



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

INTERNACIONALIZACION DE UNA ENTIDAD DE SEGUROS PRIVADOS: MGS SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

Autor

Aurelio R. Puertolas Mayayo

Directora

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa
Año 2024

INFORMACION Y RESUMEN

INTERNACIONALIZACION DE UNA ENTIDAD DE SEGUROS PRIVADOS:

MGS SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

Autor: Aurelio R. Puértolas Mayayo

Directora: Marisa Ramírez Alesón

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen: En el presente estudio se afronta el reto de la internacionalización de una empresa de seguros, sector muy importante para la economía mundial y española. Para ello, efectuamos un análisis de las primas de seguros en el mundo, en el mercado europeo, para, posteriormente, analizar el sector en España. La empresa elegida es MGS Seguros y Reaseguros S.A., una empresa de pequeño tamaño en relación con el resto de empresas del sector español, de la que revisaremos sus datos más relevantes.

En el diseño del plan de internacionalización, debemos tener en cuenta los siguientes factores: los productos a ofrecer en el mercado exterior, que debe tratarse de productos de calidad con los que la empresa sea competitiva a priori en el mercado interior, donde entrar, es decir, debemos identificar el atractivo del país y las oportunidades de Mercado, la persona o el equipo de personas que van a liderar el proceso, los recursos necesarios para llevarlo a cabo, tanto tangibles como intangibles y donde obtenerlos, el modo de entrada, que se determinará en función del compromiso de recursos y el grado de control sobre la actividad y por último la organización de la empresa y sus operaciones, estableciendo una estructura organizativa con unos mecanismos de coordinación y control que permita el desarrollo de la actividad en el exterior y obtener los objetivos de la empresa.

El país elegido es Portugal, que por pertenecer a la Unión Europea, su proximidad geográfica y sobre todo cultural, facilitará la adaptación local de los productos y servicios, proporcionará a la empresa un crecimiento en las primas, diversificando sus mercados y permitirá obtener una importante experiencia internacional.

En la elección de este Sector y la empresa, ha constituido un factor determinante el hecho de que durante treinta y cuatro años he ejercido mi actividad profesional en los Departamentos de Contabilidad, Producción (Suscripción) y Reaseguro de la citada empresa. De esta manera he podido aprovechar mi experiencia en esta industria, para aplicar los conocimientos adquiridos durante el presente curso en la Facultad de Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza y de forma particular y fundamental, los relacionados con la asignatura de Dirección de la Empresa Internacional,

ÍNDICE:

	<u>Página</u>
1. INTRODUCCIÓN	4
2. EL SECTOR ASEGURADOR	
2.1 LAS PRIMAS DE SEGURO EN EL MUNDO	5
2.2 LAS PRIMAS DE SEGURO EN EUROPA	7
2.3 EL SECTOR ASEGURADOR EN ESPAÑA.....	10
3. EL REASEGURO	14
4. EL CONSORCIO DE COMPENSACION DE SEGUROS.....	15
5. M.G.S. SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	
5.1 EL GRUPO MGS	15
5.2 LA EMPRESA MGS SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	17
6. LA INTERNACIONALIZACION DE MGS	22
LA ENTRADA EN UN NUEVO MERCADO	
6.1 SELECCIÓN Y ANALISIS DE UN NUEVO MERCADO	22
6.2 POTENCIAL DEL SECTOR. DIAMANTE DE PORTER.....	24
6.3 DIFERENCIAS NORMATIVA ESPAÑOLA Y PORTUGUESA.....	31
6.4 EQUIPO PARA LIDERAR EL PROCESO DE ENTRADA	32
6.5 MODO ENTRADA.....	33
6.6 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONALIZADA	34
6.7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL.....	35
6.7.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA	35
6.7.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA	35
7. CONCLUSIONES.....	38
 BIBLIOGRAFIA	41
 ANEXOS	43

1. INTRODUCCIÓN

Según la metodología aplicada en la gestión de riesgos, cualquier persona física o jurídica, una vez analizados los riesgos que le pueden afectar, puede tomar frente a ellos cuatro tipo de decisiones:

- Evitarlos
- Reducirlos o eliminarlos.
- Asumirlos por cuenta propia.
- Transferirlos.

Evitar un riesgo es no aceptarlo, o aceptarlo a un nivel inferior, lo que lleva implícito un coste comercial, a veces elevado. Hay que tener en cuenta que en muchos casos no es posible evitarlo.

Reducirlo o eliminarlo, supone organizarse de tal manera que ciertos riesgos se eliminan o se reduzcan, pero puede llevar implícito grandes costes administrativos.

Asumir los riesgos por cuenta propia, lleva aparejado un alto coste, cuando no una imposibilidad de asumir su coste en muchos casos.

Transferir el riesgo: aquí es donde entra en juego el Seguro. Mediante el Contrato de Seguro, el Tomador de la póliza (persona física o jurídica) se descarga de aquella parte de los riesgos que superan su capacidad financiera y causan un desequilibrio en su economía.

El contrato de seguro está regulado mediante la ley 50/1980, que en su artículo primero establece que el contrato de seguro es aquel por el que el asegurador se obliga mediante al cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a reparar, dentro de los límites pactados, el daño producido o indemnizar un capital, una renta o bien a efectuar otras prestaciones convenidas.

Junto a la competencia antes mencionada referente a la asunción de riesgos de terceros, las empresas aseguradoras **efectúan una importante función como inversores institucionales**. La gap temporal que se produce entre la recaudación de las primas de seguros y el momento en que las empresas tienen que efectuar el pago de los siniestros, permite a las aseguradoras disponer de unos recursos financieros importantes, con los que acceder a los mercados para obtener beneficios.

El seguro constituye un producto con unas características muy especiales, el Tomador del contrato de seguro adquiere un producto intangible mediante el pago de la prima, compra seguridad, protección, cuyo resultado solo lo comprobará en el caso de que ocurra un siniestro que esté amparado en el condicionado de la póliza, por lo que toda la cadena de valor en cuanto al planteamiento de sus actividades estratégicas, debe estar enfocada a la obtención de un producto competitivo con estas especiales características.

El Sector Asegurador forma parte del Sector Financiero, donde tradicionalmente el Sector Bancario ha tenido una clara preponderancia. Durante las crisis económicas de los últimos años del siglo XX y primeros del XXI, este sector ha demostrado su solidez y su gran capacidad de mantener unas cuentas con resultados positivos sostenibles en el tiempo.

Entre los retos a los que se enfrentan las empresas de seguros, podemos destacar, la irrupción de las nuevas tecnologías en el sector del automóvil, entre las que citaremos, la aparición en el mercado de los coches eléctricos e híbridos, la incorporación en el equipamiento de los vehículos de las ADAS (Sistemas Avanzados de Ayudas a la Conducción), la experimentación con vehículos sin conductor. En lo que respecta a los productos personales y asistenciales, podemos citar los cambios experimentados en la pirámide poblacional en nuestra sociedad y la necesidad de innovar productos y adaptar los existentes al envejecimiento experimentado por la pirámide de población. Por otra parte, ocupa un papel relevante la necesidad de replantearse los riesgos por el impacto ocasionado por los siniestros derivados de los efectos del cambio climático. Por último, no podemos olvidarnos de los esfuerzos que efectúa la industria aseguradora tratando de dar respuesta a las necesidades de protección que tienen las empresas, ante los continuos progresos de la cibercriminalidad.

Las empresas del Sector han evolucionado en los últimos años, incorporando en sus plantillas un equipo humano cada vez más profesional y dotados de las competencias, conocimientos y habilidades precisas, que les permiten gestionar adecuadamente los riesgos, así como adoptar las decisiones adecuadas en un entorno complejo, volátil, incierto y ambiguo .

Asimismo, han apostado por realizar una fuerte inversión en las nuevas tecnologías, ante la necesidad de tratar y explotar la ingente información de que se dispone, para una vez analizada ,llegar a las conclusiones precisas y adoptar decisiones acertadas, tanto en el tratamiento de los riesgos, como en el análisis de los costes, así como en la suficiencia de las primas, de tal manera, que permita mantener e innovar productos con un nivel de calidad suficiente, para dar respuesta adecuada a las necesidades de los asegurados, a la vez que obtiene una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Considerando los factores antes mencionados, vamos a analizar la situación actual de la empresa MGS y considerando la importancia del Sector, trataremos de establecer la viabilidad de la internacionalización como alternativa de crecimiento dentro de su plan estratégico y como objetivo empresarial a medio plazo.

2. EL SECTOR ASEGURADOR

2.1 LAS PRIMAS DE SEGUROS EN EL MUNDO

La importancia de este Sector, se refleja en el importe de las primas de seguros a nivel mundial, que en el ejercicio 2021, alcanzaron la cifra de 6,8 billones de dólares, según un informe de Mapfre Economics sobre datos de 2021, lo que representa el 7,1 % del PIB mundial, una cifra superior al Producto Interior Bruto (PIB), de España, Italia y Francia juntas (ver tabla 2.1.1) .

Estados Unidos con un 39,63 % de la cuota mundial, aglutina un mayor volumen de primas absolutas, a mucha distancia y con una cuota de mercado del 10,15 %, el segundo puesto lo ocupa China. España se sitúa en el decimotercer puesto con una cuota de mercado del 1,07 % de las primas mundiales.

La economía que ostenta el liderazgo en cuanto a las primas per cápita es Hong Kong con 9.556 \$, seguido por Estados Unidos con 8.193 \$, Gran Bretaña 5.945 \$, Países Bajos 5.301 \$ y Taiwán 4.804 \$. España se sitúa de nuevo como la economía que ocupa el decimotercer puesto, con unas primas per cápita de 1.551 \$.

Para poder visualizar la importancia que tiene el Sector de Seguros para cada uno de los países, podemos comparar las primas emitidas con el PIB de cada uno de los países. El primer lugar en el ranking lo ocupa Hong Kong con un 19,6 %, seguido por Taiwán con un 14,4 %, en tercer lugar, figura Gran Bretaña con un 12,5 %, Estados Unidos figura en un cuarto puesto con un 11,8 % y en el quinto puesto figura Corea del Sur con un 10,7 %. España avanza un puesto en este ranking y se sitúa en el decimosegundo lugar con un 5,1 %.

China e India, que en cifras absolutas se sitúan en segundo y décimo lugar respectivamente, cuando pasamos a ofrecer cifras per cápita o bien relacionadas con el PIB, quedan relegados a posiciones menos destacadas, si bien tienen un indudable potencial futuro al tratarse de economías emergentes.

Asimismo, se observa una penetración superior del sector en los países anglofonos, de tal manera que, entre Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá y Australia copan el 48,85 % de las primas a nivel mundial.

Tabla 2.1.1 Mayores mercados aseguradores del mundo , datos del ejercicio 2021

PAIS	Primas (millardos USD)	Primas per cápita USD	Primas/PIB (%)
Estados Unidos	2.718,7	8.193	11,8%
China	696,1	482	4,0%
Japón	403,6	3.202	8,2%
Gran Bretaña	399,1	5.945	12,5%
Francia	296,4	4.376	10,1%
Alemania	275,8	3.313	6,5%
Corea del Sur	193,0	3.735	10,7%
Italia	192,5	3.253	9,2%
Canadá	161,3	4.217	8,1%
India	127,0	91	4,2%
Taiwán	113,4	4.804	14,4%
Países Bajos	93,0	5.301	9,1%
España	73,6	1.551	5,1%
Australia	72,6	2.817	4,4%
Hong Kong	72,2	9.556	19,6%
Mundo	6.860,6	874	7,1%

Fuente: Mapfre Economics (2023).

Como las primas de seguros provienen de todos los sectores económicos, los factores que influyen en ellos van a tener repercusión en el sector asegurador (la crisis sanitaria ocasionada por el COVID 19, las guerras de Ucrania y Palestina), así mismo, debemos mencionar el impacto que ha tenido la incertidumbre ocasionada en el sistema financiero, ya que tal como hemos referido en la introducción, las empresas de seguros tienen una considerable cartera en activos financieros, consecuente con su importante papel como inversores institucionales. A ello hay que añadir los efectos derivados de la inflación, los problemas existentes con el suministro de energía fundamentalmente en Europa, y el alza en los tipos de interés. Por otra parte, no debemos olvidarnos de los efectos negativos producidos por los siniestros ocasionados por el cambio climático y otras catástrofes naturales. Por último, mencionaremos los ciberdelitos como uno de los principales riesgos operativos a los que han de hacer frente las compañías aseguradoras, por su efecto en las prestaciones a cubrir, derivados de productos específicos innovados al respecto, pero también como elemento a considerar en su propia política de protección de riesgos empresariales.

2.2 LAS PRIMAS DE SEGUROS EN EUROPA

En lo referente a los mercados aseguradores en Europa en el ejercicio 2019, la facturación total del seguro en dicho año fue de unos 6,5 billones de dólares, de los cuales 2,9 billones se correspondieron con seguro de vida y los 3,5 billones restantes a seguros no vida. Según dicha información, el mercado asegurador europeo genera uno de cada cuatro dólares facturados por el sector y es el segundo gran mercado mundial tras Norteamérica. EE UU y Canadá aportan, juntos, un 42 % de la facturación. Entre tanto, si el área de Asia-Pacífico se considerase como un todo, sería ligeramente superior al mercado europeo. (Unespa, datos 2019)

Las cifras absolutas de las primas del ejercicio citado en Europa, fueron de 1.405.196 millones de euros (ver tabla 2.2.1). Esta cifra referida a los primeros 15 países europeos, representa el 96,89 % de las primas europeas. En el primer lugar en el ranquin de los países europeos se sitúa el Reino Unido con 328.045 millones de euros, con un 23,35% de las primas y en el ramo de Vida 259.678 millones de euros, seguido de Francia que ocupa el primer lugar en lo referente a las primas de No Vida, con 93.173 millones de euros, y seguidamente Alemania, Italia y Países Bajos. España ocupa el séptimo puesto con 62.365 millones de euros. En estos datos no se incorpora a Suiza, ya que EIOPA no aporta esta información.

En general, se puede observar lo significativo que resulta la aportación de las primas de vida en el total de las primas. Si observamos este dato en lo que respecta a los cuatro primeros países en el ranking, obtenemos los siguientes resultados: en el caso del Reino Unido representan el 79 % del total de primas, en Francia el 65 %, en Alemania el 66 % y para Italia el 76 %. Por el contrario, en países como Países Bajos las primas en vida representan un 20,7 % y en el caso de Polonia 33 %, en estos países son los ramos de no vida los que adquieren mayor protagonismo en el total de las primas de los seguros. En el caso particular de España, se observa un cierto equilibrio en la cifras, ya que el 47 % de las primas corresponden a los ramos de vida.

Tabla 2.2.1 Primas de los países europeos en el ejercicio 2019 (en millones de euros):

PAÍS	PRIMAS NO VIDA	PRIMAS DE VIDA	TOTAL	Cuota %
REINO UNIDO	68.367	259.678	328.045	23,35
FRANCIA	93.173	174.616	267.789	19,06
ALEMANIA	76.954	149.352	226.306	16,10
ITALIA	33.778	107.597	141.375	10,06
PAÍSES BAJOS	60.421	15.809	76.230	5,42
IRLANDA	18.488	45.307	63.795	4,54
ESPAÑA	33.047	29.318	62.365	4,44
LUXEMBURGO	11.263	28.336	39.599	2,82
BÉLGICA	19.175	17.495	36.670	2,61
SUECIA	10.300	19.566	29.866	2,13
DINAMARCA	9.282	19.791	29.073	2,07
AUSTRIA	9.810	7.764	17.574	1,25
NORUEGA	5.819	11.557	17.376	1,24
POLONIA	9.468	4.724	14.192	1,01
PORTUGAL	4.465	6.764	11.229	0,80
Total 15 países	463.810	897.674	1.361.484	96,89
Resto 16 países	24.126	19.586	43.712	3,11
TOTAL	487.936	917.260	1.405.196	100,00

Fuente: El Seguro Europeo: Datos 2019. Unespa (2020).

