO		
1990	11,339	556,943	2.04%	0.00%
1991	24,726	731,552	3.38%	31.35%
1992	19,874	880,298	2.26%	20.33%
1993	21,596	1,035,727	2.09%	17.66%
1994	22,005	1,188,698	1.85%	14.77%
Junio 1995	10,100	686,416	1.47%	-42.25%

INCENDIO

Prima Neta Emitida (Cifras en miles de pesos)			PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUROS VIRTUAL.	CRECIMIENTO DEL MERCADO
AÑO	SEGUROS VIRTUAL.	TOTAL EN EL RAMO		
1990	23,870	864,302	2.76%	0.00%
1991	24,182	1,104,992	2.19%	27.85%
1992	23,603	1,550,665	1.52%	40.33%
1993	23,981	1,859,682	1.29%	19.93%
1994	36,437	2,308,528	1.58%	24.14%
Junio 1995	9,555	1,236,049	0.77%	-46.46%

AUTOMOVILES

Prima Neta Emitida (Cifras en miles de pesos)			PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUROS VIRTUAL	CRECIMIENTO DEL MERCADO
AÑO	VIRTUAL	EL RAMO		
1990	21,039	2,211,091	0.95%	0.00%
1991	22,911	3,297,598	0.69%	49.14%
1992	23,603	1,550,665	1.52%	-52.98%
1993	25,563	2,849,439	0.90%	83.76%
1994	85,209	6,170,699	1.38%	116.56%
Junio 1995	19,316	3,108,163	0.62%	-49.63%

DAÑOS EN RESPONSABILIDAD CIVIL

Prima Neta Emitida (Cifras en miles de pesos)			PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUROS VIRTUAL	CRECIMIENTO DEL MERCADO
AÑO	SEGUROS VIRTUAL	TOTAL EN EL RAMO		
1990	906	104,081	0.87%	0.00%
1991	2,881	145,552	1.98%	39.84%
1992	3,715	205,261	1.81%	41.02%
1993	5,309	252,811	2.10%	23.17%
1994	6,224	378,327	1.65%	49.65%
Junio 1995	5,195	285,376	1.82%	-24.57%

DIVERSOS

Prima Neta Emitida (Cifras en miles de pesos)			PARTICIPACION EN EL MERCADO SEGUROS VIRTUAL	CRECIMIENTO DEL MERCADO
AÑO	SEGUROS VIRTUAL	TOTAL EN EL RAMO		
1990	8,455	514,545	1.64%	0.00%
1991	11,838	602,976	1.96%	17.19%
1992	18,866	1,023,523	1.84%	69.75%
1993	21,975	1,222,659	1.80%	19.46%
1994	20,314	1,578,157	1.29%	29.08%
Junio 1995	13,217	1,020,911	1.29%	-35.31%

III.3 CLASIFICACION DE RESULTADOS DE ACUERDO AL MODELO DEL BOSTON CONSOLTING GROUP.

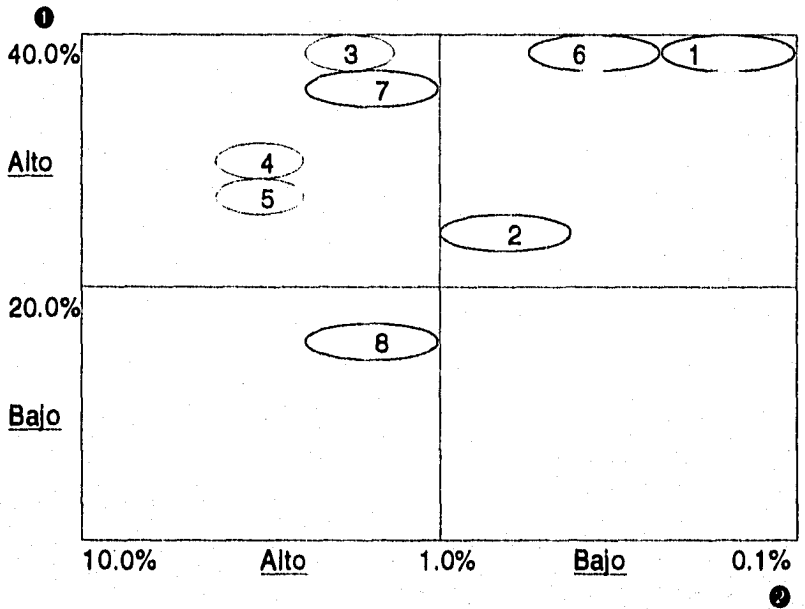
En continuidad con lo expuesto en el primer capítulo (I.3.1), acomodamos año con año en matrices de expansión nuestras UEN, para poderlas calificar de acuerdo al modelo del Boston Consulting Group.

Para determinar si el crecimiento de mercado es alto o bajo, tomamos como referencia al incremento de prima emitida por todas las aseguradoras de cada año y definimos que un crecimiento de mercado alto para una UEN es de la mitad de dicho incremento en adelante, mientras que de menos de la mitad es bajo.

En cuanto a la participación relativa en el mercado, se consideró la misma base expuesta en el punto I.3.1. (Para aseguradoras grandes tendríamos que considerar otro parámetro).

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el apartado anterior, de acuerdo al modelo propuesto.

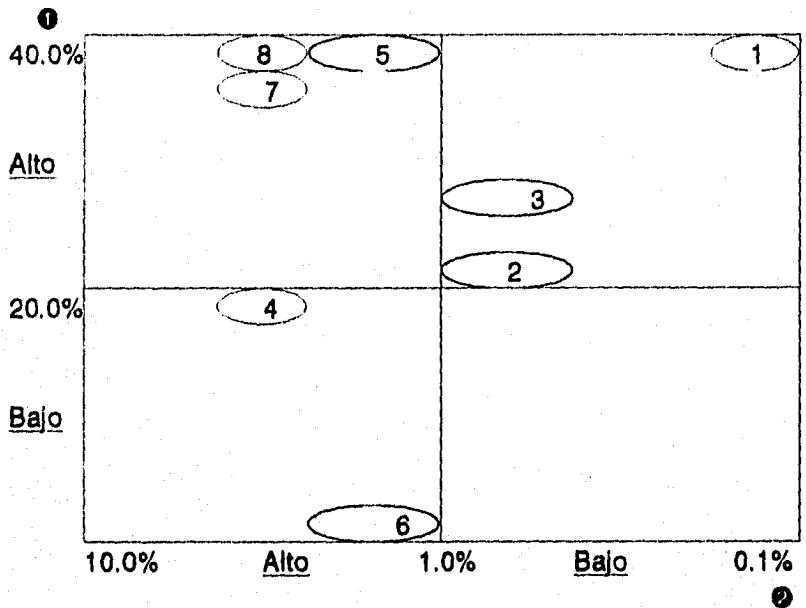
III.3.1 Matriz de crecimiento del Boston Consulting Group 1991.



