

El mercado asegurador español:

Rasgos de su competitividad: retos y estrategias

MIGUEL ANGEL MARTINEZ MARTINEZ

Profesor emérito de la Universidad de Alcalá

Departamento de Ciencias Empresariales

EL SEGURO EN EL SISTEMA FINANCIERO EN ESPAÑA (1)

Banco de España (supervisor):

Entidades de crédito (Bancos, ICO, cajas, cooperativas, ent. de pago..)
Las entidades de depósito poseen activos (créditos y otros) por valor de unos 3,3 billones de €, financiados en depósitos, interbancario, valores, principalmente, con unos 84.000 millones de €. en ingresos financieros. Han sufrido un rápido proceso de concentración en especial para 15 grupos y 7 cooperativas de crédito. (datos 2011) actuando sobre el mercado interbancario y de divisas.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (supervisor)

Sociedades y fondos de inversión, gestoras, sociedades de valores... actuando sobre las bolsas de valores (con un volumen contratado en 2011 de cerca de 1 billón de €) y otros mercados secundarios y renta fija.

EL SEGURO EN EL SISTEMA FINANCIERO EN ESPAÑA (2)

☉ Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (supervisor)

Entidades aseguradoras y reaseguradoras (SA. , Mutuas, cooperativas y mutuas de previsión social), fondos de pensiones (individuales, de empleo y asociados) y entidades gestoras .

Con un volumen de primas anual (2011) de unos 61.000 millones de €, 277 entidades de seguro directo (188 SA) y 2 reaseguradoras

Actividad aseguradora (datos 2011) -1- EN EL MUNDO

Mercado mundial de seguros: 4,6 billones de dólares USA
-4,3 billones en 2010-

Crecimiento medio real (ajustado al deducir la inflación y con la depreciación del dólar USA) del -0,8% - frente al +2,4 % en 2009 %.

Mayor impacto en vida -2,7% , que en no vida +1,9%

Los países emergentes en no vida han crecido el 9,1%. ii con un débil +0,5% en países avanzados

+El sector representaba el 6,6% del PIB mundial.
(8,5% en países industrializados y 2,7 % en países emergentes) iiiii

Año difícil por tipos de interés bajos , catástrofes y una economía mundial que se contrajo el 3%.

Cuotas de mercado
América del Norte 28,9%
Europa 35,9%
Japón 14,2%
África 1,4%
Oceanía 2,2%

.....2012.....2013/14 (contexto de crisis en países industrializados) Crecimiento real actividad de seguros en %

Primas por área (*)	No vida		Vida	
	2012	2013	2012	2013
Países industrializados	2,0	2,7	-0,4	1,5
Países emergentes	7,8	7,2	2,3	6,2
Mundo	3,0	3,5	0,0	2,2

(*) Datos previsionales.

El seguro acusó las **catástrofes naturales de años 2011/12**, el reaseguro, las bajas tasas de interés y la **crisis**. En los **países emergentes el crecimiento ha sido mayor** con cambios en la regulación.....a causa de su inercia económica....aunque poco a poco también sufren impacto de la crisis de la deuda europea y el bajo crecimiento (2,5% en USA y 0,4% en UE).

Actividad aseguradora (datos 2011) EN EUROPA

+ En Europa el sector representa el 7,1% del PIB.

+ Mercado europeo total ha decrecido realmente (inflación ajustada) en 2011 el -5,2% (2010 fue un +1,5%, alcanzando 1,65 b. \$ USA (-9,6% vida y 1,3% no vida-+6,7% en Eu. Oriental-)

+Para 2012 las previsiones son muy moderadas (entre el 0 y el 2%)

ECONOMÍA EURO:

PIB 2011.....+1,5%

PIB 2012..... -0,4%

PIB prev.2013+0,4%

PIB prev. 2014.....+1,3%

Desempleo (2012) UE 27= 10,5%; España= 25,1%

● **Actividad aseguradora (datos 2011)**

(Mayores mercados en el mundo)

País	Primas (milliardos \$ USA)	Primas/Hab. (\$ USA)	Primas en % PIB
Estados Unidos	1.205	3.846	8,1
Gran Bretaña	320	4.535	11,8
Japón	655	5.169	11
Francia	273	4.041	9,5
China (6º)	222	163	3
España (12º)	80	1.729	5,4
Rusia	43	303	2,3
Europa	1.651	1.886	7,1
Total mundial	4.595	661	6,6
Latinoamérica	154	261	2,8

Ranking grupos aseguradores mundiales en 2011 (Ingresos totales en GLOBAL FORTUNE 500)

Nº	Grupo	Mil. Mil. \$ USA.	País
1	AXA Group	162	Francia
2	ING Group	147	Holanda
3	Allianz	127	Alemania
4	Ass Generali	120	Italia
5	AIG	104	EEUU
6	Banco Santander Group	100	España
7	United Health	94	EEUU
8	AVIVA	90	RU
9	Nipon Life	79	Japón
10	Munich Re	76	Alemania
	MAPFRE Group	(*) 31	España

Ranking Aseguradores No Vida en Europa 2011

(No Re)

Pos	Grupo empresarial	País	Primas 2011 (millones de €)	Aumento % (11/10)	Ratio 2011 combinado
1	Allianz	D	44.772	2,0	97,8
2	AXA	F	30.003	3,9	97,9
3	Zurich	CH	24.729	-1,4	98,8
4	Generali	I	22.765	3,1	96,5
5	ACHMEA (Eureko)	NL	16.219	-0,4	96,1
6	MAPFRE	E	14.473	13,4	96,9

Total 5 primeros: 138.488 millones € con un 1,7% aumento

Concepto % variación	2010	2011	2012	Prev. 2013	
Crecimiento PIB	-0,1	0,4	-1,4	-1,6	
Consumo hogares	2,6 (*)	-1	-2,1	-2,2	
Form. bruta capital	3,3 (*)	-9	-11,4	-12	
Id. Construcción	3,3(*)	-9	-11,4	-12	
Exportaciones	5,9 (*)	7,7	3,0	4,5	
Consumo E. Eléctrica	3,5(*)	-13	-2		
Matriculas autos(*)	-3,1	-19,2	-12,9		
% Desempleo (s/ Pob. activa)	20,1	21,6	25,1	27,2	??
Inflación	1,8	3,2	2,4	1,8	
Déficit AA. Públicas (% PIB)	-9,3	-9,4	-8,4	-5,6	

(*) Valores medios 8 años

Fuentes: Funcas, INE, mod..

