



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE CIENCIAS

Los competidores potenciales en la estructura de mercado  
asegurador y las estrategias desde  
la perspectiva de M. E. Porter

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIA

ITZEL MIREYA OSORIO GONZÁLEZ

Tutor

L. EN E. ÓSCAR HERNÁNDEZ PAVÓN

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., abril 2021





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE GENERAL

FIGURAS .....	I
CUADROS.....	II
INTRODUCCIÓN.....	III
<b>CAPÍTULO 1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL EUGENE PORTER .....</b>	<b>1</b>
1.1    Introducción .....	1
1.2    El Modelo de Michael Porter .....	2
1.2.1    Modelo Teórico Del Rombo De Michael Porter .....	4
1.2.2    Estrategia Competitiva.....	6
1.3    Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	7
1.3.1    Competidores Potenciales.....	8
1.3.2    Compradores .....	10
1.3.3    Sustitutos.....	11
1.3.4    Proveedores.....	11
1.3.5    Competidores Del Sector .....	13
<b>CAPÍTULO 2. CONTEXTO PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA A PARTIR DE LA DEMANDA.....</b>	<b>15</b>
2.1    Introducción .....	15
2.2    El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas .....	16
2.3    El medio ambiente interno: Fortalezas y debilidades.....	17
2.4    Planteamiento de Estrategias.....	18
2.5    Análisis del perfil de la demanda. ....	21
2.5.1    Cambios en la estructura social .....	21
2.5.2    Clase social por nivel económico .....	22
2.5.3    Comportamiento de compra .....	24
2.5.3.1    Factores incidentes en la compra .....	25
2.5.3.2    El proceso de decisión de compra .....	29
<b>CAPÍTULO 3. PROPUESTA ESTRATEGICA CON ENFOQUE ACTUARIAL.....</b>	<b>32</b>
3.1    Introducción .....	32
3.2    Diseño de un plan estratégico .....	32
3.2.1    Planteamiento de un modelo de planeación estratégica .....	33
3.3    Estrategia genérica de segmentación.....	34
3.3.1    Técnicas estadísticas para clusterización.....	34
3.4    Estrategia a seguir para la educación financiera .....	35
3.4.1    Desarrollo de modelos de planeación financiera.....	35
3.5    Estrategia a seguir para la categoría de producto .....	39
3.5.1    Diseño e innovación de productos vida y no vida.....	40
3.6    Estrategia a seguir para la categoría de precio.....	41
3.6.1    Implementación de modelos de pricing .....	42
3.7    Estrategia a seguir para la categoría de promoción .....	43

3.7.1	Investigación de mercados para campañas digitales .....	44
3.8	Estrategia a seguir para la categoría de plaza / distribución .....	45
3.8.1	Aplicación de técnicas de administración actuarial .....	46
3.9	Caso práctico: seguro de vida: cobertura ante fallecimiento por el virus SARS COV-19.....	46
3.9.1	Competidores del sector asegurador .....	47
3.9.1.1	Antecedentes.....	48
3.9.1.2	Estructura del sector asegurador mexicano .....	51
3.9.1.3	Rivalidad entre empresas actuales .....	53
3.9.2.	Competidores potenciales.....	56
3.9.3.	Compradores .....	56
3.9.4.	Sustitutos.....	57
3.9.5.	Proveedores.....	57
3.9.6.	Competidores del sector .....	57
3.9.7.	Matriz estratégica .....	61
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>63</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>65</b>
	LIBRO ELECTRÓNICO.....	65
	LIBRO IMPRESO .....	67
	SITIO WEB.....	69

## FIGURAS

Figura 1.1 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector .....	3
Figura 1.2 Modelo Teórico del Rombo de Michael E. Porter .....	5
Figura 1.3 Conexión del Modelo Teórico del Rombo y el Modelo de Michael E. Porter.....	8
Figura 2.1 Conexión del Modelo Teórico del Rombo y el Modelo de Michael E. Porter.....	23
Figura 2.2 Punto de equilibrio entre la oferta y la demanda .....	24
Figura 3.1 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico.....	34
Figura 3.2 Diagrama de flujo del proceso de modelización y solución. ....	37
Figura 3.3 Tres niveles de producto .....	40
Figura 3.4 Proceso del análisis de precios .....	43
Figura 3.5 Proceso de la investigación de mercados .....	45
Figura 3.6 Flujo de reservas.....	50
Figura 3.7 Cambios en el sector asegurador mexicano a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TCLAN) .....	52

## CUADROS

Cuadro 2.1 Cadena de Valor de Porter de Michael E. Porter.....	17
Cuadro 2.2 Análisis FODA.....	19
Cuadro 2.3 La matriz estratégica .....	20
Cuadro 2.4 Necesidades de compra en función a la fase del ciclo de vida familiar.....	28
Cuadro 3.1 10 motivos para realizar un plan estratégico.....	32
Cuadro 3.2 10 ventajas de realizar un plan estratégico.....	33
Cuadro 3.3 Instituciones con mayor participación en el sector asegurador al 3er trimestre 2020....	54
Cuadro 3.4 Competidores potenciales en el ramo de seguros de vida al tercer trimestre de 2019 ..	56
Cuadro 3.5 Competidores potenciales en el ramo de seguros de vida al tercer trimestre de 2020 ..	56
Cuadro 3.6 Competidores en el ramo de seguros de vida al tercer trimestre de 2020 por orden de participación .....	57
Cuadro 3.7 Matriz estratégica. Caso práctico para el seguro de vida que cubre el fallecimiento por el virus SARS COV-19 en México. ....	62

## INTRODUCCIÓN

---

El objetivo de esta tesis es analizar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Eugene Porter (economista, investigador, autor, asesor, conferencista y docente) con la finalidad de formular la estrategia a partir de la demanda del mercado asegurador. Así como mostrar durante la lectura del escrito la multidisciplinariedad de la Actuaría.

Una de las finalidades del modelo presentado por Michael Eugene Porter (mejor conocido como Michael Porter), es la estima de la interacción competitiva dentro de un sector económico-productivo, tanto público como privado, dentro del cual se analiza la estructura del mercado en términos de las cinco fuerzas competitivas, determinantes para obtener un importante rendimiento sobre la inversión: 1. competidores potenciales; 2. compradores; 3. sustitutos; 4. Proveedores y 5. competidores en el sector.

Una de las cinco fuerzas competitivas se refiere a los nuevos participantes que desean entrar al mercado; sin embargo, existen barreras de entrada que el nuevo competidor debe considerar antes de ingresar al sector, las cuales están en función de los competidores previos, determinando si el mercado es o no atractivo. Estas barreras se representan de la siguiente manera: economías de escala; diferenciación de productos; necesidades de capital; costos cambiantes; acceso a los canales de distribución; desventajas de costos independientes de las economías de escala y política gubernamental.

En este estudio se explica la importancia de conocer a los rivales a través de criterios que permiten distinguir el funcionamiento de los competidores “buenos” y “malos”, y no identificarlos como una amenaza sino como un oponente que fortalece la estructura del mercado mejorado; la ventaja competitiva puede traducirse en beneficios estratégicos conjuntamente con la metodología aplicable que detecta las ventajas y desventajas de los rivales competitivos; no obstante la mala selección de éstos podría deteriorar la estructura del mercado mientras se compite.

La fuerza de los «competidores potenciales» es importante porque la amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector determinado. Cuando la amenaza es alta, los competidores ya existentes deberán realizar estrategias como son: el mantenimiento de los precios bajos o el incremento de la inversión, teniendo como objetivo desalentar a los nuevos competidores. En este contexto de estudio, se identifican las principales amenazas ante los nuevos competidores y cómo las ventajas de conocer a los competidores influyen en la estructura del mercado como lo fundamenta el Modelo de Michael Porter. Se compite por precio o calidad.

Desde la perspectiva de Porter se debe utilizar un estudio detallado de la situación actual del competidor para formular la estrategia. En este análisis se observa el comportamiento del competidor, tanto en el ambiente interno como en el ambiente externo. En este proceso se captan

y analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; esto se realiza para proveer los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica y proporcionar la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de estrategias.

La tesis se estructura en tres capítulos:

En el primer capítulo se describe el «Modelo de las cinco fuerzas competitivas» en el cual Michael Porter desarrolla estas fuerzas: los competidores potenciales, los compradores, los productos o servicios sustitutos, los proveedores y los competidores en el sector. De los competidores del sector asegurador se realizará un análisis a partir de las aseguradoras con mayor participación en el mercado.

El segundo capítulo plantea el contexto para formular la estrategia a partir de la demanda, se enfoca en el medio ambiente externo (oportunidades y amenazas) y en el medio ambiente interno (fortalezas y debilidades), para el planteamiento de estrategias a partir del análisis del perfil de la demanda que consta en los cambios en la estructura social, la estructura social en México, la clase social por nivel económico, el comportamiento de compra, los factores incidentes en la compra y el proceso de decisión de compra.

El tercer capítulo trata de una propuesta estratégica con enfoque actuarial a partir de un diagnóstico del mercado asegurador y sus competidores potenciales, así como la importancia de definir un público objetivo para el planteamiento de estrategias encaminadas a la toma de decisiones.

Finalmente, contiene la sección de conclusiones en las cuales se destacan el logro del objetivo principal a través del caso práctico dedicado al seguro de vida, y, la multidisciplinariedad de la Actuaría. Así como una sección bibliográfica para consulta de la veracidad de la información integrada a lo largo de esta tesis que se desarrolla en un contexto de desaceleración económica a causa de las medidas sanitarias tomadas por el impacto del virus SARS-CoV-2 a la población mundial.

## **1.1 Introducción**

El objetivo de este capítulo es describir, analizar y ejemplificar el modelo de Michael Porter a partir de cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre competidores existentes; amenaza de nuevos competidores; poder de negociación de los compradores; poder de negociación de los proveedores y, amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos. Además, de mencionar algunas ventajas de las aplicaciones del modelo en diversos sectores empresariales, industriales o de algún otro tipo.

La importancia de las herramientas de planeación estratégica radica en que el diseño de una estrategia adecuada puede definir el éxito o el fracaso del competidor, caso contrario, el diseño inadecuado puede crear problemas sin importar la eficiencia interna del competidor (Valenzuela, 2016). El modelo de Michael Porter tiene por objeto dar la pauta para crear y desarrollar la estrategia competitiva.

En este contexto, se profundiza en el modelo teórico del rombo debido a los atributos que lo componen y se explica el proceso competitivo que interviene en el desarrollo de cada fuerza del modelo de Michael Porter. Asimismo, su conexión con las estrategias y ventajas competitivas que adquieren los participantes de un sector en el mercado para posicionarse en un mejor nivel dentro del mercado respecto a sus rivales.

Este modelo se implementa en muchos países y sus sectores debido a que incide interna y externamente en el buen funcionamiento de éstos, principalmente, influye en la toma de decisiones; en la integración de estrategias para solucionar problemas de rentabilidad y competitividad; aprovecha las oportunidades, resuelve las amenazas; y afecta de manera positiva o negativa los resultados.

En particular, el modelo puede explicar la estructura del sector asegurador mexicano por medio de sus riesgos a través del tiempo, y la toma de decisiones para la implementación de estrategias que benefician su competitividad y rentabilidad en la búsqueda de tener mayor presencia en el mercado asegurador, el cual al mes de septiembre del año 2020 registró 100 aseguradoras de las cuales siete integran el 53.2 % del mercado, estas son:

- 1) Grupo Nacional Provincial, S.A.B.
- 2) Metlife México, S.A.
- 3) Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer
- 4) AXA Seguros, S.A. de C.V.
- 5) Citibanamex Seguros, S.A. de C.V., Integrante del Grupo Financiero Citibanamex

- 6) Seguros Monterrey New York Life, S.A. de C.V.
- 7) Quálitas, Compañía de Seguros, S.A. de C.V.

Finalmente, el modelo de Michael Porter, en conjunto con el modelo teórico del rombo (también conocido como Diamante de Porter) permite evaluar, en particular, a los competidores del sector asegurador mexicano y la rivalidad existente entre las principales aseguradoras, a través de su estructura y los factores que influyen en su ventaja competitiva en el mercado asegurador.

## 1.2 El Modelo de Michael Porter

Michael Porter creó su modelo conforme a su extensa experiencia y numerosos casos reales, identificó que las empresas que buscaban ganancias a corto plazo sin una estrategia<sup>1</sup> quedaron en quiebra financiera (Magretta, 2014). La estrategia y el que toma las decisiones (dueño de la empresa o directores) se manifiesta en el resultado de sus acciones, y éstas a su vez (estrategia y toma de decisiones) se moldean y entretienen en los diferentes espacios y tiempos en la interacción de los actores que estructuran y reestructuran sus acciones configurando y modificando su sentido (Hernández, 2003, pp. 65).

El modelo identifica y analiza la competencia de un sector o industria a largo plazo para crear e implementar la estrategia a través de los principales elementos del mercado, conocidos también como las cinco fuerzas. Estos son:

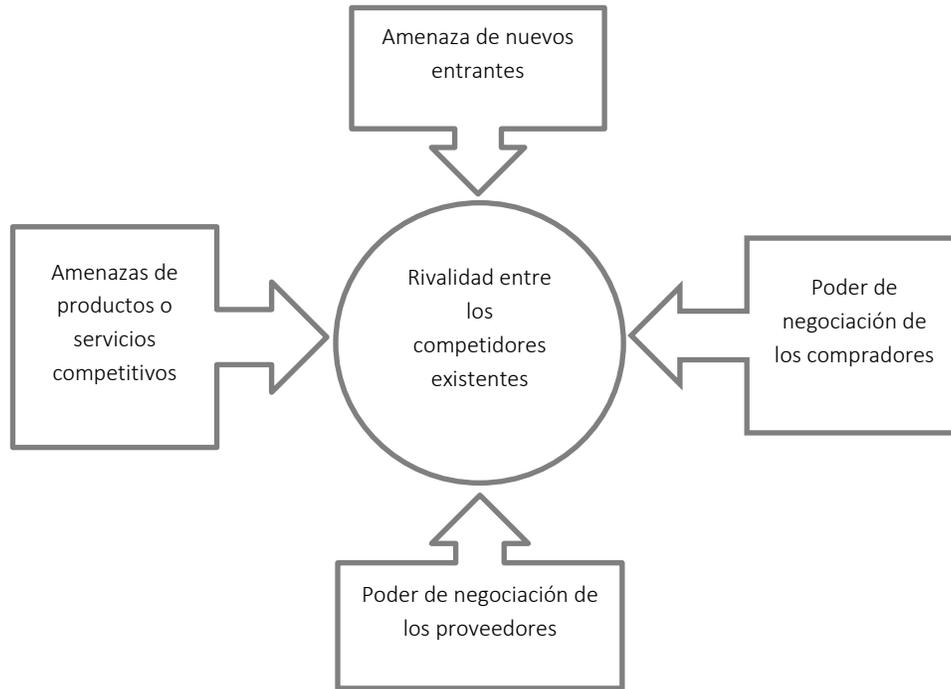
- 1) rivalidad entre competidores existentes,
- 2) amenaza de nuevos entrantes,
- 3) poder de negociación de los compradores,
- 4) poder de negociación de los proveedores y
- 5) amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos.

Grant (1999, p. 88) clasifica las cinco fuerzas competitivas en horizontales y verticales. La Figura 1.1, muestra las fuerzas horizontales: amenaza de productos o servicios sustitutos, amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre los competidores existentes, y, las fuerzas verticales: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores.

---

<sup>1</sup> Chiavenato y Sapiro (2011) define a la estrategia como “una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección”.

Figura 1.1  
Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Porter, M. E., *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard, Boston, 2008.

La estrategia horizontal, a través de la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores existentes, busca vínculos de sinergia entre las unidades de negocio de los participantes del sector, es decir, un participante diversificado en sus productos y/o servicios puede aumentar un valor económico significativo que afectara tanto el nivel de su rentabilidad como el de su competencia en mayor o menor medida (Arroyo, 2016).

La estrategia vertical, a través del poder de negociación de los proveedores y del poder de negociación de los compradores define límites y establece la relación entre los participantes del sector. Sus ventajas son: la creación de un poder defensivo de mercado contra los proveedores y clientes, además, aprovecha nuevas oportunidades de negocio. De este tipo de estrategia existen dos tipos de integración: la progresiva, donde el participante competitivo tiene un mayor acercamiento hacia sus clientes; y la regresiva, donde el participante competitivo se inclina más hacia sus proveedores (Baena et al., 2003).

Estas estrategias de competitividad son clave en el crecimiento del negocio del participante del sector y en la calidad del análisis de oportunidades disponibles. Además, los principales elementos del mercado permiten analizar e identificar, interna y externamente, el nivel de competencia en un sector para implementar estrategias para las oportunidades y/o amenazas detectadas presentes y futuras. Asimismo, evitar que el nivel de rentabilidad, de un determinado sector respecto a sus competidores, sea afectada y por ende el sector en su totalidad.

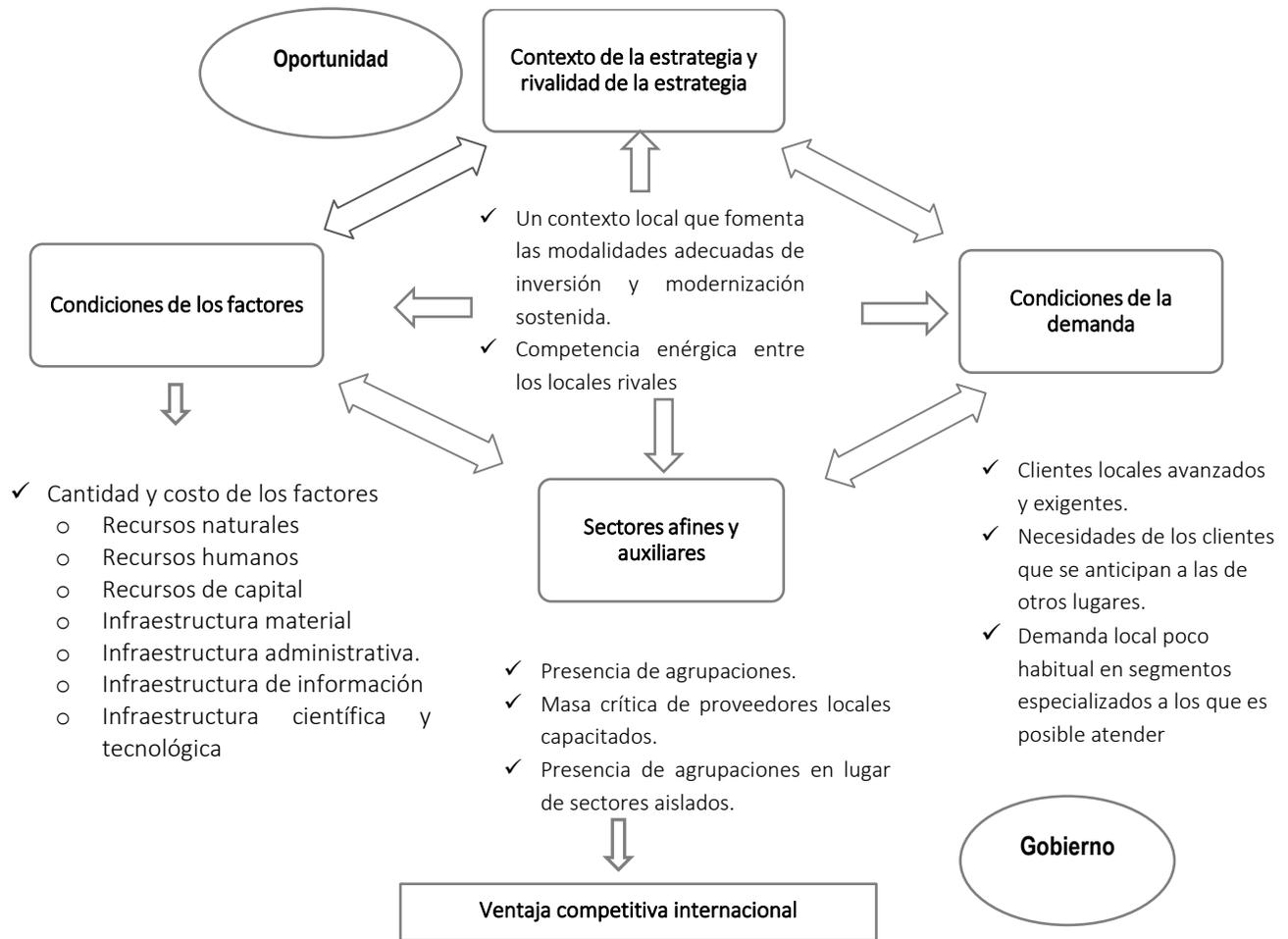
### 1.2.1 Modelo Teórico Del Rombo De Michael Porter

El interés de Michael Porter acerca del tema de la competitividad lo llevó a crear un nuevo modelo de análisis competitivo conocido como << el modelo teórico del rombo>> o <<el diamante de Porter>>. Según Michael Porter (1990), el modelo teórico del rombo es un modelo teórico que explica por qué el nivel competitivo de los países o los sectores es mayor que otros, los cuales, en algunos casos se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país, y clientes nacionales exigentes; aunado con el caso en el que la competencia se convierte en un tema internacional, permite a los sectores establecer mejores estrategias competitivas.

