



875202  
**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

**"APLICACION DEL PROCESO DE LA  
PLANEACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR  
ASEGURADOR MEXICANO ANTE EL T.L.C."**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

*María de los Angeles Valerio García*

DIRECTOR DE TESIS:  
*Ing. M.B.A. Federico E. Avila Vinay*

REVISOR DE TESIS:  
*C.P. Darío Jiménez Romero*

H. VERACRUZ, VER.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

A DIOS :

POR HABER SIDO EL GUIA-  
ESPIRITUAL DE MI CAMINO  
Y POR QUE ME ACOMPAÑE -  
EN MI NUEVO PORVENIR.

A MIS PADRES :

POR HABER SIDO EL APOYO MATERIAL Y  
MORAL QUE SIEMPRE ME ACOMPAÑA EN -  
MIS PENSAMIENTOS Y EN MI CORAZON -  
EN CUALQUIER LUGAR DONDE YO ESTE ,  
SIEMPRE LOS AMARE.

A MIS HERMANOS  
Y SOBRINOS :

CON MUCHO CARIÑO LES  
DEDICO ESTE LOGRO.

A MI NOVIO :

POR ESTAR SIEMPRE  
A MI LADO, POR TU  
COMPRESION Y AYU  
DA.  
TE QUIERO MUCHO.

A LAS PERSONAS QUE ME  
BRINDARON SU APOYO :

SR. LUIS HACES SORDO  
LIC. ROBERTO ALVARADO COPTO  
GRACIAS POR SU CARINO ,  
SIEMPRE ESTARAN EN MI CORAZON.

POR EL APOYO PROFESIONAL BRINDADO :

\*ASEGURADORAS:

- C.B.I.
- INBURSA
- COMERCIAL AMERICA
- GRUPO NACIONAL PROVINCIAL
- ASEMEX
- GEO NEW YORK LIFE
- INTERAMERICANA
- LIBERTY
- MONTERREY AETNA
- TEPEYAC

CON CARINO Y ADMIRACION A  
MIS MAESTROS Y ASESOR :

ING. MBA.FEDERICO AVILA VINAY.

## INDICE

	PAG.
Introducción	
CAPITULO I	
I.Metodología de la Investigación.....	01
I.1.-Definición del Problema.....	01,02
I.2.-Justificación.....	02,03
I.3.-Objetivo General.....	03
I.4.-Objetivos Específicos.....	03
I.5.-Hipotesis.....	04
I.6.-Fundamento Metodológico.....	04
CAPITULO II	
II.1.-Planeación Estratégica.....	05
II.1.1.-Características.....	05
II.1.2.-Importancia de la planeación estratégica.....	06
II.1.3.-Premisas de planeación.....	06,07
II.2.-Situación actual.....	07
II.2.1.-Análisis de situación.....	08
II.2.2.-Propósito fundamental del análisis de situación.....	08,09
II.3.-Expectativas de elementos externos.....	10
II.4.-Expectativas de las personas dentro de la compañía.....	10
II.5.-Desempeño pasado.....	11
II.6.-Pronostico.....	11,12
II.7.-OPEDEPO.....	13,14
II.8.-Misiones y Objetivos.....	14
II.8.1.-Misiones básicas.....	14,15
II.8.2.-Objetivos.....	15
II.9.-Estrategias y Políticas.....	16
II.9.1.-Estrategias.....	16
II.9.2.-Evaluación de estrategias.....	17
II.10.-Programa con curso estratégico.....	17,18
II.11.-Planes y Presupuestos a corto plazo.....	18
II.11.1.-Sistemas de presupuestos.....	18,19
II.11.2.-Propósito de los presupuestos.....	19
CAPITULO III	
III.1.-Sector Asegurador Mexicano.....	20
III.1.1.-Estructura del Sector Asegurador.....	20,23
III.1.2.-Inversión Extranjera.....	24,26
III.1.2.1.-Grupos Financieros.....	26,27
III.1.3.-Aspectos económicos de la actividad aseguradora.....	27,29

	PAG.
III.1.4.-Internacionalización de la industria.....	30
III.1.4.1.-Posición competitiva de la industria.....	30
III.1.4.2.-Apertura del sector.....	30
<b>CAPITULO IV</b>	
IV.1.-Sectores económicos.....	31
IV.2.-Constitución del sistema financiero mexicano.....	32
IV.2.1.-Organos reguladores del sistema financiero mexicano.....	33
IV.2.1.1.-Secretaría de Hacienda y Crédito Publico.....	33,34
IV.2.1.2.-Banco de México.....	34
IV.2.1.3.-Comisión Nacional Bancaria.....	35
IV.2.1.4.-Comisión Nacional de Valores.....	35
IV.2.1.5.-Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.....	35,36
IV.3.-Diferentes figuras que operan en el sistema financiero mexicano.....	36,37
IV.3.1.-Definición de empresas aseguradoras.....	37
IV.4.-Estructura funcional de una compañía aseguradora mexicana.....	38
IV.4.1.-Medio ambiente.....	39,40
IV.4.2.-Información obtenida de ambas empresas aseguradoras.....	40,50
<b>CAPITULO V</b>	
V.-Síntesis comparativa.....	51
V.1.Tecnología.....	52
V.2.Personal.....	53
V.3.Productos.....	54
V.4.Servicios.....	55
V.5.-Costos.....	56
V.6.-Situación Actual.....	57
Conclusiones.....	58
Apéndices.....	61,63
Glosario.....	64,65
Bibliografía.....	66,67

## INTRODUCCION

El desarrollo de la actividad comercial en México, como en los demás países, no se circunscribe única y exclusivamente al intercambio comercial dentro de nuestras fronteras, sino que además de él, existe el comercio exterior. El desarrollo de esta actividad es de vital importancia en la actualidad si consideramos que a través del mismo se pueden obtener las divisas, bienes y servicios indispensables para mantener un desarrollo económico adecuado y mayores niveles de bienestar social generando a la vez mayores fuentes de empleo.

Actualmente México se encuentra en un proceso de negociaciones que marca la pauta para una nueva forma de realizar las operaciones dentro de todos los sectores de la economía, esto incluye el manejo que tendrá dentro del sector servicios aquellas instituciones aseguradoras existentes en el territorio nacional, las que se enfrentaran a la competencia directa de otros organismos aseguradores.

Dichos organismos aseguradores pueden contar con distintas formas de trabajo pero indudablemente estas serán mas avanzadas que las nacionales debido al mayor lapso de tiempo en que han estado expuestas a la competencia abierta, por lo cual es necesario que se le de la debida atención al servicio que es prestado por las empresas aseguradoras así como su adecuada información, ya que esto influirá definitivamente en la competitividad de las instituciones que ofrecen sus servicios.

Ante estas situaciones, la realización de este trabajo pretende analizar al sector asegurador mexicano en su desempeño pasado, situación actual y la realización de

pronósticos para identificar las oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades; y con esto estar en posición de implantar el proceso de la planeación estratégica y así generar en el sector asegurador mexicano una mayor competitividad.

El presente trabajo de tesis en su primera parte metodología plantea esta situación problemática así como los objetivos trazados e hipótesis a demostrar.

En el primer capítulo se detalla la definición de la planeación estratégica así como sus características e importancia de manera minuciosa y el plan sistemático propuesto a seguir.

Dentro del segundo capítulo se informa de lo referente al sector asegurador mexicano, como se encuentra constituido y su posición competitiva.

En el tercer capítulo se detalla en cual de los sectores económicos recae el sector asegurador, la constitución del sistema financiero mexicano, los órganos reguladores que intervienen con respecto al sector, la estructura funcional de una compañía aseguradora mexicana y el estudio en relación de cinco factores: Tecnología, Personal, Servicio, Productos y Costos, aplicados en ambos sectores nacional y extranjero.

En el capítulo cuarto se recabo la información que arrojó el capítulo anterior para poder llevar a cabo una comparación internacional y ver en que situación se encuentra el sector asegurador mexicano en comparación con el extranjero.

Finalmente se tratan las conclusiones a las que se llegaron, para brindar alternativas dirigidas a los altos directivos.

Para concluir, considero que esta investigación será de gran beneficio no solo para profesionales en la materia, sino para todo aquel que desee adquirir conocimientos sobre la planeación estratégica en especial para el sector asegurador.



**CAPITULO I**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

## **I.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **I.1.- DEFINICION DEL PROBLEMA**

El sistema financiero mexicano experimenta en la actualidad una serie de cambios profundos, que le darán una fisonomía distinta, estos cambios son un paso más en la evolución que ha registrado el sistema asegurador, como consecuencias de crisis económicas y políticas internas, o de presiones en la evolución de sistema financiero mundial.

Es necesario que se le de la debida atención al servicio que es prestado por las empresas aseguradoras así como a su adecuada formación ya que esto influirá definitivamente en la competitividad de las instituciones que ofrecen sus servicios.

A partir de la entrada del T.L.C. el sector asegurador mexicano del pto. de Veracruz se encuentra en un panorama de deficiencias en comparación con las empresas aseguradoras extranjeras, debiendo estar conscientes los altos directivos de esta situación, que las empresas mexicanas deben tener un cambio para poder destacar en nuestro mercado nacional y ser competitivos con las empresas extranjeras.

Dichas deficiencias antes mencionadas recaen en varios elementos fundamentales dentro de una compañía de seguros, como lo es el factor de la tecnología, el cual en este momento es todavía deficiente, así que si se ofrecen equipos y sistemas de punta no se caerá en un rezago tecnológico y así podremos brindar un mejor servicio y realizar el trabajo en un menor tiempo y estar al nivel de los competidores; por otro lado los productos que se ofrecen dentro del mercado no han evolucionado, por lo cual no están de acuerdo a las necesidades actuales de los consumidores así como los precios otorgados por arriba de las compañías extranjeras, ya que estas asignaron los precios estratégicamente a sus productos; y en lo referente al factor humano, el personal dentro de la organización es uno de los más importantes y al cual hay que brindarle atención en lo referente a capacitación continua, desarrollo personal así como reconocimiento dentro de la institución, para ver beneficios reflejados en la organización. Definitivamente dichos factores, antes mencionados, deben de estar relacionados para alcanzar la maximización de la organización; ya que si se descuida alguno, no se podrán alcanzar las metas trazadas.

