

CONFERENCIA “LOS MERCADOS FINANCIEROS DE RUSIA, ESPAÑA Y LOS PAISES DE LATINOAMERICA” Moscú 14-15 de mayo 2009

Intervención del Dr. D. Miguel Ángel Martínez Martínez

## **EL MERCADO ASEGURADOR ESPAÑOL: PRINCIPALES RASGOS DE SU COMPETITIVIDAD, RETOS Y ESTRATEGIAS.**

### ***RESUMEN***

*El trabajo aborda en primer lugar las características esenciales del mercado asegurador, su estructura y volumen de negocio, referido a España, para llegar a examinar los fundamentos de su competitividad, estudiando los cambios habidos en la clientela, los competidores y el entorno asegurador.*

*Finalmente se analizan las orientaciones estratégicas mas significativas encontradas en el mercado español*

### **1.-Introducción: el seguro en la economía mundial y europea**

La actividad aseguradora mundial canaliza el ahorro de las sociedades y sirve de instrumento de cobertura de riesgos patrimoniales, personales y pecuniarios cuyo importe en 2007 ha sido de 4,1 billones de \$USA . Ello representó un importante volumen de actividad financiera con un “peso” del 7,5% sobre el PIB mundial (Datos SIGMA 2007)). En dicho año el negocio de los seguros de vida representó el 59% del total.

En lo que se refiere a su distribución territorial, existe una fuerte concentración del negocio en las áreas mas desarrolladas del mundo: América del Norte con 32,7% de cuota mundial, Europa con el 41,3% y Japón con el 15,7%, cifras referidas siempre al año 2007.

En Europa y aunque el sector mueve un volumen de primas de 1,68 billones de \$ USA (8% del PIB), a su vez existe una fuerte asimetría en su distribución, ya que en la Europa del Este el volumen para el año 2007 tan solo alcanzó 0,074 billones \$USA. Esta asimetría también ha sido contemplada por los operadores financieros como oportunidades de penetración a causa de sus expectativas de crecimiento: un ejemplo, en el año 2007 el aumento regional del negocio interanual fue del 12,9% frente al 3% de Europa Occidental.

En el cuadro 1, hemos seleccionado algunas cifras extraídas de SIGMA para algunos países significativos a los efectos de este trabajo, tanto en cuanto a su volumen de primas, como en cuanto a la penetración del seguro por habitante y a su peso frente al PIB. En los datos se refleja la

primacía del volumen de suscripción aseguradora en los Estados Unidos de Norteamérica, así como la importancia del mercado financiero y asegurador inglés. También hemos incluido el volumen de primas del mercado español (con un 5,1% sobre su PIB en el año 2007) y del mercado de Rusia (con un 2,4% sobre su PIB en 2007)

*El Mercado Asegurador Español: su competitividad*

**\* Actividad aseguradora (datos 2007) -3-  
(Mayores mercados en el mundo)**

País	Primas (milliardos \$ USA)	Primas/Hab.	Primas/ PIB
<b>Estados Unidos</b>	<b>1.230</b>	<b>4.087</b>	<b>8,9</b>
<b>Gran Bretaña</b>	<b>464</b>	<b>3.054</b>	<b>15,7</b>
<b>Japón</b>	<b>425</b>	<b>3.320</b>	<b>9,6</b>
<b>Francia .....</b>	<b>269</b>	<b>4.148</b>	<b>10,3</b>
<b>China</b>	<b>92</b>	<b>70</b>	<b>2,9</b>
<b>España .....</b>	<b>75</b>	<b>1.700</b>	<b>5,1</b>
<b>Rusia .....</b>	<b>30</b>	<b>209</b>	<b>2,4</b>
<b>Europa</b>	<b>1.681</b>	<b>1.962</b>	<b>8,0</b>
<b>Total mundial</b>	<b>4.061</b>	<b>608</b>	<b>7,5</b>

**Cuadro 1 Actividad aseguradora en el mundo**

## **2.- Competitividad y sector asegurador**

### **2.1 Factores determinantes de la competitividad**

Los componentes que consideraremos en este análisis para el sector asegurador español, los agruparemos en cuatro categorías, frecuentemente empleadas (R.M. Grant, 2006)) en al análisis estratégico empresarial,

sometidas a las correspondientes adaptaciones para el subsector financiero objeto de estudio:

- Clientela y mecanismos para distribuir el servicio asegurador.
- Estructura de la competencia y rivalidad.
- Entorno social, económico y normativo del seguro.
- Dinamismo de la gestión empresarial.

## 2.2 Clientela y mecanismos de distribución

Enfoque de extraordinaria actualidad para el “marketing” del sector. No ha sido así siempre (M. A. Martínez, 1995) ya que las compañías, por razones legales y por su necesaria especialización de productos y servicios, históricamente han dado una mayor importancia a los componentes técnicos de cada ramo y a los aspectos legales del seguro que al acercamiento al mercado con productos apropiados para cada segmento de clientela y al empleo de canales de distribución eficientes.

