

00667

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

5  
2es.



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
BANCASEGUROS EN MÉXICO  
CASO: HALCÓN**

**SEMINARIO DE CASOS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN FINANZAS  
PRESENTA:**

**ESTEBAN LÓPEZ ESCORCIA**

MÉXICO D.F.

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**





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.

# FALTAN PAGINAS

De la: **1**

A la: **5**

## INTRODUCCIÓN

El caso de estudio tiene la finalidad de conjuntar el conocimiento teórico con la práctica, de tal forma, que lo adquiridos en el aula de estudios se vean reflejados en el ejercicio profesional.

En el presente trabajo se muestra como el GRUPO FINANCIERO HALCÓN S.A. DE C.V. logró implementar la estrategia de Bancaseguros, medida que apoyó el rescate de dicha agrupación, la cual se encontraba en una situación crítica. Si bien la Bancaseguros no fue la única acción realizada con este fin, permitió plantear un nuevo escenario para un futuro promisorio, unificando la idea de trabajo en equipo, plasmada en papel pero no reflejada en la práctica.

Para lograr una mejor comprensión de lo que es un caso de estudio, se desarrolla, en primera instancia la metodología correspondiente y el marco teórico, en el que se abarcan los fundamentos teóricos necesarios la realización y desarrollo del caso planteado, resaltando lo relativo a la formación de grupos financieros, la asociación como estrategia de crecimiento, el estudio de mercados como base de planeación y el análisis estadístico en la toma de decisiones.

Se continua con el desarrollo del marco histórico, que permita ubicar al lector en el momento y las condiciones que se vivían al plantear la implementación de la Bancaseguros, no sin antes dar una remembranza de algunos eventos del pasado que puedan dar un mayor base para su entendimiento.

Una vez concluido el marco histórico se describe el escenario bajo el cual se llevará a cabo el estudio, las condiciones y características muy particulares del grupo financiero, así como de las instituciones que participan y el concepto de la Bancaseguros.

El planteamiento de las preguntas permite dar una guía de acción al lector, que puede ser ampliada, si así se desea; no sin antes tomar en cuenta el objetivo y sobre todo las condiciones e información con la que se cuenta.

Se debe de analizar el estudio de mercado presentado, en el cual se muestran las bases bajo las cuales se tomo la decisión; y los fundamentos de las mismas, por otro lado el planteamiento de experiencias en otros países debe ser pauta para la decisión a tomar, en cuanto al tipo de producto que se debería lanzar, si se decide implantar la Bancaseguros.

Posteriormente se plantean tres escenarios, que dan pauta a la solución final planteada por el autor y puesta en práctica por el grupo financiero<sup>1</sup>.

Finalmente se presentan los anexos y las conclusiones a las que llego el autor sobre el caso de la Implementación de la Bancaseguros en el Grupo Financiero Halcón S.A. de C.V..

---

<sup>1</sup> El lector puede estar o no de acuerdo con la solución, siendo sus fundamentos los que prevalezcan para emitir sus opinión.

## I METODOLOGÍA

Un caso de estudio es la representación de un situación real o hipotética que permita aplicar el conocimiento teórico, mediante el uso de técnicas de análisis, evaluación y la experiencia (conocimiento empírico) adquirida en el ejercicio profesional, que permitan dar respuesta al planteamiento del caso de estudio.

La metodología de casos implica el establecimiento y definición del objetivo u objetivos buscados, ya que son la base para la solución del mismo y éste o estos deben estar en función del tipo de caso que se este describiendo.

El presente trabajo: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA BANCASEGUROS EN MÉXICO, "CASO HALCÓN", corresponde a un estudio de casos simple, al plantear como única unidad de análisis el producto de Bancaseguros, etendiendose como: *la venta de productos de seguros en las sucursales de los bancos, siendo los ejecutivos de cuenta quienes actúan como agentes de seguros, es decir, el Banco actúa como distribuidor directo de la compañía de Seguros.*

Por otro lado, se presenta el marco teórico, sobre el cual se sustenta el caso de estudio. En este marco se deben mostrar toda la gama de elementos e información documental que abarque el tema concerniente al caso, ya que éstos serán confrontados con las experiencias de quien desee dar respuesta al caso.

La descripción de un caso debe implicar todos los elementos que el lector necesite para poder dar respuesta al mismo, sin necesidad de establecer supuestos hipotéticos, ni de recolectar información de campo, por ello se deben presentar los hechos en forma imparcial, tal y como sucedieron, o en su defecto, si se trata de un caso hipotético presentarlos sin que se muestre tendencia a favor o en contra de la solución propuesta.

### **Guía del Caso de Estudio:**

**Tipo de Caso:** Caso Simple (Esta en función de una sola variable).

**Unidad de Análisis:** El producto de Bancaseguros (Variable base).

**Dirigido a:** Estudiantes de nivel Maestría, Especialistas en Fianzas con conocimientos de estadística media o superior, Estudiante de seminario de titulación en Finanzas.

Su solución se debe llevar a cabo con la información aquí proporcionada, por lo que no implica hacer trabajo de campo.

## **2 OBJETIVO GENERAL**

Establecer la viabilidad de implementar como estrategia de grupo "la Bancaseguros" por el GRUPO FINANCIERO HALCÓN, S.A. DE C.V.

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las condiciones macroeconómicas de México a fin de verificar la viabilidad de implementar la Bancaseguros en México.
- Establecer la factibilidad que tienen los diferentes productos de seguros proporcionados por la Aseguradora HALCÓN, S.A. de C.V. de ser distribuidos por medio de sucursales bancarias.
- Evaluar el impacto que ha tenido la implementación de la Bancaseguros en otros países.
- Evaluar la productividad de los agentes de seguros con los que cuenta la Aseguradora HALCÓN S.A. de C.V..
- Analizar la viabilidad financiera de implementar la Bancaseguros en Aseguradora HALCÓN S.A. de C.V..

### 3 MARCO TEÓRICO

El Programa Nacional de Desarrollo 1990-1994 emitido por el Gobierno Federal planteó un cambio estructural a nuestro sistema financiero, teniendo como objetivo responder de manera eficiente y oportuna en la captación y canalización del ahorro y lograr así el financiamiento del desarrollo nacional.

La rapidez en los cambios registrados en los mercados financieros internos y externos permiten una mayor integración económica mundial y los avances tecnológicos en la intermediación financiera han conllevado a la modernización del sistema financiero mexicano para permitir un sector sólido, amplio y diversificado que promueva la eficiencia y competitividad frente a otros mercados financieros.

Lo antes mencionado llevo al gobierno a adoptar medidas tendientes a actualizar el marco jurídico que regule las actividades de intermediación financiera, de sus instrumentos y operaciones, destacando el restablecimiento del régimen mixto en la prestación de servicios de banca y crédito y promover así la modernización del sistema, resaltando la integración de entidades financieras y respondiendo a los retos de la creciente globalización, en la estructura financiera mundial.

La formación de grupos financieros responde a las necesidades actuales y permite una mayor solidez en el sistema financiero fortaleciendo a los integrantes de la agrupación, facilitando la generación de economías de escala, abatiendo costos de operación y administración y permitiendo proporcionar un mejor servicio al público, ya que se otorga toda la gama de servicios prestados por los integrantes del grupo.

La emisión de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 1990, establece las bases de organización y funcionamiento de los grupos financieros y faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para la expedición de las disposiciones de carácter general que regulen los demás términos y condiciones para su constitución y operación. La venta de las instituciones bancarias permitió la formación de grupos sólidos, brindándoles las herramientas para poder afrontar las necesidades actuales de competencia internacional<sup>2</sup>.

Por otro lado, es de destacar que México ofrece una estructura que poco a poco es más competitiva a nivel internacional, siguiendo la tendencia mundial que indica la existencia de una gran concentración de recursos (capital, talento, relaciones y conocimiento e información), así como idea de crear asociaciones como una solución para lograr mayor presencia de negocios, tener más participación en el mercado, comprar mercado, tener mejor tecnología, mejor conocimiento, mejor acceso a los mercados financieros, etc..

Otro elemento que se debe analizar al momento de plantear un asociación es el control de la institución, el cual no necesariamente significa la mayoría, siendo necesario en algunas ocasiones ceder dicho control con la finalidad de salvaguardar el patrimonio de los accionistas.

<sup>2</sup> Legislación de Banca y Crédito, 1995, pag. 527-528.

En otros casos puede ser cedida la mayoría pero conservar el control y la administración, dependiendo de las circunstancias y condiciones, pero siempre buscando el beneficio y logro de los objetivos de la empresa.<sup>3</sup>

Una de las bases con las que deben contar las instituciones para proyectos, es la realización de un adecuado estudio de mercados que le brindará los elementos cuantitativos para la evaluación de dichos proyectos.

La investigación de mercados es un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones.

Los objetivos básicos de la investigación de mercados se pueden dividir en tres:

- **Objetivo social:** Satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y/o un servicio adquirido, es decir, que el producto o servicio esté en condiciones de cumplir los requerimientos y deseos cuando se utilizan.
- **Objetivo económico:** Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado a seguir.
- **Objetivo Administrativo:** Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante una adecuada planeación, organización, control de recursos y elementos de la empresa para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al consumidor final.

El estudio de mercados en la empresa privada juega un importancia básica de desarrollo, al proporcionar información en la fase de planeación, ya sea a corto, mediano o largo plazo, sobre consumidores, distribuidores, precios, productos, promoción, competencia, etc., y va a dar las bases para definir o tomar medidas y caminos de acción y establecer las políticas y planes a seguir en lo referente al mercado real o potencial<sup>4</sup>.

Una adecuada investigación de mercados implica decidir sobre la muestra que se tomará y el tipo de muestreo que se llevará a cabo.

El muestreo tiene su propia terminología y para poder comprender las discusiones sobre el tema es importante entender los términos:

- **Población:** Todas las unidades sobre las que se busca información.
- **Muestra:** Una proporción de la población, seleccionada para un determinado estudio de investigación.
- **Unidad de muestreo:** Una unidad de la población seleccionada para ser incluida en el estudio.

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ, Alejandro y GUTIÉRREZ, Antonio, Asociaciones estratégicas, Ejecutivos de Finanzas, año XXIV, No. 12, 1995, pag 44-57.

<sup>4</sup> FISCHER, Laura, Mercadotecnia, McGraw-Hill, México, 1993, 2a. edición, pags. 106-108.

Existen dos métodos básicos de Muestreo:

- Probabilístico: Implican esencialmente seleccionar informantes por suerte, sin que el criterio del entrevistador influya en la selección, son las más sólidas y representativas, pero también las más costosas.
- No probabilístico: Son muestras que implican la reducción o eliminación de la suerte, en el criterio de selección del informante<sup>5</sup>.

El análisis de la información generada de la investigación de mercados determinará lo adecuado o no de una decisión y para ello los fundamentos estadísticos y probabilísticos presentan una gama de herramientas que facilitan dicha tarea.

Una de las aplicaciones más interesantes (y controvertidas) de las reglas de la teoría de probabilidades consiste en la determinación de probabilidades desconocidas a partir de nueva información (muestral). La teoría de las decisiones estadísticas es un nuevo campo de estudio que se base precisamente en este tipo de decisiones, destacando en este ámbito el enfoque Bayesiano (Teorema de Bayes).

El teorema de Bayes consiste en un método que permite calcular las probabilidades condicionales. El enfoque Bayesiano se centra en la posibilidad de determinar la probabilidad de algún suceso,  $E_i$ , dado que ha sido (o será) observado otro suceso,  $A$ . Es decir se trata de determinar el valor  $P(E_i/A)$ . El suceso  $A$  suele considerarse como una nueva información. Así la regla de Bayes se utiliza para determinar la probabilidad de un suceso, dada cierta información nueva, tal como la que se obtiene a partir de una muestra, una encuesta o un estudio piloto.

Las probabilidades previas a la revisión hecha por la regla de Bayes se llaman probabilidades a priori y pueden ser valores de carácter objetivo o subjetivo. Una probabilidad que ha sido revisada a la luz de la nueva información se llama probabilidad a posteriori, puesto que representa una probabilidad calculada después de haber tomado en cuenta esta información. Las probabilidades a priori son siempre probabilidades condicionales<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> POPE, Jeffrey. Investigación de Mercados, Norma, Bogotá, 1995, pags. 240-241.

<sup>6</sup> MURPHY, Harnett. Introducción al análisis estadístico, Iberoamericana, México, 1987, pags. 89-90

## 4 ANTECEDENTES

EL 10. de septiembre de 1982 el sistema financiero mexicano se vio cimbrado ante el discurso del entonces presidente de la República Mexicana el Lic. José López Portillo, quien anunciaba la nacionalización de los bancos<sup>7</sup>, dado el carácter especulador y la mala aplicación de los recursos, los cuales sólo se canalizaban hacia sectores privilegiados y no a aspectos que apoyasen la productividad del país.

Durante ocho años este esquema prevaleció en el país, es decir una banca nacional, poco competitiva y muy burocratizada, así como poca calidad en su cartera activa, de ahí que durante el sexenio Salinista<sup>8</sup> se diera marcha atrás a esta iniciativa, por lo que en 1990 se inicia las primeras gestiones para vender las instituciones bancarias (Ver anexo 1 y 2)<sup>9</sup>, por otro lado se da paso a la formación de grupos financieros<sup>10</sup>, bajo el concepto de *Banca Universal* lo que se presuponía permitiría lograr una mayor eficiencia en la canalización del ahorro nacional, permitiendo de esta forma crear un estrategia de competitividad por parte de las instituciones financieras nacionales con respecto a sus similares del extranjero, cuya estructura era muy superior, tanto en tecnología, diversidad de productos y fortaleza interna<sup>11</sup>, con esta nueva estrategia, se abría un panorama prometedor a futuro<sup>12</sup>, ya que, de ahora en adelante, las diversas instituciones financieras que conformasen un grupo, se deberían de ver así mismas como complemento y apoyo en función de un objetivo y bajo una filosofía de trabajo en común.

En marzo de 1990 por iniciativa del ejecutivo se modifica el artículo 28 constitucional<sup>13</sup> para incorporar la banca a la iniciativa privada, junto a las reformas que dieron paso a la creación de los grupos financieros, por lo que se inician las correspondientes negociaciones por parte de los nuevos banqueros del país quienes en un principio pensaban estar haciendo el negocio de su vida, que a la postre<sup>14</sup> se sentirían engañados<sup>15</sup> y finalmente se mostrarían, según ellos mismos, como los grandes hombres de negocios y salvadores del país<sup>16</sup>.

<sup>7</sup> El único banco privado que mantuvo su mismo carácter, además de ser banco extranjero fue City Bank.

<sup>8</sup> Esta política tiene sus inicios desde la administración del Lic. Miguel de la Madrid, quien da marcha atrás a las constantes adquisiciones de empresas privadas por parte del estado.

<sup>9</sup> Las referencias bibliográficas deben ser utilizadas para evaluar las condiciones reales en que se desarrollaron los hechos, aun cuando no correspondan en estricto sentido al presentar alteraciones que validen la aparición de las instituciones que conforman el GRUPO FINANCIERO HALCON S.A. DE C.V. dado el carácter anónimo del caso.

<sup>10</sup> La Ley para regular las agrupaciones financieras fue publicada en el Diario oficial de la Federación el 18 de julio de 1990 y las reglas generales para la constitución y financiamiento de grupos financieros fue publicada el 23 de enero de 1991.

<sup>11</sup> No se debe pasar por alto el panorama internacional, ya que la nueva filosofía de Globalización obligaba a todos los participantes a abrir sus fronteras, por lo que era imprescindible dar herramientas a las instituciones financieras para poder enfrentar estos nuevos retos.

<sup>12</sup> Esta era la postura de las autoridades y de los banqueros para ese entonces.

<sup>13</sup> Durante el sexenio Salinista se realizaron 52 modificaciones en 35 artículos constitucionales.

<sup>14</sup> Aun cuando compraron bancos en promedio 2.9 su valor en libros.

<sup>15</sup> Crisis del 94 y su enfrentamiento con el Barzón a raíz del considerable aumento en su cartera vencida.

