



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
SISTEMAS - PLANEACIÓN

UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA MICROSEGUROS EN MÉXICO

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ING. VÍCTOR HUGO AMAYA GALVÁN

TUTOR PRINCIPAL
Dr. JAVIER SUÁREZ ROCHA
FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. MAYO 2013

JURADO ASIGNADO

Presidente: Dr. José Jesús Acosta Flores
Secretario: M.I. Arturo Fuentes Zenón
Vocal: Dr. Javier Suárez Rocha
Primer Suplente: M.I. Mariano Antonio García Martínez
Segundo Suplente: M.I. Francisca Irene Soler Anguiano

TUTOR DE TESIS

Dr. Javier Suárez Rocha

FIRMA

DEDICATORIA

A mi esposa, por ser mi apoyo incondicional para el logro de mis objetivos, por su amor.

A mis hijos Víctor Hugo y José Diego, por ser el motor que me motiva para que todos los días trate de superarme.

A mi padre, por ser mi orgullo y guía en la vida.

A mi madre †, por la educación que me brindó.

A mis hermanos, por tanto cariño recibido.

A mi familia, por mostrar la unidad y solidaridad incondicional.

A M.I. Mayra Nallely Tovar, por su impulso para lograr este trabajo.

A la Banda Ω, por ser más que mis hermanos.

A mis amigos Alfredo Honsberg y Guillermo Reséndiz, por su apoyo en mi desarrollo profesional.

A RDT, por su amistad y hermandad.

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros, por sus enseñanzas, tiempo y paciencia para transmitirme sus conocimientos y experiencias.

A la UNAM, por la formación recibida y la oportunidad de ser parte de ella.

Contenido

Resumen	7
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Capítulo 1: Definición del problema concreto por resolver.....	9
1.1 Construcción de la empresa como sistema.....	9
1.1.1 Misión y Visión de la empresa.	9
1.1.2 Ubicación Temporal.....	9
1.1.3 Ubicación Geográfica.	10
1.1.4 Sector al que pertenece.....	10
1.1.5 Principales competidores en México:	12
1.1.6 Legislación.	13
1.1.7 Estructura Organizacional	13
1.2 Identificación de la problemática.	14
1.3 Problemas concretos por resolver.....	16
1.4 Objetivo General.	16
1.5 Objetivos Específicos.	16
Capítulo 2: Marco de Referencia de Microseguros.	18
2.1 Que es un Microseguro.....	18
2.2 Microseguros en Microcréditos.....	19
2.3 Microseguros en el nivel internacional.....	19
2.4 Microseguros en México.....	21
2.5 Tipos de Microseguros.....	22
2.6 La Pobreza en México.....	24
2.7 Como los Microseguros ayudan a reducir la pobreza.....	28
Capítulo 3: Marco de Referencia Teórico.	31
3.1 ¿Qué es la estrategia?.....	31
3.2 Clasificación de las Estrategias.....	34
3.3 Modelo de Negocio Canvas	37
3.4 Consideraciones de la estrategia de Microseguros como un negocio.....	39
Capítulo 4: Estrategia de Microseguros.	41

4.1	Canales de comercialización de Microseguros.....	41
4.1.1	<i>Canales Activos.....</i>	41
4.1.2	<i>Canales Pasivos.....</i>	43
4.2	Modelos comerciales de Microseguros.....	44
4.2.1	<i>Modelo de Saldo Deudor.....</i>	44
4.2.2	<i>Modelo de asociación a otro producto.....</i>	45
4.2.3	<i>Modelo de seguro portable.....</i>	46
4.3	Diseño de productos de Microseguro.....	47
4.3.1	<i>Microseguro Tradicional de Vida.....</i>	47
4.3.2	<i>Microseguro de Gastos funerarios.....</i>	48
4.3.3	<i>Micro Seguros para cubrir enfermedades.....</i>	49
4.3.4	<i>Microseguro de Cáncer Femenino.....</i>	52
4.3.5	<i>Microseguro de Infarto.....</i>	53
4.3.6	<i>Microseguro para Grupos de Enfermedades.....</i>	54
4.3.7	<i>Microseguro del Migrante.....</i>	56
4.3.8	<i>Seguro de protección a Hogares.....</i>	59
4.3.9	<i>Protección de negocios.....</i>	59
4.3.10	<i>Suscripción de los Microseguros.....</i>	60
4.4	Modelos operativos.....	60
4.4.1	<i>Modelo operativo en canales activos.....</i>	61
4.4.2	<i>Modelo Operativo en Canales Pasivos.....</i>	62
4.5	Establecer mecanismos de control y seguimiento.....	69
4.5.1	<i>Generación de proyecciones.....</i>	69
4.5.2	<i>Seguimiento al cumplimiento de ventas.....</i>	71
Capítulo 5. Un caso de aplicación.....		73
5.1	Descripción de la situación.....	73
5.2	Estrategia para lograr los objetivos.....	73
5.2.1	<i>Definición del canal de comercialización de Microseguros.....</i>	73
5.2.2	<i>Definición del modelo comercial.....</i>	73
5.3	Diseño de los productos de Microseguros.....	74
5.4	Modelo operativo.....	75
5.5	Mecanismos de control.....	78