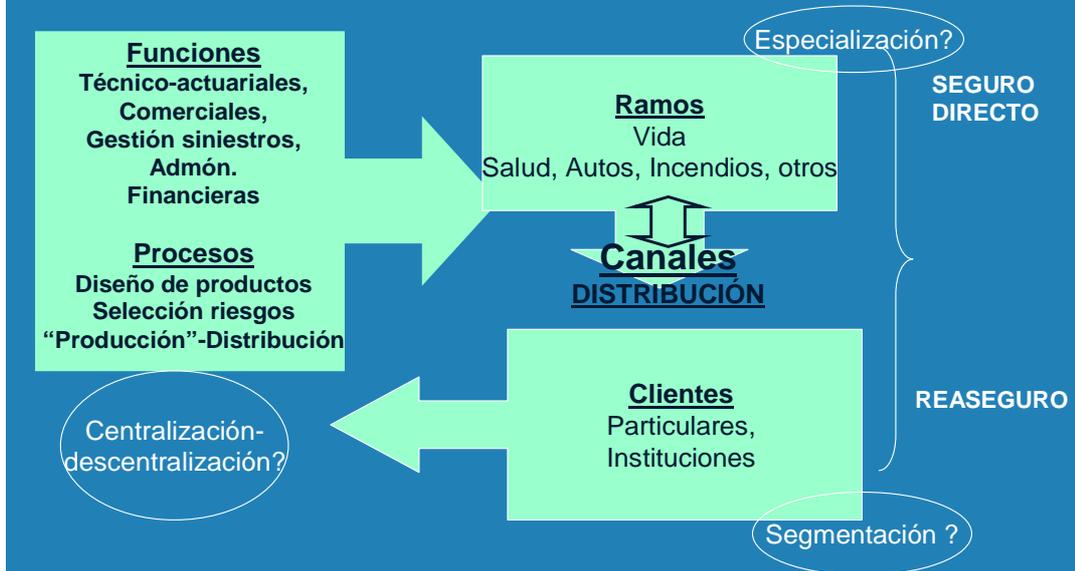
Examinaremos ahora las principales circunstancias que afectan al sector y a la necesidad de provocar cambios estratégicos en la actuación de los grupos aseguradores en el mercado español:

- Progresiva segmentación de la oferta aseguradora, especializando los servicios financieros prestados de acuerdo a los diferentes grupos de clientes del mercado: particulares, colectivos, empresas, entidades públicas, entidades con ámbito internacional, etc. Esta orientación a la clientela se traduce en la necesidad de adaptar productos y servicios aseguradores prestados a la misma, entendiendo esta orientación como un mecanismo para añadir valor competitivo a esta relación comercial.

(Cuadro2)

## Características de la institución aseguradora

### \* División del trabajo (bases de la organización)



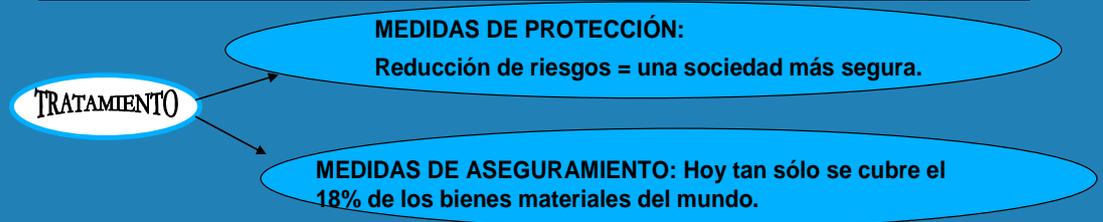
### Cuadro2.- Orientación organizativa vs. cliente

- Nuevos hábitos de vida y de consumo en la sociedad. Nuevos riesgos de carácter tecnológico, financiero, medioambiental, personales etc. que han de tratarse con medidas de protección y mejora de la seguridad y a través de coberturas aseguradoras tal y como queda reflejado en el cuadro 3

## II: Los riesgos...

LA SOCIEDAD ACTUAL GENERA NUEVOS Y MAYORES RIESGOS: Su reducción y cobertura contribuirán a evitar su bloqueo económico:

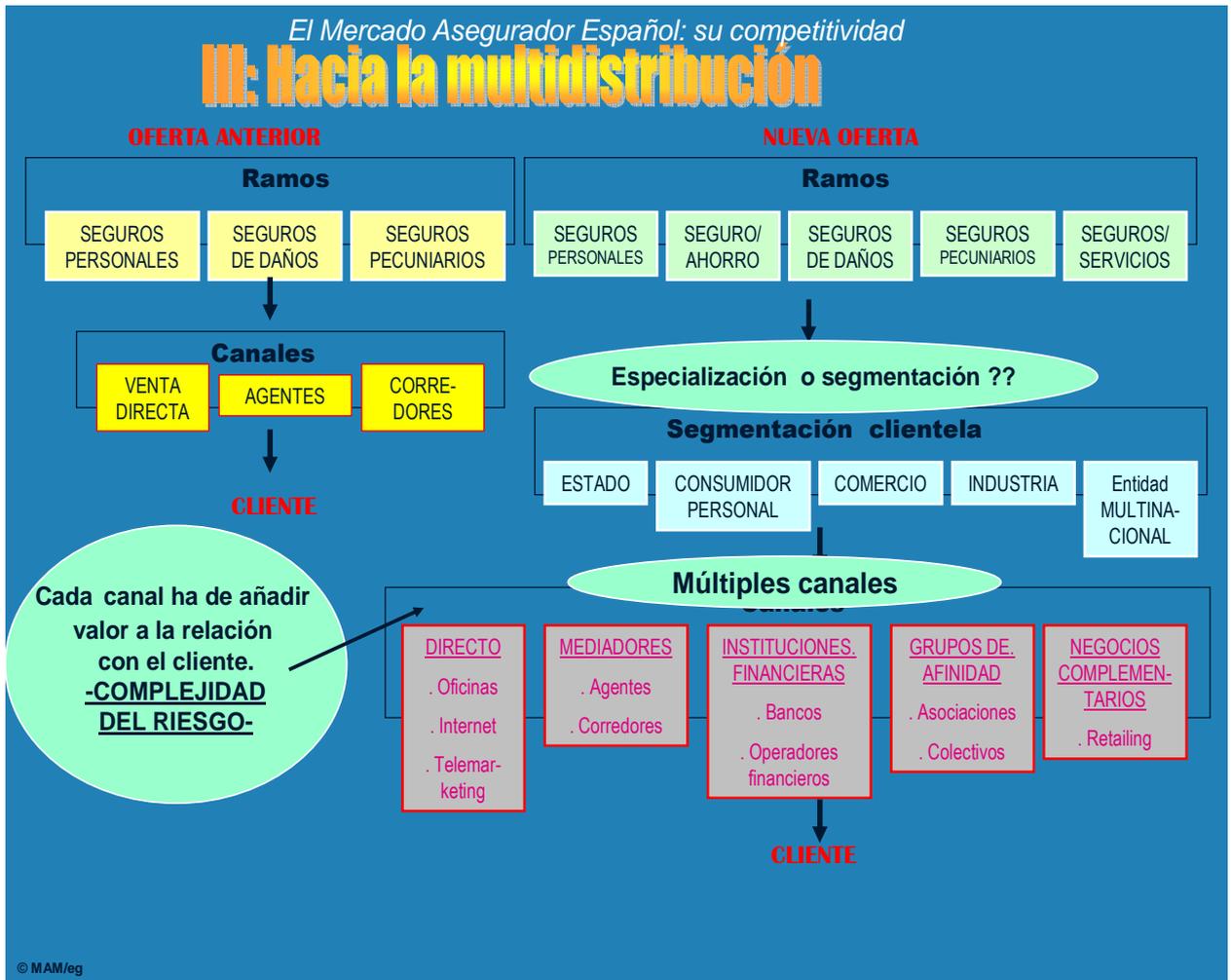
- RIESGOS TECNOLOGICOS: E. nuclear, contaminación, evolución genética.
- RIESGOS CONSUMO: Productos y producción
- RIESGOS DEL USO DE LA INFORMACION: Economía de servicios
- RIESGOS FINANCIEROS: Inestabilidad, crisis, corrupción..
- RIESGOS ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS Y ELEMENTOS BASICOS: Agua y energía
- RIESGOS QUE AFECTAN AL SER HUMANO: Desempleo, nuevas enfermedades, vejez
- RIESGOS DERIVADOS DE LOS CAMBIOS EN LA PIRAMIDE DE POBLACIÓN .
- RIESGOS DE LA RESPONSABILIDAD: Uso de productos, ejercicio profesional..
- RIESGOS DE LOS CAMBIOS CLIMATICOS: Catástrofes naturales
- RIESGOS DEL TERRORISMO



Basado en Attali, J.: Geopolítica de los riesgos S. XXI

### Cuadro 3.-Nuevos riesgos generados por la sociedad del siglo XXI.

- Aprovechamiento de diversos canales de distribución en la comercialización de seguros y de servicios complementarios (Cuadro 4), superando la tradicional especialización de los ramos de seguros para acceder a la clientela: canal directo, agentes y corredores, bancos, asociaciones profesionales, otros negocios, Internet, etc. Este hecho ha obligado a las compañías a establecer mecanismos de coordinación en la respuesta dada a los diferentes canales, a su coordinación y a un mas eficiente empleo de los recursos humanos , tecnológicos y de los sistemas de información en las compañías. Cada canal ha de “sumar valor” para la empresa y también para mediadores , tomadores y asegurados.



**Cuadro 4.-Segmentación de la clientela y “multidistribución “**

2.3 Estructura y características de la competencia.

El mercado español en los últimos años (Dirección General de Seguros, 2008) se ha caracterizado por su progresivo dinamismo, acelerado en los últimos quince años por su efectiva incorporación al mercado único europeo con la liberalización para la implantación de compañías y de prestación de servicios en el espacio europeo. Ello y su multinacionalización, ha hecho mucho mas permeable el mercado español para la importación de prácticas de gestión propias de operadores de mayor tamaño en los mercados financieros globales.

### 2.3.1 El mercado español: concentración en grupos empresariales.

En el cuadro 5 se reproducen las cifras de primas emitidas en el mercado español agrupadas según los ramos más significativos.. En el año 2008 el sector gestionó un volumen de 59.178 millones de euros, de los que 32.571 fueron seguros de “no vida” y 26.607 de “vida”. Las tasas de crecimiento nominal anual importantes se dieron en los ramos agrupados en “vida”- que incluyen ahorro y coberturas de riesgos- con un 15% de aumento anual.