- ① Tasa de crecimiento del mercado
- ② Participación relativa en el mercado

- 1 Vida Individual
- 2 Grupo y Colectivo de Vida
- 3 Accidentes y Enfermedades
- 4 Marítimo y Transporte
- 5 Incendio
- 6 Automóviles
- 7 Daños en Responsabilidad Civil
- 8 Diversos

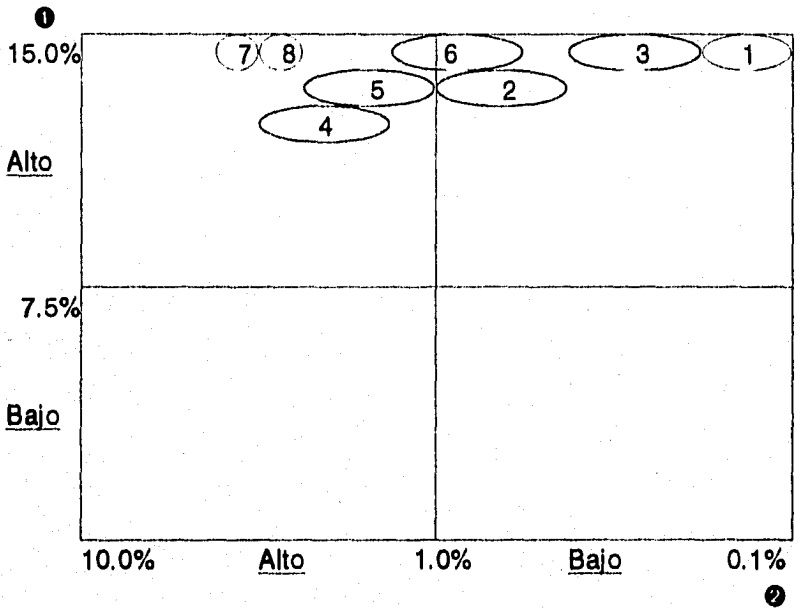
III.3.2 Matriz de crecimiento del Boston Consulting Group 1992.



- ① Tasa de crecimiento del mercado
- ② Participación relativa en el mercado

- 1 Vida Individual
- 2 Grupo y Colectivo de Vida
- 3 Accidentes y Enfermedades
- 4 Marítimo y Transporte
- 5 Incendio
- 6 Automóviles
- 7 Daños en Responsabilidad Civil
- 8 Diversos

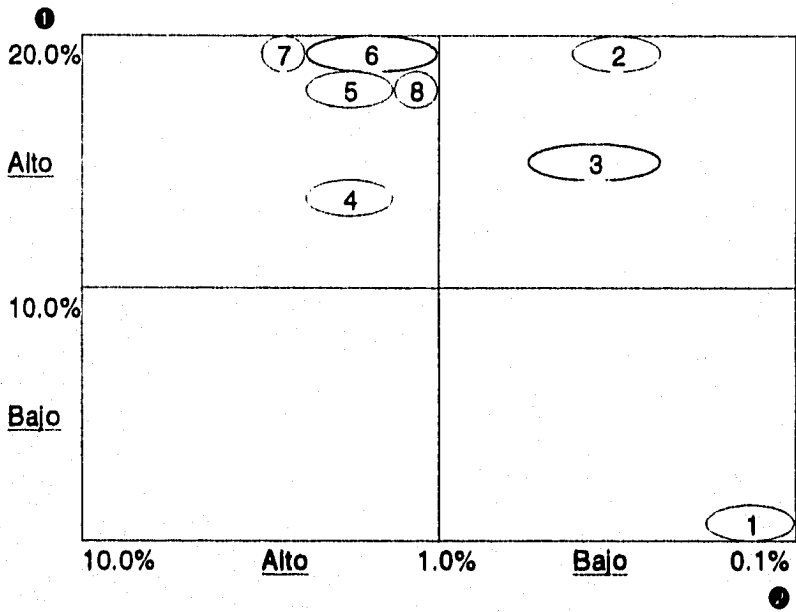
III.3.3 Matriz de crecimiento del Boston Consulting Group 1993.



- ① Tasa de crecimiento del mercado
- ② Participación relativa en el mercado

- 1 Vida Individual
- 2 Grupo y Colectivo de Vida
- 3 Accidentes y Enfermedades
- 4 Marítimo y Transporte
- 5 Incendio
- 6 Automóviles
- 7 Daños en Responsabilidad Civil
- 8 Diversos

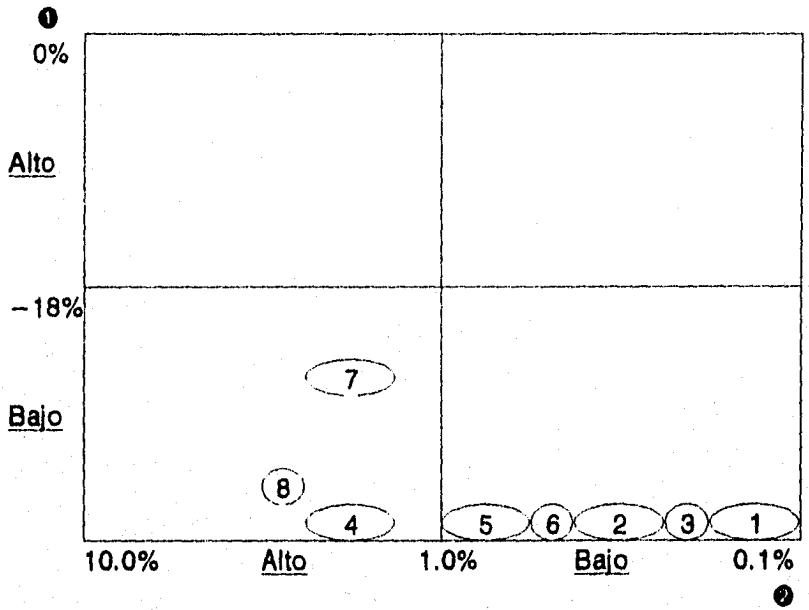
III.3.4 Matriz de crecimiento del Boston Consulting Group 1994.



