



Panorama global de la industria
de seguros y su impacto en México
Marcando el rumbo



Contenido

-
- 4 ¿Dónde debe centrarse nuestro interés?
 - 6 Consumidor, marca y productos
 - 8 Perspectivas 2009 - 2012
 - 10 Reflexión final
 - 11 Sobre la práctica de atención a la industria de servicios financieros
-

Panorama global

Después de la crisis financiera que se vivió a nivel mundial, las instituciones de seguros están reorganizando sus estrategias de negocios para tomar la mayor ventaja de los beneficios de la recuperación económica, realineando igualmente sus operaciones y recursos.

Una de las consignas más importantes que ha dejado este cambio establece que el futuro varía mucho dependiendo de la estrategia que uno elija. Es decir, una misma forma de operar no podrá satisfacer a todos.

De esta manera, cada compañía aseguradora deberá contar con un modelo operativo y unas prácticas de negocio realmente enfocados en sus prioridades, hacia un cierto producto o línea de negocios, por ejemplo.

La nueva situación económica también conlleva ciertos retos: los costos van a ser mayores, ya sean costos relacionados con los cambios regulatorios o de capital, habrá menor inversión a la deseada, y probablemente habrá un proceso de ventas un poco más lento.

De igual manera será posible observar mayor revelación de datos, y por lo tanto, más transparencia; lo que representa acciones benéficas para los consumidores, quienes necesitan información antes de comprar algo.

Los especialistas aseguran que los costos se incrementarán y la competencia será mayor, propiciando que la industria enfrente cambios en las capacidades de inversión, mejoras en las operaciones, aumento en las adquisiciones y mayor competitividad tanto de los actores nacionales, como regionales.

Entre las preocupaciones más comunes hoy en día también se encuentra la incertidumbre de la atracción del capital y su nivel de afectación sobre las compañías, además del impacto en los precios que deberán ofrecerse a los consumidores habituales y comerciales.

A lo largo de este escrito, usted podrá dar un vistazo a las principales áreas de interés que deberá tener el sector en estos momentos, la información sobre los cambios en relación al consumidor, la marca y los productos, así como algunas perspectivas de mira a 2012.

El contenido de este documento fue realizado a partir de la conferencia "Tendencias globales en la industria de seguros" como parte de las actividades del Foro de Tendencias del Sector Asegurador y Afianzador de Deloitte. Agradecemos la participación de Joseph Guastella, Socio Líder global del Sector Seguros de Deloitte.

Esperamos que nuestro punto de vista le sea de valor en la preparación ante los diferentes retos y oportunidades que sin duda se presentarán para su empresa.

Saludos cordiales,

Guillermo Roa

Socio Director de Auditoría
para la industria de Servicios Financieros

Javier Vázquez

Socio Líder de Auditoría para el Sector Asegurador

¿Dónde debe centrarse nuestro interés?

A medida que las oportunidades de negocio se amplían gracias al envejecimiento de la población y al crecimiento de la riqueza acumulada en ciertas poblaciones, los retos serán mayores, pues habrá un aumento en los costos de operación y en la cantidad de competidores, lo que podría provocar una reducción en la rentabilidad financiera.

Esto, aunado a las reformas regulatorias y al impacto de la crisis económica, ha creado incertidumbre sobre los puntos clave donde debe centrarse la atención de las compañías aseguradoras actualmente.

Bajo este panorama, los ejecutivos del sector asegurador requieren centrar su atención en los puntos clave de mayor impacto para sus operaciones y estrategias, tales como:

- Reformas regulatorias. Entre otros aspectos, existe la preocupación constante sobre la afectación que tendrán las nuevas regulaciones en los costos, además del impacto en cuanto al manejo del capital y del riesgo. Sin embargo, es importante que las aseguradoras mexicanas estén conscientes que este marco busca más bien robustecer los órganos de gobierno de las compañías por medio de la administración integral de riesgos y la transparencia en la información financiera. Establecer

un plan de trabajo y un presupuesto que involucren tanto al capital humano como tecnológico de la empresa servirá para acelerar los procesos internos de adaptación.

- Necesidades del consumidor. Al salir de la crisis, el consumidor se volvió más adverso al riesgo, por lo que posiblemente necesite un proceso de venta y productos diferentes, mayor divulgación y más educación con el fin de tratar cómodamente con instituciones financieras, incluidas las compañías de seguros. Las aseguradoras en nuestro país deberán preguntarse entonces si están ofreciendo realmente lo que sus clientes están pidiendo.
- Actores locales, nacionales y globales. Hoy se habla un poco menos sobre la armonización global y más bien acerca de la congruencia a lo largo de las regiones y en cuanto a ciertos principios fundamentales. Esto obedece a que para algunas empresas es muy difícil asumir el bando administrativo y enfocarse en ser exitoso tanto en la estrategia de mercados desarrollados como en la de mercados emergentes. Así pues, algunas aseguradoras deberán comenzar a enfocarse sólo en ciertas regiones y/o países sin pretender tener una única solución para todo el público.