En los ramos agrupados bajo la denominación de “no vida” el crecimiento fue mucho más modesto con un 2,3%, sin duda ya afectado por la severa crisis económica que afecta a España

*El Mercado Asegurador Español: su competitividad*

## I. Mercado español de seguros por ramos

Ramo	2007 millones €	2008 millones €	Variación %	Previsiones presupuestadas 2009 (%)
<b>Vida</b>	<b>23.073</b>	<b>26.607</b>	<b>15,3</b>	<b>3/4 (?)</b>
Individ.	19.677	22.716	15,4	
Colectivos	3.396	3.891	14,6	
<b>No vida</b>	<b>31.848</b>	<b>32.571</b>	<b>2,3</b>	<b>2/3 (?)</b>
Autos	12.555	12.327	-1,8	
Multi-hogar	2.890	3.155	9,2	
Multi-indust.	1.265	1.358	7,3	
Salud	5.403	5.835	8	
Decesos	1.518	1.590	4,7	
R.C.	2.008	1.970	-1,9	
<b>TOTAL</b>	<b>54.921</b>	<b>59.178</b>	<b>7,8</b>	<b>3,0 (?)</b>

Fuente: ICEA 2009

### Cuadro 5.- Mercado español de seguros por ramos.

El hecho anterior se refleja claramente en los volúmenes de primas de seguros de automóviles cuya cifra llegó a decrecer en casi un 2%.

El 60,2% de la emisión del sector en España se concentró en el año 2008 en manos de 10 grandes grupos aseguradores. (Cuadro 6) Así viene sucediendo con un suave aumento de la concentración de la

actividad en los últimos años. Seis de estas entidades tienen capital extranjero (multinacionales europeas) y otras dos tienen capital procedente de instituciones financieras españolas.

El sector, no obstante, en España está liderado por el grupo MAPFRE (de origen mutualista) con un 13,8% del mercado y una importante posición en el mercado exterior, especialmente en Latinoamérica.

*El Mercado Asegurador Español: su competitividad*

## II. Mercado español de seguros por grupos

Nº	Grupo	(2008) Mill. €	Cuota %
1	Mapfre	8.182	13,8
2	Santander seg.	4.943	8,3
3	Zurich	4.626	7,8
4	AXA	3.633	6,1
5	Allianz	2.982	5,0
6	Generali	2.793	4,7
7	Caser	2.356	4,0
8	Catalana	2.189	3,7
9	Caifor	2.034	3,4
10	Aviva	1.869	3,2
	<b>TOTAL 10 PRIMERAS</b>		<b>60,2</b>

En el 2008 la **concentración** de primas en las cinco primeras entidades ha crecido un 5,3%