<sup>16</sup> Dada las muestras de recuperación de la macroeconomía nacional, así como la implementación del programa de apoyo a deudores.

## 5 LA FORMACIÓN DE UN GRUPO

La venta de bancos se llevó a cabo mediante el sistema de subasta, ante esto Arturo Valdés, quien encabezaba todo un consorcio de empresas, mantenía la firme idea de los beneficios futuros del negocio bancario, por lo que a través de su firma "Operadora de Bolsa" solicita sin éxito la compra de Bancomer, la cual le fue concedida a Eugenio Garza La Güera, no obstante se mantiene firme en su intento, obteniendo, finalmente en el año de 1992 la adquisición, por quien fungía como uno de los cinco bancos en la lista de los más importantes del país: HALCÓN S.A. de C.V., por un precio de \$ 940 millones de dólares, quedando a la cabeza del mismo Gustavo Rodríguez, quien presumía que la adquisición, aún cuando representaba 2.6 veces el valor del banco en libros, se encontraba en el promedio de las compras realizadas con respecto a otros, lo que satisfacía a los nuevos administradores, sin percatarse de la difícil tarea que se les venía encima.

Como era de suponerse, la apertura comercial y las perspectivas que se presentaban por parte del gobierno dieron como resultado una intensa lucha entre los banqueros, por ganar mercado, además se extendía la idea de la necesidad de crear grupos financieros sólidos que permitieran enfrentar las necesidades del mercado actual, por ello, después de la adquisición del Banco se dio paso a la búsqueda de una Aseguradora y una Afianzadora, para consolidar al grupo y es así como se adquiere "Occidente de México S.A. de C.V.", la cual realizaba la actividad de seguros, de esta forma el grupo presentaba ante el exterior una imagen sólida que le permitió un ascenso en el valor de sus acciones en el extranjero de 4.6 veces su valor en libros, mientras que, al interior el caos era cada vez más significativo.

### 5.1 CRISIS DEL 94'

Para entender un poco más la situación en que se encontraba la institución, es necesario hacer un recordatorio de lo ocurrido durante el último año de la administración Salinista, ya que de esta forma nos podremos percatar del entorno que rodeaba al grupo en ese momento. La problemática de la crisis del 94' tiene muchos enfoques y solo se recalcará, lo que a consideración del autor, fueron los eventos más relevantes.

La administración del Dr. Carlos Salinas de Gortari siguió, en cierta medida, la misma que las de sus antecesores, al plantear una estrategia base, sin resguardo alguno (Cuadro 1)

**Cuadro 1**

Sexenio	Presidente	Estrategia base
1970-1976	Luis Echeverría y Álvarez	Reparto de la riqueza
1976-1982	José López Portillo	Economía petrolizada
1982-1988	Miguel de la Madrid Hurtado	Apertura Comercial (GATT)
1988-1994	Carlos Salinas de Gortari	Globalización (TLC)

Fuente: El propio autor

La característica en común de todos en su política, que según ellos, era de largo plazo y permitiría un desarrollo consolidado, sin embargo, dio como resultado crisis periódicas y una devaluación sin precedentes en nuestra historia (Ver Anexo 3), pero regresando a lo que sucedió durante el 94, el cual desde su inicio anunciaba que sería un año crítico.

El primer día de 1994 se escuchaba en todos los noticieros una posible intromisión de la guerrilla centroamericana a territorio nacional, noticia que al confirmarse presentaría una situación aún más grave, al anunciarse, que se trataba de un grupo de nacionales que bajo la bandera de una capucha declaraban la guerra al gobierno federal y como era de lógico esto opaco, por mucho, uno de los sucesos más esperados por los gobernantes del país: La entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC), éste grupo mantuvo al país en expectativa total durante dos semanas, a las cuales siguió una tensa calma.

Cuando todo parecía estar caminado sobre ruedas, el día 23 de marzo el candidato a la presidencia por parte del Partido Revolucionario Institucional (PRI), El Dr. Luis Donaldo Colosio, es víctima de un atentado, a manos de Mario Aburto, en Lomas Taurinas<sup>17</sup>, falleciendo esa misma noche, lo cual cimbro nuevamente el ambiente financiero<sup>18</sup>. Seis días después es nombrado un nuevo candidato a la presidencia: El Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, que había fungido como responsable de la campaña del Dr. Luis Donaldo Colosio y quien sería triunfador de las elecciones del seis de junio de ese mismo año venciendo en campaña al El Ing. Cuahutemoc Cárdenas del Partido de la Revolución Democrática y el Lic. Diego Fernández de Ceballos del Partido de Acción Nacional, quienes eran sus principales contendientes y anunciarían la aceptación de su derrota, por lo que parecía volver todo a la calma<sup>19</sup>, cuando por la mañana del 28 de septiembre se anuncia en todos los medios de comunicación un atentado más dirigido al presidente del PRI (Mario Ruiz Massie), situación que se empeoró cuando se anunció que dos diputados<sup>20</sup> estaban relacionados con este asesinato y uno de ellos era el hermano del para entonces expresidente Dr. Carlos Salinas de Gortari<sup>21</sup>.

La crisis política se vio reflejada en la economía del país presentándose un índice de subvaluación cada vez más marcado (Ver anexo 4) y las reservas disminuían sin que las autoridades pudiesen hacer algo para evitarlo y por si fuera poco la deuda en tesobonos<sup>22</sup> tenía su vencimiento para finales del 94, por lo que era imprescindible lograr la estabilidad del país, de lo contrario el futuro se veía muy incierto. Lo anterior era anunciado por muchos de los analistas económicos, sin embargo, la lucha política parecía no tener fin ...

En el siguiente esquema se muestran algunos de los eventos políticos y su reflejo económico, que como se observa están íntimamente relacionados. (esquema 1)

<sup>17</sup> Su candidatura había sido anunciada el 8 de diciembre de 1993 y se le mencionaba como el candidato de la conciliación.

<sup>18</sup> El peso se deprecia en su tipo de cambio de mayoreo frente al dólar en un 10% y se otorga una línea de crédito, por parte de la Reserva Federal de E.U. (FED) y el Banco Central de Canadá para evitar mayores contratiempos. Scnetino, Macario, *El costo del miedo. La devaluación de 1994/1995*, Iberoamericana, México, 1995, pag. 12.

<sup>19</sup> Durante todo este periodo se iniciaron negociaciones con la guerrilla en Chiapas, resaltando algunos brotes de violencia esporádicos.

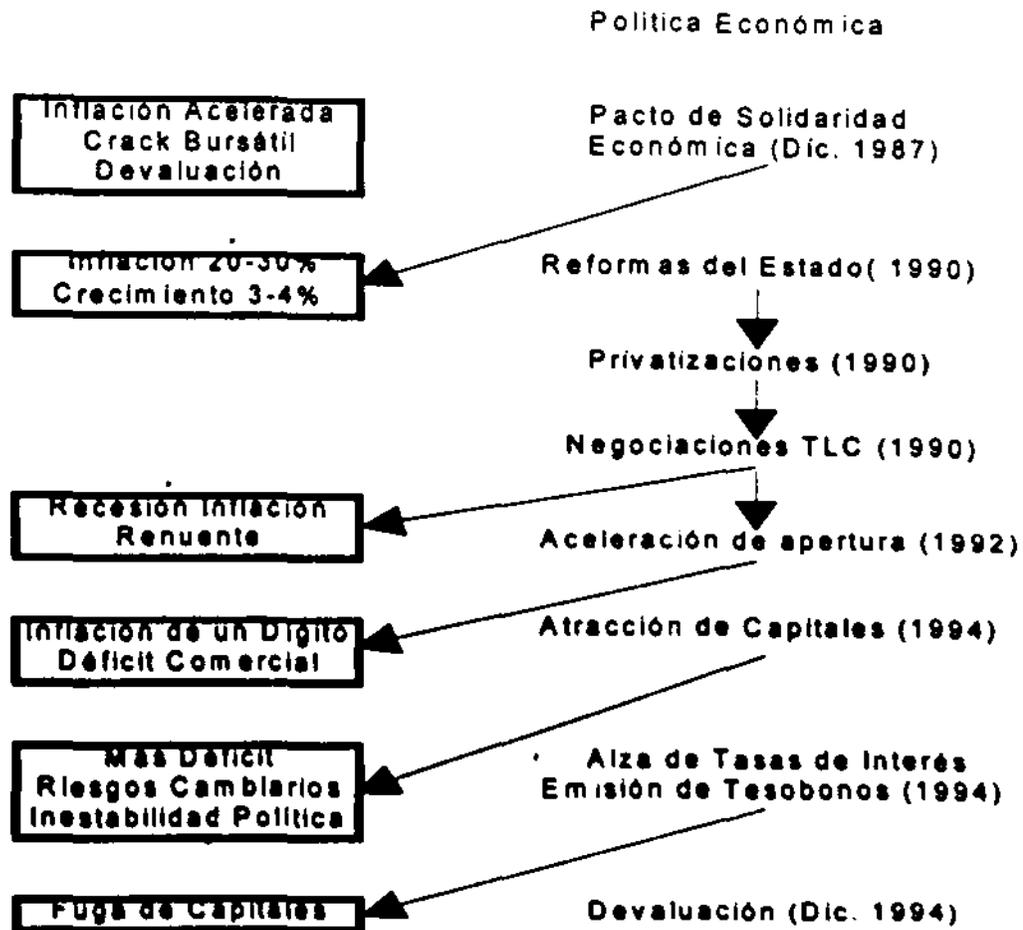
<sup>20</sup> Manuel Rocha y Raúl Salinas de Gortari.

<sup>21</sup> Hace referencia al momento en que se da este anuncio.

<sup>22</sup> Instrumentos cuyo valor en dólares no se ve afectado por las variaciones del tipo de cambio.

ESQUEMA 1

EFFECTOS ECONÓMICOS RELACIONADOS CON EVENTOS POLÍTICOS



Fuente: SCIETTINO, Macario. El costo del miedo. La devaluación de 1994/1995. Iberoamericana, México, 1995, p. 36.

El 10. de diciembre de 1994 el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León toma posesión de la presidencia de la república y nombra como Secretario de Hacienda y Crédito Público al Dr. Serra Puche, que había negociado el TLC<sup>23</sup> y que el día 16 anunciaría una ampliación de la banda de fluctuación<sup>24</sup>, la que no fue suficiente por lo que el día 20 se elevó a un 15% el nivel del techo de la banda. Ello no resultó sostenible, así que el esquema de banda se abandonó, pasándose a un régimen de flotación a partir del 22 de diciembre. Ésta noticia fue como el destape de la caja de Pandora ya que la devaluación fue incontrolable pasando el peso de \$3.50 a \$8.00 por dólar y en algunos momentos llegando hasta los \$9.00, para finalmente estabilizarse en \$6.50 por dólar, las reservas disminuyeron en forma considerable situándose de 17 mil 242 millones dólares a solo 6 mil millones de dólares.

<sup>23</sup> Puesto que dejaría vacante el 28 del mismo mes

<sup>24</sup> La política monetaria que contemplaba un desliz en el tipo de cambio, con un tope máximo y mínimo entre los \$0.0040 y \$0.0160.

Por otro lado, se presentaba el vencimiento de los tesobonos y el hecho de que los inversionistas no querían renovarlos, sino cobrar y retirarse y cuyo monto era del orden de los 26 mil 400 millones de dólares<sup>25</sup>.

Esto trajo como consecuencia un endeudamiento del gobierno con el Fondo Monetario Internacional, con el Banco Mundial y con la Reserva de los Estados Unidos<sup>26</sup>, que ascendería a cerca de 51 759 de dólares<sup>27</sup>, a tasas muy castigadas, dada la mala administración de los recursos nacionales, según las instituciones prestamistas (Cuadro 2).

Cuadro 2

Líneas de Crédito	Millones de dólares
Estados Unidos y Canadá	20 000
Países Latinoamericanos	1 000
Fondo Monetario Internacional	17 759
Bancos centrales de Europa y Japón	10 000
Banca comercial internacional	3 000
Total	51 759

Fuente: EL Mercado de Valores, Sexto Informe de Gobierno, Año LIV, diciembre, 1994, México, p. 5.

El efecto devastador producto de las altas tasas de interés internas dio comienzo de una cultura de no pago, lo cual resultó en un aumento de carteras vencidas tan grande que no hubo banco que no se declarase en quiebra técnica, así que el gran negocio se había caído (Ver anexo 5).

Pero la Banca no podía quebrar, por lo que era necesario protegerla, dando paso a un nuevo programa de apoyo a estas instituciones, este es el Programa de Capitalización Temporal (PROCAPTE)<sup>28</sup>. (Ver anexo 6 y 6A). Este programa tenía como finalidad permitir un respiro a los bancos ya que el gobierno, aportaría recursos para la adquisición de la cartera vencida, mientras los banqueros implementaban medidas acordadas que permitiesen a los deudores ponerse al corriente, destacando entre estas medidas el Programa de Apoyo a Deudores ADE.(Ver anexo 7 y 7A).

Lo anterior presentaba un panorama no muy alentador sin embargo era necesario hacerle frente, mediante estrategias acordadas y viables, como lo es, el caso de estudio que se presenta:

**Implementación de la Bancaseguros**

<sup>25</sup> EL Mercado de Valores, Sexto Informe de Gobierno, Año LIV, diciembre, 1994, México, pag. 5.

<sup>26</sup> Mediante un crédito directo avalado por el presidente de los Estados Unidos William Clinton.

<sup>27</sup> Hace referencia al monto autorizado que no necesariamente sería utilizado en su totalidad.

<sup>28</sup> Este programa exigía por parte de los bancos mantener un índice de capitalización superior al 8%.

## 5.2 BANCASEGUROS EN MÉXICO.

El GRUPO FINANCIERO HALCÓN S.A. DE C.V. se presentaba como el tercero más importante del país, pero mantenía una estructura muy débil y limitada, existiendo una falta de controles, lo que dificultaba las labores de reestructuración. El Banco, contaba con una cartera activa muy amplia, pero su calidad dejaba mucho que desear. La casa de Bolsa<sup>29</sup>, la cual contaba para 1994 con 22 años de haber sido fundada, presentaba problemas financieros, producto de la descapitalización requerida, para la adquisición del banco; Compañía de Seguros HALCÓN, S.A. de C.V., presentaba una gran desorganización interna, y Afianzadora Halcón, mantenía una estructura de capital sumamente débil. Desde un principio se vio la línea que se seguiría, dado que, una de las primeras decisiones fue el despido de 4 000 de los 22 500<sup>30</sup> empleados con los que contaba el banco y de 120 de los 400 con los que contaba la aseguradora y afianzadora<sup>31</sup>, quedando esta en 280 empleados, lo que se agudizó durante la crisis del 94<sup>32</sup>.

La situación interna del grupo era para muchos prácticamente insalvable ya que un estudio realizado a principios de 1995 presentó como resultados la necesidad de una capitalización de por lo menos \$ 1 300 millones de dólares, de lo contrario el banco sería intervenido y la venta del grupo sería inevitable.

### 5.3 BANCO HALCÓN S.A. DE C.V.

Dada esta nueva perspectiva con la cual se encontraron los nuevos directivos, se dio paso a la tarea de establecer una estrategia idónea para ubicar a HALCÓN en los primeros planos<sup>33</sup>, planteada de acuerdo a las perspectivas de la economía nacional, por lo que, la principal actividad fue la colocación de créditos al por mayor, esto trajo como consecuencia que se tuviese una de las carteras activas más amplias y diversificadas del sistema bancario en el mercado, pero cuyo resultado lo pondría como uno de los bancos con mayor cartera vencida, fue por ello que se hizo necesario establecer rigurosas medidas en este ámbito.

De inmediato se inició la reestructuración creando un grupo de apoyo que dirigiese este programa (Ver anexo 8), quedando a la cabeza de las diferentes empresas que lo conformaban personal con amplia experiencia, para lo que fue necesario mirar a la competencia y seleccionar a aquellos que podrían aportar sus conocimientos, empezando por Lilia López Ortiz, Director general del grupo<sup>34</sup> quien destacaba que la capitalización del banco era de vital importancia y la que ascendía a \$ 1,730 millones de dólares.

