

323801



Universidad Anáhuac del Sur

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1  
2ej.

ESCUELA DE ACTUARIA

"BANCASEGUROS UNA ALTERNATIVA DE  
COMERCIALIZACION PARA EL SEGURO DE VIDA  
INDIVIDUAL EN MEXICO"

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
A C T U A R I O  
P R E S E N T A :  
BERNARDO SOLANO GARCIA

DIRECTOR DE TESIS: ACT. LUIS SOSA GUTIERREZ.

MEXICO, D. F.

1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

267097



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.

**A Dios, por dame la oportunidad de  
demostrar que nunca es tarde  
para hacer las cosas.**

**A mis padres, como humilde muestra  
de mi agradecimiento a su apoyo,  
esfuerzos y sacrificios.**

**A Tere, mi amada esposa por su apoyo  
e insistencia para la culminación  
de este trabajo.**

**A mis hijos, Paola y Bernardo  
Las razones más puras de mi vida.**

**A Bebo, mi compañero de toda la vida.**

**A mis tíos, primos y sobrinos,  
por el cariño que  
les tengo.**

**A mis maestros y compañeros,  
con especial afecto y  
agradecimiento**

**A Rafa y Susi, con eterna gratitud**

**Al Act. Luis Sosa Gutiérrez,  
mi querido maestro por haber dirigido  
el presente trabajo con la atención  
y esmero que le caracterizan,  
de su amigo perdurable.**

**INDICE**  
**BANCASEGUROS**  
**UNA ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN**  
**PARA**  
**EL SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL EN MÉXICO**

**Introducción y Objetivos**

- I. Definición, Antecedentes y Bancaseguros en el Mercado Mexicano**
  - 1.1 Definición
  - 1.2 Antecedentes Históricos
  - 1.3 Experiencias en los países que lo operan
    - 1.3.1 Francia
    - 1.3.2 Alemania
    - 1.3.3 España
    - 1.3.4 Inglaterra
  - 1.4 Factores que impulsan su desarrollo
  - 1.5 La relación de las aseguradoras y los bancos en México. Sus necesidades de cobertura y las soluciones presentadas a la fecha.
- II. Las Ventajas sobre otras Vías de Comercialización**
  - 2.1 Ventajas para el Banco – Aseguradora
  - 2.2 Ventajas para el cliente
  - 2.3 Cambios en la definición comercial del banco y la relación con sus clientes
- III. El Seguro de Vida Tradicional y Bancaseguros**
  - 3.1 Culturas de operación de los bancos y de las aseguradoras que hacen Bancaseguros
  - 3.2 La relación entre los participantes (Bancos y Aseguradoras)
  - 3.3 Las funciones de las partes
- IV. El Producto de Bancaseguros**
  - 4.1 Descripción de la Cobertura Básica
  - 4.2 Hipótesis de la Cobertura Básica
  - 4.3 Gasto de Adquisición y de Administración de la Cobertura Básica
  - 4.4 Contribución a Utilidades
  - 4.5 Bases Técnicas de la Cobertura Básica
  - 4.6 Primas de Tarifa de la Cobertura Básica
  - 4.7 Valores Agregados de la Cobertura Básica
  - 4.8 Exención de Pago de Primas por Invalidez Total y Permanente
  - 4.9 Pago Anticipado de Suma Asegurada por Invalidez Total y Permanente
  - 4.10 Muerte Accidental
  - 4.11 Primas de Tarifa
  - 4.12 Suscripción
  - 4.13 Anexo de Tablas Utilizadas
- V. Caso Práctico**
  - 5.1 Definición de la Estrategia
  - 5.2 Resultados Cualitativos de la Prueba Piloto
  - 5.3 Resultados Cuantitativos de la Prueba Piloto
- VI. Conclusiones**
- VII. Bibliografía**

## Introducción

A lo largo de los últimos años, las maneras de llevar a cabo la comercialización de los productos de seguros en nuestro país, no han sido tan innovadoras como lo requiere una economía con características tan particulares como la mexicana. Aunque los agentes de seguros y corredores han cumplido con su labor de intermediación, en nuestro país se ha hecho evidente que se requieren novedosos sistemas de comercialización que permitan por una parte, poner al alcance de nuestra sociedad productos acordes a sus necesidades y por otra, permitir que la actividad aseguradora tenga una mayor participación en la economía del país medido por su participación en el Producto Interno Bruto (PIB).

El tema que se aborda en el presente trabajo, ha demostrado en los países donde se ha puesto en marcha, que es efectivamente una manera de hacer llegar a un mayor número de personas un producto que sin lugar a dudas debe ser considerado como indispensable dentro de la economía personal de las familias mexicanas.

Bancaseguros, puede ser considerado como la estrategia de comercialización de productos de seguros más revolucionaria de los últimos tiempos. Ha sido por sí misma, la manera de poner al alcance de un mercado cautivo de consumidores de coberturas de seguros, productos diseñados de acuerdo a sus necesidades y posibilidades, donde estos usuarios efectivamente requieren del producto, generalmente sin estar plenamente conscientes de ello.

A lo largo de los siguientes capítulos, conoceremos el comportamiento que Bancaseguros ha tenido en los países europeos donde se ha presentado con mayor fuerza y analizaremos su impacto en la producción de primas de seguros para las diferentes empresas que han decidido iniciar una estrategia de este tipo. Trataremos la forma de cómo impacta en los resultados de las ventas de los canales tradicionales de distribución y sus actitudes, así como la forma en que éstos han reaccionado ante la amenaza que Bancaseguros representa. Detallaremos los factores que han sido los detonadores para que esta estrategia de comercialización se haya convertido a lo

largo de los últimos años, en la principal forma de distribución de los productos de un significativo número de aseguradoras.

Analizaremos las diferentes etapas que se han presentado dentro de las relaciones entre aseguradoras y bancos en nuestro país, a lo largo de la reciente historia económica mexicana y los esfuerzos por comercializar los diferentes productos de seguros apoyados en esta relación.

Conoceremos las ventajas que Bancaseguros representa sobre las tradicionales vías de comercialización, analizándolas desde el punto de vista de los diferentes participantes de esta estrategia: Bancos, Aseguradoras y el Cliente, sin lugar a dudas el elemento más importante en ésta y cualquier otra estrategia comercial. Sobre el particular, también abordaremos y detallaremos, las culturas de operación y los cambios en la definición comercial de las instituciones bancarias y aseguradoras tanto en su estructura interna como en su presencia ante la relación con los clientes alcanzados a través de esta nueva manera de hacer negocios, así como las definiciones importantes para que la relación entre estas dos instituciones, se establezca como sana y pueda confiarse como una relación de largo plazo con altos niveles de rentabilidad para ambos.

Como lo veremos, una de las partes más importantes en la definición de una estrategia de Bancaseguros, es el producto a comercializar y la tecnología que se aplique para que sea altamente operable y las áreas de operación soporten un importante número de transacciones diarias.

Por último, conoceremos los resultados de una estrategia inicial de Bancaseguros dentro del mercado nacional y el potencial que ésta representa para la empresa que la inició, medido tanto por el volumen de transacciones operadas como por el volumen de primas generadas.

## Objetivos

Los objetivos que se persiguen con la realización de este trabajo son los siguientes:

1. Describir el concepto de Bancaseguros, conocer los antecedentes que esta estrategia de comercialización tiene en el mundo y qué se ha hecho en nuestro país.
2. Conocer las ventajas de comercialización que la estrategia de Bancaseguros tiene sobre las líneas de comercialización tradicionalmente utilizadas.
3. Conocer las diferencias entre la comercialización tradicional de los productos de Seguro de Vida Individual y la comercialización a través de las redes bancarias, así como las relaciones que deben existir entre los participantes.
4. Proponer un producto a comercializar dentro del inicio de la operación de Bancaseguros, analizar su Nota Técnica y el sistema necesario para apoyar el proceso de venta de los funcionarios bancarios.
5. Compartir las experiencias vividas por el autor, durante su participación en el diseño y puesta en marcha de una estrategia de Bancaseguros en una aseguradora mexicana integrante de un Grupo Financiero.

**Distribución de Primas de Seguro de Vida en Alemania para 1992<sup>5</sup>**

Canal de Distribución	Primas	Participación
	Millones de Marcos Alemanes	
Agentes exclusivos	45,825	75%
Corredores de Seguros	6,110	10%
Bancos	3,055	5%
Ventas Directas	1,833	3%
Otros	4,277	7%
Total	61,100	100%

**1.3.2.3 Estructura del Sector Bancario**

La característica principal de este mercado es la presencia de bancos cuya operación está definida como banca universal, donde todas las operaciones se llevan a cabo bajo un solo techo.