Para Porter los elementos de << el modelo teórico del rombo>> o <<el diamante de Porter>> son mutuamente dependientes, es decir, una nación o un sector tiene más probabilidades de alcanzar un nivel más alto de competitividad cuando el modelo teórico del rombo tiene un estado favorable en cada uno de sus elementos. Estos elementos son (Porter, 2015, pp. 174-175):

- 1) Condiciones de los factores: Factores de producción necesarios para el participante del sector que impulsan la competitividad, por ejemplo: inversión en maquinaria con tecnología actual, infraestructura física, calidad, etc.
- 2) Condiciones de la demanda: Naturaleza de la demanda interior del producto o servicio que brinda conocimiento anticipado de las nuevas necesidades de los compradores, por ejemplo, entre más ingresos tenga la población compradora más ingresos tendrá el participante del sector que seleccione el comprador.
- 3) Sectores afines y auxiliares: presencia o ausencia de proveedores y análogos cuya influencia define el nivel de competitividad del sector, es decir, el tipo de actividad de al menos un participante del sector estimula las actividades de otro u otros participantes.
- 4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Condiciones que rigen la modalidad en la que los sectores se crean, organizan y gestionan, así como el nivel de competencia frente a otros sectores. Además, estas a su vez, motivan la productividad y estimulan la competencia entre los participantes del sector.

Figura 1.2  
Modelo Teórico del Rombo de Michael E. Porter



Fuente: Elaboración propia con base en Porter, M. E., *The competitive advantage of nations*, The Free Press, Nueva York, 1990.

Tanto <<el modelo de las cinco fuerzas competitivas>> como <<el modelo teórico del rombo>> son complementarios en el análisis competitivo debido a que el primero se enfoca en la estrategia competitiva mientras que el segundo se enfoca en el desarrollo competitivo<sup>2</sup>.

A partir de los atributos del modelo, se reconoce que la clave para que estos funcionen dentro de un sector con participantes competitivos, es crear un producto o servicio para el sector consumidor que debe ser mejorado y perfeccionado respecto a lo que los rivales competidores ofrecen tal que les permitan incrementar el nivel de posicionamiento en el mercado que incida en la confianza de los clientes, proveedores y posibles inversionistas.

<sup>2</sup> La Real Academia Española (2020) define “desarrollo” como la “evolución de una economía hacia mejores niveles de vida”.

Los atributos del modelo crean una estructura en la que los participantes del sector implementan estrategias que estimulan su ventaja competitiva. Además, dependen de la situación nacional económica-financiera, si esta mejora entonces los ingresos de los compradores crece, esto da ventaja a los proveedores de producir más e innovar respecto a sus rivales para incrementar su poder comercial.

Es conveniente aplicar el modelo teórico del rombo de Michael Porter cuando existen amenazas “fuera del control” del competidor, como son acontecimientos imprevistos fuera del control del competidor o del gobierno, o, las decisiones y leyes del gobierno que en cualquiera de los ejemplos mencionados pueden influir positiva o negativamente en la situación del competidor; su uso potencial para la ventaja competitiva radicará en la estrategia para aplicarlo a escala nacional, a escala regional o nivel empresa para competir con externos (Guerras y Navas, 2007).

### **1.2.2 Estrategia Competitiva**

Los participantes de un sector establecen la intensidad de competencia, por ello, implementan ciertas estrategias que los mantengan en ventaja competitiva y con estabilidad rentable. Parte de las estrategias competitivas es crear productos o servicios que sean diferenciados y atractivos, de lo contrario, los compradores serán capaces de comprar un producto similar o igual con la competencia o adquirir un producto o servicio sustituto con otros proveedores, lo cual se refleja en la contabilidad en perjuicio o beneficio del participante.

Los sectores deben ser capaces de tener ventajas competitivas que ofrezcan mayor valor en el mercado y por ende una ventaja diferencial, de esta manera, el sector es capaz de establecer estrategias adecuadas para posicionarse en un nivel más alto que sus competidores, estas estrategias, además de un producto o servicio diferencial, deben estar centradas en los riesgos a los que está expuesto el sector, las reservas para cubrirlos, los niveles de rentabilidad, etc.

Cada estrategia competitiva debe incluir una estrategia de posicionamiento diseñada para cumplir al menos con las necesidades o exigencias base del mercado. La estrategia se dificulta cuando los competidores son demasiados tal que se necesitan estrategias competitivas especiales que ofrezcan un producto o servicio totalmente diferente, que cumplan con las peticiones del grupo comprador, que protejan la rentabilidad del participante del sector, etc.

Si los competidores son pocos entonces el nivel para producir un producto “único o especial y diferente” es menos complicado, más aún cuando el sector es un monopolio en el que las barreras de entrada son altas para otros competidores, y facilita la protección de la rentabilidad, a menos que no cumpla con las exigencias del mercado.

Las estrategias competitivas permiten establecer medidas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas a corto, mediano y largo plazo, cuyo objetivo principal es que el participante del sector que emplea estas estrategias se encuentre en una posición ventajosa

respecto a sus rivales competitivos, con el fin de mejorar la rentabilidad y crecimiento en el mercado.

### **1.3 Las Cinco Fuerzas Competitivas**

La rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y, la amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos, componen las cinco fuerzas competitivas. Como se mencionó anteriormente, Michel Porter establece un modelo que da forma a la competencia del sector. Estas fuerzas permiten analizar a los sectores competidores para identificar estrategias y/o amenazas que pueden afectar su rentabilidad.

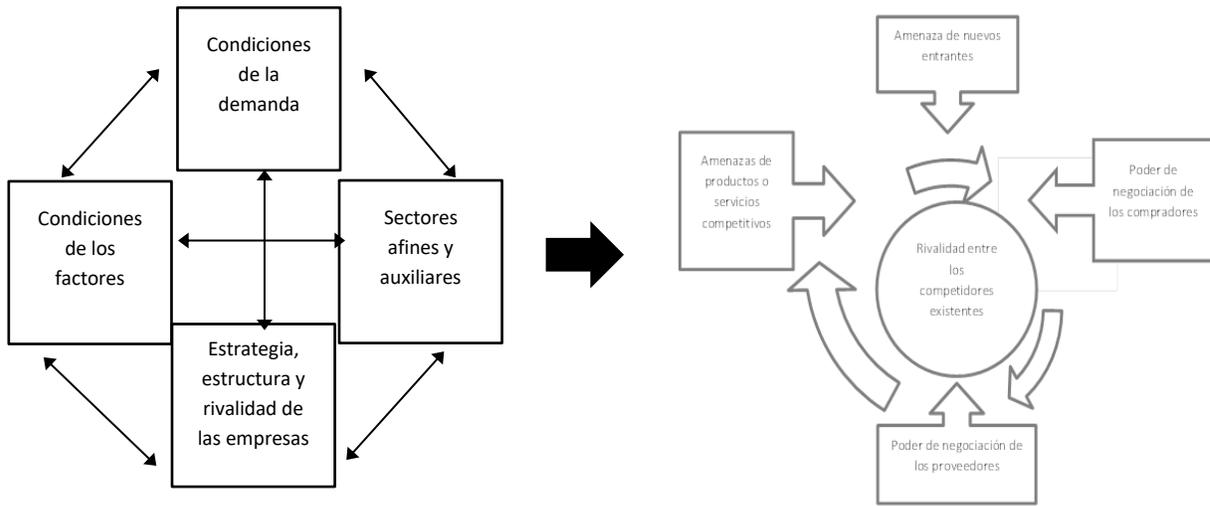
Además de su aplicación en sectores industriales, como lo establece Michael Porter, actualmente, el modelo se implementa también en otros sectores. Por ejemplo, durante el año 2014, en Perú se publicó la ley no. 30220 que establece un modelo institucional de universidad cuya oferta educativa incrementó durante el periodo de 1990 al 2015, de manera formal esta ley integra en la región el mercado de educación superior dividida en Universidad pública, Universidad privada Societaria (con fines de Lucro) y Universidad privada Asociativa (sin fines de lucro) (Ramírez y Ferradas, 2019).

De lo anterior, se realizó un análisis estratégico del sector de educación superior universitaria a través de la aplicación del modelo de Porter, cuya población de estudio fue el mismo Perú, se aplicó el modelo para concluir que dentro del panorama competitivo la educación superior en Perú las barreras de entrada para nuevos competidores eran bastante altas.

Del estudio realizado en Perú, se concluyó que el personal académico es el principal proveedor del sistema educativo por ende su poder de negociación con el sistema es bastante sólido, los estudiantes y sus padres son los principales compradores del sistema, pero su poder frente a los proveedores es menor excepto cuando su influencia en los órganos de decisión es alta (Ramírez y Ferradas, 2019).

Y, por último, para Ramírez y Ferradas (2019) la llegada de la educación a distancia y de nuevos métodos educativos basados en sistemas tecnológicos es el producto sustituto del sistema educativo tradicional que ofrecen, en conjunto con la rivalidad entre los competidores del sector que depende de la calidad de los servicios educativos o no educativos que ofrezcan y de la solvencia económica para mantener en competencia cada universidad, representan una alta amenaza.

Figura 1.3  
 Conexión del Modelo Teórico del Rombo y el Modelo de Michael E. Porter



Fuente: Michael E. P. *Ser competitivo*, Deusto, Barcelona, 1991.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter es una fuerte extensión de los elementos del modelo teórico del rombo debido a la concentración geográfica y a los sectores interconectados; la aplicación del estudio de estas fuerzas en cada sector influye en el entorno competitivo y en la productividad en mayor o menor medida, lo cual depende en la toma de decisiones en las estrategias de cada participante (Basu, 2021).

### 1.3.1 Competidores Potenciales

La amenaza de nuevos entrantes o competidores puede llegar a ser potencial cuando modifica el nivel de la calidad de los productos o de los servicios que se ofrecen a los clientes, esto afecta el nivel de rentabilidad de uno o varios sectores. Sin embargo, existen barreras de entrada para los nuevos competidores que benefician a los sectores ya establecidos en el mercado e intensifican la competencia. Estas barreras son (Porter, 2008):

- 1) Economías de escala por el lado de la oferta: son aquellas que producen en grandes cantidades distribuyendo los costos fijos por unidad. Su nivel de producción necesita mejores tecnologías y mayor calidad por parte de los proveedores. Por el lado de la oferta, los nuevos entrantes al sector en gran escala cuentan con dos opciones, aceptar una desventaja de costos o ser desplazados.
- 2) Beneficios de escala por el lado de la demanda: son aquellos que benefician a los sectores preferentes de los clientes. Entre mayor sea el número de clientes en un sector otros más se atraerán; los nuevos entrantes tendrán que innovar su producto y/o mejorar su oferta lo cual puede ocasionar que bajen sus precios hasta que su base de clientes sea lo suficientemente grande respecto a los ya establecidos.

- 3) Costos para los clientes por cambiar de proveedor: son aquellos costos fijos (capacitación de uso del producto, modificación de procesos, incremento del costo del producto, procesos de registro, etc.) que surgen cuando los clientes consumistas de cierto producto deciden cambiar de proveedor. Entre más alto sea el costo por cambio de proveedor entonces menos probabilidades de obtener clientes tendrán los nuevos sectores.
- 4) Requisitos de capital: son los recursos financieros de un sector que sirven para prevenir contingencias y da soporte para competir con otros sectores, más aún cuando cubre gastos irre recuperables por el sector y por ende más difíciles de financiar. Dificulta la entrada de competición, a los nuevos sectores en el mercado, con los ya establecidos.
- 5) Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, se trata de aquellas ventajas como son la calidad, el costo, la ubicación geográfica, acceso preferencial a cierta materia prima, uso de mejor tecnología, experiencia del mercado, etc. que independientemente del tamaño del sector sus rivales tienen desventaja sobre ellos.
- 6) Acceso desigual a los canales de distribución, es aquel en el que los competidores distribuyen su producto o servicio al cliente por ende el nuevo competidor entrante debe asegurar sus propios canales de distribución. Mientras más limitados sean los canales de distribución más difícil le será a un nuevo competidor entrar al mercado, para disminuir la dificultad de entrada pueden obviar a sus canales de distribución a sus competidores o crear sus propios canales.
- 7) Políticas gubernamentales restrictivas, son aquellas en las que los gobiernos, a través de diversas medidas, facilitan o complican la entrada a nuevos competidores a un sector. Hacen más sólidas las otras barreras de entrada, por ejemplo, cuando aplican ciertas reglas que protegen la tecnología propietaria contra la imitación, reglamentos medioambientales o de seguridad que incrementan las economías de escala.

El proceso del estudio de los competidores potenciales depende, principalmente, de la existencia de barreras de entrada, si estas son altas entonces la entrada de nuevos competidores será débil o nula mientras que la intensidad competitiva se mantendrá o cambiara respecto a los participantes actuales, sin embargo, si son bajas o nulas entonces la entrada de nuevos participantes al sector será mayor mientras que la intensidad competitiva aumentará.

La entrada de competidores nuevos o ya establecidos en el sector depende de la influencia de las represalias de los participantes del sector, esto también implica las barreras de entrada a las que se enfrentan por parte de los competidores ya establecidos o por las políticas gubernamentales. Para los nuevos participantes dispuestos a competir es clave fundamental realizar un análisis de las barreras de entrada y las represalias de los competidores sin que su rentabilidad por participar en el sector sea afectada.

Cabe destacar, que también existen barreras de salida que impiden a los competidores ya establecidos, sobre todo si son potenciales, salir del mercado a pesar de tener pérdidas o bajos rendimientos porque los gastos a los que se enfrenta por salir son mayores (Porter, 2008). Por lo

tanto, el análisis de los competidores potenciales identifica oportunidades y amenazas por medio de su posición en el mercado, la existencia de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los participantes que ya están establecidos en el sector.

### **1.3.2 Compradores**

El poder de negociación de los compradores logra que los participantes del sector se enfrenten competitivamente, más aún, cuando los compradores son sensibles a los precios, sus productos no son diferenciados y usan el poder de negociación para presionar reducciones en el precio del producto o servicio.

El poder de los compradores adquiere mayor valor cuando es capaz de que los competidores bajen los precios, mejoren la calidad y los servicios (lo cual incrementa los costos), especialmente cuando los compradores son sensibles a los precios, todo en beneficio o perjuicio de la rentabilidad del sector. Los compradores cuentan con poder de negociación si (Porter, 2015):

- 1) Los compradores son pocos o cada uno compra en grandes cantidades en relación con el tamaño del sector de un proveedor.
- 2) El comprador encuentra un producto y/o servicio estandarizado o indiferenciable con otro proveedor.
- 3) El comprador debe asumir costos por cambio de proveedor.
- 4) Los compradores son capaces de fabricar el producto y/o servicio.

Además, los compradores pueden ser sensibles al precio: sí la importancia sobre éste existe entonces la calidad del producto o servicio no es relevante o es nula, o sí la importancia sobre el precio es nula entonces lo que le ofrece el producto es relevante para el comprador. Los consumidores son sensibles al precio si (Porter, 2015):

- 1) El precio del producto equivale a una pequeña fracción de sus costos o sus gastos.
- 2) El comprador tiene un nivel bajo de utilidades, poco efectivo, y está presionado por recortar sus costos de adquisición, etc.
- 3) El precio de compra no afecta, en gran medida o nada, la calidad del producto o servicio.
- 4) El comprador este más interesado en el precio, independientemente de la calidad del producto.

Los proveedores, es decir, los participantes del sector pueden aprovechar el poder de negociación de los compradores para atraerlos, por ejemplo, si hay pocos compradores y número de proveedores es alto entonces el poder de negociación es alto, sin embargo, si el costo de cambiar un producto o servicio de proveedor por el producto de otro es bajo entonces el poder de negociación de los compradores es alto, como se mencionó anteriormente.

Por lo anterior, en caso contrario para cualquiera de estos factores, el poder de negociación del cliente es bajo. Asimismo, se concluye que si el poder de negociación del comprador es bajo entonces el participante del sector es más atractivo; en caso contrario, si el poder de negociación del comprador es alto entonces el participante del sector es menos atractivo.

### **1.3.3 Sustitutos**

Un producto o servicio sustituto es aquel que cumple una función igual o similar que el producto de un determinado sector (Wheelen y Hunger, 2007, p. 85), esto implica que el producto o servicio pueda ser similar o diferente al que ofrece el sector. Su existencia se refleja en una pérdida de clientes de quien ofrece el producto inicial; su amenaza es alta cuando el potencial de la rentabilidad o el crecimiento del sector es limitado.

El participante del sector en el mercado no será atractivo si existen sustitutos potenciales que limitan el producto o servicio que ofrecen, lo cual limita los ingresos esperados que inciden en su rentabilidad. Cabe destacar que el avance tecnológico y el aumento competitivo repercute en el precio de los productos o servicios y en el posicionamiento en el mercado de un sustituto. Algunos ejemplos de productos o servicios sustitutos son:

- 1) Productos comprados en el pasado son reciclados en vez de comprar un nuevo producto.
- 2) Comprar un suéter en vez de rosas para regalar el día de las madres.
- 3) Elaborar botellas de plástico y no de vidrio.
- 4) Elegir comprar un short en vez de un vestido.
- 5) Realizar transacciones bancarias vía celular y no directamente en la sucursal de un banco.

El proveedor competidor debe analizar los productos o servicios sustitutos e implementar estrategias para captarlos como oportunidades (ventajas competitivas) que potencialicen su producto o al menos lo diferencien de la competencia, e identificar las amenazas que puedan causar estos productos o servicios sustitutos. La amenaza de un sustituto es alta si (Caja, 2019):

- 1) El costo por cambiar al producto o servicio sustituto es bajo.
- 2) Ofrece un mejor costo-beneficio y desempeño.

Por tanto, cada participante competitivo del sector debe poner especial énfasis al comportamiento de otros competidores rivales que pueden modificar la rentabilidad y posicionamiento en el mercado al ser altamente competitivos cuando ofrecen un producto o servicio sustituto lo suficientemente atractivo tal que los compradores opten por cambiar de proveedor. Asimismo, identificar si el producto sustituto de los competidores rivales influye significativamente tal que no deba considerarse una amenaza.

### **1.3.4 Proveedores**

El poder de los proveedores es capaz de extraer rentabilidad de un sector al ser este último incapaz de transferir los costos a sus propios precios, el cual depende de los precios que el proveedor le

otorga, al asumir los costos por cambiar de proveedor, al no existir un producto sustituto, cuando el producto que el proveedor ofrece es diferenciado, o cuando el proveedor decida ser o unirse a la competencia del sector al que provee (Porter, 2008).

El proveedor esta consiente que su cliente depende en gran medida del tipo de producto o servicio y del precio, más aún cuando el producto o servicio forma parte de un monopolio (un solo proveedor), duopolio (dos proveedores, caso particular del oligopolio) o un oligopolio (pocos proveedores). Aunque, respecto al precio, en ocasiones el comprador no es sensible debido a que su interés esta principalmente en la calidad del producto, su funcionalidad, etc. y no en el gasto que deba hacer por comprarlo (Flint, 2002).

Además, el proveedor se enfrenta a una desventaja cuando los compradores deciden no tener un único proveedor, de lo contrario le dan poder de dependencia al no tener otras opciones de consumo tal que le otorgan la ventaja de que el proveedor sea el que establezca el precio, el cual puede ser muy alto y por ende afecte los ingresos y la rentabilidad del comprador. Si los proveedores son varios entonces implementaran mejores ofertas a sus clientes con el fin de tener mayor participación en el mercado. A continuación, se consideran a los proveedores como poderosos si (Porter, 2015):

- 1) Se trata de un monopolio, es decir, que tiene la ventaja de establecer la calidad o el precio de un servicio o producto en su totalidad.
- 2) Los ingresos del proveedor no dependen fuertemente del sector en cuestión. Es decir, cuando de un sector depende de un gran número de proveedores, estos querrán proteger al sector a través de costos razonables u otras diversas medidas.
- 3) Los costos que debe asumir el sector por cambiar de proveedor son altos y/o afectan la rentabilidad. Un ejemplo de ello son los proveedores de sistemas que almacenan las bases de datos de una empresa, cambiar de proveedor generar altos costos por migrar los datos de un sistema a otro.
- 4) Ofrecen productos diferenciados. Por ejemplo, decidir comprar flores artificiales en vez de flores naturales o tener macetas que den las mismas flores.
- 5) Para el producto o servicio que ofrecen es difícil que el sector consumidor encuentre un producto o servicio sustituto o no existe.
- 6) Amenaza con ser un competidor potencial al integrarse, avanzadamente, al sector al que provee.

Si el poder de negociación de los proveedores es alto puede representar una barrera de entrada para nuevos competidores que estén tentados o próximos a entrar a un determinado sector, más aún, como se mencionó si se trata de un monopolio, un duopolio o en menor medida de un oligopolio que concentre el sector de consumidores del producto o servicio, de lo contrario

podrían optar por establecer un servicio o producto sustituto que de no ser potencial entonces no será atractivo para los consumidores (Flint, 2002).

Según Caja (2019) los proveedores poderosos son el lado inverso de los compradores poderosos. De esta manera, por ejemplo, un grupo de proveedores es poderoso cuando adquiere mayor valor al establecer precios más altos, restringir la calidad de los servicios o productos, o transfiere los costos al sector al que provee, entre otros, eso implica que mantiene barreras de entrada para nuevos competidores que tienen a participar en el sector.

Cabe destacar, que un sector puede tener distintos proveedores y por ende el nivel de poder de estos también es variado, ya que en este caso están en competencia con otros proveedores para abastecer de productos o servicios a los competidores. Por lo tanto, los competidores de un sector en el mercado tendrán desventajas cuando sus rivales estén muy bien posicionados y tendrán ventajas cuando implementen estrategias que les permitan tener ventaja competitiva respecto a sus rivales e incrementar o al menos mantener su rentabilidad.