<sup>29</sup> Corretaje de bolsa

<sup>30</sup> La nueva administración puso mayor énfasis en la necesidad de reducir costos y fue precisamente a lo que se abocó

<sup>31</sup> Compañía de seguros Halcón, S.A. de C.V. y Afianzadora Revolución mantenían un mismo organigrama, resaltando que una vez comprada la aseguradora se crea la afianzadora.

<sup>32</sup> Halcón ha sido uno de los bancos con mayor inyección de capital por medio de FOBAPROA, ya que dicha inversión es del orden de los \$ 39,040 millones, que representan el 25% del apoyo gubernamental a la banca.

<sup>33</sup> La imagen que se tenía en el mercado, acerca de Halcón, era el de un Banco viejo y obsoleto.

<sup>34</sup> Lilia López fungía como Director general adjunto en Bancomer.

Ante esto se implantó un plan de rescate que contemplaba lo siguiente:

- ⊕ Aportación por parte de los accionistas.
  - ⊕ Transferencia de recursos de las compañías subsidiarias al grupo
  - ⊕ Venta del 20% del Banco.
  - ⊕ Venta de la afianzadora
  - ⊕ Vender el 49 % de la Aseguradora.
  - ⊕ Emisión de deuda o bien de acciones en el mercado internacional
  - ⊕ Implementación de la Bancaseguros
- La primera opción implicó la emisión de acciones, cuyo monto ascendió a 197 millones de dólares que representaban un 11%, de la capitalización planeada.
  - En cuanto a la transferencia de recursos esta sólo podría provenir de la casa de bolsa, quien después del esfuerzo planteado en un inicio para aportar a la consolidación del grupo ya había recuperado su estabilidad y dado el auge mostrado en el mercado de valores mantenía un situación favorable con respecto a las demás<sup>35</sup>, de ahí que su aportación fue del orden de los 30 millones de dólares.
  - Hubo necesidad de una nueva inyección de capital por parte de los accionistas, la cual sería por 466 millones de dólares más<sup>36</sup>.
  - La venta del banco tenía como objetivo implícito el hacerse de un socio de reconocimiento internacional y que representara un apoyo a la institución, por lo que momentáneamente se negoció un apoyo de financiamiento-puente por parte de JJ Moran el cual ascendería hasta \$290,000 millones de dólares<sup>37</sup> y que sería saldado en el año de 1998, no obstante se presentó la oportunidad de asociarse a uno de los bancos mas importantes del mundo: Hong-Kong Bank Corporation (HBC), el cual deseaba en un principio lograr el control del banco, sin embargo el hábil manejo de las negociaciones dio como resultado que fuese saldada la deuda con JJ Moran, por medio de la participación del HBC, y a cambio este banco poseería el 20% de las acciones, operación que culminará en 1997<sup>38</sup>. No obstante este apoyo por parte de HBC la situación que se presentaba en HALCÓN, era bastante difícil ya que las nuevas modificaciones contables por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como el mal manejo, que se tuvo en el pasado de la cartera crediticia dieron como resultado un aumento del 400 % de la cartera vencida total.
  - Dentro de las medidas inicialmente planteadas se determinó el incremento en las reservas bancarias, que ascenderían a \$8,300 millones de dólares<sup>39</sup> para finales de 1996.
  - Con respecto al apoyo por parte del (FOBAPROA)<sup>40</sup>, este se estimó que ascendería a \$39,040 millones de pesos, lo que representaba un incremento para ese cuarto trimestre del 96 de \$10,300 millones de pesos<sup>41</sup>.

<sup>35</sup> Hace referencia a las instituciones que conforman al grupo.

<sup>36</sup> Dicha aportación daba como resultado 38% el total de las aportaciones de los accionistas

<sup>37</sup> Crédito que representaba el 20% del capital.

<sup>38</sup> Limite pactado al momento de realizarse el plan de reestructuración.

<sup>39</sup> Lo cual representó un aumento de \$ 2,900 millones de pesos, representando un incremento del 400% con respecto al 3 er. trimestre del 96.

- Se contempló la promesa por parte de FOBAPROA por adquirir \$ 2,000 millones de pesos en acciones<sup>42</sup>, y la posibilidad de adquirir hasta un 20% de participación.
- Por otro lado se dio una política de presión sobre el personal, lo que llevó a una reducción de 1,500 plazas en el último año (1996). Llegando de esta forma a tener 17 000 empleados al momento y con objetivo de reducir 5,000 puestos más<sup>43</sup>, de tal forma que en promedio se tengan menos de diez empleados por cada sucursal, esta política concuerda con las tendencias actuales los bancos, los cuales pretenden tener un mayor número de sucursales altamente tecnificadas y una gran variedad de productos que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes, destacando la comodidad de tener una institución lo más cerca posible<sup>44</sup>, en este sentido HALCÓN se encontraba en un lugar ciertamente favorable.
- En cuanto a la venta de la afianzadora y del 49% de la aseguradora, no era una decisión plenamente tomada y se deseaba tenerla como la última opción, pero dada la situación del grupo se llegó a la conclusión que era prácticamente imposible salvar a la afianzadora, ya que mantenía poca cartera y más que un beneficio se presentaba como un obstáculo para lograr los objetivos planteados, por lo que se decidió su venta a UF&G por 65 millones de dólares, los cuales fueron utilizados para capitalizar al banco.

#### 5.4 COMPAÑÍA DE SEGUROS HALCÓN S.A. DE C.V.

Occidente de México<sup>45</sup> fue adquirida por el GRUPO FINANCIERO HALCÓN S.A. DE C.V., cambiando su nombre a Compañía de Seguros HALCÓN S.A. de C.V., en el mismo año (1992), desde entonces se llevaron a cabo esfuerzos importantes para impulsar su desarrollo y crecimiento, logrando realizar operaciones de todos los ramos de seguros: Vida, Grupo, Vida individual, accidentes y enfermedades, así como todos los ramos de daños contando con una importante presencia en los estados de Puebla, León, Monterrey, Guadalajara, Tijuana y en el Distrito Federal, lugar en que se encuentra su oficina matriz. Ésta compañía logró un crecimiento de 205.4% en primas emitidas en 1992, lo que le permitió pasar de ser la aseguradora número 21 en diciembre de 1992 a ser la número 10 en 1993, con una captación del mercado del 1.3 % contra el 0.39%. (Ver Anexo 9 A-C).

Para lograr lo anterior se había planteado una estrategia basada en tres rubros:

- ① **Negocio patrimonial:** Comprendía todos los seguros que el grupo requiere para proteger su operación, activos fijos.
- ② **Negocio Institucional con Clientes:** Seguros que generaban los créditos otorgados por el grupo, independientemente de la institución que los concediera.
- ③ **Negocio incremental:** Consistente en que el grupo aprovechara la cartera de clientes del GRUPO FINANCIERO HALCÓN S.A. DE C.V.,

---

<sup>40</sup> Fondo Bancario de Protección al Ahorro, este organismo fue creado por el gobierno federal con la finalidad de administrar los recursos de Programa de Capitalización Temporal (PROCAPTE), para dar apoyo a la banca nacional, destacando que este programa dio inicio en marzo de 1995 y tiene una duración de 5 años.

<sup>41</sup> Correspondientes principalmente a créditos hipotecarios.

<sup>42</sup> En caso de concretarse esta aportación, implicaría para el banco una capitalización directa de 2.5% aprox.

<sup>43</sup> Los recortes antes mencionados representarán una disminución de los costos en un 50%.

<sup>44</sup> En el área tecnológica destaca Banca IXE con su estrategia del Banco en tu casa, dando servicios via red de computo.

<sup>45</sup> Fecha de autorización lo. de mayo de 1953.

Pero es en 1994 que surge su estrategia actual, que consiste en lograr un modelo operativo de empresa enfocado hacia la Bancaseguros, esquema que fue impulsado por Patricio Cortés, el cual fue nombrado Director General de Seguros HALCÓN el 18 de mayo de 1995.

Patricio Cortés inmediatamente inicio un análisis profundo sobre la institución, la cual realizaba negocios: corporativos<sup>46</sup> y negocios masivos<sup>47</sup>, manteniendo los siguientes productos:

- ↳ Masivo
  - ◊ Vida
  - ◊ Autos
  - ◊ Responsabilidad civil
- ↳ Corporativo
  - ◊ Carga
  - ◊ Incendio
  - ◊ Vida
  - ◊ Autos
  - ◊ Responsabilidad Civil
  - ◊ Terremotos
  - ◊ Cascos de aviones
  - ◊ Cascos de barcos
  - ◊ Dinero y valores

Destacando de entre ellas, la venta de seguros de vida la cual es relativamente sencilla y además es esta la que mejores dividendos presentaba (Ver anexo 10).

Una de las medidas adoptadas era la venta del 49% de la aseguradora por ello desde principios de 1996 iniciaron conversaciones con Seguros Comercial América, con Grupo ING y con National Corporation, siendo finalmente esta última la que presentaba una mejor perspectiva de triunfo.

Desde un principio se marcaba como monto de la negociación la cantidad de 100 millones de dólares, esto con base en el fundamento de que el comprador, además de hacerse un negocio sólido<sup>48</sup>, adquiriría el potencial del grupo y en particular del Banco, con base en la estrategia de la posible implantación de Bancaseguros.

Para lograr consolidar a la aseguradora dentro del mercado se dio inicio a una serie de reestructuraciones hacia el interior de la empresa, fieles a la política del grupo presentada anteriormente, ya que se volvió a considerar la necesidad de despedir personal, pasando de 280 a 184 empleados y de la misma forma que en el Banco los puestos directivos fueron ocupados con personal altamente capacitado<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> Venta de seguros directamente de la aseguradora al cliente, quien generalmente es una institución y en este caso muchas de las pólizas correspondían a las filiales de la propia empresa.

<sup>47</sup> Estas pólizas eran colocadas por medio de los agentes de seguros y pueden ser tanto para empresas como para personas en lo individual

<sup>48</sup> El lector deberá percatarse del avance de la aseguradora dentro del ramo.

<sup>49</sup> La mayor parte de ellos directivos de otras aseguradoras.

Su situación financiera se presentaba cada vez mejor ya que había pasado de una compañía pequeña ocupando el lugar 21 (1992), a una gran compañía que ocupaba el lugar 10o. (1995) en primas emitidas y el cuarto en cuanto a rentabilidad, sin embargo hacia el interior prevalecían ciertos vicios, sobre todo en el aspecto administrativo de las primas que eran colocadas por medio de los agentes, que al momento<sup>50</sup> de iniciada la crisis del país sumaban 741 los cuales en el año de 1995 colocaron 522 pólizas, y de éstas, 251 fueron canceladas, pagando la aseguradora el costo administrativo de estas cancelaciones.

En cuanto al costo del mantenimiento de los agentes este no representaba mas que el valor de las comisiones que en el caso del seguro de vida la prima implica en el 1er. año una comisión del 45%, del 15% para el 2o., 4% para el tercero y 5% del cuarto año en adelante, y un costo administrativo del 5%, porcentajes correspondientes a la colocación de una póliza, que si bien no era propiamente un costo, se podía pensar, como lo hicieron algunos directivos, eran egresos que el grupo requería.

Para lograr la venta de la aseguradora fue necesario iniciar una serie de medidas, dentro de las cuales estaban la continuación del plan de capitalización, que implicaban llevar a cabo la última de las estrategias para reunir el monto planteado, esto es la Implementación de la Bancaseguros.

Este análisis y el contar con 600 sucursales bancarias repartidas en toda la nación fue una de las primeras razones por las cuales se consideró la opción del lanzamiento de un producto nuevo en el mercado nacional: Venta de Seguros a través de sucursales Bancarias (Bancaseguros), la cual ha tenido un enorme éxito en Europa.

---

<sup>50</sup> 1994

## 6 BANCASEGUROS

La Bancaseguros es la venta de productos de seguros en las sucursales de los bancos, siendo los ejecutivos de cuenta quienes actúan como agentes de seguros, es decir, el Banco actúa como distribuidor directo de la compañía de Seguros. Ésta actividad elimina la salida de las comisiones de las pólizas colocadas, además, con un adecuado sistema de información se reduce al mínimo los costos por demora en la cancelación de pólizas, así como los costos de administración del agente, brindando un nuevo servicio y ampliando la cobertura de acción del Banco, el cual se iniciaría a partir del 2o. semestre de 1996.

Ante esta perspectiva los nuevos directivos plantearon la necesidad de analizar la posibilidad de implementar la Bancaseguros en México por lo que se realizaron:

- ⇒ Un estudio del entorno.
- ⇒ Estudio de experiencias anteriores
- ⇒ Estudio de Mercado.
- ⇒ Análisis interno sobre la venta de seguros por medio de agentes.

## 6.1 ESTUDIO DEL ENTORNO.

Podríamos establecer que los primeros pasos para la implementación de la Bancaseguros los dio el mismo gobierno mexicano al modificar la ley en términos de propiciar la formación de grupos financieros, así mismo los avances tecnológicos presentaban una panorama idóneo para acciones como la aquí planteada, por otro lado, la apertura y la mencionada Globalización implican un esfuerzo importante por estar a la vanguardia de las grandes instituciones, no solo nacionales, sino internacionales, lo que obliga a pensar en plantear este tipo de estrategias.

Se establecía la necesidad de capitalizar al grupo, así que, la idea de vender el 49% de la Compañía de seguros como una entidad independiente no parecía del todo atractiva, sin embargo, el brindar la capacidad del banco para colocar seguros en forma masiva, representaba una propuesta mucho mas interesante. El apoyo por parte de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, dieron las pautas para avanzar sobre pasos firmes en la creación de este proyecto.

## 6.2 ESTUDIO DE MERCADO

La compañía plantó un estudio de mercado que se aplicó a 600 usuarios del Banco, los cuales no necesariamente eran sus clientes<sup>51</sup>, para lo cual se planteó un nivel de confianza del 95.9%<sup>52</sup>. El cuestionario planteaba varios aspectos, para diferentes fines, destacando las siguientes cuestiones<sup>53</sup> que estaban enfocadas directamente a la implementación de la Bancaseguros<sup>54</sup>.

<sup>51</sup> Hace referencia a usuarios que sólo usan el banco para pago de servicios, empleados de empresas que realizan operaciones de su empresa en el Banco o bien posibles clientes que solo consultaban sobre los servicios prestados.

<sup>52</sup>  $n_{rel} = N\delta / [(N-1)D + \delta^2]$  donde  $B = 0.041$ ,  $N = 1\ 500\ 000$ ,  $D = B^2 \cdot 4 = 0.00042$ ,  $\delta = 0.50$ , Datos proporcionados por el Departamento de Estadística e Informática.

<sup>53</sup> No se presenta el cuestionario del estudio ya que abordaba otros temas aparte de la Bancaseguros, los cuales no beneficiarían al tema presentado.

<sup>54</sup> Los porcentajes deben leerse en función del total.

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA BANCASEGURO EN MÉXICO (CASO HALCON)  
**CUADRO A INTERÉS REAL MOSTRADO POR LOS ENCUESTADOS<sup>35</sup>**

M1 (Alto interés)	89%
M2 (Interés Medio)	37%
M3 (Bajo Interés)	24%

**CUADRO B-E CLASIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA<sup>36</sup>. (VER ANEXO II)**

Nivel	Ingresos	%	Cuentan con seguro %	Tienen Seguro, pero muestran interés por adquirirlo en el banco %
A	más de 12 salarios mínimos	10	3	1
B	más de 8 y menos de 12 salarios mínimos	18	5	3
C	más de 4 y menos de 8 salarios mínimos	32	4	2
D	menos de 4 salarios mínimos	40	3	2

Nivel B <sup>37</sup>	%	Cuentan con seguro %	Tienen Seguro, pero muestran interés por adquirirlo en el banco %
B+	5	0	0
B	5	2	1
B-	8	3	2

Mercado Meta	Niveles	%	Tienen Seguro	Tienen Seguro, pero muestran interés por adquirirlo en el banco %	No Seguro
Optimista	B,B-,C+,C,C-	45	9	5	36
Pesimista	B-,C+,C,C-	40	9	5	36

<sup>35</sup> Esta clasificación la determino el encuestador, en función de el interés mostrado por las personas al responder las preguntas y aún cuando es un respuesta de criterio, esta avalada por la calidad y profesionalismo de las personas que realizaron este trabajo, aunado a esto se analizaron las respuestas del cuestionario

<sup>36</sup> Cada una de las letras fue a su vez clasificada en tres ejem: A+,A,A-

<sup>37</sup> El Nivel B es de relevante importancia ya que determina el limite del mercado meta al cual se pretende abarcar, por lo cual se presenta su comportamiento más a detalle.