Los bancos comerciales pueden ser agrupados básicamente en tres grupos:

- Bancos comerciales privados, de los que hay 350, y tienen captado el 30% del mercado de bancos comerciales. Los tres bancos más grandes son Deutsche Bank, Commerzbank y Dresdner Bank encontrando entre otros a bancos regionales así como las sucursales de bancos extranjeros.
- Los más de 700 bancos públicos de ahorro y los bancos centrales.
- Las aproximadamente 3,000 cooperativas de crédito con una participación del 20%.

En general todos estos bancos aún con sus diferencias en composición de capital, operan casi de la misma manera para atacar el mercado nacional.

Existen también bancos especializados en hipotecas, bancos con funciones especiales, especialistas en créditos industriales donde en particular uno tiene negocios casi por 5,000 millones de marcos alemanes.

**1.3.2.4 Estructura del sector asegurador**

Grupo Allianz es el grupo dominante que controla el 15% del mercado de Seguro de Vida y casi el 13% del mercado de Seguro de Daños.

<sup>5</sup> Fuente : Datamonitor 1992

Existen trece Compañías de Seguros de Vida públicas y treinta Compañías de Daños Regionales que distribuyen a través de las estructuras de los bancos de ahorro.

Las compañías extranjeras se caracterizan por no participar en este mercado. Históricamente se debe principalmente a la alta regulación y la dificultad para penetrar a este mercado de una manera efectiva. Sin embargo, los cambios presentados recientemente podrán facilitar el ingreso de empresas extranjeras a este mercado.

#### **1.3.2.5 Las compañías de Bancaseguros en Alemania.**

Deutsche Bank ha dado importantes pasos para desarrollar la estrategia de Bancaseguros. En solo tres años han logrado llegar a su punto de equilibrio en esta operación ofreciendo un servicio adecuado y un nivel adecuado de rentabilidad.

Adquirieron la mayoría de otras empresas financieras, lo que les ha permitido ofrecer a sus clientes servicios y productos integrales a través de sus múltiples puntos de contacto con la clientela, bajo la razón comercial del Deutsche Bank.

Particularmente este banco ha tratado de adoptar el modelo de mercadeo de Bancaseguros Francés y se ha olvidado del modelo tradicional alemán. En lugar de llevar a cabo alguna asociación con alguna empresa de seguros, ellos han preferido desarrollar sus propios productos y distribuirlos en su red de sucursales con su mismo nombre. Este método de distribución les ha permitido lograr un importante abatimiento de costos y por ende una mejor penetración en el mercado. Las comisiones no son pagadas al individuo que las genera sino a la sucursal donde éste se desempeña.

Por otro lado, Dresdner Bank mercadea los productos de los más grandes aseguradores bajo la estructura de agencia de seguros. La mayoría de los negocios son transacciones llevadas a cabo en el mostrador del banco y los datos de los clientes son proporcionados a los agentes de seguros con el consentimiento de los clientes. Esto opera básicamente para los productos de salud y se especializa en llegar al mercado de personas físicas (Líneas Personales) para el sector de Seguro de Vida pero sin penetrar al mercado de Seguro de Daños.

Muchos de los bancos de ahorro están ligados a compañías de seguro públicas y sus arreglos son regionales. Existen trece compañías de Seguro de Vida y 30 compañías de Seguros de Daños.

### 1.3.3 España

#### 1.3.3.1 El mercado de Seguro de Vida

El mercado español de Seguro de Vida (incluye Seguros de Vida y Planes de Pensiones) registró, para 1992, un incremento importante del 21.0% para llegar a tener un tamaño de 788,800 millones de pesetas.

Las primas anuales de seguro se incrementaron de manera estable de 1986 a 1992. Las primas de corto plazo se volvieron populares como un método de protección para la situación fiscal prevaliente en ese momento ya que las modificaciones legales provocaron que las primas únicas no tuvieran el incentivo fiscal que venían teniendo aunque siguen conservando auge entre los consumidores de seguros en el mercado español.

Dentro del mercado asegurador, a 1993 los seguros de vida tuvieron una distribución como sigue: Coberturas anuales considerando Individual, Grupo y Colectivo 58.3%, con una producción de 460,000 millones de pesetas y los productos de Prima Única (Pensiones) el 41.7% con 328,800 millones de pesetas. El crecimiento combinado del mercado en los años 92' y 93' fue del 61%.

#### 1.3.3.2 Canales de Distribución

*a. Agentes Personas Físicas.*- Estos agentes se encuentran bien establecidos para ofrecer servicio a los riesgos domésticos. La geografía de este país así como la existencia de áreas rurales, han provocado que los bancos tengan una importante presencia en estas zonas desplazando la actividad de los agentes. Alrededor del 90% de los agentes locales están dados de alta con alguna compañía, donde el sistema está soportado en clientes que acuden a las oficinas regionales generalmente para adquirir cobertura de Seguro de Automóvil y los agentes aprovechan para ofrecer otras coberturas.

Los agentes operan por su propio nombre, lo cual representa una desventaja para las aseguradoras, pues la lealtad se genera hacia el agente y no hacia la compañía.

Otra desventaja es que este tipo de operaciones genera altos costos de adquisición. Las comisiones son altas en comparación a otros países del norte de Europa y aunado a los altos costos de operación hacen de esta alternativa muy costosa. Los agentes han sentido fuerte presión por parte de los bancos y corredores de seguros lo que ha provocado que su especialización sea mayor y se conviertan en agentes más profesionales.

b. *Corredores de Seguros.*- Éstos concentran sus esfuerzos en coberturas de riesgos industriales que están creciendo debido a la conciencia de los españoles de su necesidad de aseguramiento.

De acuerdo a ADECOSE <sup>6</sup>, el número de corredores se están incrementando debido a la entrada de corredores extranjeros y de los corredores que los bancos están fundando. Los bancos no están autorizados para vender directamente pero pueden tener aseguradoras subsidiarias. Diez de los más grandes corredores son propiedad de los bancos.

c. *Bancos.*- Los bancos son la mayor fuerza de distribución de productos de seguros de cobertura de largo plazo pero están participando de manera importante en la distribución de productos de Seguro de Daños. En 1984 la ley prohibió la venta de seguros de manera directa en las sucursales bancarias por lo que instalaron sus propios corredores y colocaron ejecutivos de éstos corredores en las sucursales de los bancos.

La administración de los productos de Seguro de Daños ha sido un problema para los bancos. La distribución a través de las sucursales bancarias representa una disminución importante en los costos del producto, pero la estructura necesaria y la naturaleza propia de la operación de los reclamos en Seguro de Daños, se han convertido en un obstáculo importante por lo que no han participado de manera determinante en este tipo de productos.

**Distribución del mercado de Seguro de Vida Español para 1992<sup>7</sup>**

Canal de Distribución	Primas <sup>8</sup>	Participación
Agentes regulares	489,058	62.0%
Bancos	181,424	23.0%
Fuerza de Ventas	88,768	11.0%
Corredores de Seguros	31,552	4.0%
<b>Total</b>	<b>788,800</b>	<b>100%</b>

### 1.3.3.3 Estructura del sector bancario

La estructura del sector bancario español es como sigue: el banco central, bancos privados, Instituciones de ahorro (incluyendo bancos rurales y asociaciones de crédito), compañías financieras e instituciones oficiales de crédito.

Los principales bancos comerciales son el Banco Bilbao Vizcaya, Banco Español de Crédito (Banesto), Banco Central Hispanoamericano, Banco de Santander y Banco Popular Español.

<sup>6</sup> ADECOSE : Asociación de Corredores de Seguros

<sup>7</sup> Fuente : Bacon & Woodrow y Datamonitor Questionaire 1992

<sup>8</sup> Millones de Pesetas

Otro grupo bancario importante es Argentaria que es el conglomerado de todos los bancos propiedad del estado y fue creado en 1991. Gradualmente este grupo está siendo transferido a la iniciativa privada.

Cambios en las disposiciones legales han provocado que las diferencias entre los bancos comerciales y las instituciones de ahorro sean mínimas y ahora compiten por el mismo sector del mercado. Se prevén mayores cambios en esta materia.