Para tener una idea más aproximada de la importancia que tiene el Sector de Seguros en la economía del país, podemos comparar la cifra de las primas con el PIB de cada país. En este sentido tenemos que considerar, la presencia de países en los que las primas correspondientes a los consumidores de países distintos al propio tienen un peso muy importante, son los casos de Luxemburgo 62,34 %, Malta 30,07 % e Irlanda 18,37 %. Detrás de estos países se sitúa el Reino Unido con un 13 %, Francia con un 11,07 %, Dinamarca con un 9,35 % e Italia 8,35 %. La media Europea se sitúa en un 8,35 % y España ocupa el décimo tercer lugar con un 5 % (ver tabla 2.2.2).

Adquiere especial relevancia la cifra referida a la facturación por habitante. De nuevo hay que hacer mención a los países en cuya facturación incorporan un volumen muy significativo de primas correspondientes a clientes de terceros países, entre los que incorporamos a Liechtenstein, que no se incluyó en la información anterior, ya que EIOPA no tiene el dato del PIB de dicho país, además de los anteriormente mencionados, Luxemburgo, Malta e Irlanda. A nivel europeo esta cifra asciende 2.707 euros por habitante, de los que 940 euros corresponden a No Vida y 1.767 euros a Vida. Los países que destacan en el gasto de prima por habitante, son obviando los ya mencionados: Dinamarca con 5.008 €, Reino Unido 4.922 €, Países Bajos con 4.411€ (de los que 3.496€ son primas de No Vida) y Francia con 3.996€. España ocupa el puesto décimo séptimo con 1.329 euros.

Tabla 2.2.2 Primas de los países europeos sobre PIB y por habitante en el ejercicio 2019

PAÍS	PRIMAS SOBRE PIB			PRIMAS POR HABITANTE EN €		
	NO VIDA	VIDA	TOTAL	NO VIDA	VIDA	TOTAL
LIENCHESTEIN				29.996 €	63.301 €	93.297 €
LUXEMBURGO	17,73%	44,61%	62,34%	18.347 €	46.158 €	64.505 €
MALTA	13,59%	16,48%	30,07%	3.637 €	4.410 €	8.047 €
IRLANDA	5,32%	13,05%	18,37%	3.770 €	9.238 €	13.008 €
REINO UNIDO	2,71%	10,29%	13,00%	1.026 €	3.896 €	4.922 €
FRANCIA	3,85%	7,22%	11,07%	1.390 €	2.606 €	3.996 €
PAISES BAJOS	7,44%	1,95%	9,39%	3.496 €	915 €	4.411 €
DINAMARCA	2,99%	6,36%	9,35%	1.599 €	3.409 €	5.008 €
TOTAL	2,90%	5,45%	8,35%	940 €	1.767 €	2.707 €
ITALIA	1,89%	6,02%	7,91%	560 €	1.783 €	2.343 €
BÉLGICA	4,05%	3,70%	7,75%	1.674 €	1.527 €	3.201 €
ALEMANIA	2,24%	4,35%	6,59%	927 €	1.799 €	2.726 €
SUECIA	2,17%	4,12%	6,29%	1.007 €	1.913 €	2.920 €
PORTUGAL	2,10%	3,19%	5,29%	435 €	658 €	1.093 €
ESPAÑA	2,65%	2,35%	5,00%	704 €	625 €	1.329 €
NORUEGA	1,61%	3,21%	4,82%	1.092 €	2.169 €	3.261 €
ESLOVENIA	3,69%	1,13%	4,82%	850 €	261 €	1.111 €
AUSTRIA	2,46%	1,95%	4,41%	1.107 €	876 €	1.983 €
FINLANDIA	1,43%	2,51%	3,94%	624 €	1.092 €	1.716 €
ISLANDIA	2,30%	0,21%	2,51%	1.392 €	128 €	1.520 €

Fuente: El Seguro Europeo: Datos 2019. Unespa (2020).

La solvencia es la capacidad de la empresa para hacer frente a los compromisos presentes y futuros. Este concepto adquiere una transcendencia fundamental en el Sector Asegurador, en cuanto que con el cobro de las primas, el producto que adquiere el Asegurado, es el compromiso futuro de que la Aseguradora hará frente a las pérdidas, o indemnizará los daños, ocasionados por la ocurrencia de un siniestro amparado por la póliza. Por lo tanto, la solvencia de la aseguradora, representa la garantía para el cliente, de que la empresa está en disposición económico financiera de hacer frente a sus obligaciones.

La Unión Europea a través de la normativa de Solvencia II, establece un método de cálculo del CSO (Capital de Solvencia Obligatorio), que constituyen los recursos propios necesarios mínimos que tiene que constituir y mantener una empresa aseguradora; así como los fondos elegibles para cubrir dicho capital. España ocupa el noveno lugar entre los países europeos por su ratio de solvencia, este ranking está encabezado en los cuatro primeros lugares por Alemania con un 3,49 %, Dinamarca 2,96%, Malta 2,95 % y Suecia con un 2,74 % (Unespa 2018) (ver tabla 2.2.3 a continuación).

Tabla 2.2.3 Solvencia Aseguradora. Los 12 primeros países europeos Año 2018.

País	Fonfos Elegible. Mill. €	CS0 Mill. €	Ratio Cobertura
Alemania	460.268	132.036	3,49
Dinamarca	40.025	13.501	2,96
Malta	4.520	1.532	2,95
Suecia	71.169	25.953	2,74
Austria	34.971	12.951	2,70
Chipre	1.293	490	2,64
Polonia	15.481	6.081	2,55
República Checa	4.927	2.057	2,40
España	51.104	21.341	2,39
Francia	318.131	134.029	2,37
Eslovenia	2.553	1.098	2,33
Croacia	1.531	661	2,32

Fuente: La Solvencia Aseguradora. Unespa (2020)

2.3 EL SECTOR ASEGURADOR EN ESPAÑA

Las primas emitidas en España durante el ejercicio 2022 ascendieron a 64.861 millones de euros, que han representado un crecimiento del 4,6 % respecto al ejercicio anterior. Para tener una idea sobre la importancia del Sector Asegurador en la economía nacional, podemos indicar que las primas emitidas en relación al PIB son de un 4,9 %. En cuanto a las primas por habitante en 2022 se han incrementado, alcanzando los 1.366 euros (un 2,78 % desde 2019). (DGA 2023)

El número de entidades que operan en el Sector de Seguro Directo en España es de 191. Si descontamos las 38 Mutualidades que trabajan en la Precisión Social, en la contratación de productos relacionados con los seguros generales, únicamente operan 153 Mutuas y Sociedades Anónimas, es decir un número reducido de empresas (tabla 2.3.1)

Tabla 2.3.1 Número de Entidades Aseguradoras operativas en España:

	Ejercicio 2022
Sociedades Anónimas	125
Mutuas	28
Mutualidades de Previsión Social	38
Total Entidades de Seguro Directo	191
Entidades Reaseguradoras	4
Total Entidades de Seguros	195

Fuente: Informe de Seguros y Fondos de Pensiones 2022. D.G.S.

Se trata de un Sector muy saneado que ha sabido gestionar de forma muy eficiente las crisis por las que ha pasado la economía española en los últimos años, todo ello tiene un reflejo en las cifras contables que arrojan los distintos informes que se pueden consultar (tabla 2.3.2)

Tabla 2.3.2 Ratios Sector Asegurador:

	Ejercicio 2022
Margen (Resultado/Primas imputadas)	8%
Rotación (Primas devengadas/Activo)	21,9%
ROA (Beneficio Bruto/Activo Total)	1,7%
ROE (Beneficio Neto/Patrimonio Neto)	12,2%

Fuente: Informe Seguros y Fondos de Pensiones 2022. D.G.S.

Cuando analizamos la configuración horizontal de una industrial, uno de los factores a considerar es el grado de concentración. Para medir el grado de concentración de la industria utilizamos los índices de concentración, los elementos que lo determinan son: el número de empresas activas en la industria, la diferencia de tamaños y su grado de cooperación y competencia. El índice de concentración más sencillo de obtener es el CR_n, que se calcula mediante la suma de las cuotas de mercado de las n primeras empresas de la industria, una vez las hemos ordenado por el tamaño de la cuota de mercado de mayor a menor. Por otra parte, podemos utilizar para determinar el grado de concentración el índice de Herfindahl H, que se obtiene mediante el sumatorio de las cuotas de mercados de las empresas de la industria elevadas al cuadrado. A partir del índice anteriormente citado podemos obtener N = 1/H, que es el Número Equivalente de Empresas, que nos indica que de la totalidad de las empresas que hay actualmente operativas en el sector, es como si realmente únicamente hubiera N empresas compitiendo en el mercado.

Se trata de un Sector donde su CR3 es de un 33,48 % y el CR7 un 49,37 %, el número de Herfindahl que obtenemos es del 0,048 y un Número Equivalente de Empresas de 20,83 (191 empresas de Seguro Directo en el Sector), por lo tanto podemos determinar que se trata de una industria dominada por las empresas más grandes, con importante diferencia de tamaño entre ellas (tabla 2.3.3).

Existe una gran competencia en lo que se denominan productos masa, no segmentados (ejemplo, productos del Ramo de Automóviles y Multirriesgo de Hogar) y mayores diferencias en productos más técnicos y dirigidos a determinados segmentos de clientes (por ejemplo: productos pertenecientes a los Ramos Multirriesgo Industrial y gran parte de las modalidades correspondientes a las pólizas de Responsabilidad Civil General), podemos concluir que el Sector Asegurador en España es un oligopolio asimétrico, con una evolución hacia un incremento de la concentración. Desde el ejercicio 2016, se ha incrementado la concentración en un 16 %, y por otra parte la evolución de la cuota de mercado en lo que respecta a los 10 primeros grupos aseguradores, se mantiene en cifras similares (DGA, 2023).

Tabla 2.3.3 Grupos aseguradores en función de las primas devengadas brutas.
(En millones de euros).

NOMBRE GRUPO/ ENTIDAD	PRIMAS	CUOTA	CRn	(CUOTA) ²
1 G. VIDACAIXA	7.695	11,86%	11,86%	0,01408
2 G. MAPFRE	7.608	11,73%	23,59%	0,01376
3 G. MUTUA MADRILEÑA	6.412	9,89%	33,48%	0,00977
4 G. CATALANA OCCIDENTE	3.168	4,88%	38,36%	0,00239
5 ALLIANZ	2.612	4,03%	42,39%	0,00162
6 G.SANTA LUCIA	2.299	3,54%	45,94%	0,00126
7 GENERALI ESPAÑA	2.229	3,44%	49,37%	0,00118
8 SANTANDER SEGUROS	2.216	3,42%	52,79%	0,00117
9 AXA SEGUROS GENERALES	1.963	3,03%	55,82%	0,00092
10 GRUPO SANITAS	1.673	2,58%	58,39%	0,00067
11 G.ASISA, ASIST. SANIT.	1.424	2,20%	60,59%	0,00048
12 CAJA SEGUROS REUNIDOS	1.365	2,10%	62,69%	0,00044
13 BANSABADEL VIDA	1.130	1,74%	64,44%	0,00030
14 IBERCAJA VIDA	1.115	1,72%	66,16%	0,00030
15 G. OCASO	1.039	1,60%	67,76%	0,00026
SUMA	43.948	67,76%		
RESTO 180 ENTIDADES	20.913	32,24%	100,00%	
TOTAL	64.861	100,00%		
INDICE DE HERFINDAHL H		Σ (CUOTAS) ² =		0,04858

Fuente: Elaboración propia, a partir del Informe Seguros y Fondos de Pensiones 2022.
D.G.S.

En cuanto al capital extranjero invertido en las entidades españolas representa un 15,9 %, del capital total, el 4,8 % procedente de países del U.E. y 11,1 % de terceros países (EE.UU., Reino Unido y Suiza).

En el ejercicio 2022, 13 entidades españolas operaban en el Espacio Económico Europeo en régimen de derecho de establecimiento (actividad que se realiza con carácter permanente) y tenían abiertas 39 sucursales. Así mismo, 59 entidades españolas operan en régimen de libre prestación de servicios (actividad que se realiza con carácter temporal).

Asimismo, hay 796 entidades europeas que operan en libre prestación de servicios en España (actividad de carácter temporal). En régimen de derecho de establecimiento operaban 65 sucursales de entidades domiciliadas en el extranjero y 2 de fuera de la Unión Europea (una de EE.UU. y otra de Méjico).

No obstante, el Sector Asegurador Español debemos **calificarlo como no globalizado**, donde a pesar de los avances de las fuerzas que facilitan la globalización en este sector, como la aparición de internet como canal de distribución, la implantación de las nuevas tecnologías, las finanzas globales, la eliminación de barreras comerciales y a la inversión, las fuerzas que frenan la globalización tienen un peso mucho mayor decantando la balanza a su favor, de nuevo tenemos que hacer mención a la intangibilidad del producto, que provoca que la sensibilidad local sea un factor determinante en la captación de las primas, proporcionando una notoriedad considerable a los canales de distribución locales (los mediadores locales).

Hay que considerar que en muchas de las ocasiones, las pólizas de los seguros se contratan, con el mediador que tradicionalmente gestiona tus seguros, en otros casos la contratación se produce a la vez que se adquiere el bien, como es el caso que ocurre habitualmente en la adquisición de vehículos, es la misma persona que vende el vehículo, quien ofrece la contratación del seguro con la compañía aseguradora (en la mayor parte de las ocasiones de ámbito local) con la que colabora. En el caso de las empresas pequeñas y medianas, son los corredores y mediadores locales, los que suelen llevar las gestiones de sus seguros. Únicamente las grandes empresas, y de forma habitual en el caso de las empresas internacionalizadas, las que pueden tener sus riesgos cubiertos a través de aseguradoras internacionalizadas, ya que al aglutinar un importante volumen de riesgos, y por lo tanto pueden conseguir precios y garantías muy excepcionales.

Solo tres grupos españoles tienen en sus carteras aporte de primas de pólizas contratadas fuera de España con alguna relevancia (tabla 2.3.4)

Tabla 2.3.4 Principales grupos aseguradores españoles, con primas fuera de España.
(En millones de euros)

NOMBRE GRUPO/ ENTIDAD	TOTAL	ESPAÑA	EEE	OTROS
1 G. MAPFRE	24.540	7.608	2.462	14.470
2 G. MUTUA MADRILEÑA	7.249	6.412		837
3 G. CATALANA OCCIDENTE	5.112	3.168	1.150	794

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos ejercicio 2022 del informe de la D.G.S.

En cuanto al estudio del volumen de las primas por Comunidades Autónomas, Entre Madrid, Cataluña y Andalucía copan el 55 % de la cuota del mercado. Las primas per cápita nos van a proporcionar una idea más exacta de la penetración que tiene el Sector en cada una de ellas, destaca la Comunidad Autónoma de Madrid encabezando el ranking con 1.765 €/habitante, la Comunidad Autónoma de Aragón con 1.414 €/habitante es quien ocupa el segundo lugar, seguido por la Comunidad Autónoma de Cataluña con 1.354 €/habitante en tercer lugar y seguida por la Comunidad Autónoma de Navarra con 1.173 €/habitante. En el lado contrario de la balanza se sitúan la Comunidad Autónoma de Murcia con 795 €/habitante, la Comunidad Autónoma de Canarias con 754 €/habitante y las Comunidades Autónomas de Ceuta y Melilla con 678 €/habitante (tabla 2.3.5).