## 1.2.- JUSTIFICACION

Dentro de los factores que conforman el sistema financiero mexicano, el sector asegurador merece especial atención por el destacado papel que desempeña en la economía. los seguros permiten que los agentes económicos diversifiquen los riesgos que enfrenten, y por su naturaleza fomenta el ahorro nacional.

Por lo que se considera de vital importancia conocer la problemática competitiva a la cual se están enfrentando las aseguradoras en el puerto de Veracruz con la entrada de aseguradoras extranjeras.

Es decir llevando acabo el análisis de la situación actual sabremos cuales son las oportunidades y amenazas que representan con las empresas extranjeras de modo que se refuercen los puntos fuertes y se modifiquen los puntos débiles. De manera que al conocer la situación real en la que se encuentra dicho sector, poder aplicar el proceso de la planeación estratégica y así brindar propuestas a los altos directivos para alcanzar una mayor competitividad en relación a la tecnología, recursos humanos, servicios, productos y costos, los cuales son unos de los mas importantes elementos dentro de una compañía aseguradora a detallar en este estudio.

### **1.3.- OBJETIVO GENERAL**

1.- Describir el proceso de la planeación estratégica para generar alternativas de competencia en el sector asegurador mexicano.

### **1.4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.- Analizar la situación actual del sector asegurador mexicano.
- 2.- Identificar oportunidades y amenazas dentro del sector asegurador mexicano.
- 3.- Identificar las fortalezas y debilidades del sector asegurador mexicano.
- 4.- Otorgar recomendaciones en base al estudio desarrollado.

## 1.5.- HIPOTESIS

En el sector asegurador mexicano, los siguientes elementos :

- \*Tecnología
- \*Productos
- \*Costos
- \*Personal
- \*Servicio

Representan en ese orden puntos débiles respecto de los competidores internacionales en los actuales y futuros mercados nacionales.

## 1.6.- FUNDAMENTO METODOLOGICO

Al presente trabajo de tesis le corresponde una investigación de tipo descriptiva, cuyos objetivos han sido ya planteados. Para tales propósitos se recurrirá a una investigación documental que permita :

Dar a conocer el proceso de la planeación estratégica, conocer las características y composición del sector asegurador mexicano; para complementar el alcance de los objetivos y aceptar o rechazar la hipótesis planteada se realizará una investigación de campo que a través de entrevistas estructuradas recoja la opinión de funcionarios y personas involucradas dentro del sector asegurador y con ésta información valorar y jerarquizar los elementos incluidos en la hipótesis

**CAPITULO II**  
**PLANEACION ESTRATEGICA**

## **II.1.- PLANEACION ESTRATEGICA**

Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en practica las políticas y programas estratégicos.

**“Planeación estratégica, es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.” (1)**

### **II.1.1.- CARACTERISTICAS:**

- Es decisivo el papel de la alta dirección (gerencia)
- Se centra en hacer las cosas correctas (eficacia)
- Ofrece orientación y limites a la administración operacional.

**(1) JAMES A.F. STONER/CHARLES WANKEI. ADMINISTRACION, PAG. 132.**

### II.1.2.- IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y organizaciones ha crecido en años recientes. La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

En el momento actual, la mayor parte de las organizaciones reconoce la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Los gerentes han averiguado que, si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se forman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

### II.1.3.- PREMISAS DE PLANEACION.

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

Ninguna organización, no importando cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de



la situación es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos-pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

## II.2.- SITUACION ACTUAL.

El primer paso en la búsqueda de la competitividad consiste en tener un panorama claro y detallado de la situación actual en que se encuentra la organización.

Al igual que los seres humanos, la organización es un ser vivo con personalidad y características propias que buscan por naturaleza, el equilibrio y la mejora continua a lo largo de su vida.

La organización padece enfermedades, algunas de ellas son simples resfriados, algunas otras requieren un tratamiento especial y algunas mas son mortales.

Solo aquellas organizaciones que consciente y planeadamente buscan estar sanas, pueden alcanzar en primer lugar el equilibrio y en segundo lugar, la excelencia a través de la innovación y la mejora continua.(2)

(2)MARTIN G. ALVAREZ TORREZ., ESTRATEGIAS EFECTIVAS .,PAG. 25

### **II.2.1.- ANALISIS DE SITUACION**

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

La actividad que se abarca a veces es denominada "evaluación actual", o "premisas de planeación".

El alcance potencial de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. Sin embargo, en la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio, que son : producción, mercados, finanzas, competencia y dirección.

Los datos que se abarcan dependen de alternativas de la compañía y de la dirección. Para la mayoría de las empresas lo más importante es identificar primero todo lo sobresaliente para una evaluación actual, y después de tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado dentro de los límites aceptables.

### **II.2.2.- PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL ANALISIS DE SITUACION.**

El análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. (3)

**(3)GEORGE A. STEINER, PLANEACION ESTRATEGICA., PAG. 125**

Cada empresa debe identificar los factores que tienen mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente cambiante. Posteriormente, se debe llegar a una decisión acerca de cuán profundo y exacto debe llevarse a cabo el análisis. La investigación del fenómeno ambiental puede resultar costosa y cualquier compañía, no importando cuán lucrativa sea, está obligada a determinar cuán profundo será el análisis de los cambios ambientales.

El problema se vuelve más complicado debido a que dentro de la misma empresa, los diferentes directores a distintos niveles necesitarán diversos análisis de la misma información u otros tipos de información. Además, los mismos directores confiarán en diferentes fuentes, aun para obtener los mismos tipos de información.

El análisis de situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Las fuerzas del medio ambiente deben buscarse y analizarse continuamente y más o menos en forma sistemática. La experiencia indica que entre más sistemáticamente se intenta percibir estas fuerzas cambiantes en el medio ambiente, menor será la probabilidad de ser sorprendido. Mediante la experiencia se sabe también que entre más sistemáticamente se evalúan las mismas fuerzas, más exacta será la estimación de los impactos de los cambios. (4)

Finalmente toda la información recopilada en el análisis de situación debería proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas sus fases, desde misiones de reevaluación hasta la formulación de planes y presupuestos a corto plazo.

### II.3.- EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS.

Los elementos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica.

Para empresas muy grandes existen numerosos intereses por parte de los elementos, además de aquellos de los accionistas, los cuales son considerados por la alta dirección en la planeación estratégica, tales como: clientela, empleados, proveedores, defensores autodesignados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo negocios, gobierno y público en general. Las compañías más grandes examinan sistemáticamente esos intereses como un preludio de la planeación estratégica.

### II.4.-EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS DENTRO DE LA COMPAÑIA

Los intereses de otras personas dentro de la organización se están tomando en cuenta cada vez más en el proceso de la planeación. En varios estudios se ha llegado a la conclusión de que la gran mayoría de los obreros no está satisfecha con su trabajo y exige varias mejoras como : mayor control sobre su medio ambiente inmediato de trabajo, más prestigio, mayor relación con sus colegas, oportunidades para desarrollar sus talentos individuales y seguridad de trabajo.

Estos intereses, tanto directivos como obreros, están cambiando, y las empresas lo están tomando en cuenta en su proceso de planeación, ya que al manifestarse en forma poderosa representan premisas básicas para la planeación.

## II.5. DESEMPEÑO PASADO

Los datos acerca del desempeño pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Todo aquello que puede recopilarse sin costo demasiado alto y puede ser útil para evaluar las situaciones presentes y futuras, debería ser incluido en la base de datos sobre el desempeño pasado.

Otros tipos de información que podrían ser incluidos son : potencialidades y debilidades en la mercadotecnia desarrollo del producto, y relaciones laborales; productividad por obrero; gastos de investigación y desarrollo; volumen de ventas de nuevos producto; deudas a corto plazo; y deudas a largo plazo en relación con la equidad de los accionistas.

## II.6.-PRONOSTICO

Hace pocos años, los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica eran económicos y por lo general se enfocaron en factores ambientales económicos que tuvieron una relación directa con la empresa, tales como : ingreso disponible del consumidor, índices de salario, productividad de empleados, condiciones económicas generales y cambios en el índice del precio al consumidor. Los pronósticos también se relacionaron con las tendencias económicas de la compañía, pronósticos principales de venta, participación del mercado, fuerza laboral disponible.

Hoy en día, numerosas empresas llevan a cabo pronósticos adicionales. la tecnología representa una fuente de grandes oportunidades como también de peligros potenciales significativos para muchas de ellas, para las cuales los pronósticos tecnológicos

son esenciales. En la actualidad, algunas empresas están pronosticando además de los cambios potenciales en las reglamentaciones federales, estatales y locales, los cuales caen dentro del área de pronósticos políticos. Existen otros tipos de pronósticos que pueden realizarse, dependiendo de los intereses particulares de la empresa, como por ejemplo: cambios en las condiciones socioeconómicas y políticas de países extranjeros, en los cuales la empresa tiene o esta interesada en tener negocios; pronósticos demográficos; pronósticos de un ambiente legal cambiante; pronósticos de reclutamiento militar; y pronósticos de mercados especiales como el de la medicina.

Cuando una organización decide efectuar sus propios pronósticos, inmediatamente surge el problema de la metodología. La falta de espacio no permite la enumeración de las diferentes técnicas de pronósticos y mucho menos aun permite examinar las mismas. Sin embargo, existen algunos lineamientos, los cuales los directivos podrían tomar en cuenta al determinar la metodología de los pronósticos.

El sistema de pronósticos además de cualquier pronóstico en particular, deberían resultar económicos. Los pronósticos pueden ser muy costosos y, por tanto, debería prestarse atención constante a la ecuación costo-beneficio.