#### **1.3.3.4 Estructura del sector asegurador**

Tradicionalmente las compañías de seguros han sido la parte débil de la relación con los bancos siendo que las aseguradoras son generalmente propiedad de las instituciones bancarias. Aunque durante años la legislación ha prohibido la venta de seguros en sucursales bancarias, las recientes modificaciones a las leyes españolas, han provocado que las relaciones entre estas instituciones sean más estrechas.

Durante 1992 y 1993, gracias a esta liberalización, se presentaron alianzas estratégicas importantes. Algunas de ellas son: Banco Central Hispanoamericano con Generali (Italia) para formar Central-Hispano Generali; a su vez, Banco Bilbao Vizcaya con AXA (Francia) para formar Aurora Polar y AXA Seguros; por otro lado encontramos a Grupo AGF (Francia) con Banesto. AXA y AGF están virtualmente excluidos de la revolución de Bancaseguros en Francia. Otra asociación importante es la realizada entre La Caixa y Dutch Financial Services.

#### **1.3.3.5 Las compañías de Bancaseguros en España.**

Una de las mejores operaciones de Bancaseguros establecidas en España es la de Euroseguros, quien es propiedad total de Banco Bilbao Vizcaya. Inicialmente se optó por la venta exclusivamente de productos de Vida en la creencia de que la rentabilidad y los niveles de costo de tales productos, son argumento suficiente para obtener volumen. La distribución de los productos de Seguro de Daños es menos atractiva, aunque el banco ha sido líder en el mercadeo de este tipo de productos a través de su subsidiaria de corretaje.

El 97% de la producción de primas se refiere al Seguro de Vida donde los productos de pensiones y los planes de inversión son los más populares. La producción de Seguro de Daños se puede considerar como en desarrollo debido a su bajo interés por parte de la institución bancaria y por su baja penetración en el mercado.

En 1990 se presentó la inusual operación donde una compañía de seguros adquiere un banco y crea Banco Mapfre en 1990 después de haber adquirido Inverbank.

Finalmente, el poder de los diferentes canales de distribución del mercado de Seguros de Vida español, nos muestra que los crecimientos de las distintas instituciones no es proporcionado. Los resultados para el año de 1995, muestran un comportamiento similar. Los bancos en este país, aparentan generalmente ser una ventaja aunque este mercado joven presenta oportunidades para todos los sistemas de distribución existentes hasta el momento.

**Mercado de Seguros de Vida en España para 1992**

y

**la participación de las Empresas de Bancaseguros<sup>9</sup>**

<b>Empresa</b>	<b>Primas (Millones de pesetas)</b>	<b>Participación de Mercado</b>
Euroseguros	105,748	16.2%
Grupo Vitalicio	62,699	9.8%
Mapfre Vida	44,012	6.8%
Vida Caixa	37,391	5.7%
Intercaser	29,671	4.6%
Unión y El Fénix	27,816	4.3%
Musini	26,301	4.0%
La Estrella	23,728	3.6%
Caser Ahorrovida	17,525	2.7%
Winterthur	17,303	2.7%
Otras 20	175,539	30.9%

<sup>9</sup> Fuente : UNESPA, Datamonitor 1992

### 1.3.4 Inglaterra

#### 1.3.4.1 El mercado de Seguro de Vida

El mercado inglés de Seguro de Vida de largo plazo, incluyendo ordinarios de vida, pensiones y anualidades, creció significativamente entre los años 1988 y 1992, aunque el crecimiento en el último período fué menor debido a la recesión presentada en esa economía.

Un crecimiento del 76% se registró en 1991 comparado con el 66% de 1988. Expertos en el tema esperan que para los años siguientes el mercado repuntará debido a la recuperación económica de ese país.

**Mercado de Seguro de Vida y Pensiones en Inglaterra en 1992<sup>10</sup>**

<b>Mercado</b>	<b>Primas (Millones de libras esterlinas)</b>	<b>Participación de Mercado</b>
Total individual	26,916	76%
Vida Individual	19,364	55%
Pensiones Individuales	7,552	21%
Grupo	8,425	24%

#### 1.3.4.2 Canales de Distribución

La distribución de los productos de Seguro de Vida en Inglaterra, es a través de cualquiera de cuatro métodos: Independiente, por agentes exclusivos, por fuerzas de ventas de las propias empresas aseguradoras o por mercadeo directo. Este principio es conocido como polarización y está regida por el Acta de Servicios Financieros.

Los Asesores Financieros Independientes (AFI) operan bajo el principio del "Mejor Consejo". Esto involucra que la asesoría a sus clientes de su posición financiera, establece claramente sus requerimientos y es llevada a cabo recomendando el mejor producto que satisfaga las necesidades de sus clientes.

El sector de agentes exclusivos también considera los canales de venta directa. Como su nombre lo indica, estos agentes ofrecen productos exclusivamente de una compañía y no tienen el problema de conflicto de intereses y no son sujetos al principio del "Mejor Consejo". Éstos son entidades separadas de las aseguradoras.

---

<sup>10</sup> Fuente : Datamonitor, ABI 1992

Las fuerzas de ventas de las aseguradoras están compuestas por individuos que están incluidos en las nóminas de las empresa y ofrecen los productos de seguros directamente a los consumidores. También los consumidores de seguros pueden obtener sus productos a través de las empresas de mercadeo directo a través del periódico o de envíos a los domicilios por parte de las empresas de seguros.

Los productos de largo plazo son frecuentemente ofrecidos a través de organizaciones con un gran contacto con sus clientes. El resultado de esto es que los clientes establecen una estrecha relación con sus vendedores. Al respecto, los bancos y otras entidades financieras tienen importantes ventajas, debido a que ellos ya tienen un contacto previo con sus clientes solucionando sus necesidades financieras.

**Distribución de Primas del Mercado Inglés en 1992<sup>11</sup>**

Producto	AFI	Agentes Exclusivos	Fuerzas de Ventas	Directo
Vida Individual	60%	12%	26%	2%
Pensiones Individuales	43%	7%	49%	1%

La polarización creada por el Acta de Servicios Financieros hace un análisis de las primas de seguros vendidas a través de sucursales bancarias. Estas instituciones actúan como independientes, agentes exclusivos o fuerzas de ventas de empresas y pueden actuar con diferentes empresas considerando sus diferentes subsidiarias.

**Distribución a través de Bancos y Otras Subsidiarias<sup>12</sup>**

Canal de Distribución	Participación de mercado
Bancos	74.5%
Otras Subsidiarias	25.5%

#### 1.3.4.3 Estructura del Sector Bancario

La banca de menudeo es ofrecida por los bancos comerciales y sociedades de construcción. Los cuatro Bancos más grandes son: Barclays, Lloyds, Midland y National Westminster. Estos bancos están enfrentando seria competencia por parte de los bancos más pequeños quienes están instalando mayor número de sucursales.

---

<sup>11</sup> Fuente : Datamonitor, ABI 1992

<sup>12</sup> Fuente : Datamonitor 1992

Las sociedades de construcción son sociedades mutualistas. Tradicionalmente han sido las encargadas de proporcionar los servicios de hipotecas para la construcción y no podían ofrecer los servicios de banca personalizada aunque las recientes modificaciones de la ley les permite ofrecer estos servicios, lo que ha provocado que se conviertan en empresas bancarias. Las modificaciones de Ley, les permite también ser propietarias de instituciones de seguros aunque para las empresas de Seguros de Daños está topado a 15% de su capital.

El sector bancario cuenta con 13,685 sucursales de banca de menudeo y 5,770 sucursales de Sociedades de Construcción.

#### **1.3.4.4 Estructura del Sector Asegurador**

El mercado asegurador inglés está compuesto por un gran número de compañías, que varían en tamaño, estructura, propietarios y actividad. Debido a fuertes insatisfacciones de los consumidores en el mercado, se han llevado a cabo un sinnúmero de reestructuras donde lo más común ha sido la creación de subsidiarias y de controladores de varias líneas de negocios. Estas modificaciones han permitido clarificar las responsabilidades y crear un sistema contable más sofisticado.

El mercado de seguros de largo plazo está fragmentado en muchas empresas grandes y medianas así como empresas más pequeñas con un gran número de oficinas.

El mercado general de seguros se caracteriza por una gran segmentación. Las aseguradoras han iniciado sus actividades de especialización en canales de distribución particulares y grupos de riesgo particularmente en el segmento de Líneas Personales.