Tabla 2.3.5 Primas por Comunidades Autónomas. (millones de euros).

Comunidades Autónomas	PRIMAS	CUOTA	CRn	Primas per capita
Madrid	12.086	22,19%	22,19%	1.765,00 €
Cataluña	10.697	19,64%	41,83%	1.354,00 €
Andalucía	7.197	13,21%	55,05%	839,00 €
Comunidad Valenciana	4.843	8,89%	63,94%	928,00 €
Galicia	2.837	5,21%	69,15%	1.051,00 €
Castilla y león	2.666	4,89%	74,04%	1.119,00 €
País Vasco	2.477	4,55%	78,59%	1.116,00 €
Aragón	1.908	3,50%	82,09%	1.414,00 €
Castilla La Mancha	1.807	3,32%	85,41%	868,00 €
Canarias	1.669	3,06%	88,47%	754,00 €
Baleares	1.395	2,56%	91,04%	1.156,00 €
Murcia	1.234	2,27%	93,30%	795,00 €
Asturias	910	1,67%	94,97%	904,00 €
Extremadura	905	1,66%	96,63%	859,00 €
Navarra	789	1,45%	98,08%	1.173,00 €
Cantabria	558	1,02%	99,11%	948,00 €
La Rioja	372	0,68%	99,79%	1.153,00 €
Ceuta y Melilla	114	0,21%	100,00%	678,00 €

Fuente: El mercado Español de Seguros en 2022. Mapfre Economics (2023).

3. EL REASEGURO.

El contrato de reaseguro es un contrato de seguro, en el que el Asegurado es una Entidad de Seguros y la figura del Asegurador un Reasegurador.

La relación contractual de una póliza de seguros se establece entre una persona jurídica o física (público en general) y la compañía aseguradora, el reaseguro no es parte alguna de dicho contrato

Mediante el contrato de reaseguro, las empresas aseguradoras, transfieren a las empresas reaseguradoras parte del riesgo que han asumido a través de los contratos de seguros, lo que les permite aumentar su capacidad de contratación, incrementa la posibilidad de asumir mayores riesgos, proporcionándoles estabilidad a cambio de una prima que paga al Reasegurador.

El reaseguro constituye un elemento fundamental en la gestión de los riesgos, se establece como actor clave para la obtención del equilibrio técnico de las aseguradoras, permitiendo su supervivencia y la del sector en general. Por otra parte, se instituye como una importante fuente de financiación y liquidez, a través de las comisiones, depósitos de primas y siniestros al contado...

En el seguro español durante el ejercicio 2022 el 13,17 % de las primas del seguro directo, fueron cedidas al reasegurador, para dar cobertura de sus riesgos (D.G.S 2023)

La actividad reaseguradora la ejercen, compañías que efectúan la actividad de forma exclusiva (por ejemplo, Nacional de Reaseguro S.A.), pero también entidades que efectúan la actividad de reaseguro de forma conjunta con la actividad aseguradora (por ejemplo, MGS Seguros y Reaseguros, si bien la actividad reaseguradora suelen ejercerla de forma residual).

4. EL CONSORCIO DE COMPENSACIÓN DE SEGUROS

El Consorcio de Compensación de Seguros, es una entidad pública adscrita al Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, a través de la Dirección General de Seguros y Fondo de Pensiones, con personalidad jurídica propia y patrimonio propio.

Constituyen sus funciones fundamentales, la cobertura de riesgos extraordinarios, el seguro obligatorio de automóviles, el seguro agrario combinado y la liquidación de entidades aseguradoras.

Es muy importante destacar la función del Consorcio de Compensación de Seguros, en lo referente a la cobertura de los riesgos extraordinarios, en cuanto que dicha cobertura en España, está reservada de forma exclusiva por ley a dicha entidad, mientras que en el resto de países, dichos riesgos, tiene que ser cubiertos por las entidades aseguradoras.

Se entienden por riesgos extraordinarios, los ocasionados por:

- Los siguientes fenómenos de la naturaleza: terremotos, maremotos, inundaciones extraordinarias, erupciones volcánicas, tempestades ciclónicas atípicas (incluyendo los vientos extraordinarios de rachas superiores a 120 km/h. y los tornados) y caídas de cuerpos siderales y aerolitos.
- Rebelión, sedición, motín y tumulto popular.
- Hechos o actuaciones de las Fuerzas Armadas o de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en tiempos de paz.

Junto a la prima que cobran las aseguradoras por los riesgos que aseguran en sus pólizas, se cobra la prima correspondiente a las coberturas de los riesgos extraordinarios, que las aseguradoras liquidaran con posterioridad al Consorcio de Compensación de Seguros.

5. MGS SEGUROS Y REASEGUROS S. A.

5.1 EL GRUPO MGS.

Forma parte del Grupo MGS, además de la sociedad objeto de nuestro estudio, MGS Seguros y Reaseguros S.A., con sede en Zaragoza y con el 83,24 % de su capital controlado por La Fundación MGS, MGS Servicios para Senior S.A. con sede en Barcelona, cuatro sociedades del sector de residencias: Gerontocat, S.L.U. con sede en San Boit de Llobregat, Riosol Residencial, S.L.U. con sede en Valladolid, Explogeron, S.L.U. con sede en Sabadell y Gestión de inmuebles tercera edad, S.L.U. con sede en Madrid, todas ellas participadas al 100 % por MGS Seguros y Reaseguros S.A. Además, MGS Seguros y Reaseguros S.A., tiene participación en las siguientes sociedades: Gesnorte, S.A. S.G.I.I.C (participada en un 39,95 %), Ackcent Civersegurty S.L.

(participada en un 20%) y Asitur Asistencia S.A (participación inferior al 20%). (MGS 2024)

El origen del Grupo se sitúa el 15 de marzo de 1907, en una Entidad de Seguros Privados, con la denominación de Mutua General de Seguros. Como hitos relevantes en su historia podemos destacar:

En los años 60, se produce la nacionalización de los seguros de accidente de trabajo, y la entidad se escinde en dos sociedades: Mutua General de Seguros y la Mutua Patronal de Accidentes nº 10 que se convertirá en la Mutua Universal.

En los años 1999 y 2000, se producen sendos procesos de absorción de la Antigua Sociedad de Seguros Mutuos de Madrid y la Mutua Lleidatana

En el año 2006 se crea la Fundación MGS, que según indica la propia entidad, pretende vehicular el compromiso de la entidad con la sociedad, impulsando iniciativas y actividades, dirigidas fundamentalmente a los colectivos que más atención precisan. Establece su domicilio en Madrid en la calle Alcalá nº 65.

El 01 de enero 2009, se produce la fusión con Euromutua Seguros y Reaseguros a prima fija, que tenía su sede social en Zaragoza. Esta entidad era fruto de procesos de fusión de varias mutuas: MESAI, Mutua de Seguros de Aragón, Mutualidad Ibérica, Mutua Extremeña, Mutua Palentina, Mutua Montañesa; Mutua Unión Gremial Valentina, Mutua Comercial Aragonesa, Seguros Mutuos de Ávila, M.A.R.I:S.M.A. y Mutua Salmantina. Se produce un cambio en la razón social a Mutua General de Seguros Euromutua.

En el año 2012 se transformó en Sociedad Anónima, cambiando su razón social a MGS Seguros y Reaseguros S.A. constituyendo un capital social de 20 millones de euros, sin cotización en bolsa, de los que 16.648.852 euros están en manos de la Fundación MGS.

En el año 2017, traslada su domicilio social al paseo de María Agustín número 4 de Zaragoza, si bien mantiene su Dirección General en Barcelona, en Entença 235.

El Grupo MGS, tiene su origen en los últimos ejercicios, al experimentarse una diversificación de las actividades hacia la prestación de servicios relacionados con la tercera edad, mediante la adquisición de residencias, a través de las sociedades MGS Servicios para Seniors S.A., Gerontocat, S.L.U., Riosol Residencial, S.L.U., Explorgeron S.L.U. y Gestión de inmuebles tercera edad S.L.U., de tal manera que en estos momentos en estas nuevas actividades ocupa al 45 % de los empleados del Grupo MGS de un total de 953 trabajadores (datos del ejercicio 2022).

Adjunto incorporamos datos correspondientes al ejercicio 2022 y referentes al patrimonio, resultados, valor contable y participación de MGS Seguros y Reaseguros S:A, en las sociedades con actividad distinta a los seguros (sociedades con una participación igual o superior al 20%) (tabla 5.1.1).

Tabla 5.1,1 Información sobre el Patrimonio de las empresas del Grupo MGS con actividad distinta a los seguros (cifras en miles de euros).

Entidad	Capital	Reserva	Resultado	Valor Contable	Participación
MGS, Servicios para Seniors S.A.	602,00	131,00	- 17,00	602,00	100%
Riosol Residencial S.L.U	361,00	2.851,00	266,00	14.000,00	100%
Gerontocat S.L.U	60,00	1.969,00	409,00	15.156,00	100%
Explogerion Explogerion S.L.U	600,00	120,00	828,00	27.810,00	100%
Gestión Inmuebles 3a edad S.L.U	360,00	2.015,00	1.274,00	37.546,00	100%
Gesnoste S.A. SGIIIC	781,00	2.385,00	2.577,00	648,00	39,95%
Ackcent Cybersegutity S.L.	395,00	258,00	- 91,00	3.375,00	20%
TOTAL	3.159,00	9.729,00	5.246,00	99.137,00	

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Informe Anual Individual MGS 2022.

5.2 LA EMPRESA MGS SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

El objeto social desde su constitución lo definen como la práctica de operaciones de seguros para satisfacer las necesidades de sus clientes. La Entidad opera en la práctica totalidad de los ramos existentes, siendo los más importantes por su volumen de operaciones: Vida, Automóviles, Incendio (a través fundamentalmente de los Multirriesgos), Accidentes y Salud .

Define su Misión como “Contribuir a la estabilidad y desarrollo de la sociedad a través de la generación de productos y servicios aseguradores de calidad, con el compromiso de permanecer en el tiempo como garantía del cumplimiento de nuestras obligaciones”. Sus valores son : El compromiso, la cercanía y la calidad.

Establece como su Visión: “Crecer, manteniendo nuestra esencia como Entidad, mediante los valores de compromiso, calidad y cercanía que caracterizan a nuestro equipo humano, siendo un referente en cuanto a la satisfacción de las necesidades de nuestro entorno”.

La estructura interna de la Entidad está basada en la existencia de una Sede Central, con Departamentos en Barcelona y Zaragoza, Centros de Prestaciones (en Zaragoza, Sevilla, Valencia y León) y Direcciones Territoriales Comerciales con Sucursales implantadas en todas las provincias españolas. Tiene una estructura organizativa centralizada en las áreas de Infraestructuras, Contratación, Desarrollo Tecnológico, Recursos Humanos y Prestaciones y descentralizado a través de las Direcciones Territoriales con un margen importante de decisión, pero controlado desde la Central en las decisiones importantes, en lo referente a Marketing y Ventas ,así como el Servicio Post Venta, donde las primeras fases de la atención están descentralizadas en las Sucursales, pero la unidad de Servicio de Reclamaciones y Atención al Asegurado es un servicio centralizado.

El número medio de empleados del ejercicio 2022, se situó en 523, de los que 6 fueron Altos Directivos, 45 Mandos Intermedios, 150 Comerciales y 322 Técnicos y/o Administrativos.

Las operaciones de la entidad se efectúan en todo el territorio nacional, con oficinas de la propia entidad en la mayoría de las capitales de provincia, en las localidades de más importancia de cada provincia la presencia se efectúa a través de mediadores afectos.

También tiene presencia en canales directos a través de la Red, mediante la marca ONYX Seguros, donde comercializa los productos masa de los ramos de Multirriesgo de Hogar y el Seguro de Automóviles. Hasta el momento no se ha efectuado ningún tipo de internacionalización.

La distribución de sus productos aseguradores, la efectúa de forma mayoritaria, a través de los mediadores que trabajan exclusivamente para MGS, sin abandonar el canal de distribución de los corredores de seguros, profesionales independientes que trabajan para varias aseguradoras. En los últimos ejercicios se ha impulsado la contratación directa de primas en las Sucursales, incorporando un objetivo de contratación anual de prima entre los objetivos de la Sucursal.

Los productos que comercializa la entidad los podemos agrupar en los siguientes ramos (ver mayor detalle en el Anexo I):

Seguros de Vida: Con garantía sobre la vida de las personas por cualquier causa , los llamados de Vida Riesgo, y productos de Vida Ahorro, que representaron en 2022 el 35,48 % de las primas de la entidad. Las innovaciones más importantes de estos productos, tiene que ver con el aumento de la esperanza de vida de las personas y su repercusión en el cálculo de las primas y coberturas.

Seguros de Automóvil: que da respuesta a la cobertura obligatoria de responsabilidad de circulación, conjuntamente con otras garantías. Dentro del seguro de automóviles podemos distinguir, productos destinados al uso privado, fundamentalmente para turismos y motocicletas y otros productos destinados al uso empresarial, como son los seguros destinados a las furgonetas, derivados de turismos y camiones. Este tipo de productos representan los segundos en importancia en cuanto al número de primas con un 30,20%. Presenta importantes innovaciones referidas a las ADAS (sistemas avanzados de ayuda a la conducción), la adaptación de productos a la idiosincrasia de los vehículos eléctricos y la conectividad del vehículo mediante el dispositivo Auto Guardián, para proporcionar auxilio en carretera.

Seguros Patrimoniales: Fundamentalmente Multirriesgos, dando respuesta al aseguramiento de viviendas, edificios de comunidades, comercios, industrias y actividad agrícola y otros seguros de empresa: Seguro de Responsabilidad Civil, Decenal de Construcción, Seguro de Ciberseguridad y Seguro de responsabilidad Ambiental y Civil por Contaminación. Este tipo de seguros representaron en el ejercicio 2022 el 29,19% de las primas de la entidad. Las principales innovaciones en estos productos, están relacionadas con la seguridad informática y la utilización de dispositivos de detección térmica para acometer acciones y adoptar medidas encaminadas a proteger a los edificios e instalaciones.

Seguros Personales no Vida: Seguros de Accidentes, Salud, Decesos y otros seguros personales: Seguros de Embarcaciones de Recreo, Seguros de Caza y Pesca y Seguros de Movilidad Personal. Todos ellos representaron el 5,12% de las prima de la entidad durante el ejercicio 2022. Las innovaciones fundamentales en este tipo de productos están relacionadas con el cuidado, asistencia y ayuda a las personas dependientes.

En cuanto a la información económico financiera, al cierre del ejercicio 2022, el balance de la entidad presentaba un activo de 1.227.258.672,88 euros, un patrimonio neto de 305.641.769,50 euros, unas primas imputadas al ejercicio de 339.335.693,49 euros, provenientes de 718.771 pólizas de seguros y de 429.963 clientes, que han dado lugar a un resultado del ejercicio de 19.024.454,86 euros.