Consumidor, marca y productos

Uno de los temas que se ha discutido poco a nivel mundial, pero que es de gran importancia para el sector, es el cambio en el comportamiento de los consumidores, factor que ha provocado un gran impacto en la actitud frente al riesgo, confianza en la marca, expectativa de riqueza y oferta de productos.

Riesgo

Si se analiza la situación anterior a la crisis, es posible decir que los clientes de las compañías aseguradoras eran muy optimistas. Si alguien realizaba una encuesta, la mayoría de las personas tenían fe en el mercado de capital y sabían que las apuestas que estaban haciendo les iban a dar buenos resultados. Actualmente, la visión hacia el riesgo es mucho más compleja, pues antes de confiar en un producto o servicio, el cliente desea verificar primero todos los datos relevantes para la inversión.

Marca

La reputación de la marca era anteriormente uno de los aspectos más importantes para el consumidor. Es decir, éste confiaba en las garantías que se ofrecían y tenía como parámetros las ventas o el *rating* de la compañía. Hoy en día, el cliente se ha vuelto altamente escéptico, por lo que busca realmente comprender de qué

se trata el producto, así como sus características y ventajas. Esto motiva la comparación entre las diferentes marcas y puede mermar la lealtad que antes se creía incondicional.

Riqueza

Las personas cuidaban su estilo de vida y confiaban en que su riqueza seguiría creciendo con el paso del tiempo a pesar de los gastos que realizaban. Actualmente no es tan sencillo que la gente gaste, pues buscan proteger sus recursos económicos y crecer por medio de la acumulación de riqueza. Esto conlleva el desafío de ofrecer productos que den seguridad y un mayor valor.

Producto

Algunas compañías no sólo están modificando su oferta, sino que están tratando de desarrollar nuevamente sus productos. Antes, alguien se dejaba atraer fácilmente por aditamentos innecesarios, ahora no sucede así. El consumidor busca entender a fondo el producto y ser parte de un proceso de ventas basado en conocimientos. Esto obliga al personal a estar más capacitado y listo para ofrecer los datos que sacien las diversas necesidades de información que surjan.

Dado que los consumidores son actualmente más conscientes del valor y buscan precios bajos surge la pregunta: ¿cómo pueden afianzar las compañías de seguros mexicanas su participación en el nuevo mercado?