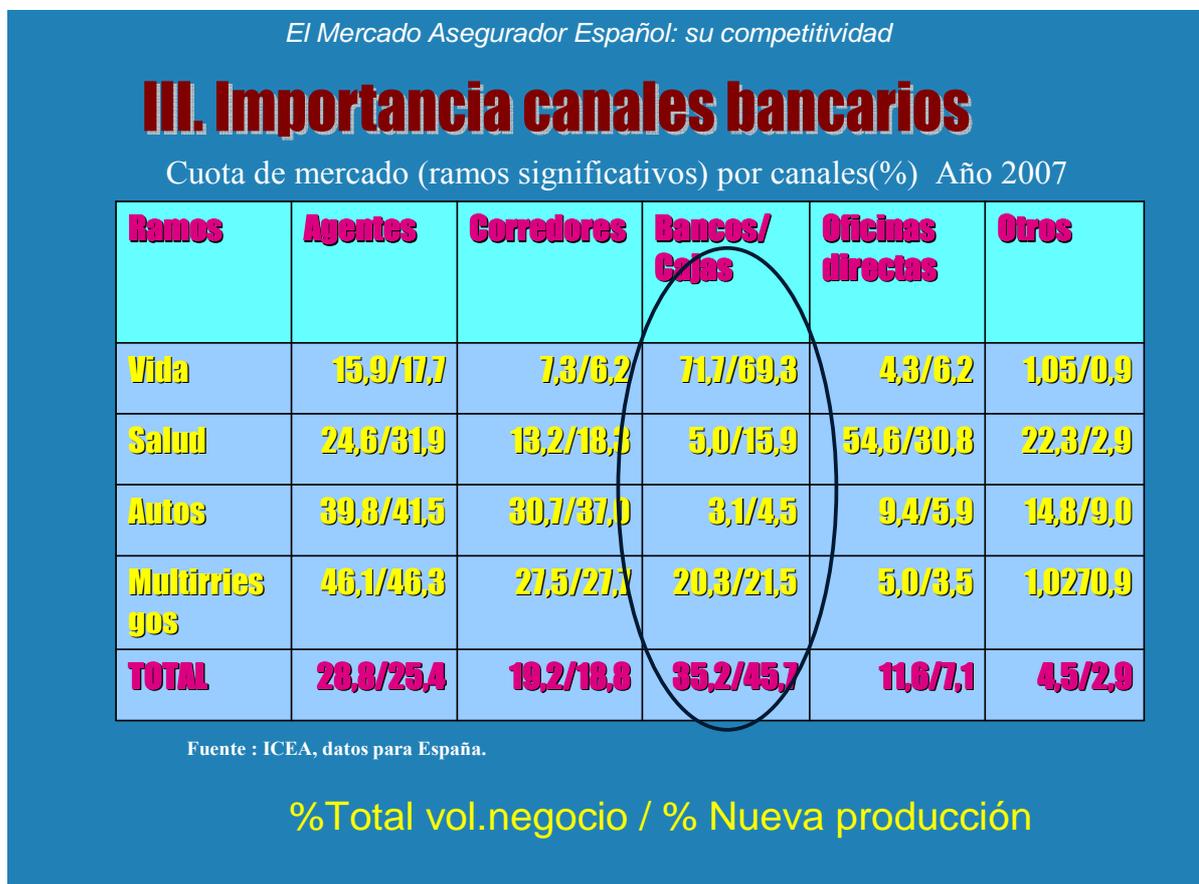
Fuente ICEA 2009

### Cuadro 6 .- Los diez grupos más importantes en el mercado español (2008)

#### 2.3.2 Banca y seguros

Ambos subsectores del negocio financiero han coexistido en los distintos mercados con actividades fuertemente reguladas por las autoridades de control de cada país. Ello no ha impedido que la banca, a causa de su mayor proximidad al cliente, haya encontrado diferentes mecanismos para comercializar productos aseguradores: actuando como agentes o corredores e incluso creando compañías filiales especializadas.

Pioneros de esta colaboración y con un volumen mayoritario han sido los seguros de vida, muy vinculados al ahorro de los consumidores o incluso al crédito para el consumo de bienes duraderos.



#### Cuadro 7.- Importancia del canal relativo a la banca

Según los datos de ICEA (Cuadro 7) relativos al año 2007 en España, aproximadamente el 70% del volumen de este ramo se ha colocado a través de entidades financieras. También otras modalidades aseguradoras sufren importantes crecimientos en las ventas por este canal, tales como el caso del Seguro de Salud que alcanzó el 15,9% de la nueva “producción” aseguradora.

#### 2.3.3 Crecimiento a través de alianzas estratégicas

Las entidades aseguradoras han desarrollado acuerdos estratégicos de muy diferente naturaleza principalmente destinados a procurar:

- Economías de escala en los mercados.
- Mejoras en la productividad.
- Calidad y extensión de los servicios prestados a los clientes.
- Mayor coordinación e integración con otros servicios financieros demandados por los clientes.

Las formulas de colaboración mas comunes pueden ser las de simples acuerdos de comercialización o prestación de servicios e incluso tomar forma de participación-riesgo en las sociedades, por ejemplo el acuerdo entre la principal aseguradora española y una de las mas importantes caja de ahorros españolas (CAJAMADRID) para tomar participaciones societarias y distribuir una gama completa de productos financieros en ambas instituciones.

#### 2.3.4 Extensión hacia otros negocios y servicios

Las opciones estratégicas de diversificación de negocios o productos en las compañías de seguros ha sido una modalidad estratégica de crecimiento empresarial que las entidades históricamente han utilizado limitadamente hasta hace pocos años y en la mayoría de los casos para cubrir otros ramos aseguradores (ello en parte ha sido debido a su mas estricta regulación garantista)

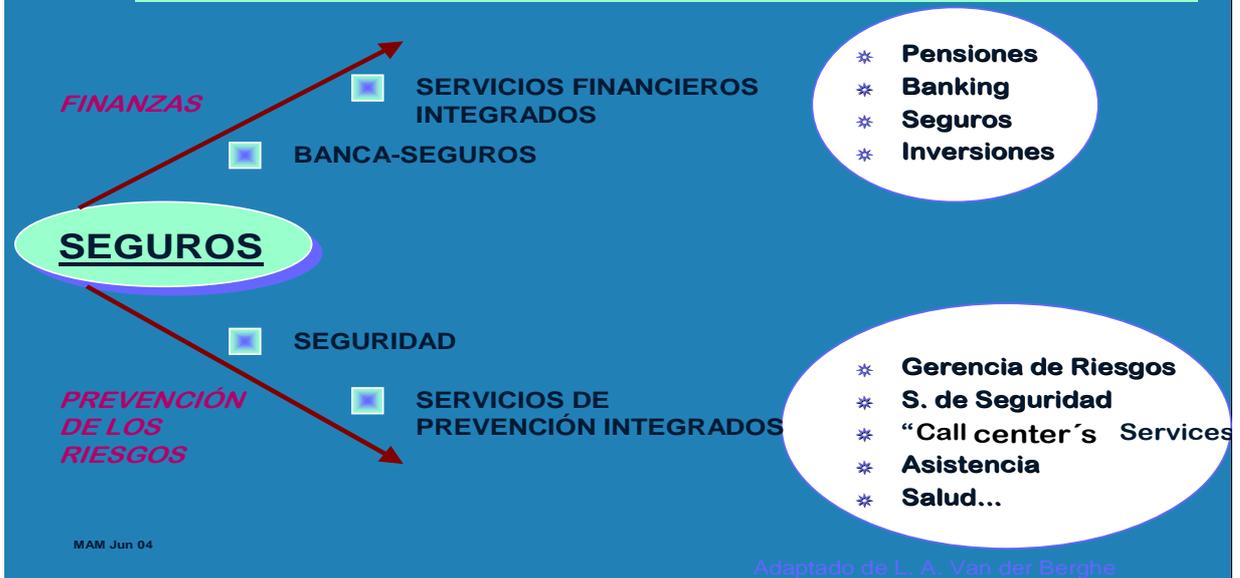
No obstante, en los últimos quince años los grupos aseguradores se han visto inmersos en un mercado cada vez mas competitivo y con un mayor grado de rivalidad nacional e internacional factores que han motivado:

- La necesidad de ofrecer una mas amplia gama de seguros y servicios complementarios a su clientela: fidelización.
- El ajuste de márgenes y costes, participando y dominando parte de los servicios incluidos en las coberturas (salud, reparaciones, etc.).
- El crecimiento empresarial como una necesidad de supervivencia.