Contracción económica.
Ajuste laboral muy alto



Universidad
de Alcalá

RASGOS DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA

Datos económicos de la coyuntura en Europa y EEUU

ELEMENTOS DEL ENTORNO ESPAÑOL CONTEMPORÁNEO

	% Crec PIB			%Prod. Industrial.			% Desempleo		
	XM	2011	2012	XM	2011	2012	XM	2011	2012
D	1,9	3,0	0,9	2,0	7,6	-0,8	7,7	8,5	5,5
F	1,8	1,7	0,0	0,7	1,7	-2,3	9,3	9,6	10,3
I	1,5	0,4	-2,2	0,6	0,1	-6,6	8,9	8,4	10,6
UK	2,4	0,9	0,2	0,6	-0,4	-2,6	7,6	8,0	7,9
E	2,7	0,4	-1,4	0,7	-1,4	-6,0	15,3	21,7	25,1
UE27	2,1	1,5	-0,3	1,4	3,2	-2,1	8,9	9,6	10,5
EEUU	2,9	1,8	2,2	2,4	4,1	3,8	6,2	8,9	8,2

Debilidades: falta de crecimiento y exceso de desempleo



Universidad de Alcalá

XM=Valor medio 1983-2011

Fuentes Eurostat y Funcas

Otros elementos que pueden explicar la situación

- +El nivel de deuda total de la economía española, creció rápidamente entre el 2000 y el 2011...no solo la relativa a las administraciones públicas (84% PIB), sino la de las instituciones -financieras o no- llegando a ser uno de los países mas expuestos en la UE. Con un 400% del PIB*ii***
- +El daño de la burbuja inmobiliaria ha provocado que el crédito dudoso y los fallidos en el sector para la banca alcanzaran el 13,2%/2011, el 17,2%/2012 y una previsión de mas del 17% en 2013, en clara correlación con el aumento del desempleo en esos años. Desproporcionada exposición bancaria en 2011 en el sector inmobiliario fue de 330.000 millones de € (180.000 con problemas de solvencia, mora o liquidez) con caídas de mas de 70.000visados al mes en 2007 hasta menos de 10.000 en 2012 .**

La reducción del crédito bancario al sector privado de 2011 a 2013 superará el 19,5%. – s/Banco de España-

¿Dónde se fundamenta la competitividad de la empresa de seguros?