5.5.1	<i>Generación de proyecciones</i>	78
5.5.2	<i>Reportes de Seguimiento a las áreas comerciales</i>	81
	Conclusiones.....	82
	Referencias.....	85
	Bibliografía.....	87

Resumen

Las compañías de seguros en México han desarrollado productos enfocados a clientes con amplias necesidades de cobertura, por lo que han dejado a un lado las oportunidades de crear seguros que sean accesibles a la gran mayoría de la población.

Los Microseguros se han desarrollado a nivel mundial con el enfoque de acercar productos que cubran las necesidades de aseguramiento de la población de escasos recursos, la cual se encuentra en lo general en mayor riesgo de sufrir algún imprevisto que afecte su vida, salud y patrimonio, cuando se llega a presentar cualquier imprevisto a dicha población el impacto es mucho mayor, el contar con una protección de aseguramiento ayuda a disminuir la pobreza, ya que tendrán recursos que les permitan reorganizar su plan de vida.

El presente trabajo muestra un caso de aplicación de una estrategia en una compañía de seguros, para crear productos de Microseguros adecuados para la población de México y que su comercialización sea efectiva, generando las utilidades esperadas por los accionistas de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Microseguros, Disminución de la pobreza.

Abstract

Insurance companies in Mexico have developed products for customers with large coverage needs, so this situation put aside the opportunities of creating insurances that are accessible to the vast majority of the population.

Microinsurance have been developed globally with the goal of offering products that cover the needs of the insurance of poor people, which in general, are in a greater risk of unexpected situations affecting their lives, health and property, when it happens any unexpected situation in that population, the impact is greater, to count with an insurance protection will help to reduce poverty, because the will have resources to let them reorganize their life plan.

This work shows a case of application of a strategy in an insurance company, to create appropriate Microinsurance products for the people of Mexico and their marketing is effective, generating expected profits for the shareholders of the company.

KEYWORDS: Strategy, Microinsurance, Poverty reduction.

Introducción

1. El presente trabajo pretende: Crear una estrategia para que una compañía de seguros en México comercialice los Microseguros.
 - 1.1 Identificar las influencias sobre el proceso.
 - 1.2 Establecer los procesos que se deben seguirse.
 - 1.3 Analizar los resultados de los procesos.
 - 1.4 Para lo cual se realiza un breve análisis de las diferentes escuelas del pensamiento estratégico, con el objetivo de establecer las bases de la estrategia propuesta.

2. Describir un caso de aplicación de la estrategia propuesta en una compañía de seguros

Para este punto, se toma como ejemplo una compañía de seguros, que por cuestiones de confidencialidad, no se dará el nombre real de dicha empresa, detalle de su ubicación geográfica, los productos que comercializa ni la información técnica actuarial de los seguros con los que cuenta. Por lo tanto se utilizará un nombre ficticio (Seguros Mexicanos) y solo se mostrarán esquemas generales de los productos con los que cuenta, de sus organigramas jerárquicos, de su personal, etc.

3. Identificar las características de los clientes a quienes se encuentran dirigidos los Microseguros.
 - 3.1 Como se clasifica la pobreza en México.
 - 3.2 Cuáles son los indicadores de la pobreza.
 - 3.3 Identificación de la población de la base de la pirámide.

