



Cuatro temas clave en la agenda  
del sector asegurador y afianzador mexicano  
*Marcando el rumbo*



# Claves

La pasada crisis financiera que vivimos a nivel mundial fue una prueba contundente de la solidez de la industria de servicios financieros en nuestro país, y principalmente del sector asegurador y afianzador en particular.

Las instituciones de seguros y fianzas están reorganizando sus estrategias de negocios para tomar la mayor ventaja de los beneficios de la recuperación económica, reorganizando sus negocios y realineando sus operaciones y recursos, sin perder de vista los retos actuales, las nuevas regulaciones y, sobre todo, estando alerta de las oportunidades de negocio que se están presentando en el mercado y en las circunstancias actuales.

Identificar el aprendizaje que han tenido otros países, así como llevar a cabo un autoanálisis de la situación en el México permitirá a las compañías adaptarse y prever los diferentes retos del futuro.

En este documento usted podrá tener un acercamiento a cuatro temas importantes en la agenda del sector asegurador y afianzador para éste y los próximos años. Confiamos en que la discusión de estos aspectos motive a los sectores a reflexionar sobre las medidas que han tomado hasta la fecha hacia los diferentes cambios que se avecinan, además de motivarles a la búsqueda de las mejores estrategias y modelos operativos que requieran. Los temas que trataremos a continuación incluyen: lecciones de los países emergentes, la relación entre la alineación de costos y el retorno de capital, gobierno corporativo y adopción de Solvencia II.

El contenido de este análisis fue realizado a partir del panel de discusión del Foro de Tendencias del Sector Asegurador y Afianzador. Agradecemos la participación de Joseph Guastella, Socio líder global del sector Seguros de Deloitte; Manuel Calderón de las Heras, Vicepresidente de Operación Institucional de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas; Michel de la Bellière, Socio líder de Solvencia II de Deloitte Francia; José Gabriel Puche, Socio líder de Solvencia II de Deloitte España; Javier Vázquez, Socio líder de la industria de Seguros en México; Daniel Aguiñaga, Socio de Gobierno Corporativo; Juan Ignacio Gil Antón, Presidente de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros; y Enrique Murguía Pozzi, Presidente de la Asociación de Compañías Afianzadoras de México, como panelistas invitados.

Comprometidos con aportar valor para marcar el rumbo del crecimiento del sector asegurador y afianzador en México, confiamos en que la información aquí presente le será de gran utilidad.

Saludos cordiales,

**Guillermo Roa**

Socio Director de Auditoría para la industria de Servicios Financieros

**Javier Vázquez**

Socio Líder de Auditoría para el Sector Asegurador

# 1. Lecciones de los países emergentes

Tomar en cuenta el aprendizaje que han obtenido los países emergentes que han logrado incrementar su participación en el mercado es una de las lecciones de mayor utilidad para las compañías aseguradoras y afianzadoras de nuestro país.

Para los especialistas, una de las principales lecciones se refiere a la relevancia de la educación para el consumidor. Se ha visto que es vital que tanto las compañías como los gobiernos discutan con la población acerca de la importancia de los seguros, por ejemplo, y que entiendan para qué se usan, cuándo es indicado, que beneficios conllevan, etcétera.

En cuanto las personas comprendan y acepten la necesidad de acercarse a las aseguradoras y afianzadoras, se logrará una mayor y más efectiva penetración en el mercado. De igual manera se podría incentivar esa penetración a través de medidas tales como la educación de la población y/o los seguros obligatorios.

Se sabe que nuestro país sigue siendo uno de los pocos países en el mundo que no cuentan con un seguro obligatorio de automóviles. Estimular la activación de esta práctica podría beneficiar en gran medida al sector asegurador, pues incrementaría la demanda y el desarrollo de productos y servicios.

En el caso de las afianzadoras, la penetración es diferente dado que la forma de operar es otra. Se trata de un

producto que depende en un 58 por ciento de la actividad del gobierno en su gasto público, es decir que el 58 por ciento de lo que se afianza es la obra pública, la proveeduría pública.

En ciclos donde existe un menor gasto público, consecuencia de etapas más recesivas, hay un directo reflejo en el sector afianzador. Sin embargo, un gran reto sería desarrollar mercados en el sector privado.

Un caso interesante sería la aplicación de esfuerzos para llevar el producto a instrumentos tan cotidianos como la telefonía celular. Desde luego, también valdría la pena tomar en cuenta el seguro de caución para emprender en este tipo de nichos no abordados actualmente.

También destaca la importancia de contar con un sistema legal y regulatorio estable, mostrando respeto a la ley contractual. Esto servirá para que se manejen las reclamaciones de una manera óptima desde el punto de vista legal y no haya la necesidad de llegar hasta los tribunales.