### **1.3.5 Competidores Del Sector**

La rivalidad entre los competidores existentes es el centro de las otras cuatro fuerzas del modelo de Michael Porter; un alto grado puede afectar la rentabilidad de los participantes del sector, si no se trata de un monopolio entonces los participantes del sector son mutuamente dependientes dado que lo acontezca con uno o más participantes afecta al resto del sector positiva o negativamente; en este caso, la rivalidad aumenta si (Porter, 2015):

- 1) El número de competidores es alto o el sector competidor es similar en tamaño y potencia, cuando esto sucede, el competidor tiene a ser amenazado por un producto o servicio sustituto entonces debe innovar en cuestión de oferta o calidad tal que sea atractivo para el sector consumidor que atrae y al menos no perder presencia dentro del sector respecto a sus rivales.
- 2) El crecimiento del sector avanza lento impulsando su participación en el mercado, es decir que el participante competidor busca incrementar o mantener su posición en el mercado tal que su rentabilidad no sea afectada negativamente y adquiera ventaja competitiva.
- 3) Las barreras de salida son altas y por ello el competidor busca mantenerse en el mercado impulsando su crecimiento a pesar de que su rentabilidad sea baja.
- 4) Los competidores están latamente comprometidos y aspiran a ser líderes, entonces, implementan estrategias que los mantengan en ventaja competitiva, por ende, en un mayor posicionamiento respecto a sus rivales.
- 5) Los competidores se desconocen entre sí, esto implica, que desconocen todos los factores del modelo de Porter y por tanto desconocen, principalmente, las amenazas a las que están expuestos.

Los competidores del sector en la mayoría de los casos están en la búsqueda de mejorar la calidad de sus servicios o productos, y en muchas de las ocasiones tiene un alto significado para los

clientes, lo que produce que las ventas del sector que busca mejorar disminuyan directa o indirectamente las ventas o rentabilidad de sus competidores y, en algunos casos, llevarlos a la crisis económica.

Por lo tanto, los competidores del sector se consideran una amenaza al aumentar el nivel de competencia e impulsan a sus rivales a incrementar su posición en el mercado, y estar en medio de dos casos principales: el primero, que la rivalidad sea más intensa y el segundo que uno de los competidores se quede rezagado frente a los clientes y proveedores.

**2.1 Introducción**

El contexto está sustentado en las fuerzas competitivas que inciden en el sector para la formulación de estrategias mientras que la estrategia se sustenta por la toma de decisiones frente a lo esperado y lo inesperado respecto al contexto, al medio ambiente interno y al medio ambiente externo del sector.

La estrategia a partir de la demanda permite generar, por ejemplo, mayor número en ventas y con esto el participante tendrá ventaja respecto a sus rivales competitivos. Este tipo de estrategia permite generar más demanda con base en la demanda existente, no basa su impacto en el número de usuarios que demandan su producto o servicio, sino que lo mide en el ingreso en ventas; aprovecha las oportunidades existentes, pero además las crea.

Examinar el contexto del sector en el mercado, a priori, permite formular estrategias de mejor calidad respecto a la demanda y establecer una mayor ventaja competitiva en el mercado con menor riesgo económico-financiero para el participante del sector, tal que satisfaga la demanda y los requerimientos de los compradores

Cuando el participante del sector plantea estrategias a partir de la demanda y mejora la eficiencia del sector tiene mayor probabilidad de incrementar los índices de rentabilidad respecto a sus rivales, tal que, si logra satisfacer la demanda con la producción de bienes o servicios será capaz de proyectar una logística eficiente; sin perder en consideración que sus indicadores contables deben ser altos o al menos estables de manera que el participante proyecte ventaja competitiva o al menos pertenezca al mercado.

Sin embargo, el contexto para formular la estrategia a partir de la demanda es independiente del tipo de sector porque el objetivo general es crear una logística aceptable que satisfaga las necesidades de la demanda. Al establecer el mismo objetivo, entre competidores, entonces cada uno corre el riesgo de ser desplazado por la alta demanda de su rival y de esta manera desestabilizar su rentabilidad y su posición dentro del mercado.

Analizar el contexto para formular estrategias a partir de la demanda, permite al participante competitivo del sector evaluar cómo va a colocar un producto o servicio en el mercado, con ello determinar si su inversión es factible o no y, en consecuencia, permitir reducir el riesgo respecto a pérdidas o desventajas en la rentabilidad.

Cabe destacar que un producto o servicio tendrá menor éxito si la demanda es existente y no potencial, es decir, si la demanda es existente entonces en el mercado habita otro producto o

servicio que es igual o es un sustituto; sin embargo, si la demanda es potencial entonces en el mercado el producto o servicio, en particular, es escaso o es único o es preferido por los usuarios.

En este capítulo, el contexto para formular la estrategia a partir de la demanda es analizado respecto a las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo y, desde las fortalezas y debilidades presentes en el medio ambiente interno del sector. Con ello se determinará un planteamiento de estrategias para analizar el perfil de la demanda por medio de los factores que intervienen en el comportamiento y en el proceso de decisión de los compradores, además, del acontecer de cambios estructurales, sociales y económicos.

## **2.2 El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades<sup>3</sup> y amenazas<sup>4</sup> se refieren a los factores externos que impactan al competidor (Giraldo, 2005) y que conforman el medio ambiente externo. Estos factores externos o fuerzas externas inciden en el desempeño del competidor y definen el entorno competitivo (Castro, 1997). Al identificar las oportunidades y amenazas, estas son aprovechadas por la estrategia definida en ocasiones como el ajuste que realiza el competidor entre sus habilidades y sus recursos internos con las oportunidades y sus riesgos a causa de factores externos (David, 2003).

El medio ambiente externo se enfoca al análisis del microentorno y del macroentorno en búsqueda de oportunidades y amenazas (Sánchez, 2020). Bajo la perspectiva de Michael Porter (1982) el microentorno está relacionado directamente con la operación continua del participante, por ejemplo: los compradores, los rivales potenciales, los proveedores, los productos sustitutos y los nuevos entrantes; y el macroentorno correspondiente a los elementos que son poco probables o imposibles de controlar por el participante respecto al mercado.

Tanto el elemento micro y macro son dependientes de las oportunidades y amenazas directas, por ello, cada competidor debe implementar estrategias para aprovechar las oportunidades, disminuir las amenazas, o ambas. Una de las estrategias que trata este capítulo es el aprovechamiento de la demanda, principalmente, para satisfacer los requerimientos de los clientes, incrementar los ingresos en beneficio de la situación financiera del competidor y establecer ventaja competitiva respecto a los rivales del sector.

Las oportunidades y amenazas son esenciales para la ventaja competitiva, su aprovechamiento radica en la toma de decisiones del competidor al implementar la o las estrategias. Por ejemplo, la competencia de precios, al ser inestable, su resultado recae en la rentabilidad del sector. Cuando

---

<sup>3</sup> "Oportunidad del entorno: Es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo; se refiere a alguna condición del entorno contextual o de las relaciones que podría ayudar a la organización a realizar su intención estratégica" (Chiavenato y Sapiro, 2011).

<sup>4</sup> "Las amenazas tienen tres orígenes:

- Una modificación en el entorno externo que la organización no percibe o que no puede seguir.
- La estructura de poder de las fuerzas de la competencia en el sector donde actúa la organización,
- La actividad de la competencia que altera el equilibrio de poder en el mercado" (Chiavenato y Sapiro, 2011).

el mercado es competitivo, es decir, existen muchos vendedores y muchos compradores entonces aumenta la intensidad de rivalidad entre los competidores actuales.

Lo anterior es una oportunidad si el participante competidor “mejora” el precio a los consumidores o iguala el precio respecto a su rival entonces adquiere mayor demanda y rentabilidad; sin embargo, representa una amenaza cuando mejora el precio a los consumidores o iguala el precio respecto a su competidor rival y su rentabilidad disminuye, independiente de la demanda.

Cabe destacar que la demanda del mercado es el que determina los precios, y la rentabilidad del participante del sector dentro del mercado; el participante establece los precios respecto al mercado tal que su rentabilidad no sea afectada negativamente (Parkin, 2007). Así, los competidores que identifican “las señales” que emite el mercado son capaces de aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas e implementar estrategias a partir de la demanda sin disminuir su rentabilidad y establecer precios en beneficio de sus ingresos contables.

### 2.3 El medio ambiente interno: Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades<sup>5</sup> se refieren a aquellos factores internos que impactan la ventaja competitiva, las cuales se expresan a nivel de los insumos, los procesos y los productos (Giraldo, 2005). En este contexto, el medio ambiente interno se refiere a las fortalezas y a las debilidades del competidor; un análisis interno permite formular estrategias a fin de priorizar sus fortalezas y debilidades principales cuyo fin es eliminar o minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en conjunto con la capacidad rentable del participante en el mercado (Heizer y Render, 2004).

Al conocer la situación actual del competidor entonces se puede establecer un nivel de desempeño que determine las limitaciones que enfrenta y el potencial que representa dentro del mercado. Tanto el análisis FODA como la cadena de valor de Porter son una herramienta para llevar a cabo un análisis interno; cabe mencionar que el análisis FODA no solo permite un análisis interno sino también un análisis externo (Carneiro, 2010).

Cuadro 2.1  
Cadena de Valor de Porter de Michael E. Porter

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa					Margen
	Gestión de recursos humanos					
	Desarrollo tecnológico					
	Adquisición					
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios	
	Actividades primarias					

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, M. E., *Competition in global industries*, Harvard, Boston, 1986.

<sup>5</sup> Sánchez (2020) define a las fortalezas como como aquellos puntos donde se está bien o incluso mejor que los competidores. También define a las debilidades como “aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que por tanto constituyen un serio problema para la organización que debe ser superado”.

Por lo tanto, es necesario realizar análisis internos (referentes al competidor) continuamente para conocer la situación presente y proyectada a futuro con base en las fortalezas y debilidades en conjunto con el análisis externo para detectar cambios en el entorno de forma rápida y flexible para anticiparse a los competidores, y así plantear estrategias y objetivos a corto plazo, mediano plazo o largo plazo.

## 2.4 Planteamiento de Estrategias

Chiavenato y Sapiro (2011) definen a la estrategia como la elección que involucra a la organización completa y consiste en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización para la toma de decisiones con base en esa elección. Así, el proceso del planteamiento de la estrategia permitirá ejecutarla y formularla con la finalidad de insertarlo en el contexto actual.

Este proceso se compone por una serie de acciones fundamentales para la toma de decisiones y para el plan de acción que resuelvan la incertidumbre presente y futura dentro del contexto competitivo (Porter, 2015). Esto es que antes de tomar una decisión se deben evaluar cuidadosamente las estrategias (Koontz y Weihrich, 2013).

Por ejemplo, si un grupo de competidores se enfrenta al mismo ambiente externo entonces cada competidor representa un medio ambiente interno distinto o similar que lo estimula a implementar estrategias particulares. Otro ejemplo del planteamiento de estrategias es el Benchmarking<sup>6</sup>, Tague (2005) lo define como el proceso estructurado que permite comparar las mejores prácticas de las organizaciones, de tal manera que se pueden incorporar aquellas no desarrolladas o mejorar las que se desarrollan a la propia organización o a los procesos de esta; el competidor compara sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades con las de sus rivales, tal que conozca a su competencia, establezca estrategias y las aplique para mejorar y obtener ventaja respecto a sus rivales (Campo et al., 2006).

Con el Benchmarking, el caso de la demanda (Rivera y de Garcillán, 2007):

- 1) Si es nula entonces plantea estrategias para crearla.
- 2) Si es inestable entonces plantea estrategias para estabilizarla.
- 3) Si es estable entonces plantea estrategias para mantenerla.
- 4) Si es excesiva y no es posible satisfacerla entonces plantea estrategias para estabilizarla acorde a la capacidad para satisfacerla.
- 5) Si es menor a la capacidad para satisfacerla entonces plantea estrategias para incrementarla.

---

<sup>6</sup> Concepto definido como “el proceso de medir productos, servicios y prácticas entre los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria” en 1974 por David T. Kearns, director general de Xerox Corporation.

En este sentido, la clave para formular la estrategia es cumplir con los requisitos necesarios para el consumidor o de lo contrario convertirlos en una necesidad de tal forma que el incremento del costo por consumo, en caso de existir, no sea una barrera para la demanda y a través de la producción que ofrece al consumidor debe ser capaz de estimularla y abastecerla.

Sin embargo, el planteamiento de estrategias es tratado en un contexto de incertidumbre pues el futuro es incierto entonces una herramienta como lo es la matriz FODA (FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite identificar e integrar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) que inciden en el planteamiento.

Cuadro 2.2  
Análisis FODA

	Interno	Externo
Positivo	Fortalezas	Oportunidades
Negativo	Debilidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia con base a Luis Alfredo Valdés Hernández, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, Fondo editorial FCA, México, 2005.

El análisis para formular la estrategia propone cuatro alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de las cuatro variables de ambos factores (internos y externos), esto es relacionar cada variable de un competidor con las otras dos y de este hecho resultan las estrategias (Koontz y Weihrich, 2013): DA (Debilidades contra Amenazas), DO (Debilidades contra Oportunidades), FA (Fortalezas contra Amenazas) y, por último, FO (Fortalezas contra Oportunidades). Como se muestra en la ilustración 2.3 (Niven, 2000).

- 1) Estrategia DA: en general, el objetivo de esta estrategia es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada con muchas amenazas externas y, además con debilidades internas, se encontraría en una situación completamente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas; por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.
- 2) Estrategia DO: el objetivo de esta segunda estrategia es minimizar las debilidades y maximizar así las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar todas las oportunidades del mercado.
- 3) Estrategia FA: esta estrategia se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo; su objetivo es maximizar las primeras mientras se

minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben aprovecharse al máximo con mucho cuidado y discreción.

- 4) Estrategia FO: el panorama ideal es el que brinda esta última estrategia, a cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO. Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Cuadro 2.3  
La matriz estratégica

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Lista de Fortalezas:</b> F1. F2. ... Fn.	<b>Lista de Debilidades:</b> D1. D2. ... Dn.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>Lista de Oportunidades:</b> O1. O2. ... On.	<b>FO (Maxi-Maxi)</b>  <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i>	<b>DO (Mini-Maxi)</b>  <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i>
<b>Lista de Amenazas:</b> A1. A2. ... An.	<b>FA (Maxi-Mini)</b>  <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A.</i>	<b>DA (Mini-Mini)</b>  <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Niven, Paul. *El Cuadro de Mando Integral: paso a paso: maximizar los resultados*. Gestión, 2000.

La obtención de la ventaja competitiva es el objetivo principal de la estrategia del competidor, es aquí donde el concepto del benchmarking se presenta pues el competidor más consciente que inconscientemente buscará mejorar de forma continua su estándar de comparación dado que la competencia está en continua evolución (Cuatrecasas y González, 2017). Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las estrategias antes mencionadas, siempre harán lo posible por llegar a la situación donde puedan trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades. Por tanto, analizar el medio ambiente interno y externo permitirá plantear estrategias que eliminen las amenazas y debilidades a corto plazo y a largo plazo, asimismo, optimicen las fortalezas y oportunidades de tal manera que permitan situar al participante del sector en ventaja competitiva dentro del mercado.

Por lo tanto, el planteamiento de estrategias es una herramienta que respecto al contexto actual es el curso de acción de la toma de decisiones para adecuarse a los cambios de la estructura social y a las demandas que impone el entorno (externo e interno) (CEPAL, 2000). El análisis de la demanda y de los cambios en la estructura social permiten al competidor estimar las cantidades que demandaran los clientes o público objetivo.

## **2.5 Análisis del perfil de la demanda.**

El perfil de la demanda son aquellos rasgos particulares que caracterizan a la demanda, es decir, en cada tiempo  $t_i$  con  $i \in \mathbb{Q}$ , cada competidor se enfrenta a una demanda particular a lo largo de su existencia que debe tratarse a través del análisis de su medio ambiente externo e interno para plantear estrategias particulares (Pérez, 2011) y así poder estimar las cantidades que demandarán los clientes.

El competidor busca satisfacer la demanda de la estructura social (entorno), sin embargo, cada participante de esta estructura tiene demandas distintas o similares y por ello el competidor se encarga de segmentarla para crear el público al que se va a dirigir (público objetivo) y plantear estrategias particulares para este público a partir de un análisis del perfil de la demanda.

El análisis del perfil de la demanda permite, una vez definido el público objetivo, al competidor conocer el potencial de mercado, la clase social por nivel económico, el comportamiento de compra, la cultura, los cambios en la estructura social, etcétera (Etcheverry, 2006), e integrarlo al planteamiento de estrategias para la toma de decisiones cuya finalidad es adquirir ventaja competitiva.

### **2.5.1 Cambios en la estructura social**

La estructura social es la forma en la que se organiza un conjunto de personas; son estructuras sociales que cambian a través del tiempo provocando que la sociedad total o parcial se adapte y evolucione a los cambios o se rezague, para cubrir principalmente sus necesidades vitales. Su existencia implica que se puede identificar patrones estables de interacción entre los miembros o grupos en una sociedad, donde juegan un importante papel los roles y significados dentro de esta sociedad (Chuaqui, 2012).

Estas estructuras se encuentran en las bases de nuestros sistemas tanto culturales como políticos, económicos, legales, familiares e incluso religiosos, entre otros ámbitos del quehacer humano. Las sociedades están implicadas en un movimiento histórico (León, 2005). Como consecuencia de la constante transformación de su entorno, de sus valores, normas o símbolos y de sus propios miembros; se ve influenciada por las fuerzas externas e internas que modifican su naturaleza y su evolución. Esta alteración, que no debe confundirse con un acontecimiento puntual, afecta a la organización de una determinada colectividad y modifica su historia.

- 1) Cambios Culturales: Con este tipo de cambios se debilitan los vínculos entre individuos con las instituciones tradicionales (familia y comunidad) (León, 2005):
  - Los sistemas de valores se modifican.
  - Emergencia de lo individual y del individualismo como afirmación de conjunto de valores.
  - Formas modernas de consumo de los estratos bajos.
  - Reducción de diferencias entre modos de vida rural y urbana.
- 2) Innovaciones Tecnológicas (Delgado, 2003):
  - Surgimiento y desarrollo del conocimiento científico como ámbito independiente sujeto a su propio marco normativo con valores.
  - Transición del uso de la energía humana y animal al uso de máquinas y al empleo de fuentes de energía de alto potencial.
  - Formación de recursos institucionales y humanos para la permanente creación y absorción de innovaciones tecnológicas.
- 3) Cambios sociodemográficos: la mecanización de la agricultura, las presiones de la economía en el mercado de producción primaria, hace que la fuerza de trabajo del medio rural se desplace a las ciudades (grandes flujos migratorios), disminuyan las tasas de mortalidad y la esperanza de vida aumente (Delgado, 2003).
- 4) Cambios Políticos: La organización política ya no es de caudillos, consejos de ancianos o terratenientes; ahora pertenece al estado, toda o la mayoría de la población adulta se involucra en la participación política, se registra una creciente identificación de la población con la nación, los derechos civiles se extienden a los estratos más bajos, surgen instituciones de carácter estrictamente político (Delgado, 2003).

### **2.5.2 Clase social por nivel económico**

Las clases sociales no persiguen un fin común, puesto que carecen de organización, pero componen la estructura social a partir de un perfil económico-cultural propio. De este modo, su perfil socioeconómico a nivel comercial les permite demandar productos o servicio además de los esenciales (León, 2005).

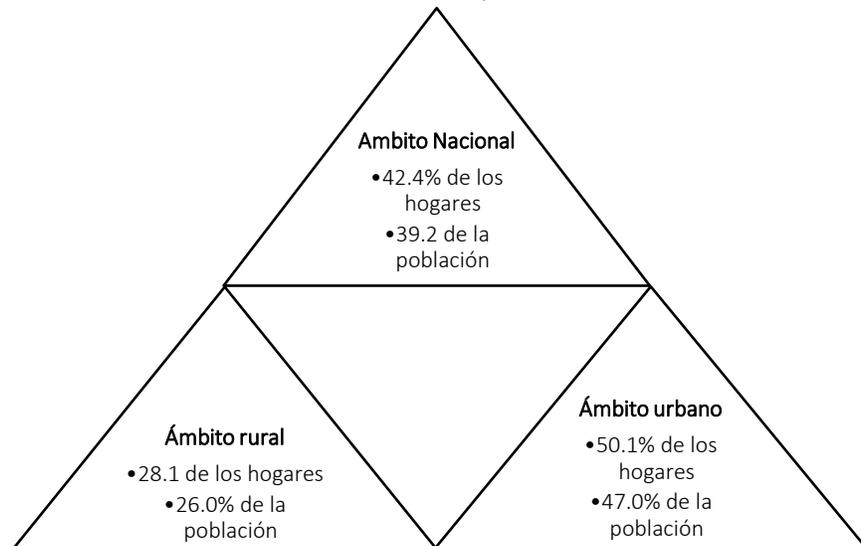
En general, las clases sociales se dividen en clase baja, clase media, y clase alta; en la transición de una a otra se encuentran procesos contingentes que las sitúan en alguna de estas clases, por ejemplo, la epidemia por COVID-19 dejó en quiebra financiera a algunos negocios y por ende a sus dueños que en algunos casos pasaron de ser de clase media a clase baja y en la búsqueda de mantener sus estabilidad financiera entonces otras personas en situación similar recurrieron al marketing digital o servicios a domicilio para continuar con sus ventas, que en ciertos casos, esto último fue un plus para pasar de clase baja a clase media o de clase media a clase alta (Schiffman y Kanuk, 2010).

Similar, en el transcurrir del tiempo las empresas contribuyen al impacto social por medio de la mutación de los estándares sociales y la implementación de nuevas tecnologías cuya búsqueda primordial es la satisfacción por cubrir ciertas necesidades de la sociedad, por medio de un contexto particular para formular la estrategia que beneficie tanto al competidor del sector como a la sociedad.

Las clases sociales son multidimensionales puesto que se fundan en numerosos componentes: no son equivalentes al ingreso o a algún otro criterio aislado ni están determinadas en consecuencia por alguno de ellos (Fonseca, 2000). El ingreso suele ser un indicador engañoso de la posición en la clase social. La estructura de clases sociales puede cubrir un rango que va de dos a nueve clases. Una clasificación usada frecuentemente las divide en cinco grupos: alta, media alta, media, media baja, baja (Schiffman y Kanuk, 2010). Los perfiles de cada una de estas clases indican que las diferencias socioeconómicas se reflejan en diferencias de actitudes, en actividades de tiempo libre y en hábitos de consumo (Duek e Inda, 2005).