**CUADRO F MEDIO QUE LES GUSTARÍA PARA CONTRATAR SEGUROS (VER ANEXO 12)**

<b>Aseguradora</b>	18.66 %	15.83 %	12.66 %	47.16 %
<b>Agente</b>	8.66 %	11.83 %	3.66 %	24.16 %
<b>Banco</b>	11.66 %	9.33 %	7.66 %	28.66 %
	39.00 %	37.00 %	24.00 %	100.00 %

**CUADRO G SEGUROS QUE CONTRATARÍAN EN UN BANCO<sup>28</sup> (VER ANEXO 13)**

	MI	ME	
<b>Gastos Médicos:</b>	70 %	61 %	54 %
<b>Vida/Invalidez/Retiro:</b>	73 %	72 %	74 %
<b>Casa Habitación:</b>	54 %	52 %	57 %

**CUADRO H PREFERENCIA DE ADQUISICIÓN DE UN SEGURO (VER ANEXO 14)**

<b>Preferencia:</b>	
<b>Adquiriría el seguro en el Banco:</b>	65
<b>Adquiriría el seguro con el agente:</b>	25
<b>Es indiferente:</b>	10

Fuente: El propio autor, conforme a los datos del estudio de mercados.

Nota: Los gráficos presentados en los anexos no forman parte de la información requerida para dar solución al caso, por lo que pueden o no ser elaborados por el lector. Su realización no afecta el resultado del estudio.

<sup>28</sup> Este pregunta podía tener mas de una respuesta por lo que la suma no representa necesariamente el 100 %

## 6.4 ESTUDIO DE EXPERIENCIAS ANTERIORES

La experiencia de los en países Europeos trajo como reflexión la necesidad de hacer un análisis de los resultados presentados en los mismos.

### MERCADO EUROPEO

La implementación de la Bancaseguros en el mercado europeo ha tenido una influencia cada vez mayor en las aseguradoras tradicionales, ya que la captación por este medio ha tenido como consecuencia una disminución de su mercado, dada la infraestructura de los Bancos, siendo el ramo de vida el mas representativo de dicha caída<sup>59</sup>.

Una de las razones por las que se implementó la Bancaseguros en Europa es la fortaleza de estas instituciones y de ahí que para los demás organismos del sistema financiero es imprescindible tratar de penetrar y evolucionar en el mercado asegurador.

#### **FRANCIA.**

Desde principio de 1994, Francia mantiene el mercado mas desarrollado en Bancaseguros, el cual representa el 55% de primas emitidas en el ramo de vida, las cuales se realizaron por medio de sucursales bancarias, coincidiendo la continuidad de este crecimiento tanto en Vida como en No Vida, siendo este país el que parece continuar con mejores perspectivas.

Francia a desarrollado ampliamente la Bancaseguros, sector que presenta un gran potencial, ya que no sólo se ha mantenido la preferencia, por parte de los ya asegurados, de adquirir seguros por medio de sucursales bancaria, sino que además el incremento en el aumento de primas ha sido considerable, especialmente en el ramo de vida

Lo anterior debido al grado de conciencia del ciudadano francés sobre su futuro incierto, por lo que se han visto obligados a tomar mayor responsabilidad en sus pensiones. Por otro lado los beneficios fiscales en estos productos, lo que a traído un mayor auge en el deseo de adquirir estos productos.

#### **Retos de la Bancaseguros en Francia:**

- Afianzarse con una mayor expansión en el mercado de seguros de Vida.
- Disminuir el dominio que han tenido las compañías de seguros tradicionales en el ramo de No Vida.

#### **ESPAÑA.**

Al año de 1994 la Bancaseguros, en este país había logrado captar el 32% del ramo de vida, manteniendo un crecimiento constante, al grado de presentar actualmente uno de los promedios de captación mas grandes de Europa.

España ha sido considerado un mercado tradicional, tanto en la venta como en la distribución de productos de seguros, no obstante, existe señales de un mayor crecimiento e innovación en este sector, de tal forma que la Bancaseguros ha traído una positiva mejora en los productos y servicios prestados.

---

<sup>59</sup> La importancia del ramo de vida en la Bancaseguros permite hacer un paréntesis en el estudio realizado, por lo que se disidió dividir la actividad de Bancaseguros en ramo de Vida y No Vida.

Por otro lado, España ha implementado la televenta en seguros de No Vida, dando muestras de la rapidez de los cambios y la adaptabilidad de este país<sup>60</sup>.

#### ITALIA.

La Bancaseguros en este país representó para principios de 1994 el 20% del mercado de seguros en el ramo de Vida, siendo mínima su participación en No Vida, no obstante su participación futura se presenta favorable.

En los últimos tres años el sector asegurador ha modificado su normatividad propiciando las condiciones necesarias para la participación la Banca en dicho sector, la cual había sido mínima, y aunado al interés de los clientes se presenta un panorama alentador, especialmente en el ramo de Vida. Actualmente todos los Bancos Italianos tienen una fuerte estrategia de Bancaseguros en Vida, en su mayoría, en acuerdos de distribución con aseguradoras independientes. En el sector de No Vida, al igual que en España, se presentan con grandes oportunidades, para lo cual será necesario redoblar esfuerzos para la difusión de dichos productos, al momento Italia se encuentra por encima del promedio de captación de primas en Europa.

#### HOLANDA.

En este país no se presenta una situación diferente a la de los demás, ya que la Bancaseguros mantiene una mínima participación del mercado en el ramo de No Vida (15%), mientras que en Vida tiene una presencia del 18%, consolidándose los Bancos, como uno de los principales canales de distribución de seguros.

Las perspectivas de Bancaseguros en Holanda son promotoras, aún cuando los clientes holandeses parecen ser unos de los más exigentes financieramente, dando mucho peso a la asesoría personal para la toma de decisiones en el ramo de Vida, por otro lado la televenta de productos de No Vida indica que el futuro de los canales no independientes, como el caso de la Banca será favorecido.

#### SUECIA.

Presenta la misma situación que España e Italia, ya que la Bancaseguros representa en la distribución de producto de Vida del poco menos del 20%, sin embargo no parece tener un futuro tan prometedor o este se presenta más conservador que el promedio de los países Europeos, ha tal grado que parece no haber interés por colocar productos de No Vida.

#### BÉLGICA

Ha presentado dificultades iniciales en su implantación, manifestándose sobre todo en el sector de No vida, ya que la Bancaseguros en éste sector es solo un 3% de las cuotas, comparado con el 19% presentado por Vida. Los Directivos Belgas piensan tener una importantes perspectivas de crecimiento, sobre todo en el largo plazo, dada la creciente popularidad de los productos de ahorro-jubilación.

---

<sup>60</sup> La estrategia de las Instituciones Financieras Españolas para los siguientes años consiste en establecer una alianza con una aseguradora extranjera potente de tal forma que se pueda lograr atraer capital y expertos para lograr una mayor competitividad.

Al momento todos los grandes Bancos del país venden productos de Seguros de Vida a sus clientes, los cuales se presentan como parte de una oferta más amplia de productos, de ahí la explicación por la que la Bancaseguros en Bélgica ha presentado un favorable crecimiento. Destaca en este país la televenta de productos de seguros que se ha aplicado tanto a Vida como a No Vida, resultando como una alternativa viable para su distribución.

#### **ALEMANIA**

Esta nación ha mantenido un escaso interés por hacer uso de los bancos como distribuidores de los productos de seguros y continúan con su método tradicional a través de la colocación directa por medio de agentes, dado el éxito y eficiencia de los mismos, así como la fortaleza de instituciones, se espera que en este mercado la Bancaseguros mantenga un crecimiento lento, aún cuando en el largo plazo, existe la probabilidad de implementar cambios mas en favor de esta estrategia.

En Alemania la relación entre Bancos y Aseguradoras ha sido muy estrecha, pero se ha basado en la participación accionaria y sólo unos pocos bancos han establecido sus propias subsidiaria de seguros, no obstante la mayoría de los Bancos comerciales<sup>61</sup> y casi todas las cajas de ahorro, distribuyen pólizas de seguros de las compañías con las que mantienen relaciones históricas, por otro lado, estas aseguradoras distribuyen productos financieros de los bancos, de ahí el poco interés por modificar su modelo.

#### **REINO UNIDO**

La presencia y fortaleza de los agentes de seguros parece ser la principal dificultad para la consolidación de la Bancaseguros en el ramo de Vida, mientras que en no Vida la lucha parece no existir ya que aún cuando el servicio se presta, no parece haber interés de los clientes por cambiar su tradicional contrato a través de los agentes, por lo que en el Reino Unido la estrategia se presenta en un formato mixto, por un lado los bancos actúan como intermediarios y por otro establecen compañías subsidiarias para suscribir ciertas líneas que ofrecen los márgenes de beneficio más grandes en el largo plazo.

### **MERCADO AMERICANO**

#### **ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA**

Aun cuando ya se ha iniciado el desarrollo del concepto de Bancaseguros, no ha tenido un gran desarrollo, sobre todo por la importante cultura del seguro existente en esta nación y la infraestructura con que cuentan los agentes o corredores de seguros que les permite llegar a todos los rincones del país, por lo que la implementación de la Bancaseguros mas parecería que traería un desequilibrio que una consolidación en su sistema financiero.

---

<sup>61</sup> Incluyendo el Deutsche Bank

### 6.5 ANÁLISIS INTERNO SOBRE LA VENTA DE SEGUROS POR MEDIO DE AGENTES.

Este análisis contempla la perspectiva de trabajo de grupo, estableciendo la determinación de la posible venta de seguros por medio del banco, implicando que serán los usuarios del banco los clientes potenciales, resultando evidente la necesidad de replantear este escenario.

Actualmente el banco tiene una cartera total de 1 500 000<sup>62</sup> usuarios y presenta perspectivas de crecimiento de 5 % anual, aunado a esto es importante establecer que inicialmente ni el Banco ni la aseguradora podría establecer las bases para atender a todos los usuarios que soliciten este servicio de Bancaseguros, por lo que se vería apoyado por el mercado corporativo en un principio, determinando un crecimiento en capacidad de captación tal que le permitiese abarcar el 8.5 %<sup>63</sup> del mercado meta en 6 años y el 12 %<sup>64</sup> en un plazo máximo de 10 años, por lo que el departamento de estadística presento los siguientes porcentajes de captación del mercado meta con base en la experiencia e innovación del producto (Cuadro 3):

**Cuadro 3 (Porcentaje del Mercado Meta Abarcado Proyecciones)**

Mes	Proyección	Meta	Meta
dic-96	0.03%		
dic-97	0.50%	17.00 %	20.40 %
dic-98	2.50%	10.90 %	15.90 %
dic-99	5.00%	8.50 %	13.60 %
dic-00	6.50%	8.80 %	15.30 %
dic-01	8.25%	12.00 %	17.00 %
dic-02	9.00%	9.00 %	12.00 %
dic-03	10.00%	8.00 %	11.50 %
dic-04	11.00%	7.50 %	11.00 %
dic-05	12.00%	7.50 %	11.50 %

Fuente: Cifras presentadas por el Departamento de Estadística e Informática de la Aseguradora<sup>65</sup>.

<sup>62</sup> Este y futuros datos relacionados con las perspectivas futuras del grupo son proporcionados por el departamento de control, estadística e informática del grupo financieros.

<sup>63</sup> Según cifras de la AMIS, este porcentaje es el promedio de captación de primas de seguro de vida individual a 1995.

<sup>64</sup> Este 12 % representa poco mas del 75 % del mercado meta lo que es considerado como optimo.

<sup>65</sup> Los valores correspondientes a los primeros cuatro años pueden ser corroborados con fuentes oficiales siendo prácticamente los mismos, los posteriores fueron obtenidos mediante el método de mínimos cuadrados en tres etapas al plantear un sistema entre la relación CETES, Inflación y como variable instrumental (Totalmente independiente), el crecimiento de usuarios.

Por otro lado se estableció como costo de prima base, en el caso de seguro de vida la correspondiente al promedio presentado entre los asegurado de 30 a 35 años, cuyo valor mensual es de \$ 100.00 (\$ 1200.00 anuales), la cual es considerada como representativa y cuyo incremento estuviese en función de la tasa de inflación pronosticada.

El departamento de estadística presentó un comparativo de costos que permitiese valorar la implementación de la banca seguros con respecto a el método tradicional<sup>66</sup> (Cuadro 4).

**CUADRO 4: COMISIONES, COSTOS DE ADQUISICIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

Tradicional						
Año	% Com.	% Adq.	% Adm.	% Seg.	% Tot.	% Tot.
1	45.00%	5.00%	5.00%	15.00%		
2	15.00%	5.00%	5.00%	15.00%		
3	4.00%	5.00%	5.00%	15.00%		
... n	5.00%	5.00%	5.00%	15.00%		

Bancaseguros						
Año	% Com.	% Adq.	% Adm.	% Seg.	% Tot.	% Tot.
1	0.00%	35.00%	3.00%	3.00%	15.00%	20.00%
2	0.00%	20.00%	3.00%	3.00%	15.00%	20.00%
3...5	0.00%	5.00%	3.00%	3.00%	15.00%	20.00%
6	0.00%	5.00%	0.00%	3.00%	15.00%	20.00%
... n	0.00%	5.00%	0.00%	3.00%	15.00%	20.00%

**7 ASPECTOS QUE CONTEMPLA EL SEGUROS DE NO VIDA.**

Un análisis sobre la determinación del tipo de seguro idóneo arrojó los siguientes elementos.

- ↳ Sus bajos costos por documento.
- ↳ El mayor grado de competencia que caracteriza a estos mercados y sus menores márgenes de beneficio.
- ↳ Su carácter cíclico, con resultados susceptibles de experimentar repentinas caídas.
- ↳ Las menos obvias sinergias existentes entre los productos No Vida y los Tradicionales de la Banca.
- ↳ No consideración, por parte de los bancos, de los seguros No Vida como un área de competitividad principal o prioridad estratégica.
- ↳ El hecho de que una postura dura del banco ante posibles reclamaciones de los asegurados pueda influir negativamente en las relaciones entidad cliente.
- ↳ El éxito de los bancos en el ramo de Vida<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> Los porcentajes aquí presentados son valores promedio que permiten la solución e interpretación del caso presentado, dichos valores son el resultado de calculos actuariales obtenidos por el Departamento de Estadística e Informática.

En relación a la decisión de mantener a los actuales agentes de seguros, eliminar este conducto o establecer un sistema mixto; se realizó el siguiente análisis de productividad.

### 8 ANÁLISIS DE SUPERVIVENCIA Y PRODUCCIÓN DE AGENTES.

Los agentes que colaboran con la compañía habían presentado una baja en la productividad en los últimos años, no obstante que la empresa había mantenido una alza constante desde su adquisición, siendo el negocio corporativo la principal fuente de colocación de nuevas primas lo que representaba un gran esfuerzo en este sector, por lo que la relación entre Compañía-agentes se deterioraba cada vez más. Cuadro 5, Fuente departamento de planeación)

**CUADRO 5. RESUMEN DE LA FUERZA DE VENTAS**

1996	523	0	2	71.20	4	504
1995	523	0	2	54.30	4	0
1994	444	79	3	50.30	6	0
1993	301	143	1	58.20	5	0
1992	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Como se puede observar los agentes con los que contaba la aseguradora no presentaban una buena evaluación (4) por parte de los directores de ventas, reflejo de esto es la falta de promoción de dichos agentes como promotores o supervisores (3), por lo que se presenta en la columna 5 y 6 lo el numero de agentes que se mantendrían en la plantilla y el total de los que serían liquidados.