Los propietarios de las aseguradoras no son fáciles de identificar. Hay empresas privadas que llevan la palabra Mutual en su nombre sin serlo. Otras mutualidades no presentan la palabra mutual en su denominación social.

El fenómeno más usual en el mercado inglés es que compañías mutualistas se han convertido en empresas privadas con el fin de incrementar rápidamente su capital; esto debido a que las empresas mutualistas para incrementar sus capitales requieren de un mayor número de asegurados y eso conlleva a la adquisición de un mayor número de responsabilidades.

#### **1.3.4.5 Las empresas de Bancaseguros en Inglaterra**

Bancaseguros en Inglaterra tiene varias formas, desde aquellas donde los bancos y las sociedades de construcción son representantes de aseguradoras, hasta aquellas donde son propietarias de sus aseguradoras.

Existen 24 bancos con más de 10 sucursales de banca de menudeo y 88 sociedades de construcción. Los cambios más importantes son que los bancos han iniciado de manera importante a comercializar sus productos a través de sus subsidiarias. Por lo que respecta a las sociedades de construcción, éstas han empezado a romper sus asociaciones para llevar a cabo la comercialización de sus productos a través de sus Asesores Financieros Independientes (AFI).

#### Empresas de Bancaseguros en Inglaterra<sup>13</sup>

Bancos	
Oficinas de Seguro de Vida propias	Abbey National, Barclays, Lloyds, TSB
Alianzas estratégicas	Midland - Commercial Union, Nat West - Clerical Medical, Royal Bank of Scotland - Scottish Equitable
Agentes Exclusivos	Beneficial, Bank of Ireland, Bank of Scotland, First Trust, HFC, NWS
Agentes Independientes	

Dentro de este mercado, también podemos encontrar a grupos dedicados a la operación de Bancaseguros quienes manufacturan sus propios productos y también los distribuyen a través de sus subsidiarias y sus equipos de vendedores conformados como equipos de ventas directas.

Estos grupos no han sido tan exitosos como los bancos y las sociedades de construcción que actúan como agentes exclusivos o corredores de seguros (AFI) de las diferentes aseguradoras.

En general, Bancaseguros ha sido una estrategia importante y definitiva para el crecimiento del mercado de Seguro de Vida y de Pensiones en los países más desarrollados de Europa. Su participación en el crecimiento económico de estas naciones ha impulsado de manera importante la generación de ahorro interno. En particular, la siguiente tabla nos muestra la participación de la distribución de primas de Seguro de Vida a través de los bancos de las diversas naciones.

---

<sup>13</sup> Fuente : Datamonitor

### **Bancaseguros en Europa<sup>14</sup>**

#### **Primas anuales de Pensiones y Seguros de Vida a través de los Bancos**

<b>Pais</b>	<b>En 1994</b>	<b>En 2000</b>
Francia	55%	60%
Alemania	8%	14%
España	21%	55%
Inglaterra	18%	28%
Holanda	22%	35%
Bélgica	20%	40%
Italia	12%	40%

#### **1.4 Factores que impulsan su desarrollo**

Para encontrar respuestas detalladas sobre el proceso de desarrollo de Bancaseguros y poder realizar una evaluación de su éxito en otros países y de la aplicabilidad de estos sistemas de distribución en nuestro mercado, es necesario analizar detalladamente lo que en principio provocó el crecimiento y éxito de Bancaseguros en los mercados en los que a la fecha se ha presentado.

Los cambios que han dado lugar a Bancaseguros en los países donde se ha presentado, se pueden agrupar en diferentes categorías, como son:

#### **1. Factores Políticos**

- Los Gobiernos desean ofrecer a los consumidores una mayor gama de alternativas de proveedores, productos y servicios, mismos que por sí solos se han tenido que especializar ofreciendo servicios de gran calidad.
- Los Gobiernos han provocado que los mismos asegurados sean los que diseñen sus propias coberturas para que de esta manera dependan menos de los sistemas de seguridad social que a nivel general cuentan con fondos muy reducidos.
- Los gobiernos han propiciado la liberación de la legislación permitiendo mayor número de operaciones y han permitido que los bancos sean canales de distribución autorizados para las coberturas de seguros que la sociedad requiere.

#### **2. Factores Económicos**

- Para las instituciones bancarias que deciden iniciar sus operaciones de Bancaseguros, los gastos de puesta en marcha no implican erogaciones muy grandes, ya que los sistemas que soportan la operación bancaria se encuentran en

marcha e incluir los procesos para comercializar los productos de seguros en estos sistemas requieren sólo de algunas adecuaciones, además que las aseguradoras ya cuentan con sus sistemas para ofrecer el servicio postventa a los asegurados.

- La oferta de productos de seguros, da a los bancos la oportunidad de ofrecer una mayor diversidad de productos, lo que les ayuda en sus estrategias de retención de clientes.
- Dentro de los ingresos que un banco puede llegar a tener, los ingresos que por concepto de la venta u operación de seguros, en múltiples ocasiones han llegado a representar la fuente más importante de ingresos no procedentes de intereses por sus operaciones regulares.

### 3. Factores Tecnológicos

- Los bancos, por sus operaciones regulares, cuentan ya con sistemas sofisticados que les permite realizar la comercialización de los productos de seguros por vía telefónica, publicidad de respuesta directa y tele mercadeo.
- Los sistemas de administración de los bancos, les permiten generar bases de clientes tales que les permite llevar a cabo un complejo sistema de mercadeo a través de ventas cruzadas, que además les permite ofrecer distintos productos a distintos grupos de clientes todos ellos con características propias.
- Los sistemas de transacciones bancarias pueden soportar fácilmente la oferta de seguros y los cajeros automáticos pueden ser los encargados de pagar los montos de pensiones de los clientes.

### 4. Factores Sociales

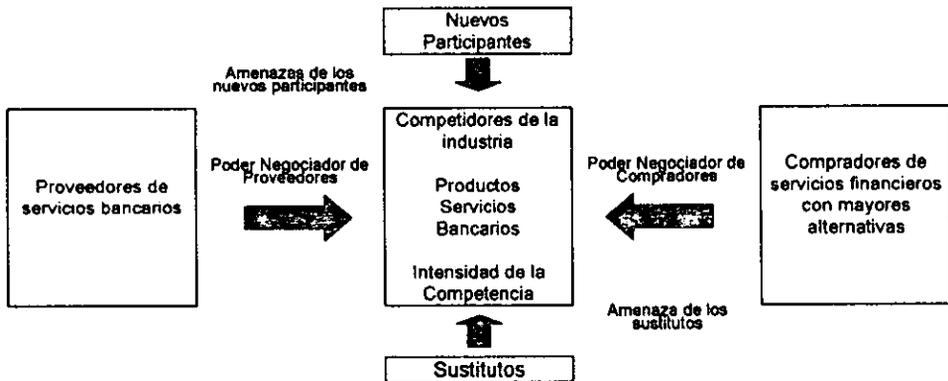
- Los Consumidores de seguros están cada vez mejor informados a consecuencia del comportamiento de sus economías.
- Debido a la gran diversidad de alternativas que se le presentan actualmente a los consumidores y por las distancias que se deben recorrer, éstos prefieren que sus servicios estén concentrados por un sólo proveedor tanto para sus inversiones como para sus coberturas.
- Los bancos generalmente gozan de una gran imagen ante sus clientes y ésta es más positiva que la que tienen las aseguradoras
- Las redes de sucursales abarcan un mayor territorio y tienen mayores puntos de contacto con sus clientes. Para estos efectos deberemos considerar tanto las sucursales como los cajeros automáticos.

---

<sup>14</sup> Fuente : Swiss Reinsurance Company Adrian Barnard 1992

- Las bases de datos de los bancos son más completas y tienen una mayor oportunidad de realizar ventas cruzadas, debido al gran número de contactos con el cliente por teléfono, por correo y mediante visitas personales, así como por los servicios tradicionales del banco tales como recepción de cheques de salarios, órdenes de pago bancarias, talonarios de cheques, tarjetas de crédito y tarjetas de débito.

Por otro lado, el entorno de la industria bancaria está cambiando. Con la incursión de nuevos participantes que no necesariamente realizan operaciones bancarias, pero que han llevado a cabo asociaciones con bancos para distribuir productos o tener una mayor presencia en los territorios que le son interesantes, se genera la imperante necesidad de modernizarse.