Los directivos deben comprender que un método de pronóstico, que ha producido resultados positivos en el pasado, de repente puede llegar a fallar. Lo mismo puede suceder con un experto en los pronósticos, que había logrado un índice de precisión en los mismos muy alto, y que repentinamente produce pronósticos muy inexactos. Existen pocos, si del todo, eventos futuros, importantes ya sea internos o externos, para una organización, que pueden pronosticarse en forma precisa. Sin embargo, en términos generales, entre mas trabajan tanto el ejecutivo como su personal con los pronósticos, mas exactos serán en cuanto a sus proyecciones.

## 11.7.- EL ANALISIS OPEDEPO

Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. (opedepo pf) es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de las mismas, representa una enorme ventaja.

Como ya se ha comentado antes, OPEDEPO PF, es un acrónimo para debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamentales para la planeación. (5)

El análisis de situación, si se lleva a cabo con el cuidado necesario, debería dar como resultado una lista exacta de debilidades, peligros y potencialidades. Esta información es muy útil al revisar las misiones y propósitos, al establecer tentativas de objetivos a largo plazo, y al idear estrategias de programas. Un análisis opedepo pf sugiere estrategias, y una vez que estas son identificadas deben ser evaluadas con bases en diferentes criterios; en el análisis opedepo pf se desarrolla un conjunto considerable de datos de evaluación.

Este paso es tan importante en el proceso de planeación que algunas empresas inician su planeación estratégica con este análisis. Durante varios años, una compañía ha utilizado formas como primer paso en el proceso de planeación: se le pide a cada directivo que llene tantas formas como desee, posteriormente, las formas son recogidas y clasificadas en grupos, como por ejemplo: relacionados con productos, mercados o finanzas. Después, los directivos son agrupados en equipos para evaluar las formas con base en los resultados

(5) GEORGE A. STEINER., PLANEACION ESTRATEGICA., PAG. 142

de estas deliberaciones la compañía identifica las oportunidades más sobresalientes y los peligros más serios a los cuales aparentemente se está enfrentando, y desarrolla un curso de acción alternativo para tratar con estos dependiendo de sus potencialidades y debilidades.

En este enfoque existen variaciones: he visto compañías que inicien su planeación estratégica con una junta de los altos directivos, los cuales dedican varios días a la identificación de lo que ellos consideran ser las oportunidades, potencialidades, debilidades y peligros.

Posteriormente, se seleccionan algunas estrategias que se implantarán. En los sistemas mejor elaborados, la formalidad de la preparación de datos por el cuerpo administrativo debería igualar y reforzar este tipo de evaluación directa.

## **II.8.-MISIONES Y OBJETIVOS.**

### **II.8.1.-MISIONES BASICAS.**

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción; por ejemplo: pueden expresarse con un lema como aquel de la American Telephone and Telegraph Company, el cual se usó durante mucho tiempo: " nuestro negocio es servicio ", cuando Vincent Learson era presidente de IBM, expresó su misión de la siguiente forma: " nuestra meta es sencilla: queremos ser la mejor organización con el mejor servicio del mundo ". Expresadas de tal manera, estas metas pueden considerarse propósitos o filosofías básicas, relaciones públicas y/o lemas publicitarios. Sin embargo, cuando son tomadas seriamente



por la dirección pueden ser muy importantes. Las misiones tienden a ser expresadas en términos de producto y mercado.

#### 11.8.2.-OBJETIVOS.

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma mas concreta a este o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en un futuro, se determina un lapso específico para su realización.

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa, los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la practica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades, rendimiento sobre inversión, margen y participación en el mercado.

Los objetivos deberían ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores y entendibles; debería existir una obligación por parte de los directivos con los mismos; deberían basarse en la participación del personal en su establecimiento; su numero debe ser limitado y debe haber una relación entre ellos.

## 11.9. ESTRATEGIAS Y POLITICAS.

### 11.9.1.-ESTRATEGIAS

Una vez que se ha establecido los propósitos y misiones y los objetivos básicos de planeación a largo plazo, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo. El programa de estrategias se refiere a la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos.

Las estrategias relacionadas con organización comprenderán centralización versus descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad descentralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del ejecutivo en jefe y la matriz versus organizaciones funcionales.

Las estrategias de personal se encargarían de las relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de productividad, sistemas de compensaciones y contratación.

Estrategias referentes a las relaciones publicas podrían incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, relaciones con las organizaciones gubernamentales reglamentarias y la política de ante sala.

Un área de estrategia para la mayoría de las compañías, en especial las grandes compañías, es la de programas sociales que incluirán programas específicos que la compañía desee tener como las guarderías, prestar los directivos a las unidades gubernamentales locales para ayudar a mejorar las practicas directivas y contribuciones de caridad.

## II.9.2.-EVALUACION DE ESTRATEGIAS.

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. La estrategia de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es el proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo. Conforme resuelven los directores problemas a corto plazo con mucho éxito en áreas funcionales estrechas, sus capacidades para resolver problemas no estructurados obtusos pueden no desarrollarse y titubear al tratar con ellos.

## II.10.-PROGRAMAS CON CURSO ESTRATEGICO.

La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales se llevan a cabo en dos pasos: el primero consiste en la preparación de planes funcionales a mediano plazo, y el segundo en el desarrollo de presupuestos y planes tácticos con base en los planes funcionales.

La coordinación de los planes funcionales en el proceso de planeación estratégica tiene varios propósitos. La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implementar las estrategias. Si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que estas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para

adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que halla un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos. Cuando los planes funcionales se unen en la satisfacción de los directivos, proporcionaran además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.

Una compañía debería adoptar la dimensión de tiempo que parece ser mas adecuada para la integración de planes funcionales, necesaria para asegurar la credibilidad de las estrategias que deben implantar. Sin embargo, esta seguridad debería lograrse sin incurrir en costos excesivos para la integración de demasiadas areas funcionales durante un lapso demasiado extenso.(6)

## **II.11.-PLANES Y PRESUPUESTOS A CORTO PLAZO.**

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas ultimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

### **II.11.1.-SISTEMAS DE PRESUPUESTOS.**

Al igual que los sistemas de planeación estratégica los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características únicas de una organización. Puesto que cada organización  
(6)JAMES BRIAN QUINN, EL PROCESO ESTRATEGICO, PAG. 107

difiere de las demás en cuanto al sistema de presupuestos; la mayoría de las compañías tienen presupuestos de ventas y gastos pero su práctica universal allí termina.

#### **II.11.2.-PROPOSITO DE LOS PRESUPUESTOS.**

Debería decirse más acerca de las tres funciones directivas de presupuestos, llamadas, planeación, coordinación y control.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que estos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines que buscan en términos cuantitativos. Una vez que son identificados los fines, los presupuestos requieren la especificación de los medios para lograr los.

**\*Los presupuestos son medios para ayudar a los directores a coordinar operaciones.**

Finalmente, los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad; por sí mismos no pueden controlar nada. Sin embargo, establecen normas de productividad con las cuales se puede medir las acciones.

**CAPITULO III**  
**SECTOR ASEGURADOR MEXICANO**

### **III.1.- EL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO**

#### **III.1.1.- ESTRUCTURA DEL SECTOR ASEGURADOR**

Al término del primer trimestre de 1996, en el sector asegurador mexicano operaban 54 instituciones de seguros y 2 reaseguradoras autorizadas. De las 54 instituciones de seguros, 49 pertenecían al nivel privado, 2 al nivel nacional y 3 estaban constituidas como sociedades mutualistas. Por otra parte, 13 instituciones se encontraban integradas a grupos financieros, mientras que otras 13 mantenían participación de capital extranjero. (7)

Durante 1996, nueve instituciones de seguros iniciaron operaciones, que fueron Ana Cía. de Seguros y Seguros M de México, constituidas con capital nacional y Cica, El Aguila, ING Seguros, Aseguradora Maya, Pioneer, Scandia Vida y Zurich Vida, constituidas como filiales. Aseguradora Havre, después de haber sido intervenida en 1994, fue declarada en quiebra en 1995, de tal manera que dejó de realizar operaciones.

(7)C.N.S.F., ACTUALIDAD EN SEGUROS Y FIANZAS No. 19, PAG. 77.

## OPERACIONES Y RAMOS DE LAS INSTITUCIONES.

INSTITUCIONES	OPERACIONES Y RAMOS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Anglo mex. De seg	x	x	x	x	x		x	x
Seg. Del país				x	x	x		x
Aseg. Cuahutemoc	x	x	x	x	x		x	x
Metrop. Cía. De seg	x				x			
Aseg. Universal				x	x	x		x
Cía. De seg. Verac					x	x		
Cía. Mex. De seg. De crédito								x
Seg. El Potosí	x		x	x	x		x	
Gral. De seguros		x	x	x	x	x		x
Seg. Atlántida multiba	x	x	x	x	x		x	
La continental de seg.				x	x		x	x
Seg. Interamericana	x	x	x	x	x		x	x
La latinoamericana	x	x						x
La nacional		x	x	x	x	x		x
La peninsular	x	x	x	x	x		x	
Oriente de méx.		x	x	x	x	x		x
Seg. América	x	x	x	x	x	x	x	
Seg. Azteca		x	x	x	x	x		x
Seg. De México		x	x	x	x	x	x	x
Seg. Atlas		x	x	x	x	x		x
Seg. Constitución		x	x	x	x	x		x
Seg. Chapultepec				x	x	x		x
Seg. Olmeca	x	x	x	x	x		x	



Seg. De centro			x	x	x		x	
Seg. Del pacífico		x	x	x	x		x	x
Seg. Equitativa	x	x	x	x	x		x	x
Seg. La comercial	x	x	x	x	x	x	x	x
La com. De Chih	x		x	x	x	x	x	x
Iberomex	x	x	x	x	x		x	
Seg. La Provincial	x	x	x	x	x		x	x
La república	x	x	x	x	x		x	x
La territorial	x	x	x	x	x		x	x
Seg. Monterrey		x	x	x	x	x		x
Seg. Progreso			x	x	x		x	x
Protección mutua			x	x	x	x		x
Seg. Tepeyac	x	x	x	x	x		x	x
Aseguradora obrera	x							
Prev. Obrera s.m.	x							
Torreón s.m.					x	x		
Reaseg. Patria	x	x	x	x	x		x	x
Reaseguros Alianza		x	x	x	x	x	x	x
Aseguradora hidalgo	x	x						
Aseg. Mexicana			x	x	x	x		x
Agroasemex						x		