La evolución general del número de clientes, pólizas y primas durante los últimos ejercicios ha sido positiva. Si bien el número de clientes en el ejercicio 2020 sufrió un retroceso, debido a la repercusión de la pandemia sanitaria. La distribución de los seguros de la entidad, se efectúa fundamentalmente a través de los mediadores, por lo que la falta de movilidad y el impedimento de un trato cercano con el cliente, frenó la evolución lógica de la captación de nuevos clientes, así como el resto de la actividad comercial, por lo que también afectó al crecimiento de las primas y pólizas de la cartera, no obstante en el caso de estos dos parámetros, la entidad logró mantener las cifras en positivo.

Tabla 5.2.1 Evolución del número de pólizas, clientes y primas de MGS en los últimos ejercicios .

	EJERCICIOS			
	2019	2020	2021	2022
Nº Polizas	677.916	681.431	703.136	718.771
% Incremento nº pólizas		0,52%	3,18%	2,22%
Nº Clientes	412.082	411.478	422.859	429.963
% Incremento nº clientes		-0,0015%	2,77%	1,68%
Primas impuntadas euros	287.522.281	290.932.164	313.113.791	339.335.693
% Incremento primas		1,19%	7,62%	8,37%

Fuente: Elaboración propia, Informes anuales MGS (2023,2022,2021).

En relación a la evolución de las cifras económicas de MGS en los últimos cuatro ejercicios (no se han aprobado todavía las cuentas de 2023), se puede comprobar una evolución positiva, que le permite a la entidad afrontar el futuro con una solidez y firmeza, circunstancia que viene avalada por las ratios de solvencia en continuo crecimiento, desde el 126 % en 2019, hasta el 135 % en el último ejercicio.

Es de destacar el retroceso experimentado por el activo en el ejercicio 2022. Sus causas, según la información que se desprende del informe anual de MGS, tiene su origen en la política monetaria por parte de los Bancos Centrales tendente a frenar el entorno inflacionista, con repercusión en la valoración de las carteras de las entidades en general y en particular las que pertenecen al sector financiero.

Tabla 5.2.3 Cifras económicas de MGS ejercicios 2019,2020,2021 y 2022 .

	EJERCICIOS			
	2019	2020	2021	2022
Cifra en miles de euros				
Total Activo (en miles de euros)	1.273.073	1.313.456	1.342.566	1.227.259
Variación Activo		3,17%	2,22%	-8,59%
Fondos Propios (en miles de euros)	264.192	274.426	291.138	318.701
Variación Recursos Propios		3,87%	6,09%	9,47%
Resultado (en miles de euros)	16.737	17.932	18.406	19.024
Variación Resultado		7,14%	2,64%	3,36%
Solvencia (Activo/Pasivo Exigible)	126%	126%	128%	135%
R.O.E. (Beneficio/Fondos Propios)	6,34%	6,53%	6,32%	5,97%

Fuente: Elaboración propia, Informes anuales MGS (2023,2022,2021).

Con los datos del ejercicio 2022, MGS ocupaba el puesto nº 24 en el ranking de grupos aseguradores españoles en no Vida, con una cuota de mercado del 0,57 % y el puesto nº 26 en el ranking de grupos aseguradores de Vida, con una cuota de mercado del 0,51 %. Podemos concluir que se trata de una aseguradora pequeña, en relación a las compañías existentes actualmente en el mercado español (ICEA 2023).

Sobre los datos del ejercicio 2019, de 124 aseguradoras, que representan el 96% de las primas del sector, MGS ocupa el puesto 31 por el volumen de primas imputadas entre 74 grupos aseguradores. De los datos obtenidos, de los 31 principales grupos antes citados, MGS ocupa el puesto 17 en relación a la ratio de R.O.E y el puesto 23 si nos referimos a los beneficios sobre primas de estos grupos (INESE 2020) (Anexo II)

Si hablamos de la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones que han adquirido, debemos referirnos a la ratio de solvencia pero en el contexto del sector asegurador. Como hemos comentado en el punto que mencionábamos las primas en Europa, la normativa de la U.E., establece unos requerimientos de capital para las entidades aseguradoras a través de Solvencia II, en los que regula el capital necesario que tiene que tener disponible las empresas en el caso de que ocurra un suceso imprevisto. Esta normativa establece una metodología de cálculo del capital mínimo necesario para cada compañía (C.S.O., en inglés S.C.R.), así como la calidad de los recursos propios que tiene que cubrir este requisito (si son o no admisibles para cumplir con este requisito de capital). MGS ocupa el décimo primer lugar entre las aseguradoras que operan en España, con una ratio de solvencia del 275% (ver Anexo III), lo que garantiza la fortaleza económico financiera de la empresa, constituyendo una garantía de cara a los asegurados, proveedores, empleados, accionistas, gobierno y sociedad en general. (KPMG Asesores 2023)

Si analizamos las primas devengadas (antes de aplicar las partidas de Reaseguro y la Variación de Primas no consumidas) en MGS por Comunidades Autónomas, a la cabeza del ranking figura Cataluña, que aporta un 21,14 % del total de primas de la entidad, seguida por Aragón con un 11,26 % , Castilla y León con un 11,21 % y Andalucía con un 10,82 %. Entre estas cuatro Comunidades Autónomas, aportan el 54,43 % de las

primas totales de la entidad. Las Comunidades con menos aportación al negocio asegurador en MGS son: Asturias con un 1,04 %; Baleares con un 1,70 % y Madrid con un 2,13 % (Tabla 5.2.2).

En referencia a la Comunidad Autónoma Aragonesa, es destacable la importante presencia en dicho mercado, así como el gran equilibrio existente entre las primas devengadas en los distintos ramos : Vida 29,34 %, Automóviles 26,80 %, Patrimoniales 22,64 % y Personales No Vida 21,17 %, que le proporciona una sustancial diversificación en sus riesgos.

Tabla 5.2.2 Primas devengadas de MGS por comunidades autónomas en miles de euros.

Comunidades Autónomas	Vida	Automovil	Patrimonial	Personales	Total	Cuota
Cataluña	25.483	19.006	27.097	3.351	74.937	21,14%
Aragón	11.710	10.697	9.054	8.450	39.911	11,26%
Castilla y león	16.938	11.746	10.266	793	39.743	11,21%
Andalucía	12.709	14.504	10.226	911	38.350	10,82%
Comunidad Valenciana	11.328	10.176	9.747	1.299	32.550	9,18%
Castilla La Mancha	7.298	6.843	4.897	463	19.501	5,50%
País Vasco	8.491	4.849	4.576	376	18.292	5,16%
Galicia	5.026	6.112	5.243	304	16.685	4,71%
Cantabria	4.497	3.339	3.762	186	11.784	3,32%
Murcia	3.540	4.474	3.227	224	11.465	3,23%
Extremadura	3.911	3.098	2.506	266	9.781	2,76%
La Rioja	3.226	2.499	2.797	367	8.889	2,51%
Canarias	2.175	2.873	2.274	342	7.664	2,16%
Navarra	3.592	1.768	1.915	370	7.645	2,16%
Madrid	2.447	1.814	3.059	241	7.561	2,13%
Baleares	2.055	1.972	1.865	145	6.037	1,70%
Asturias	1.353	1.298	968	71	3.690	1,04%
Total	125.779	107.068	103.479	18.159	354.485	100,00%
Cuota de la cartera	35,48%	30,20%	29,19%	5,12%	100,00%	

Fuente: Elaboración propia, Informe anual individual MGS ejercicio 2022 (2023).

Una vez analizada la información anterior, podemos concluir que MGS goza de una excelente solvencia y firmeza económico financiera, con la que afrontar con garantías los retos que le puedan plantear la ejecución de los objetivos estratégicos que se marque para los próximos ejercicios.

Es importante mencionar que MGS no reparte beneficios, ya que las acciones de la compañía están en manos de la Fundación MGS y de los antiguos Mutualistas, sin que para ello, hayan tenido que efectuar desembolso de capital. Los beneficios de cada ejercicio, una vez liquidados los correspondientes impuestos, pasan a engrosar casi en su totalidad los Recursos Propios de MGS. En lo que respecta a la ratio de la R.O.E ofrece

unas cifras muy estables en los ejercicios mencionados , en torno al 6 %, sobre todo si consideramos el contexto económico financiero en el que nos estamos moviendo.

6. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MGS. LA ENTRADA EN UN NUEVO MERCADO.

El grupo MGS, con sus líneas de negocio y sus productos es competitivo en el mercado nacional. De forma particular y en lo que respecta a su actividad en seguros, tiene ventaja competitiva en su sector, se trata de la premisa necesaria para poderse plantear una posible internacionalización. Por otra parte, pensamos que esta ventaja competitiva es susceptible de ser trasladada a un mercado exterior , si consideramos las siguientes circunstancias:

Si el país extranjero, está incluido en la U.E., la empresa no tiene que enfrentarse a barreras comerciales y a la inversión. Por otra parte, la armonización de la normativa intracomunitaria, nos va a facilitar la necesaria adaptación de los productos con los que entraremos en el nuevo mercado.

Se penetra en un nuevo mercado, con el que conseguir un incremento de la cartera de la empresa. Asimismo, proporcionará a la empresa una experiencia en los mercados internacionales, que a la vez que permite aprender sobre la gestión en un ámbito foráneo, puede constituir un primer paso en este ámbito estratégico de la empresa y grupo, no solo pensando en otros productos dentro del ámbito de los seguros, si no en líneas de negocio relacionados con la tercera edad.

Salvo Marketing y Comercialización, el resto de actividades de la cadena de valor, podrán dar servicio al nuevo mercado, teniendo en cuenta que se precisará cierta adaptación a las características de los mismos. De esta manera, se pueden aprovechar las economías de escala en lo referente a estos recursos de la empresa.

Por otra parte, se valora muy positivamente, el prestigio que puede dar a la Entidad, el que su actividad se pueda localizar fuera de las fronteras del país.

6.1 SELECCIÓN Y ANALISIS DE UN NUEVO MERCADO.

Entre las posibles opciones donde podemos efectuar la internacionalización de la empresa, **Portugal** presenta una serie de características que, tras su estudio, puede ser una alternativa ya que cumple con todas las expectativas que mencionamos en el punto anterior.

La proximidad geográfica y cultural con España nos va a permitir contemplar toda la península ibérica como un mercado único, teniendo en las Direcciones Territoriales y Sucursales más próximas un apoyo muy importante en la expansión de la empresa.

En lo referente a los productos de calidad que se comercializan en el mercado interior susceptibles de ser internacionalizados, pensamos que, en una primera etapa, **deben ser productos masa**, con poca complejidad técnica, que requieran una lógica adaptación por las características del mercado, pero que no requieran una profunda transformación, el

Multirriesgo de Hogar y el seguro de Automóvil, cumplen con los mencionados condicionantes. Con posterioridad podemos pensar en otros productos con mayor complejidad, todo ello en función de las necesidades de la propia internacionalización y la demanda del propio mercado portugués.

La decisión se centra por lo tanto en una concentración de la internacionalización, es decir un único mercado, pero gran presencia en las ventas. Existen en Portugal dos centros de consumo fundamentales: El Gran Lisboa, con unos tres millones y medio de consumidores y el Gran Oporto con tres millones de consumidores, con un radio de influencia de 50 Km en cada caso, que representan el 63 % de la población de la nación , que es de 10,3 millones de habitantes (Oficina Económica Comercial de España en Lisboa 2023)

Entre las ventajas que aporta una concentración en la internacionalización destacamos: una mayor posibilidad de control de la operación, un mayor conocimiento del mercado y de los clientes, en línea con los valores de la entidad (cercanía), una reducción de los costes logísticos y administrativos por la presencia en las ventas, y la posibilidad de actuar sobre otras variables diferentes al precio (calidad del producto)

Una vez tomada la decisión de internacionalizar y como primera fase de la selección de los mercados, se requiere una criba preliminar, mediante un análisis de los factores del macro entorno , para comprobar si estos factores son favorables a esta decisión estratégica, o bien aconsejan su desestimación como posible mercado, por lo que efectuaremos un análisis PESTEL, acrónimo de las palabras (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, entorno o ambientales y legales).

Factores Políticos: Portugal es un estado democrático, su forma de gobierno es una república parlamentaria y es miembro de la Unión Europea, con aspectos muy similares a los que tenemos en España, si analizamos las ideologías, el grado de intervención del Estado, su estabilidad política y las medidas proteccionistas.

Factores Económicos: Los principales datos económicos de Portugal en 2022: fueron PIB 6,7 % , PIB por habitante 23.290 € (28.160 € en España según el INE), IPC 7,8 % (5,8 % en España según INE) Desempleo 6,5 % (España 12,9 % según INE), Tipo de Interés de referencia 3,7 % a tres meses (1,011 % a tres meses Banco de España). Así mismo, la economía portuguesa se caracteriza, al igual que el resto de países europeos, por la importancia creciente del sector servicios y de los sectores que incorporan mayor componentes tecnológicos (automóviles y sus componentes, farmacéutico , electrónico, energético y todos los relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (Oficina Económica y Comercial de España en Lisboa 2024)

Todas las medidas relacionadas con la política monetaria son comunes a los países de la U.E.

Las relaciones España- Portugal se caracterizan por un acercamiento paulatino y una cordialidad cimentada por los múltiples acuerdos y tratados.

Factores Sociales y Culturales: Presenta muchas coincidencias con España, un idioma el portugués con muchas similitudes con el gallego y con raíces latinas como el castellano. En referencia a la religión son mayoritariamente católicos. Una coincidencia histórica

común y una evolución cultural muy similar. En cuanto a la educación y apoyándonos en el informe Pisa de 2022, Portugal se sitúa con una puntuación similar a España y en torno a la media de la OCDE, algo lejos de las primeras puntuaciones que se dan en Singapur, Japón o Corea.

Factores Tecnológicos: La evolución de los conocimientos tecnológicos en Portugal es similar a España, no obstante, España y Portugal destinaron en el 2019 respectivamente el 1,25% y el 1,40 % de su PIB a I+D, por debajo del objetivo del 3 % fijado por la Unión Europea. Así mismo, la inversión de I+D en el sector empresarial , también fue muy inferior al objetivo de la U.E. del 2 % del PIB, en Portugal es del 0,73 % y en España es del 0,70 %. (Observatorio social de la Fundación Caixa 2019).

Factores Ambientales: El Clima en Portugal , en la mitad norte donde se iniciara la actividad, es húmedo atlántico, sin que haya otros aspectos relevantes a resaltar.

Factores Legales o Judiciales: Como país que forma parte de la U.E., la legislación está supeditada en muchas materias a la normativa europea, por lo que presenta similitudes con la española. No obstante, en lo referente a la normativa de seguros, procederemos a efectuar más adelante una comparativa para tener una pauta más cercana y que se deberá contemplar en la adaptación de los productos a comercializar.

Tras analizar en conjunto estos factores, nos permite progresar en la selección sistemática del mercado elegido, ya que no solo no hay elementos hasta el momento que nos aconseje descartarlo sino que representa ,por lo visto hasta el momento, una opción viable para la internacionalización de la empresa.

6.2 POTENCIAL DEL SECTOR. EL DIAMANTE DE PORTER (Porter1990)

Siguiendo con el proceso de selección del mercado, el Diamante de Porter constituye la herramienta adecuada para estudiar si el mercado de destino **reúne los atributos y atractivos adecuados** para llevar a cabo la estrategia de internacionalización de la empresa, por otra parte nos permitirá comprobar e interpretar las razones por las que Portugal tiene ventajas competitivas, que dan lugar a que determinadas empresas busquen localizarse en su territorio. La empresa por su parte, deberá buscar el impulso de las ventajas que ofrece el país, que justifiquen la localización en el mismo.