Dentro de las razones por las que el cliente prefiere a los bancos de las compañías de seguros, podemos encontrar:

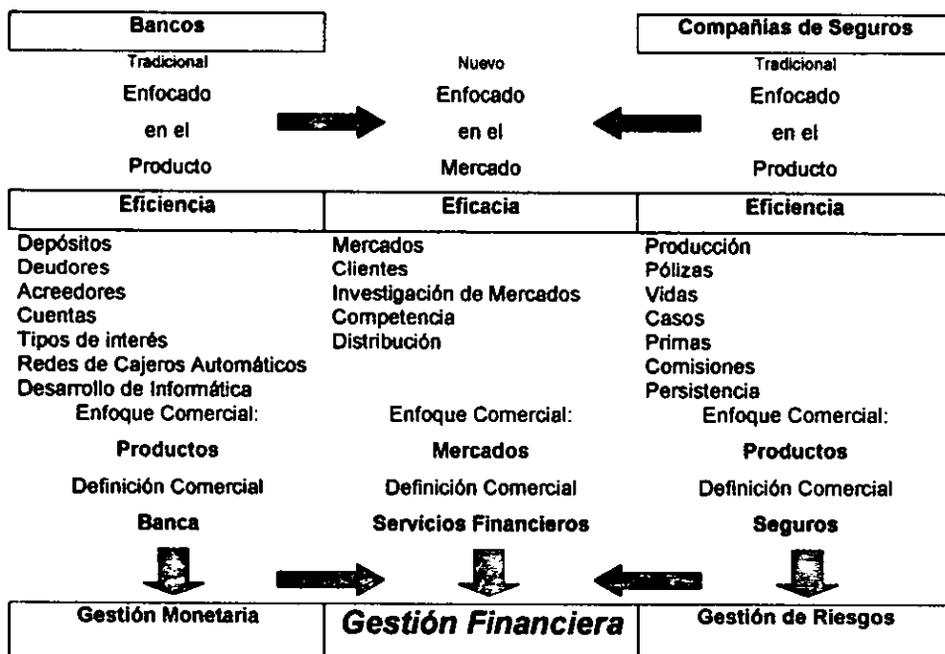
- Los bancos normalmente gozan de excelente imagen ante los clientes.
- El primer contacto entre el banco y el cliente, proviene del cliente, es decir, no se ejerce presión, como ocurre con el agente de seguros.
- El cliente tiene confianza en el banco, misma que está arraigada a muchos años y al manejo de su patrimonio.
- El banco tiene información más exacta del cliente.

- El personal del banco normalmente ha tenido la oportunidad de tratar previamente asuntos confidenciales con el cliente, lo que hace que exista mayor confianza.
- Es fácil vender un seguro como medio para garantizar un préstamo bancario.
- El banco, constituye un gran apoyo para el cobro de las primas.

Otro factor importante que ha cambiado, es la definición comercial del banco para acercarse a sus clientes.

En particular, un factor que ha provocado que los mismos bancos cambien sus estrategia comercial, es la incursión de nuevos proveedores de estos servicios que en determinado momento han constituido una amenaza para atacar nuevos mercados y por supuesto para mantener los mercados que a la fecha tienen captados.

Este proceso lo podemos visualizar en el siguiente cuadro.



En general, existen puntos cruciales que hacen que sea altamente viable que los bancos sean una verdadera alternativa para la comercialización de seguros, éstas son:

- Existe un sistema importante de distribución, de contacto con los clientes y de presencia: la red de sucursales.
- Existe una cartera de clientes que se pueden considerar como cautivos y se les puede dar un uso intenso y llevar a cabo ventas cruzadas.
- La inversión de capital es mínima ya que se pueden utilizar los sistemas existentes.
- El nombre de las instituciones bancarias goza de una gran popularidad entre su público actual o potencial.
- La oferta de nuevos y mejores productos mejoraría los niveles de satisfacción de los clientes.
- Por la naturaleza de sus operaciones, se puede conseguir con rapidez que los ingresos cubran los gastos.

Adicionalmente se perciben ciertas oportunidades sobre aspectos que no necesariamente son controlables por las instituciones bancarias pero que representan un beneficio para éstas, a saber:

- Se generan ingresos que no proceden de intereses.
- Se aumenta el potencial para incrementar la retención de clientes.
- Generar importantes asociaciones estratégicas con empresas aseguradoras.
- Oferta de productos bancarios ofrecidos con el respaldo de productos de seguros.
- Los bancos pueden aprovechar las oportunidades para fomentar la previsión social de planes médicos, educación y de pensiones.
- La estrategia permitirá ofrecer a los bancos el servicio "VENGA Y SATISFAGA TODAS SUS NECESIDADES FINANCIERAS EN UN SOLO LUGAR"

Por lo tanto, la nueva definición de los bancos los ha hecho Proveedores de Servicios Financieros, lo que equivale a satisfacer necesidades de Gestión Monetaria y Gestión de Riesgos de los clientes. Es por eso que Bancaseguros tiene relevancia estratégica para la nueva Definición Comercial.

En resumen, la estrategia de Bancaseguros ha tenido relevancia estratégica para el sector bancario porque:

1. Se centra en la retención de los clientes mediante el incremento de su satisfacción.

2. Bancaseguros provoca que los recursos del banco se administren en forma estratégica teniendo en cuenta sus fortalezas y oportunidades.
3. Hace posible que el banco aproveche las oportunidades presentes en un ámbito comercial que el banco redefine constantemente.

#### **1.5 La relación de las Aseguradoras y los Bancos en México. Sus necesidades de cobertura y las soluciones presentadas a la fecha.**

Dentro de las relaciones que a lo largo de la historia del mercado asegurador mexicano se han mantenido entre Aseguradoras y Bancos, valdría la pena tocar la operación de Servicios de Control Administrativo, S. C. Esta empresa, propiedad de todas la Compañías de Seguros en el mercado nacional, era la encargada de proveer coberturas de seguros tanto de Vida como de Daños a todas las operaciones crediticias de las instituciones bancarias que brindaban créditos de Interés Social. Esta empresa generaba un enorme primaje basado en el monto de créditos que las instituciones otorgaban y para cada crédito se generaba tanto una cobertura de Seguro de Vida que cubría al Acreditado, a su obligado solidario, a su cónyuge y brindaba una cobertura adicional del 50% para cubrir los gastos de escrituración y de últimos gastos de la persona que fallecía. Por lo que respecta a la cobertura de Daños, también se brindaban coberturas extras. Las cuotas que se aplicaban para ambas coberturas eran muy bajas y contaban con fórmulas de dividendos mismos que erróneamente se acreditaban a los bancos, siendo que éstos fondos generados se debieran asignar a los asegurados quienes pagaban las primas.

La razón de que las cuotas aplicadas fueran bajas y de que las condiciones fueran sumamente favorables para los asegurados, era que el segmento de mercado al que se estaba accedendo, eran personas de muy bajos recursos (acreditados de Interés Social) y en determinado momento requerían de apoyos para estimular estas construcciones y poder garantizar las obligaciones de éstos.

Durante muchos años y hasta antes de 1982, en nuestro país los bancos y las aseguradoras mantenían una muy estrecha relación. Cabe recordar que hasta esa fecha los bancos fueron propiedad de particulares y en múltiples ocasiones las instituciones bancarias o sus accionistas también eran accionistas de instituciones de seguros.

Como casos específicos podemos mencionar los que se presentaron en torno a los bancos más grandes del país y que en su momento fueron accionistas de alguna aseguradora. Uno de esos casos es el de Bancomer con Seguros Bancomer, S. A. y Banamex con Seguros América Banamex, S. A. Ambas aseguradoras a raíz del proceso de estatización, en una primera etapa

pasaron también a ser propiedad del estado pero posteriormente y gracias a la composición de su capital volvieron a constituirse como instituciones particulares.

Aún y cuando tuvieron una relación estrecha con sus respectivos bancos, los esfuerzos de comercialización de productos de seguros a la clientela bancaria, fué mínima.

En general, podemos decir que la relación que mantenían era la de comercializar los productos de seguros de manera regular a través de agentes y corredores a consumidores no necesariamente clientes bancarios y de soportar y ofrecer las garantías que con motivo de algunas de sus operaciones bancarias se generaban y eran necesarias, y aunque en alguna ocasión se intentaron esfuerzos por aprovechar la base de clientes bancarios nunca se definió como un proceso estratégico dentro del plan de negocios de las aseguradoras el atacar y comercializar productos a los clientes del banco.