**Clave numérica en relación a operaciones y ramos :**

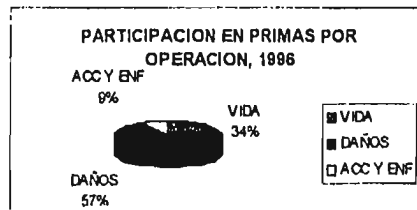
1.- Operaciones de vida

2.- Operaciones de accidentes y enfermedades

**Operaciones de daños:**

- 3.- Ramo de responsabilidad civil y riesgos profesionales
- 4.- Ramo de marítimo y transportes
- 5.- Ramo de incendio
- 6.- Ramo de agrícola
- 7.- Ramo de automóviles
- 8.- Ramo de crédito

Como muestra el cuadro anterior, 2 aseguradoras operan los 8 ramos de seguros, 30 operan vida, 29 accidentes y enfermedades, 35 responsabilidad civil, 35 marítimo y transporte, 24 crédito, 38 incendio, 35 automóviles, 36 diversos y 7 agrícola. (8)



Las empresas que se especializan en algún ramo son las tres públicas, Agroasemex en agrícola, aseguradora mexicana (ASEMEX) en daños, aseguradora hidalgo (AHISA) en vida, y una privada, la compañía mexicana de seguros de crédito (COMOSEC), que se especializa en crédito.

(8) C.N.S.F., ANUARIO ESTADÍSTICO DE SEGUROS 1995., PAG. 8

### III.1.2.-INVERSION EXTRANJERA

Como resultado de lo establecido en el TLC y del potencial de crecimiento del sector, durante el periodo 1991-1995, el sector asegurador se convirtió en un campo atractivo para la inversión extranjera directa. De esta manera, 13 filiales de empresas extranjeras fueron autorizadas para operar en México, 12 iniciaron como tales durante 1995 y sólo Tokio Marine inició efectivamente operaciones a partir de 1994.

Filiales que se encuentran en operación, 1996  
(ENERO - MARZO)

FILIAL	INSTITUCION
Anglomexicana de Seguros (1)	Transocean Holding Corp.
Allianz México (2)	Allianz of America, Inc.
Aseguradora Maya	American Bankers Insurance Group, Inc.
Cica Seguros	Combined Insurance Co. of America
El Aguila, Cía. de Seguros	Windsor Insurance Co.
ING Seguros	International Nederlanden U.S. Ins. Holdings
Pioneer Salud, Vida y Seguro	Pioneer Financial Services
Probursa (3)	BBV, International Investment Corp.
Reliance National de México (4)	Reliance National Insurance Co.
Skandia Vida	American Skandia Life Assurance Corp.
Tokio Marine, Cía. de Seguros	Tokio Marine Delaware Corp.
Zurich, Cía. de Seguros(5)	Zurmex Canada Holding LTD
Zurich Vida, Cía de Seguros.	Zurmex Canada Holding LTD

\*Nota: Antes de ser filiales, las empresas señaladas con un número entre paréntesis, tenían participación accionaria en las siguientes empresas:

- (1)Anglo Mexicana de Seguros
- (2)Aseguradora Cuahutémoc
- (3)Seguros Probursa
- (4)Seguros Protección Mutua
- (5)Zunich Chapultepec, Cía. de Seguros.

En dicho periodo, el número de empresas con participación accionaria de inversionistas del exterior se elevó de nueve a doce. Las cuatro instituciones que en éste periodo comenzaron a tener participación extranjera son : Atlas, Chubb, Monterrey Aelna y Liberty con capital norteamericano. Por otro lado, en 1994 tanto Interacciones (antes República) como América (ahora Comercial-América) dejaron de contar con accionistas extranjeros.

Inversión Extranjera en el Mercado Asegurador Mexicano, 1996  
( ENERO - MARZO )

INSTITUCION	NACIONALIDAD	%
Atlas	Norteamericana	30.00
Banamex Aegon	Holandesa	49.00
Cigna	Norteamericana	49.00
Chubb de México	Norteamericana	30.00
Génesis	Norteamericana	24.50
	Española	24.50
Geo New York Life	Norteamericana	35.00
Interamericana	Norteamericana	49.00
Inverlineoln	Norteamericana	49.00

La Territorial	Francesa	32.46
Liberty Veracruzana	Norteamericana	35.36
Monterrey Actna *	Norteamericana	44.50
Principal Internacional	Norteamericana	30.00
Tepeyac	Española	49.00

---

\*La inversión extranjera en esta empresa es indirecta, a través de VAMSA.

Se puede observar que el ingreso de capitales externos no sólo ha contribuido a promover un mayor nivel de competencia dentro del sector asegurador, sino que también se ha presentado una reordenación de la estructura del mercado a través de la creación, fusión, adquisición y alianzas de empresas. Un ejemplo de esto es la creación de los grupos financieros.

### III.1.2.1.-GRUPOS FINANCIEROS

A partir de la autorización otorgada por el Gobierno Federal para la constitución de Grupos Financieros, diversas instituciones de seguros se han integrado a esta figura con el objeto de fortalecer su posición en el mercado y elevar su capacidad competitiva. De esta forma, en 1993, 10 instituciones se encontraban integradas a igual número de grupos financieros existentes en el país. Para 1995, 13 instituciones de seguros pertenecían a grupos financieros.

En lo que se refiere al desempeño de empresas integradas a grupos financieros, en el transcurso del año se observó un decremento real en primas directas de 10.2%, debido en gran medida al resultado desfavorable de 5 de las 13 empresas que forman parte de grupos financieros.

Empresas Integradas a Grupos Financieros, 1996  
(ENERO - JUNIO)

INSTITUCIONES	GRUPO FINANCIERO
Aba	Abaco G.F.S.A. de C.V.
Asemex	G.F. Asemex Bampais S.A. de C.V.
Banamex Aegon	G.F. Banamex Accival S.A. de C.V.
CBI Seguros	CBI G.F., S.A. de C.V.
GBM Atlántico	G.F. GBM-Atlántico S.A. de C.V.
Inbursa	G.F. Inbursa S.A. de C.V.
Interacciones	G.F. Interacciones S.A. de C.V.
Interamericana	G.F. Bitel, S.A. de C.V.
Inverlincoln	G.F. Invermexico S.A. de C.V.
Margen	G.F. Margen S.A. de C.V.
Probursa	G.F. Probursa S.A. de C.V.
Serfin	G.F. Serfin S.A. de C.V.
Territorial	G.F. Solimex S.A. de C.V.

\*Fuente: C.N.B.

### III.1.3.- LOS ASPECTOS ECONOMICOS DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

Los agentes económicos que intervienen en la actividad son: las empresas aseguradoras y reasegurador como oferentes de los servicios, los agentes de seguros como intermediarios en la venta, las economías domésticas, empresas de otros sectores y gobierno

como demandantes de seguros y las autoridades, la S.I.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. Los seguros de personas se subdividen, a su vez, en operaciones, vida, de accidentes y enfermedades, en tanto que los daños: responsabilidad civil y riesgos profesionales; marítimos y transportes; incendio; agrícola; automóviles; crédito y diversos.

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 a la palabra pero generalmente se hace constar en un documento denominado póliza.

En el caso de los seguros de vida, se cubre el riesgo de fallecimiento del asegurado 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 de tiempo, cierto flujo de ingresos. Constituyen un instrumento mediante el cual el asegurado recibe, si sobrevive a 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 un pago o una serie de 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. Dependiendo del tipo de riesgo, se clasifican

en los 7 ramos anteriormente mencionados. Por ejemplo, el seguro de crédito se refiere al riesgo de insolvencia de un deudor por parte de un acreedor.

Las empresas al cubrir el riesgo de un agente económico emiten un contrato denominado pólizas y reciben a cambio lo que se conoce como prima directa, que consiste en el pago por el servicio que prestan.

Un cliente al asegurarse transfiere parcial o totalmente la posibilidad de una pérdida económica a la empresa aseguradora.

Las aseguradoras privadas buscan maximizar sus beneficios esperados. Las principales variables estratégicas de que disponen son el precio del servicio ( conocido como prima de tarifa ) y la diferenciación de productos.

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 gastos de adquisición (comisiones de agentes, corredores y por reaseguro cedido), de operación (incluye entre otros conceptos pagos al personal) y en las erogaciones por los siniestros retenidos.

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, mientras más alto sea el valor esperado de sus productos financieros, menores serán sus costos de operación y adquisición y menor será el valor esperado de los costos por siniestros retenidos.

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



### III.1.4.- INTERNACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA.

#### III.1.4.1.- POSICION COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA.

Diversos análisis de la industria de seguros en México sugieren un atraso relativo del sector respecto al de otros países, sin embargo existen algunas empresas que tienen una buena posición competitiva internacional ya que sus indicadores de eficiencia técnica y operativa (estructura de costos medios, de siniestralidad, de operación y de adquisición ) se encuentran dentro de niveles de competitividad mundial.

#### III.1.4.2.- APERTURA DEL SECTOR.

El sector asegurador mexicano ha sido en la presente administración, el principal receptor de la inversión foránea ya que es el único en el sistema financiero en el que se ha permitido llegar a un 49 % de capital extranjero en las instituciones.

A partir de 1990 el capital externo en el sector se ha incrementado existiendo actualmente participación en 13 empresas lo que indica que la inversión extranjera se encuentra en el 29 % de las empresas de la industria. Cabe destacar que la inversión estadounidense se localiza en 10 empresas: Liberty, Monterrey Aetna, Génesis, Interamericana, Geo New York Life, Atlas, Cigna, Chubb de México, Inverlincoln y Principal Internacional.

Con los acuerdos alcanzados en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con América del norte, se prevé una mayor participación extranjera en el sector, a través de conversiones, así como mediante el establecimiento de subsidiarias en nuestro país que permiten el acceso a nuevas tecnologías y a la creación de nuevos productos, al tiempo que apoyen la capitalización del sector.