ENTORNO

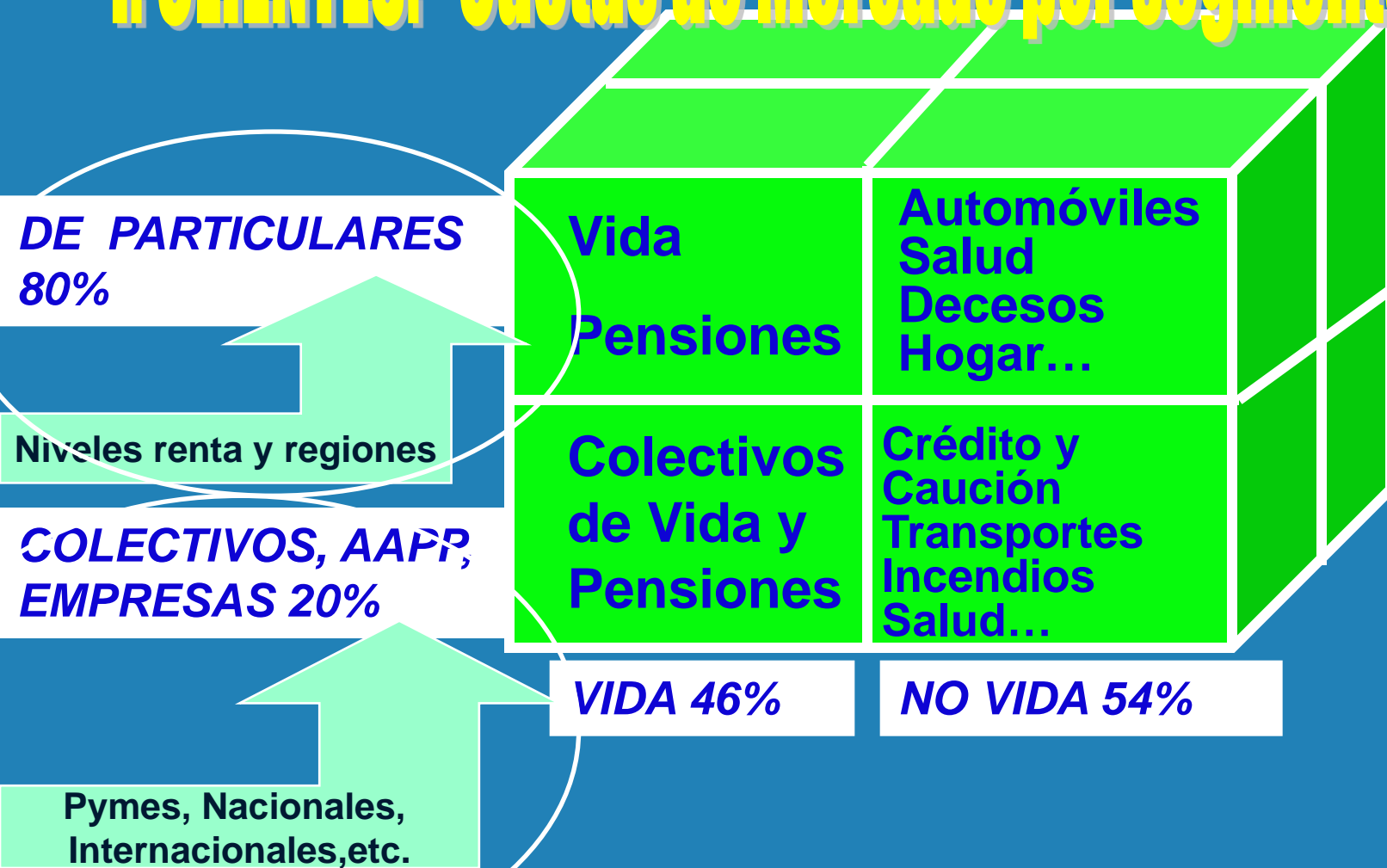


**CLIENTES /
INTERMEDIACIÓN**

1. Segmentación de la clientela.
2. Nuevos hábitos/ nuevos riesgos.
3. Redes de distribución múltiple.
4. Su fidelización y orientación singular.

ESTRUCTURA DEL MERCADO DE SEGUROS ESPAÑOL

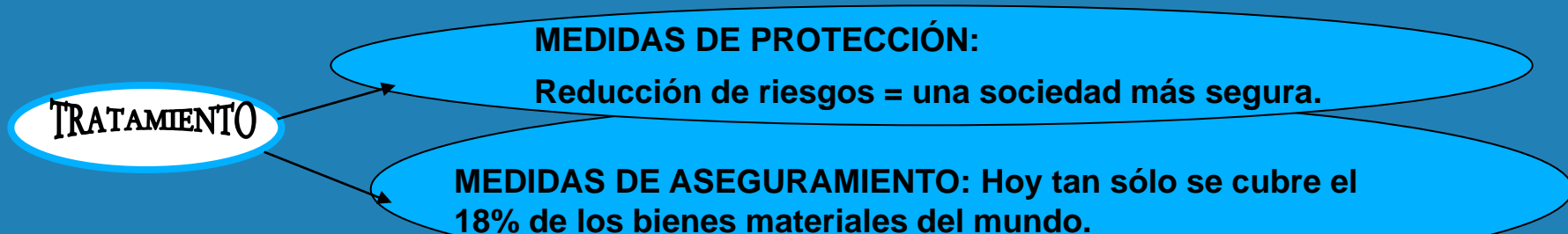
I. CLIENTES: Cuotas de Mercado por segmentos.....



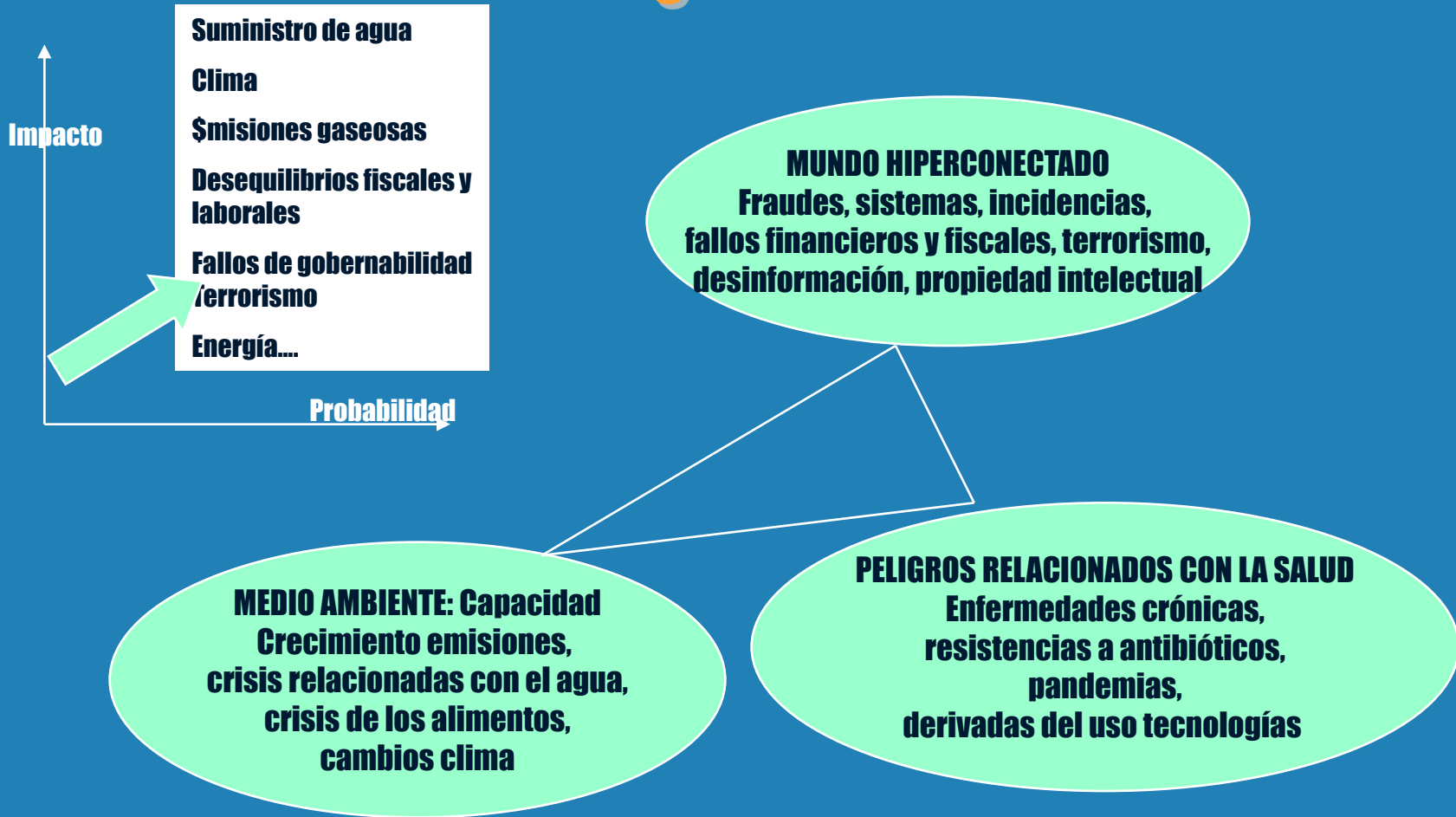
II: Los riesgos.....