Como ejemplo de estos casos podemos mencionar algunas campañas esporádicas de mercadeo directo, pero debido al comportamiento que caracteriza a estos procesos, donde las respuestas son bajas y los procesos de captación de primas son un tanto lentos, las aseguradoras decidían interrumpir esos esfuerzos y las primas generadas a este respecto no representaban participaciones importantes en la producción total.

Adicionalmente a estos grandes esfuerzos, podemos mencionar también campañas que otras aseguradoras hicieron en asociación con instituciones bancarias para la comercialización de coberturas de seguro, pero también los resultados de éstas fueron muy limitados.

Compañías como Seguros La Comercial, S. A., realizaron campañas de distribución con instituciones que no necesariamente estaban relacionadas con el sector bancario, como es la oferta y amplia difusión que se le dió a la posibilidad de adquirir una cobertura de seguro para automóvil en tiendas de autoservicio. Este tipo de campañas, que en general fueron mal diseñadas y mal conceptualizadas, provocaron que los índices de siniestralidad y de rentabilidad del propio proceso y de la operación general de las empresas que las intentaron, se dispararan convirtiéndose en operaciones desfavorables y no prioritarias para quienes las llevaron a cabo. Por ende se suspendieron rápidamente con obvias expectativas de no tener mayor crecimiento ni difusión.

Como un esfuerzo importante y como muestra del éxito que los distintos métodos de comercialización pueden tener, podemos mencionar la labor que realizó una institución de seguros años atrás aprovechando una amplia red de distribución.

El mercado objetivo era la red más grande de distribución de productos farmacéuticos y medicamentos que requerían, algunos sin saberlo, de coberturas de seguro. En particular, podemos decir que uno de los factores de éxito de esta aseguradora, fue que aprovechó el hecho de que no existía una oferta de los productos de seguros que la operación de estos negocios efectivamente requería.

La operación de este proyecto, consideraba que los dueños de las farmacias distribuidoras de los productos de una determinada red, fueran asegurados en sus personas y convencidos y conscientes también de las necesidades de cobertura que sus negocios, por muy pequeños que fueran, requerían para que en el caso de alguna eventualidad, no sufrieran descalabros económicos.

La respuesta que se tuvo fue sumamente exitosa; alrededor del 90% de las farmacias de este grupo, fueron aseguradas y los propietarios de las farmacias, vieron cómo los riesgos a los que estaban sujetos, tanto ellos como sus establecimientos, eran soportados por las coberturas que les habían sido ofrecidas.

El diseño de las coberturas que se ofrecían a este mercado, tenían como concepto básico: el ofrecimiento de un producto que específicamente satisficiera las necesidades que el cliente tenía, dentro de un paquete así concebido y que le permitiera al dueño del establecimiento tomar una decisión rápida pues no impactaba de manera importante a su bolsillo.

La distribución misma de un producto determinado, permitió que la distribución de seguros se hiciera de forma paralela y que se ofreciera un servicio postventa que distinguía a esta forma de distribución.

Es muy importante mencionar la filosofía a través de la cual, se llevó a cabo el diseño de este programa. Ésta, considera que cuando el individuo adquiere nuevas responsabilidades como el contraer nupcias o cuando nace un hijo o adquiere bienes muebles o inmuebles, la persona casi automáticamente cae en la cuenta de que también puede llegar a faltar o sus bienes pueden sufrir daños parciales o totales, aunque muchas personas no lo hacen a su debido tiempo o no toman las medidas necesarias para hacer frente a esos riesgos.

Este principio, considera tanto a la persona y sus dependientes como a las pertenencias de todos ellos, por lo que la oferta de diferentes coberturas se hace muy sencilla al concientizar a los clientes de que el seguro, efectivamente es una necesidad básica.

Podemos concluir, después de analizar los resultados de esta campaña, que su éxito en gran parte se debió a que se llevó a cabo la oferta de productos a clientes que requerían determinadas coberturas pero en muchas ocasiones no lo sabían o no conocían lo suficiente acerca de los satisfactores de sus necesidades, es decir, se generó la oferta. Otro factor importante para considerar es que durante este proyecto se comercializó la satisfacción de la necesidad de cobertura que los clientes efectivamente tienen, lo que nos permite concluir, que lo importante es conocer al cliente, sus necesidades y ofrecerle lo que, como expertos en cualquier actividad, detectamos como satisfactores a su situación económica, profesional y personal.

Si esto lo extrapolamos al mercado nacional, muchas aseguradoras al hacer un análisis de sus campañas, se darían cuenta de que muchas veces ofrecen lo que éstas creen que el mercado requiere y no necesariamente lo que los clientes efectivamente necesitan y tengan capacidad de pagar, ya sea que lo sepan o no.

Asimismo, también caerían en la cuenta de que los esfuerzos de distribución y mercadeo, no necesariamente dependen del producto. Como lo hemos visto con este ejemplo, se hizo una oferta que satisfacía una necesidad latente del cliente y que el cliente se concientizó de que la necesitaba, además de que su costo estaba al alcance de sus posibilidades. Por otro lado un punto que el cliente valoró de manera importante fué que detectó un mecanismo adecuado de servicio postventa.

Por otro lado y durante el período de tiempo en el que los bancos fueron propiedad del estado, la relación con éstos, versó únicamente cuando los bancos necesitaban de una cobertura específica para soportar las garantías necesarias que su propia operación requería, pero escasos fueron los intentos por explotar la base de clientes, tanto de una u otra empresa. De manera general, podemos decir que la relación se mantuvo con las aseguradoras proveyendo del servicio de cobertura a los bancos para que éstos satisficieran sus necesidades de garantías a sus acreditados y éstos sometían a concurso las coberturas que requerían quedando éstas con el mejor postor.

A raíz de la reprivatización de la banca estatizada, se generó la posibilidad de constituir los grupos financieros. Ante esta nueva figura, se podían crear grupos que dentro de sus filiales contaran con una compañía de seguros que a su vez podría ofrecer servicios, aprovechando la base de clientes de los distintos componentes de esos grupos y que adicionalmente a las aseguradoras podemos enumerar como: Casas de Bolsa, Casas de Cambio, Bancos, Afianzadoras, Arrendadoras Financieras y Almacenadoras.

Este tipo de asociaciones, generaban la posibilidad de que los diferentes productos ofrecidos por cada uno de los integrantes del Grupo Financiero, estuvieran al alcance de todos los clientes de éstos, es decir, se podría explotar la capacidad cautiva de generación de clientes y negocios y llevar a cabo un proceso completo de venta cruzada, respetando los giros de cada una de las distintas entidades y disposiciones legales aplicables en cada caso al respecto.

Ante este entorno, algunos Grupos Financieros, de manera limitada, efectivamente llevaron a cabo las sinergias y campañas de comercialización que esta asociación generaba y permitía. En el camino se enfrentaron al problema de homogeneizar las formas de operar, pues los tomadores de decisiones y diseñadores de las estrategias de comercialización eran generalmente funcionarios de las Casas de Bolsa, y tenían una cultura de empresa distinta a los bancos que a lo largo de diez años se llegaron a contagiar de la burocracia y en ocasiones se encontraban atetargados y sin programas de crecimiento que les permitieran efectivamente llegar a los nuevos nichos que tradicionalmente se encontraban reservados para otras empresas.

Uno de los integrantes de estos Grupos Financieros que mejores oportunidades tuvo para aprovechar los mercados así generados, fueron las aseguradoras, quienes tenían mucho por ganar, en particular, fueron los que más fácilmente pudieron implantar una estrategia de comercialización a una base de clientes nueva y no así los bancos, quienes consideraban, en un principio, que sus mercados estaban totalmente abarcados y no requerían de atacar otros nuevos ni diseñar estrategias para captar nuevos clientes.

A la fecha podemos encontrar varios esfuerzos de compañías de seguros que pertenecen a grupos financieros, tanto nacionales como extranjeros, que intentan penetrar a este mercado que como ya se ha visto a lo largo de este capítulo, se plantea como un mercado apetitoso para los aseguradores que durante años, han buscado oportunidades para hacer crecer su participación dentro de la economía nacional.

Bancaseguros, además, puede ser considerada como una excelente herramienta para que los cuasimonopolios que en materia de seguros nuestra economía ha generado a lo largo de varios años, sean eliminados y promover el crecimiento de nuestro sector. Debemos caer en la cuenta de que los productos que se deben ofrecer en nuestro mercado, deben ser los que en conjunto las empresas aseguradoras detecten como necesarios para el comportamiento propio de nuestra economía, y no los que un segmento reducido de aseguradoras, han detectado como exitosos para un segmento reducido de la población.