**CAPITULO IV**  
**SITUACION ACTUAL DEL SECTOR**

#### IV.1.-SECTORES ECONOMICOS.

La producción de un país se encuentra integrada por el volumen producido por todas las actividades económicas que se realizan en él. La producción global se ha dividido en tres sectores económicos que a su vez están integrados por varias ramas productivas.

Los sectores económicos y sus ramas productivas son:

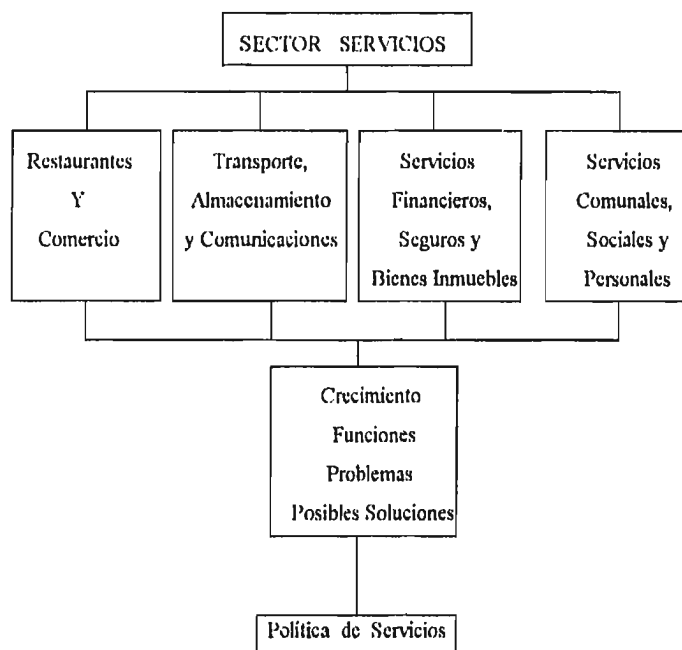
Sector agropecuario.- también llamado sector primario de la economía. Se encuentra integrado por: agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.

Sector industrial.- también llamado sector secundario de la economía. Se divide en dos subsectores: industria extractiva e industria de transformación.

Sector servicios.- también llamado sector terciario de la economía. Incluye todas aquellas actividades no productivas pero necesarias para el funcionamiento de la economía. (9)

(9)McGRAW-HILL., FUNDAMENTOS DE ECONOMIA., PAG. 236.

\* (EL SECTOR ASEGURADOR SE ENCUENTRA UBICADO DENTRO DEL SECTOR TERCIARIO, YA QUE ESTE PRESTA SERVICIOS.)



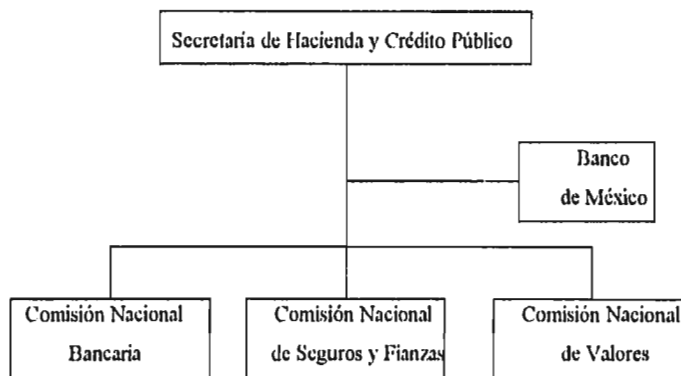
#### IV.2.-CONSTITUCION DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

El sistema financiero esta integrado por gran numero de instituciones y mercados que dan servicio a las empresas mercantiles, personas individuales y gobiernos.

#### IV.2.1.-ORGANOS REGULADORES Y DE SUPERVISION DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

El sistema financiero mexicano consta de diferentes órganos cada uno con un ámbito específico de acción los cuales para su mejor entendimiento se describirán brevemente a continuación:

##### SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



##### IV.2.1.1.-SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

Actualmente el sistema financiero mexicano es regido por la secretaria de hacienda y crédito publico, la cual tiene encomendado el despacho de los siguientes asuntos.

Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende el banco central, a la banca de desarrollo y a las demás instituciones encargadas de prestar servicio público de banca y crédito.

Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materias de seguros, fianzas, valores y organizaciones auxiliares de crédito.

La secretaria de hacienda y crédito público ejerce las funciones normativas, reglamentarias y de supervisión de las actividades financieras del país a través de la secretaria del ramo y de sus órganos administrativos desconcentrados que son la comisión nacional bancaria, la comisión nacional de valores y la comisión nacional de seguros y fianzas.

#### **IV.2.1.2.-EL BANCO DE MEXICO.**

Sus funciones principales radican en la emisión y regulación de la circulación monetaria del país, así como, la paridad de la moneda y los créditos.

El banco de México o banco central es el eje del sistema financiero mexicano y las funciones que tiene asignadas son de vital importancia para el sano desarrollo de la economía en general del país al procurar condiciones crediticias y cambiarias favorables a la estabilidad del poder adquisitivo del dinero y el desarrollo del sistema financiero en general.(10)

**(10) J. SILVESTRE MENDEZ M. , PROBLEMAS ECONOMICOS DE MEXICO,  
PAG. 211**

#### **IV.2.1.3.-LA COMISION NACIONAL BANCARIA.**

En el sistema bancario es el órgano de inspección y vigilancia oficial, es la encargada del buen funcionamiento de los bancos de desarrollo, la banca múltiple y los demás organismos auxiliares de crédito, como son los almacenes generales de depósito, las arrendadoras financieras, las uniones de crédito, las empresas de factoraje, las sociedades de ahorro y préstamos y las casas de cambio.

#### **IV.2.1.4.-LA COMISION NACIONAL DE VALORES.**

En el sistema del mercado de valores es el órgano de inspección y vigilancia oficial, encargándose de la debida observancia de los ordenamientos previstos por la ley del mercado de valores, se encarga de la custodia de las casas de bolsa y las bolsas de valores.

#### **IV.2.1.5.-LA COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS**

El sistema asegurador es el órgano de inspección y vigilancia oficial que vigila el adecuado funcionamiento de las aseguradoras y afianzadoras del país.

Entre sus principales facultades se encuentran las siguientes:

A) Realizar la inspección y vigilancia conforme a dichas leyes y a otras que le competan.

B) Fungir o actuar como cuerpo de consulta de la secretaria de hacienda y crédito publico, en los casos que se refieran a los regímenes asegurador y afianzador.

C) Imponer multas por la infracción a las disposiciones de las leyes señaladas.

D) Emitir las disposiciones necesarias para el ejercicio de las facultades que las leyes le otorgan y para el eficaz cumplimiento de las mismas, así como de las reglas y reglamentos que con base en ellas se expidan y coadyuvar mediante la expedición de disposiciones e instalaciones a las instituciones y sociedades mutualistas de seguros, y las demás personas y empresas sujetas a su inspección y vigilancia, con las políticas que en esas materias competen a la secretaria de hacienda y crédito publico, siguiendo las instrucciones que reciba de la misma.

E) Hacer los estudios que se le encomienden y presentar a la secretaria de hacienda y crédito publico, las sugerencias que estime adecuadas para perfeccionarlos así como cuantas mociones o ponencias relativas al régimen asegurador y afianzador estime procedente elevar a dicha secretaria.

#### IV.3.-DIFERENTES FIGURAS QUE OPERAN EN EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

\* Banca múltiple

\* Banco de desarrollo

\* Casa de cambio



- \* Empresas aseguradoras
  
- \* Afianzadoras
  
- \* Almacenes generales de depósito
  
- \* Arrendadora financiera
- \* Uniones de crédito
  
- \* Sociedades de ahorro y préstamo

#### IV.3.1.-DEFINICION DE EMPRESAS ASEGURADORAS.

Es una institución de servicio que a través de su actividad establece un mecanismo efectivo para la protección de personas y capitales. Su existencia permite a las empresas y a los individuos realizar actividades riesgosas y reducir el monto de una posible pérdida por ello; los individuos y las empresas contratan mediante el pago de una prima, el seguro contra una posible contingencia, entre las más comunes están las de daños (en el caso de las empresas) o las de muerte o accidente (en el caso de los individuos).

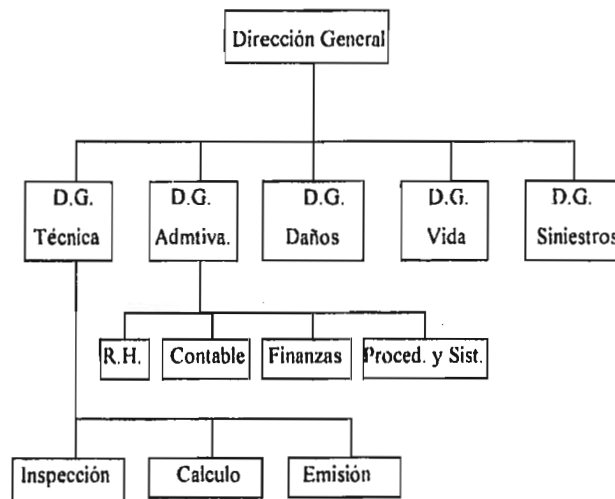
Las aseguradoras se comprometen mediante el contrato de seguro, a realizar pagos a los clientes, si algunos de los eventos contemplados en la póliza ocurre. Las empresas deben contar con la liquidez y solvencia necesarias para hacer frente a sus obligaciones.

Los seguros permiten que los agentes económicos diversifique los riesgos que enfrentan, y con su naturaleza fomentan el ahorro nacional. Un cliente al asegurarse

transfiere parcial o totalmente la posibilidad de una pérdida económica, mediante el pago de una prima a una empresa aseguradora.

#### IV.4.- ESTRUCTURA FUNCIONAL DE UNA COMPAÑÍA ASEGURADORA MEXICANA.

##### ORGANIGRAMA



#### IV.4.1.-MEDIO AMBIENTE.

Existen numerosas fuerzas ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de una empresa. Las categorías más importantes de tales fuerzas son :

Económica.- producto interno bruto, tasa de interés, inflación, empleo, producción de la fábrica y generación de energía eléctrica.