Existen diferencias entre las clases en cuanto a los hábitos de indumentaria, decoración del hogar, uso del teléfono, uso del tiempo libre, preferencia de los lugares de compra y hábitos de ahorro, gastos y uso de créditos. Todo ello puede utilizarse estratégicamente en comercialización. Los estudios de la insatisfacción del consumidor revelan una relación entre el tipo de problemas que plantea el consumidor y la clase social. La clase media representa 42.4% de los hogares y 39.2% de la población nacional, en el ámbito urbano, la clase media asciende a 50.1% y 47.0% de hogares y población respectivamente; al tiempo que en el medio rural son de clase media 28.1% de los hogares y 26.0% de las personas (Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2010).

Figura 2.1  
Conexión del Modelo Teórico del Rombo y el Modelo de Michael E. Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Duek, Celia e Inda, Graciela, *La teoría de la estratificación social de Weber: un análisis crítico*, 2005.

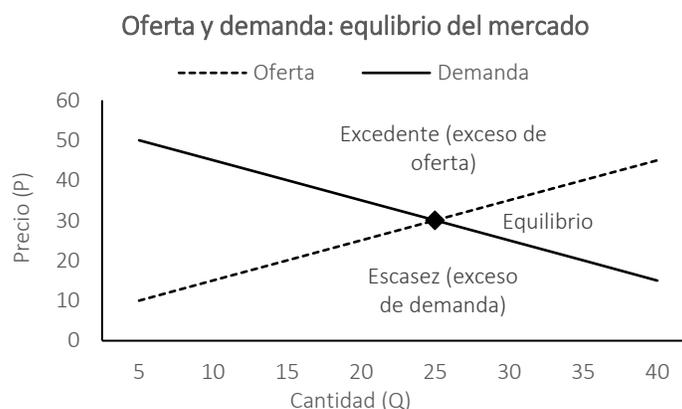
### 2.5.3 Comportamiento de compra

El consumidor del producto o servicio será el que determine las ventas y los beneficios del competidor a partir de su decisión de compra (Mollá, 2014). Para conocer el comportamiento de compra del consumidor es indispensable que el participante competitivo del sector conozca y se adapte a las transformaciones y requerimientos de la estructura social que lo rodea.

Grande (2006) considera que el competidor debe conocer las necesidades del consumidor y el entorno en el que toma las decisiones; así también clasifica los motivos que inducen al consumidor a comprar un producto o servicio en 1) racionales: satisfacción de necesidades fisiológicas, economía, seguridad y protección, salud y supervivencia, avance tecnológico, utilidad o fiabilidad, y, 2) emocionales: sexuales, individuales y sociales (distinción, elegancia, éxito, ideología, juventud y belleza, relaciones sociales o estatus) .

Un ejemplo del comportamiento de compra del consumidor es la ley de la oferta y la demanda: a menor demanda entonces mayor oferta, y al revés, a mayor demanda entonces menor oferta. El punto de equilibrio entre ambas se da cuando la cantidad demandada es igual a la cantidad ofrecida, esto significa que el consumidor se dispone a pagar el precio ofertado por el proveedor.

Figura 2.2  
Punto de equilibrio entre la oferta y la demanda



Fuente: Elaboración propia a partir de MHEducation, *Determinación del equilibrio en el mercado*, McGrawHillEducation, España, 2020.

Las clases sociales definen el comportamiento de compra de un producto o servicio y el nivel de importancia de este dentro de la estructura social (Schiffman y Kanuk, 2010), mejor explicado en “La Paradoja del valor” en la cual un producto o servicio con alta demanda tiene una oferta muy alta, y al revés, un producto de muy poca demanda llega a tener muy poca oferta, un ejemplo de ello es “La paradoja del agua y los diamantes”: el agua tiene un costo de compra muy bajo mientras que su demanda es muy alta, sin embargo, un diamante tiene un alto costo de compra mientras que su uso es bajo (Parkin, 2006).

A partir de las clases sociales se forman los grupos de referencia que sirven como un marco de referencia para los individuos en sus decisiones de compra (Esteban et al., 2008). Este concepto básico proporciona una perspectiva valiosa para entender el impacto de otras personas sobre las creencias, actitudes y comportamiento de consumo de un individuo, y, algunos indicios hacia los métodos que pueden usarse para dar efecto a cambios deseados en el comportamiento del consumidor (Olson y Peter, 2006).

Según la Universidad América Latina (2020) las cuatro razones por las cuales los grupos de referencia influyen en las decisiones de compra son:

1. **Según regularidad de contacto (grupo primario):** en este grupo se interactúa constantemente con los demás influyendo sobre los valores o comportamientos generales. El grupo que más influencia tiene en una persona desde la infancia es la familia porque está a menudo en la mejor posición para influir sobre las decisiones de la persona como consumidor. La importancia de la familia se basa en la frecuencia de contacto que la persona tiene con otros miembros de la familia y el grado de influencia que la familia tiene sobre el establecimiento de un amplio rango de valores, actitudes y comportamiento (Universidad América Latina, 2020).
2. **Según estructura jerárquica (Grupo formal):** son aquellos en el cual los papeles de los miembros y el propósito del grupo están claramente definidos. Este grupo influye en la decisión de compra porque proporciona un intercambio de información que influye en la compra porque estos buscan un interés en particular (Universidad América Latina, 2020).
3. **Según membresía o aspiración:** en este grupo en el cual no hay un contacto directo, pero se quiere ser miembro de ese grupo; hay una influencia positiva sobre las actitudes o el comportamiento de esa persona en la decisión de compra (Universidad América Latina, 2020).
4. **Grupo simbólico:** el consumidor o usuario en el momento de comprar se ve influenciado por las actitudes y los valores de este grupo ya que a pesar de actuar como tal no tiene las probabilidades de pertenecer, pero influye mucho en su decisión de compra porque al momento de comprar prefiere tener determinado producto de determinada marca porque quiere imitar a una persona o un grupo de personas en el modo de vestir o en su estilo de vida (Universidad América Latina, 2020).

#### 2.5.3.1 Factores incidentes en la compra

La conducta del consumidor puede definirse como los procesos de toma de decisiones y las actividades físicas implicadas en la evaluación, adquisición, uso y disposición de bienes y servicios (Loundon y Della Bitta, 1993). Por otra parte, la American Marketing Association la define como la interacción dinámica entre el afecto, la cognición, la conducta y las circunstancias externas por las que los seres humanos conducen los aspectos del intercambio en sus vidas (Peter y Olson, 1993).

Para Wilkie (1994) la conducta del consumidor implica las actividades físicas, mentales y emocionales que la gente efectúa cuando selecciona, compra y dispone de productos y servicios

tanto para satisfacer necesidades como deseos. Robertson, Zielinski y Ward (1984) agregan que la conducta del consumidor implica una secuencia de decisiones y actitudes, centradas en la toma de decisiones sobre si consumir o ahorrar, sobre las categorías de bienes y servicios a consumir, sobre las marcas a consumir, sobre la conducta de compra, y sobre cómo los productos serán usados y eliminados.

Un aspecto central que considerar es la supuesta racionalidad de la conducta humana, ya que casi todas las aproximaciones psicológicas implican que algo distinto a la racionalidad determina la conducta, la mayoría de los estudios señalan que el principio de racionalidad desde el punto de vista económico no se mantiene.

Como lo plantea Luna (1998) en psicología económica se ha optado por el término “maximización” refiriéndose a la conducta que busca maximizar un resultado en lugar de analizar su racionalidad o irracionalidad. Desde esta perspectiva, la gente se comporta de tal modo que maximiza alguna función (subjettiva) de todos los costos y beneficios que operan en una situación.

En este ámbito, se ha demostrado que los sujetos tienden a preferir resultados inmediatos en lugar de retrasar la gratificación, aunque esta sea mayor a largo plazo. Ello implica que, de no mediar otros factores, socialización, valores, actitudes, es más probable una conducta de gasto que una conducta de ahorro y por ello la conducta de compra es un elemento importante de estudiar porque determina los patrones económicos de la sociedad actual.

Al seleccionar el producto, el individuo estima la cantidad que está dispuesto a gastar. Justo antes de la compra del bien, el consumidor analiza los diferentes precios de la gama de ofertas entre las cuales puede seleccionar y satisfacer su necesidad. Además del precio, existen otros factores relevantes que influyen en la elección de los consumidores (Olson y Peter, 2006):

1. Factores Culturales: la cultura, la subcultura y Clase social.
2. Factores Sociales: grupos de referencia (grupos de influencia, grupos primarios, grupos secundarios, grupos de aspiración), la familia (familia de orientación, familia de procreación), los roles y estatus.
3. Factores personales: edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto.
4. Factores psicológicos: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

**Familia.** La familia es el grupo básico que proporciona a la persona, desde su infancia, un aprendizaje sobre los productos que debe adquirir y sobre las pautas de comportamiento de consumo; es posible distinguir 6 roles o papeles diferentes: el iniciador (emite la idea de comprar el producto), el informador (que obtiene la información sobre el producto considerado), el influenciador (trata de influenciar en la decisión de compra), el decidor (toma la decisión de compra), el comprador (adquiere el producto) y el consumidor o usuario (consume el producto);

los miembros de la familia intercambian estos roles en función del tipo de producto, además de que un miembro puede asumir al mismo tiempo más de un rol (Sanchez-Calero y Yustas, 2016).

Un aspecto de gran interés es el estudio de la influencia que cada miembro de la familia tiene en las decisiones de compra, así existen productos cuya compra es decidida de forma unilateral por el esposo o la esposa, mientras que para otros es decidida con predominio del esposo (automóvil, seguro del hogar, seguro de vida, etc.) o la esposa (muebles, tapicerías, vajillas, ropa de los niños, etc.) y, en otros, la compra se decide de forma conjunta (vacaciones, películas de cine, etc.). Las compras conjuntas son más probables cuando (Universidad de Jaén, 2005):

- 1) La decisión de compra es importante o el nivel de riesgo percibido es alto (casa, vacaciones, etc.).
- 2) Se dispone de tiempo suficiente.
- 3) La familia es de clase media.
- 4) La familia es joven.
- 5) La familia no tiene hijos. Si los hay tiende a producirse una delegación de la compra.
- 6) La mujer no trabaja. Si lo hace, dispone de menos tiempo para consultar a su marido y se vuelve más independiente.

Es necesario señalar también que las necesidades y el comportamiento de compra de la familia cambian con el transcurso del tiempo. Basándose en esta idea, los sociólogos estudiosos de la familia han utilizado el concepto de ciclo de vida familiar para clasificar las unidades familiares en grupos significativos desde el punto de vista de su comportamiento de compra.

Cuadro 2.4  
Necesidades de compra en función a la fase del ciclo de vida familiar

Fase del ciclo de vida familiar	Características	Compras
Etapa de soltería (gente joven y soltera que no vive en casa de sus padres)	Pocas cargas financieras Orientados hacia el ocio	Muebles básicos Automóviles Vacaciones
Parejas recién casadas (jóvenes sin niños)	Buena posición financiera Tasa elevada de compra	Automóviles Frigoríficos Muebles duraderos Vacaciones
Nido completo I (con hijos menores de 6 años)	Posición financiera insatisfactoria Liquidez escasa	Alimentos para bebés Juguetes
Nido completo II (niños mayores de 6 años)	Posición financiera aceptable La esposa suele trabajar	Alimentos Artículos de limpieza Bicicletas
Nido completo III (matrimonios mayores con hijos dependientes)	Buena posición financiera La esposa trabaja	Bienes duraderos Muebles de calidad Automóviles
Nido vacío I (parejas mayores sin hijos en el hogar)	Posición financiera muy satisfactoria	Vacaciones Artículos de lujo Mejoras en la casa
Nido vacío II (marido jubilado)	Disminución drástica de los ingresos Casa en propiedad	Atención médica Productos farmacéuticos
Superviviente (persona solitaria que trabaja)	Buenos ingresos Puede vender su casa	Atención médica Productos farmacéuticos
Superviviente (persona solitaria retirada)	Ingresos escasos Necesidad de atención y cariño	Atención médica Productos farmacéuticos

Fuente: Olson C. J., *Comportamiento del consumidor y Estrategia de marketing*, México, Mc. Graw Hill, 2000.

El ciclo de vida familiar se define como una progresión de etapas a través de las cuales pasan la mayoría de las familias, comenzando desde la soltería al matrimonio (y la creación de la unidad familiar básica), pasando por la fase de crecimiento (con el nacimiento de los hijos), a la de contracción (a medida que los hijos abandonan el hogar), y terminando con la disolución de la unidad familiar básica (debido a la muerte de un cónyuge) (Olson y Peter, 2006).

El ciclo de vida familiar es una variable compuesta creada por la combinación de variables demográficas tales como el estado civil, el tamaño de la familia, la edad de los miembros y el estatus del empleo del jefe de familia; la edad de los padres y el nivel relativo de ingresos se infieren a partir de la etapa del ciclo de vida familiar.

Se han construido muchos modelos sobre el ciclo de vida familiar y la mayoría de ellos difieren en el número de etapas consideradas. Este análisis es relevante en la medida en que permite segmentar el mercado e identificar segmentos conformados por familias de características relativamente homogéneas, cuyas necesidades y comportamientos de compra son similares.

**Función y estatus.** Una persona forma parte de muchos grupos, familias, clubes, organizaciones, etcétera, su posición en cada uno puede definirse en función tanto de su papel como del estatus. Con sus padres, una mujer desempeña el papel de hija; en su familia es la esposa; en una compañía

puede fungir como empleada. Un papel consiste en las actividades que supuestamente alguien desempeña de acuerdo con las personas que lo rodean. Cada uno de los papeles influirá en el comportamiento de compra (Olson y Peter, 2006).

Cada papel lleva implícito un estatus que refleja la importancia que la sociedad le confiere. Así, en la sociedad actual, el papel de empleado/a en una empresa tiene un nivel social más elevado que el de hijo/a. Como empleado, la persona adquirirá el tipo de ropa que refleje su papel y su condición social. Con frecuencia, las personas elijen productos que indican su nivel socioeconómico en la sociedad, por eso el presidente de una compañía conduce un Mercedes-Benz o un Cadillac y lleva prendas de vestir costosas, y una oficinista tiene un Taurus o un Toyota y sus ropas son menos caras.

**La cultura y sociedad mexicana actual.** La cultura mexicana es una cultura rica en tradiciones y en contrastes, fruto de la historia, como de la modernización. El tequila, el mariachi y los tacos son reconocidos internacionalmente como símbolos de la cultura mexicana. Y es que el mexicano se distingue por ser alegre y amante de la fiesta por naturaleza y con gran pasión por la música y el baile, por la comida y por la bebida (Olson y Peter, 2006).

La familia mexicana es la base de la sociedad mexicana. En ella se representa claramente la psicología del macho mexicano, el varón que venera a su madre y cuida del honor de sus hermanas, sin embargo, cuando se trata de mujeres fuera de la familia no se les tiene el mismo respeto. Esto continúa siendo una realidad para millones de familias mexicanas, particularmente para aquellas de bajo estrato social o con un nivel menor de educación. Sin embargo, la sociedad mexicana ha recorrido un largo camino y hoy cuenta entre sus habitantes a millones de mujeres y hombres con títulos universitarios y costumbres modernas que están dando forma a una nueva configuración social, particularmente en las grandes ciudades del país.

A pesar de todo, la modernización no ha logrado cambiar los fuertes lazos familiares que distinguen a los mexicanos; así, las nuevas generaciones viajan por el mundo, obtienen empleo en el extranjero, asimilan nuevas filosofías y formas de vida, pero cada navidad o vacaciones de verano regresan a visitar a sus abuelos, padres e hijos, para compartir con ellos que son parte fundamental de sus vidas.

### **2.5.3.2 El proceso de decisión de compra**

El proceso de decisión de compra de un producto o servicio, en general, está formado por una serie de etapas secuenciales cuya importancia, intensidad y duración dependen del tipo de compra que se efectúe para culminar en el proceso de decisión (López, 2007). En el supuesto de compras importantes para el consumidor, como la adquisición de una casa o un automóvil, el proceso de decisión será largo y complejo. En cambio, será más simple y rápido cuanto menos importante sea

la compra (el riesgo de equivocarse es menor), mayor sea la experiencia previa que se posea en el uso del producto y mayor sea el conocimiento de las distintas marcas existentes.

En general, en los procesos de decisión complejos se pueden identificar 5 fases (Kotler y Keller, 2006); estando todo el proceso influido por variables internas del individuo (motivación, percepción, experiencia, características personales y actitudes) y por variables externas (entorno económico, cultura, grupos de referencia, familia, influencias personales y determinantes situacionales) además de las variables propias del marketing (producto, precio, distribución y promoción).

El proceso de decisión de compra se producirá de forma secuencial en una decisión compleja. Sin embargo, en compras de repetición, hábito o por inercia, el proceso será más sencillo, simplificando o eliminando algunas etapas; incluso la secuencia del proceso puede invertirse como ocurre en las compras por impulso, realizadas de modo emocional, en las que primero se toma la decisión de compra y luego se justifica la necesidad (López, 2007).

Fases del proceso de decisión de compra (Kotler y Keller, 2006):

1. **Reconocimiento del problema.** El punto de arranque del proceso de decisión es el reconocimiento del problema o necesidad que debe ser satisfecha. En este sentido, cabe distinguir cuando la necesidad es evidenciada por una motivación interna como, por ejemplo, el hambre y cuando el problema o necesidad se pone de manifiesto por un estímulo externo, tal como, un anuncio de televisión. En cualquier caso, el consumidor iniciará entonces un comportamiento tendente a obtener aquellos bienes u objetos que le permitan satisfacer la necesidad identificada o alcanzar el estado deseado. En esta etapa influyen especialmente la motivación y los factores del entorno (Kotler y Keller, 2006).
2. **Búsqueda de información.** Será más o menos intensa según la complejidad de la compra y la experiencia previa del comprador; lo cual también se detalla en la publicidad que tendrá mayor o menor contenido informativo. En primer lugar, el consumidor utilizará la información interna, acumulada de experiencias anteriores y sólo en algunos casos recurrirá a las fuentes externas de información. La intensidad en la búsqueda de información y la cantidad requerida de información estará también en función del tipo de compra y del riesgo percibido por el comprador (Kotler y Keller, 2006).
3. **Evaluación o análisis de las alternativas.** Después de recoger la información, el consumidor identifica un cierto número de productos o marcas entre las cuales debe elegir. Es la fase en la que se perciben los atributos de los distintos productos candidatos a la elección y se forman preferencias (Kotler y Keller, 2006).
4. **Decisión de comprar o no.** En esta etapa del proceso el comprador debe finalmente tomar una decisión: comprar una de las alternativas evaluadas, buscar una alternativa adicional o posponer la compra. Es necesario señalar que el comprador no se enfrenta a una decisión

única cuando decide comprar un producto, sino que generalmente adopta una batería de decisiones relativa a las distintas dimensiones de la compra: la decisión sobre la marca, el lugar de compra, la cantidad a comprar, el momento de la compra y las condiciones o modo de pago (MHEducación, 2020). La decisión de no comprar puede ser definitiva o temporal, hasta que recabe más información o sea un momento más oportuno (por ejemplo, se quiere comprar, pero no se dispone de dinero o crédito suficiente).

5. **Sentimientos o sensaciones posteriores a la compra.**

- Satisfacción: estimulará a volver a comprar y puede llevar a la lealtad a la marca.
- Insatisfacción: llevará a un cambio de marca o comunicar a otras personas su reacción.

En esta fase el comprador puede experimentar disonancia, es decir, dudas sobre si se tomó una decisión acertada. Para reducirla, puede tratar de buscar testimonios o pruebas que refuercen lo acertado de su compra (por ejemplo, un amigo o un personaje famoso que también haya adquirido el producto o servicio). La experiencia adquirida con el uso o consumo del producto realimentará el proceso de decisión de compra en el caso de que vuelva a producirse. Será una información que se guardará y podrá utilizarse en un nuevo proceso de decisión de compra (Gómez y González, 2015).

### 3.1 Introducción

Este capítulo muestra la importancia de la multidisciplinariedad de la actuaría y de la toma de decisiones con base en las cinco fuerzas de Michael Porter, a partir de tener conocimiento del significado de un plan estratégico y de algunas propuestas estratégicas con enfoque actuarial, más un caso práctico dedicado al ramo de seguros de vida a partir del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter que influyen en este sector durante la contingencia sanitaria por el SARS-COV-2.

### 3.2 Diseño de un plan estratégico

En particular, la importancia de la planeación radica en identificar las áreas que representan un riesgo y en elaborar alternativas para tomar medidas correctivas antes de que el riesgo sea mayor; además, permite incrementar los ingresos y la rentabilidad, mayor participación en el mercado, mayor retorno sobre la inversión, reducción y racionalización de los recursos (Zabala, 2005). Zabala (2005) define la planeación estratégica como un modelo para la acción.

El objetivo de un plan estratégico es definir los pasos lógicos a seguir hoy para alcanzar un objetivo final futuro, y así, pasar a la ejecución del plan; los cuadros 3.1 y 3.2 exponen algunas de las motivaciones y ventajas al realizar un plan estratégico (Sainz de Vicuña, 2015).

Cuadro 3.1

#### 10 motivos para realizar un plan estratégico

1. Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.
2. Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro un proyecto futuro.
3. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
4. Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
5. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo
6. Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
7. Profesionalizar más la gestión de la Dirección.
8. Definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
9. Coordinar el proceso de toma de decisión de la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento y revisión de las acciones emprendidas ante cambios importantes
10. Asegurar la competitividad como empresa.

Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 2015.

**10 ventajas de realizar un plan estratégico**

1. Como elemento de reflexión: realza el proceso de la toma de decisiones, ya que permite que la empresa cuente con un <<foro>> en el que se adopten sus decisiones más estratégicas.
2. Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.
3. Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
4. Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad.
5. Justifica o hace comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna (y, por ello es soporte para la movilización del personal) y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible.
6. Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
7. Contribuye a que a dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos.
8. Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
9. Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha).
10. Permite detectar oportunidades de cooperación interempresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

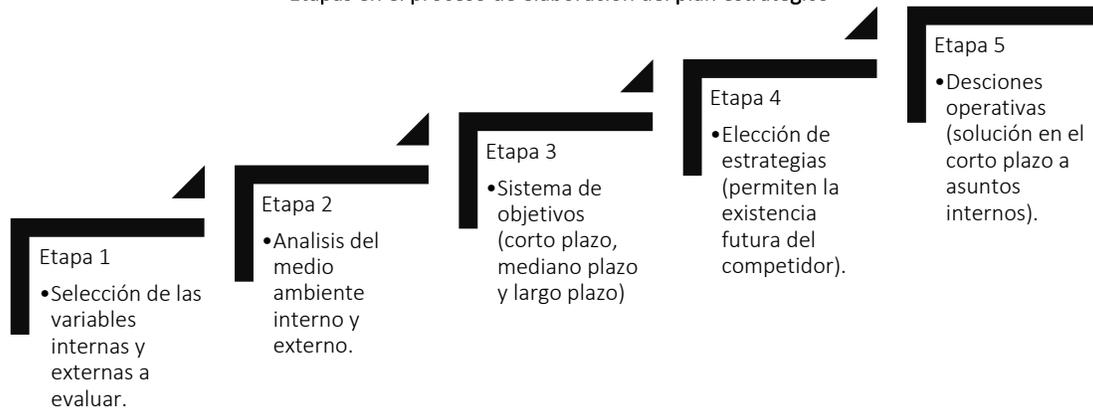
Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 2015.

Sin embargo, entre las desventajas de la elaboración de un plan estratégico se encuentra el mal uso del mismo plan, a pesar de que el plan sea óptimo y excelente existen circunstancias que pueden llevar al fracaso el objetivo del plan estratégico, por ejemplo, como son: el desconocimiento del proceso, el seguimiento y acción del plan fuera de tiempo y/o lugar o simplemente la no implementación del plan estratégico (Sainz de Vicuña, 2015).

### **3.2.1 Planteamiento de un modelo de planeación estratégica**

Al realizar el planteamiento de un modelo de planeación estratégica es primordial conocer la estructura total interna y externa de la empresa, así como el objetivo al que serán dirigidos los esfuerzos; la planeación estratégica no tiene por objetivo predecir o la realización de un plan sino de incrementar la capacidad de la empresa ya sea en aspectos tales como: competitividad, crecimiento, calidad, posición en el mercado, etc.; el planteamiento de un modelo de planeación estratégica está conformado por cinco etapas (Sainz de Vicuña, 2015):

Figura 3.1  
Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña Ancín, J. M., *El plan estratégico en la práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 2015.

La comunicación, la claridad y la asignación de las etapas a seguir son básicas para el éxito del modelo de planeación estratégica. Actualmente, existen varios modelos de planeación estratégica, su éxito dependerá del objetivo final de cada participante competitivo. La estrategia ha sido motivo de duda debido a que los cambios en el entorno competitivo son dinámicos y de rápida evolución entonces para algunos la estrategia a largo plazo llega a ser ineficaz y obsoleta. Sin embargo, Michael Porter sugiere una ventaja competitiva sostenible a través de la eficacia operativa por medio del posicionamiento estratégico (Niven, 2002).

### 3.3 Estrategia genérica de segmentación

La segmentación o clusterización de la información ha permitido la gestión de la toma de decisiones, se debe tomar en cuenta la importancia y las necesidades particulares para llevar a cabo la segmentación; la idea principal de la segmentación es encontrar similitudes o diferencias entre las observaciones y no en las variables, sin embargo, es primordial estandarizar las variables para poder trabajar con observaciones que no se encuentren en distintas magnitudes (Martínez et al., 2020).

La estrategia genérica de segmentación en el mercado enfoca sus esfuerzos a un público objetivo en vez de enfocarse a una población entera (Carrión, 2007). Con esta estrategia se conoce el comportamiento del público objetivo respecto a un producto o un servicio y así ofrecerle el producto o servicio adecuado. El análisis cluster permite crear grupos mutuamente excluyentes que en conjunto comparten todas las observaciones (Alfaro, 1993). Así, los resultados estarán dirigidos a las variables previamente seleccionadas para realizar el análisis, a su vez, estas variables deben servir al objetivo de la investigación.

#### 3.3.1 Técnicas estadísticas para clusterización

El análisis cluster se enfoca en los grupos formados por similitudes y disimilitudes entre las observaciones y no en las variables, por ello es indispensable homogeneizar las variables que nos permitan medir en la misma magnitud (Pedroza y Dicovskyi, 2007). Esta técnica es robusta para

distintos tipos de variables como son las variables categóricas, continuas, discretas, o una combinación de categóricas, continuas, discretas y dicotómicas.

Coeficiente de similitud de Gower.

Esta medida de similitud es útil cuando se trabaja con variables mixtas (cuantitativas y cualitativas, por ejemplo: datos categóricos, continuos, binarios, discretos) (Vallejo, 1992). El coeficiente de Gower compara y halla similitudes entre dos sujetos o individuos, los cuales han tenido características en común como medida. Una similitud cercana a uno indicara una alta homogeneidad entre los individuos o sujetos, mientras que una similitud cercana a cero indicara que son distintos (Chauza y Villa, 2011).

Distancia entre clusters.

El análisis entre clusters o grupos, se realiza a partir de definir el tipo de distancia y el tipo de medición acorde a los datos segmentados; se usan ligas para generar la distancia entre clusters (grupos) y así conocer si la segmentación es apropiada o no (Universidad de Granada, 2021).

Clúster no jerárquico (K-Medias).

El algoritmo K-medias es un proceso iterativo determinado por un número prefijado de  $K$  grupos aleatorios a partir de un conjunto de datos con  $n$  observaciones (Vargas, 2020). A cada  $K_i$  (tal que  $i = 1, \dots, n$ ) le corresponde un centroide, posteriormente, cada observación  $i$  es asignada al centroide más cercano (Larrañaga et al., 2007). Tras asignar cada observación al centroide más cercano entonces el algoritmo mantiene su proceso iterativo hasta mantener los centroides estables, al mismo tiempo que permite clasificar las  $n$  observaciones en grupos medibles (Martínez et al., 2020).

### **3.4 Estrategia a seguir para la educación financiera**

El participante del sector competitivo debe implementar e innovar estrategias de educación financiera que le permitirán desarrollar conocimientos financieros teórico-prácticos saludables que le serán útiles al momento de mantener y cuidar su rentabilidad respecto a sus competidores en el mercado.

#### **3.4.1 Desarrollo de modelos de planeación financiera**

Para el desarrollo de la planeación financiera es sustancioso implementar modelos financieros que describa la relación entre las variables incidentes en el comportamiento financiero de la entidad. Por ello, la metodología de planificar se basa en la elaboración de documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a implantar como consecuencia de una estrategia definida, y con ello el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa (Cibrán et al., 2013)

El desarrollo de un modelo permite reducir el costo temporal, financiero, etc., es decir, conocer un resultado final con anticipación, a diferencia del modelo real (el comportamiento real de la empresa en el tiempo) en el que se tiene que esperar al resultado final que en ocasiones podría tener resultados desfavorables. Algunos modelos financieros utilizados para la planeación financiera son:

Modelos de simulación (Modelos bajo incertidumbre).

Los modelos de simulación anticipan el comportamiento artificial futuro de las variables modeladas de tal manera que el participante competitivo anticipe la tranquilidad o el riesgo de la planeación. Su aplicación en la planeación financiera permite medir el grado de sensibilidad al modificar alguna de las variables implementadas (Rodríguez e Iturbide, 2008). Un ejemplo de ello es la creación de nuevos estados financieros proyectados que al modificar alguna cuenta del estado de resultados tenga riesgos o beneficios en la rentabilidad de la empresa.

El inconveniente de estos modelos radica en el que la solución final en general no es óptima, sin embargo, da a conocer un ambiente artificial final de las decisiones tomadas por la empresa y del comportamiento de las variables dentro del modelo. En ocasiones, llegan a ser intuitivos acerca del comportamiento actual y final (Rodríguez e Iturbide, 2008).

Modelos de optimización (Modelos bajo certidumbre).

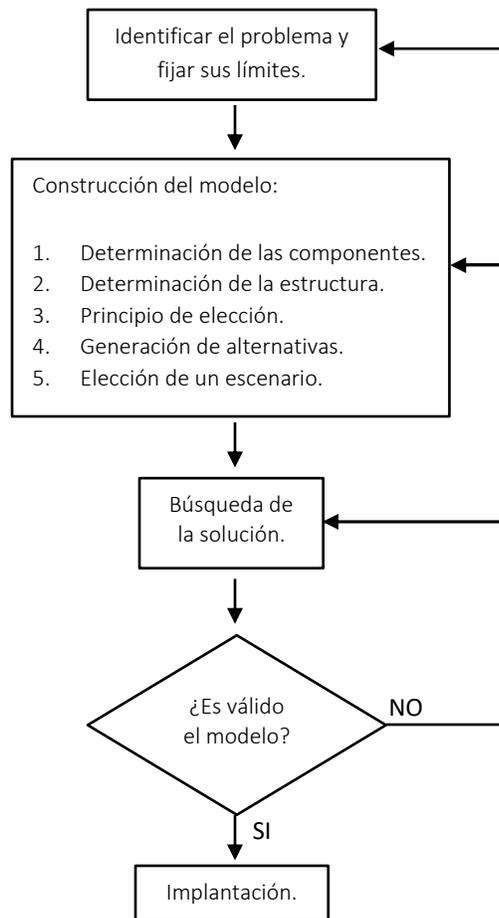
Los modelos de optimización se encargan de optimizar una función objetivo previamente fijada considerando determinadas restricciones impuestas por variables exógenas, es decir, variables que pueden influir en el modelo pero que no tienen una relación directa con el mismo (Suárez, 2014). A diferencia de los modelos de simulación, son capaces de dar las herramientas para generar políticas financieras al optimizar la función objetivo (Rodríguez e Iturbide, 2008). Su diseño o formulación en general está comprendido a partir de (Ríos et al., 2004):

- 1) La determinación de los componentes del modelo (variables de decisión o de control, parámetros, etc.).
- 2) La determinación de la estructura (expresiones matemáticas que relacionan las variables).
- 3) La determinación de un principio de elección (optimización, suboptimización, satisfacción, etc.).
- 4) La generación de alternativas, decisiones o cursos de acción entre los que pueda elegir el decisor.
- 5) La elección de una descripción o establecimiento de supuestos bajo los que se examinan las situaciones de decisión.

El diseño o formulación del modelo tendrá la búsqueda de una solución, esta solución en conjunto con el diseño y la formulación se validarán para de decidir su actual y/o posterior utilización o rechazo, es este último caso que iniciará un proceso de remodelación; por último, la implantación

o puesta en práctica permite una autoevaluación no solo del desempeño del modelo sino del desempeño global de la empresa (Rodríguez e Iturbide, 2008).

Figura 3.2  
Diagrama de flujo del proceso de modelización y solución.



Fuente: Ríos Insúa et al., *Investigación operativa: modelos determinísticos y estocásticos*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2004.

### Simulación versus optimización.

Los modelos financieros se desarrollaron con un fin contable; con el paso de los años, específicamente a partir de 1960 se implantaron técnicas de simulación y optimización que dieron origen a modelos financieros de simulación y modelos financieros de optimización en el sentido matemático y no estrictamente contable (Suárez, 2014).

La diferencia entre los modelos financieros de simulación y los modelos financieros de optimización radica en que los primeros, como tal, no tienen como objetivo una solución óptima y marcan incertidumbre al momento de tomar decisiones, mientras que los segundos, fijan su

objetivo final en encontrar una solución óptima que permita tomar decisiones con modelos más cercanos a un comportamiento real; sin embargo, los modelos de simulación se utilizan con mucha mayor profusión que los modelos de optimización, algunas razones son (Suárez, 2014):

1. Los modelos de simulación son más simples e intuitivos que los modelos de optimización. Estos últimos llegan a ser complejos y sofisticados, tal que, en general llegan a ser comprendidos por especialistas.
2. Los modelos de simulación orientan acerca de los resultados que puedan derivarse al tomar determinadas decisiones. Los modelos de optimización someten una solución mecánica al tener una solución óptima, por ejemplo, en una empresa el director general pierde utilidad en ciertas decisiones.
3. En una organización compleja resulta difícil obtener todas las variables necesarias para un modelo matemático que, en ocasiones, llegan a ser de carácter cualitativo, lo que conduciría a una función objetivo a optimizar difícil de especificar.
4. La complejidad suele ser tal que, a pesar de desarrollar algoritmos de cálculo muy perfeccionados, su resolución no es sencilla.
5. Un modelo de simulación es más flexible al cambiante ritmo de la realidad que un modelo de optimización.

Así, en el desarrollo de un modelo de planeación financiera debe tenerse como principio que una planeación financiera sólida es parte integral de una planeación sólida general de la empresa, de lo contrario demostraría una falla en el plan que en ocasiones más que oportunidades representan un riesgo. La modelización de un plan financiero debe tomar en cuenta los siguientes aspectos, por mencionar algunos (Sandiás, 2019):

- 1) Periodo de planificación (corto plazo, mediano plazo o largo plazo) (Sandiás, 2019). Existen tres tipos de planificación financiera (Aguilar y Ocampo, 2018): 1. Operativa (corto plazo): tiene como objetivo alcanzar las metas tácticas, 2. Táctica o funcional (mediano plazo): su objetivo es alcanzar las metas estratégicas de acuerdo con los planes tácticos, y se realiza a nivel operativo, 3. Estratégica (largo plazo): se refiere a la planeación general cuyos objetivos son a largo plazo (Universidad Nacional Autónoma de México, 2021).
- 2) Periodificación de la información financiera: mensual, bimestral, semestral, anual, etc. (Sandiás, 2019).
- 3) Nivel de detalle: Un elemento relevante será si se trata de planes financieros abiertos o cerrados, en el primer caso se detectan posibles necesidades financieras, pero no se plantea su cobertura con alguna cuenta concreta, en los planes cerrados sí se establece cómo se cubrirán esas necesidades (Sandiás, 2019).

Un modelo de planeación financiera corresponde a la esencia de la empresa debido a que incide en los recursos financieros de la misma, a partir de la planeación se diseñan las estrategias

financieras para el logro de los objetivos financieros acorde a los objetivos generales finales. Prevé oportunidades y debilidades futuras de tal manera que las actuales sean atendidas y solucionadas. En general, tiene enfoque cuantitativo, entendido a partir de los estados financieros de la empresa (Estado de resultados, Balance general, Estado de flujo de efectivo, etc.) y automatiza un aparte del proceso de planeación global de la empresa.

### **3.5 Estrategia a seguir para la categoría de producto**

En primera instancia, el producto es realizado para satisfacer una necesidad o un deseo dentro del mercado que como tal puede ser un producto físico o no físico (Griffin y Ebert, 2005); por ejemplo, un producto físico podría ser un celular, y un producto no físico podría ser la atención al cliente de una compañía telefónica o un concierto en el zócalo de la ciudad de México.

Un concepto importante del mercadeo<sup>7</sup> es la << mezcla de mercadeo >>, los elementos de esta mezcla son: la fijación de precios, el producto, la promoción y la distribución; al alterar algún elemento también se altera la naturaleza de la oferta metodológica; el objetivo está en optimizar la utilidad del consumidor y en alcanzar los objetivos del participante competidor que ofrece el producto o servicio (Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, 2021).

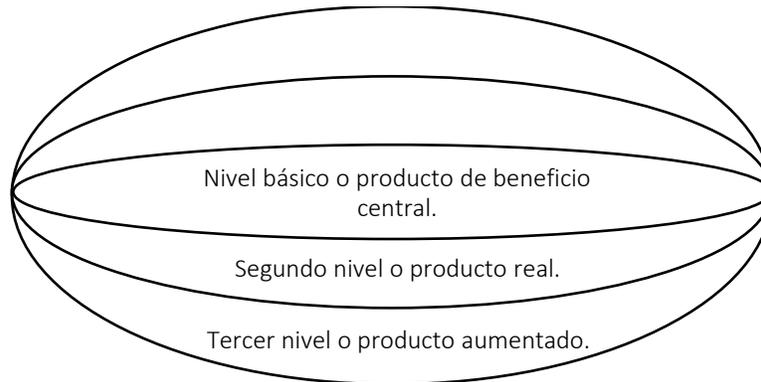
Fundamentalmente para la estrategia del producto se considera que el producto este bien definido; para ello es importante la estrategia de segmentación del mercado que nos guía a un público objetivo (Peiro, 2015). Al realizar la segmentación del mercado, se establecen tres niveles básicos de producto cuyo objetivo es brindar diferentes beneficios en cada nivel (Kotler, P. y Armstrong, G. 2008).

El nivel básico o producto de beneficio central se encarga de ofrecer un producto que satisface la necesidad o expectativa del consumidor, el segundo nivel o producto real se encarga de transformar el producto de nivel básico a un producto real que no solo satisface la necesidad o expectativa del consumidor sino que cumple con la satisfacción, el tercer nivel o producto aumentado a partir de un producto central y real se encarga de ofrecer un adicional para el producto, por ejemplo, una agencia de seguros lanza a la venta cuatro tipos de coberturas para el seguro de automóviles y ofrece 20 % de descuento en la temporada del «Buen Fin» (Kotler, P. y Armstrong, G. 2008).

---

<sup>7</sup> “Mercadeo es el conjunto de actividades comerciales de carácter lícito, que realizan las empresas orientadas hacia las necesidades del cliente, con el propósito de lograr de forma integral sus objetivos” (Vega, 1993).

Figura 3.3  
Tres niveles de producto



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. *Fundamentos de Marketing*, Pearson Educación, México, 2008.

A partir de la segmentación del consumidor objetivo se establece el producto acorde a esta segmentación, al dirigir un producto a un segmento consumidor equivocado puede representar una falla que puede repercutir en los ingresos del participante competitivo y por consecuencia en su rentabilidad.

### 3.5.1 Diseño e innovación de productos vida y no vida

La industria de los seguros tiene una particularidad probablemente única: vende el mismo producto desde sus orígenes hace siglos (Oliva y Flores, 2020). Sin embargo, la era digital ha permitido el diseño e innovación de este sector, antes de acudir a una sucursal permite un contacto digital y cotizaciones on-line, por mencionar algunos ejemplos.

El artículo 69, fracción IV de la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF), menciona que las Instituciones deberán contar con una función actuarial efectiva y permanente que se encargará de coordinar las labores actuariales relacionadas con el diseño y viabilidad técnica de los productos de seguros de tal forma que los mismos se ajusten a lo señalado en misma ley (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2020).

El sector de seguros debe adaptarse a las necesidades y expectativas del mercado actuales y debe diseñar e innovar nuevos productos acorde a las necesidades del consumidor objetivo, así mismo permitirá al participante competitivo del sector adaptarse al entorno (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2020). Se reitera que el diseño y la innovación son parte esencial en la atracción de nuevos clientes que influyen en la rentabilidad y posicionamiento del participante competitivo.

El sector de seguros está clasificado en productos de vida y en productos de no-vida, la LISF considera a los productos de vida como aquellos encargados de cubrir riesgos que puedan afectar la persona del asegurado en su existencia, comprendidos dentro de estas operaciones los

productos aumentados que basados en la salud o en accidentes personales se incluyan en pólizas regulares de seguros de vida; mientras que los productos no-vida son productos caracterizados por su fortuita repetición durante el ciclo de vida del producto, dedicados a cubrir al asegurado ante riesgos patrimoniales y riesgos reales (aleatorios imprevisibles) (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2020). En general, dentro del diseño se considera:

1) Para el producto de vida (Minzoni, 2004):

- La probabilidad de ocurrencia es 1. Considera el fallecimiento natural de la persona.
- La probabilidad es creciente con el tiempo.

2) Para el producto no-vida (Minzoni, 2004):

- La probabilidad está en el intervalo cerrado de 0 a 1; 0 si el siniestro no ocurre, 1 si el siniestro es total y (0,1) si el siniestro es parcial.
- Segmentación de las coberturas por clases. Por ejemplo, la clase “seguro de automóviles” segmentada por marcas de automóviles y por modelo.

Los métodos actuariales mediante los que estarán constituidos los productos de vida y no-vida se aplicarán bajo la regulación oficial que marca la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Dado que ambos productos han mantenido un extenso ciclo de vida en el mercado, ahora las aseguradoras tienen el reto fundamental de implementar estrategias para innovar sus productos con plataformas digitales, servicios domiciliados, productos aumentados, contacto en redes sociales por asesores financieros, aplicaciones web, etc.

En la innovación, el ciclo de vida de los productos (introducción, crecimiento, madurez, declinación) es básico porque a partir de sus resultados reales se implementan mejoras, cambios o en otros casos la salida del producto, creación de un nuevo producto o sustitución (Turriago, 2014). Al colocar el ciclo de vida de los productos en un contexto de innovación en seguida se sitúa en un proceso de competitividad; este contexto permite un análisis acerca del comportamiento del producto en el tiempo, de los resultados incidentes en la rentabilidad del sector y en la ventaja competitiva obtenida.