- ① Tasa de crecimiento del mercado
- ② Participación relativa en el mercado

- 1 Vida Individual
- 2 Grupo y Colectivo de Vida
- 3 Accidentes y Enfermedades
- 4 Marítimo y Transporte
- 5 Incendio
- 6 Automóviles
- 7 Daños en Responsabilidad Civil
- 8 Diversos

III.3.4 Matriz de crecimiento del Boston Consulting Group a junio de 1995.



- ① Tasa de crecimiento del mercado
- ② Participación relativa en el mercado

- 1 Vida Individual
- 2 Grupo y Colectivo de Vida
- 3 Accidentes y Enfermedades
- 4 Marítimo y Transporte
- 5 Incendio
- 6 Automóviles
- 7 Daños en Responsabilidad Civil
- 8 Diversos

III.4 MISION Y OBJETIVOS

De acuerdo a lo tratado en el segundo capítulo, definimos la misión de nuestra empresa como sigue:

"Satisfacer las necesidades de protección y prevención financiera de nuestros clientes frente a riesgos a que están expuestos"

Para cumplir con nuestra meta es necesario apoyarla en objetivos. Dichos objetivos, tal vez sean muy ambiciosos tomando en cuenta la situación de la República Mexicana en el bimestre de agosto-septiembre de 1995, sin embargo hay que recordar que los objetivos deben de definirse con el fin de cumplir la misión.

Objetivo 1: "Aumentar la porción de mercado en el mercado doméstico".

Objetivo 2: "Estabilizar la participación de mercado de nuestros productos".

En el siguiente apartado traduciremos estos objetivos en metas, para poder establecer cursos de acción.

III.5 DETERMINACION DE METAS

De acuerdo a nuestro primer objetivo, establecemos las siguientes metas:

OBJ 1 *Meta a corto plazo:*

Finalizar el año 1995 con una participación de mercado 1.10% sobre las primas emitidas por todas las aseguradoras.

OBJ 1 *Meta a mediano plazo:*

Incrementar anualmente por lo menos 0.10% nuestra participación en el mercado asegurador, durante los próximos cuatro años (1996-1999).

OBJ 1 *Meta a largo plazo:*

Tener una participación de mercado del 5.0%

En concordancia con nuestro segundo objetivo:

OBJ 2 *Meta a corto plazo:*

Renovar en su totalidad las pólizas suscritas dando prioridad a los ramos de "no vida".

OBJ 2 *Meta a mediano plazo:*

Durante los próximos cuatro años, suscribir el mayor número de negocios bajo bases técnicas que permitan renovarlos con pocas dificultades.

OBJ 2 *Meta a largo plazo:*

Suscribir sólo negocios sobre bases técnicas que no representen riesgos elevados y consolidar relaciones favorables con las reaseguradoras.

III.6 HORIZONTES DE PLANEACION

De manera similar a los puntos anteriores, ahora hacemos referencia al segundo capítulo en el punto II.7.

Para ayudarnos más en la determinación de nuestros nueve horizontes de planeación, tengamos en mente lo siguiente.

Hace quince años nuestro país tenía una economía cerrada al exterior, ocasionando graves vicios a los empresarios al estar protegidos de la competencia extranjera.

La Banca se encontraba en manos del Gobierno, razón por la cual el crédito era escaso y caro.

Además de la Banca, el Gobierno era propietario de cientos de empresas que por lo mismo, contaban con un gran rezago en su desarrollo, servicios y utilidades.

En renglones como la educación (como hasta la fecha aunque en menor grado en estudios superiores), se tenía el problema de su enfoque antiempresarial y deformante, siendo muy deficiente en áreas de gran importancia como las ciencias exactas y la economía.

La actividad empresarial estaba altamente regulada, cuidando los intereses del Gobierno.

Se atribuyó a los empresarios la elevada inflación que se vivía durante aquellos años, lo cual tiene algo de cierto, sobre todo si tomamos en cuenta, como ya mencionamos, la alta participación del Gobierno en las empresas.

Por otro lado, se dió el fenómeno del "Corporativismo Sindical", que antes de cumplir con sus funciones, funcionó como un ente antiproduktivo y manipulador.

Las empresas estaban en un estado de poca competitividad y sin incentivos para la productividad.

Nuestras exportaciones eran fuertemente dependientes del petróleo.

El gasto público estaba orientado al sector paraestatal, uno de los errores más graves cometidos en las administraciones pasadas, apoyadas en intereses muy particulares.

Los poderes de la Unión, como hasta la fecha aunque se informe diferente, estaban subordinados al poder Ejecutivo.

La política monetaria, si es que se seguía alguna, era incierta y estaba orientada a financiar al Gobierno.

En materia de impuestos, se enfrentaba una gran carga ante las altas tasa impositivas, razón que da lugar a una fuerte evasión fiscal.

En Seguridad Social, el sistema en ese tiempo por un lado era ineficiente (como a la fecha) y por otro monopolíco.

El poder adquisitivo sufría de un deterioro muy acelerado (situación que no ha cambiado mucho).

Y finalmente, la cultura de excelencia empresarial era muy precaria.

III.6.1 Horizonte de planeación a corto plazo optimista.

Factores internos:

- a) Inicio del desarrollo de una cultura empresarial.
- b) Capacitación del personal en temas como el de "Calidad Total".
- c) Adquisición de tecnología que facilite la operación.
- d) Reservas técnicas suficientes.

Factores externos:

- a) Economía abierta al exterior, en vías de sanearse.
- b) Crédito competitivo.
- c) Política monetaria estable.
- d) Desaceleración de la pérdida del poder adquisitivo.
- e) Mejoría en esquemas de pensiones y de vivienda.
- f) Empresas aseguradoras extranjeras con poca experiencia en el mercado y poco competitivas.

III.6.2 Horizonte de planeación a corto plazo pesimista.

Factores internos:

- a) Apatía de los recursos humanos hacia cualquier cambio en los valores empresariales o a la adquisición de los mismos.
- b) Tecnología fuera del alcance de la empresa.
- c) Portafolio de inversiones débil.
- d) Reservas técnicas insuficientes.