## II

# LAS VENTAJAS SOBRE OTRAS VÍAS DE COMERCIALIZACIÓN

En este capítulo, trataremos de describir las ventajas que una estrategia de Bancaseguros tiene tanto para las empresas que participan en ella (Banco y Aseguradoras) como para el usuario final de los productos que por esta vía se comercialicen. En algunos casos, algunos de los análisis realizados abarcarán el punto de vista de ambas partes pues tienen implicaciones para cada una de ellas.

### **2.1 Ventajas para el Banco - Aseguradora**

Cuando estas dos empresas deciden unir sus esfuerzos y aprovechar las sinergias que este proceso genera e iniciar una efectiva y novedosa vía de comercialización y de generación de ingresos para ambos, los beneficios que en el corto plazo se pueden observar son grandes y muy diversos. En este capítulo, trataremos de describir de qué manera se pueden percibir estos beneficios.

### 2.1.1 Producción

Tanto para los Bancos como para las Aseguradoras, sus metas y programas de captación de clientes o Inversiones / Primas, se ven afectados favorablemente al considerar la puesta en marcha de una estrategia de Bancaseguros.

Para el Banco, implica que sus clientes actuales al ser usuarios de un mayor número de servicios, forzosamente deberán contar con mayores recursos disponibles en sus cuentas de cheques o tarjetas de crédito para liquidar las primas de sus coberturas contratadas. Es por ello que las instituciones bancarias deben estar interesadas en estrategias como ésta para lograr una mayor captación de recursos.

Otro de los intereses del banco es tener más clientes. Si su estrategia de captación de nuevos clientes la basa únicamente en el ofrecimiento de sus productos bancarios tradicionales, en el mejor de los casos, sus competidores harán las mismas ofertas y no existirá ninguna ventaja competitiva para éste. En cambio, cuando la oferta de sus servicios es integral y diversificada, el consumidor de productos financieros se verá más complacido al ver que todas sus operaciones las podrá mantener en una sola institución, siendo para éste, mucho más fácil el manejo de sus inversiones y coberturas.

Otro factor importante, es el ingreso adicional que el Banco llega a tener y que no está sujeto a riesgos. Este ingreso es el generado por concepto del cobro de comisiones que negocia con la aseguradora al ser el banco el punto de comercialización de los productos, así como el que provee del espacio y de las bases de datos para que la aseguradora realice sus ofertas. Incluso, el banco puede cobrar un costo fijo por concepto del uso de sus instalaciones y sistemas.

Estos son factores importantes que al banco le permiten:

- Conservar su cartera actual de clientes e incrementar sus saldos promedio.
- Incrementar su captación de clientes y recursos al ofrecer productos diversos y servicios integrales.
- Incrementar sus ingresos sin correr los riesgos que implica su operación crediticia regular.

Para las Aseguradoras, las asociaciones con Bancos representan un proceso extremadamente atractivo, pues éste le permite tener acceso a una base de datos que es totalmente nueva para ella y adicionalmente los clientes así referidos son usuarios de servicios financieros y al hacer una

segmentación adecuada se puede tener una certeza de alto grado de que estos clientes a los que tiene acceso, efectivamente serán consumidores de sus productos de seguros.

Las aseguradoras también, con esta vía de comercialización, tienen la facilidad de distribuir sus productos a costos mucho más bajos y a un mayor número de usuarios al aprovechar una mejor y mayor red de puntos de contacto con el cliente.

### **2.1.2 Mercado**

Los mercados de ambas instituciones se ven satisfechos con productos de mayor calidad y de mayor diversidad. En principio, la institución más beneficiada en este sentido es la aseguradora pues la oferta inicial considera únicamente productos de seguros a la base de clientes del banco, pero en una segunda etapa la oferta se puede considerar a los clientes de la aseguradora para ofrecerles los productos bancarios en condiciones mucho más favorables a las de un mercado regular y también se les puede ofrecer nuevas coberturas de seguros, a costos muy atractivos.

La expectativa de crecimiento del mercado es tan grande para las aseguradoras, que las mismas aseguradoras generan áreas especializadas en este tipo de estrategias dentro de sus estructuras o también se pueden generar empresas dedicadas únicamente a la atención y captación de los mercados así generados. Como un ejemplo en nuestro país podemos mencionar la creación de Seguros Bancomer, S. A. que es integrante del Grupo Financiero Bancomer y que es la empresa especializada en Bancaseguros, siendo Seguros Monterrey Aetna, S. A., la empresa que atiende al mercado tradicional de seguros. Otro caso valioso por mencionar es el de Seguros Banamex, S. A., empresa miembro del Grupo Financiero Banamex Accival que está dedicada exclusivamente a proveer de servicios de seguros a los clientes del grupo aprovechando la base de datos del banco miembro del grupo financiero y aplicando la estrategia de Bancaseguros.

### **2.1.3 Producto**

Para los bancos, el producto de seguros es un diferenciador importante de sus competidores, pues el consumidor bancario percibe un mayor profesionalismo de su banco al ofrecerte mejores productos. Estas actitudes generan en éste una mayor fidelidad con la institución.

Para la Aseguradora, esta estrategia representa la posibilidad de crecer en el diseño de nuevos y mejores productos, con características muy diferenciadas de los ofrecidos por sus propios competidores ya que se aprovechan procesos muy similares en la operación y al mismo tiempo se pueden diseñar procesos y sistemas de operación más eficientes a los tradicionalmente utilizados por el mercado asegurador.

#### **2.1.4 Precio**

Dentro de las características diferenciadoras de los productos de Bancaseguros contra productos ofrecidos a través de las aseguradoras tradicionales y tal vez más significativas, encontramos al precio. Este factor especialmente importante para una economía tan peculiarmente afectada como es la mexicana, es uno de los principales componentes de la decisión y preferencia de los clientes consumidores de seguros para adquirirlos por esta vía.

Basta considerar factores como el costo de adquisición, donde la comisión que se paga a los agentes por la colocación de un producto, se reduce en el caso de Bancaseguros a niveles que oscilan entre el 20% y 50% para primas de primer año de los ofrecidos a un agente regular. Por otro lado el costo de administración de la fuerza productora, se elimina totalmente y por ende el costo de administración baja considerablemente. Otros factores como el costo de distribución y el costo de administración los abordaremos más adelante.

Otro factor que ayuda para que el precio de estos productos sea menor a los distribuidos por las vías tradicionales, es que mediante la relación banco - aseguradora, se generan economías de escala, ya que la oferta que se hace a un número importante de prospectos, que inclusive en ocasiones llega a ser mayor al número que su propia fuerza productora pudiera acceder, se hace mediante vías muy económicas; ya sea a través de los mismos funcionarios bancarios o a través de insertos en los estados de cuenta mensuales que se envían a cada cliente y que hacen referencia a los productos que el cliente puede adquirir, ya sea cuando el cliente visite la sucursal o mediante la visita de un funcionario del banco a su domicilio por solicitud del cuenta habiente o mediante respuesta vía correo, teléfono de atención a clientes o fax donde el trámite para tomar la cobertura es exactamente igual en todos los casos.

#### **2.1.5 Promoción**

Como se mencionó en el punto anterior, los esfuerzos de promoción son mucho más económicos y más efectivos para la oferta de estos productos y servicios para la aseguradora cuando los hace conjuntamente con el banco, que cuando los hace de modo propio.

También para los bancos es mucho más económico el realizar sus esfuerzos de promoción conjuntamente con una aseguradora, pues los costos que éste ya tenía contemplados como únicos, los puede compartir y lograr un abatimiento importante.

Otro aspecto importante que se debe considerar, es que la imagen de un banco es más integral e inspira mayor confianza a su mercado objetivo, cuando se promociona como una empresa

completa y sólida por los productos que ofrece y también por las asociaciones que llega a tener cuando ofrece Bancaseguros.

En general, Bancaseguros es una herramienta sólida y muy válida para aumentar y mejorar la imagen que se transmite a los mercados tanto bancarios como aseguradores.

#### **2.1.6 Alcance Geográfico**

Indudablemente, los puntos de contacto con sus clientes que tienen los bancos, es mucho mayor que los de las compañías de seguros. Las redes de sucursales que los bancos han desarrollado a través de décadas de operación, son mucho más grandes de las que las aseguradoras tienen.