### **3.6 Estrategia a seguir para la categoría de precio**

La estrategia de precio se refiere al proceso de modificación del precio de un producto que realiza el participante del sector para alcanzar los objetivos fijados como es obtener ventaja competitiva (Díez y Rosa, 2004). El precio es una variable determinante en la optimización de la demanda y los ingresos, al mismo tiempo el proveedor debe asumir el coste de producción y, por otro lado, el consumidor debe asumir el coste de compra.

La investigación de operaciones juega un papel importante al establecer criterios en las variables seleccionadas y al optimizar recursos, ventas, ingresos, tiempo, demanda, oferta, etc.; por

ejemplo, precio óptimo para aumentar 50 % las ventas, o, minimizar el coste de producción y maximizar los ingresos. La estrategia de precio debe condicionar el coste objetivo, no al revés; se fijará para un segmento objetivo del mercado (Mir, 2017).

Dentro de las variables a considerar en la estrategia son la demanda, el costo de producción y los precios de los competidores, las cuales generan en el segmento objetivo condiciones para fijar un precio a un producto. La estrategia está en determinar una función objetivo y optimizarla, cuyo resultado estará en obtener un precio mínimo y un precio máximo que nos determinaran un intervalo cerrado para fijar el precio y el margen de ganancia. Sin embargo, cada competidor potencial establece metodologías para fijar el precio a cada uno de sus productos.

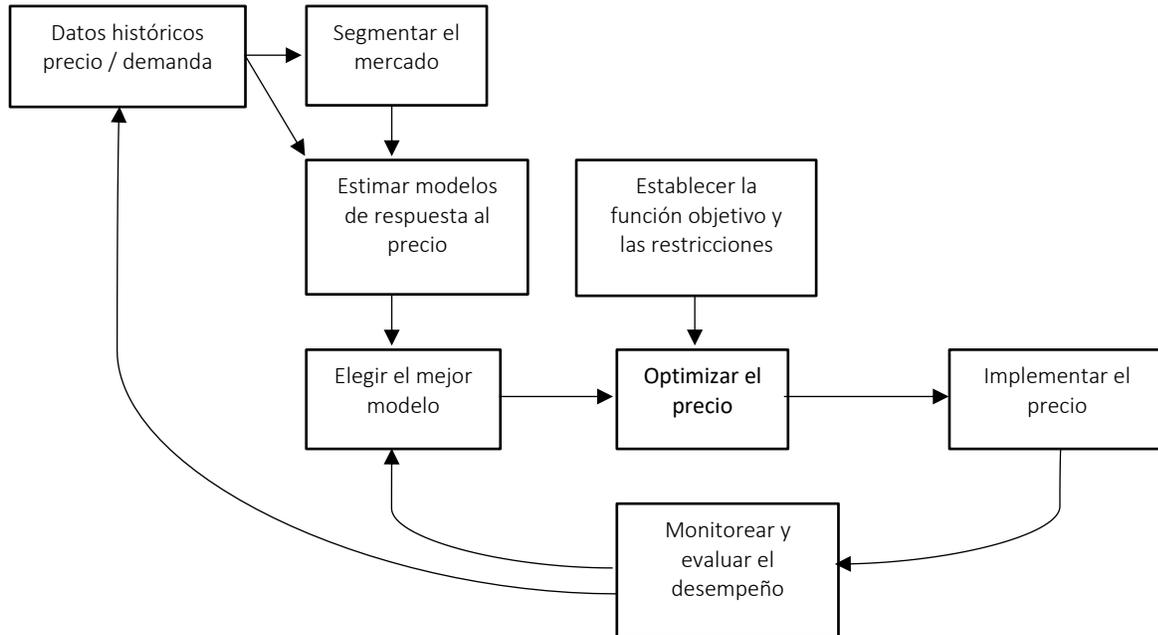
### **3.6.1 Implementación de modelos de pricing**

El pricing como una estrategia de precios trata de fijar un precio a partir del método científico; la determinación de precios en el mercado ya no es contemplado como un proceso táctico y a corto plazo sino como un proceso estratégico (de Jaime, 2007). La implementación de precios se traduce en datos históricos (si se cuenta con datos) del precio y la demanda, a fin de maximizar las ganancias al lanzar un producto sin dejar a un lado las variables básicas como el precio de los productos de los competidores o el costo de producción que permite definir un margen de ganancia al lanzar un producto en el mercado.

En general, el objetivo principal de todo competidor es maximizar sus ganancias y rentabilidad con el menor costo de producción. En la práctica no existe la certeza de que un precio optimizado, con tan solo investigación de operaciones, optimizará la reacción de consumo del cliente al precio-producto, por lo tanto, la innovación en los análisis metodológicos y de mercado ayudaran a aproximarse al precio óptimo.

La innovación de los análisis metodológicos, en particular, radica en la implementación de nuevos modelos de pricing enfocados a un objetivo final que permitan resultados más cercanos a la realidad. La recolección de datos es fundamental para el análisis de estos y para la implementación de modelos de pricing (modelos de precios).

Figura 3.4  
Proceso del análisis de precios



Fuente: Bodea y Ferguson, *Segmentation, Revenue Management, and Pricing Analytics*, Taylor & Francis, New York, 2014.

### 3.7 Estrategia a seguir para la categoría de promoción

La estrategia a seguir para la categoría de promoción radica en establecer los medios para comunicar el producto y persuadir en la compra de este al cliente, con el objetivo de que el cliente opte por elegir el producto promocionado. El proveedor del producto espera que la inversión (tiempo, dinero, esfuerzo, etc.) en promoción sea redituable con un consumidor objetivo.

La promoción es parte fundamental después del desarrollo o renovación de un producto, si el objetivo es vender y no se da a conocer el producto entonces la inversión en su desarrollo representaría una pérdida para el competidor. La comunicación integra variables básicas que radican en la probabilidad de éxito de un producto, como son:

1. Publicidad
2. Promoción
3. Ventas
4. Personal de ventas
5. Imagen corporativa
6. Relaciones públicas
7. Patrocinio

La segmentación del producto por categorías permite establecer una comunicación y promoción particular; por ejemplo, no es lo mismo realizar una promoción para la venta de un seguro de

automóviles que realizar una promoción para la venta de una pensión con modalidad de renta vitalicia. La promoción debe estar limitada en el tiempo: corto, mediano o largo plazo; y en el espacio: ubicación geográfica.

La promoción está dirigida para comunicar el producto e influir directamente en el público objetivo. La temporalidad de la promoción es parte de la innovación del producto, sin normalizar la existencia del producto, para atraer la atención del cliente y cotizar el momento. Existen diversas estrategias para la categoría de promoción, dos básicas son:

1. Estrategia por reducción de precio. En esencia, la optimización del precio establece un máximo y un mínimo, considerando el costo de producción y un margen de ganancia. La reducción del precio está en un intervalo acotado por un mínimo y un máximo. El *marketing* lo nombra en ocasiones “descuento”.
2. Estrategia por regalo. Consiste en entregar un “regalo” al consumidor durante la promoción o en la compra del producto; sin embargo, este regalo está considerado en el costo de producción.

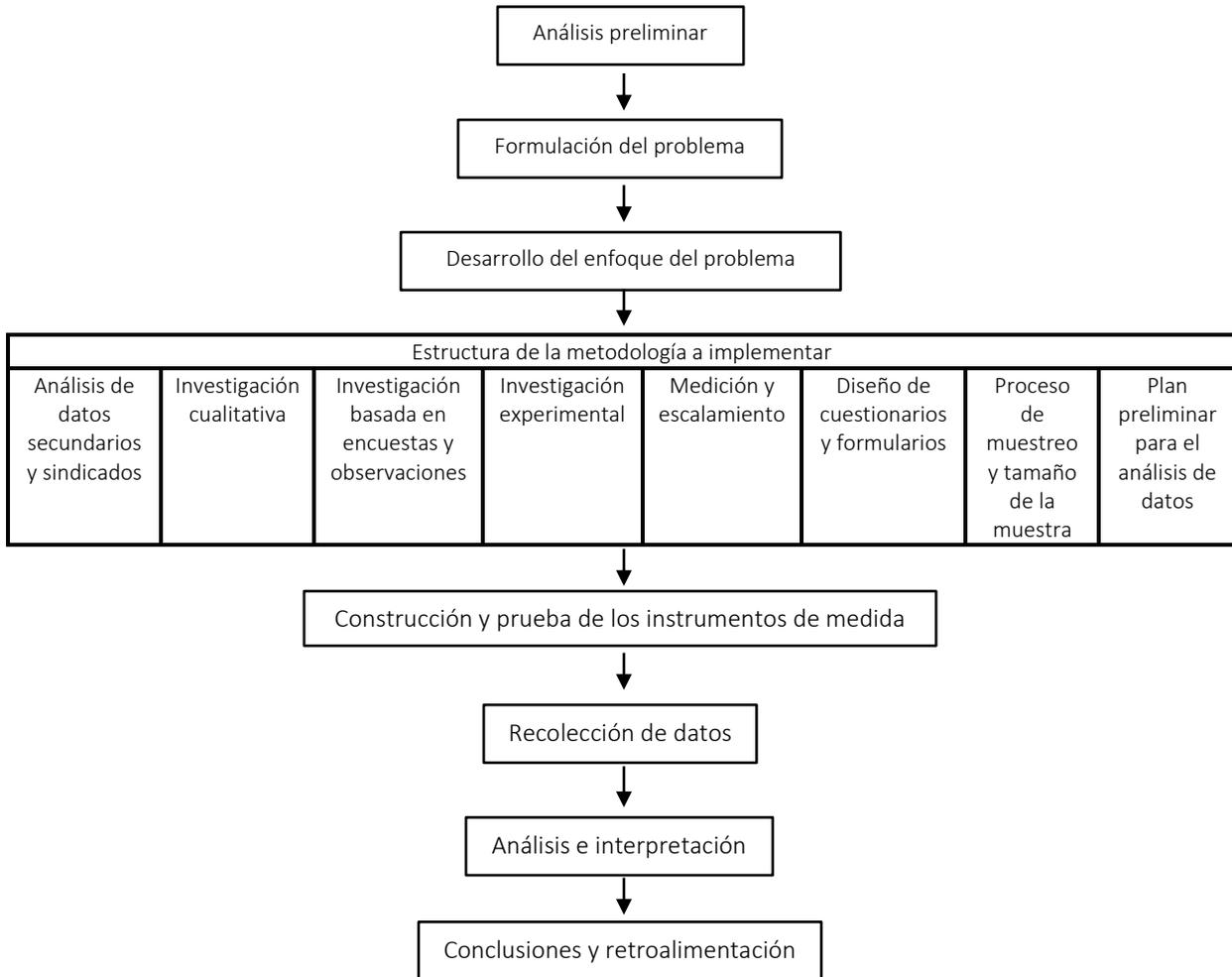
Dentro de la estrategia está la segmentación del producto por categoría, es importante debido a que cada producto tiene características distintas o similares uno de otro, así cada consumidor recibirá la comunicación y promoción adecuada particular de cada producto. Los resultados finales darán a conocer información estadística que en el tiempo será cada vez más relevante, con la que se pueden implementar nuevos modelos o modificar los ya existentes, con esto se realizan análisis que ayudan en la promoción para la ventaja competitiva y reducen las barreras comerciales.

### **3.7.1 Investigación de mercados para campañas digitales**

La investigación de mercados es estrategia fundamental para optimizar el éxito de las campañas digitales que radican en la promoción, venta, comunicación, precio, costo, etc. de los productos. La investigación de mercados permite conocer el comportamiento y los intereses de los consumidores. Actualmente, muchos de los competidores potenciales aplican el neuromarketing como investigación de mercados, se basa en la atención, la emoción y la memoria, como estrategias publicitarias y permite conocer el comportamiento de compra de los consumidores.

La investigación de mercados se enfoca en la recolección de información (datos cualitativos y datos cuantitativos) que influye en la toma de decisiones estratégicas para el lanzamiento de campañas digitales por medio de la segmentación del consumidor objetivo y define el mercado competitivo en el que se sitúa o se situará el producto. Así mismo, identifica los factores del medio ambiente interno y externo que van a influir en la campaña digital. Las campañas digitales después de su lanzamiento son parte de la investigación de mercado debido a que brindan información cualitativa y cuantitativa a partir de los resultados finales.

Figura 3.5  
Proceso de la investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia a partir de Naresh Malhotra, Investigación de mercados: Conceptos esenciales, México, Pearson Educación, 2016.

La investigación de mercados permite una planificación de la campaña digital; así mismo, el participante competitivo puede dirigir la campaña digital a cierto segmento del público objetivo cuando, por ejemplo: se detecta reducción de ventas del producto en determinada ubicación geográfica y no es posible abordarlo con la campaña digital global entonces se redefine el precio del producto con “un descuento”.

### 3.8 Estrategia a seguir para la categoría de plaza / distribución

Una de las estrategias principales a seguir es dar a conocer el producto al consumidor. La categoría de plaza / distribución es una de las variables más complejas, pero no en el sentido de los números complejos, sino compleja en el sentido de ponerla en práctica.

La complejidad radica en conocer el canal de la distribución, el proceso del producto dentro del canal y lograr que el proceso se realice dentro del canal (del Castillo, 2004). La estrategia a seguir

para la categoría plaza /producto aproxima el objetivo final con el producto, pero también aproxima el producto adecuado al consumidor adecuado, es decir, eleva la probabilidad de vender el producto.

### **3.8.1 Aplicación de técnicas de administración actuarial**

La técnica de administración actuarial tiene como objetivo principal disminuir la probabilidad de pérdida. El mercado asegurador únicamente no debe basarse en el éxito de sus estrategias de segmentación, educación financiera, producto, promoción, precio, campañas digitales, etcétera, en tal caso, para llegar a ser un competidor potencial entonces el mercado estaría lleno de competidores potenciales, pero en la realidad cada competidor ofrece diferentes productos en los que varía el precio, los beneficios ofrecidos, la atención, las técnicas de administración actuarial, etcétera, y cada producto tiene un nivel de riesgo.

La aplicación de la técnica de administración actuarial consiste en el uso de herramientas como la economía, la estadística, las finanzas, la probabilidad, y la teoría del riesgo. El participante del sector está expuesto a un riesgo global (compañía) y a un riesgo particular (productos) pero también está expuesto a la aplicación de técnicas que le permitan reducir ese riesgo, por ejemplo:

- 1) Modelos de riesgo colectivo.
- 2) Modelización determinística y estocástica.
- 3) Modelo Black-Darmoy.
- 4) Modelos de reversión hacia la media a corto plazo.
- 5) Modelos logísticos.

En el mercado de seguros se implementan técnicas de administración actuarial fundamentadas en el riesgo de cada producto desarrollado y por ende en una probabilidad de pérdida que influye en el posicionamiento potencial del competidor en el mercado asegurador. Las compañías de seguros deben estar preparadas para probabilidades de ocurrencia masivas, para la innovación en los productos existentes o para la creación de nuevos productos o subproductos, como es el caso de los seguros que cubren del riesgo económico causado por el virus SARS- COV19.

### **3.9 Caso práctico: seguro de vida: cobertura ante fallecimiento por el virus SARS COV-19**

El objetivo es crear una estrategia para el ramo de seguros de vida con base en las cinco fuerzas de Michael Porter para atraer mayor mercado y evitar la fuga de clientes. El seguro de vida cubre la muerte o la supervivencia del individuo, en ambos casos lo incierto es el instante de ocurrencia.

La AMIS destacó en el sexto lugar de las diez catástrofes con mayor impacto en el sector asegurador mexicano a la pandemia por el virus SARS-COV-2 debido al alto número de fallecimientos comparado con años anteriores recientes. Las aseguradoras en la búsqueda de atraer mayor mercado e ingresos crearon nuevos productos como son: el seguro de gastos

médicos mayores por COVID-19, seguro de viaje por COVID-19, seguro de vida por COVID-19, entre otros.

El virus SARS-CoV-2 notificado por primera vez en China específicamente en la ciudad de Wuhan el 31 de diciembre de 2019 extendiéndose a países como Estados Unidos y México en el año 2020 (Organización Mundial de la Salud, 2019), Seguros News (2020) considera que las aseguradoras vieron una oportunidad de negocio frente a sus competidores que les permitieron crear nuevos productos, por ejemplo: un seguro de gastos médicos mayores y un seguro por fallecimiento a causa de este virus; los participantes del sector asegurador crearon productos sustitutos para cubrir a particulares y empresas de siniestros ante el virus SARS-CoV-2 cuyo fin principal es la ventaja competitiva en el mercado asegurador.

### **3.9.1 Competidores del sector asegurador**

Los participantes del sector asegurador están en una constante competencia en búsqueda de mayor cantidad de compradores, crecimiento económico-financiero y de expansión en el mercado, estabilidad en tiempo de crisis parcial o total, mejorar la rentabilidad, etc., entonces deben implementar rigurosas estrategias competitivas e identificar las amenazas y oportunidades potenciales basadas, al menos, en las fuerzas que integran el “Modelo de Michael Porter” y de forma sustancial en el “Modelo teórico del rombo”.

En México, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) regula las compañías de seguros y fianzas, en particular, que las aseguradoras operen sus productos o servicios, destinados a los consumidores, en cualquier ramo de seguros excepto en el sector afianzador, en este caso existen instituciones proveedoras especializadas que se encargan de aplicar una regulación particular (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, s.f.).

En el tercer trimestre del año 2020, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) registró 100 aseguradoras que operaban en diversos ramos de seguros, por citar un ejemplo, tanto en seguros de vida como en seguros de daños; de las 100 aseguradoras registradas, cinco de ellas ocupan el 52.3 % del mercado asegurador (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2020).

Cabe mencionar que parte del estatus de una aseguradora en el sector del mercado depende en gran medida de la evaluación de ciertas calificadoras que respaldan el nivel de solvencia y estabilidad por medio de la información financiera y la estructura organizacional, en particular, con el fin de ser una referencia para los inversores o los compradores de la rentabilidad o de los productos o servicios. La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (2020) recomienda las calificadoras especializadas siguientes: A.M. Best, Fitch, Moody's, Standard & Poor's, HR Ratings de México, S.A. de C.V

Sin embargo, las fuerzas que Michael Porter implementa en su modelo, independiente de la actividad a la que se dedica el sector o el participante del sector, inciden en la estructura del

competidor y de sus dependientes directos o indirectos; permiten analizar principalmente las amenazas y las barreras de entrada o de salida tanto para sí mismos como para sus rivales, y de esta manera implementar estrategias que los posicionen en ventaja competitiva por medio de la oferta a sus clientes o la demanda que estos provoquen.

### **3.9.1.1 Antecedentes**

La estructura del sector asegurador puede analizarse desde una perspectiva del “Modelo de Michael Porter” y del “Modelo teórico del rombo”. Es fundamental mencionar los antecedentes de su consolidación competitiva a partir de las crisis financieras de 1976 a 1995 (Schettino, 2016).

En México la crisis financiera de 1976 detonó en la escasez del modelo de sustitución de importaciones que impulsó el crecimiento económico durante poco más de dos décadas y modificó el sistema productivo cuando colocó a la industria como centro de la captación de capital, de la cual dependían la mayoría de los empleos y salarios (Millán, 1999). La sustitución avanzó de la fácil a la sustitución difícil que pronto superó los niveles presupuestales de los competidores.

La balanza comercial se concentró en las grandes empresas nacionales y extranjeras que operaban, en las que sus productos no eran preferentemente insumos nacionales, sino que ocuparon en mayor medida la sustitución de importaciones, al no cumplir con el presupuesto que exigía el desarrollo económico causaron un desequilibrio en la economía nacional que afectó a la mayoría de los sectores y a las personas que dependían de estos (Millán, 1999).

Posteriormente, en el periodo de 1978 a 1981, México vivió un intenso auge económico en el que empresarios privados, inversores extranjeros y el gobierno mexicano basaron la economía mexicana en el petróleo convirtiendo el petróleo crudo en la principal exportación del país (Millán, 1999). Al contener como centro de la economía el petróleo y tener un auge económico en crecimiento entonces se ignoró los desequilibrios económicos nacionales y extranjeros causados por no diversificar la economía en otros sectores y creer que eran rezagos de la crisis financiera pasada.

La inflación en México durante 1981 alcanzó casi los 30 puntos porcentuales, por consecuencia el déficit en cuenta corriente, el déficit presupuestal y la deuda externa crecieron debido a que otros países (entre ellos Estados Unidos) dependían del comercio del petróleo; Estados Unidos también obtuvo una alta inflación de hasta dos dígitos, incrementó sus tasas reales de interés, aplicó fuertes políticas monetarias restrictivas, disminuyendo la oferta en deuda externa (Guillén, 2001).

Tras el colapso de la estrategia económica basada en el petróleo entonces el gobierno de México recurrió al financiamiento por medio de créditos externos a corto plazo para abastecer la deuda externa, frenar la fuga de capitales y mantener bajos los niveles inflacionarios. Pero estas medidas de austeridad solo provocaron la desconfianza de los inversionistas, la fuga de capitales, las

alianzas económicas logradas en beneficio del gobierno económico sufrieron afectación, entre otras desventajas económicas.

México, denotó en la crisis financiera de la deuda externa de 1982, fue incapaz de abastecer el pago de la deuda externa por la cantidad 87 600 millones de dólares; de los cuales, aproximadamente 78% correspondieron a la deuda pública y el restante a la deuda privada (Guillén, 2001). Debido al riesgo de una crisis sistémica dentro del orden financiero internacional y al alto grado de exposición de algunos Bancos norteamericanos con México, entró a un reajuste fondomonetarista.