Forman parte del Diamante de Porter cuatro factores, entre los cuales se establece una influencia reciproca: **condiciones de los factores , condiciones de la demanda , sectores afines y de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** Además, hay dos variables externas a considerar: los **acontecimientos casuales** y la **influencia del gobierno**, que afectan a su vez a los factores antes mencionados.

Para llevar a cabo este estudio utilizaremos la información que nos proporcionan diversas fuentes: ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), Datosmacro.com (Expansión) y Pagina Web comparar economías.

Condiciones de los factores.- Son los recursos productivos que tiene una nación, tales como los recursos humanos, los recursos físicos, los conocimientos técnico científicos y de mercado, recursos de capital e infraestructuras y comunicaciones.

Los recursos humanos.- Portugal tiene una población de 10,3 millones de habitantes, de las que se considera población activa el 49 % de la misma (5,1 millones de personas). Tras la crisis de la pandemia, se ha visto una evolución favorable de las cifras de empleo (aunque en desaceleración) y una disminución de las tasas de desempleo (6,5 % en 2022). El salario medio en 2022 era del 21.606 €, un 76 % inferior a España, factor muy positivo para los intereses empresariales.

Dentro de los recursos humanos, además de los empleados de la entidad, debemos mencionar a los **mediadores** de seguros, que en el caso de MGS, tienen máxima importancia, ya que son los encargados de distribuir casi todos sus productos, tanto a través de los agentes exclusivos, que son personas físicas o jurídicas que distribuyen únicamente los productos de una entidad, como a través de corredores, que son profesionales independientes que distribuyen productos de varias aseguradoras.

En el caso de los agentes exclusivos, la vinculación que existe con la entidad es muy importante, si bien su relación no tiene naturaleza laboral, ya que tiene una relación contractual con la entidad de carácter mercantil, la aseguradora efectúa programas de, reclutamiento, selección y formación muy próximos a los que realiza con el personal laboral, con un enfoque especial en su formación comercial y en los productos que tienen previsto comercializar. En el caso de estos mediadores exclusivos, la Entidad responde por las acciones u omisiones, en relación con los productos que comercializan, y son ellos los que proyectan la imagen de la aseguradora ante los clientes.

Podemos considerar que los **recursos financieros** están a un nivel muy similar al español, ya que disponen, si el inversor lo precisa, de las fuentes de financiación pública o privada, a través del sistema bancario. Las empresas españolas no tienen ningún problema para operar a través de la mayoría de sus entidades bancarias en Portugal, en unos casos porque tienen abiertas oficinas, o bien por que han llegado a acuerdos de colaboración con entidades financieras Portuguesas.

Ya hemos comprobado en el análisis PESTEL, que el **nivel de conocimientos** de Portugal muy similar al Español. Entre las 500 mejores universidades del mundo se encuentran las de Lisboa (que ocupa el puesto 201), Oporto (en el puesto 300), Aveiro y Minho, similar al nivel de otras universidades españolas. Por otra parte, participa en programas de investigación de la U.E. en TIC, constituyendo un elemento importante de la inversión público privada, no obstante, a nivel europeo Portugal estaría a un nivel un tanto inferior a España en la utilización de las tecnologías de la información y comunicación.

En lo referente a las **infraestructuras** relevantes para la actividad de la empresa, Portugal cuenta con una red actualizada de carreteras y autopistas de aproximadamente 15.000 km, de los cuales más de 3.000 son autopistas, perfectamente comunicada en cuanto a las principales ciudades, como ocurre en España. Así mismo, la red ferroviaria comunica las principales ciudades, concretamente entre Braga, Oporto, Coímbra, Lisboa y Faro la línea es doble y electrificada, con servicio de alta velocidad (Alfa Pendular).

Condiciones de la demanda.-Al igual que ocurre en el resto de países europeos, en Portugal se ha producido un descenso en la población, como consecuencia de saldos naturales y migratorios, el envejecimiento de la población y la baja natalidad, que representan retos que se deberán afrontar en los próximos años. En este sentido, el gobierno ha adoptado medidas relativas a la agilización del proceso de la nacionalización, la concesión de visado de residencia, buscando la captación de personas con mayores cualificaciones.

En cuanto al consumo de seguros en el país, las primas por habitante en Portugal en 2022 se situaron en 1093 €, frente a los 1329 € que tenemos en España, de las que 435 € corresponden a riesgo de no vida (en España 704 €), situación muy positiva, ya que hay una posibilidad de crecimiento muy importante, en relación con los productos que se van a internacionalizar.

Sectores Afines y de Apoyo: Desde la perspectiva de la comercialización de los productos, mencionaremos a los corredores de seguros, los sectores de la venta de automóviles y el de la construcción de viviendas, con relevancia fundamental en su desarrollo y progresión, y con distinta influencia en cada uno de los productos.

En el caso de los **corredores de seguros**, teniendo en cuenta que la estrategia de distribución de los productos de MGS se fundamenta en su comercialización a través de mediadores, además de contar con los mediadores exclusivos, MGS comercializa sus productos a través de corredores de seguros, cuyos valores sean compatibles con los de la entidad. En las primeras fases de la comercialización en Portugal, mientras lleve a cabo los procesos de reclutamiento, selección y la formación de sus mediadores exclusivos, la captación de clientes, la deberá focalizar a través de este tipo de profesionales que ejercen su actividad de forma libre.

Hay dos tipos de corredores con los que valorar la posibilidad de establecer acuerdos de colaboración de cara a este nuevo mercado, los que tienen negocio con MGS y actúan a nivel peninsular, con los que no tendremos dificultad en ampliar el acuerdo ya suscrito, y por otra parte, tendremos que considerar el negociar con corredurías que ejerzan su actividad en Portugal y no en España y cuyos valores y visión de negocio sean compatibles con los de MGS. En este sentido, y tal como podemos observar en la tabla 6.2.1, en el mercado portugués había 67 corredurías en el ejercicio 2022, que habían registrado un crecimiento del 13,8 % en su facturación y un incremento en sus beneficios del 4,3 %, respecto al año anterior. Las 10 primeras corredurías copan el 83 % del mercado, es decir, pocas empresas y dominadas por las más grandes, la estructura del mercado es la de un oligopolio dominado (Inese 2023)

Tabla 6.2.1 Las 10 primeras corredurías de seguros en Portugal en 2022. Primas en miles de euros.

NOMBRE GRUPO/ ENTIDAD	PRIMAS	CUOTA	CRn
1 SABSEG	36.424	17,63%	17,63%
2 MDS	36.278	17,56%	35,20%
3 AON	22.884	11,08%	46,27%
4 MARSH	18.379	8,90%	55,17%
5 VERLINGUE	13.985	6,77%	61,94%
6 WTW	11.053	5,35%	67,29%
7 F. REGO	10.289	4,98%	72,27%
8 VILLAS BOAS ACP	9.976	4,83%	77,10%
9 COSTA DUARTE	6.848	3,32%	80,42%
10 MELIOR	5.640	2,73%	83,15%
SUMA	171.756	83,15%	
RESTO 57 CORREDORES	34.808	16,85%	100,00%
TOTAL	206.564	100,00%	

Fuente: Elaboración propia, Estas son las corredurías de seguros líderes en Portugal. INESE (2023).

Sobre la **venta de vehículos**, al igual que el resto de los países de la Unión Europea, el propietario que adquiere un vehículo y para poder circular, tiene la obligación de contratar un seguro que cubra la responsabilidad civil que se derive de los daños que causen los hechos de la circulación en los que intervenga el vehículo. (Directiva U.E. 2021/2118 del Parlamento Europeo y del Consejo de 24 de noviembre de 2021 por la que se modifica la Directiva 2009/103/CE relativa al seguro de la responsabilidad que resulta de la circulación de vehículos automóviles, así como el control de la obligación de asegurar esta responsabilidad). En lo que respecta al sector de venta de automóviles, se espera un crecimiento en las ventas, ya que el gobierno está estimulando mediante incentivos la adquisición de vehículos eléctricos. Hay previsto un incremento en la contratación de las primas del ramo continuando con la tendencia registrada en el ejercicio 2023, durante el cual se experimentó un crecimiento del 4,7 %. (Inese 2023)

En cuanto a la actividad de la construcción de viviendas, la mayoría de los compradores precisan financiar la adquisición de las mismas mediante la firma de un préstamo con garantía hipotecaria. Para la concesión del préstamo mencionado, la entidad financiera exigirá la contratación de un seguro que cubra los daños (como mínimo los ocasionados por un incendio) a la vivienda. Hoy en día este tipo de seguros se contratan mediante pólizas Multirriesgo de Hogar, que cubren no solo el incendio, sino otro tipo de riesgos (daños por agua, riesgos extensivos, robo, responsabilidad civil, riesgos extraordinarios). En relación con el sector de la construcción en Portugal, figuran unas expectativas de crecimiento en torno al 4 %, con una continuidad en el tiempo de esta misma tendencia.

Hasta ahora nos hemos centrado en los sectores que son afines y de apoyo en la contratación de primas, pero también se precisa apoyo en lo referente a la gestión de los siniestros. Para ello, necesitamos contar con peritos que puedan valorar los daños sufridos por los asegurados, asimismo, con una red de abogados que puedan gestionar los siniestros que por distintos motivos puedan judicializarse, también con una red de talleres de vehículos con los que se pueden concertar condiciones para la reparación de los

vehículos de los asegurados, y por último, se precisará negociar condiciones con empresas de reparación de daños en las viviendas en las que se declaren siniestros.

Respecto a los talleres de reparación de vehículos en Portugal, en el encuentro de redes de talleres de la post venta plural, celebrado en el marco de Motortec 2019 (encuentro post venta) de automóviles que se celebró en Madrid; Guillermo Llera comentó que Portugal contaba con unos 8.550 talleres de mantenimiento y reparación de automóviles (44.675 había en España en 2019 según modelosdeplandnegocio.com), cifra suficiente para gestionar contratos de colaboración para la reparación de vehículos siniestrados.

En relación a la contratación de gabinetes de abogados especialistas en seguros, hemos podido comprobar a través de las páginas web, que hay gabinetes de abogados con los que se puede contactar para llegar acuerdos de colaboración para la gestión de los siniestros que requieran la utilización de la vía judicial.

Por último y no menos importante necesitaremos firmar contratos **de reaseguro**, con un cuadro de Reaseguradores, que nos proporcione cobertura a los riesgos que podamos contratar en Portugal. Teniendo en cuenta que hay que negociar y dar cobertura en estos contratos a la Garantía de Riegos Extraordinarios que en España son amparados por el Consorcio de Compensación de Seguros, mientras que en Portugal en el caso de ser contratada la cobertura, estará amparada directamente por la compañía aseguradora.

Considerando el nivel de las primas que se recaudarán en los primeros ejercicios, en los actuales contratos de reaseguro que amparan el negocio en España, se incorporarán las cláusulas de cobertura para amparar el negocio en Portugal, ya que la mayor parte de las condiciones son válidas para los dos mercados. En un apartado específico para el negocio portugués, se tendrán que establecer las condiciones del reaseguro que contemplen la Garantía de Catástrofes (así se denominan), que recogerán la cobertura de los siniestros que sucedan como consecuencia de hechos de la naturaleza, de actos de terrorismo y de tumultos y alteraciones del orden, con sus definiciones, situaciones cubiertas, límites de capacidad y franquicias si fueran precisas. La prima a pagar al reaseguro por esta garantía será algo superior a la que se paga al Consorcio, debido al carácter obligatorio que tiene en España, circunstancia que no tiene en el mercado portugués, ya que se trata de una garantía optativa para el asegurado.

La confirmación de la información relacionada con el reaseguro, la hemos contrastado mediante la conversación telefónica y una pequeña encuesta que tuvo la amabilidad de respondernos un directivo de una reaseguradora (Anexo IV).

Estructura, estrategia y rivalidad: El sector asegurador en Portugal, es un oligopolio con 39 empresas, pero dominado por las tres primeras que controlan el 55,85 % de la cuota de mercado (Fidelidade 30,46 %, Agreas 15,61 % y Generali 9,77 %, por lo que la rivalidad es baja, por la elevada concentración, el número equivalente nos indica que es como si solo hubiera 7 empresas compitiendo en el mercado (Boletines latinoInsurance 2022)

Tabla 6.2.2 Grupos aseguradores en Portugal en función de las primas ejercicio 2022.
(En miles de euros).

NOMBRE GRUPO/ ENTIDAD	PRIMAS	CUOTA	CRn	(CUOTA) ²
1 FIDELIDADE	3.737.529	30,46%	30,46%	0,09279
2 AGEAS	1.915.794	15,61%	46,08%	0,02438
3 GENERALI	1.198.861	9,77%	55,85%	0,00955
4 BPI	833.491	6,79%	62,64%	0,00461
5 ALLIANZ	644.480	5,25%	67,89%	0,00276
6 ZURICH	589.934	4,81%	72,70%	0,00231
7 SANTANER	512.629	4,18%	76,88%	0,00175
8 CA	401.216	3,27%	80,15%	0,00107
9 LUSITANIA	399.890	3,26%	83,41%	0,00106
10 LIBERTY	253.384	2,07%	85,47%	0,00043
11 UNA	247.275	2,02%	87,49%	0,00041
12 GAMALYFE	220.085	1,79%	89,28%	0,00032
13 MAPFRE	195.463	1,59%	90,88%	0,00025
14 BANKINTER	164.274	1,34%	92,21%	0,00018
15 REAL	145.824	1,19%	93,40%	0,00014
SUMA	11.460.129	93,40%		
RESTO 24 ASEGURADORAS	809.357	6,60%	100,00%	
TOTAL	12.269.486	100,00%	HELFINDALH	0,14201

Fuentes: Elaboración propia a partir de datos de Boletines latinoInsurances (2023)

Además, hay que analizar dos variables externas que influyen sobre los cuatro factores anteriormente mencionados: **El Gobierno y los Acontecimientos Casuales**.

El Gobierno. El gobierno tiene como una de sus prioridades estratégicas el desarrollo de una fortísima diplomacia económica dirigida a la recuperación de la reputación financiera, el prestigio internacional y el fomento de los intercambios económicos con el exterior. El hecho de que tanto España como Portugal formen parte de la Unión Europea, significa que ambos países están sometidos a normativas que impiden el establecimiento (entre ellos) de barreras comerciales y a la inversión. Por otra parte, podemos constatar la existencia de múltiples acuerdos bilaterales, todo ello se traduce en que las empresas españolas puedan efectuar movimientos estratégicos de penetración en el mercado portugués, sin que el gobierno portugués adopte medidas proteccionistas. De hecho, podemos comprobar cómo la actuación de los gobiernos de ambos países, hacen que múltiples empresas de otros sectores, se planteen el mercado peninsular como un mercado único.

En Portugal el contrato de seguro está regulado mediante la Ley del Contrato de Seguro aprobada en el Decreto-Ley 72/2008, de 16 de abril, cuyas principales diferencias con la normativa española desarrollaremos en un punto posterior de este trabajo. En cuanto a la distribución de los seguros y reaseguros en Portugal está regulada por la Ley 07/2019, promulgada y publicada en el 16 de enero de 2019

Para poder operar como entidad aseguradora en Portugal, se precisa cumplir con una serie de requisitos: disponer de la autorización de la Autoridade de Supervisão de Seguros e

Fundos de Pensões (ASF), previa presentación de la solicitud correspondiente, dicho organismo se encarga de efectuar las auditorias periódicas y supervisar la actuación de las compañías aseguradoras, así mismo y tal como ocurre en el resto de países de la U.E., debe cumplir con los requerimientos de capital establecidos en Solvencia II, por otra parte, debe tener una sede social en Portugal y un representante legal, debe presentar un plan de negocios con los productos de seguros que va a comercializar en el país, la política de suscripción que va a llevar a cabo, las estrategias de inversión a desarrollar y el plan de financiación que lo va a soportar, además debe dar cumplimiento a la normativa en materia de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, así como en materia de comercialización y distribución de productos (similar a lo establecido en España).