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

- RIESGOS TECNOLOGICOS: E. nuclear, contaminación, cambios e innovación, evolución genética.
- RIESGOS CONSUMO: Productos y producción
- RIESGOS DEL USO DE LA INFORMACION: Economía de servicios
- RIESGOS FINANCIEROS: Inestabilidad, crisis, bajas tasas de interés, corrupción, escasez de circulación financiera.
- RIESGOS ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS Y ELEMENTOS BASICOS: Agua y energía
- RIESGOS QUE AFECTAN AL SER HUMANO: Desempleo, nuevas enfermedades, "tercera edad".
- RIESGOS QUE AFECTAN AL MEDIOAMBIENTE (contaminaciones, cambio climático)
- RIESGOS DERIVADOS DE LOS CAMBIOS EN LA PIRAMIDE DE POBLACIÓN .
- RIESGOS DE LA RESPONSABILIDAD: Uso de productos, ejercicio profesional..
- RIESGOS DE CATÁSTROFES NATURALES
- RIESGOS DEL TERRORISMO.....



II: Los nuevos riesgos.....



Fuente

Global Risks 2013

World Ec. Forum

Marsh McLennan

Swiss Re

Catástrofes naturales (2010/11/12)

❁ EFECTOS SOBRE EL CONSUMO...Y SOBRE EL REASEGURO Y SU COSTE FUTURO.

❁ 2010 fue un año de catástrofes : 304.000 víctimas (222.000 Haití) y 218 bill. \$ USA de pérdidas materiales (43 bill. cubiertos por el seguro), Asia inundaciones, ola de calor en Rusia, terremotos en Chile, tormentas en Europa , etc.

❁ 2011 fue otro añorecordado por

+Terremoto-Tsunami en Japón 11/3/2011 en la placa del Pacífico, 4º terremoto mas importante del mundo en una zona muy sensible y poblada.



+350.000 mil millones de \$ USA de pérdidas. Mas de 30.000 muertos.

+Al menos 116.000 mil millones de \$ USA cubiertos por las aseguradoras. Todavía bajo nivel de cobertura por terremotos en Japón.
(segundo ejercicio mas costoso después del 2005-Katrina)

+ Otros desastres, en cifras aseguradas:

Nueva Zelanda (terr. en febrero)	12.000 milones \$
Tailandia (Inundaciones en julio)	10.000 millones \$
Tormentas USA y huracán (abril y mayo)	40.000 millones \$
Inundaciones Dinamarca (julio)	800 milones \$
Terremoto en Turquía y tormentas en norte de Europa.....	

ESPAÑA: +Lorca (Terremoto en mayo) 432 millones de €

y 9 muertos con mas de 320 heridos (Consortio)

+El Hierro (en nov.)

❁ **2012 nuevamente con algunas catástrofes....**

+Huracán SANDY (octubre) con 70 muertos en El Caribe y 150 en Norteamérica con mas de 50.00 millones de \$ USA de perdidas.

+Terremoto de Guatemala (nov)

+Tifón BOPHA en Filipinas.

+Incendios en EEUU y en España.....

A pesar de los datos de 2012.....el exceso de capacidades y el buen comportamiento reasegurador, han permitido que el mercado no se endurezca en el año pasado.

III: Hacia la multidistribución

OFERTA ANTERIOR

Ramos

SEGUROS PERSONALES

SEGUROS DE DAÑOS

SEGUROS PECUNIARIOS

Canales

VENTA DIRECTA

AGENTES

CORREDORES

CLIENTE

NUEVA OFERTA

Ramos

SEGUROS PERSONALES

SEGURO/AHORRO

SEGUROS DE DAÑOS PATRIMONIALES

SEGUROS PECUNIARIOS

SEGUROS/SERVICIOS

SEGUROS TRANSPORTES

SEGUROS NEGOCIOS

Especialización o segmentación ??