La misma formula permitió determinar la productividad de los agentes, la cual estaba en función de las primas pagadas y las colocadas. (Cuadro 6, fuente departamento de planeación

Columna 1: Comisiones del primer año de 1996. Se reportan todas las comisiones pagadas a los individuos que sobrevivieron el año conforme al año de contratación. Reportando:

- Comisiones devengadas en el primer año; o
- Comisiones anualizadas de primer año.

Columna 2: Utilidades totales en 1996. Incluir comisiones de primer año y las renovaciones, bonificaciones, pagos de planificación financiera, etc.

<sup>07</sup> En base a experiencias en otros mercados, y los datos arrojados por la encuesta realizada por el banco, aún cuando según cifras presentadas por la AMIS, en su informe correspondiente al primer trimestre del 95' que presento datos sobre el mercado abarcado por los diferentes sectores de seguros, resultando en Vida un 8.5% prom. de mercado abarcado.

<sup>08</sup> Evaluación a enero de 1996, representando los resultado al 96 en caso de implementar la Bancaseguros.

Columna 3: Número de pólizas emitidas y pagadas de todas las personas que aparecen en el cuadro 5, columna 5, incluir pólizas de vida individual, salud, incapacidad o pensiones anuales emitidas y pagadas.

### CUADRO 6. PRODUCCIÓN

Total de todos los individuos que sobrevivieron el año conforme al año de 1996

<b>Total</b>	<b>13,431,996</b>	<b>N/A</b>	<b>1,153 millones</b>	<b>271 años</b>
--------------	-------------------	------------	-----------------------	-----------------

Las comisiones de Primer año son:                      Devengadas                      ⊗ Anualizadas

La opinión del director de ventas como se puede apreciar fue crucial para discernir sobre el continuar trabajando con agentes o no, dando como resultado que de 1,279 agentes, solo se decidió mantener a 19 para apoyo en el negocio corporativo, quienes dejarían de laborar en forma externa para formar parte de la empresa.

A partir de lo anterior se plantearía la venta de seguros en:

**MASIVO:**

Colocación del seguro por medio del Banco o UCP<sup>69</sup>.

**CORPORATIVO:**

Venta de seguros directamente de la Institución con empresas que forman parte del grupo.

Con los estudios realizados se estableció la duda de dar paso a la implementación de la Bancaseguros o no para lo que se determinó resolver las siguientes interrogantes:

- *¿Existen las condiciones necesarias para implementar la banca seguros en México?*
- *Si existen estas condiciones y dadas las características de la compañía y los tipos de seguros que maneja:*
- *¿Cuál sería el producto a lanzar en forma inmediata?*
- *Si se decide implementar la banca seguros.*
- *¿Se continuara trabajando con la colaboración de los actuales agentes?*
- *¿Se debe reducir el número de agente de tal forma que complementen la venta de seguros por medio del banco? o*
- *¿Se debe suprimir en su totalidad el numero de agentes y vender todo por medio del banco?*
- *¿Se continuará con el negocio corporativo? y ¿A qué tipo de seguros se enfocará?*

<sup>69</sup> Primas colocadas con empresas del propio grupo.

9 SOLUCIÓN:

La primera pregunta determina el tipo de estudio al cual se esta haciendo referencia, es decir, se trata de un caso simple, en donde la implementación de la Bancaseguros esta en función de las condiciones del entorno, destacando que desde el año de 1990 al plantearse el enfoque de venta de Bancos y formular a ley general de agrupaciones financieras se da paso la búsqueda de mecanismos alternativos en los que la participación de dos o más instituciones financieras involucren la prestación de servicios acordes a las necesidades actuales del mercado nacional e internacional. El análisis de las condiciones económicas indican, mas que la posibilidad, la necesidad de implementar mecanismos que permitan lograr un avance en el servios prestado por parte de las instituciones financieras, de ahí que es factible afirmar que la puesta en marcha de la Bancaseguros en México era valida y se presentaban todas las condiciones para su aplicación, lo que da paso a la decisión sobre el producto más factible a implementar y en este sentido el primer elemento a considerar es la experiencia vivida en otros mercados<sup>70</sup> y el estudio de mercado aplicado.

Las unidades de observación son el Banco y la Aseguradora ya que su análisis determina la posible implantación o no de la Bancaseguros, siendo esta última<sup>71</sup> la unidad de análisis.

Para mayor facilidad es valido dividir los productos en dos grandes rubros, en base a su similitud o facilidad de manejo, dando la siguiente presentación (Cuadro 7).

9.1 PENETRACIÓN DE LA BANCASEGUROS EN EUROPA (VER ANEXO 15)

Cuadro 7

Francia	32 %	3 %	55 %	12 %
España	32 %	3 %	55 %	8 %
Italia	20 %	0 %	25 %	6 %
Suecia	20 %	0 %	25 %	5 %
Bélgica	19 %	3 %	30 %	10 %
Holanda	18 %	15 %	30 %	20 %
Reino Unido	15 %	1 %	24 %	5 %
Alemania	7 %	2 %	14.5	4 %

Fuente: El propio autor con las cifras mostradas por el estudio correspondiente.

La experiencia mostrada en Europa presenta una tendencia muy marcada a favor de la Bancaseguros en el ramo de vida, sobre el cual se muestra una mayor aceptación.

<sup>70</sup> No se hace referencia al mercado nacional, porque aun cuando son varias los grupos que trabajaban sobre el mismo camino, no se tenia un conocimiento profundo de su avance.

<sup>71</sup> La estrategia de implantación de Bancaseguros.

El estudio de mercado arroja una ventaja considerable<sup>72</sup> por parte de los productos relacionados con el seguro de vida (Ver estudio de mercado), lo que derivó la decisión de lanzar como producto inicial el seguro de vida el cual debe cumplir con las siguientes características (Ver Cuadro 8, Anexo 16):

Cuadro 8

Para la atención al cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Facilidad de Acceso a la Información.</li> <li>◊ Centro de Atención para los asegurados.</li> <li>◊ Soporte al Canal de Distribución.</li> </ul>

El esquema de negocio de Bancaseguros, realiza la colocación del producto a través de los canales de Distribución mediante la explotación de la tecnología.

## 9.2 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Con la finalidad de evaluar la factibilidad de éxito del producto y en base al estudio de mercados se establecen tres posibles escenarios en función del interés real mostrado, el mercado potencial y el mercado meta que se pretende abarcar.

### OPTIMISTA (INTERÉS REAL POR ADQUIRIR EL SEGURO EN EL BANCO 76%<sup>73</sup>).

#### SUPUESTOS:

- ☺ Solamente contratarán seguros aquellas personas de nivel A,B,C los cuales representan el 60 %<sup>74</sup> de la población del área Metropolitana de la Ciudad de México.
- ☺ Se podrían iniciar operaciones comercializando únicamente el seguro de vida.
- ☺ Aquellas personas que ya cuentan con seguro de vida por convencimiento no contratarán el que les ofrece la sucursal bancaria.
- ☺ El 11.11<sup>75</sup> del los que tienen por prestación o alguna otra razón si contratarán el seguro.
- ☺ Del total de personas que visitan la sucursal bancaria, el 45 % pertenecen al mercado meta (optimista). Este supuesto puede cambiar de manera muy importante de sucursal en sucursal y es fundamental considerarlo para el análisis.
- ☺ El seguro puede ser vendido a cualquier persona y no necesariamente debe ser cuentahabiente del banco.

<sup>72</sup> 15 pts en promedio.

<sup>73</sup> Retoma tanto a los que presentaron un interés alto como los que presentaron un interés medio.

<sup>74</sup> Suma de las personas correspondientes a dichos niveles, éste dato se obtiene del estudio de mercado.

<sup>75</sup> Representa el 5 % del total de los encuestados.

**ANÁLISIS:**

- ⊙ De cada 100 personas que visitan una sucursal bancaria, 45 pertenecen al nivel socioeconómico que es el Mercado Meta.
- ⊙ De esas 45 personas, el 20 %<sup>76</sup> ya cuentan con seguro de vida por convencimiento, es decir 9 personas ya tienen seguro de vida por conocimiento. Lo anterior arroja 36 posibles compradores.
- ⊙ A estas 36 personas se debe sumar el 11.11 % de los que actualmente tienen seguro de vida no por convencimiento y que si contratarían un seguro, lo que representa 5 personas mas, quedando un total de 41.
- ⊙ De esas 41, al 65 % les gustaría contratar un Seguro de Vida en un banco, que son 27 personas.
- ⊙ Sin embargo solo un 76% mostró un verdadero interés por contratar seguros en bancos, lo que nos deja 20<sup>77</sup> personas.

**NEUTRAL (INTERÉS REAL POR ADQUIRIR EL SEGURO EN EL BANCO 76 %<sup>78</sup>).**

**SUPUESTOS**

- ☹ Solamente contratarán seguros aquellas personas de nivel A,B,C los cuales representan el 60 % de la población del área Metropolitana de la Ciudad de México.
- ☹ Se podrían iniciar operaciones comercializando únicamente el seguro de vida.
- ☹ Aquellas personas que ya cuentan con seguro de vida por convencimiento no contratarán el que les ofrece la sucursal bancaria.
- ☹ Nadie de los que tienen por prestación contratarán otro seguro de vida.
- ☹ Del total de personas que visitan la sucursal bancaria, el 40 % pertenecen al mercado meta (pesimista). Este supuesto puede cambiar de manera muy importante de sucursal en sucursal y es fundamental considerarlo para el análisis.
- ☹ El seguro puede ser vendido a cualquier persona y no necesariamente debe ser cuentahabiente del banco.

<sup>76</sup> Representa el 9 % del total.

<sup>77</sup> Los valores pueden no representar exactitud al tratar de mostrar solo resultados enteros.

<sup>78</sup> Retoma tanto a los que presentaron un interés alto como los que presentaron un interés medio.

**ANÁLISIS:**

- ⊙ De cada 100 personas que visitan una sucursal bancaria, 40 pertenecen al nivel socioeconómico que es el Mercado Meta.
- ⊙ De esas 40 personas, el 22.5 %<sup>79</sup> ya cuentan con seguro de vida por convencimiento, es decir 9 personas ya tienen seguro de vida por convencimiento. Lo anterior arroja 31 posibles compradores.
- ⊙ De esas 31, al 65 % les gustaría contratar un Seguro de Vida en un banco, que son 20 personas.
- ⊙ Sin embargo solo un 76 % mostró un verdadero interés por contratar seguros en bancos, lo que nos deja 15 personas<sup>80</sup>.

**PESIMISTA (INTERÉS REAL POR ADQUIRIR EL SEGURO EN EL BANCO 39%<sup>81</sup>)**

**SUPUESTOS.**

- ⊗ Solamente contratarán seguros aquellas personas de nivel A,B,C los cuales representan el 60 % de la población del área Metropolitana de la Ciudad de México.
- ⊗ Se podrían iniciar operaciones comercializando únicamente el seguro de vida.
- ⊗ Aquellas personas que ya cuentan con seguro de vida por convencimiento no contratarán el que les ofrece la sucursal bancaria.
- ⊗ Nadie de los que tienen por prestación contratarán otro seguro de vida.
- ⊗ Del total de personas que visitan la sucursal bancaria, el 40 % pertenecen al mercado meta (pesimista). Este supuesto puede cambiar de manera muy importante de sucursal en sucursal y es fundamental considerarlo para el análisis.
- ⊗ El seguro puede ser vendido a cualquier persona y no necesariamente debe ser cuentahabiente del banco.

**ANÁLISIS:**

- ⊙ De cada 100 personas que visitan una sucursal bancaria, 40 pertenecen al nivel socioeconómico que es el Mercado Meta.
- ⊙ De esas 40 personas, el 22.5 %<sup>82</sup> ya cuentan con seguro de vida por convencimiento, es decir 9 personas ya tienen seguro de vida por convencimiento. Lo anterior arroja 31 posibles compradores.
- ⊙ De esas 31, al 65 % les gustaría contratar un Seguro de Vida en un banco, que son 20 personas.
- ⊙ Sin embargo solo un 39% mostró un verdadero interés por contratar seguros en bancos, lo que nos deja 8 personas<sup>83</sup>.

<sup>79</sup> Representan el 9 % del total.

<sup>80</sup> Los valores pueden no representar exactitud al tratar de mostrar solo resultados enteros.

<sup>81</sup> Retoma tanto a los que presentaron solo un interés alto.

<sup>82</sup> Representan el 9 % del total.

9.2.1 EVALUACIÓN DE ESCENARIOS

Cuadro 9

Lo anterior representa<sup>84</sup>:

Mercado optimista	39 %	20 %	0.0780	51.08 %
Mercado Neutro	37 %	15 %	0.0555	36.34 %
Mercado pesimista	24 %	5 %	0.0192	12.58 %
	100 %		0.1527 <sup>87</sup>	100.00 %

Fuente: El propio autor.

La primera columna correspondiente a las probabilidades simples indica la posibilidad de presentarse los distintos escenarios, los cuales son excluyentes entre sí.

La probabilidad condicional correspondiente a la segunda columna muestra la posibilidad de ocurrencia de cada escenario una vez que se conoce aquel que haya ocurrido.

La probabilidad conjunta muestra en forma independiente el éxito probable independientemente del escenario que se presente, puede también interpretarse como la media aritmética del evento.

por último se muestra la probabilidad revisada que permiten comparar en forma excluyente la probabilidad de éxito de los escenarios propuestos.

<sup>81</sup> Los valores pueden no representar exactitud al tratar de mostrar solo resultados enteros.

<sup>84</sup> Este análisis está basado en el Teorema de Bayes:  $P(Bi|A) = P(A/Bi)P(Bi) / [P(A/B1)P(B1) + P(A/B2)P(B2) + P(A/B3)P(B3) + \dots + P(A/Bi)P(Bi)]$

<sup>85</sup> Dado por el interés real mostrado.

<sup>86</sup> Dado por el número de posibles compradores, si se cumple la probabilidad simple.

<sup>87</sup> Suma de probabilidades conjuntas que representa la probabilidad de que adquieran seguros por medio de bancos.

### 9.3 COLOCACIÓN Y PENETRACIÓN DEL MERCADO<sup>53</sup>

Con base en las perspectivas de crecimiento sobre el número de usuarios, el porcentaje esperado de solicitantes del seguro y la capacidad de atención se espera abarcar un 92 % del mercado meta en un plazo aproximado de diez años abarcando el nivel de mercado promedio según datos de la AMIS.

Seguros HALCÓN S.A. de C.V.  
Comportamiento de Primas Emitidas Directas y Mercado Abarcado

Mes-Año	Usuarios del Banco	Mercado Potencial	Mercado Meta	Primas Emitidas	Mercado Abarcado	Mercado Potencial Abarcado	Mercado Meta Abarcado	Incremento de Primas Emitidas	Incremento de Primas Emitidas %	Primas Promedio por Seguro al anual	Primas Promedio por Seguro al mensual
dic-96	1,500,000	229,050	165,000	800	0.03%	0.22%	0.30%	800	-	1.00	0.08
dic-97	1,575,000	240,503	173,250	7,865	0.50%	3.27%	4.53%	7,366	1470.97%	14.71	1.23
dic-98	1,653,750	252,528	181,913	41,372	2.50%	16.36%	22.74%	33,917	428.71%	67.03	5.58
dic-99	1,738,438	265,154	191,008	86,902	5.00%	32.77%	46.50%	46,530	111.00%	91.08	7.59
dic-00	1,823,259	278,412	200,558	118,512	6.50%	42.87%	69.08%	31,810	36.37%	63.22	5.27
dic-01	1,914,422	292,332	210,588	157,940	8.25%	54.03%	73.00%	38,428	33.27%	78.88	6.57
dic-02	2,010,143	306,949	221,118	180,913	9.00%	58.94%	81.82%	22,973	14.56%	46.95	3.93
dic-03	2,110,851	322,296	232,172	211,085	10.00%	66.40%	90.91%	30,152	16.67%	60.30	5.03
dic-04	2,218,184	338,411	265,942	243,780	11.00%	72.04%	91.67%	32,715	15.50%	66.43	5.49
dic-05	2,326,993	355,332	302,509	279,239	12.00%	78.59%	92.31%	35,469	14.55%	70.82	5.91

### 9.4 FLUJOS FINANCIEROS

Uno de los primeros elementos que se deben contemplar es la reducción en el precio de las primas al no contemplarse el pago de la comisión al agente de seguros, dicho descuento será del orden del 20%, sobre el costo normal de la prima, que inicialmente tendría un costo de \$ 1 200.00 y que presentaría un incremento constante del 10 %, suficiente para mantener las perspectivas futuras del mercado, sin presentar variaciones constantes, esto no implica la posibilidad de ajustes posteriores.