Demográfica.- índice de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico tanto externo como interno, población por distribución de edad, crecimiento demográfico por región.

Social.- demandas del consumidor, presiones del ambiente .

Tecnológica.- tendencias en nuevas tecnologías, impacto de nueva tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción.

Legal.- responsabilidades legales pasadas, presentes y futuras.

Los elementos primordiales a ser analizados dentro de una compañía aseguradora son básicamente: Tecnología que enfatiza el hábito cultural de la organización hacia mantenerse actualizada tanto administrativa como operativamente; Productos los cuales deben contar con una diversidad y satisfacer las necesidades del entorno; Costos que es el valor promedio con el que se están ofreciendo al mercado los productos y servicios; Personal este es uno de los más importantes ya que es la fuerza productiva de la compañía; Servicios este es el conjunto de personas, equipo, materiales e instituciones de pronto acceso para la organización que le pueden llegar a cubrir rápidamente una necesidad, a desarrollar un producto fácilmente o realizar una atención al cliente rápidamente.

Y las Empresas Aseguradoras a estudiar y analizar dichos elementos primordiales son :

EXTRANJERAS:

Geo New York Life  
Interamericana  
Liberty Veracruzana  
Monterrey Aetna  
Tepeyac

MEXICANAS:

CBI  
Inbursa  
Comercial America  
Grupo Nacional Provincial  
ASEMEX

**IV.4.2.- INFORMACION OBTENIDA DE AMBAS EMPRESAS ASEGURADORAS.**

Para su fácil identificación a las empresas Extranjeras se le asignará la letra "A" y a las empresas Mexicanas la letra "B", a continuación la información recabada por medio de una serie de entrevistas.

1.- Tecnología.- (A)

- Informática: rápida información, tecnología de punta.
- Sistemas: abierto en M.K.T.
- Innovación en la red de comunicación.

- Plan de inversión tecnológica a 4 años, de aproximadamente 40 millones de dólares, para continuar con los proyectos establecidos a corto plazo.
- En el futuro los agentes y promotores estarán con sus equipos telefónicos portátiles para atender a los clientes en cualquier parte. Están en tratos actualmente con una empresa celular para poder utilizar su red para promover lo que es computación móvil, que consiste en tener una Lap Top y un teléfono celular y poderse conectar a un host en línea para poder ofrecerle al cliente la información que necesite sin importar donde se encuentre.
- El año pasado se terminaron de conectar a todas las oficinas regionales por medios digitales; se crean oficinas virtuales desde donde se puede interactuar con clientes que se encuentren en otras partes.
- Terminar para finales de 1997 la primera fase de un proceso fuerte de reingeniería dentro de la organización; reemplazar los sistemas o aplicaciones actuales por equipo totalmente nuevo y realizar un cambio de los ambientes operativos.

1.- Tecnología.- (B)

- Sistema informático tradicional.
- Emisión de pólizas mediante los agentes de seguros.
- Planes de inversión para adquirir tecnología de punta.
- Capacitación y constante desarrollo en el sistema operativo.

**2.- Cuotas competitivas - De acuerdo al ramo: Ej: (Incendio)**

" A "	" B "
LIBERTY	INBURSA
.90%	1.50%

( Las tarifas actualmente se encuentran liberadas, cada compañía en cada uno de los países varían en la aplicación de sus porcentajes de cada ramo : Vida, Accidentes y Enfermedades, Daños, etc. ; así como del riesgo ó giro para el que se vaya a aplicar.)

**3.- Recursos Humanos.- (A)****\* Personal interno:**

- Personal profesional.
- Capacitación constante
- Excelentes relaciones
- 2 idiomas
- Mentalidad abierta al cambio

**\* Personal externo, Agentes de Venta:**

- Capacitación y planes de desarrollo constante.
- Personal leal.
- Planeación, trabajo en equipo y buena supervisión
- Facilidad de palabra e iniciativa.

3.- Recursos Humanos.- (B)

\* Personal interno:

- Personal profesional
- Excelente presentación
- Capacitación constante
- Descentralización interna (departamentos)

\* Personal Externo, Agentes de Ventas:

- Personal especializado
- Constante capacitación
- Planes de desarrollo individual
- Buenos incentivos
- Buena presentación
- Participación para aprender los nuevos sistemas.

4.- Productos.- (A)

1.- Prima Auto Planito: Ventajas. Se suscribe en base al usuario y no al automóvil;  
descuentos especiales en la prima del:

15% para cobertura amplia

7% para cobertura limitada

21% para responsabilidad civil

Más un 10% de descuento por no siniestralidad en la renovación.

2.- Palace High Cover: Es un seguro diseñado para la protección del patrimonio familiar que asegura contra TODO RIESGO residencias de valores altos, tanto la estructura principal como los contenidos. Asimismo, protege al asegurado y dependientes económicos, por daños ocasionados a terceras personas.

PALACE, es una póliza paquete familiar que ofrece cuatro secciones en cobertura TODO RIESGO, las cuales incluyen entre tantas otras coberturas Incendio, Extensión de cubierta, Gastos extraordinarios, Remisión de escombros, Cristales, Robo y Responsabilidad civil.

3.- Futuro Familiar.- Es un producto de accidentes personales diseñado para nichos de mercado tales como: Empresas, Escuelas, Sindicatos y Asociaciones.

En él se cubre a todos los miembros del grupo pudiendo ser estos obreros, empleados de oficina y funcionarios de la empresa lo que nos da la diversidad del riesgo, este seguro puede ser colocado como un beneficio más de la empresa a sus empleados o voluntariamente por cada uno de los empleados lo que lo hace no generar costos para el contratante y si ofrece un beneficio adicional a costos accesibles a cualquier nivel socioeconómico.

Te ofrece la cobertura de pérdidas orgánicas de acuerdo a la escala de indemnización "A" e incapacidad total y permanente más gastos de rehabilitación.



**4.- Productos Especiales.-**

- 1.- Responsabilidad por contaminación ambiental.
- 2.- RC Profesional para agentes de seguros y de fianzas.
- 3.- Importación-Exportación, responsabilidad civil marítima.

**5.- Previsión Educativa.-**

Sin lugar a dudas unas de las misiones más arduas y difíciles para los padres es la de brindar a sus hijos una educación que les permita con el tiempo desarrollarse como personas, así como alcanzar su bienestar económico.

Sabemos de lo importante que es asegurar una buena educación para sus hijos, por ello se lanza al mercado el plan de previsión educativa, que en caso de que usted les falte cubre su educación hasta que cumplan la de 23 años.

**6.- El Seguro de Vida que le reembolsa su dinero en vida.- (BIOS)**

BIOS, es un seguro de vida, cuya principal característica es el que le reintegra las primas que pagó por la cobertura básica de fallecimiento al finalizar el plazo del seguro contratado, que puede ser temporal a 20 años o edad alcanzada 65.

Este seguro se puede contratar en moneda nacional, dólares o UDIS, por lo que usted y sus beneficiarios tendrán una actualización continua además podrá adquirir beneficios adicionales por invalidez o muerte accidental.

#### 7.- Seguro de Hospitalización Familiar.-

Confianza y exclusividad en seguros de salud, su familia merece lo mejor por eso diseñamos el seguro de hospitalización familiar (H.F.) que le proporciona cobertura de servicios confiables y de la más alta calidad, pues le garantiza el acceso a los hospitales sede más exclusivos de la red, mismos que poseen la tecnología médica más avanzada en nuestro país. Así, usted y los suyos recibirán la atención médica-hospitalaria que busca, dentro de un ambiente de exclusividad y confort.

#### 8.- Seguros de Automóviles Semestrales.- (S.A.S.)

S.A.S. es la respuesta perfecta para cuidar tu presupuesto, sin descuidar tu tranquilidad. Otras pólizas anuales, con pagos fraccionados a 6 meses, cargan intereses que los encarecen.

Coberturas que ofrece: Amplia.- daños materiales, robo total incluye el ajuste automático de suma asegurada, daños a terceros, gastos médicos, defensa jurídica y asistencia en viaje; Pérdida Total por Daños Materiales más Cobertura Limitada.- ampara

los daños materiales que sufra el vehículo asegurado, cuando el monto de los mismos exceda el 50% de la suma asegurada contratada y ajustada; Limitada.- robo total incluyendo el ajuste automático de suma asegura, daños a terceros, gastos médicos, defensa jurídica y asistencia de viaje.

4.- Productos.- (B)

1.- Seguro Colegial.- En caso de que usted fallezca, el seguro colegial cubrirá las colegiaturas de sus hijos, por la cantidad mensual que usted haya contratado y empezará a entregarlas un mes después de ocurrido el fallecimiento, dichas colegiaturas estarán cubiertas hasta un mes antes de terminar el plazo del seguro. Además, como respuesta a la pérdida del poder adquisitivo y consciente de que las colegiaturas aumentarán, el pago mensual de éstas, lo incrementaremos al doble, durante los últimos cinco años de duración del seguro.

2.- Seguro Autotal.-

Daños Materiales.- cubre los daños que sufre el vehículo asegurado a consecuencia de colisiones o vuelcos ocasionados por el tránsito de vehículos, así como la ruptura accidental de cristales.

Robo Total.- cubre la pérdida total del vehículo a consecuencia de robo o asalto.

**Responsabilidad Civil.-** cubre los daños ocasionados a terceros en sus bienes o personas, como consecuencias de accidentes automovilísticos.

**Pago de Fianzas o Caucciones.-** en caso de que adicionalmente a la responsabilidad civil exista responsabilidad penal, la compañía pagará a través de ARSA (Asesoría Integral Profesional), las fianzas o cauciones que la autoridad requiera para obtener la libertad del conductor del vehículo asegurado.

**Asesoría Legal.-** proporcionará sin costo alguno, en caso de requerirse, un abogado que le asesore en su defensa legal por detención de delito imprudencial de tránsito, a través de ARSA.