Acontecimientos Casuales. Los incendios forestales que han asolado el país en los últimos años, con pérdidas de vidas humanas y daños en los bienes de las personas, representan un factor con un impacto considerable en el sector asegurador. En referencia a posibles siniestros con origen en riesgos provocados por catástrofes naturales, citaremos que tiene una línea costera muy amplia susceptible de sufrir catástrofes de origen marítimo, En cuanto a los que pudieran tener origen sísmico, su riesgo es muy similar al que tenemos en el resto de la península.

Como conclusión del análisis del mercado de destino, podemos destacar que Portugal como país ofrece a la empresa del Sector de los Seguros que se plantea una estrategia de internacionalización, un capital humano atractivo, con unos conocimientos y competencias similares al mercado español y con un coste más reducido, una demanda en lo referente a las primas de seguros que contratan los ciudadanos, en las que se detecta un gap en relación con las primas que se contratan en el mercado europeo (o español), que sin duda tendrá una tendencia a cubrirse en los próximos ejercicios, representando una oportunidad para las empresas aseguradoras. Los sectores de apoyo y afines van a permitir a la empresa dotarla de todos los recursos precisos para ofrecer un producto de calidad, imprescindible en la penetración en este nuevo mercado. Por último, podemos destacar que al tratarse de un país vecino y miembro de la Unión Europea, desde la perspectiva del Gobierno la empresa no va a tener dificultades en iniciar su actividad en el exterior.

Como aspecto más desfavorable, debemos considerar, la existencia de una industria dominada por la empresa Fidelidade con un 30,46 % de la cuota de mercado y que las tres primeras aseguradoras controlando el 55,85 % del mercado, por lo que podemos prever una fuerte competencia

Desde la perspectiva de la empresa, la balanza se inclina decididamente muy a favor de los aspectos atractivos del mercado. Si a las ventajas que la empresa aporta por tener un producto con unas características diferenciales con ventaja competitiva en el mercado local susceptible de ser internacionalizado, sumamos los atractivos que representa su localización en Portugal, entendemos que se puede obtener una importante ventaja competitiva en el mercado exterior, que en el caso de que se confirme con unos resultados satisfactorios, puede suponer una punta de lanza para, ir incorporando en fases posteriores nuevos productos con los que contemplar y reforzar la oferta de servicios aseguradores a los clientes, así como la base desde la cual poder introducir en el mercado nuevas líneas de negocio dentro de la estrategia de diversificación establecida a nivel del grupo empresarial.

6.3 PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LA NORMATIVA PORTUGUESA Y LA ESPAÑOLA EN MATERIA DE SEGUROS

Las principales diferencias entre la normativa portuguesa y la española en materia de seguros y que afectarán a las adaptaciones a realizar en los dos productos a comercializar en el mercado portugués, podemos resumirlas en los siguientes puntos (Margarita Lima Rego y Fernando Peña López 2018):

Formalización del contrato, en la normativa portuguesa el Tomador del seguro está obligado a suministrar al Asegurador toda la información relevante para valorar el riesgo, en la normativa española, el Tomador no tiene que informar de nada que no se le haya preguntado en el cuestionario a cumplimentar en la contratación de la póliza.

Perfeccionamiento del contrato, en Portugal no hay cobertura del seguro hasta el momento del pago, en España la cobertura entra en vigor en el momento de la firma del contrato, salvo que por culpa del Tomador, la prima no se pague. Además, en el caso de los seguros de automóviles en España hay una cobertura de 15 días, sin que previamente se haya pagado la prima.

Envío de la póliza al Tomador, existe la obligación en ambos países, pero en Portugal establece la normativa un plazo de 15 días, si la Aseguradora incumple, el Tomador tiene la opción de resolver el contrato con la consiguiente devolución de la prima, este plazo no existe en la normativa española.

Riesgos Extraordinarios (fenómenos de la naturaleza, actos de terrorismo, la sedición, rebelión o tumultos populares y actos de la policía y las fuerzas armadas en tiempos de paz), en España, a diferencia de Portugal y casi todo el mundo, se prohíbe el aseguramiento por parte de las aseguradoras, que son asegurados por el Consorcio de Compensación de Seguros. En Portugal estas coberturas en el caso de asegurarlas, las asume el Asegurador.

Duración del Contrato, en Portugal todos los seguros de duración de un año, se prorrogan automáticamente por un plazo idéntico, salvo pacto en contrario. En España los seguros de cualquier tipo, solo se prorrogan si las partes lo han establecido en el contrato.

Pago de la prima y cobertura, en Portugal no existe el derecho del Asegurador de exigir el pago de la prima, ni el deber del Tomador de hacerlo, por el contrario si no hay pago de la prima no hay cobertura. En España, el Tomador con la firma del contrato, tiene la obligación del pago de la prima, y el Asegurador puede exigir dicho pago, pero también tiene la obligación de dar cobertura a los siniestros ocurridos, salvo que no hayan pagado la primera prima (o la prima única) y dicho impago sea imputable al Tomador. En cuanto al pago de las siguientes primas en el caso de España, en el caso de la renovación del contrato, existe un periodo de gracia de 1 mes, y la extinción del contrato a los seis meses.

Divisibilidad de la prima, en España la desaparición del riesgo no da derecho al Tomador a la devolución de la parte de prima del periodo no consumida, que si da lugar en Portugal. En el caso de España es porque según dictamen de la D.G.S. la prima de seguro es indivisible.

Comunicación de la variación de la prima en la renovación al Tomador, en el caso de normativa portuguesa el Asegurador tiene que avisar al Tomador con anterioridad a treinta días del vencimiento, de donde, como y el montante a pagar, esta obligación no figura en la normativa española.

Agravación del riesgo durante la vigencia del contrato, en la normativa portuguesa el Tomador del seguro está obligado a suministrar al Asegurador toda la información relevante para valorar el riesgo. En la normativa española, el Tomador solo tiene que informar de las circunstancias que supongan una agravación, pero que estén contenidas en el cuestionario a cumplimentar en la contratación de la póliza.

Consecuencias de no comunicación de un siniestro en tiempo y forma. En la normativa Española, cuyo plazo de comunicación de un siniestro está establecido en 7 días, la no comunicación en tiempo y forma, trae como consecuencia la deducción de los daños y perjuicios que haya acarreado la no comunicación. En la normativa Portuguesa, puede dar lugar al rechazo de cobertura si el retraso produjo daños al Asegurador y fue un acto intencionado del Tomador.

Pago de la indemnización al Asegurado. En la normativa Portuguesa, una vez que se han efectuado las averiguaciones y comprobaciones necesarias, tiene un plazo de treinta días. En la normativa Española, tiene un plazo de cuarenta días desde que se comunicó el siniestro, para efectuar el pago de una parte proporcional mínima, transcurrido dicho plazo sin pagar el importe mínimo, o efectuar el pago de la indemnización tras las oportunas averiguaciones, se establecen una penalización con unos intereses de demora muy duros.

Acción directa contra el Asegurador. La normativa española permite al tercero perjudicado efectuar una acción directa de reclamación contra el Asegurador, además obliga al Asegurado a informar al perjudicado de la existencia del seguro. En Portugal, solo existe la posibilidad de ejercer la acción directa en los seguros obligatorios de responsabilidad civil, como es el caso del seguro obligatorio de responsabilidad de circulación de vehículos a motor

Podemos concluir que desde las diferencias existentes en las respectivas normativas, no apreciamos una complejidad, que impida la correspondiente adaptación de los dos productos seleccionados para ser comercializados en el mercado portugués. No obstante, se precisará establecer planes formativos para dotar de los conocimientos precisos, a las personas de los equipos que desde las distintas áreas funcionales, tengan que efectuar tareas relacionadas con las distintas tramitaciones de estos productos.

6.4 EQUIPO PARA LIDERAR EL PROCESO DE ENTRADA.

Considerando las especiales características del mercado portugués, mezcla de cercanía con el mercado español, pero no exento de peculiaridades, el equipo que lleve a efecto la internacionalización, debe estar compuesto por un equipo de personas con conocimiento de la cultura, valores y especificidades de la empresa, y por otra parte por personas que tengan conocimiento de la realidad del mercado de seguros portugués, de sus clientes, proveedores, costumbres, formas de hacer, ...etc.

Liderando este equipo estarán los dos Directores de las Sucursales de Pontevedra y Badajoz, impregnados de la cultura corporativa, con competencias en visión de negocio, con un importante sentido comercial, visión integral del negocio, sentido estratégico y una decida orientación al cliente. Por otra parte asesorando y coordinando las operaciones con el resto de la empresa, formaran parte del equipo los Directores Territoriales de la zona Centro y Noreste de MGS.

Respecto a las personas con conocimientos del mercado local, se optaría por efectuar una selección de dos candidatos, con formación universitaria (preferible en Económicas y Empresa, o bien en Derecho), con una experiencia mínima de 3 años en la Dirección Comercial en el sector. Una vez establecidas las oficinas comerciales, ocuparán los puestos de Directores de las dos Sucursales a implantar en Portugal.

6.5 MODO DE ENTRADA.

Hemos valorado los factores externos que hemos podido analizar en los capítulos anterior, y que nos han permitido obtener información relativa al atractivo del país, la potencialidad del mercado, la distancia cultural, características de los clientes y disponibilidad de los proveedores locales, el nivel de la competencia, la calidad de infraestructura y nivel de los recursos humanos. Por otra parte hemos revisado los factores internos de la empresa: objetivos, valores y cultura de la empresa, características de los productos, recursos disponibles, capacidad de servicio a los clientes y coordinación de departamentos. A partir de la información anterior y teniendo en cuenta el abanico de opciones que tiene la empresa para establecer el modo de entrada en el mercado Portugués, entendemos que la alternativa idónea es la Inversión Directa en el Exterior (IDE), caracterizada por la propiedad del capital y el dominio completo en la gestión del riesgo,

Este método se asocia con un mayor grado de compromiso y una mayor asunción de riesgo en la internacionalización, pero permitirá a la empresa un elevado nivel de control directivo, estratégico, financiero y operacional, mayor conocimiento del mercado y mayor rentabilidad a largo plazo.

Frente a estas ventajas los inconvenientes que podemos considerar, tienen en nuestro caso una relevancia limitada. Uno de los inconvenientes que en términos generales se resalta, estriba en los elevados costes de las inversiones que generan este método de entrada, en nuestro caso, teniendo en cuenta que no hay un proceso de fabricación, su relevancia disminuye. En nuestro caso, el mayor riesgo de este modo de entrada y el tiempo más prolongado para obtener retorno a la inversión, puede ser asumido teniendo en cuenta la fortaleza económico financiera de la empresa.

Dentro de la IDE con propiedad de capital y dominio completo, las opciones que disponemos para la implantación de la empresa en Portugal serían: constitución de una nueva empresa (Greenfield), la adquisición total (donde incluimos una posible fusión) de una empresa ya existente, adquisición parcial de una empresa ya existente, o bien constituir una Joint Venture (acuerdo accionarial, de dos o más empresas, creando una nueva empresa, para desarrollar una actividad).

La elección entre estas alternativas depende de si se pueden adquirir los activos necesarios para llevar a cabo la internacionalización en el mercado. En el caso de que no sea fácil su

adquisición, seguiríamos bajando en el nivel de decisión, y nos plantearíamos si es posible adquirir o fusionar una empresa ya existente. En el caso de que sea posible su adquisición, nos plantearíamos si es fácil o no la integración.

Tras el análisis de los factores anteriormente citados, y tomando como base la información desarrollada en los apartados anteriores de este trabajo, podemos concluir que la **constitución de una nueva empresa** es la opción más aconsejable, teniendo en cuenta que la empresa dispone de los activos necesarios para llevar a cabo la decisión estratégica. Además en lo referente a los recursos humanos necesarios para iniciar la actividad en Portugal, los que se precisan captar en el mercado de destino, se pueden obtener sin más complejidad que el que existiría en el mercado nacional, donde la empresa tiene una fundamentada experiencia.

La opción elegida, tiene como inconvenientes que va a requerir más tiempo para la entrada, implica un mayor nivel de riesgo y precisa más periodo para obtener el retorno de la inversión, presenta ventajas significativas desde la perspectiva de la cultura empresarial de MGS y sus valores. Se parte de cero, evitando restricciones innecesarias, y se puede construir con las características y requerimientos precisos, sin problemas de integración, ni de organización, sin duplicidades, ni restructuraciones, evitando sobrecostes y obsolescencias, y eludiendo conflictos de poder, de motivación e información.

6.6 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INTRENACIONALIZADA

Para determinadas Áreas Funcionales, la incorporación de la actividad en Portugal, no supondrá modificaciones sustanciales en su estructura organizativa , ni en la coordinación de las actividades de la empresa, como es el caso de las Áreas de Recursos Humanos; Tecnologías de la Información; Prestaciones; Producción y Contabilidad y Finanzas (incluye Actuarial), que se mantendrán centralizadas. Sin embargo en otras Área será precisa su descentralización, dando respuesta a la necesidad de autonomía en la toma de decisiones que permita dotar al producto y servicio de los requerimientos propios del nuevo mercado, es el caso de las Áreas de Marketing, Comercial y Servicio de Atención al Cliente,

Se mantendrá un cierto grado de formalización, pero se sigue apostando de forma decidida por la socialización, que permite limitar las rutinas de comunicación y de vigilancia, fomentando las reuniones y contactos informales, asistencia a convenciones, visitas a la central. En este sentido, tendrá mucha importancia que los empleados de las Sucursales, reciban formación teórica en la Central durante una semana, importante para una primera toma de contacto. Después se continuará con formación teórico práctica en las Sucursales de Pontevedra o bien en Badajoz, con una duración no inferior a tres meses. Esta formación reforzará las capacidades, habilidades y aptitudes profesionales de los nuevos empleados y, también les permita dar los primeros pasos en la asimilación de la cultura corporativa de la empresa.

El control fundamental será de resultados, a través de informes periódicos, si bien se efectuará también un seguimiento del control de los comportamientos.

La estrategia de la empresa será más bien de un modelo Multinacional si nos ceñimos al ámbito comercial y marketing y Global en cuanto al resto de las Áreas Funcionales.

6.7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL.

En cuanto al diseño de la estrategia internacional, la empresa tiene que decidir sobre la estrategia de crecimiento a seguir, que sería la **Estrategia Corporativa**, el hecho en sí de la internacionalización constituye una decisión estratégica, pero hay que definir en qué tipos de negocio se va a entrar y con qué fases de la cadena de valor.

Por otra parte la empresa tiene que definir de qué forma va a servir a los clientes y como va a competir con el resto de empresas del mercado, estaríamos hablando de la **Estrategia Competitiva**.

6.7.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La empresa debe decidir en qué etapas de la cadena de valor de la industria van a participar, hay que definir si se trata de una integración vertical o bien una integración horizontal.

Por otra parte, también hay que decidir la variedad de productos y servicios que va a ofrecer la empresa, en decir, el grado de diversificación.

La internacionalización de la empresa va a suponer una **integración horizontal** en la empresa, pero al igual que el resto de las Sucursales, únicamente se reproduce la parte funcional Comercial de la organización, a lo que hay que añadir las área de Marketing y Servicio al Cliente, tal como hemos visto con anterioridad, para proceder a la adaptación del producto y servicio al mercado local, manteniendo el resto de Áreas Funcionales centralizadas, lo que nos permitirá proteger la cultura, los valores empresarial, la imagen de marca y el know-how de la organización.