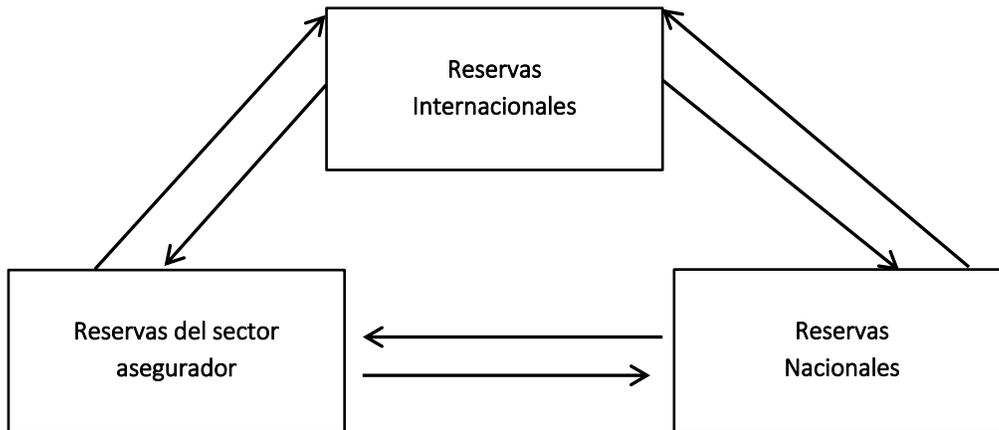
La producción y la competitividad de México se paralizaron, en conjunto con la fuga de capital y la restricción de créditos por parte de la banca comercial internacional, a tal grado que en 1984 y en 1986 se tomaron medidas de renegociación de la deuda externa; el objetivo principal de la banca transnacional era evitar una crisis sistémica en las finanzas internacionales y asegurar la cobertura de los intereses y así seguir valorizando el capital comprometido (Guillén, 2001).

A partir de 1983 el gobierno de México aplicó un severo ajuste de corte neoliberal con el objetivo de controlar la inflación y reiniciar el crecimiento económico en bases más estables; el ímpetu del modelo neoliberal resultó de los cambios provocados durante la crisis de los años setenta (Guillén, 2001).

A pesar de las medidas restrictivas en materia económica por parte de la banca internacional en materia de créditos por la deuda externa y la situación financiera por la que atravesó durante la crisis económica anterior para sobresalir ante las crisis, el sistema nacional e internacional poco a poco se afectó en sus reservas por ende no pudo abastecer las necesidades del gobierno mexicano. Pronto el gobierno mexicano a pesar de las estrategias internas enfrentó una disminución poblacional de tal manera que no fue capaz de abastecer la demanda del crecimiento productivo.

México nuevamente enfrentó desequilibrios económicos y por ende se tomaron medidas de austeridad, sin embargo en 1994 estalló otra crisis económica que disminuyó aún más las reservas nacionales e internacionales, la salida de inversionistas y las tasas de interés aumentaron, en este caso el incremento en las tasas representó un grave problema porque alentó la vulnerabilidad del sistema bancario el cual ya tenía acumulado un alto nivel de cartera vencida que disminuyó en gran medida la rentabilidad (Reyes, 2008).

Figura 3.6  
Flujo de reservas



Fuente: Elaboración propia a partir de Reyes Durán, J.F, *Sector asegurador y economía mexicana. Problemas del desarrollo*, Revista Latinoamericana de economía, México, 2008.

El modelo neoliberal no solucionó la crisis económica-financiera a largo plazo, las estrategias tomadas para sobresalir del estancamiento económico funcionaron en el corto plazo para estabilizar los números contables pero no solucionaron la crisis económica-financiera a largo plazo pues durante el periodo de 1994 a 1995 los remanentes de la mala administración de los recursos provocaron aumentar los niveles inflacionarios, restringir la competitividad y tomar decisiones de fuerte endeudamiento (Reyes, 2008).

Ésta última crisis financiera mexicana (bancaria y monetaria) tuvo altas repercusiones en el sector asegurador a falta de reservas en el sistema internacional y en el sistema nacional, por consecuencia las reservas de este sector fueron escasas pues no se preparó para una crisis económica-financiera de tal magnitud entonces implementó estrategias administrativas para no afectar su competitividad, productividad y sobre todo su rentabilidad que suspendiera su presencia en el mercado.

Las medidas políticas y fiscales por parte del gobierno mexicano redujeron el mercado interno, en consecuencia, el sector asegurador tuvo desventaja en el ingreso de primas y en la capacidad para adquirir créditos para solventar los gastos o pérdidas principalmente a través de la banca comercial, desalentando la inversión y alentando la fuga de capitales. Sin embargo, el aumento inflacionario y la decisión gubernamental por elevar las tasas de interés, en particular, en instrumentos financieros de deuda como los BONOS y los CETES representaron una cartera especulativa con altos costos para el país, pero muy atractiva para nuevos inversionistas, lo que favoreció al mercado asegurador (Reyes, 2008).

Las políticas gubernamentales ahora ya no eran una barrera para la competitividad y rentabilidad del sector, sino que formaron parte del incremento en las utilidades de las aseguradoras y fueron

origen a que cada participante del sector asegurador implementara estrategias internas para solventar riesgos inherentes en etapas de crisis económicas-financieras cuyas barreras políticas disminuyeran su amenaza.

### **3.9.1.2 Estructura del sector asegurador mexicano**

El objetivo de conocer la estructura del mercado asegurador para formular la estrategia a partir de la demanda durante este capítulo es explicar la evolución del sector asegurador a través del tiempo y su estructura, en particular, de su fortalecimiento competitivo a partir de la implementación de estrategias integradas por regulaciones de solvencia y solvencia pro-competitiva para intensificar la presencia del sector en el mercado de seguros.

Comprender esta parte del proceso histórico del sector asegurador da una perspectiva más clara de la implementación de estrategias, en especial del mercado asegurador, que además de intensificar la competitividad y rentabilidad del sector, también permite componer una estabilidad económica-financiera en tiempos de crisis donde las políticas gubernamentales y otras barreras tienen un nivel de presencia en mayor o menor medida.

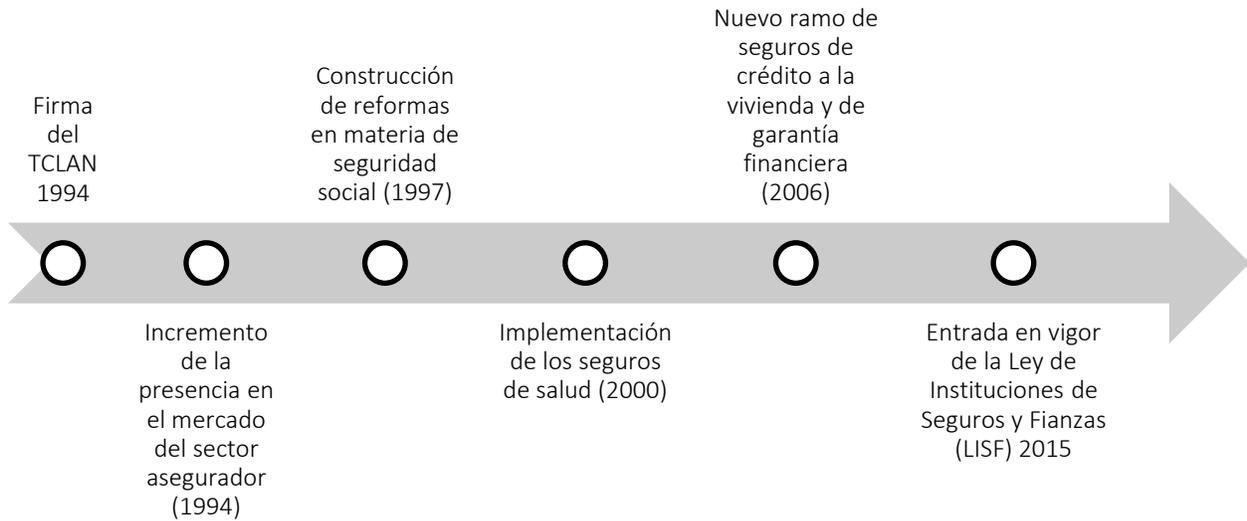
Las barreras políticas en el sector a segurador son una ventaja o una desventaja respecto a la acumulación de sus reservas y el ingreso que tendrán de primas durante ciertos periodos, de esto dependerá el nivel competitivo del sector asegurador en el mercado. Sin embargo, el sector asegurador tiene un nivel participativo en la toma de decisiones gubernamentales, cuando estas están orientadas a la protección y seguridad de la población (Reyes, 2008).

A partir de la crisis financiera mexicana durante el periodo de 1994-1995 y de la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TCLAN), la estructura del sector asegurador mexicano, en particular, sufrió cambios internos en el sector asegurador y en la población en general donde parte de esta era consumista de seguros (Romero, 2017).

Los cambios regulatorios gubernamentales fueron eje de mayor presencia del sector asegurador en el mercado, se construyeron reformas en materia de seguridad social, se crearon los seguros de salud, los créditos a la vivienda y la garantía financiera, para la población en general; años después se creó la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF). Sin embargo, el sector asegurador implementó medidas internas para no salir del mercado y dificultar la entrada a nuevos competidores. Después de la crisis de 1982 las medidas gubernamentales junto con las estrategias de regulación directiva se intensificaron y los ingresos por primas en el sector asegurador aumentaron (Romero, 2017).

Figura 3.7

Cambios en el sector asegurador mexicano a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TCLAN)



Fuente: Elaboración propia a partir de Romero Gatica, H., *Análisis descriptivo de la estructura del sector asegurador 1994-2017*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, 2017.

Con los indicios de la caída del PIB en 1990 también cayó nuevamente el crecimiento del sector asegurador, se optó por poner atención en su recuperación una vez más, pero los bajos niveles del PIB y la ignorada llegada de la crisis de 1994 provocaron que el crecimiento del sector asegurador, situado en poco más del 20 % en 1992, se desplomó por debajo del -10 %, en 1995, sin mostrar crecimiento alguno, es decir, cayó aproximadamente más del 30 % (Ocampo et al., 1996).

El desplome de 1992 incurrió en medidas regulatorias de solvencia que no sirvieron para mantener los niveles de crecimiento durante 1992 a 1994 pero después de la crisis financiera mexicana permitieron recuperar rápidamente el crecimiento económico del sector en más del 20 %; parte de la recuperación se dio por las medidas internas gubernamentales en materia de tasas de interés altas e instrumentos financieros (Ocampo et al., 1996).

En la búsqueda del crecimiento del sector asegurador y mayor presencia dentro del mercado, se integraron medidas regulatorias de solvencia pro-competitiva sustentadas en una eficiente gestión de riesgos, además, que con la experiencia de económica-financiera y de mercado son representantes de una barrera de entrada para nuevos competidores, pero a la par son una barrera de salida debido a que las pérdidas por dejar de estar en el mercado son altas (Servicios de Estudios de MAPFRE, 2018).

La regulación y supervisión de la administración de riesgos en el sector asegurador surge como resultado de las recurrentes crisis económicas-financieras. La Comisión Nacional de Seguros

(actualmente Comisión Nacional de Seguros y Fianzas se encarga de supervisar que la operación de los sectores asegurador y afianzador se apegue al marco normativo, preservando la solvencia y estabilidad financiera de las instituciones de Seguros y Fianzas [Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2021]) desde su creación en 1946, es la encargada de esta supervisión local e internacional (Minzoni, 2006).

Finalmente, conocer la estructura del sector asegurador y su proceso histórico incide en las estrategias que los participantes deben tomar para tener ciertas ventajas competitivas respecto a sus rivales y en las fuerzas competitivas para identificar amenazas, oportunidades, barreras de entrada y de salida que impone el mercado.

### **3.9.1.3 Rivalidad entre empresas actuales**

Las aseguradoras están en constante rivalidad y en la búsqueda de atraer más ingresos. La rivalidad entre los participantes de un sector ocurre cuando la competencia entre ellos por incrementar el número de compradores incide en el crecimiento de ingresos y en una ventaja competitiva que conlleva a una mayor presencia dentro del mercado. En particular, el sector asegurador debe estar en una constante mejora e implementar nuevos y diferenciados productos o servicios.

Dado que existen diferentes aseguradoras que ofrecen servicios o productos que en su mayoría no son diferenciados entonces los compradores pueden adquirir productos o servicios sustitutos si las ofertas que encuentran en el mercado son similares.

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) durante el tercer trimestre del año 2020, registró 100 participantes en el sector asegurador. De los registros, siete ocupan el 53.2 % del mercado a través del ingreso de primas directas; su importancia radica en que incluyen las tres operaciones de seguros: vida, accidentes y enfermedades, y daños. Se consolidan como los principales competidores del sector asegurador los siguientes:

- 1) Grupo Nacional Provincial, S.A.B.
- 2) Metlife México, S.A.
- 3) Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer
- 4) AXA Seguros, S.A. de C.V.
- 5) Citibanamex Seguros, S.A. de C.V., Integrante del Grupo Financiero Citibanamex
- 6) Seguros Monterrey New York Life, S.A. de C.V.
- 7) Quálitas, Compañía de Seguros, S.A. de C.V.

Cuadro 3.3

**Instituciones con mayor participación en el sector asegurador al 3er trimestre 2020**

Institución	Prima Directa (cifras en millones de pesos)	Participación
Grupo Nacional Provincial, S.A.B.	52,593.03	11.9%
Metlife México, S.A.	44,016.46	9.9%
Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer	34,068.78	7.7%
AXA Seguros, S.A. de C.V.	30,360.02	6.9%
Citibanamex Seguros, S.A. de C.V., Integrante del Grupo Financiero Citibanamex	23,811.92	5.4%
Seguros Monterrey New York Life, S.A. de C.V.	23,554.35	5.3%
Quálitas, Compañía de Seguros, S.A. de C.V.	23,254.48	5.3%

Fuente: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Grupo: Actualidad en Seguros y Fianzas #117, sep. 2020: Participación Mercado Consolidado*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2020.

La rivalidad entre los competidores es intensa, sin embargo, también las barreras de entrada a nuevos competidores son altas y su estructura es fuerte debido a que ha implementado diversos productos y servicios que en su mayoría no son diferenciados pero mejorados en calidad y precio de un competidor a otro, para este sector en particular (Harvard Business Review, 2008). Su intensidad es provocada, generalmente, a lo siguiente:

- 1) Los competidores son varios.
- 2) Los índices de participación de siete instituciones aseguradoras son altos.
- 3) Al menos siete rivales están altamente comprometidos en seguir en la competencia o mejorar su posición competitiva.
- 4) Los productos de los competidores son similares.
- 5) Existe una mejora en los costos ofertados a los clientes.
- 6) Establecen un buen producto o servicio.

Además, dado que la estructura del sector asegurador se fortalece a largo plazo, también las barreras de salida se intensifican, al menos para los principales competidores potenciales si salen del mercado entonces los costos por salir son mayores a los costos que implican mantenerse en el mercado debió a su potencia en tamaño. En general, los costos que genera por salir del mercado son:

- 1) Cancelación de contratos con proveedores, empleados u otros.
- 2) Pago de indemnizaciones o impuestos.
- 3) Activos no transferibles, es decir, aquellos activos adquiridos personalizados que no son útiles para otros y por ende la probabilidad de venta es baja o nula.

Y las barreras de entrada para nuevos competidores son altas, en primer lugar porque casi la mitad de la participación está ubicada en 7 aseguradoras de las 100 registradas (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2020), en general, los compradores tienden a confiar la compra de su producto y los resultados de este a los mejores proveedores del mercado con la finalidad de obtener los

beneficios ofertados en la compra y evitar incumplimientos al momento del uso del producto o servicio por parte de la aseguradora en la que contrataron.

Como se mencionó anteriormente, a largo plazo la estructura del sector asegurador se fortaleció a partir de la implementación de estrategias sobre todo en solvencia, rentabilidad y captación de primas. Entonces, cada vez que un participante ofrece un producto o servicios otros lo mejoran o lo imitan, esto provoca que los participantes sean cada vez más homogéneos y los gustos de los consumidores sean convergentes hacia el mejor proveedor ya sea en calidad, tipo de servicio, tipo de producto, precio u otro.

Cabe destacar que existen competidores ya establecidos, independiente de su tamaño o participación en el mercado, con ventajas de costos o calidad en los productos o servicios ofertados inducidas por la toma de decisiones en sus estrategias competitivas que no están al alcance de sus competidores rivales.

Sin embargo, la experiencia de los participantes en el sector y en el mercado ha logrado posicionar a: 1) Grupo Nacional Provincial, S.A.B., 2) Metlife México, S.A., 3) Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer, 4) AXA Seguros, S.A. de C.V., 5) Citibanamex Seguros, S.A. de C.V., Integrante del Grupo Financiero Citibanamex, 6) Seguros Monterrey New York Life, S.A. de C.V. y 7) Quálitas, Compañía de Seguros, S.A. de C.V. como los principales proveedores de seguros (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2020).

Por lo tanto, la rivalidad entre competidores es más intensa cuando el número de competidores es alto o los participantes del sector competidor son similares en tamaño y potencia, en particular, para el sector asegurador cumple ambas: 1) porque los competidores son varios, es decir, 100 aseguradoras compiten en el mercado; 2) siete aseguradoras ocupan casi la mitad del sector, lo que las hace similares en tamaño y potencia.

Las principales aseguradoras del mercado se fortalecieron por medio de la experiencia adquirida a largo plazo y por ello tienen una alta participación, asimismo, su cartera de asegurados es alta respecto a otros participantes del sector, por ende, tienen ventaja competitiva que les permite tener la preferencia de los participantes del sector consumidor por sus productos o servicios que repercute en un incremento de ingresos respecto a sus rivales del mercado.

### 3.9.2. Competidores potenciales

Al tercer trimestre del 2020, 41 % de los participantes del sector asegurador ofrecen el producto de seguros de vida, de estos solo el 4 % ocupa el 56.5 % de la participación en el ramo de seguros de vida y 35.5 % de la participación en el sector asegurador (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2020).

Cuadro 3.4  
Competidores potenciales en el ramo de seguros de vida al tercer trimestre de 2019

Competidores potenciales en el ramo de seguros de vida al tercer trimestre del año 2019	
Nombre institución.	Participación
MetLife México, S.A.	18.5 %
Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer	16.3 %
Citibanamex Seguros, S.A. de C.V., Integrante del Grupo Financiero Citibanamex	15.5 %

Fuente: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Grupo: Actualidad en Seguros y Fianzas #117, sep. 2019: Participación Mercado Consolidado. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2020.*

Cuadro 3.5  
Competidores potenciales en el ramo de seguros de vida al tercer trimestre de 2020

Competidores potenciales en el ramo de seguros de vida al tercer trimestre del año 2020	
Nombre institución.	Participación
MetLife México, S.A.	17.7 %
Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer	15.1 %
Citibanamex Seguros, S.A. de C.V., Integrante del Grupo Financiero Citibanamex	12.5 %

Fuente: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Grupo: Actualidad en Seguros y Fianzas #117, sep. 2020: Participación Mercado Consolidado. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2020.*

### 3.9.3. Compradores

La estructura social está en constante cambio, sin embargo, durante el año 2020 el principal impacto económico poblacional fue la pérdida de ingresos a causa de la pandemia por el virus SARS COV-19. El desempleo, el cierre parcial o total de negocios, fallecimiento del principal sustento familiar, entre otros son reflejo de este impacto económico poblacional. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estimó que lo anterior representaría durante el año 2020 la mayor contracción económica desde el año 1932, por ende, una reducción en la demanda y en la oferta interna provocaría la desaceleración de la actividad económica.

Asimismo, la reducción de ingresos per cápita de los compradores y su preocupación por formar parte de las estadísticas de contagios por covid-19 en conjunto con la preocupación de protección familiar incitó a la necesidad de las aseguradoras a crear nuevos productos que satisficieran los nuevos requerimientos del consumidor (llámese, en este caso, “público objetivo” a aquel individuo con mayor probabilidad de comprar un seguro que cubra la salud y vida de una persona), por tal motivo, en particular, algunas aseguradoras incluyeron como uno de los beneficios del seguro de vida al fallecimiento por COVID-19.

### 3.9.4. Sustitutos

El público objetivo antes de asegurar la vida o muerte del individuo por adquisición del virus COVID-19 optó por el seguro de gastos médicos mayores que incrementara la esperanza de sobrevivencia del individuo asegurado y al mismo tiempo cubriera los gastos médicos a causa de este virus. Así, el seguro de gastos médicos mayores por COVID-19 se convirtió en un sustituto del seguro de vida que incluyera el beneficio de fallecimiento por COVID-19.

### 3.9.5. Proveedores

Las compañías de seguros son los proveedores encargados de crear canales de distribución de sus productos para la población capaz de adquirir un seguro, principalmente al público objetivo. Estos canales fungen también como proveedores, tres ejemplos son: 1. aquellas empresas contratistas del producto para sus empleados, 2. los agentes de seguros o 3. el uso del marketing digital.

### 3.9.6. Competidores del sector

La Comisiona Nacional de Seguros y Fianzas durante el tercer trimestre del año 2020 registró información de 100 instituciones de seguros autorizadas. De estas instituciones 41 ofrecen el producto de vida, las cuales, como se muestra en el Cuadro 3.5 a través de su base de datos han sido ordenas de mayor a menor conforme a su participación dentro del ramo de seguros de vida del sector asegurador.