Segmentación clientela

ESTADO

CONSUMIDOR PERSONAL

COMERCIO

INDUSTRIA

Entidad MULTINACIONAL

Múltiples canales

DIRECTO

- . Oficinas
- . Internet
- . Redes sociales
- . Telemarketing

MEDIADORES

- . Agentes
- . Corredores

INSTITUCIONES FINANCIERAS

- . Bancos
- . Operadores financieros
- . Asesores financieros

GRUPOS DE AFINIDAD

- . Asociaciones
- . Colectivos

NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS

- . Retailing
- . Supermercados
- . Concesionarios

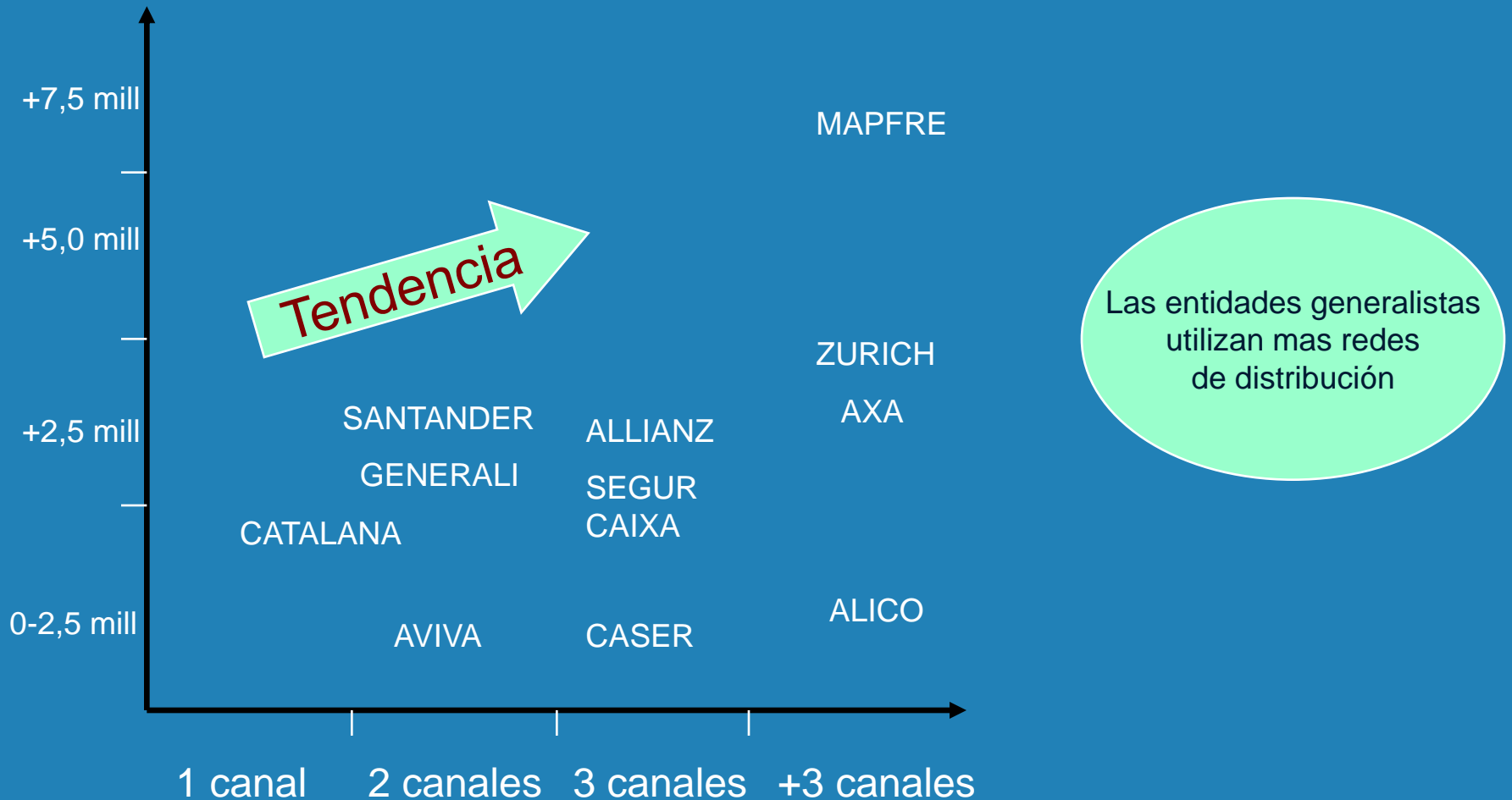
CLIENTE

Cada canal ha de añadir valor a la relación con el cliente.
-COMPLEJIDAD DEL RIESGO-

Creciente tendencia al empleo de múltiples canales

Volumen de primas en relación con el número de redes utilizadas

Cont. III Uso de canales mercado español



ESTRUCTURA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL 2010-2012 en %

BANCASEGUROS VIDA

MULTICANAL

RAMOS Canales	2011		2012 (estimación)	
	VIDA	NO VIDA	VIDA	NO VIDA
Agentes	13,1	34,6	14,6	34,1
Corredores	5,7	25,4	6,2	24,8
Bancos	74,1	10,5	71,0	10,4
Oficinas	6,6	21,0	7,6	22,2
Resto	0,7	8,5	0,7	8,5

¿Cómo manejar el modelo basado en redes múltiples para la distribución ...?

❁ **¿Cómo manejar el modelo basado en redes múltiples para la distribución ...?**

-Aprovechando al máximo las capacidades y el ámbito de cada canal: el acceso de cada cliente.

-Facilitando la cooperación con las diferentes redes o canales: recursos tecnológicos, financieros, etc.

-Integrando su gestión, dirigiéndolos “centralmente” .

-Aprovechando las posibilidades de la venta “cruzada”.

Competidores

Concentración.

Multinacionales.

Banca e instituciones financieras.

Alianzas estratégicas.

“Servicios financieros integrados”.

Datos sectoriales 2011/12- 1

- **Número de entidades.....277**
compañías y unas 65 SUCURSALES
188 SA; 34 Mutuas; 55 Mutuas prev. social y 2
Reaseguradoras
- **Empleados.....50.000**
- **Agentes.....+ de 90.000**
- **Corredores 2950**
- **Participación extranjera (cap).... 21,6%**
- **Siniestralidad vida.....95%**
- **Siniestralidad no vida (2012).....69,9% (Autos 78,3%,**
Multihogar 59,3% y salud 82,8%)
Ligera mejora, con un ratio combinado (+ gastos), de
92,3% sobre prima imputada)