Según L.V. der Berghe(1998) ello ha provocado una aceleración en los fenómenos de diversificación que han afectado a las compañías de seguros y que se han orientado preferentemente en dos direcciones (Cuadro 8)

## V. "Más allá de la banca-seguros" -

### El negocio de Seguros y sus relaciones en el mercado



**Cuadro 8.-Extensión del seguro hacia otros negocios.**

- Orientación hacia los productos financieros, banca, planes de pensiones, gestión de inversiones, etc. bien asumiendo el negocio y sus riesgos a través de instituciones que ofrezcan "Servicios Financieros Integrados" para el cliente, incluyendo el formato organizativo de los conglomerados financieros o bien ofreciendo alianzas técnicas o comerciales de menor compromiso. Por estas razones y buscando atender su regulación y supervisión mas eficientes, las autoridades de control europeas han aprobado normas para favorecer la coordinación de la actuación inspectora por cada estado miembro de la Unión Europea.(Directivas 2002/87 "Finance Holding" and "Mixed Activity" y en España ley 5/2005 y RD 1332/2005)
- Orientación hacia la oferta de servicios complementarios y aquellos otros que tengan finalidades de prevención de riesgos. En este apartado se pueden encuadrar, por ejemplo, la participación en la oferta de servicios de "Gestión de Riesgos" para las empresas, los servicios de asistencia domiciliaría o personal, servicios derivados de la "dependencia" (residencias y otros servicios de naturaleza asistencial, etc.), servicios de gestión sanitaria, etc., así como la constitución de entidades prestadoras de servicios para las instituciones aseguradoras o financieras, tales como gabinetes de peritación, servicios informáticos, etc.

## 2.4 El entorno del seguro

Entre las diversas circunstancias del actual entorno socio-económico que rodea a la “industria aseguradora” en España, hemos seleccionado aquellas que entendemos tienen una posible mayor relevancia sobre su competitividad a corto plazo: la coyuntura de crisis, los factores demográficos y las nuevas exigencias normativas sobre la operación de seguros.

### 2.4.1 La crisis financiera y económica

La presente coyuntura social española (2009) esta caracterizándose por una caída del PIB cercana al 4% anual, una tasa de desempleo que puede alcanzar en 2010 al 20% de la población activa, deflación, cierta incertidumbre bursátil, desconfianza en bancos e instituciones financieras mundiales, baja rentabilidad de las inversiones, etc.

Todo ello repercute en las compañías desde el lado del aseguramiento al consumo y a la actividad empresarial (a modo de ejemplo la caída de las ventas de automóviles nuevos en España ha sido de mas del 30% de las ventas nacionales), así como de un menor rendimiento de las inversiones financieras que alimentan la cuenta de resultados de los grupos empresariales.

En cuanto a la contaminación de las inversiones aseguradoras en activos con problemas de solvencia o en la propia bolsa, su impacto será posiblemente menor a causa de las normas de prudencia inversora con las que opera el mercado (ver normas aplicables en España en A. Guardiola,2001).

Por todo lo anterior las entidades han de conjugar:

- Solidez en su imagen solvente frente a los clientes.
- Mayor productividad y contención de costes.
- Mejoras en el servicio al cliente.
- Prudencia y rigor en las inversiones financieras.

Todo ello como herramientas que permitan una saludable fidelización de su cartera de clientes, ofreciéndoles seguridad a su ahorro como principal valor añadido en su oferta.

### 2.4.2 Factores sociodemográficos

Entre los factores demográficos que han tenido significación en las sociedades occidentales durante las últimas décadas y muy particularmente en España, destacamos el aumento de la esperanza de vida de la población

(en España con uno de los niveles mas altos de la UE con 80,23 años de media según el Inf. Anual de salud del 2007) con el resultado de un envejecimiento progresivo en la sociedad. Si a ello le sumamos los cambios habidos en los hábitos de vida y en el bienestar de las familias, podríamos extraer las siguientes consecuencias de interés para el seguro:

- Posibles limitaciones de los sistemas públicos de pensiones, basados en el “reparto” de la recaudación anual obtenida. Ello se puede agravar con la crisis económica .
- Incremento de las necesidades de ayuda a la “dependencia” de los mayores.
- El aumento del consumo derivado del aumento de este segmento de la población.
- Impacto sobre los sistemas de gestión de la salud.

Ante esta situación se abren nuevas oportunidades para el seguro en el campo del ahorro personal, para proveerse de pensiones complementarias alimentadas mediante sistemas de capitalización o bien cubrir servicios dedicados a la salud o a la gestión futura de la dependencia.

#### 2.4.3 Cambios en la regulación y supervisión de las actividades aseguradoras.

Tras la implantación en Europa de sucesivas directivas comunitarias durante el último cuarto del siglo XX (M. A. Martínez,1995) que tuvieron por fin permitir la libertad de contratación y de establecimiento de las compañías de seguros en todo el ámbito europeo, la necesidad de garantizar la solvencia y competitividad del sector, propiciaron el desarrollo comunitario de nuevos requisitos sobre capitalización y solvencia de las sociedades y grupos financieros.