Cuadro 3.6  
Competidores en el ramo de seguros de vida al tercer trimestre de 2020 por orden de participación

Nombre institución	Participación
Metlife México, S.A.	17.7%
Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer	15.1%
Citibanamex Seguros, S.A. de C.V., Integrante del Grupo Financiero Citibanamex	12.5%
Grupo Nacional Provincial, S.A.B.	11.2%
Seguros Monterrey New York Life, S.A. de C.V.	8.8%
Seguros Banorte, S.A. de C.V., Grupo Financiero Banorte	7.1%
Allianz México, S.A., Compañía de Seguros	3.5%
Zurich Santander Seguros México, S.A.	3.1%
Mapfre México, S.A.	2.6%
AXA Seguros, S.A. de C.V.	2.4%
Seguros Inbursa, S.A., Grupo Financiero Inbursa	2.1%
Seguros Azteca, S.A. de C.V.	2.0%
Aseguradora Patrimonial Vida, S.A. de C.V.	1.3%
HSBC Seguros, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC	1.1%
Cardif México Seguros de Vida, S.A. de C.V.	1.0%
Seguros Argos, S.A. de C.V.	0.9%
Seguros Afirme, S.A. de C.V., Afirme Grupo Financiero	0.9%
Seguros Atlas, S.A.	0.9%

Nombre institución	Participación
HIR Compañía de Seguros, S.A. de C.V.	0.6%
Insignia Life, S.A. de C.V.	0.6%
Assurant Vida México, S.A.	0.6%
Thona Seguros, S.A. de C.V.	0.5%
Seguros Sura, S.A. de C.V.	0.5%
Chubb Seguros México, S.A.	0.4%
Pan-American México, Compañía de Seguros, S.A. de C.V.	0.4%
Prudential Seguros México, S.A. de C.V.	0.4%
Seguros Ve por Más, S.A., Grupo Financiero Ve por Más	0.3%
Patrimonial Inbursa, S.A.	0.3%
Zurich Vida, Compañía de Seguros, S.A.	0.2%
Aserta Seguros Vida, S.A. de C.V., Grupo Financiero Aserta	0.2%
Skandia Life, S.A. de C.V.	0.2%
General de Seguros, S.A.B.	0.1%
La Latinoamericana Seguros, S.A.	0.1%
Seguros El Potosí, S.A.	0.1%
Zurich Aseguradora Mexicana, S.A. de C.V.	0.1%
Tokio Marine, Compañía de Seguros, S.A. de C.V.	0.0%
Deco Seguros, S.A. de C.V.	0.0%
Agroasemex, S.A.	0.0%
Principal Seguros, S.A. de C.V., Principal Grupo Financiero	0.0%
REASEGURADORA PATRIA, S.A.	0.0%
HDI Seguros, S.A. de C.V.	0.0%

Fuente: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Grupo: Actualidad en Seguros y Fianzas #117, sep. 2020: Participación Mercado Consolidado*. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2020.

### 3.9.7. Matriz estratégica

En la actualidad, la mayoría de los competidores independientemente del sector al que pertenecen plantean estrategias para la toma de decisiones considerando matrices que implican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que están expuestos, mejor conocidas como matrices FODA o matrices estratégicas.

Se tomará en consideración la matriz estratégica FODA para ejemplificar en un ejercicio práctico el objetivo de este trabajo de tesis. ¿Por qué una matriz estratégica?, porque se pueden identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que conducirán al competidor al planteamiento de estrategias para la toma de decisiones adecuadas a los cambios de la estructura social y a las demandas del entorno, que como da a conocer Porter, a utilizar la mejor estrategia que llevará a la ventaja competitiva.

Para este caso práctico, anteriormente ya se conocieron a grandes rasgos las cinco fuerzas de Porter, con base en ellas se definirán las variables para una matriz estratégica, sin olvidar que cada competidor del ramo de seguros de vida cuenta con información confidencial que lo llevará a detallar más la matriz o a desglosar más matrices estratégicas para la toma de decisiones; considerando esta matriz como una propuesta.

Una vez que el competidor tiene el planteamiento estratégico entonces a partir de su información cuantitativa o cualitativa implementará estadísticas, proyecciones, segmentaciones, planes financieros, revisiones contables, etc. para confirmar la viabilidad del plan, tomar la mejor decisión y ponerlo en acción.

Cuadro 3.7

## Matriz estratégica. Caso práctico para el seguro de vida que cubre el fallecimiento por el virus SARS COV-19 en México.

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas	Debilidades
FACTORES EXTERNOS		<p>F1. Mercado objetivo a partir de los 126 millones de mexicanos expuestos al virus SARS CoV-2 (INEGI, 2020).</p> <p>F2. Acceso a los medios digitales.</p> <p>F3. Posición en el mercado</p> <p>F4. Conocimiento del sector</p> <p>F5. Capacitación constante del personal total.</p> <p>F6. Reposicionar la oferta a través de facilidades regulatorias temporales no obligadas, establecidas por la CNSF de mutuo acuerdo con la AMIS.</p> <p>F7. Experiencia del sector.</p> <p>F8. Reservas mayores al regulatorio.</p>	<p>D1. Necesidad publicitaria.</p> <p>D2. Posición en el mercado</p> <p>D3. Tiempo de capacitación del personal.</p> <p>D4. Fuga de clientes o posibles clientes.</p> <p>D5. Capacidad para atender la siniestralidad.</p>
Oportunidades	<p>O1. Casi 200, 000 los fallecimientos derivados de la pandemia ocasionada por el virus SARS CoV-2 en México (UNAM, 2021),</p> <p>O2. El 75 % de los mexicanos mayores de 18 años acceden a información por medios digitales (INEGI, 2019).</p> <p>O3. Identificar la población en búsqueda de la protección económica personal o familiar.</p> <p>O4. Protección de las empresas para sus empleados y para sí mismas.</p> <p>O5. Proporcionar experiencia.</p> <p>O6. Dar al público objetivo conocimiento de la marca y los productos.</p>	Innovación de productos impulsada por las facilidades establecidas regulatorias temporales por la CNSF de mutuo acuerdo con la AMIS.	Proporcionar innovación y conocimiento de la marca al público objetivo por medio de los posibles canales de distribución.
Amenazas	<p>A1. Temporalidad de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2.</p> <p>A2. El microseguro de vida como sustituto.</p> <p>A3. Reducción de los canales de distribución caracterizados por el trato directo con el público objetivo.</p> <p>A4. Segmentos de la población desconocen o desconfían de los seguros, 15 % de la población económicamente activa cuenta con un seguro de vida (AMIS, 2021).</p> <p>A5. incremento en el número de fallecimiento por el virus SARS-CoV-2</p> <p>A6. Temporalidad de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2</p> <p>A7. Lento crecimiento económico.</p>	Aprovechamiento de las facilidades regulatorias temporales no obligadas, establecidas por la CNSF de mutuo acuerdo con la AMIS para innovar en nuevos productos e intensificar su difusión a través de los canales de distribución. Asimismo, una vez terminada la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-19, innovar los productos ofrecidos y crear nuevas y atractivas ofertas.	Aprovechamiento de los Canales de Distribución para dar conocimiento de la marca y de los productos o servicios ofrecidos.  Así como conocimiento del medio ambiente externo del sector para retener a los clientes a través de ofertas, innovaciones o beneficios extras.

Elaboración propia a partir de Koontz, H. y Weihrich, H., *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*, McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2013.

## CONCLUSIONES

---

La actuaría es multidisciplinaria, toma relevancia en cada disciplina ya sea económica, financiera, marketing, administración, contable u otras. A través de datos cualitativos y/o cuantitativos el actuario puede implementar modelos matemáticos, calcular probabilidades, realizar estudios de mercado sólidos, analizar estadística y financieramente una compañía, etc. Así mismo, a lo largo de esta tesis, el enfoque actuarial interactúa con otras disciplinas que en conjunto dan sentido a los modelos matemático-actuariales dirigidos a un objetivo final.

El modelo de Michael Eugene Porter considera la interacción competitiva dentro de un sector económico-productivo-competitivo, tanto público como privado, dentro del cual se analiza la estructura del mercado en términos de las cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, compradores, sustitutos, proveedores, y, competidores en el sector.

Para el nuevo competidor existen barreras de entrada que este debe considerar antes de ingresar al sector, las cuales están en función de los competidores previos, determinando si el mercado es o no atractivo. Estas barreras se representan de la siguiente manera: economías de escala; diferenciación de productos; necesidades de capital; costos cambiantes; acceso a los canales de distribución; desventajas de costos independientes de las economías de escala y política gubernamental.

Desde la perspectiva de Porter, el competidor del sector debe implementar un análisis del medio ambiente interno y del medio ambiente externo de la situación actual para proveer los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica y proporcionar la información cuantitativa y cualitativa necesaria para la toma de decisiones.

En consecuencia, encaminará a la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de diversas estrategias ante competidores potenciales, a partir de una investigación del mercado asegurador y sus competidores potenciales, desde su evolución histórica y sus entes reguladores, la tendencia de los usuarios, el desarrollo tecnológico, los nuevos competidores y las prácticas empresariales.

En un caso práctico las aseguradoras podrían implementar una propuesta basada en estrategias de marketing de servicios enfocadas a las siguientes categorías de análisis: educación financiera, producto, precio, promoción y distribución, considerando como base, la estrategia de segmentación.

La estrategia de segmentación o enfoque de mercado deberá considerar a la población con las siguientes cualidades: poseer capacidad de compra; poseer disposición de compra y que muestre interés en conocer los productos de seguros. Aunado a lo anterior, la aseguradora deberá tener

buena capacidad financiera, poseer la infraestructura tecnológica y tener la capacidad para flexibilizar los productos que ofrece; esto último a fin de adecuar un producto específico, con características que sean de interés para una determinada población objetivo.

Similar para los nuevos competidores debido a que deben traspasar las barreras de entrada consiguiendo más que similitud respecto a los competidores ya establecidos. Esto podría basarse en la satisfacción y confianza del cliente al ofrecer servicios y productos diferenciados que mejoren los que los competidores ofrecen con la finalidad de adquirir publicidad a través de recomendaciones de satisfacción y confianza.

En ambos casos, los competidores nuevos y los competidores ya establecidos deberán minimizar sus gastos y maximizar su rentabilidad. Cabe destacar, que en la realidad es un proceso difícil de sostener debido a las eventualidades que pudieran representarse como un gasto para el competidor y debido a que la rentabilidad depende en gran medida no solo a minimizar los gastos sino a tener suficientes o mayores ingresos en cada periodo de tiempo

Las principales recomendaciones, en función del Modelo de Porter, y una vez segmentado el mercado, serían proponer dos estrategias: liderazgo en costos o diferenciación consistente en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de clientes y conseguir una gran cuota de mercado; el elevado volumen de ventas reduce los costos de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios. Por su parte, implementar una propuesta de marketing de servicios de acuerdo con las categorías mencionadas de educación financiera, producto, precio, promoción y distribución. Ambas propuestas deberán estar enfocadas principalmente en las características y preferencias de la población fin de proporcionar un ambiente que favorezca la captación de clientes nuevos.

**LIBRO ELECTRÓNICO**

Aguilera Verduzco, M., *Cambio estructural y desarrollo del sector asegurador mexicano*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Ciudad de México, 2003, [http://www.cnsf.gob.mx/Difusion/OtrasPublicaciones/Presentaciones/CAMBIO\\_20030519.pdf](http://www.cnsf.gob.mx/Difusion/OtrasPublicaciones/Presentaciones/CAMBIO_20030519.pdf)

Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, *Estrategias de productos*, ACTAF, Cuba, 2021, [http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=9&cf\\_id=24](http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=9&cf_id=24)

Baena, E., Jairo Sánchez, J. and Montoya Suárez, O., *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fueras competitivas*, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, 2019, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845158>

Banda, H. and Chacón, S., *La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica*, Red de Revistas Científicas de América Latina, México, 2005, <https://www.redalyc.org/pdf/599/59921013004.pdf>

Chauza López, L. J., Villa Villada, E. A., *Análisis de conglomerados comparando el coeficiente de similitud de Gower y el método análisis factorial múltiple para el tratamiento de tablas mixtas: aplicado al diagnóstico del PDA para la caracterización de los municipios del valle del cauca*, Universidad del Valle, Santiago de Cali, 2011, <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/4159/CB-0441009.pdf;jsessionid=B2532BAEBC9CF7DC861103253151F580?sequence=4>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*, 2020, [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/78/BP2020\\_Mexico\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/78/BP2020_Mexico_es.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, 2000, [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/6/34296/MANUAL\\_PES.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/6/34296/MANUAL_PES.pdf)

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Boletín de análisis sectorial: seguros, pensiones y fianzas*. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2004, <http://www.cnsf.gob.mx/Difusion/BoletinSectorial/BASjun04.pdf>

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Capítulo 34-3-De las empresas calificadoras especializadas y las calificaciones mínimas para el registro general de reaseguradoras extranjeras*. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2015, [http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/CUSF34\\_3](http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/CUSF34_3)

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2014*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2014, [https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2014i/Documentos/Auditorias/2014\\_0069\\_a.pdf](https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2014i/Documentos/Auditorias/2014_0069_a.pdf)

Eugene Porter, M., *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard Business Review, México, 2008, [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

García Ocampo, D., Lozano de León, G., Rodríguez Cervantes, C., *Comportamiento de la estructura aseguradora 1991-1995 y perspectivas para 1996*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 1996, <http://www.cnsf.gob.mx/Difusion/OtrasPublicaciones/DOCUMENTOS%20DE%20TRABAJO%20DE%20SCRIPTIVOS/DdT64conimag%20BV%20Ok.pdf>

Kotler, P. y Armstrong, G., *Fundamentos de Marketing*, Pearson Educación, México, 2008, [https://www.academia.edu/42228045/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2008\\_Fundamentos\\_de\\_marketing\\_8va\\_edici%C3%B3n\\_Pearson\\_Educaci%C3%B3n\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico)

Larrañaga, P., Inza, I., Moujahid, A., *Tema 14. Clustering*, Universidad del País Vasco, España, 2007, <http://www.sc.ehu.es/ccwbayes/docencia/mmcc/docs/t14clustering.pdf>

Minzoni Consorti, A., *Memoria de los quince años de la nueva Comisión Nacional de Seguros y Fianzas*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2006, [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/74252/Memoria\\_de\\_los\\_15\\_años\\_de\\_la\\_Comisión\\_nacional\\_de\\_Seguros\\_y\\_Fianzas.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/74252/Memoria_de_los_15_años_de_la_Comisión_nacional_de_Seguros_y_Fianzas.pdf)

Moreno Fernández, J., *Las finanzas en la empresa: información, análisis, recursos y planeación*, McGraw-Hill Interamericana, México, 1991, <http://www.ugr.es/~gallardo/pdf/cluster-g.pdf>

Ramírez Salinas, L. y Ferradas Burga, M., *Análisis estratégico del sector de educación superior universitaria en el Perú: una aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter*, Universidad El Bosque, Perú, 2019, <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500002/html/index.html>

Reyes Durán, J., *Sector asegurador y economía mexicana. Problemas del desarrollo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2008, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820139008>

Rodríguez Sandiás, A., *La Planificación Financiera y la Modelización del Plan Financiero*. Universidad de Santiago de Compostela, España, 2019,

<https://www.usc.gal/export9/sites/webinstitucional/gl/investigacion/proyectos/modeleva/descargas/La-Planificacion-Financiera-y-la-Modelizacion-del-Plan-Financiero.pdf>

Romero Gatica, H., *Análisis descriptivo de la estructura del sector asegurador 1994-2017*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2017, [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/293680/166.\\_Ana\\_lisis\\_estructura\\_del\\_sector\\_asegurador\\_1994\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/293680/166._Ana_lisis_estructura_del_sector_asegurador_1994_2017.pdf)

Servicios de Estudios de MAPFRE, *Regímenes de regulación de solvencia en seguros*, MAPFRE, México, 2018, <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/wp-content/uploads/2018/06/Reg%C3%ADmenes-de-regulaci%C3%B3n-de-solvencia-en-seguros.pdf>

Universidad de Granada, *Métodos jerárquicos de análisis cluster*, UGR, España, 2021, <https://www.ugr.es/~gallardo/pdf/cluster-3.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México, *La planeación*, Facultad de ingeniería, UNAM, 2021, <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/13606/Planeaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Valenzuela Argoti, C. E., *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*, Universidad Militar Nueva Granada, España, 2016, <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas Jiménez, M., *Resumen análisis cluster*, UGR, España, 2020, <https://www.ugr.es/~mvargas/2.RESUMENANLISISCLUSTER.pdf>

## LIBRO IMPRESO

Amo Baraybar, F., *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*, ESIC Editorial, Madrid, 2010.

Alcudia Borreguero, M., Legorburu Hortelano, J., Ruiz Gómez, S. y López Delgado, L., *Competidores y aliados. Medios en convergencia, los nuevos desafíos en comunicación*, CEU Ediciones, Madrid, 2019.

Bodie, Z., y C. Merton, R., *Finanzas*, Pearson Educación, México, 2003.

Caja Corral, A., *Manual de estrategia de operaciones*, Marge Books, Barcelona, 2019.

Carrión Maroto, J., *Estrategia, de la visión a la acción*, ESIC Editorial, Madrid, 2007.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*, McGRAW-HILL, México, 2011.

Cuatrecasas Arbós, L., *Gestión De La Calidad Total: Organización De La Producción Y Dirección De Operaciones*, Díaz de Santos, Madrid, 2012.

Díez de Castro, E. C., Rosa Díaz, I. M., *Gestión de precios*, ESIC Editorial, Madrid, 2004.

De Jaime Eslava, J., *Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial*, ESIC Editorial, Madrid, 2013.

De Jaime Eslava, J., *Pricing: nuevas estrategias de precios*, ESIC Editorial, Madrid, 2007.

Eugene Porter, M., *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

Eugene Porter, M., *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis Industrias y Competidores*, Grupo Editorial Patria, México, 2008.

Eugene Porter, M., *Ser competitivo*, Deusto, Barcelona, 1991.

Etcheverry, R. E., *Dirección estratégica de marketing*, Universidad Americana, Paraguay, 2006.

Etkin, J. *Gestión De La Complejidad En Las Organizaciones: La Estrategia Frente a Lo Imprevisto Y Lo Impensado*, GRANICA, Buenos Aires, 2009.

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E., *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Editorial Aranzadi, España, 2015.

Guillén Romo, A., *México hacia el siglo XXI: crisis y modelo económico alternativo*, Plaza y Valdés, México, 2000.

Hax, A. y Majluf, N., *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Granica, Buenos Aires, 2004.

H. Ballou, R., *Logística: administración de la cadena de suministro*, Pearson Educación, México, 2004.

Koontz, H. y Weihrich, H., *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*, McGRAW-HILL/Interamericana Editores, México, 2013.

Limas Suárez, S., *Marketing empresarial. Dirección como estrategia competitiva*, Ediciones de la U, Bogotá, 2012.

Minzoni Consorti, A., *Técnica actuarial de los seguros no-vida*, Coordinación de servicios editoriales, Facultad de Ciencias, UNAM, México, 2004.

Mir Juliá, J., *Categorizar: el arte de crear y expandir categorías*, Virtus Angulo, Barcelona, 2017.

Sainz de Vicuña Ancín, J., *El Plan Estratégico en la Práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 2015.

Sánchez Huerta, D., *Análisis FODA o DAFO*, Bubok Publishing, Madrid, 2010.

Soriano Soriano, C. L., *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*, Ediciones Díaz De Santos, Madrid, 1990.

Trespalacios Gutiérrez, J., Vázquez Casielles, R., y Bello Acebrón, L., *Investigación de Mercados*, Paraninfo, Madrid, 2005.

Vega, V. H., *Mercadeo básico*, EUNED, Costa Rica, 1993.

Villaverde, S., Monfort, A., y Merino, M., *Investigación de mercados en entornos digitales y convencionales: Una visión integradora*, ESIC Editorial, Madrid, 2020.

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D., *Administración estratégica y política de negocios*, Pearson Educación, México, 2007.

#### **SITIO WEB**

Allianz Travel, *Cobertura de COVID-19 Asistencia en Viajes Allianz Travel*, 2020, <https://www.allianztravel.com.mx/covid19.html>

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Grupo: Actualidad en Seguros y Fianzas #117, sep 2020. Participación Mercado Consolidado*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2020, <https://www.cnsf.gob.mx/Difusion/Paginas/RevistaActualidadSegurosFianzas.aspx>

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas: De las operaciones y ramos de seguros*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2020, [https://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/LISF/LISF\\_2\\_1\\_S2](https://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/LISF/LISF_2_1_S2)

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas: Del gobierno corporativo*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2020, [http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/LISF/LISF\\_3\\_1\\_S3](http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/LISF/LISF_3_1_S3)

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, *Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas: De los fondos especiales de seguros*, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, 2020, [http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/CUSF20\\_1](http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/CUSF20_1)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Población*, 2020, <https://www.inegi.org.mx/default.html>

masvoz, *Las 5 tendencias en innovación para el sector asegurador (que se quedarán tras el Covid)*. *Seguros News*, Seguros News, España, 2020, <https://segurosnews.com/news/las-5-tendencias-en-innovacion-para-el-sector-asegurador-que-se-quedaran-tras-el-covid>

Oliva, F., & Flores, M., *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*, Deloitte, México, 2020, <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html#>

Organización Mundial de la Salud, *Nuevo coronavirus 2019. Organización Mundial de la Salud*, OMS, Suiza, 2021, [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus2019?gclid=Cj0KCQiAst2BBhDJARIsAGo2ldUFoi9A7qoVDCaE2uTVY\\_LM3px4BqEjEgVAjZSip5s5jF3rAFS\\_cUaAiP8EALw\\_wcB](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus2019?gclid=Cj0KCQiAst2BBhDJARIsAGo2ldUFoi9A7qoVDCaE2uTVY_LM3px4BqEjEgVAjZSip5s5jF3rAFS_cUaAiP8EALw_wcB)

Peiro Ucha, A., *Estrategias genéricas de Porter*, Economipedia, 2015, <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericaporter.html#:~:text=La%20estrategia%20de%20segmentaci%C3%B3n%20de,tratar%20de%20apuntar%20a%20todos>

Pérez, A., *Diamante de Porter componentes, usos y beneficios*, OBS Business School, España, 2017, <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

Sánchez Galán, J., *Barreras de salida*. Economipedia, 2015, <https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-salida.html>

Universidad Nacional Autónoma de México, *Plataforma de información geográfica de la UNAM sobre COVID-19 en México*, UNAM, 2021, <https://covid19.ciga.unam.mx/>