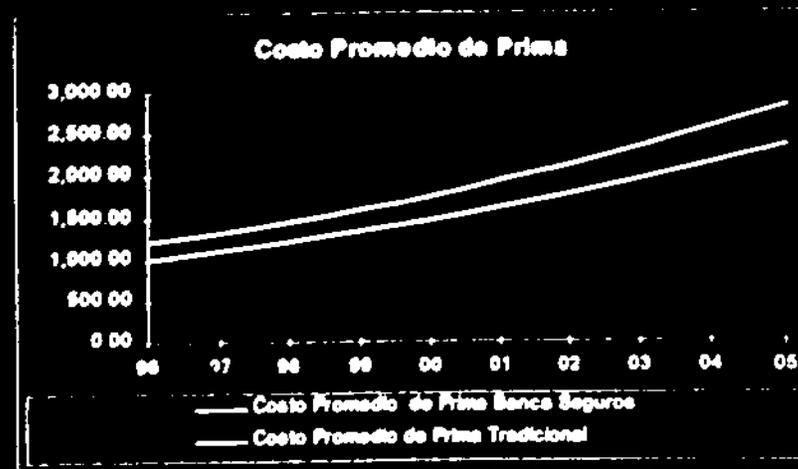
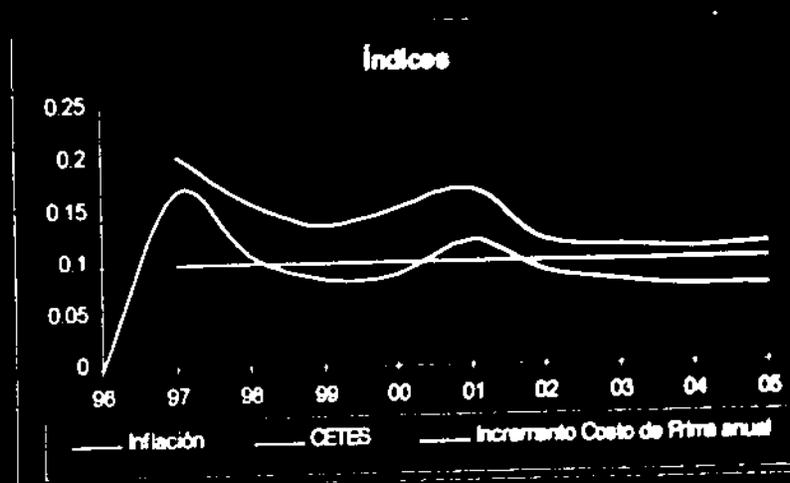
<sup>53</sup> Los cuadros, gráficos, proyecciones y evaluaciones corresponden a la solución propuesta, por lo que todos fueron elaborados por el autor y con la finalidad de no alterar el orden de datos recolectados se omitirá el consecutivo de continuidad en su presentación.

A continuación se muestran las proyecciones de Inflación, tasas de interés (CETES) y precio de las primas.

Seguros HALCÓN S.A. de C.V.  
Costo Promedio de Primas

	Inflación	CETES	Incremento Costo de Prima anual	Costo Promedio de Prima Banca Seguros (20% desc.)	Costo Promedio de Prima Tradicional
dic-96	-	-	-	1,000.00	1,200.00
dic-97	17.00%	20.40%	10.00%	1,100.00	1,320.00
dic-98	10.90%	15.90%	10.00%	1,210.00	1,452.00
dic-99	8.50%	13.80%	10.00%	1,331.00	1,597.20
dic-00	8.80%	15.30%	10.00%	1,464.10	1,756.32
dic-01	12.00%	17.00%	10.00%	1,610.51	1,932.61
dic-02	9.00%	12.00%	10.00%	1,771.96	2,126.87
dic-03	8.00%	11.50%	10.00%	1,948.72	2,338.46
dic-04	7.50%	11.00%	10.00%	2,143.96	2,572.31
dic-05	7.50%	11.50%	10.00%	2,357.95	2,829.94
Media Ponderada	8.84%		8.96%		

Proyecciones Gráficas



ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADOS

En este se presentan los principales ingresos y egresos, tomando como base el número de futuros clientes del grupo y bajo el supuesto de que estos o bien son captados por los agentes o por el Banco.

Seguros Halcón S.A. de C.V.  
Estado de Resultados Presupuestados de diciembre de 1998 a diciembre del 2006  
Método Tradicional

Concepto	dic-98	dic-97	dic-96	dic-95	dic-94	dic-93	dic-92	dic-91	dic-90	dic-89	dic-88
Primas Emitidas Directas	800,000.00	8,708,367.27	48,887,348.32	72,719,983.57	86,838,658.41	78,188,987.28	48,837,801.88	70,508,798.44	84,153,242.30	100,332,381.78	
Primas del Reaseguro Tomado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Primas Cedidas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Primas Retenidas	800,000.00	8,708,367.27	48,887,348.32	72,719,983.57	86,838,658.41	78,188,987.28	48,837,801.88	70,508,798.44	84,153,242.30	100,332,381.78	
Incr. Rca. Reaseg. en Curso	90,000.00	1,488,258.58	7,300,101.88	10,907,983.04	8,330,408.78	11,428,848.88	7,325,870.28	10,878,488.92	12,822,988.34	15,048,857.27	
Primas Devengadas	510,000.00	8,252,137.88	41,387,246.37	61,811,880.54	47,208,832.88	64,788,138.18	41,512,131.88	58,933,328.53	71,530,255.95	85,282,524.52	
Primas Pag. Cobert. Exc. Perd.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Comisiones Directas	270,000.00	4,468,778.77	23,380,888.43	40,438,418.88	38,298,248.87	47,887,777.83	40,888,128.38	48,882,308.88	60,838,188.94	73,083,881.12	
Otros Gastos de Adq A	30,000.00	488,418.88	2,433,387.32	3,836,887.88	2,778,801.82	3,808,848.38	2,441,880.10	3,825,488.87	4,207,882.11	5,018,818.88	
Otros Gastos de Adq B	0.00	0.00	0.00	32,723,878.11	10,907,983.04	2,908,788.14	2,908,788.14	2,908,788.14	2,908,788.14	2,908,788.14	
Otros Gastos (Admon)	30,000.00	488,418.88	2,433,387.32	3,836,887.88	2,778,801.82	3,808,848.38	2,441,880.10	3,825,488.87	4,207,882.11	5,018,818.88	
Recup. por Reaseguro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Cto de Adq. Neto	330,000.00	5,429,818.88	28,247,300.87	80,432,381.41	54,719,838.94	88,418,474.80	48,888,788.73	88,862,887.84	72,280,282.31	88,025,727.44	
Siniestros Dto. y Tomado	50,000.00	88,000.00	88,800.00	88,880.00	73,288.88	88,828.88	88,878.88	87,438.88	107,178.44	117,887.38	
Siniestros Oc. no Reportados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Recup. por Reaseg. Dto. y Tom.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Siniestros Netos Dto. y Tom.	50,000.00	88,000.00	88,800.00	88,880.00	73,288.88	88,828.88	88,878.88	87,438.88	107,178.44	117,887.38	
Utilidad Técnica	130,000.00	2,787,818.18	13,888,444.31	-18,888,888.8	-7,887,488.28	8,272,138.88	-7,288,188.12	288,888.88	-837,218.88	-881,188.31	
Utilidad Técnica anual (%)	38.38%	88.87%	48.23%	-23.23%	-13.87%	18.74%	-14.82%	8.88%	-1.18%	-1.08%	
Utilidad Técnica Acumulada (%)	38.38%	48.88%	38.48%	-18.33%	-4.88%	2.78%	-2.83%	8.88%	-8.21%	-8.17%	
Valor Actual	130,000.00	1,888,138.81	8,388,388.41	-11,228,881.8	-3,723,482.42	2,448,121.78	-3,288,388.32	118,881.88	-327,288.40	-288,837.88	
Valor Actual Acumulado	130,000.00	2,888,138.81	10,427,447.82	-788,488.88	-4,818,888.88	-2,871,744.23	-8,388,138.94	-8,288,328.88	-8,888,818.88	-8,888,884.84	

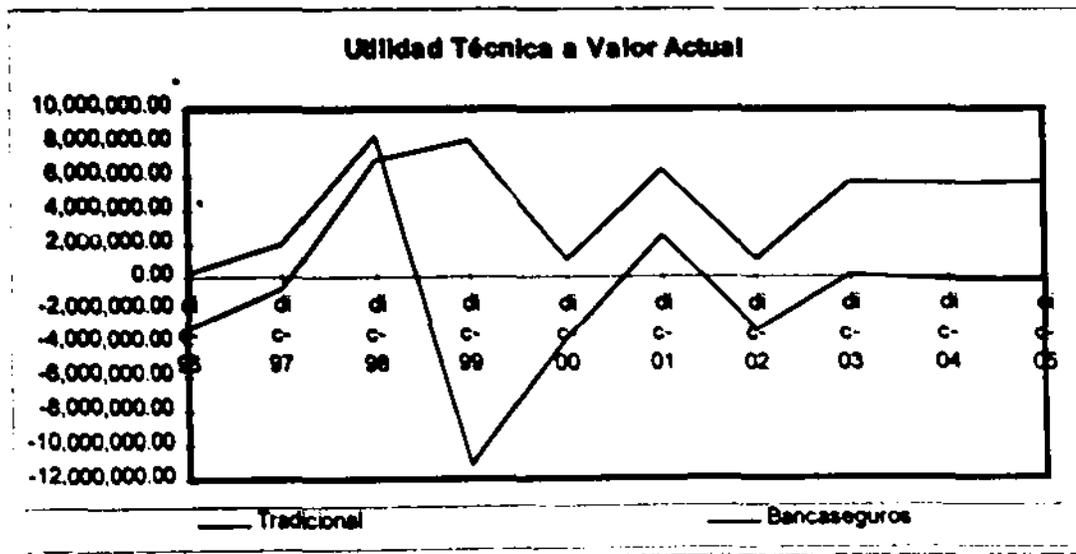
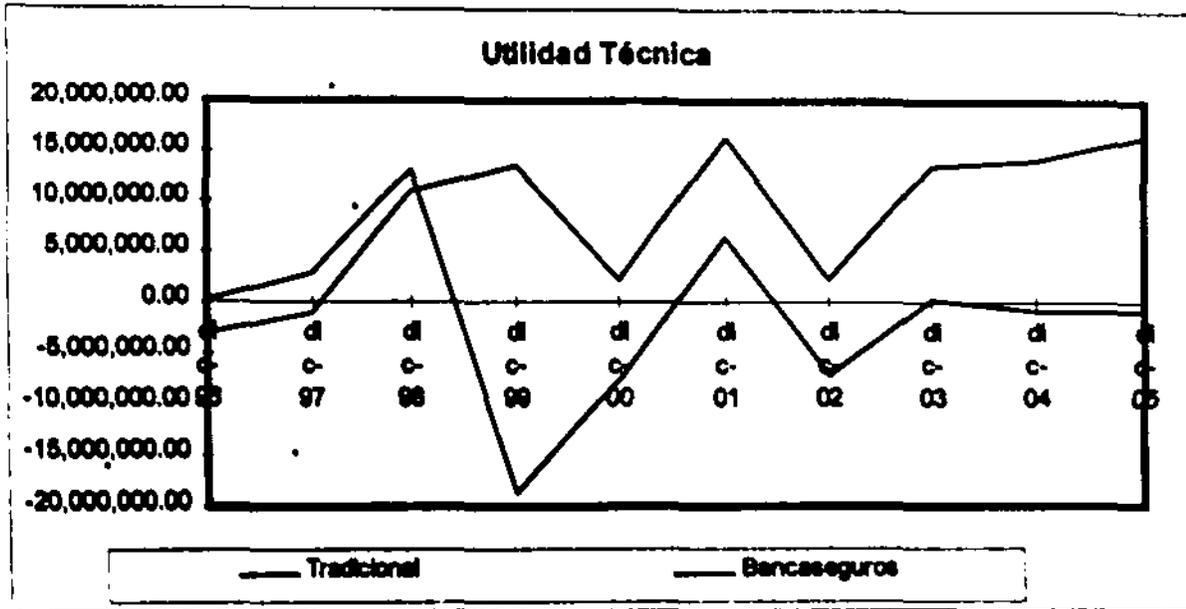
LA IMPLEMENTACIÓN DE LA BANCA SEGURO EN MÉXICO (CASO HALCÓN)

Seguros HALCÓN S.A. de C.V.  
Estado de Resultados Proyectados de diciembre de 1986 a diciembre del 2006  
Método Bancaseguros

Concepto	dic-86	dic-87	dic-88	dic-89	dic-90	dic-91	dic-92	dic-93	dic-94	dic-95
Primas Emitidas Directas	500,000.00	8,080,331.05	40,568,121.83	80,888,881.31	48,280,032.01	63,486,158.07	40,888,168.29	58,758,168.20	70,127,701.91	83,610,318.15
Primas del Reaseguro Tomado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Primas Cedidas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Primas Retenidas	500,000.00	8,080,331.05	40,568,121.83	80,888,881.31	48,280,032.01	63,486,158.07	40,888,168.29	58,758,168.20	70,127,701.91	83,610,318.15
Incr. Rca. Reag. en Curso	80,000.00	1,488,298.89	7,300,101.85	10,807,883.04	8,330,408.78	11,428,848.09	7,325,870.29	10,578,488.82	12,622,888.34	15,049,857.27
Primas Devengadas	410,000.00	8,834,071.48	33,258,019.88	48,881,888.27	37,948,828.25	82,088,307.88	33,372,488.00	48,181,888.29	57,504,715.57	68,560,488.89
Primas Pag. Cobert. Exc. Perd.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Comisiones Directas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Gastos de Adq A	178,000.00	2,931,818.87	18,821,488.88	28,471,841.84	28,178,088.38	33,401,273.28	28,874,882.83	32,548,888.87	40,850,244.88	48,871,335.83
Otros Gastos de Adq B	3,277,382.43	4,423,883.48	5,111,374.48	4,514,320.88	4,888,884.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Gastos (Admon)	18,000.00	291,251.82	1,488,820.38	2,181,888.81	1,888,881.18	2,288,888.82	1,488,134.88	2,115,283.88	2,524,587.27	3,009,871.45
Recup. por Reaseguro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cto de Adq. Neto	3,470,382.43	7,846,881.24	22,382,883.78	38,187,880.84	38,732,812.28	38,887,242.88	31,138,788.88	34,881,883.85	43,374,842.17	51,881,307.88
Siniestros Dto. y Tomado	80,000.00	88,000.00	88,880.00	88,880.00	73,288.00	88,525.88	88,878.05	97,435.88	107,179.44	117,887.38
Siniestros Oc. no Reportados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recup. por Reaseg. Dt. y Tom.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Siniestros Netos Dto. y Tom.	80,000.00	88,000.00	88,880.00	88,880.00	73,288.00	88,525.88	88,878.05	97,435.88	107,179.44	117,887.38
Utilidad Técnica	-3,110,382.43	-1,088,878.78	10,882,888.23	13,467,887.34	2,143,888.88	18,301,538.58	2,144,132.88	13,422,278.58	14,022,883.88	18,581,258.42
Utilidad Técnica anual (%)	-88.83%	-13.88%	48.24%	37.21%	8.00%	48.88%	8.88%	38.72%	32.33%	31.92%
Utilidad Técnica Acumulada (%)	-88.83%	-8.88%	32.24%	18.31%	2.03%	11.88%	1.24%	8.48%	5.88%	5.48%
Valor Actual	-3,110,382.43	-735,874.88	8,838,748.87	8,081,013.38	1,081,888.83	8,384,888.23	888,888.88	5,818,588.74	5,481,818.43	5,578,288.45
Valor Actual Acumulado	-3,110,382.43	-3,848,388.48	3,082,374.87	11,173,387.38	12,228,348.81	18,880,318.14	18,880,213.00	28,188,801.74	30,880,820.18	38,228,808.82

**PROYECCIONES GRÁFICAS**

La presentación gráfica muestra claramente la validez de implementar la Bancaseguros en el GRUPO FINANCIERO HALCÓN S.A. de C.V., ya que el mantener el sistema actual presentará amplios problemas en el futuro, por otro lado se presentan ciclos, que se deben principalmente a que dicho instrumento inicialmente innovador y atraerá el interés de las personas y su posterior mantenimiento esta en función del servicio prestado.