Por último vale la pena trabajar en la previsibilidad de los resultados del mercado regulatorio, la educación y la capacidad de mercado de tener los ingresos requeridos para poder asumir un seguro.



## 2. Alineación de costos y retorno de capital

Hoy en día, el mercado está demandando un menor costo en el seguro, pero los inversionistas requieren un mayor retorno de capital. Aunado a esto, las nuevas regulaciones podrían tener un impacto en el incremento del costo de capital. ¿Cómo podrían alinearse estos temas?

Las instituciones de seguros y fianzas de México deberán en primer lugar reorganizar sus estrategias de negocios realineando sus operaciones y recursos para tomar la mayor ventaja de los beneficios del nuevo marco regulatorio.

Mientras mejor sea la planeación y el diseño de los nuevos modelos de negocios, se podrán tomar mejores decisiones sobre administración de riesgos, solvencia y rentabilidad, lo cual permitirá a la larga fomentar el retorno de capital, además de atraer y conservar inversionistas.

Aplicar nuevos sistemas de administración integral de riesgos, robustecer aspectos de gobierno corporativo, así como ambientes de control interno, también son aspectos críticos para operar exitosamente en el mercado y no solamente para efecto de un cumplimiento regulatorio, sino realmente como una ventaja competitiva.

Para el caso de las compañías pequeñas, el elemento de las inversiones es un tema fundamental, sobre todo si las empresas están asumiendo riesgos de longevidad o de ahorro. En este caso, aunado al énfasis de los puntos anteriores, será recomendable que exterioricen las funciones que consideren necesarias para buscar la eficiencia, siempre y cuando el marco regulatorio lo permita.

Así pues, lo más conveniente para la industria será buscar un balance para la medición de los riesgos y así poder después crecer, penetrar el mercado y dar rentabilidad a los accionistas para que mucho más capital llegue a la industria y al país.



## 3. Gobierno corporativo

El mayor reto para las aseguradoras será llevar a cabo un cambio cultural en la forma de tomar decisiones, incluyendo la elección de consejeros y el trabajo del consejo de administración, elementos clave del gobierno corporativo de las compañías.

En primer lugar, es conveniente llevar a cabo una revisión de los perfiles y determinar las fortalezas y áreas de oportunidad de manera que los consejeros puedan realmente ser involucrados de una forma óptima tras la implementación de Solvencia II.

Uno de los requisitos que más deben buscar las aseguradoras en cualquier consejero con el que vayan a empezar a trabajar es la disponibilidad real que tenga para participar en el consejo, incluyendo la voluntad de tomar cursos especializados en caso de ser preciso. Es indispensable que este personaje tenga una visión general de la industria, pero además requiere de un curso de inducción específico para el negocio en el que está involucrándose, y mantenerse actualizado con respecto a diversos cambios regulatorios o técnicos.

Seguir la norma regulatoria podría ser un tema sencillo sin que agregue valor a la organización, sin embargo, hacerlo apropiadamente generará una diferencia para las empresas.

El verdadero elemento que distinguirá a una compañía de otra será contar con un consejo de administración enfocado en: la generación de valor, la revisión oportuna de los temas de riesgos, la validación y seguimiento de una estrategia, y la evaluación del desempeño adecuado de la organización y de sus ejecutivos.

Si se maneja bien esta estrategia se logrará que los inversionistas valoren más a la empresa sobre aquellas que no cuentan con un buen gobierno corporativo.

Cumplir con estos aspectos es más que una imposición por parte de la regulación o un nuevo marco regulatorio, es una convicción que las instituciones deben tener dentro de su propia organización.

En algunos países, los consejos han sufrido muchos cambios a lo largo de los últimos años. De hecho, varios de los anteriores consejeros han salido y son los nuevos quienes están más familiarizados con la industria y tienen más conocimientos técnicos. Ahora existen comités de riesgo a nivel de consejo que son responsables de las cuestiones técnicas.

El comité tiene una participación muy importante con personas, puestos administrativos y técnicos trabajando siempre en conjunto, sin embargo, una de las responsabilidades de los consejos, razón por la cual es indispensable el apoyo de tantas diferentes disciplinas, es la necesidad de explicar claramente al mercado, a los analistas y al público, por qué están tomando ciertas decisiones económicas y por lo tanto, aumentan sus primas.

Se requerirá que los miembros del consejo y los directores financieros puedan explicar la información de una manera clara. El desafío ahora será tener mediciones más precisas de cuánto dinero les está costando cada uno de los riesgos, y cómo están compartiendo el riesgo entre diferentes generaciones, entre la población, entre jóvenes mayores, etcétera, para asegurarse que puedan pedirle al asegurado la prima adecuada y que estos últimos entiendan por qué vale la pena adquirir el producto o servicio.