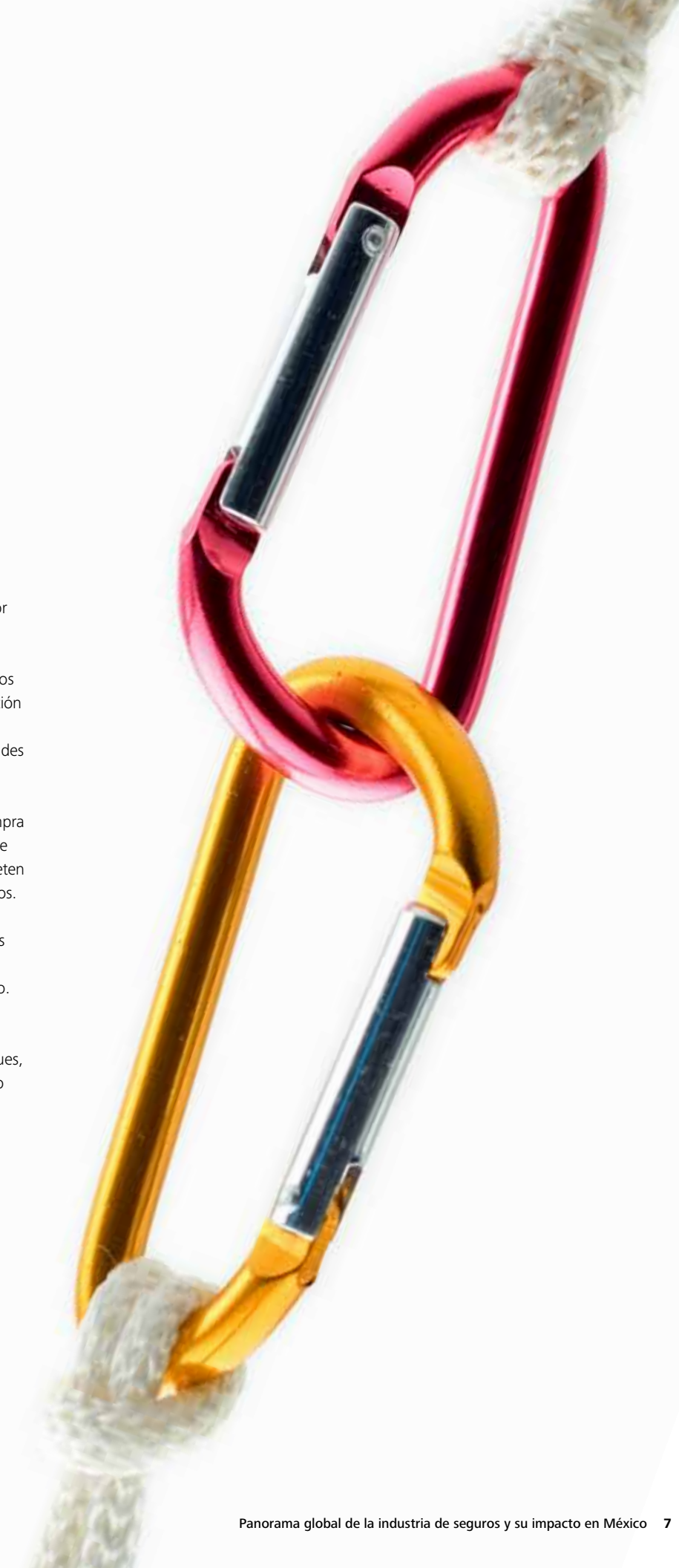
Las aseguradoras tendrán que valerse de una buena gestión de marca, una mejor experiencia del consumidor y una diferenciación de los competidores con el fin de evitar una competencia de precios y productos que derive en un menor retorno de inversión. Los seguros tendrán que asumir un papel más activo en la comunicación que tengan con los consumidores. Quienes lo consigan estarán en mejor posición para aprovechar las oportunidades del futuro.

Varios clientes empiezan a definir sus decisiones de compra y consumo con base en sus valores y creencias, por lo que esperan que los productos y servicios que contraten respeten y se rijan en algunas ocasiones por estos mismos principios.

Además, dado que incluso algunos productos y servicios pueden adquirirse ya por internet, es indispensable cuidar la experiencia de compra durante todo el proceso. Por ejemplo, si alguna persona coloca en una red social la inquietud sobre su compañía y recibe comentarios desalentadores, probablemente se aleje de usted. Así pues, las aseguradoras deberán procurar darle un seguimiento a las interacciones de sus clientes en cualquier parte del proceso donde se encuentren.

Cambios en el comportamiento del consumidor

Perspectiva	Antes	Después
Actitud frente al riesgo	La mayoría de las apuestas dejaban ganancias	Aversión al riesgo
Confianza / Marca	La reputación importaba (por ej. <i>ratings</i>)	Altamente escéptico
Expectativas de riqueza	"Mi riqueza continuará creciendo"	Proteger tal vez crecer
Productos	Los aditamentos innecesarios eran atractivos	El entendimiento es fundamental

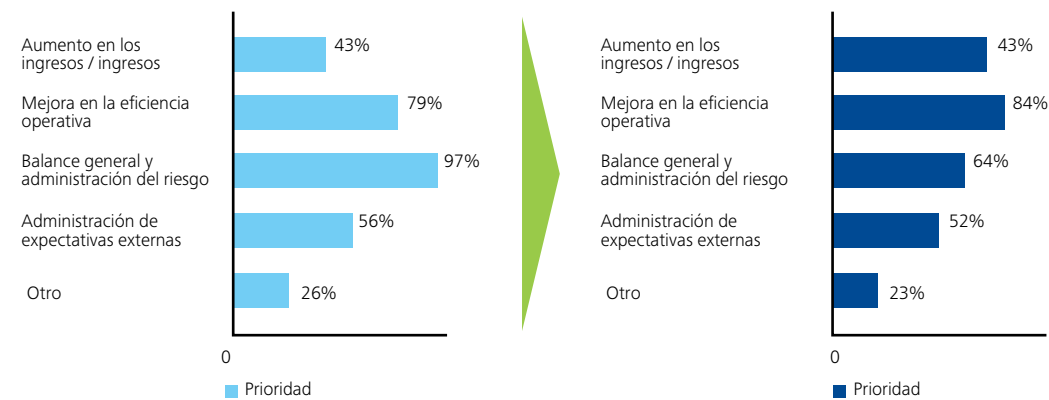


Perspectivas 2009 - 2012

Analizar el cambio en las prioridades de las organizaciones a nivel mundial en aspectos como ingresos, eficiencia, datos y administración del riesgo, expectativas externas y modelos de distribución permite a las compañías de seguros de México tener una idea más clara de las tendencias que podrían generar mayor valor para su negocio y así llevar a cabo una toma de decisiones más informada.