**Gastos Médicos a Ocupantes.-** cubrirá los gastos de los ocupantes del vehículo asegurado, derivados de un accidente automovilístico.

**Asistencia en Viajes.-** ofrece los servicios de asistencias en viajes en México y en el Extranjero y cuenta con: Asistencia Médica, Legal, Personal y Automovilista.

**Auxilio Vial de Emergencia.-** se cambiará la llanta pinchada por la de refacción, paso de corriente y provisión de gasolina (con el importe del combustible a cuenta del asegurado), válido a nivel nacional.

Servicio de Grúa.- en caso de avería, ofrece el servicio de grúa para el traslado del vehículo asegurado (válido a nivel nacional).

3.- Seguro Dinámico.- Es un nuevo concepto en seguros de vida, las principales ventajas son: nuevo esquema en tarificación, en comisiones y tarificación en base en edad real, estas ventajas permitirán ofrecer al mercado, un seguro de vida a precios más accesibles con comisiones a un mayor lapso de tiempo, las modalidades en que se pueden encontrar son:

Temporal.- un seguro económico a un lapso de tiempo.

Total.- un seguro de ahorro que puede disfrutarse en vida (Exclusivamente en dólares).

Vida entera.- un seguro que te protege por siempre.

4.- Herencia Segura.- (Elektra) el plan de un peso diario o siete pesos a la semana, si usted llega a fallecer le ofrece un reembolso de 180,000.00, para un apoyo económico de su familia.

#### 5.- Servicios. , (A)

- Excelente atención al cliente
- Instalaciones acogedoras

- Información correcta al cliente
- Rápida atención al cliente en caso de siniestros.- se cuenta con un sistema llamado Valuadat, cuya intención es que al momento de haber una reclamación originada por un accidente automovilístico, el agente llega al lugar del siniestro en el menor tiempo posible y proporcione el servicio de manera eficiente, actualmente el tiempo de respuesta es de 20 minutos aproximadamente, en la emisión de pólizas de seguros de vida, mismas que pueden ser entregadas en un tiempo máximo de cinco minutos, mientras que las de automóviles se entregan en el acto.

#### 5.- Servicios.- (B)

- Buen trato al cliente
- Servicios personalizados
- Valores agregados a productos: pronta atención al llamado del cliente.
- Excelentes instalaciones
- Información correcta

**CAPITULO V**  
**SINTESIS COMPARATIVO**

**V.- SINTESIS COMPARATIVA.**

Una vez obtenida la información por las empresas aseguradoras a evaluar tanto mexicanas como extranjeras, las cuales son :

**MEXICANAS :**

\*C.B.I.  
\*Inbursa  
\*Comercial América  
\*Grupo Nacional Provincial  
\*ASEMEX

**EXTRANJERAS :**

\*Geo New York Life  
\*Interamericana  
\*Liberty  
\*Monterrey Aetna  
\*Tepeyac

Se analiza y se lleva acabo una comparación de los datos por medio del estudio de OPEDEPO., el cual trata de enfocar sobre el Sector Asegurador Mexicano, cuales son sus fortalezas y debilidades, así como al entorno de este, con sus amenazas y oportunidades a las que se enfrentan las empresas Aseguradoras Mexicanas.



## TECNOLOGIA

EMPRESAS MEXICANAS	ENTORNO: EMPRESAS EXT.
<b>Debilidades:</b> - Falta de recursos tecnológicos innovadores. - Falta de datos confiables y oportunos. - Falta de atención rápida. - Proceso no ágil para cuestiones de impresión.	<b>Amenazas:</b> - Agresivo sistema tecnológico. - Grandes inversiones. - Excelencia del servicio en agentes. - Excelentes instalaciones. - Mentalidad abierta a la innovación tecnológica
<b>Fortalezas:</b> - Rentabilidad en inversión. - Buena imagen. - Disponibilidad del personal.	<b>Oportunidades:</b> - Fortalecimiento del área inmobiliaria. - Aprovechamiento de la Tecnología. - Mejores inversiones.

## PERSONAL

EMPRESAS MEXICANAS	EMPRESAS EXT.
<b>Debilidades:</b> - Sistema deficiente de evaluación del desempeño - Falta de planeación, trabajo en equipo, deficiente supervisión. - Agentes: Infidelidad. - Equipo joven, en formación, inexperiencia para la toma de decisiones. - Carencia de manuales de procedimientos.	<b>Amenazas:</b> - Falta de sistema de trabajos claros. - Falta de información objetiva. - Personal profesional. - Servicio satisfactorio de la competencia.
<b>Fortalezas:</b> - Trato personal con agentes. - Plan de incentivos atractivo. - Capacitación constante. - Valores agregados. - Ilusión y ganas de aprender.	<b>Oportunidades:</b> - Descentralización. - Especulación de cada uno del equipo. - La Compañía tiene expectativas de crecimiento y desarrollo.

## PRODUCTOS

<b>Debilidades:</b> <b>- Falta de Publicidad.</b>	<b>Amenazas:</b> <b>- Fuerte publicidad de la competencia.</b>
- Cancelación de pólizas.	- Tarifas atractivas.
- Altos costos de adquisición que imparten ante la fuerte cancelación.	- Productos competitivos.
<b>Fortalezas:</b> - Productos exclusivos. - Atención personalizada al momento del siniestro. - Coberturas novedosas. - Productos equilibrados. - Prestigio e Imagen en el mercado. - Buena gama y opciones de precio.	<b>Oportunidades:</b> - Sistema de distribución. - Mayor penetración en el mercado.

## SERVICIOS

<b>Debilidades:</b> <b>- Resistencia al cambio.</b>	<b>Amenazas:</b> <b>- Clientela mas exigente.</b>
- Falta de tecnología moderna.	- Competencia agresiva.
- Deficiencia en Controles Administrativos	- Alto canal de distribución.
- Poca cultura aseguradora en el país.	
<b>Fortalezas:</b> <b>- Valores agregados en productos.</b>	<b>Oportunidades:</b> <b>- Seguros obligatorios.</b>
- Capacitación constante.	- Estrategia competitiva en el nuevo escenario.
	- Descentralización

## COSTOS

<b>Debilidades:</b> <b>- A comparación de la competencia extranjera</b>	<b>Amenazas:</b> <b>- Amplias coberturas.</b>
los costos son más elevados.	- Tarifas muy bajas
<b>Fortalezas:</b> <b>- Planes de costos para todo tipo de posibilidades. INBURSA ( Elektra )</b>	<b>Oportunidades:</b> <b>- Crean productos atractivos a precios razonables.</b>
	- A largo plazo la competencia se igualara en las tarifas.

SITUACION ACTUAL

DEFINICION	TECNOLOGIA				PRODUCTO				COSTOS				PERSONAL				SERVICIO				
	MB	B	R	M	MB	B	R	M	MB	B	R	M	MB	B	R	M	MB	B	R	M	
Sistema informático			X																		
Red telefonía			X																		
Tecnología de punta			X																		
Recursos tecnológicos		X																			
Instalaciones		X																			
Productos exclusivos					X																
Promoción de productos						X															
Coberturas novedosas					X																
Tarifa competitiva											X										
Precios accesibles									X												
Personal especializado													X								
Equipo humano profesional														X							
Capacitación y Desarrollo														X							
Política de puertas abiertas															X						
Atención personalizada																				X	
Descentralización operativa																				X	
Calidad en el servicio																				X	
Calidad de programas / prestigio																				X	

## CONCLUSIONES

## “CONCLUSIONES”

Este trabajo de tesis, se propuso describir y analizar las principales características del Sector Asegurador Mexicano, identificar la participación de la inversión extranjera en este mercado, conocer como se están enfrentando a partir de la entrada del T.L.C. y, señalar y proponer que la Planeación Estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente y así lograr la competitividad de su empresa.

La descripción del sector asegurador, incluyó un análisis de su eficiencia técnica y operativa, así como comparaciones del mercado nacional con el de diferentes países y el diagnóstico resultante de la situación actual del sector.

Por su parte, el análisis del sector asegurador mexicano, sustentado en el empleo de una serie de elementos de gestión, permitió aproximarse al conocimiento de la estructura actual y que posición toma respecto a su competitividad ante el T.L.C.

Dichos elementos de gestión se consideran de los más importantes para evaluar una compañía de seguros y estos se refieren a: Tecnología, Productos, Costos, Personal y Servicio.



Con respecto al T.L.C., de verificarse la ratificación de lo acordado en las negociaciones en materia de seguros, se intensificará gradualmente la presencia de los dos países del norte en nuestro mercado por el establecimiento de filiales.

La planeación puede simular el futuro en papel, experiencia que no solo es relativamente económica sino que también permite a las empresas tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas. La planeación en sí aclara las oportunidades y peligros futuros de una empresa.

Las fortalezas y debilidades de los cinco elementos primordiales analizados en las empresas aseguradoras mexicanas son:

Tecnología, referente a este elemento las debilidades encontradas fueron las más significativas ya que su competencia está entrando al mercado con una tecnología desarrollada a comparación con las de las empresas mexicanas, tienen planes estudiados para ir creciendo gradualmente y tener siempre la innovación en las puertas de su empresa, en los sistemas informáticos y a su personal los mantienen y capacitan con mentalidad abierta a la innovación; las empresas extranjeras también cuentan con fuertes campañas de M.K.T. y publicidad que acapara la atención del consumidor. Contra todo esto, las empresas mexicanas luchan y tratan de aprovechar la tecnología con la que cuentan y su punto principal es el papel que desempeña el agente de seguros, con respecto a lo anterior es claro que se debe de hacer una reestructuración en el sistema, cambiar de mentalidad y ver hacia el futuro, ¿que es lo que nos conviene?, debemos invertir para estar modernizados y así el personal ya capacitado contar con estas herramientas que le faciliten su trabajo y lo realicen en la mayor brevedad, solo así estaríamos compitiendo con dichas empresas.