Con la finalidad de evaluar las proyecciones realizadas y basándose en la experiencia de la institución se establece la necesidad de generar un modelo que permita verificar la factibilidad o no de dichas proyecciones, por ello que las ecuaciones a analizar, tanto del método Tradicional como de Bancaseguros deberá cumplir y pasar toda la gama de pruebas estadísticas para poder así quedar validada.

**DETERMINACIÓN DE M\_A (MERCADO ABARCADO)**

**MÉTODO TRADICIONAL**

**ECUACIÓN**

<b>Estimation Command:</b>
LS M_A C (Constante) R (Tasa de interés) M_M (Mercado Meta) C_T (Costo de Prima)
<b>Estimation Equation:</b>
$M_A = C(1) + C(2)*R + C(3)*M_M + C(4)*C_T$
<b>Substituted Coefficients:</b>
$M_A = -1052282 + 3372.0018 * R + 5.4841644 * M_M - 231.84467 * C_T$

**EVALUACION DE LA ECUACIÓN**

Evaluacion	F	Prob	Acceptance
Ramsey Reset	0.0000		<input checked="" type="checkbox"/>
R <sup>2</sup>	0.9971		<input checked="" type="checkbox"/>
Constante	0.0003		<input checked="" type="checkbox"/>
R	0.0447		<input checked="" type="checkbox"/>
M_M	0.0011		<input checked="" type="checkbox"/>
C_T	0.0168		<input checked="" type="checkbox"/>
Durbin Watson	2.401356	P = 0.0000	<input checked="" type="checkbox"/>
ARCH	0.1659		<input checked="" type="checkbox"/>
White no cross	0.0260		<input checked="" type="checkbox"/>
White cross	0.2457		<input checked="" type="checkbox"/>
M_A	orden 1		<input checked="" type="checkbox"/>
R	orden 1		<input checked="" type="checkbox"/>
M_M	orden 1		<input checked="" type="checkbox"/>
C_T	orden 1		<input checked="" type="checkbox"/>

COINTEGRACIÓN

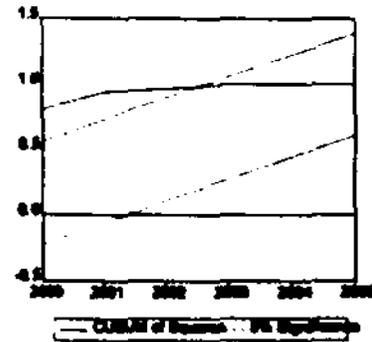
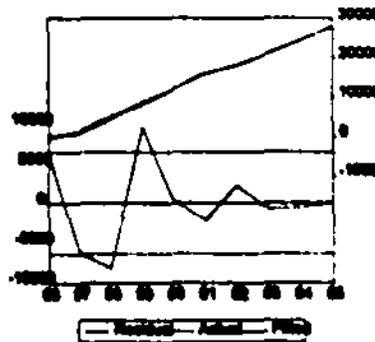
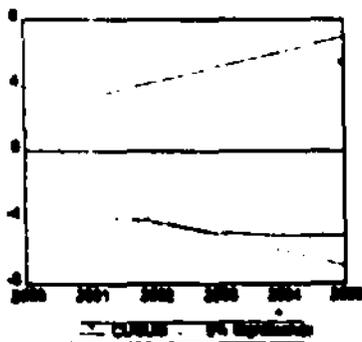
Variables	Tablas	Intercept	Int. And trend	No int and tr	J. - (1)
M_A	-2.8928	-3.0514	-2.9870	-3.0582	J. ~ (1)
R	-2.8928	-9.2310	-9.5557	-9.2697	J. ~ (1)
M_M	-3.4586	-8.0499	-8.2627	-8.0918	J. ~ (1)
C_T	-2.8928	-7.7594	-7.8583	-7.8024	J. ~ (1)

PRUEBAS DE CAMBIO ESTRUCTURAL

Cusum

Análisis de Residuales

Cusum Q

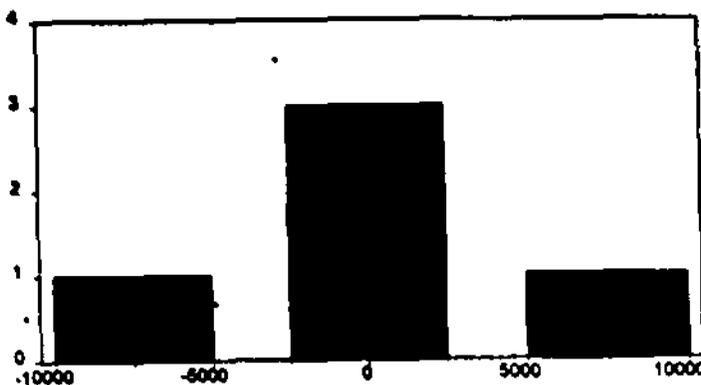


SHOW

Chow Breakpoint Test: 2002

F-statistic	0.035495	Probability	0.995606
Log likelihood	0.685840	Probability	0.953064

PRUEBA DE NORMALIDAD JARQUE-BERA



Series: Residuals	
Sample: 1998 2006	
Observations: 10	
Mean	-4.07E-11
Median	-248.7733
Maximum	9478.888
Minimum	-8227.421
Std. Dev.	5231.833
Skewness	0.187478
Kurtosis	2.333445
Jarque-Bera	0.250118
Probability	0.982445

**METODO BANCASEGUROS**

**ECUACIÓN**

Estimation Command: .
LS M_A C R M_M C_BS (Costo Prima Bancaseguros)
Estimation Equation: .
M_A = C(1) + C(2)*R + C(3)*M_M + C(4)*C_BS
Substituted Coefficients:
M_A = -825507.63+1981.6119*R+4.1535813*M_M-166.40614*C_BS

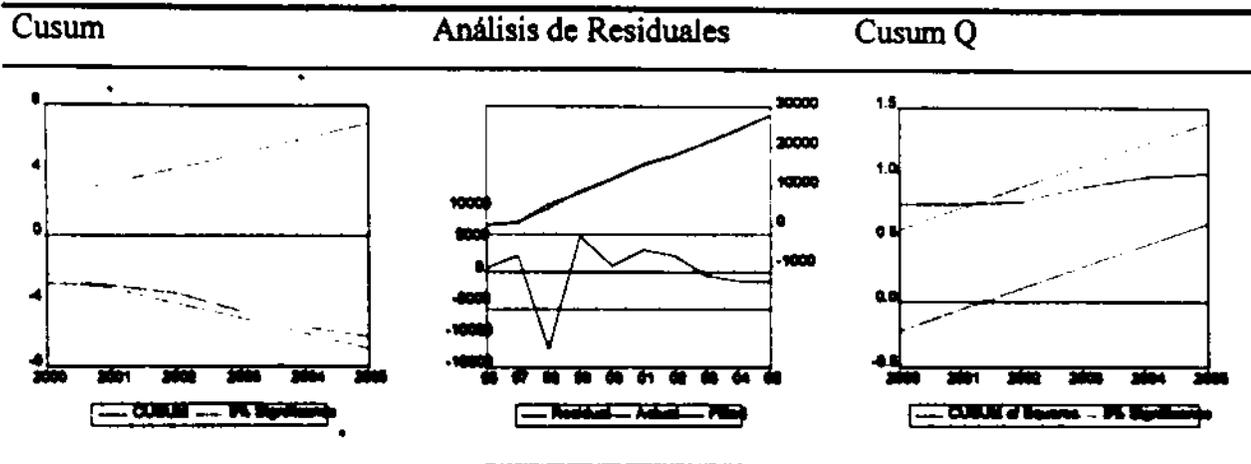
**EVALUACION DE LA ECUACIÓN**

Evaluation				
Ramsey Reset	0.0000			<input checked="" type="checkbox"/>
R <sup>2</sup>	0.9975			<input checked="" type="checkbox"/>
Constante	0.0000			<input checked="" type="checkbox"/>
R	0.1461			<input checked="" type="checkbox"/>
M_M	0.0001			<input checked="" type="checkbox"/>
C_T	0.0103			<input checked="" type="checkbox"/>
Durbin Watson	2.7381	P = 0.0000		<input checked="" type="checkbox"/>
ARCH	0.01657			<input checked="" type="checkbox"/>
White no cross	0.1697			<input checked="" type="checkbox"/>
White cross	0.0933			<input checked="" type="checkbox"/>
M_A	orden 1			<input checked="" type="checkbox"/>
R	orden 1			<input checked="" type="checkbox"/>
M_M	orden 1			<input checked="" type="checkbox"/>
C_T	orden 1			<input checked="" type="checkbox"/>

**COINTEGRACIÓN**

Variables	Fallas	Intercept	Int. And trend	No int and tr.	.I. ( )
M_A	- 2.8928	- 3.9528	- 6.1102	- 3.2525	.I. ~ (1)
R	- 2.8928	- 4.3765	- 5.0468	- 4.4036	.I. ~ (1)
M_M	- 2.8928	- 7.4681	- 7.6704	- 7.5085	.I. ~ (1)
C_BS	- 2.8928	- 7.5548	- 7.7705	- 7.5982	.I. ~ (1)

PRUEBAS DE CAMBIO ESTRUCTURAL

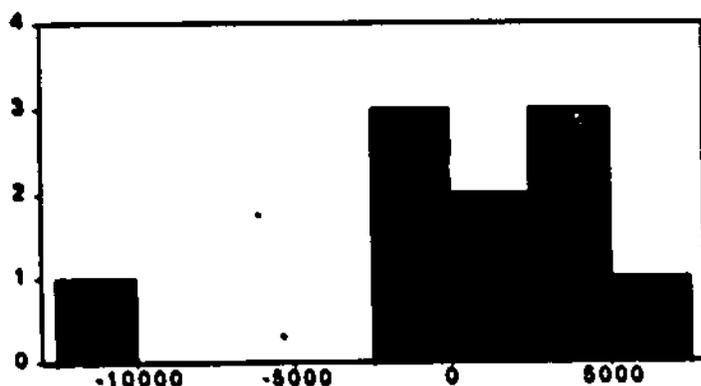


SHOW

Chow Breakpoint Test: 2001

F-statistic	0.162555	Probability	0.939806
Log likelihood	2.814951	Probability	0.955295

PRUEBA DE NORMALIDAD JARQUE-BERA



Series: Residuals	
Sample 1996 2005	
Observations 10	
Mean	-2.12E-10
Median	770.1888
Maximum	5807.567
Minimum	-12172.16
Std. Dev.	4843.943
Skewness	-1.520920
Kurtosis	4.680819
Jarque-Bera	6.032197
Probability	0.880774

### 9.5 RESULTADO FINAL

- ✓ La compañía de seguro vendería directamente en el mercado corporativos, esto implica negocios con las grandes empresas y esto solo los seguros de No Vida, mientras que los seguros de vida en su totalidad se realizarían por medio de Bancos lo que determinaría el negocio masivo.
- ✓ La implementación de la banca seguros se basó en:
- ✓ La experiencia del extranjero y el estudio de mercado, los cuales presentaron la viabilidad de su realización.
- ✓ El análisis del procedimiento de la colocación del seguro de vida, presenta una estructura sencilla y de fácil entendimiento.
- ✓ La productividad de los agentes no se presentaba en forma idónea, por lo que se decidió eliminar este vínculo.

### 9.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA BANCASEGUROS.

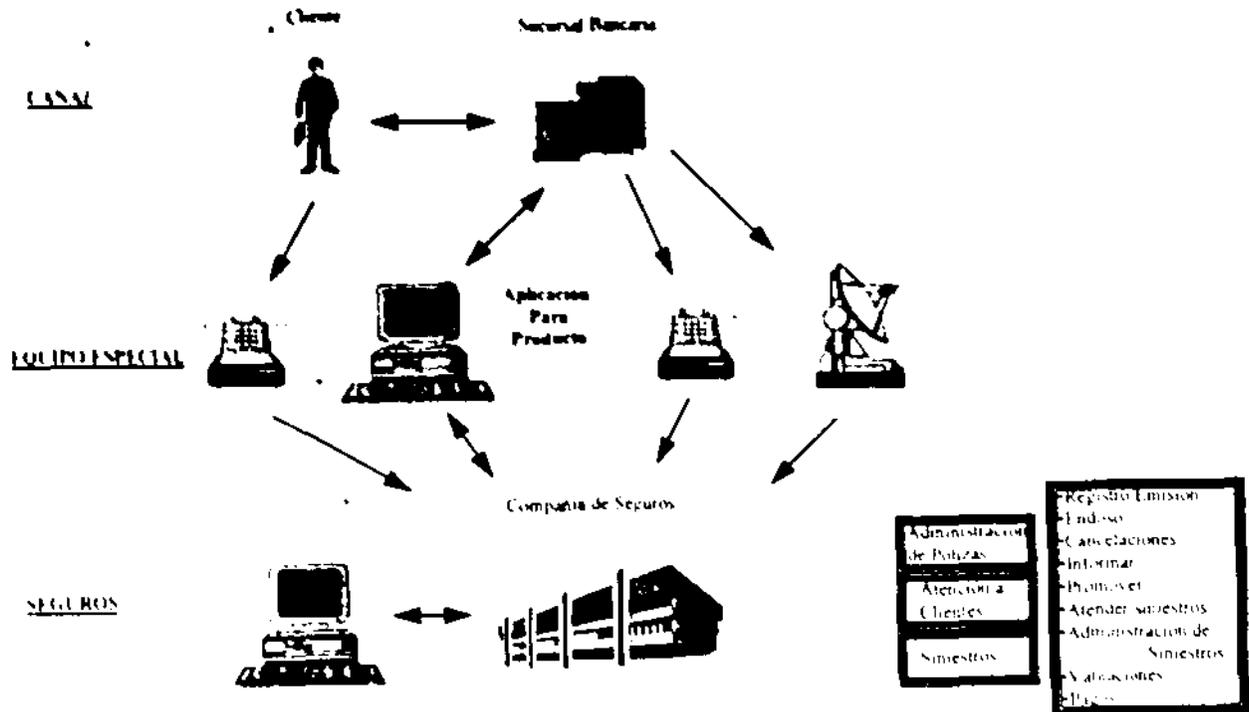
Para implementar la Bancaseguros en México es necesario definir los objetivos que permitan una real sociedad entre la Institución Bancaria y la Compañía de Seguros, de tal forma que se desarrolle una red de distribución que impulse:

- ✓ Conocimiento de ambos mercados.
- ✓ Acceso a la base de datos.
- ✓ Atributos de productos bancarios y de seguros.
- ✓ Ventas
- ✓ Clientes satisfechos
- ✓ Utilidades
- ✓ Innovación de nuevos productos que se adapten a las características del mercado nacional.
- ✓ Acceso a habilidades actuariales y de suscripción.
- ✓ Experiencia e innovación en sistemas
- ✓ Diseño de productos que representen una ventaja mercadológica.
- ✓ El más alto nivel de servicio a cliente.
- ✓ Promover, tanto a la compañía como a sus productos, acceso a una amplia variedad de segmentos de mercado.
- ✓ Contribuir a los beneficios tangibles de los productos finales.