Tomando esto en consideración, a continuación le mostramos la transformación entre las prioridades que diversos analistas y ejecutivos en el mundo tenían en 2009 y las existentes con miras al 2012.

Las perspectivas de los analistas de la industria cambian de 2009 a 2012



Ingresos

En el 2009 lo analistas consideraban que lo más importante era la hoja de balance y la gestión del riesgo, por lo que sólo el 43 por ciento de los entrevistados daba prioridad al aumento en los ingresos. Sin embargo, hacia el futuro es posible encontrar un mayor enfoque sobre los ingresos, ahora considerado una prioridad por el 74 por ciento.

Nuestros especialistas estiman que muchas de las estrategias de inversión se moverán hacia un medio más conservador en donde las inversiones van a ser congruentes con la recuperación de las inversiones que se van a hacer.

Eficiencia

En años anteriores existía un elevado nivel de preocupación sobre la mejora en la eficiencia operativa, situación

que únicamente se ha hecho más evidente al pasar del 79 al 84 por ciento en términos de prioridad.

Antes había una brecha entre la eficiencia y el proceso de planeación, pero actualmente es posible observar que las compañías están empezando a invertir en la experiencia del cliente, retención de lo ya existente y reducción de costos, entre otras actividades, para poder lograr la eficiencia operativa.

Además, dado que la eficiencia tendrá un mayor significado en la evaluación por parte de los elementos externos, es posible encontrar poco a poco nuevos modelos de operación.

Datos y administración del riesgo

Destaca la tendencia cada vez menor sobre la importancia exclusiva del balance general y la administración del riesgo, descendiendo de 97 a 64 por ciento para 2012.

Esta situación no significa que la administración del riesgo ya no sea del todo importante, sino que ha crecido también el interés por otro tipo de aspectos como la retención de clientes o las ventas.

Expectativas externas

Al referirse a las expectativas externas, los ejecutivos hablan sobre el autoservicio y las inversiones en la tecnología, temas que no variaron significativamente su grado de importancia con miras a unos años, pues pasó del 56 al 52 por ciento.

Sin embargo, sí se ha visto una tendencia hacia el uso de los medios sociales y de internet para realizar ventas directas al consumidor y darle seguimiento.

Modelos de operativos y de distribución

Desde Japón hasta Brasil, las compañías aseguradoras analizan cómo utilizar las redes sociales, así como otros canales, para aumentar su actividad en la zona. De esta manera surgen nuevos modelos operativos y estructuras de gobierno corporativo enfocados en costo/eficiencia que permiten una mayor inversión en tecnología y autoservicio.

Cambios en los modelos operativos

Mayor enfoque en costo y eficiencia

- Nuevos modelos operativos y estructuras de gobierno corporativo
- "Posicionamiento para crecimiento" - en mercados selectos
- Aumento de la administración de la información, inteligencia de negocios y análisis
- Mayor inversión en tecnología y autoservicio

Igualmente se ha visto el desarrollo de nuevos modelos de distribución que permiten una estrategia de distribución multicanal y también un enfoque hacia la retención, lo cual permite el desarrollo de nuevos productos o una cartera mucho más equilibrada dentro de sus mercados.

Cambios en los modelos de distribución

Exploración y experimentación

- Nuevos modelos de distribución -directo al consumidor, medios sociales
- Estrategias de distribución multicanal -más integradas
- Enfoque renovado en la retención - fuerza al interior como negocio, experiencia del consumidor
- Desarrollo de productos - nuevos productos / el "surgimiento" de la administración del producto



Reflexión final

Uno de los aspectos positivos que han surgido a partir de la crisis es que los analistas y la comunidad de inversionistas están empezando a entender las diferencias entre la industria aseguradora y las demás.

Es por esto que será de vital importancia que todas las compañías tengan una estrategia sólida, así como un equipo administrativo fuerte, para poder tener una clara idea de sus expectativas y cómo pueden implementarlas en el mercado.

La disposición, planeación, evaluación y modificación de algunas prácticas y políticas en relación a los productos, procesos de ventas, administración de riesgos y manejo de la información son elementos clave para que la industria del sector asegurador logre aprovechar los cambios a nivel mundial que están teniendo un gran impacto en nuestro país.

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

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

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 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.