4. Analizar cuáles son las principales enfermedades, causas de muerte y algunas características de la población en México para diseñar productos de Microseguros que sean útiles y atractivos a la población de la base de la pirámide.
 - 4.1 Microseguros de Vida.
 - 4.2 Microseguros de Accidentes y Enfermedades.
 - 4.3 Microseguros de Daños.

Capítulo 1: Definición del problema concreto por resolver.

1.1 Construcción de la empresa como sistema.

El presente trabajo se enfoca en una empresa de seguros mexicana, con las licencias que otorga la CNSF (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas), para comercializar los seguros de Vida, Accidentes y Enfermedades y los seguros de daños. Esta empresa se denominará Seguros Mexicanos.

La empresa cuenta con una inversión inicial de 100 millones de pesos y en principio estará dedicada a la comercialización de Microseguros y los seguros de vida individual y grupal.

Cuenta con una plantilla de 50 empleados al inicio de operaciones en el año 2011.

Seguros Mexicanos es una empresa formada por un equipo profesional de gran experiencia en el sector asegurador y cuenta con el respaldo de los socios de prestigiadas y exitosas empresas mexicanas, que ofrece Microseguros a los sectores de la población que no tienen un fácil acceso a estos productos.

1.1.1 Misión y Visión de la empresa.

Misión.

Proporcionar a todos los clientes de los socios, el servicio de aseguramiento de sus personas a nivel nacional cuando adquieran los productos de Microseguros que se comercializan, otorgando la atención en caso de siniestros de manera rápida y oportuna en cualquier punto de venta, así como una asesoría profesional que habla de nuestra honestidad para hacer los pagos de las indemnizaciones. Somos una empresa que ofrecerá seguros a personas no tenían acceso a estos servicios, Seguros Mexicanos, **Seguros por la Vida!!!**

Visión.

Pensando en las necesidades de nuestros clientes y preocupados por su seguridad, generamos los productos que aseguren su propio bienestar y el de sus seres queridos en casos imprevistos, por esa razón estamos desarrollando nuevas formas de venta que faciliten la adquisición de estos servicios. Seguros Mexicanos, **Seguros por la Vida!!!**

1.1.2 Ubicación Temporal.

La compañía Seguros Mexicanos fue creada en el año 2011 con la participación de un grupo de profesionistas con amplia experiencia en el sector asegurador en México, especialmente en Microseguros que se comercializan a través de diferentes canales de distribución masiva.

El enfoque de la compañía está dirigido al mercado objetivo y natural de los Microseguros: la población de escasos recursos, sin embargo y con fines de atender otras oportunidades de negocio, también se promoverán los seguros de vida de grupo.

1.1.3 Ubicación Geográfica.

Seguros Mexicanos cuenta con su oficina matriz en la Ciudad de México, así como la instalación de oficinas regionales en las principales ciudades de México: Monterrey, Guadalajara, Tijuana, Puebla y Mérida.

La compañía de seguros continuamente busca oportunidades de negocio, por lo que se hace necesario contar con ejecutivos que la representen en nivel nacional, ya que las empresas con las que se pueden colocar seguros o contactar canales de distribución de Microseguros se encuentran instaladas en diferentes ciudades.

1.1.4 Sector al que pertenece.

Las aseguradoras pertenecen al sector financiero mexicano, se encuentran reguladas por la CNSF. Las instituciones de seguros se obligan mediante la celebración de un contrato, en el momento de su aceptación y mediante el cobro de una prima, a resarcir un daño o pagar una suma de dinero si ocurre la eventualidad prevista en ese contrato.