La forma de responder ante esos retos es por medio de sinergias entre los elementos relevantes dentro de la organización. Hoy en día se debe ver cómo se coordinan todos para alinear los elementos más importantes, incluyendo los temas de regulación. También será de gran utilidad platicar con el regulador en función de que se puedan alinear ambos objetivos. Es decir, que el regulador cumpla con el objetivo de velar por la solvencia de las compañías y las organizaciones vean cómo aplicar esos temas regulatorios de una manera eficiente y que agreguen valor.

Es un buen momento para que las compañías de seguros realmente evalúen cuál es su modelo de gobierno corporativo y decidan como empresa cuál es el modelo que les conviene.

## 4. Adopción de Solvencia II

Definir cómo deberían adoptarse los temas de Solvencia II en México requiere de un gran análisis sobre cómo ha funcionado este mismo problema en otros países, como los europeos, pero también admitir que las compañías aseguradoras ya han pasado por un proceso de aprendizaje cualitativo y cuantitativo, y no parten desde cero.

De hecho, en cuanto a los aspectos cuantitativos, la Comisión ha trabajado desde 1997 con algunos aspectos que en este momento no son considerados en el modelo de Solvencia I en algunos países europeos, pero sí están presentes en los requerimientos cuantitativos de nuestro país, como son los requerimientos de capital del lado del activo.

En el mercado mexicano ya se tienen requerimientos de capital por concentración de inversiones, descalce, calidad y concentración de los reaseguradores, lo que ofrece un cierto avance. Así pues, el salto del régimen cuantitativo de Solvencia I a Solvencia II no será tan abrupto.

La norma de Solvencia II ayudará al desarrollo del negocio con el tema de gobierno corporativo, de utilización de capital y de desarrollo de productos, pero conlleva un desafío. Un riesgo puede ser una mala calibración, es decir, que se pida un capital adicional por encima de lo que se necesita pedir de acuerdo a los riesgos del mercado. Incluso en estos momentos se tienen algunos rezagos que establecen requerimientos de capital más onerosos de los que una institución precisa.

A veces, un requerimiento de liquidez exige inversiones a corto plazo que van más allá de las exigencias; por lo que en lugar de ser óptimos, son contrasentidos.

Llevar a cabo un análisis de impacto servirá para evitar una mala planeación, ya que si las organizaciones van demasiado rápido, se puede crear un modelo que no esté adaptado al riesgo del entorno o del sector.

Es indispensable contribuir a que el mercado mexicano cambie, con ayuda del regulador, para procurar que las instituciones crezcan, haciendo cambios progresivos. Hoy se tiene una oportunidad junto con la industria y con todos los participantes de hacer un modelo técnicamente apropiado para la rentabilidad y el desarrollo de las empresas.

Éste es un proceso al que se debe entrar gradualmente, pues el mercado no tiene la madurez para hacer un cambio de momento a otro, pero existe una buena voluntad para el desarrollo de los trabajos que son indispensables.

Una de las cosas que han sucedido en Europa y probablemente se repita en México es la necesidad de capacitación. Una vez que se tengan las reglas, las aseguradoras necesitarán más actuarios, más personal encargado del manejo de riesgo de los que hay actualmente.

Al final, la mejor forma de aprendizaje se logra por medio de un autoanálisis de dónde se encuentra cada una de las organizaciones en el aspecto de datos, de modelos, de gobierno corporativo, y acercándose a los profesionales que puedan orientarle en sus diversas necesidades de negocio.

### Sobre la práctica de atención a la industria de servicios financieros

Con un profundo conocimiento local y acceso a una red de recursos mundial, Deloitte brinda un amplio portafolio de servicios, especialmente diseñado para atender los retos actuales y ofrecer soluciones a todos los sectores de la industria de servicios financieros. Adicionalmente a los servicios de auditoría e impuestos, la firma proporciona servicios en las áreas de asesoría, control interno, gobierno corporativo, tecnología, capital humano, administración del riesgo, asesoría financiera, entre otros.

Conozca nuestro punto de vista en:

[www.deloitte.com/mx/serviciosfinancieros](http://www.deloitte.com/mx/serviciosfinancieros)



**Contactos:**

Guillermo Roa  
+52 (55) 5080 6090  
groa@deloittemx.com

Javier Vázquez  
+52 (55) 5080 6091  
javazquez@deloittemx.com

Pedro Jiménez  
+52 (55) 5080 6775  
pejimenez@deloittemx.com

**[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)**

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

**Limitación de responsabilidad**

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.