Factores externos:

- a) Cierre de la economía al exterior.
- b) Crédito muy restringido y caro.
- c) Política monetaria incierta.
- d) Aceleración de la pérdida del poder adquisitivo.
- e) Aseguradoras extranjeras con grandes capitales y altamente competitivas.

III.6.3 Horizonte de planeación a corto plazo real.

Factores internos:

- a) Incipiente desarrollo de una cultura empresarial.**
- b) Cambios lentos hacia temas como el de "Calidad Total".**
- c) Ligeros cambios enfocados a las necesidades del cliente.**
- d) Adquisición de tecnología de costo moderado.**
- e) Reservas técnicas dentro de los lineamientos legales.**

Factores externos:

- a) Economía abierta al exterior.**
- b) Crédito caro.**
- c) Política monetaria incierta.**
- d) Inseguridad pública creciente.**
- e) Legislación fiscal inestable y compleja, alta carga impositiva.**
- f) Empresas aseguradoras extranjeras abriéndose mercado.**

III.6.4 Horizonte de planeación a mediano plazo optimista.

Factores internos:

- a) Cultura empresarial definida.
- b) Personal poniendo en práctica lo aprendido en temas como el de "calidad total".
- c) Tecnología suficiente en el apoyo de la operación.
- d) Reservas técnicas suficientes.

Factores externos:

- a) Economía abierta al exterior, saneada en algunos aspectos.
- b) Crédito competitivo y de fácil adquisición.
- c) Política monetaria estable, con una Banca en proceso de reducir la normatividad.
- d) Poder adquisitivo estable.
- e) Aseguradoras extranjeras con poco mercado gracias al sentido nacionalista de las empresas y de los particulares que requieren y compran los servicios de seguros.

III.6.5 Horizonte de planeación a mediano plazo pesimista.

Factores internos:

- a) Personal indiferente a las necesidades de servicio y calidad de los clientes.
- b) Pérdida de cartera de negocios por no contar con la tecnología adecuada para manejarlos.
- c) Portafolio de inversiones en problemas.
- d) Reservas técnicas menores a las autorizadas.

Factores externos:

- a) Economía cerrada al exterior.
- b) Política monetaria incierta, orientada sólo a financiar al Gobierno.
- c) Empresas poco competitivas y sin incentivos para la productividad.
- d) Inseguridad pública generalizada.
- e) Altas tasas impositivas en materia fiscal.
- f) Aseguradoras extranjeras ganando negocios en mercados importantes.

III.6.6 Horizonte de planeación a mediano plazo real.

Factores internos:

- a) Personal medianamente capacitado.**
- b) Tecnología un tanto insuficiente, pero no causa de pérdida de negocios.**
- c) Portafolio de inversiones austero.**
- d) Reservas técnicas dentro de los límites autorizados.**

Factores externos:

- a) Economía abierta al exterior, con problemas.**
- b) Crédito caro.**
- c) Política monetaria incierta.**
- d) Inseguridad pública.**
- e) Decrecimiento de la regulación de la actividad empresarial.**
- f) Empresas aseguradoras extranjeras consolidadas, en crecimiento constante.**

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

III.6.7 Horizonte de planeación a largo plazo optimista.

Factores internos:

- a) Cultura empresarial definida y consolidada ante el mercado.
- b) Personal en plena utilización de esquemas de calidad y de servicio.
- c) Tecnología de primer nivel apoyando a la operación.
- d) Reservas técnicas por encima de lo requerido.

Factores externos:

- a) Economía abierta y competitiva.
- b) Crédito competitivo, promotor del desarrollo.
- c) Inflación igual a la de nuestros principales socios económicos.
- d) Plena seguridad pública.
- e) Política monetaria estable. Banca Central independiente.
- f) Empresas aseguradoras extranjeras únicamente con mercado de de negocios dirigidos de pools internacionales.

III.6.8 Horizonte de planeación a largo plazo pesimista.

Factores internos:

- a) **Personal causante directo de pérdida de cartera y sin ningún interés de desarrollo en la empresa.**
- b) **Tecnología obsoleta para la operación y administración de negocios.**
- c) **Portafolio de inversiones con graves pérdidas.**
- d) **Sanciones por parte de las autoridades por no contar con las reservas técnicas adecuadas.**

Factores externos:

- a) **Economía cerrada al exterior.**
- b) **Banca estatizada.**
- c) **Alta regulación de la actividad empresarial.**
- d) **Inflación elevada y sin control.**
- e) **Inseguridad pública alarmante.**
- f) **Altas tasas impositivas y fuerte evasión fiscal.**
- g) **Aseguradoras extranjeras plenamente consolidadas, marcando la pauta que sigue el mercado.**

III.6.9 Horizonte de planeación a largo plazo real.

Factores internos:

- a) Personal capacitado en los aspectos básicos.
- b) Conocimiento y algo de utilización de los enfoques de calidad y servicio.
- c) Se cubren medianamente las necesidades de los clientes.
- d) Tecnología con problemas, pero suficiente para apoyar a la operación.
- e) Reservas técnicas dentro de los parámetros autorizados.

Factores externos:

- a) Economía abierta.
- b) Crédito escaso y caro.
- c) Poca seguridad pública.
- d) Legislación fiscal inestable y compleja.
- e) Alta carga impositiva.
- f) Aseguradoras extranjeras con una buena participación en el mercado.

III.7 ESTRATEGIAS

Ya que hemos definido nuestros horizontes de planeación y que hemos tomado algo de conciencia sobre las dificultades a enfrentar, se propondrán algunas estrategias para lograr la consecución de nuestras metas.

III.7.1 Estrategias para el corto plazo.

De acuerdo a nuestro primer objetivo, obtener una participación de mercado del 1.1.%, y de acuerdo al segundo, estabilizar la participación en el mercado de nuestros productos, las estrategias a seguir se describen a continuación.

III.7.1.1. Dentro del escenario optimista.

Para las UEN: Marítimo y Transporte, Incendio, Daños en Responsabilidad Civil y Diversos, debido al comportamiento que describen en los cuadros de resultados (sección III.2.), se proponen los siguientes cursos de acción.

- a) Hacer que se renueven las pólizas mediante una política agresiva de precios.
- b) Hacer llegar a los clientes suscriptores información personalizada a cerca del comportamiento de la cartera de sus pólizas contratadas; durante al año y si es posible de su proyección.