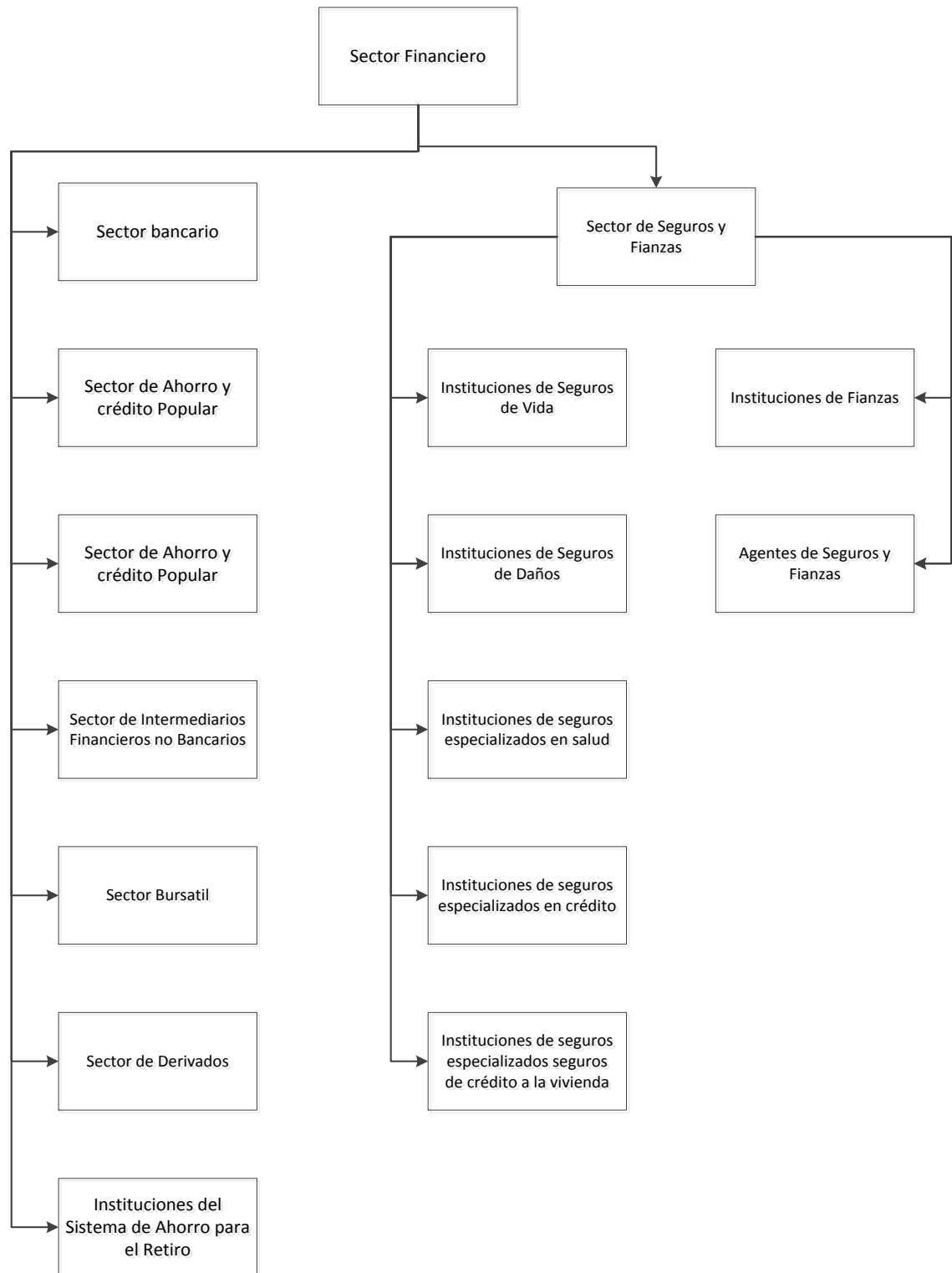


Figura 1: Ubicación de las aseguradoras en el Sector Financiero Mexicano

1.1.5 Principales competidores en México:

- Mapfre
- Seguros Azteca
- Argos Aegon Seguros
- Paralife

Mapfre México

El 16 de marzo de 1944 con un capital de un millón de pesos, se funda Seguros Tepeyac, S.A. En 1990 se llevó a cabo la asociación entre Seguros Tepeyac y el Sistema MAPFRE; en 2000 se realizó la compra del total de las acciones de Seguros Tepeyac y en el 2002 se realiza el cambio de denominación a MAPFRE TEPEYAC. Desde el año 2002 y hasta la fecha, el negocio en México se ha concentrado en Seguros de Autos, Vida, Accidentes y Enfermedades, Daños, Fianzas y Seguros de Crédito. También participa en la venta de seguros a través de canales como tiendas departamentales y Microfinancieras.