Datos sectoriales 2011/12- 2

- **Importancia venta seguros a través de la banca,,,,,,71-74% en vida y 10,5% en no vida**
 - **Cinco grupos aseguradores españoles con inversiones en el exterior: BBVA, Catalana (Atradius-seg. crédito), MAPFRE (46 países y 67% ingresos), CESCE y Santander.**
 - **Ahorro gestionado total mercado: S. Vida 156 mil mill. €, (frente a F. Inversión 122 mil mill.€ y Fondos de Pensiones con 87 mil mill. €, este último ha ido aumentando hasta el 9,6% del ahorro de las familias en España)**
- Pese a ello, los fondos españoles solo representan el 7,8% del PIB frente a la media comunitaria del 26%ⁱⁱⁱ (aunque con algunas discrepancias al elegir en otros países diferentes modalidades de ahorro)**

_____000_____

- ++ **Los resultados del sector, a pesar de la crisis, han sido buenos con un 10,7% en 2012, por una siniestralidad contenida, aunque descendiendo por los bajos intereses y la reducción en los volúmenes de contratación. Se ha retenido en torno al 88% del negocio de no vida**

I. Mercado español de seguros por ramos

Ramo	2010 millones €	2011 millones €	Variación %	2012 Est. Millones €	Variación %
Vida	26.377	28.872	9,4%	26.262	-9,0%
Individ.	23.177	25.066	8,1%		
Colectivos	3.200	3.806	18,9%		
No vida	31.804	31.733	-0,2%	31.119	-1,9%
Autos	11.535	11.270	-2,2%	10.607	-5,9%
Multi-hogar	3.505	3.661	4,4%		
Multi-indust.	1.310	1.344	2,5%		0,6%
Salud	6.393	6.597	3,1%	6.801	3,1% (*)
Decesos	1.705	1.756	2,9%		
R.C.	1.623	1.535	-5,4%		
TOTAL	58.181	60.605	4,1%	57.381	-5,3%

**(-10,6%
empresas)**

II Mercado español de seguros por grupos

Nº	2012	Mill. € / Cuota	Nº	(2011)	Mill €	Var. 12/11 %
1	MAPFRE (no Global)	7.508 13,9 (Autos 21%)	1	MAPFRE (-5% en No vida y -5,9% en vida)	7.859	-4,5
2	CAIXA Gr.	5.164 9,0	2	CAIXA Grupo	5.068	-1,9
3	Mutua-Ad.	4.646 6,3	3	Mutua-Adeslas	3.472	33,8
4	Santander	3.494 6,1	4	Allianz	3.001	18,4
5	Allianz	3.046 5,3	5	Santander	2.950	1,4
6	Axa	2.577 4,7	6	Zurich	2.943	-12,4
7	Generali	2.515 4,4	7	AXA	2.943	4,1
8	BBVA	2.108 3,6	8	Caser	2.818	-29,1
9	Caser	1.997 3,5	9	Generali	2.416	5,8
10	Catalana	1.971 3,4	10	Catalana	2.039	-3,3

2012: 10=60,2%

2011

Ingresos de MAPFRE en 2012/11

Origen	2012	2011	%
Seguro España	9.615 (7.508 seg.+2.107 ingr. Inversiones y otros)	10.064	(4,5)
Seguro Internl.	12.017	10.026	19,9
Negocio global	5.374	4.859	10,6
TOTAL INGRESOS	25.920	24.358	6,4

III. Importancia alianzas estratégicas

- **EFFECTOS DE LAS ECONOMIAS DE ESCALA:** Mejora de la productividad y la solvencia.
- **ALIANZAS PARA COMPARTIR RIEGOS, COSTES, INFRAESTRUCTURA, ETC.**
- **ALIANZAS ENTRE REDES COMERCIALES**
- **ALIANZAS PARA INTEGRAR TODOS LOS SERVICIOS FINANCIEROS QUE PRECISA LA CLIENTELA**
- **ALIANZAS PARA CONFIGURAR ENTIDADES COMUNES PARA PRESTACION DE CIERTOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

IV. "Más allá de la banca-seguros" -

El negocio de Seguros y sus relaciones en el mercado



EMPRESA

- * **SELECCION Y SUSCRIPCIÓN DE RIESGOS.**
- * **PRODUCTIVIDAD: costes**
- * **REDES DE DISTRIBUCIÓN: capacitación multicanal.**
- * **TECNOLOGIA INFOCOMUNICACIONES: TIC'S y ERP`s especializados.**
- **CUOTA DE MERCADO**
- **FIDELIZACIÓN CLIENTELA: venta de “soluciones” y control de las anulaciones.**
- * **PRODUCTOS ADAPTADOS: clientes y situación económica del entorno.**
- * **OFERTA INTEGRAL vs ESPECIALIZACIÓN**
- * **IMAGEN: confianza;**
- * **SERVICIOS INTEGRALES (bancarios y otros) DE CALIDAD.**
- * **VALOR AÑADIDO AL CLIENTE.**
- **MANAGEMENT: compromiso de los RR.HH.**
- **RELACIONES: stakeholders**

ENTORNO

- Economía y sociedad: **coyunturas de crisis**
- Propensión al ahorro...? Confianza en los sistemas financieros ...
? : **respuesta sectorial solvencia y seguridad del seguro.**
- Sensibilidad al riesgo vs. renta y empleo.
- Pirámide de población: influencia de **“mayores y emigrantes”**.
- Sistemas públicos de protección social: limitaciones
- Internacionalización de los mercados.
- Exigencias europeas en **solvencia**: “Solvencia II” (*Solvency Capital Requirement*).
- Reclamaciones y ámbito jurídico.
- Tendencias al aumento en el empleo de las **TIC's: redes sociales**

I. Coyuntura de crisisy seguro

PIB estancado y en recesión.

Inestabilidades bursátiles

Desempleo: 27% (?).

Problema inmobiliario.

Caída venta autos.

Menor consumo.

Mayores tasas de ahorro?.

Intereses bajos.

Desconfianza bancaria.

Sanidad pública
en dificultades.

Desconfianza en
pensiones públicas

Contagio

Volúmenes de negocio (?)