Se trata de la regulación comunitaria conocida como “Solvencia II: sobre requisitos de solvencia y capital” que, con su inmediata aplicación, alterará los requisitos de capitales mínimos y del cálculo de la solvencia, adaptándolos a los riesgos verdaderamente asumidos por las compañías, así como establecerá diversas mejoras en el control de los operadores..

#### 2.5 Cambios en la gestión empresarial.

La apertura de los mercados financieros y su progresiva liberalización, la globalización que caracteriza los últimos años del siglo XX y el comienzo del XXI, el progresivo aumento de grupos y clientes internacionales que operan en los mercados (que como ya hemos citado también ha afectado significativamente al caso español) son todos ellos factores que han acelerado los cambios en el modo de gestión de las compañías y la

necesidad de disponer de un “management” que responda a estos nuevos retos en un entorno mas incierto.

Productividad y calidad de servicio en la producción y distribución de seguros y servicios orientados al cliente han de conjugarse con medidas que aumenten la seguridad/confianza del mercado en las instituciones aseguradoras

Las empresas de seguros combinan recursos tecnológicos, financieros y humanos, conocimientos y capacidades de gestión en la búsqueda de su éxito en los mercados. En este contexto, para buscar, alcanzar y sostener ventajas competitivas, es clave el papel del directivo tal y como reconoce la literatura estratégica (Kotter,J.P.,1990; Westley,F. ; Mintzberg,H.,1989).

Siguiendo el enfoque estratégico denominado de “Recursos y capacidades”(Barney,1991) enumeraremos algunos de sus elementos mas significativos para el sector, allí donde estimamos que se han producido cambios esenciales en la gestión de los negocios del riesgo:

- Recursos tangibles

Financieros, capitales adaptados a los riesgos asumidos y con una política de reaseguro que respalde las estrategias empresariales y con una prudente y consistente política de inversiones

Físicos, Principalmente renovando los recursos de carácter informático y de las telecomunicaciones, como soporte de una gestión ágil y competitiva; extendiendo su eficacia a oficinas y a las redes de mediadores, así como facilitando la proximidad al cliente.

- Recursos intangibles

Aplicación de sistemas de información integrales y específicos, como soportes de los procesos del negocio: ERP`s especializados en integrar suscripción, distribución, gestión de siniestros, gestión de las inversiones, reaseguro, etc. con agilidad y seguridad, como base del servicio al cliente.

Reputación, buscando una imagen y marca competitiva y que inspire confianza.

Redes de distribución, dinámicas, propias o ajenas pero orientadas a las necesidades de cada segmento de la clientela.

- Recursos humanos

Idoneidad de los RRHH tanto en cuanto a sus conocimientos y experiencia como a su motivación e integración en el proyecto empresarial.

Capacidades y “talento” directivo capaz de identificar las oportunidades de los mercados, seleccionar los riesgos a asumir, diseñar estrategias y crear equipos.

- Capacidades distintivas en la gestión

Estableciendo rutinas organizativas eficientes (tan solo imperfectamente imitables por la competencia) tanto en las relaciones interdepartamentales como en los procesos de trabajo: basados en la cooperación de las personas, simplificar los mecanismos de decisión, promover la comunicación rápida y transparente, etc.

Procurar el máximo aprovechamiento del capital intelectual de las empresas, promoviendo formulas de “Gestión del conocimiento” que permitan compartir experiencias y acelerar los servicios y soluciones prestadas a los clientes en cualquier oficina o filial del grupo empresarial.

### **3.-Conclusiones: principales grupos de estrategias aplicadas en el sector asegurador español. La búsqueda de un sector mas competitivo.**

La variada respuesta estratégica de las entidades que operan en España a los retos y circunstancias antes mencionadas, viene marcada en los últimos años por la gran influencia de la internacionalización del sector que ha servido de referencia para muchas de las actuaciones sectoriales, tanto desde los cambios en la oferta (competencia multinacional) como en las variaciones de la demanda (homogeneización de las necesidades de la clientela) Estas respuestas se pueden agrupar en varias categorías (R.M.Grant,2006):

1. Actuaciones orientadas hacia la eficiencia competitiva (Cuadro 9) tales como la mejora continua de la productividad y la reducción de

## Grupos de estrategias a nivel directivo

### Principales tipologías de Estrategias Directivas(I):

Eficiencia competitiva

**Medidas de reducción de costes: productividad.**

**“ Guerras de Precios”.**

**Medidas para control del fraude.**

**Eficiencia en las coberturas reaseguradoras.**

**Diferenciación : refuerzo de la imagen , calidad del servicio prestado al cliente. Productos multiriesgos (innovación), servicios complementarios.**

**Agilidad: tratamiento de los siniestros.**

#### Cuadro 9 Estrategias aseguradoras basadas en la eficiencia competitiva.

costes, los esfuerzos realizados contra el fraude en el seguro, la diferenciación de la oferta de productos y servicios complementarios y la agilidad en la respuesta al cliente.