Para las UEN automóviles:

- a) Para las renovaciones, ofrecer un 5% de descuento a las unidades que cuenten con dispositivos antirrobo.
- b) Para las pólizas en general, otorgar un 10% de descuento a los clientes que tengan suscritos seguros de incendio y terremoto de su casa-habitación particular, para dos automóviles.
- c) Implantar un sistema de atención en donde en el mismo lugar del siniestro, el ajustador pueda acordar la cuantía y forma de pago a los afectados, así como canalizarlos directamente a los lugares en donde se pueda realizar la reparación de las unidades averiadas.

Para las UEN operaciones de vida, debido a su escasa participación en el mercado:

- a) Dentro de la UEN Vida Individual, lanzar productos parecidos a los de la empresa líder del ramo.
- b) Agilizar los trámites de suscripción para los clientes que deseen contratar pólizas individuales, diseñando un formato único; en el que además se incluya la opción de pago con cargo a tarjeta de crédito.

- c) Celebrar convenios con las instituciones bancarias para tener acceso a las bases de datos de sus clientes con el fin de promover los servicios de las pólizas individuales.
- d) Para la suscripción de pólizas de grupo y colectivo, mejorar y personalizar las cotizaciones que se presentan a las empresas.
- e) Dar condiciones preferentes a las renovaciones de grupo y colectivo; adicionando folletos dirigidos a los empleados para que conozcan los beneficios que se tiene contratados, así como la serie de productos individuales que pueden adquirir.

III.7.1.2 Dentro del escenario pesimista.

Para todas las UEN:

- a) Hacer del conocimiento de la fuerza productora lo difícil de la situación y las repercusiones que puede tener en lo financiero a sus intereses.
- b) Fomentar las relaciones de lealtad entre empresa, empleados y fuerza productora, mediante la exhortación de los valores empresariales (Sección II.4).

Para las UEN: Marítimo y Transporte, Incendio, Daños en Responsabilidad Civil y Diversos, se proponen los siguientes cursos de acción.

- a) **Abrir las opciones en los productos de línea en el sentido de poder rescindir de ciertas coberturas, para que de esta manera se puedan abatir los costos.**
- b) **Fortalecer la relación cliente-aseguradora mediante informes que den a conocer la situación que atraviesa la compañía y el entorno en general, poniendo de manifiesto la necesidad de ayuda mutua.**
- c) **Renovar las pólizas aún dentro de parámetros que puedan suponer pérdidas.**

Para las UEN automóviles:

- a) **Informar a la población en general, mediante publicidad, la necesidad de protección que requieren los propietarios de automóviles en especial en estos tiempos difíciles.**
- b) **Diversificar las coberturas con el fin de bajar los precios y de que el servicio este al alcance de un mayor número de automovilistas; promoviendo, naturalmente, las coberturas más completas.**

Para las UEN operaciones de vida:

- a) Tomar en cuenta seriamente la posibilidad de abandonar la emisión de pólizas individuales.
- b) Manejar prudentemente las pólizas de grupo o colectivo de Gastos Médicos (Totales o Mayores), debido al alto riesgo de que se desvíe la siniestralidad, ya que los gastos médicos están muy relacionados con las condiciones económicas de cualquier país (les afecta la inflación médica y los asegurados tienden a explotar más sus pólizas ante la posibilidad de perder el empleo, y por tanto esta prestación).

III.7.1.3 Dentro del escenario real.

Para todas las UEN:

- a) Fomentar las relaciones de lealtad entre empresa, empleados y fuerza productora, mediante la exhortación de los valores empresariales (Sección II.4).

Para las UEN: Marítimo y Transporte, incendio, Daños en Responsabilidad Civil y Diversos, se proponen las siguientes medidas.

- a) Renovar las pólizas suscritas en condiciones preferentes de mercado.

- b) Informar a nuestros clientes del comportamiento de estos ramos mediante boletines.

Para las UEN automóviles:

- a) Otorgar condiciones preferentes en flotillas para empresas que tengan suscritas pólizas en las UEN Incendio, Daños en Responsabilidad Civil y Diversos.
- b) Ofrecer valores agregados como: elaborar instructivos más claros sobre el procedimiento a seguir en caso de siniestro, mejora la atención telefónica, de los suscriptores y de los ajustadores, hacer convenios para otorgar descuentos directamente a los asegurados en autoboutiques talleres mecánicos y agencias.

Para las UEN operaciones de vida:

- a) Mejorar la calidad en la presentación de cotizaciones de gastos médicos y vida individuales.
- b) Buscar promotores que conozcan y manejen adecuadamente los seguros grupales, ofreciéndoles buenas condiciones en cuanto a comisiones por su comercialización y conservación.

- c) Agilizar los trámites de pago de siniestros a través del propio personal de la aseguradora, promoviendo esta situación tanto hacia los promotores como a los clientes. Aunque esto implique ciertos cambios en la plantilla de personal.

III.7.2 Estrategias para el mediano y largo plazo.

Establecer estrategias en el mediano y largo plazo resulta ser muy ambicioso debido a la situación política, económica y social que siempre han prevalecido en nuestro país; siendo actualmente estos factores más impredecibles que nunca, por la crisis que estamos atravesando en cada uno de ellos.

En 1995, con la nueva administración, se han hecho tres propuestas para intentar estabilizar la economía mexicana.

En marzo se puso en marcha el AUSSE (Alianza del Sector Social para la Economía), la cual no cumplió con las expectativas; por lo que el siguiente mes, en abril, se da a conocer el PARAUSSSE, que es un convenio paralelo al primero; tampoco cumplió con su cometido.

El 29 de octubre de 1995 se lanza el APRE (Alianza Para la Recuperación Económica), con el mismo objetivo; estabilizar la economía del país. Este alianza esta fundamentada sobre quince puntos, entre los cuales los más importantes son los siguientes:

- a) Bajar la inflación a un dígito.
- b) Estabilizar la paridad del Nuevo Peso frente al Dólar.
- c) Bajar las tasas de interés en general.

A principios de noviembre, estamos con una paridad del Dólar sin control y con un incremento muy considerable en las tasas de interés. Siendo esta situación consecuencia de rumores que han propiciado una baja en la Bolsa Mexicana. Y, para tratar de controlar el escape de capitales del país, el Gobierno recurre al alza en las tasas de interés.