Con respecto a productos, las empresas mexicanas se encuentran compitiendo con una diversa gama de productos con amplias coberturas, productos muy atractivos creados pensando en las diferentes clases sociales, como el creado por la compañía Inbursa (Elecktra) el cual cubre diferentes daños por tan poco capital invertido, ya que este seguro tiene un costo de \$1.00 diario. Las empresas extranjeras cuentan con productos exclusivos y las tarifas de algunas de ellas están por debajo de las empresas mexicanas, pero esto se atribuye a su entrada al mercado, lo cual es que buscan acaparar parte del mercado y una vez teniéndolo en un futuro establecerse como compañías filiales, aquí es donde se verá el cambio, puesto que estas compañías se verán forzadas a igualar tarifas, ya que de lo contrario no les convendría invertir en nuestro país.

En relación al personal con que cuentan las compañías mexicanas, estos son especializados y con visión a seguir aprendiendo para tener un mejor servicio, son constantemente capacitados y si tuvieran mejores sueldos, estos no defraudarían a la compañía con la que laboran pero esto es de entenderse, ya que la situación que se vive en la actualidad no está para mantener a toda una familia con un solo sueldo el cual no es muy fructuoso; en comparación con las empresas extranjeras las cuales ofrecen altos salarios, pero así exigen personal profesional y capacitado en la materia.

Respecto a lo anterior se concluye que la hipótesis planteada en el presente trabajo de tesis es rechazada puesto que no en todos los elementos estudiados se encuentran debilidades con respecto al sector asegurador extranjero.

Y finalmente concluyo este trabajo de tesis afirmando que los desafíos de la competitividad obligan al ser humano a poner en movimiento todas sus potencialidades sustentando en la aceptación de mejorar permanentemente. Este esfuerzo significa adentrarse a un proceso de capacitación integral que nunca termina y una de las herramientas que facilitan el estudio de lo que está por analizarse como ya se detalló en el presente trabajo de tesis, es la Planeación Estratégica.

## APENDICES

APÉNDICE "A"

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE COMPAÑÍAS ASEGURADORAS

"ENTREVISTA"

Compañía Visitada : \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado : \_\_\_\_\_

Cargo dentro de la Compañía : \_\_\_\_\_

1.-¿ Cual es su opinión a cerca de como se encuentra actualmente en competitividad el Sector Asegurador Mexicano y como está enfrentando a las Compañías Aseguradoras Extranjeras ya introducidas ?

2.-¿ Con qué Tecnología cuenta en estos momentos su empresa y como es el sistema implantado para que los agentes de ventas realicen su trabajo ?

3.- Los altos Directivos de ésta compañía al estar viviendo actualmente las negociaciones abiertas con las empresas extranjeras y compartiendo el mercado nacional ¿ Estarían de acuerdo en realizar una inversión para adquirir una tecnología de punta y tener una actualización constante para poder estar al nivel ó a la par que sus competidores ?

4.-¿ Cual es el perfil que requiere la empresa para su personal, y los objetivos a los cuales deben alcanzar para satisfacer los requerimientos de la empresa ?

5.-¿ Cada que tiempo es capacitado su personal ?

APÉNDICE " A "

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE COMPAÑIAS ASEGURADORAS

" ENTREVISTA "

Compañía Visitada : \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado : \_\_\_\_\_

Cargo dentro de la Compañía : \_\_\_\_\_

1.-¿ Cual es su opinión a cerca de como se encuentra actualmente en competitividad el Sector Asegurador Mexicano y como está enfrentando a las Compañías Aseguradoras Extranjeras ya introducidas ?

2.-¿ Con qué Tecnología cuenta en estos momentos su empresa y como es el sistema implantado para que los agentes de ventas realicen su trabajo ?

3.- Los altos Directivos de ésta compañía al estar viviendo actualmente las negociaciones abiertas con las empresas extranjeras y compartiendo el mercado nacional ¿ Estarian de acuerdo en realizar una inversión para adquirir una tecnología de punta y tener una actualización constante para poder estar al nivel ó a la par que sus competidores ?

4.-¿ Cual es el perfil que requiere la empresa para su personal, y los objetivos a los cuales deben alcanzar para satisfacer los requerimientos de la empresa ?

5.-¿ Cada que tiempo es capacitado su personal ?

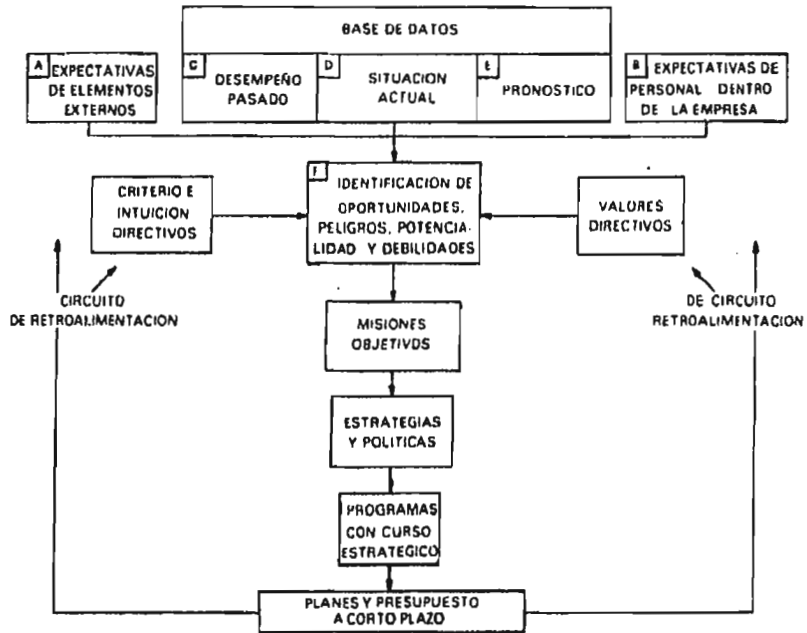
6.-¿ Cual es la gama de productos que ofrece su empresa ? y explicar brevemente en que consiste cada uno.

7.-¿ Cuales son los costos que su compañía otorga a sus productos y como se maneja la operación en base a lo asegurado ?

8.-¿ Como inducen a sus Agentes de Seguros para ofrecer una atención adecuada y dar un mejor servicio ?

## APENDICE " B "

## ESQUEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA



## " G L O S A R I O "

Acreeador.-	Persona a quien se debe algo.
Aseguradora.-	Institución de servicio que a través de su actividad establece un mecanismo efectivo para la protección de personas y capitales.
Beneficiarios.-	Adj., que goza de un beneficio.
Centralización.-	Hecho de reunir todo un centro único de acción o de autoridad.
C.N.B.-	Comisión Nacional Bancaria.
C.N.S.F.-	Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
C.N.V.-	Comisión Nacional de Valores.
Contingencias.-	Posibilidad de que una cosa suceda o no.
Contrato.-	Pacto entre dos o más personas, contrato de venta documento en que consta.
Credibilidad.-	Calidad de creíble, la credibilidad de un suceso.
Cuantitativo.-	Adj. de cantidad.
Descentralización.-	Dispersar en todo el país administraciones, organismos, que estaban reunidos en un mismo sitio.
Deudor.-	Persona que debe a otro.
Indemnización.-	Reparación legal de un daño o perjuicio causado.
Inflación.-	Desequilibrio económico caracterizado por una subida general de los precios y provocado por una excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario o una falta de adecuación entre la oferta y la demanda.



<b>Insolvencia.-</b>	Incapacidad de pagar una deuda.
<b>Intermediarios.-</b>	Que media entre dos o más personas: intermediario.
<b>Siniestro.-</b>	Catástrofe que acarrea grandes pérdidas materiales y hace entrar en acción la garantía del asegurador: siniestro de incendio, de naufragio.
<b>S.H.C.P.-</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
<b>Sociedad Mutualista.-</b>	Conjunto de personas que actúan libre y voluntariamente para constituir fondos de ayuda económica que prevengan enfermedades, accidentes o otros riesgos.
<b>Mortalidad.-</b>	Número proporcional o estadística de defunciones en poblaciones o tiempos determinados: alta o baja mortalidad.
<b>OPEDEPO.-</b>	Es un acrónimo para debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamentales para la planeación.
<b>PIB.-</b>	Producto Interno Bruto, Es la suma monetaria de los bienes y servicios de demanda final producidos internamente en un país.
<b>Póliza.-</b>	Documento en que consta un contrato de seguro.
<b>Prima.-</b>	Cantidad pagada por un asegurado a la compañía aseguradora.

## BIBLIOGRAFIA

## " BIBLIOGRAFIA "

Martín G. Álvarez Torrez, Estrategias efectivas para incrementar su posición competitiva., primera edición 1994 México, D.F., Editorial Panorama.

James Brian Quinn, El proceso estrategico., 2da. edición 1993 México, Editorial Prentice Hall.

J. Silvestre Méndez M., Fundamentos de economía., primera edición 1983 México, D.F., Nueva editorial Interamericana.

J. Silvestre Méndez M., Problemas económicos de México., tercera edición 1994 México, D.F., Editorial Metropolitana.

Fernando Solís S., El sector asegurador mexicano en el marco de la apertura del tratado trilateral de libre comercio., Edición 1993 México, D.F.

George A. Steiner., Planación Estratégica., primera edición 1983 México, D.F., Editorial Continental, S.A. de C.V.

Luis Pazos., Problemas socioeconómicos de México., Edición 1996 México, D.F., Editorial Diana.

Charles Wankel , Administración., tercera Edición 1989, Editorial Prentice Hall.

### DOCUMENTOS :

C.N.S.F., Actualidad en seguros y fianzas., Edición 1996 México, D.F.

C.N.S.F., Anuario Estadístico de seguros., Edición 1996 México, D.F.

C.N.S.F., Comportamiento del sistema asegurador mexicano., Edición 1996 México, D.F.

**ARTÍCULOS :**

America Economía., Mayo 1995

Informe Anual de Seguros Tepeyac., Diciembre 1995.

Mundo Mapfre Seguros Tepeyac., Abril 1996.

Banca Electrónica., Agosto 1996.

Cobertura Tepeyac., Diciembre 1996.