2. Estrategias orientadas hacia el “crecimiento”, valorando el tamaño y la cuota de mercado como principal posición competitiva buscada.(Cuadro 10)

## Grupos de estrategias a nivel directivo:

### Principales tipologías de Estrategias Directivas(II):

Crecimiento

**Expansión Nacional: “organica”,  
redes comerciales y especialización de canales**

**Continua presencia multinacional en el mercado español:  
cinco compañías en el ranking de las 10 primeras.**

**Escasa presencia internacional de las compañías españolas.**

**Diversificación: productos /negocios/servicios.**

**Alianzas: banca- seguros ,comercialización y prestación de servicios.**

**Concentración sectorial: “Fusiones y adquisiciones”:  
17 operaciones tan solo en 2007**

### Cuadro 10 Estrategias aseguradoras orientadas al crecimiento

Crecimiento “orgánico” desarrollando las propias estructuras existentes o, mas importante aún, externo mediante formulas de adquisiciones o fusiones que han dominado el escenario del seguro en los últimos años, alianzas estratégicas y finalmente hacia la diversificación,(Rumelt,,1982) ampliando la gama de ramos, productos o negocios abordados por los grupos

En lo que se refiere al ámbito del crecimiento del seguro español, este ha sido esencialmente nacional, con la excepción del grupo asegurador MAPFRE líder de seguros patrimoniales en Latinoamérica y con gran presencia internacional tanto en seguros como en reaseguros.

#### 3. Estrategias funcionales

Incluimos en este apartado las actuaciones en el terreno la aplicación de las tecnologías de las infocomunicaciones ya mencionadas y que permiten, por ejemplo, la emisión de pólizas o la gestión y tramitación de siniestros a distancia, con mayor rigor y agilidad. También pueden incluirse aquí todos los mecanismos empleados para potenciar la orientación hacia el cliente y su

fidelización tanto en la producción como en el marketing de los productos y en la calidad del servicio prestado.(Cuadro 11)

*El Mercado Asegurador Español: su competitividad*

### **Grupos de estrategias a nivel funcional**

#### **Principales tipologías de estrategias funcionales**

**Para cada negocio o compañía .....**

- Desarrollo de productos (F. Técnico-actuarial).**
- Selección de riesgos prudencial.**
- Marketing (Táctico : segmentación de clientes, productos ,precios, marcas ,mecanismos de distribución, promoción...)**
- Tecnología, sistemas informáticos ERP especializados.**
- Productividad.**
- Gestión de la calidad (Tratamiento de siniestros, etc).**
- Gestión financiera de las inversiones: basadas en renta fija.**
- Recursos humanos: integración y desarrollo personal.**

### **Cuadro 11 Estrategias a nivel funcional en el sector asegurador.**

Por último y tras esta breve enumeración de los principales rasgos competitivos del sector asegurador en España y de las principales tendencias estratégicas que caracterizan el mercado español, deseamos subrayar la influencia que el aumento de la rivalidad sectorial y la liberalización del sector ha tenido sobre los cambios acaecidos en la cultura organizativa de las entidades que en las últimas décadas se ha debido reorientar desde una perspectiva “administrativa” hacia otro perfil dominado por la prestación de servicios integrales orientados y determinados por la categoría del cliente ofertado (particulares, pymes, grandes empresas, instituciones, etc.).

Las anteriores razones han obligado a cambios estructurales en las empresas de seguros, que han afectado a la formación de sus recursos humanos a las redes de distribución y los sistemas tecnológicos empleados para conseguir aportar un mayor valor a la relación empresa-mediador-tomador-asegurado.

Creemos que ello en el futuro inmediato aun tendrá mas importancia.

Moscú, Mayo 2009.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Attali,J. (2001) Diccionario del siglo XXI, Ed. Paidos (Geopolítica de los riesgos del siglo)
- Barney,J.B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, vol17,nº 1 (99-120)
- CAP GEMINI/EFMA (2009) “World Insurance Report, 2009”
- Fundación MAPFRE (2008) “El mercado español de seguros en 2007” Jul.,2008
- Grant,R.M. (2006) Dirección estratégica.Conceptos, técnicas y aplicaciones.Thomson-Civitas 5ª ed, Madrid.
- Guardiola Lozano, A.(2001) Manual de introducción al seguro, Ed. Mapfre, Madrid.
- Guerras Martín, L. A. , Návas López,J.E.,(2007) La dirección estratégica de la empresa- Teoría y aplicaciones, 4ª ed, Madrid..
- ICEA (2008)“Canales de Distribución” Informe nº 1080, sept.,2008.
- Inov Sol SL,INESE.(2009) “Estrategias del sector asegurador ante la crisis, en 2009.
- Kotter,J.P. (1990)“What Leaders Really Do? Harvard Bus. Rev. vol 18, nº 3 (103-112)
- Martinez Martínez, M.A. (1995) Organización y estrategia de las entidades aseguradoras en España, Ed Mapfre, Madrid.
- Martínez Martínez,M. A. (2006)“Estrategias aplicadas a la industria aseguradora y a los servicios financieros integrados” Material docente doctorado, www2.uah/es
- Rumelt,R.P.(1982)“Diversification Strategy and Profitability” ,Strategic Management Journal, vol3 (359-369)
- Servicio Nacional de Salud (2008) “Informe anual, 2007”.
- Suiza de Reaseguros (2007) “Banca seguros: tendencias emergentes, oportunidades y retos” SIGMA nº 5 .
- Suiza de Reaseguros (2008) “El seguro mundial en 2007” SIGMA,nº3.
- Van der Berghe,L(ed) (1998) Creating the future with all financial conglomerates, Kluwer,Dordrecht, The Netherlands.
- Westley,F.; Mintzberg,H.(1989) “Visionary Leadership and Strategic Management”, Strategic Management Journal, vol 10 (17-32)