Dentro del esquema en que se está desarrollando el país, es evidente que la inversión extranjera se desalienta; desafortunadamente el país requiere de ella. Y peor aún, los mismos inversionistas mexicanos también se desalientan y se llevan sus recursos.

Ante situaciones como la actual, el costo social es muy alto. Este costo social está directamente relacionado con la pérdida del poder adquisitivo y con el miedo seguir perdiendo el mismo, lo cual trae como consecuencia que la gente no quiera o no pueda gastar en productos y servicios que no son de primera necesidad.

Vivimos en una economía globalizada y por tanto los altibajos se reflejan en todas las actividades.

La estrategia a seguir en este escenario para nuestra empresa (Seguros Virtual) es vigilar de cerca los movimientos de los factores que estamos tratando, y ante las circunstancias adversas bajar los precios, ofrecer descuentos y dar valores agregados a nuestros servicios. Y eliminar a las UEN que no sean rentables por su baja participación en el mercado, sin darle muchas vueltas al asunto.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Hasta el momento, las compañías aseguradoras mexicanas no han explotado adecuadamente la herramienta de la mercadotecnia.

Es probable que hasta hace poco tiempo, que en el desarrollo de las aseguradoras en nuestro país en realidad no se requería de la mercadotecnia de manera formal. Sin embargo, el crecimiento de lo que podemos denominar como la *industria aseguradora*, debido a la situación económica política y social que atraviesa nuestro país, exige hacer uso de la mercadotecnia de manera más formal.

La industria aseguradora ha trabajado en la creación de seguros, básicamente bajo un esquema en que no se toman en cuenta los requerimientos del mercado. Actualmente, el esquema tradicional, empieza a perder validez y el reto es crear productos a partir de las necesidades del mercado.

Tenemos un mercado cada vez más conocedor de los seguros y por tanto más exigente. Por otro lado, las aseguradoras nacionales enfrentan el riesgo de pérdida de mercados ante la incorporación de aseguradoras extranjeras en nuestro país, con sólidos y grandes capitales y con gran experiencia en cuanto al trabajo con mercadotecnia.

Las aseguradoras mexicanas sólo tienen una ventaja sobre las extranjeras; la experiencia adquirida a través del tiempo sobre el comportamiento del mercado mexicano.

La labor de los actuarios dentro de la industria aseguradora mexicana, debe ampliarse para desarrollar *planeación en mercadotecnia de seguros*. El actuario es el profesionalista mejor capacitado para esta labor debido a la formación que tiene en seguros, aunado al soporte que le brinda el conocimiento adquirido en estadística y análisis en general.

Siguiendo este orden de ideas, es evidente que las posibilidades de desarrollo de cualquier aseguradora mexicana, depende en gran medida de la aplicación de mercadotecnia y de la participación y aportaciones que pueden hacer los actuarios en cada una de las partes de esta disciplina.

ANEXO I

ALIANZAS ESTRATEGICAS

ALIANZAS ESTRATEGICAS

Alianzas estratégicas constituye la última etapa de madurez-competencia, plenamente aplicable a las pequeñas y medianas empresas. La globalización de los mercados, la influencia de la competencia internacional y de los resultados producidos en las economías de los países de nuestro entorno, la interrelación entre las distintas variables macroeconómicas y las políticas adoptadas por las empresas en general con una visión global y no restringida al mercado tradicional.

La importancia de este aspecto implica que incluso los movimientos políticos y por supuesto, los cambios económicos de los países de nuestro entorno y de los demás países, en la mayor parte de los casos, condicionen las decisiones de los agentes sociales. La convergencia, concepto muy utilizado hoy en día, no se da a nivel político o económico con carácter exclusivo, sino que también se transmite a los aspectos más cotidianos como son gustos, hábitos de consumo, etc.

Por estos motivos es necesario disponer de la mayor información posible que permita conocer la situación y los cambios que se están produciendo en los mercados con la mayor rapidez posible para reaccionar a tiempo.

La penetración hacia otros mercados se ha llevado a cabo en algunos casos mediante la creación de empresas mixtas en las que han tenido entrada, por una parte empresas con potencial tecnológico, cartera de productos, formación y recursos, provenientes de un país o región más desarrollados y, por otra parte empresas conocedoras del mercado local. En general las ventajas que aporta cada una de las empresas socios varían en función del sector de actividad y del país de región o destino.

Estas alianzas estratégicas toman la forma de simples acuerdos de colaboración o cooperación en determinados negocios, mercados, productos, servicios o bien adoptan la forma de constitución de empresas independientes; en la que cada socio aporta, además de capital, una serie de fortalezas.

ANEXO II

**EL SECTOR ASEGURADOR ANTE EL
TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

EL SECTOR ASEGURADOR ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Los seguros permiten que los agentes económicos diversifiquen los riesgos a que se enfrentan, y por su naturaleza fomentan el ahorro nacional.

Los agentes económicos que intervienen en la actividad son las empresas aseguradoras y reaseguradoras como oferentes de servicios, los agentes de seguros como intermediarios en la venta, las economías domésticas, empresas de otros sectores y gobierno como demandantes de los seguros, y las autoridades, S.H.C.P. y la C.N.S.F., como reguladoras de la actividad.

De acuerdo a la naturaleza de los riesgos, los seguros se clasifican en seguros de personas y seguros de daños.

Desde el punto de vista jurídico, el seguro es un contrato, mediante el cual una Compañía de Seguros se compromete a realizar un pago contingente al asegurado en caso de ocurrir el siniestro. Es un contrato consensual, es decir que se perfecciona de palabra, pero generalmente se hace constar en un documento llamado póliza. En el caso de los seguros de vida, se cubre el riesgo de fallecimiento y en su caso, la supervivencia.

Los seguros de supervivencia cubren la posibilidad de que un individuo no pueda garantizarse o garantizar a un tercero en un determinado periodo, cierto flujo de ingresos. Constituyen un instrumento mediante el cual el asegurado recibe, si sobrevive a una determinada fecha, un monto fijo o un flujo de pagos hasta su muerte, o hasta agotar cierto capital estipulado.

El seguro, en caso de muerte satisface una necesidad económica de las personas que dependen económicamente del asegurado, mediante uno o varios pagos a los beneficiarios por parte de una compañía aseguradora.