En este nuevo mercado y en una primera fase la empresa **no se plantea la diversificación**, la internacionalización se centra en el sector de los seguros de forma exclusiva. No obstante, el grupo empresarial MGS ha diversificado su actividad desde el año 2018 incorporándose al sector de la atención y cuidado de las personas mayores, se trata de un sector no relacionado, ya que no comparte actividades comunes con la industria aseguradora, pero que sin embargo le permite reducir el riesgo de operar en un solo sector. Esta nueva línea de negocio plantea unas perspectivas de crecimiento muy importantes debido a la inversión que está experimentando la pirámide de población, por lo que no es descartable la incorporación de esta actividad en una fase posterior de la estrategia de internacionalización, una vez se haya obtenido la experiencia en la actividad exterior a través del sector de los seguros.

6.7.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva define las acciones que va a adoptar la empresa, para lograr competir con ventaja frente a los rivales que tiene en el mercado.

Hay dos cuestiones a definir con relación a dicha estrategia, la primera es que tenemos que dar respuesta a la manera de diferenciarnos en relación a nuestros competidores, es decir, como vamos a obtener una ventaja competitiva respecto a ellos, y por otra parte a qué segmentos del mercado nos vamos a dirigir, bien a todos, o algunos en particular.

Para determinar si nos vamos a dirigir a la totalidad del mercado o algún segmento concreto del mercado portugués en la internacionalización de esta empresa, tenemos que analizar los contratos con los que vamos a introducir y los posibles clientes destinatarios de estos contratos.

El seguro de Automóviles, incluye entre sus garantías obligatorias: el Seguro Obligatorio de Responsabilidad de Circulación de Vehículos a Motor, que obliga a propietarios y conductores de vehículos (responsabilidad solidaria), a tener cubierta esta garantía, por lo que son clientes potenciales de este tipo de contratos. En 2021 6,58 millones de vehículos circulaban en Portugal (La Voz de Galicia 2022). Por otra parte, en Portugal se venden 17,71 vehículos por cada 1000 habitantes, frente a los 23,60 vehículos por cada 1000 habitantes de España o, los 28,30 vehículos por cada 1000 habitantes de Francia, o los 35,13 vehículos por cada 1000 habitantes de Alemania (Expansión/Datosmacro 2022). Estos datos que nos hacen prever que Portugal tiene un trayecto que recorrer, para igualarse al resto de mercado Europeo, lo que representa una oportunidad de mercado para las empresas aseguradoras, con un número considerable de posibles clientes.

En relación con el Seguro de Hogar, la vivienda supone para muchos ciudadanos, el bien más importante de su patrimonio, donde han invertido (o están invirtiendo) la mayor parte de sus ahorros, por lo tanto, no es difícil explicarles la necesidad de proteger dicho bien ante cualquier evento que suponga una pérdida total o parcial de dicha inversión. Además hay que considerar el necesario respaldo económico, que precisarán en el caso de tener que responder ante terceros, por daños ocasionados por el continente o contenido de la vivienda. El inquilino de la vivienda también es un posible cliente de este tipo de contrato, en cuanto que puede tener interés en asegurar el contenido de su propiedad, así como la responsabilidad por los daños que puede ocasionar su conducta a terceros.

En el caso de adquisición de viviendas con hipotecas, las entidades bancarias exigen a los prestatarios, que el bien sobre el que se efectúa la hipoteca, disponga de un seguro que cubra la Garantía de Incendios, por lo menos. No obstante hay que decir al respecto, que la mayoría de los propietarios se ven de alguna manera “mediatizados”, a contratar los seguros con la entidad que tiene el papel de Prestamista, que será la propia entidad o bien una aseguradora del mismo grupo, no obstante a pesar de dichas presiones, una vez contratado el préstamo hipotecario, es muy posible poder captar este tipo de contratos, porque las primas que suelen tener las pólizas de las entidades vinculadas a los contratos hipotecarios son, por lo general, poco competitivas.

El 75% de las viviendas de Portugal son ocupadas por el propietario, la media en la Unión Europea era del 70 %, en España el 76 % (Eurostat 2018) :En Portugal había 5.981.782 viviendas, frente a las 26.623.708 viviendas que según el INE había en España en ese mismo ejercicio (Instituto Nacional de Estadística de Portugal 2021).

En esta fase de la internacionalización de la empresa, se centrará en dos espacios geográficos que hemos visto con anterioridad, que son las áreas de influencia de Lisboa y Oporto, al concentrar en el caso de Lisboa, unos tres millones y medio de consumidores y en el caso de Oporto tres millones de consumidores, que de forma conjunta representan el 63% de la población de la nación ,si bien los contratos pueden celebrarse con cualquier Tomador con residencia en Portugal.

Podemos concluir que la empresa va a tratar de **cubrir todo el mercado sin concentrarse en ningún segmento del mismo**, se precisará determinar, por cuál de las estrategias genéricas competitivas va a optar para competir con el resto de empresas del mercado, y tratar de obtener ventaja competitiva, es decir, si se posiciona con relación al mercado con el propósito de **obtener un liderazgo en costes** , o bien mediante **la diferenciación** de nuestros productos.

El mercado de seguros en lo que respecta a los productos masa, como son los Seguros de Automóviles y de Hogar, se caracterizan, porque los productos de las distintas compañías son muy similares en las prestaciones que ofertan y con gran similitud de precios a igualdad de garantías contratadas, dando lugar a una gran rivalidad. Las mejoras en las garantías, o precio, que oferta una compañía, son contrarrestadas rápidamente por movimientos similares en el resto de compañías. En lo que respecta a estos productos en el mercado español, MGS apuesta por la **diferenciación**, los valores que propugna constituyen una declaración de principios en cuanto a su estrategia, **la cercanía** con sus clientes, por eso la distribución se efectúa a través de mediadores exclusivos de forma mayoritaria, el **compromiso**, teniendo muy presente el carácter intangible de este producto, por lo que la relación cliente y asegurador se ha de fundamentar en la confianza mutua , y en la **calidad**, en la búsqueda de la satisfacción de los clientes, con una alta implicación del equipo de profesionales, con una gran capacitación, fomento de sus habilidades y aptitudes, y contando con un soporte tecnológico cada vez más avanzado que facilite el servicio.

La apuesta por la diferenciación, no hace que se **olvide del control de los costes**, en este sentido hay que hacer referencia a las estrategias desarrolladas en el campo de la **detección y lucha contra el fraude**, no solo por su importante repercusión en la minoración de los costes, sino como medio de obtención de primas más competitivas en los productos afectados. En los últimos ejercicios, se ha materializado también en **políticas tendentes a la eliminación del papel** en las oficinas, la reducción del consumo de agua y electricidad. El **impulso del teletrabajo**, desde el ejercicio 2011 se venía experimentando en una prueba piloto, que luego sirvió para su desarrollo y aplicación durante la pandemia del ejercicio 2019, y que en estos momentos se mantiene parcialmente. En este ahorro en los costes, no podemos olvidarnos de la paulatina reducción de la plantilla, debido fundamentalmente a las mejoras en las tecnologías. En el ejercicio 2022 causaron bajas por distintos motivos 59 empleados , mientras que las altas ascendieron a 32 empleados. El hecho de mantener centralizadas la mayor parte de las Áreas Funcionales en la nueva estrategia (Tecnologías de la Información, Prestaciones, Productos, Contabilidad y Finanzas, Actuarial, RR.HH.), permite un aprovechamiento de las economías de escala en lo que respecta al capital humano

CONCLUSIONES:

Las empresas aseguradoras cumplen unas funciones primordiales en la economía, por una parte son receptores de riesgo de los asegurados, así mismo son inversores institucionales, con unas aportaciones muy importantes de recursos financieros al mercado.

Las características intangibles del producto que comercializan, le confieren unas características especiales que deben ser contempladas en su cadena de valor, otorgando una especial relevancia al tratamiento de las prestaciones y la calidad del servicio posventa.

Constituye un sector de gran relevancia a nivel mundial y europeo, con mayor implantación en los países anglófonos. En lo referente al mercado español, es un oligopolio dominado por las grandes empresas con una tendencia a la concentración; se trata de sector no globalizado donde las fuerzas tendentes a la localización inclinan la balanza a su favor.

La empresa MGS Seguros S.A. que forma parte del Grupo MGS con implantación en el territorio nacional, se constituye como un proyecto empresarial que dispone de unas sólidas bases económico financieras a partir de las cuales asentar su proyección futura. Para ello cuenta con una plantilla de profesionales dotados de competencias relevantes para aplicar una estrategia de diferenciación en el mercado, así como de un abanico de productos totalmente competitivos y adaptados para dar una respuesta adecuada a las necesidades de los clientes.

Dentro de la estrategia empresarial corporativa, se plantea la internacionalización de la empresa y para ello se ha buscado un mercado cuyas características no representen una distancia cultural relevante, que permita aprovechar ciertas economías de escala disponibles en la empresa, que mantenga la idiosincrasia cultural de la organización y también, que posibilite el aprovechamiento de las ventajas competitivas que pueda ofertar el nuevo mercado.

Portugal ha resultado ser el país elegido como destino para la internacionalización de la empresa, con dos localizaciones, Lisboa y Oporto y hemos efectuado el proceso de estudio del plan de internacionalización, para comprobar su viabilidad. En primer lugar, hemos analizado los factores macroeconómicos para identificar los atractivos y oportunidades del mercado. Seguidamente, se ha realizado un análisis del potencial del sector en el mercado de destino, llegando a la conclusión de la viabilidad de la estrategia empresarial tanto en lo que respecta a la idoneidad del país como la del sector.

Los productos elegidos para su comercialización en el mercado portugués, han sido la póliza de automóviles y la póliza de hogar, ambos productos estarán destinados a la totalidad de los clientes del nuevo mercado. Se ha considerado especialmente relevante

realizar la comparación de la normativa legal española y portuguesa en materia de seguros, por las características especiales de este tipo de productos. Esta información será necesario tenerla en cuenta, para adaptar para efectuar estos contratos de seguro al nuevo mercado.

El equipo de personas que llevará a cabo el proceso de entrada, estará compuesto por seis personas lideradas por dos Directores de Sucursal próximas a Lisboa y Oporto, asesoradas por dos Directores Territoriales, como personas que forman parte de la organización en estos momentos y que aportan además de sus propias competencias, conocimientos y habilidades, la cultura corporativa de MGS, y otras dos personas de nacionalidad portuguesa, que aportarán conocimiento del mercado local, de sus clientes, proveedores, costumbres, idioma, etc.

El modo de entrada elegido es una IDE (Inversión Directa en el Exterior) mediante una Greenfield (nueva empresa), ya que al valorar las distintas alternativas y tras el correspondiente análisis, el mercado de destino dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo su entrada, mediante esta opción que si bien va a suponer para la empresa un mayor compromiso de recursos, también va a permitir un mayor control sobre la actividad.

La incorporación de la actividad en Portugal va a suponer cambios en la organización de la empresa, se mantendrá la centralización en la mayoría de las Áreas Funcionales, pero se precisará dotar de una descentralización de las Áreas más específicas que tengan que adaptar su forma de actuar a las particularidades del mercado portugués, concretamente las Áreas Comerciales , Marketing y Atención al Cliente.

En relación a la estrategia corporativa, a la que afecta la propia internacionalización, se precisará una integración horizontal, sin que haya una diversificación en esta primera etapa, no obstante y considerando la estrategia del grupo empresarial, no es descartable a medio o largo plazo.

La estrategia competitiva de la empresa en este nuevo mercado se centrará básicamente en la diferenciación en el servicio prestado, en aplicación de los valores propugnados por la entidad: cercanía, compromiso y calidad.

Como conclusión final del trabajo destacamos que la incorporación de la empresa MGS Seguros S.A. en el mercado portugués supone una posibilidad de incremento en su cartera de primas, permite el aprovechamiento de recursos de la entidad perteneciente a las Áreas centralizadas obteniendo un aprovechamiento de las economías de escala, posibilita el enriquecimiento de la organización con nuevas formas de pensar y actuar vigentes en el nuevo mercado, incrementa el prestigio y atractivo de la marca por la propia internacionalización (employer branding), ensanchamos el mercado al poder contemplar la peninsular en su conjunto como un único mercado, y para terminar ,a partir de la experiencia adquirida y consolidada en esta fase de la internacionalización, se abren nuevas oportunidades no solo para la incorporación paulatina de nuevos productos que vayan completando la oferta de servicios que mejora la fidelización de los clientes, sino

también de nuevas líneas de negocio en este mercado en un futuro más o menos próximo, por las que ya está apostando decididamente el grupo empresarial.

El presente trabajo representa una primera etapa en el estudio de la internacionalización de la empresa. Es preciso completarlo y ampliarlo, mediante posteriores estudios que sin pretensión de ser exhaustivos podemos citar:

- Gestión de las autorizaciones y licencias administrativas para llevar a cabo la actividad.
- Elección de la ubicación y acondicionamiento de los domicilios comerciales en las ciudades de Lisboa y Oporto donde se desarrollará la actividad.
- Planificación y contratación de proveedores y sectores de apoyo.
- Gestión de los Recursos Humanos adaptando el capital humano (tanto el contratado y que le afecte la internacionalización, como el que se va a contratar) a las especificaciones concretas de la internacionalización (análisis y diseño del puesto de trabajo, la planificación de RR. HH., reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retribución y motivación y relaciones laborales),
- Elaboración de un plan de Marketing Internacional, que incluirá la adaptación efectiva de los productos, establecimiento de los precios de los productos para el nuevo mercado, comunicación y presentación de la empresa y productos a los Clientes y la estrategia de distribución de los productos y servicios.
- Elaboración de una planificación de las inversiones necesarias, secundada por una adecuada financiación.
- Evaluación de los resultados con la readaptación del plan en función de los mismos, si fuera necesario.

BIBLIOGRAFIA

Mapfre Economics. (2023). El Mercado Español de Seguros en 2022. <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1116117.do>

Unespa (2020) El Seguro Europeo: Su actividad, sus prestaciones, sus inversiones . Datos 2019. <https://www.unespa.es/main-files/uploads/2020/10/El-seguro-europeo-Datos-2019-FINAL.pdf>

Unespa (2020) La solvencia aseguradora. <https://www.unespa.es/main-files/uploads/2020/06/3.1.-La-solvencia-aseguradora-FINAL.pdf>

MGS (2023,2022,2021) Informe Anual Individual ejercicios:2022,2021, 2020. MGS.

INESE (2020) Cifras clave Seguro Español 2019.

Oficina Económica Comercial de España en Lisboa (2023) Informe Económico y Comercial.

El País (2023) Informe Pisa 2022 Recuperado en marzo 2024. <https://elpais.com/educacion/2023-12-05/informe-pisa-espana-obtiene-su-peor resultado-pero-resiste-el-batacazo-educativo-global-mejor-que-su-entorno.html>

Expansión Datosmacro.com (Pagina Web comparar economías). Recuperado en febrero 2024.

Caixa Bank researche ¿Cuál es el estado demográfico en Portugal? Recuperado en febrero 2024 <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/cual-estado-demografia-portugal>

Inese (2024) Los Seguros generales en Portugal crecerán una media de casi el 7% anual hasta 2028. Recuperado en febrero 2024 <https://www.inese.es/los-seguros-generales-en-portugal-creceran-una-media-de-casi-el-7-anual-hasta-2028/#:~:text=La%20prima%20media%20por%20persona,durante%20el%20per%C3%ADodo%202023%2D2028.>

Latino Insurance (2023) Ranking dos grupos ou seguradoras em Portugal.