CUADRO 10. AL DESARROLLAR LA COMPETENCIA CLAVE SE PERMITIRÍA:

Administrar base de datos de clientes	Segmentación del mercado objetivo	Entender y administrar el riesgo
<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Recolectar, organizar y analizar: Clientes y compras.</li> <li>◊ Comportamiento de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Predicciones a futuro basadas en compras anteriores y aspectos demográficos.</li> <li>◊ Elaborar trajes a la medida</li> <li>◊ Desarrollar nuevos productos para la clientela actual.</li> <li>◊ Desarrollar productos para convertir a los clientes no tradicionales en clientes de seguros.</li> </ul> <p>Desarrollar productos para atraer clientes no bancarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Diferenciación en precio.</li> <li>◊ acelerar el proceso de suscripción y defunción de seguros rentables.</li> </ul>

DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DE BANCASEGUROS



**ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA IMPLEMENTAR LA BANCASEGUROS.**

- ✓ En cada Sucursal del banco existirá un Promotor de Seguros con equipo especial (Punto de Venta de Seguros)
- ✓ La venta de Seguros en Sucursal puede darse en las oficinas del cliente (Es posible cotizar mediante una tarifa simplificada para el promotor) o en la sucursal (Conexión en línea)

**Estrategia de introducción.**

- ✓ Correo Directo a todos los Cuentahabientes a través del Estado de Cuenta
- ✓ Pre-Clasificar a los Cuentahabientes y abreviarles los tramites en sucursal, faltando complementar Solicitud y el Cuestionario Médico<sup>89</sup>.
- ✓ Para algunos tipos de Seguro en la Sucursal solo se entregará una Carta Cobertura, la cual esta sujeta a Aprobación por parte de la Compañía de Seguros.
- ✓ El expediente de Seguros que se abre en la Sucursal deberá ser turnado a la Compañía de Seguros, solo si la solicitud ha sido considerada como verificada y correcta.
- ✓ En el caso de existir algunos cambios en la póliza<sup>90</sup>, estos serán procesados enteramente en la Compañía de Seguros y la Sucursal Bancaria solo proveerá la Forma correspondiente de Solicitud de Cambio al Asegurado.
- ✓ El pago de siniestros será directamente al Beneficiario.

---

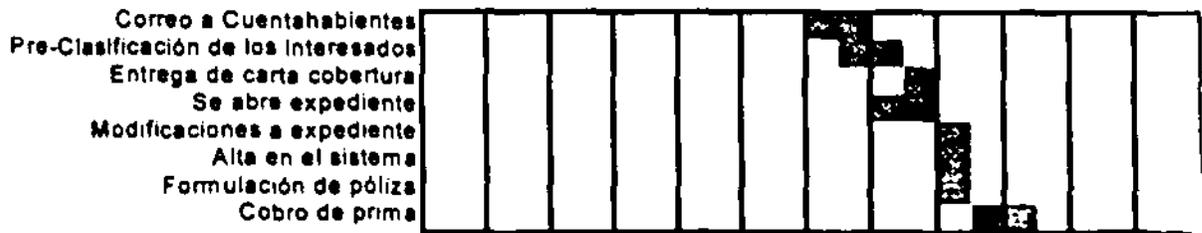
<sup>89</sup> Haciendo referencia a el Seguro de Vida.

<sup>90</sup> Endosos.

Colocación primaria del producto



Colocación primaria



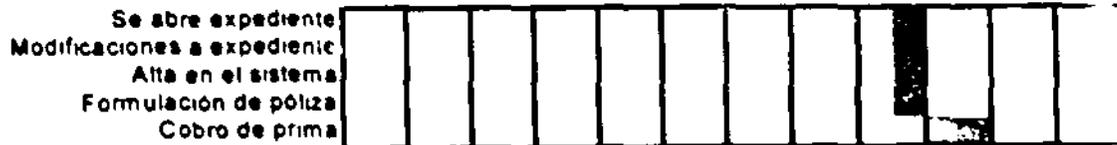
En caso de retiro o siniestro



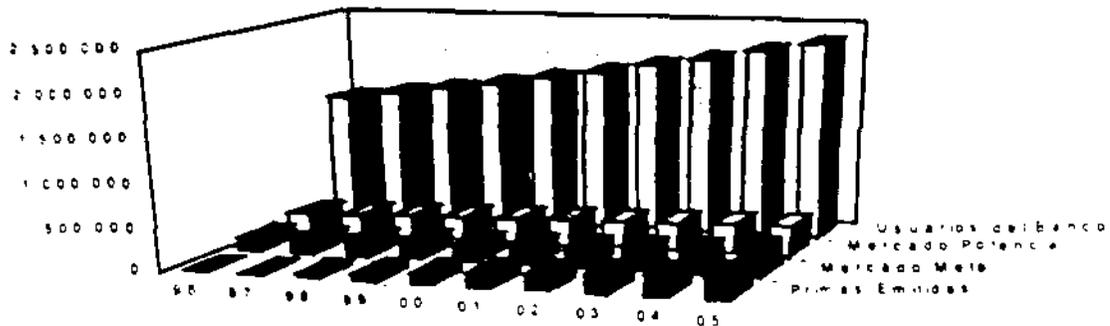
Vigilancia de primas emitidas



Colocación secundaria



A partir de la colocación secundaria se dará una constante capacitación



Control de Pólizas

## CONCLUSIONES

La iniciativa que permite la conformación de grupos financieros (Ley general de agrupaciones financieras) dio pauta a una nueva concepción de la actividad financiera en nuestro país para las instituciones del sector, brindando la posibilidad de competencia, sobre todo en la tendencia de globalización planteada desde el sexenio del Lic. Miguel de la Madrid.

Sin embargo las condiciones macroeconómicas y el ámbito político no se encontraron a la altura de las necesidades de la nación, aspecto que se reflejó en la crisis del '94, debilitando a las instituciones de todos los sectores económicos, siendo el financiero uno de los más afectados, lo que permitió abrir la brecha para que grandes corporaciones internacionales iniciaran gestiones para su introducción al país, ya sea mediante adquisición de una parte accionaria, compra total o abriendo sus propias sucursales bancarias, cubriendo rápida y ampliamente sectores del mercado que no habían sido captados, o bien que no habían sido satisfechos por las instituciones nacionales.

Lo anterior obligó a los nuevos dueños de los Bancos y demás instituciones financieras a la búsqueda de alternativas que les permitiesen salir adelante, lo que trajo consigo una necesidad de redoblar esfuerzos, en particular el GRUPO FINANCIERO HALCÓN, S.A. de C.V., por lo que la medida de la implementación de Bancaseguros se presentó como una alternativa válida de ser analizada.

El análisis macroeconómico permite entender cual era la situación presente y futura del país y del Grupo, su concepción y entendimiento es indispensable para comprender la importancia de la diversificación de productos por parte de la Banca, dado su potencial con respecto a las demás instituciones financieras del grupo, para tener capacidad competitiva ante las instituciones extranjeras que iniciaban operaciones en el país, de la misma forma la aseguradora debía modernizar sus sistemas de operación y canales de comunicación, para de esta forma poder lograr obtener un producto de Bancaseguros sólido.

Uno de los elementos que motivó a pensar en la implementación de la Bancaseguros es el contar con 600 sucursales bancarias distribuidas por todo el país, aunado a la escasa productividad de los agentes con los que se tenía contrato, por otro lado la necesidad de capitalización de grupo que implicó la venta del 49% de la aseguradora, exigía para esta operación que se presentaran condiciones favorables que permitieran a los nuevos inversionistas visualizar a la aseguradora como un negocio rentable.

Una de las medidas que permitieron aumentar la productividad del grupo financiero fueron las reestructuraciones en cada institución, con base en la estrategia de reducción de costos, aun cuando se tomaron medidas drásticas, como la reducción de la planta laboral.

Dada la falta de experiencia en el país en cuanto a Bancaseguros, era indispensable voltear la vista al único mercado existente, con las limitantes que pudiesen existir<sup>10</sup>, por ello el análisis del mercado europeo es relevante, en la medida que va mostrando el producto idóneo a lanzar.

---

<sup>10</sup> Diferencias de todo tipo: Culturales, Sociales, Políticas, Económicas, etc.

Destaca la distinción entre seguro de vida y de no vida, ya que este es el formato con el que se determinó el producto a lanzar, lo anterior en función de que los seguros de no vida presentan condiciones similares.

Comparativo del mercado europeo:

- Vida: En el 94' represento en promedio más del 23% del mercado, destacando Francia en el cual representa el 55%, mientras que en Alemania refleja sólo el 75%, producto de la infraestructura con que cuentan sus agentes de seguros, si los porcentajes de éstos dos países son retirados, al presentarse como los extremos, obtendríamos que aún así el mercado de Bancaseguros representa más del 20% del mercado de seguros.
- No Vida: En el 94' representó en promedio menos del 4%, destacando el mercado holandés que mantenía el 15%, su retiro para evaluación es determinante ya que el seguro de no vida representaría solo el 2%.
- Proyecciones para el 2 000: En vida se presenta un incremento considerable ya que se pretende abarcar con Bancaseguros casi el 35% del mercado total, mientras que en vida se proyecta superar el 8%.

La evaluación de experiencias anteriores es complementada y validada por el estudio de mercados realizado, el cual muestra una perspectiva favorable y su comparativo en los tres escenarios planteados permite establecer el posible éxito de la Bancaseguros, por otra parte dado que se trata de un producto nuevo es de considerar el mantener un comportamiento cauteloso.

- Escenario optimista: Refleja la existencia de un mercado potencial del 20%, con posibilidad de ocurrencia superior al 51%, lo que muestra una inquietud en los usuarios del Banco por adquirir un seguro, no necesariamente representa el número de futuros asegurados.
- Escenario Neutro: Muestra una tendencia similar a la reflejada en el resultado final, al presentar un mercado potencial del 15%.
- Escenario Pesimista: Presenta tendencias similares a las del mercado promedio mediante el método tradicional, ya que refleja un mercado potencial del 8%.
- Escenario planteado: Dado lo anterior el retomar las cifras presentadas por la AMIS en cuanto al mercado abarcado en el ramo de seguro de vida, ofrece una mayor confianza para la cuantificación de los resultados esperados, ya que el estudio de mercados y evaluación de escenarios manifestaban la existencia de un mercado potencial superior al 15% del total, mientras que la AMIS, presenta cifras del orden del 12%, por lo que el uso de éste último valor representa una tendencia moderada y aceptable de acuerdo a las proyecciones establecidas.

El comparativo de flujos financieros entre la Bancaseguros y el método tradicional, establece la necesidad de renovar la forma como han trabajado las aseguradoras hasta nuestros días, o por lo menos Aseguradora HALCÓN, ya que de lo contrario tanto en el mediano como en el largo plazo el mantener el actual sistema implicará situaciones críticas en el futuro, como se muestra en los gráficos correspondientes (Proyecciones Gráficas comparativas de Utilidad técnica, pag. 38).

- El mantener el actual método de seguros implicaría pérdidas durante 5 de los siguientes 10 períodos y la suma total de las utilidades a valor presente reflejarían la misma tendencia, la cual en terminos de valor actual, en su acumulado reflejan pérdidas por \$5,566,616.98 que representan el 0.21% acumulado, es decir implicaría no tener utilidades los siguientes 10 años, y en condiciones aún más desfavorables para el futuro.
- El renovar el método e implementar la bancaseguros representa un esfuerzo inicial (los proximos dos años), con una situación favorable en el mediano y largo plazo, reflejando además la necesidad de innovación posteriores para evitar caidas ciclicas, producto de condiciones de mercado normales (competencia, ya no se trata de un producto nuevo, condiciones maroeconómicas, etc.), que pueden esperarse. Las utilidades acumuladas esperadas son del orden de los \$30,650,620.18, es decir un acumulado del 5.60%, lo que representa crecer en promedio superior 5% anual durante los siguientes 10 años, sin dejar de concideran que se tomaron valores bajo un escenario cauteloso, lo que refleja un panorama aún mas alentador, aunado a lo anterior destaca que en promedio a partir del tercer año (los primeros dos reflejan pérdidas por tratarse de los años de arranque) muestran porcentajes de utilidad técnica superiores al 30% en promedio.

El producto de Bancaseguros que se lanza al mercado debe cumplir con requisitos de sencillez de aplicación y valoración, dado que su colocación depende en gran medida de estos aspectos, por ello el Seguro de Vida, se presenta como idóneo para el cumplimiento de dicho objetivo.

La evaluación de todos y cada uno de los puntos anteriores determinó la decisión de implementar la Bancaseguros como estrategia por parte del GRUPO FINANCIERO HALCÓN, S.A. de C.V., brindando una nueva perspectiva para el futuro, contemplando la idea de trabajo en equipo y la constante de la búsqueda de liderazgo en el mercado nacional.

Uno de los principales elementos que se utilizan en la toma de decisiones es la evaluación de alternativas y estrategias de acción, con base en una gama de teorías administrativas, sin embargo las condiciones del grupo le orillaron a encontrarse en una encrucijada, por lo que la decisión final implicaba implementar el producto de bancaseguros o bien dar por terminada la venta de seguros, de ahí que en el presente caso no se muestran mayores alternativas de acción.

Además el continuar con la aseguradora ya no estaba, al momento de hacer el estudio, en función de elevar la productividad de los agentes sino de la viabilidad del nuevo producto: " la Bancaseguros".

El análisis de este caso de estudio, representa una alternativa viable para la aplicación de los conocimientos adquiridos en el aula de clase y de los obtenidos en el campo laboral, ya que presenta metodológicamente el panorama macro y micro de una situación real, que implico toda la reestructuración de un grupo en función de un único objetivo, el rescate del GRUPO FINANCIERO HALCÓN, S.A. de C.V., presentando de la forma mas objetiva posible los hechos, los cuales deben ser analizados de la misma forma y poder así validar o no la solución propuesta.

BIBLIOGRAFÍA<sup>96</sup>

Libros

- GIRON Alicia y CORREA Eugenia, Crisis Bancaria y Carteras Vencidas. México: La jornada ediciones, Instituto de Investigaciones Económicas / UNAM, Universidad Autónoma Metropolitana, 1997, p.
- ALAVAREZ, Jaime, México. Retos y Oportunidades para le año 2000. México: Jus, 1993, 232 p.
- DÍAZ, Alfredo, UDI's, ADE y otros trucos. México: Jsicco, 1996.
- FISHER, Laura, Mercadotecnia. México: McGraw-Hill, 1993.
- MENDENHALL, Scheafer, Elementos de Muestreo. México: Iberoamericana, 1987, 751 p.
- MINZONI, Antonio, Crónica de doscientos años del seguro en México. México: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 1994, 176 p.
- MURPHY, Harnett, Introducción al análisis Estadístico. México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1987, 712 p.
- PEÑALOZA, Miguel, La conformación de una Nueva Banca. Retos y Oportunidades para la Banca en México. México: Mc Graw Hill, 1995, 185 p.
- POPE, Jeffrey, Investigación de Mercados. Bogota: Norma, 1995 ( 10a. reimp.), 348 p.
- SCHETTINO, Macario, El Costo del Miedo. La devaluación de 1994/1995. México: Iberoamericana, 1995.
- URBINA, Arturo, ¿Debo firmar el ADE?. El ADE y las Deudas Bancarias. México: Jsicco, 1995, 182 p.
- YIN, Robert, Case study research. Design and methods. London: Sage publications, 1991, 158 p.

Boletines

- Actualidad en Seguros y Fianzas. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Vol. II, Núm. 10. (Boletines de 1990-1996).

<sup>96</sup> Dada la escasez de Bibliografía al respecto, la aquí presentada fue utilizada como referencia, ya que la mayor parte de información fue obtenida de informes proporcionados por la Aseguradora y el Banco, así como de entrevistas con directivos de dichas instituciones.

### Leyes

- Ley para regular las agrupaciones financieras.
- Ley sobre el Contrato de Seguro.
- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

### Artículos

- SERFIN, En busca del brillo perdido, Expansión, mayo 7, Vol. XXIX, México, 1997, pag. 18-33.
- Con la Flor mas Regia del Ejido, Expansión, Septiembre 7, Vol XXIX, México, 1997, pag. 55-64.