Los seguros de daños indemnizan a los asegurados por la pérdida o deterioro de los bienes de su propiedad y por los que causen. De acuerdo con el tipo de riesgo, se clasifican en los siete ramos mencionados en el capítulo I.

La aseguradora según su tamaño y la cantidad y tipo de riesgos contratados; cede en reaseguro a otra compañía de seguros o a una reaseguradora la parte del riesgo que excede su capacidad de retención.

El reasegurador no emite prima directa.

Las aseguradoras privadas buscan maximizar sus beneficios esperados.

Los ingresos de este tipo de empresas provienen de la venta de pólizas y de la inversión que realizan de los ingresos, descontados los costos de operación, en títulos de emisoras nacionales. Los costos consisten en los gastos de adquisición (comisiones de agentes, corredores y por reaseguro cedido), la operación (incluye entre otros conceptos pagos al personal) y en las erogaciones por los siniestros retenidos.

Las principales variables estratégicas de que disponen las aseguradoras privadas, son el precio del servicio (conocido como prima de tarifa) y la diferenciación de productos.

El valor esperado de los beneficios de una empresa será mayor mientras mayor poder de mercado tenga para la fijación de la prima de tarifa. Así, mientras más alto sea el valor esperado de sus productos financieros, menores serán los costos de adquisición y operación y menor será el valor esperado de los costos por siniestros retenidos.

Como en cualquier tipo de industria, la estructura de mercado se determina en parte, por la estructura de los costos. Para el sector asegurador, los costos dependen no sólo de la tecnología y del precio de los insumos que esta requiera, sino también del tipo de mutualidad que se atiende.

Un concepto sumamente importante como punto de referencia del grado de competencia que prevalece en el mercado es la *prima de suficiencia*. Esta prima es igual a la prima de riesgo más la suma de los costos medios de adquisición y operación. Su nombre obedece a que de ser la prima de tarifa igual a la de suficiencia, los ingresos de las empresas serían suficientes para sufragar el costo medio total.

Desde el punto de vista económico la demanda de los diferentes grupos de seguros esta determinada por el tipo de agente económico que demanda el servicio, y del tipo de riesgo que representa. Sin embargo, las sumas aseguradas de los distintos riesgos siempre dependen del grado de "aversión" al riesgo, de la probabilidad de ocurrencia de los siniestros, de la varianza del valor del patrimonio afectado, y del valor de la prima.

Para los seguros que demandan las economías domésticas, otros elementos presentes en su decisión de adquirir seguros son los niveles de ingreso disponible y riqueza.

La demanda individual de seguros de vida, por sus características de instrumento de ahorro, esta influenciada adicionalmente, por el rendimiento (tipo de interés) y el riesgo de otros activos financieros en los cuales pueda un individuo mantener su riqueza, y por la edad (dado que la probabilidad de muerte o supervivencia cambia con la edad). Todo lo demás constante, podemos esperar que mientras mayor sea el rendimiento de otros activos financieros y menor la probabilidad de muerte, mayor será la suma asegurada.

El bienestar de los clientes está inversamente relacionado con el costo del servicio y de manera más directa con la calidad y la variedad de los productos. Así, todas las medidas encaminadas a aumentar el bienestar de los demandantes de seguros, deben considerar sus efectos sobre las tarifas y la calidad y disponibilidad de los servicios.

Respecto a las posibilidades de las empresas de seguros, el comportamiento y los cambios realizados en diversos ámbitos, permiten suponer que existen elementos positivos para enfrentar la competencia. La actividad aseguradora ha mostrado un dinamismo superior al crecimiento de la economía.

Adicionalmente, se observa que las empresas han buscado, con resultados favorables, incrementar su nivel de eficiencia mediante la disminución de sus costos y el incremento de la productividad del trabajo en los últimos años.

En el año de 1992, se realizó un diagnóstico del Sector Asegurador donde se resaltaba la actividad de las empresas en los principales rubros y la problemática que en esos momentos se enfrentaban. El estudio destacó como principal problema la baja penetración del seguro en la economía mexicana, en relación a la actividad aseguradora en otros países. Se ubicaron dos tipos de problemas: elementos relacionados con la *oferta* de seguros y la problemática desde el punto de vista de la *demanda*. A partir de este diagnóstico, se instrumentaron una serie de medidas para combatir la problemática del Sector.

Para combatir el bajo nivel de *demanda* de seguros se realizaron los siguientes esfuerzos:

1. Las compañías que agrupan la AMIS, difundieron mediante un programa que contempló radio, televisión y prensa, las ventajas que presentan los seguros.
2. Las propias Instituciones instrumentaron una serie de programas de capacitación a empleados, ajustadores y agentes a fin de combatir la imagen negativa del Sector.
3. Tanto la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas como la AMIS, realizaron diversos estudios para analizar la productividad y su evolución en los últimos años, lo que permitirá adoptar los criterios adecuados para incrementar la eficiencia de las empresas del Sector.
4. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, AMIS y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, estudiaron diversas propuestas en torno a la posibilidad de incluir seguros complementarios a los sistemas de Seguridad Social.

5. Por conducto de AMIS se presentaron diversas propuestas para combatir la competencia desigual que fomentaban las compras gubernamentales atadas.

Las medidas para corregir los problemas derivados de la *oferta* de seguros fueron los siguientes:

1. Para aumentar la eficiencia en las bases estadísticas, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas desarrolló un formato de información estadística denominado Sistema Estadístico del Sector Asegurador, lo que facilitará la fuente de datos para las operaciones de Vida, Accidentes y Enfermedades y Daños.
2. Para mejorar los canales de distribución, las medidas de las aseguradoras se centraron en dos aspectos principales: se impulsó el desarrollo y mejoramiento de los niveles de capacitación de los agentes de seguros y el estudio e investigación de otros canales de distribución.
3. Respecto a las modificaciones legales, los cambios a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros propuestos por el Ejecutivo Federal y emitidos por el Congreso de la Unión, favorecerán una mayor flexibilidad en la operación de seguros y fomentarán un mejor desempeño financiero de las instituciones del Sector Asegurador, adoptándose las siguientes medidas:

- a) La realización por parte de instituciones de seguros, de operaciones fiduciarias especializadas ligadas directamente a su actividad, lo que permitirá a las compañías ofrecer un servicio integral a sus clientes, además de una mayor seguridad jurídica a la operación y administración de primas, primas de antigüedad, fondos de pensiones o jubilaciones, rentas vitalicias, etc.
 - b) La posibilidad de operar sociedades de inversión de todo tipo, que permitan ofrecer rendimientos más atractivos derivados de una mayor competencia y con ello incrementar los niveles de productividad.
 - c) Con la posibilidad de encabezar agrupaciones financieras, las empresas diversificarán sus mercados con otros intermediarios.
 - d) Al autorizarse la emisión de obligaciones subordinadas, las cuales deberán ser obligatoriamente convertibles a capital, se incrementarán las fuentes de capitalización de las instituciones de seguros y las formas de financiamiento para su expansión.
4. Se presentarán diversas propuestas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuyo fin es analizar los actuales tratamientos fiscales y contables, que siguen en período de estudio debido a su difícil tratamiento.

5. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público resolvió favorablemente, con la opinión de la Comisión de Seguros y Fianzas, la propuesta del Sector Asegurador sobre la deducibilidad de la reserva de previsión lo que permitirá un adecuado tratamiento fiscal y técnico y con ello se favorecerá el incremento de la eficiencia de la empresa.

GLOSARIO

GLOSARIO DE TERMINOS

Ajustador	Empleado de las aseguradoras encargado de auxiliar a los clientes que tienen póliza de seguro de automóvil, en el lugar del siniestro.
Alianza estratégica	Fusión o convenios entre dos o más empresas, con el objeto de consolidarse en el mercado.
Asegurado	Persona o bien que en caso de verse afectado por alguna de las contingencias amparadas en la póliza, hace efectivo el compromiso pactado con la aseguradora dentro del contrato de seguro.
A.M.I.S.	"Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros", organismo encargado de monitorear los resultados de la industria aseguradora.
Banca estatizada	Se refiere a que el Estado es el dueño de las instituciones bancarias con sus sucursales.
Beneficiario	En el caso de los seguros de vida, el beneficiario es la persona a quien se le entrega la suma asegurada contratada que aparece en el certificado o la carátula de la póliza.

Calidad total	Concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa u organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
Carga impositiva	Se refiere a la forma de aplicar las tasas de impuestos y sus lineamientos.
Comisiones	Es el porcentaje de la prima pagada que se otorga al promotor en el momento en que se efectúa el pago de primas o como bonos por buena siniestralidad.
Eficaz	Que produce el efecto deseado.
Eficientemente	Se refiere a la capacidad práctica para hacer algo.
Escenario	Es el conjunto de circunstancias que rodean un suceso o hecho.
Esquema	Representación gráfica y simbólica de algo, atendiendo a sus caracteres más específicos o importantes.
Evento	Acontecimiento o suceso imprevisto, contingencia.

Eventualidad	Hecho posible pero incierto: fortuito, imprevisto.
Giro del negocio	Dirección que se da a un negocio y sus diferentes fases.
Liderazgo	Situación de dominio ejercido por un producto económico, una marca, una empresa.
Obsoleto	Anticuado, que no se usa.
Política monetaria	Conjunto de medidas que se toman respecto a la situación de la moneda de cada país.
Primas directas	Son las primas que ingresan a la aseguradora, sin tomar en cuenta las comisiones o fórmulas de dividendos que se tomarán de las mismas.
Proyectar	Idear un plan, preparar, planear. En nuestro caso, la proyección de resultados se puede auxiliar de la herramienta estadística.
Riesgo	Posibilidad o proximidad de un daño.
Satisfactor	Producto o servicio que puede saciar una necesidad.

Selección de Riesgos Proceso mediante el cual se eligen riesgos de acuerdo a las políticas y lineamientos de la empresa aseguradora.

Tasa de crecimiento del mercado Porcentaje que resulta del cociente de la diferencia entre los resultados de un año respecto a otro anterior, entre los del año anterior.

Tecnología Estudio de los métodos científicos y de las reglas empleadas para un oficio.

Vanguardia Conjunto de ideas o personas que se adelantan a su tiempo en una actividad, como la literatura, la política, el arte, los negocios, etc.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

KOTLER Philip, "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control", Editorial Diana, México 1992.

KOTLER Philip, "Mercadotecnia", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1989.

FISHER Laura, NAVARRO Alma, "Introducción a la Investigación de Mercados", Editorial Mc Graw Hill, México 1992.

KLEPPNER'S Otto, "Publicidad", Editorial Prentice Hall, México 1992.

SOLIS SOBERON Fernando, "México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio", Colegio de México, México 1994, pag. 167-211.

AGUILAR MONTEVERDE Alonso, "Dialéctica de la Economía Mexicana", Editorial Nuestro Tiempo, S.A., México 1989.

PETERS Thomas J., "En Busca de la Excelencia", Editorial Lasser Press Mexicana, S.A., México 1984.

MENDENHALL William, SHEAFFER Richard, WACKERLY Dennis, "Estadística Matemática con Aplicaciones", Grupo Editorial Iberoamérica, México 1990.

COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS, "Comportamiento y Perspectiva del Sector Asegurador", Memoria 1993 perspectiva 1994, México 1994.

COPARMEX, "Plan Estratégico", Octubre 1991, México 1991.

COPARMEX, "Cuatro Experiencias de Calidad Total", México 1991.

GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A., "Informe Anual 1994", México 1995.

GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A., "Una Gran Empresa que Quiere Seguir Creciendo", México 1995.

ESTADISTICAMIS, "Estadísticas de Primas y Siniestros Directos", Año 4 Marzo de 1991 No. 13 2a. Etapa, México 1991.

ESTADISTICAMIS, "Estadísticas de Primas y Siniestros Directos", Año 4 Diciembre de 1991 No. 17 2a. Etapa, México 1992.

ESTADISTICAMIS, "Estadísticas de Primas y Siniestros Directos",
Año 5 Diciembre de 1992 No. 21 2a. Etapa, México 1993.

ESTADISTICAMIS, "Estadísticas de Primas y Siniestros Directos",
Año 6 Diciembre de 1993 No. 25 2a. Etapa, México 1994.

ESTADISTICAMIS, "Estadísticas de Primas y Siniestros Directos",
Año 7 Diciembre de 1994 No. 29, México 1995.

ESTADISTICAMIS, "Estadísticas de Primas y Siniestros Directos",
Año 8 Junio de 1995 No. 31, México 1995.