Alguien pudiera afirmar, que las aseguradoras tienen su representación a través de sus agentes, lo cual es cierto pero tiene dos desventajas. La primera es que los agentes de seguros no están en todos los puntos remotos en los que los bancos tienen alguna sucursal. Ciertamente las redes de agentes de seguros son muy extensas, pero también debemos considerar que tradicionalmente se han concentrado en las grandes ciudades, donde no necesariamente se concentran las personas que son sujetas de aseguramiento. La segunda desventaja que podemos mencionar, es que en el caso de que los agentes quisieran abarcar la misma territorialidad de las sucursales bancarias, el costo de su intermediación, representa un costo más elevado que el generado cuando la distribución se lleva a cabo a través de las redes de sucursales de los bancos, con estructuras más establecidas en la región del cliente.

#### **2.1.7 Servicio**

El cliente siempre preferirá tratar con una persona en las oficinas de la empresa que se lo ofrece, sobretodo cuando se trata de un servicio financiero. En caso de que el cliente prefiera permanecer en su domicilio, existen alternativas de alta tecnología para que el servicio brindado a los clientes sea el mismo o en ocasiones aún mejor, del que se le proporciona al cliente en la misma sucursal.

El que el cliente cuente con sus coberturas de Seguros a través de la estructura bancaria, permite al banco y a la aseguradora el aprovechar al máximo las estructuras existentes del banco para dedicarlos a ambos fines.

Uno de los factores que influyen de manera importante en el servicio que un cliente espera, es la confianza que éste tiene en la persona que le da determinado servicio. Si hablamos de manera práctica, el cliente ha tenido durante más tiempo la relación con su ejecutivo de cuenta y éste ha conocido asuntos muy confidenciales de su cliente durante mucho tiempo, lo que no sucede con

un agente de seguros. La relación en sí es muy distinta e inicia de una manera no siempre en las mejores condiciones.

El cliente, además, tiene la confianza de que si el funcionario con el que trata es cambiado de ubicación o deja la institución, siempre habrá una persona en su lugar que lo atenderá de la misma manera y con el agente de seguros, aunque el cliente puede acudir a la aseguradora para recibir ese servicio, no tiene la misma seguridad que tiene con el funcionario bancario, y en caso de acudir a la aseguradora, tendrá que asistir a dos lugares distintos. Además, el cliente considera sus visitas a la sucursal bancaria como un proceso habitual y sólo la deberá hacer una sola vez.

Otro factor que se debe considerar dentro de las ventajas de este rubro, es el servicio postventa que esta estrategia permite ofrecer a sus clientes al contar con estructuras y tecnologías específicas al respecto. Este punto debe ser considerado como particularmente importante ya que muchas empresas del mercado asegurador mexicano carecen de estructuras dedicadas a este aspecto y en ocasiones ni siquiera consideran centros de servicio o atención a sus clientes que quisieran saber la situación de sus coberturas o contratar mayores beneficios.

#### **2.1.8 Sistemas**

En las aseguradoras, los sistemas de administración son sistemas generalmente especializados para atender la cartera de pólizas vendidas y enfocan más su atención en mantener al día la operación técnica de sus responsabilidades asumidas que el dar seguimiento y engrandecer la cartera de clientes o de que los clientes existentes adquieran coberturas integrales.

Cuando se dispara un proceso de Bancaseguros, los sistemas que principalmente proveen la administración de clientes, son los sistemas bancarios, que su enfoque es más dirigido a los clientes que a los productos.

Dado que la estructura de los sistemas abarca el total de las sucursales que componen la red, el incluir nuevos procesos, además de ser muy sencillo, permite que la presencia geográfica para la oferta de nuevos productos sea total.

Otro de los factores que son favorables a estos procesos, es que los módulos de cobranza ya sea para relacionarlos con las cuentas de cheques de los clientes o a sus tarjetas de crédito, permiten que los riesgos que tradicionalmente han enfrentado las aseguradoras con respecto a la disposición de primas, sean minimizados y con la posibilidad de que los errores son corregibles de inmediato. Adicionalmente, la automatización de algunos procesos, permite ofrecer al cliente

formas de pago más sencillas para éste y que también le son mucho más convenientes, como pagos mensuales automáticos.

La operación de Bancaseguros considera una alta automatización, con procesos y sistemas que llevan a cabo un monitoreo detallado, donde la participación de los funcionarios es mínima o nula dependiendo de los procesos que cada institución requiera para sus registros individuales y para cumplir con sus procesos estadísticos internos y externos necesarios con la autoridad.

Estos sistemas existentes permiten que la operación sea más segura, mucho más rápida y transmiten al cliente la confianza y tranquilidad de que sus coberturas e inversiones están en buenas manos y en una sola institución que, como ya lo mencionamos con anterioridad, se manifiestan como uno de los factores importantes en el éxito de Bancaseguros.

#### **2.1.9 Estructura de operación**

La estructura necesaria para atender y administrar esta operación, es una estructura mínima, ya que como lo mencionamos en los puntos anteriores a éste, tanto en la institución bancaria, como en la aseguradora, existen los sistemas y estructuras que se requieren para atender esta operación, la cual regularmente es de productos muy sencillos o con muy bajos niveles de satisfacción.

La estructura planteada como necesaria, es la existencia de un grupo de personas, dedicado a atender que los procesos automáticos que se definan, se cumplan en tiempo y forma, así como que este grupo deberá ser el encargado de dar seguimiento al resultado de los esfuerzos de promoción que se lleven a cabo.

#### **2.1.10 Sinergias**

Este es el tema más importante que se debe considerar para el éxito de una estrategia de Bancaseguros.

Las sinergias que se generan son un sinnúmero, y es responsabilidad de los funcionarios de cada institución (Bancos y Aseguradoras) el identificarlas y extraer de ellas los mayores beneficios posibles.

A lo largo de este capítulo hemos identificado algunas de las sinergias que se pueden presentar y las hemos analizado de una manera muy somera, pero en realidad, existen un sinnúmero de operaciones que se pueden mejorar, incluso, hay algunos procesos que se pueden eliminar, y la relación entre estas dos entidades pueden provocar que procesos que no necesariamente tienen

impacto directamente en el proceso de Bancaseguros, también sean producto de mejoramiento y por ende de disminución de costos de operación, factor que al incluirlo directamente en el precio al consumidor, se convierte en una ventaja competitiva adicional para las empresas que deciden iniciar una estrategia de Bancaseguros.

## **2.2 Ventajas para el cliente**

Dentro del proceso de decisión para incursionar en un proceso de Bancaseguros, el factor más importante que los participantes deben considerar es; ¿Qué beneficios recibirán nuestros clientes? En general, y sobretodo en un sector que busca el crecimiento rápido de su participación en la economía de un país, ésta debiera ser la pregunta principal al momento de diseñar nuevos productos y servicios, buscando conocer las verdaderas necesidades que los consumidores tienen y poniéndolas en sus manos de la manera más sencilla posible. A continuación, analizaremos algunas de las que se consideran más importantes.

### **2.2.1 Distribución**

Uno de los momentos de verdad, donde el cliente consumidor de seguros conoce verdaderamente a la aseguradora con quien ha adquirido sus productos, es en el momento de recibir sus pólizas y el tiempo que esto lleva. Este momento es importante, y el asegurado quiere ver estos resultados pronto, para estar seguro de que la empresa con quien trata es seria y que sus beneficiarios no tendrán problemas.

Generalmente, mediante el esquema tradicional de comercialización, el tiempo que transcurre entre que un solicitante realiza los trámites para su cobertura y recibe el documento final, es más largo que el que toma en Bancaseguros. Los tiempos prolongados para la emisión de una póliza de seguros provoca que los asegurados tengan la impresión de que las aseguradoras son expertas en hacer que los trámites se vuelvan largos y tediosos.

Aunado a este punto, es importante considerar también la participación del agente, quien regularmente se encarga del proceso de entrega de documentos finales a sus clientes. Sin embargo, no es su única actividad, ya que además de otras actividades, visita nuevos prospectos y tramita los movimientos a las pólizas de sus clientes actuales, lo cual en ocasiones, provoca mayores tiempos en el proceso.

Una de las principales características de Bancaseguros, es la posibilidad de que el cliente, tramite sus productos dentro de una sola ubicación (Sucursal bancaria) y reciba su documento en ese mismo lugar y, lo que provoca una gran diferencia y ventaja contra los procesos tradicionales, en ese mismo momento.