Caída en beneficios (?)

Caída en clientela (?)

Caída en rendim. financieros.

Crisis de confianza.

Fortaleza supervisión.

Necesario saneamiento sector

¿Duración crisis?

(?)

Precisa respuestas mas flexibles.

Momentos clave para demostrar
al cliente servicio y calidad.

Aprovechar refugio del ahorro. **SEGURIDAD**

Segmentación de clientela: ajustar oferta.

Fidelización clientela.

Atención a las redes de distribución.

Oportunidades en las adquisiciones.

Atención a gastos.

Prudencia en inversiones,.....

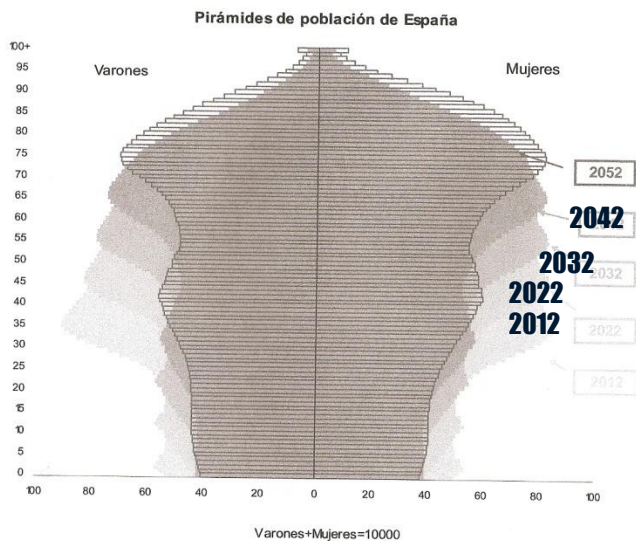
II. Entorno, demografía y seguro

Ejemplo de oportunidades del entorno :LA COYUNTURA DEL ESTADO DEL BIENESTAR.

1. **CRISIS ECONÓMICA DEL ESTADO DEL BIENESTAR:** Tienen un efecto multiplicador sobre los mecanismos de protección social. Paro y menor renta per capita, supone menor recaudación fiscal y crecimiento lo contrario: soluciones previsoras de ahorro y seguro.
2. **DEMOGRAFÍA Y ESTADO DE BIENESTAR:**

- ⇒ Piramide poblacional: incidencia aumento esperanza de vida
- ⇒ Estructura y envejecimiento de la población: dependencia de la población joven ($\dot{\lambda}$). Propiciarán otras actividades vinculadas con el ocio, servicios de asistencia-“dependencia”
- ⇒ Evolución de la población ocupada
- ⇒ Limitaciones de los sistemas de pensiones basados en el reparto . Mayor sensibilidad hacia los sistemas de pensión- “capitalización”
- ⇒ Dificultades y limitaciones en sistema de SS (Coberturas....Copago....Asistencia)

II. Entorno, demografía y seguro -2



Fuente: Proyección de Población a Largo Plazo



Fuente: 1981-2001, Estimaciones Inter censales de Población; 2002-2012, Estimaciones de la Población Actual; 2012-2052, Proyección de Población a Largo Plazo.

Datos INE 2012

Grupos de estrategias a nivel directivo

Principales tipologías de Estrategias Directivas(I):

Eficiencia competitiva

**Medidas de reducción de costes: productividad.
.....att. a “ Guerras de Precios” (?).**

Medidas para control del fraude.

Eficiencia en las coberturas reaseguradoras.

Diferenciación : refuerzo de la imagen , calidad del servicio prestado al cliente (“soluciones”)

Productos multirriesgos (innovación), servicios complementarios.

Agilidad: tratamiento de los siniestros.

Grupos de estrategias a nivel directivo:

Principales tipologías de Estrategias Directivas(II):

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

**Presencia multinacional en el mercado español:
tres compañías en el ranking de las 10 primeras.**

Lenta entrada internacional de las compañías españolas.

Diversificación: productos /negocios/servicios.

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

Presencia directa bancaria: cuatro compañías en el ranking de las 10.

Concentración sectorial: “Fusiones y adquisiciones”. Compras de cartera.