Margarita Lima Rego y Fernando Peña López. Fundación Inade (2018) Regulación del Contrato de Seguro en Portugal y España. Análisis Comparado.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Ficha País Portugal.
Recuperado en marzo 2024.
https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PORTUGAL_FICHA%20PAIS.pdf

Inese (2023) Estas son las corredurías de seguros líderes en Portugal
<https://www.inese.es/estas-son-las-corredurias-de-seguros-lideres-en-portugal/>

La Voz de Galicia (2021) Recuperado en marzo de 2024.
https://www.lavozdegalicia.es/noticia/mercados/2021/06/27/parque-coches-vez-envejecido/0003_202106SM27P12994.htm#:~:text=Los%20datos%20facilitados%20por%20la,son%20autom%C3%B3viles%20ligeros%20de%20pasajeros.

Eurostat Distribución de la población por situación de la tenencia, 2018 (%).
Recuperado en marzo 2024:
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Distribution_of_population_by_tenure_status,_2018_\(%25\)_SILC20.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Distribution_of_population_by_tenure_status,_2018_(%25)_SILC20.png)

Instituto Nacional de Estadística – Statistica Portugal. Censo 2021. Recuperado Marzo 2024.
file:///C:/Users/arpue/Downloads/Censos2021_Infografia_Habita%C3%A7%C3%A3o.pdf

INES (2023) Censo de población y vivienda (INE).

ANEXOS:

ANEXO I

LOS PRODUCTOS DE MGS SEGUROS S.A.

Los principales productos y garantías que amparan y que comercializa la empresa aseguradora son:

El seguro de Automóvil: Con la garantía principal y obligatoria **de la responsabilidad civil derivada de la circulación de vehículos a motor** (RCO). Esta cobertura da respuesta al Seguro Obligatorio regulado a nivel Europeo y establecido en el Estado español en el Real Decreto Legislativo 8/2004 de 29 de octubre. Como garantías obligatorias se incluyen también, **una cobertura de responsabilidad voluntaria (RCV)**, ampliando los capitales amparados en la responsabilidad civil obligatoria, y cubriendo otros tipos de responsabilidades derivadas de actuaciones en el ámbito de la vida privada del asegurado, también se incorpora **la garantía de riesgos extraordinarios** cubierta por el Consorcio de Compensación de Seguros y **la asistencias en viaje**. Así mismo, existe la posibilidad de contratar garantía opcionales: **Rotura de lunas, Incendio, Robo, y Daños Propios con o sin franquicia**. Todo ello en pólizas individuales (contemplando un solo riesgo) o colectivas (varios riesgos), también denominadas pólizas de flotas.

Seguros Patrimoniales: Engloba una serie de productos denominados Multirriesgo: Multirriesgo Hogar, Multirriesgo de Edificios y Comunidades, Multirriesgo de Comercio (con producto específico para Oficinas), Multirriesgo Industrial o PYMES (con producto específico para Hoteles), Multirriesgo para Pequeña Empresa y el Multirriesgo para Agricultores y Ganaderos. Entre las garantías principales que se cubren en estos productos destacamos las siguientes: **incendio, explosión y caída de rayos, los daños por agua, rotura de lunas, riesgos extensivos** (actos de vandalismo, daños escape instalaciones antiincendios, daños atmosféricos, choque de vehículos, daños por humo), **rotura de lunas, robo, responsabilidad civil derivada de la propiedad del inmueble y privada del Tomador, la garantía de riesgos extraordinarios** cubierta por el Consorcio de Compensación de Seguros y **la asistencias en hogar** (en los casos de Multirriesgo Hogar Y Edificios y Comunidades), para los Multirriesgos empresariales (Comercio, Industrial y Agrícola y Ganadero), se establecen las coberturas de **responsabilidad civil de explotación, patronal y productos, así como garantías de rotura de maquinaria, daños eléctricos**, y en el caso de Multirriesgo industrial la garantía de **derrame de líquidos**. En los productos destinados a particulares, la mayor parte de las garantías son de obligatoria contratación, mientras que en los productos destinados a empresas, la mayoría de las garantías tiene contratación opcional.

Seguros Personales Vida: Seguros sobre la Vida de las personas, distinguimos los que cubren Vida Riesgo y los destinados a Vida Ahorro. En el caso de los **seguros de Vida Riesgo**, a cambio del pago de la prima, se proporciona como **garantía principal un capital por fallecimiento por cualquier causa**, como garantías opcionales destacamos las siguientes coberturas con capitales adicionales o a cuenta por: **invalidez absoluta por cualquier causa, fallecimiento por accidente, invalidez por accidente, fallecimiento por accidente de circulación, invalidez en accidente de circulación, incapacidad total y permanente (profesional)**. Estos productos pueden ser individuales o colectivos. Dentro de los colectivos tenemos que mencionar a los que dan respuesta al clausulado de los **convenios colectivos**, en los que se establece la obligatoriedad de contratar, por parte de las empresas, un seguro de vida, haciendo alusión a determinadas garantías preestablecidas, que cumplen con la finalidad de indemnizar a los trabajadores en caso de ocurrencia de un siniestro. En el caso de **los seguros de Vida Ahorro**, tiene un pequeño componente de cobertura de riesgo, pero la mayor parte de la prima que paga el Tomador, va destinada a la constitución de un capital, que lo rescatará bien el propio Tomador o el Beneficiario designado en la póliza, dependiendo del tipo de producto. Hay un amplio abanico de estos productos, unos con un marcado carácter inversor (Planes de Ahorro e Inverseguro), otros que se plantean como herramienta para establecer un capital para la jubilación (Planes de Previsión Asegurados). En los productos que tienen cobertura de riesgo, se incorpora de forma obligatoria **la garantía de riesgos extraordinarios** cubierta por el Consorcio de Compensación de Seguros

Seguros Personales No Vida: Dentro de esta tipología de seguros, se agrupan los seguros de accidentes, salud y decesos. En el **seguros de accidentes**, destacamos las siguientes coberturas: **fallecimiento por accidente, fallecimiento por accidente de circulación, fallecimiento a consecuencia de infarto o accidente cerebrovascular, invalidez permanente parcial por accidente, invalidez permanente total por accidente para la profesión habitual, invalidez permanente absoluta por accidente, gran invalidez por accidente, invalidez permanente absoluta por accidente de circulación, subsidio diario por invalidez temporal por accidente o enfermedad, subsidio diario por hospitalización, que se dobla durante la estancia en UVI, asistencia sanitaria por accidente ilimitada en centros concertados, asistencia en viaje, servicio de atención telefónica y la garantía de riesgos extraordinarios** cubierta por el Consorcio de Compensación de Seguros. Los seguros de accidentes pueden ser individuales o colectivos **El seguro de accidentes para convenios**, es un caso particular de seguro de accidentes colectivo, donde se recogen las coberturas establecidas en el convenio colectivo al que están sujetas la empresa. En el **seguros de salud**, destacamos las siguientes coberturas: **servicio sanitario con baremo, segunda opinión médica internacional, salud dental, videoconsulta y chat médico, consejo médico**. En el **seguro de decesos (MGS Profamilia)**, destacamos las siguientes coberturas: gestión y gastos de servicios funerarios, y garantías **opcionales de servicio baremado de salud y bienestar y accidentes personales**.

Otros seguros personales: **Seguro de embarcaciones de recreo (propulsadas a motor y a vela)**, que incluye las siguientes garantías principales: responsabilidad civil obligatoria hasta el límite que prevenga la legislación vigente, accidentes corporales de ocupantes: incluye fallecimiento, invalidez permanente y asistencia sanitaria, asistencia en puerto, riesgos extraordinarios amparados por el Consorcio de Compensación de Seguros, coberturas optionales que puede optar por contratar: daños propios a la embarcación, robo y daños por robo, robo de motores fuera borda, responsabilidad civil voluntaria. **Seguro de caza y pesca**, que incluye las siguientes coberturas: responsabilidad civil obligatoria, responsabilidad civil voluntaria, protección jurídica, y las siguientes coberturas optionales: fallecimiento e invalidez por accidente, y responsabilidad civil de los perros de caza, asistencia veterinaria y daños al arma. **Seguros de Movilidad Personal**, cubriendo como garantía principal la responsabilidad civil privada del Asegurado por la tenencia o el uso como: conductor de vehículos de movilidad personal. **Seguro de Mascotas**, con las siguientes coberturas principales: asistencia veterinaria y responsabilidad civil.

Otros seguros de empresa: Destacaremos por su importancia, el **Seguro de Responsabilidad Civil** (también denominado **seguro de Responsabilidad Civil Pura**), es un contrato de seguro que únicamente contempla garantías de responsabilidad civil (Explotación, Patronal, Productos, Colindantes, Subcontratistas, Trabajos Entregados, Retirada de Productos, Cruzada, Conducciones Subterráneas y la Responsabilidad Civil Profesional). Hay actividades empresariales, como es el caso de las empresas de construcción o de instaladores, o de otro tipo (ejemplo: festejos populares, festejos taurinos,...) que no tienen la posibilidad de contratar un seguro Multirriesgo, a través del cual poder dar cobertura a las posibles responsabilidades civil general, o bien derivadas de la explotación (actividad que ejercen), patronal y por los trabajos realizados (productos), por eso tiene que recurrir a contratar un seguro de Responsabilidad Civil Puro. Por otra parte, hay Tomadores que por las características de su actividad o producto, no pueden contratar la garantía de responsabilidad civil dentro del Multirriesgo, por lo que se ven obligados a contratar una póliza de seguro de Responsabilidad Civil Pura (ejemplo la responsabilidad de productos en empresas que exportan a México, U.S.A. y Canadá). Por último, las coberturas de responsabilidad civil profesional se contratan a través de pólizas de Responsabilidad Civil Pura. Dentro de los seguros de responsabilidad citaremos el **Seguro de Responsabilidad Civil de Construcción e Instalaciones**. Hay otros productos destinados a las empresas: el **seguro Decenal de Daño a la Edificación**. El **seguro de Ciberseguridad para empresas y despachos profesionales**, con protección y monitorización de terminales, gestión de incidentes de ciberseguridad, en definitiva soluciones integrales para ataques informáticos). **Seguro de Responsabilidad Ambiental y Civil por Contaminación** (daños por contaminación del suelo, agua, especies silvestres, hábitats protegidos, reclamados por las Administraciones Públicas) estos riesgos se cubren a través del Pool de Riesgos Medioambientales.

ANEXO II

INESE DATOS 2019				
Cifras en miles de € y %.				
NOMBRE GRUPO/ ENTIDAD	Primas miles €	Resultado	R.O.E	Resultado/Primas
1 G. VIDACAIXA	8.385.923	717.410	35,26%	8,55%
2 G. MAPFRE	7.160.562	520.010	13,30%	7,26%
3 G. MUTUA MADRILEÑA	5.043.217	524.057	9,34%	10,39%
4 G. CATALANA OCCIDENTE	3.151.111	464.991	22,59%	14,76%
5 ALLIANZ	2.642.128	172.508	20,04%	6,53%
6 AXA	2.576.665	160.416	13,29%	6,23%
7 SANTA LUCIA	2.433.876	189.848	10,17%	7,80%
8 ZURICH	2.321.439	130.198	8,41%	5,61%
9 GENERALI	2.222.997	229.416	26,31%	10,32%
10 BANCO DE SANTANDER	1.543.152	160.416	3,35%	10,40%
11 PUBA SANITAS	1.380.818	139.023	50,93%	10,07%
12 BBVA	1.300.889	299.591	39,43%	23,03%
13 ASISA	1.207.211	218.950	46,53%	18,14%
14 LIBERTY	1.120.404	17.338	7,80%	1,55%
15 OCASO	1.003.991	70.195	6,46%	6,99%
16 IBERCAJA	933.741	70.388	20,89%	7,54%
17 LINEA DIRECTA	854.763	115.001	1,68%	13,45%
18 REALE	832.122	40.308	8,69%	4,84%
19 DKV SEGUROS	679.076	32.805	10,67%	4,83%
20 MUT. DE LA ABOGACIA	647.100	28.066	7,44%	4,34%
21 FIATC	637.570	9.562	5,96%	1,50%
22 RGA	619.618	49.531	12,06%	7,99%
22 BANCA MARCH	552.475	8.891	12,28%	1,61%
24 AEGÓN	479.480	6.306	8,51%	1,32%
25 NATIONAL NEDERLANDEN	478.048	20.396	16,29%	4,27%
26 ACM ESPAÑA	466.668	12.176	3,47%	2,61%
27 PELAYO	462.409	6.109	1,58%	1,32%
28 HELVERIA SEGUROS	421.649	11.008	3,87%	2,61%
29 HNA	378.713	6.226	3,87%	1,64%
30 P.S.N. MUTUA	342.079	3.647	4,05%	1,07%
31 MGS SEGUROS	287.522	16.737	6,34%	5,82%
MEDIA 31 ASEGURADORAS			11,63%	8,47%

ANEXO III

Principales Aseguradoras por % de Solvencia (Datos en millones de euros)

	FONDOS PROPIOS	CAPITAL SOLV.	RATIO
COMPAÑÍA	ADMISIBLES	OBLIGATORIO	SOLVENCIA
1 Mapfre	2.094	449	467%
2 Mutua Madrileña	4.996	1221	446%
3 A.M.A	10	3	388%
4 Agrupación AMCI	263	70	377%
5 Zurich Vida	595	176	337%
6 Liberty	1.238	373	332%
7 Hna	409	136	300%
8 Kutxabank Vida	160	54	296%
9 Santa Lucia	2.592	878	295%
10 BBVA Seguros	1.472	529	278%
11 MGS Seguros	518	188	275%
12 RGA Rural Vida	376	113	334%
13 Seguros España	446	134	334%
14 Vatalana Occidente	2.312	856	270%
15 CESCE	528	209	252%
16 Seguros Bilbao	540	215	251%
17 Sanitas	476	191	250%
18 MedVida	246	91	249%
19 Fiac	466	188	247%
20 Palayo	359	149	240%
21 NosteHispana	583	246	237%
22 IMQ	131	56	234%
23 ASC	132	57	231%
24 Plus Ultra	643	292	220%
25 Unicorp Vida	443	202	219%
26 Abanca Vida	350	169	207%
27 Helvetia Seguros	339	168	202%
28 Mapfre España	2.152	1078	200%

Fuente: Análisis sectorial SFCR 2022 (RKM&G) (2023)

ANEXO IV

Cuestiones a las que nos respondió el Director Técnico Actuarial de una Reaseguradora, que tiene actualmente negocio en el mercado de Portugal:

1. ¿Sirven los mismos contratos de reaseguro que hay en España, para dar respuesta a las coberturas de reaseguro en Portugal?

2. ¿Qué particularidades hay que tener en cuenta?

3. Para el caso particular de las Coberturas de Riegos Extraordinarios que en España cubre el Consorcio, ¿Tiene cabida en los mismos contratos de reaseguro?

4. ¿Es posible incorporar los riesgos de Portugal en los contratos ampliando para los riesgos en Portugal la Cobertura de Riegos Extraordinarios con su prima correspondiente?

5. ¿Es similar la prima por los Riegos Extraordinarios a la que se paga actualmente al Consorcio de Compensación de Seguros en España?

6. Recomendaciones que daríais a una Aseguradora de seguro directo que se plantea su incorporación al mercado portugués.