Crecimiento

Grupos de estrategias a nivel funcional

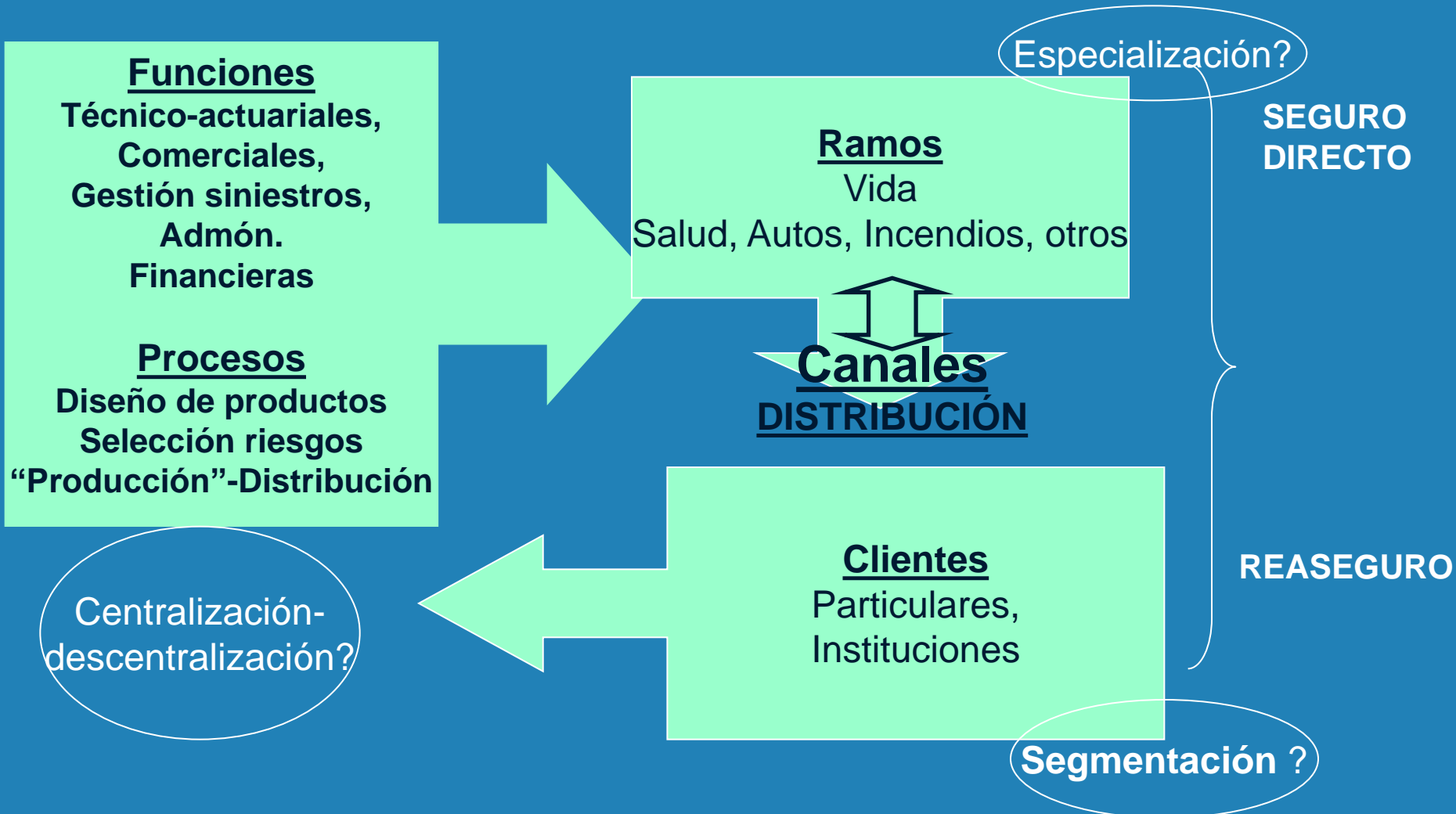
Principales tipologías de estrategias funcionales

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.**

Características de la institución aseguradora

División del trabajo (bases de la organización)



LA ORGANIZACIÓN:
PROCESOS DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS
ORIENTADOS AL CLIENTE



Estructuras :

- **Funcionales**: empresas con un solo ramo o pequeñas..
- **Divisionales**: configuradas alrededor de los ramos.....(especialización)
- **Unidades estratégicas de negocio**: **CLIENTELA/RAMO ...**
- **Matricial** : para la comercialización y para compartir recursos o servicios..grandes compañías.
- Lo “**internacional**” y lo “**local**” **Multinacionalización**
- **Grupos financieros** :(Servicios financieros integrados), con banca, gestión de activos, etc.



Flexibilidad ; ;

Estrategias en MAPFRE (I)

Discurso presidencia 9 de marzo 2013

- Pese a las expectativas de crisis se esperan 26.000 millones de euros de ingresos para el año.

La Filosofía

Que debe presidir la actuación directiva en MAPFRE



Estrategias en MAPFRE (II)

Discurso presidencia 9 de marzo 2014

ESTRATEGIAS PRINCIPALES

**Centrarse en esencia del negocio y mejora de servicios;
Costes**

Transmitir confianza.

Desarrollo internacional en otras áreas o mercados:

emergentes, USA, Latinoamérica,

Risks y Re. (globalidad)

Rentabilidad

USANDO COMO HERRAMIENTAS:

Control interno de gestión

Políticas de comunicación.

Áreas corporativas de servicios eficientes (RRHHij).

**Estrictas normas de Gobierno Corporativo
Mecanismos de Planificación estratégica**

BASADAS EN la GESTIÓN:

+Modelo societario simple

+Cuidar stakeholder: clientes, mediadores....

+Modelo de gestión enriquecido. Desarrollo de las TIC's

+Innovación en productos y servicios: plataforma internacional

+Formación: profesionales

+Escuchar al cliente, con flexibilidad.

Y FINALMENTE LA COMPETITIVIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Estimular y aprovechar el talento personal y gestionar con mayor autonomía: orientación a resultados.

Cultura organizativa orientada hacia servicios : contratación, cobro de primas, información al asegurado, respuesta y pago de siniestros.
Integrar también el personal de las redes de distribución.

Atender al desarrollo de las personas con programas de formación y adaptación específicos: ámbito profesional, TIC ´S, finanzas y desarrollo directivo.

Referencias:

Attali,J.: Geopolítica de los riesgos, 2004.

Cap-Gemini,(2009) “World insurance report”

CEA, (2010/2011/12), Statistics Annual Report 2009-2010-2011

CEA,(2008),”Eigth key messages on the financial turmoil”, November,2008

Fundación Mapfre, (2012).”El mercado español de seguros en 2011”, Madrid.

Grant, R. M.(2007): Dirección Estratégica, Civitas, Madrid.

ICEA(2010/2011/2012) Informes anuario y Jornada de perspectivas. Madrid

Martínez Martínez, M. A.(2007): Dirección estratégica de empresas de seguros, FME, Madrid (e-learning)

Red. bus. Info/ INESE,(20092010) “Estrategia del sector asegurador ante la crisis”

Red Bus. Inf./INESE, (2010) La multidistribución en seguros, Madrid, 2010

Swiss-Re (2012), “El mercado mundial de seguros en 2011”, Sigma, 2012 y Anexo..

World Ec. Forum (2013) “Global Risks 2013”,Marsh Mclennan.

M. Ángel Martínez, Abril 2013