Es una empresa española con presencia en más de 40 países en el nivel mundial y en México cuenta con 1,600 colaboradores y presencia regional en las principales ciudades.

Seguros Azteca

En octubre de 2003 Grupo Elektra recibió la aprobación de la SHCP para adquirir una compañía de seguros privada en México, la cual se convirtió en Seguros Azteca, S.A. de C.V., y en 2007 constituyó Seguros Azteca Daños S.A. de C.V.

Desde sus inicios, Seguros Azteca decidió romper con los esquemas tradicionales de las aseguradoras, al diseñar planes de protección para los segmentos de la población más desprotegidos. Los productos de Seguros Azteca son sencillos, fáciles de adquirir y con precios muy accesibles.

Cuenta con una plantilla de alrededor 150 colaboradores y tiene presencia en todos los estados de la república mexicana.

Argos Aegon Seguros

Es una aseguradora que se constituyó en México hace 10 años, opera los seguros de vida individual, seguros de salud y seguros de vida con ahorro.

Tiene presencia en más de 20 países en el nivel mundial y cuenta con más de 30,000 colaboradores.

ParaLife

ParaLife es una compañía de administración (gestión) y un proveedor de servicios, fundada en Zurich, Suiza. Desarrollan, mercadean y administran productos de protección financiera y ahorro para las personas pertenecientes a “Las Mayorías”.

ParaLife cuenta con oficinas de representación, de gestión y de servicios en América Latina especializadas en Microseguros. ParaLife México, ubicado en la Ciudad de México y ParaLife Colombia, ubicado en Bogotá, son sus primeras compañías de gestión local y centros operativos.

1.1.6 Legislación.

La empresa Seguros Mexicanos está sujeta a leyes nacionales que debe observar. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos.
- Ley General de Instituciones Mutualistas de Seguros.
- Ley Federal de Protección de Datos Personales.
- Código Civil Federal.

1.1.7 Estructura Organizacional

Seguros Mexicanos como inicia con una estructura que considera las áreas necesarias para la operación de una compañía de seguros.

La Dirección General será la responsable de dictar las estrategias a seguir para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos que sean acordados con el consejo de administración.

La Dirección Comercial será la encargada de conseguir los contactos comerciales para distribuir los Microseguros en los canales pasivos, así como crear las estructuras necesarias para generar su propia fuerza de ventas.

La Dirección de Operaciones y Sistemas tendrá la responsabilidad de adquirir y/o desarrollar los sistemas que administren los seguros, generación de la información a reportar a las autoridades, diseñar los procesos de intercambio de información con los canales pasivos y operar los procesos sistematizados.

La Dirección de Planeación Financiera tendrá la responsabilidad de vigilar los ingresos que sean generados por las ventas de Microseguros e inversiones de la compañía y gastos ejecutados por todas las áreas, así como crear las proyecciones de negocio de cada producto a comercializar.

La Dirección de Finanzas es la encargada de generar la contabilidad de la compañía, la administración operativa y de recursos humanos, así como el manejo y colocación de las inversiones.

La Dirección de Producto debe de crear los Microseguros de acuerdo a la legislación impuesta por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la administración técnica de los productos, así la generación de los cálculos actuariales de reservas. También tendrá la administración del área de siniestros.



Figura 2: Organigrama de Seguros Mexicanos

1.2 Identificación de la problemática.

En su inicio la compañía Seguros Mexicanos se enfocó a la creación y distribución de Microseguros, los cuales serían comercializados en tiendas de abarrotes, misceláneas y en general cualquier tienda que cuente con el acceso a las terminales punto de venta, las que tienen programada la venta de tres Microseguros, dicha terminal es distribuida por una empresa que entrega productos en las tiendas mencionadas con una frecuencia de al menos una vez a la semana, por cuestiones de confidencialidad no se dará el nombre de esta empresa, la cual la identificaremos como Productos Varios.

Para impulsar la venta y capacitar a los responsables de los puntos de venta, se diseñó y contrató una estructura comercial que cuenta con una dirección comercial, 5 direcciones divisionales, 20 gerencias regionales, las cuales a su vez tienen un equipo de 8 promotores de seguros, estructurada de la siguiente manera:

Estructura Comercial de Seguros Mexicanos

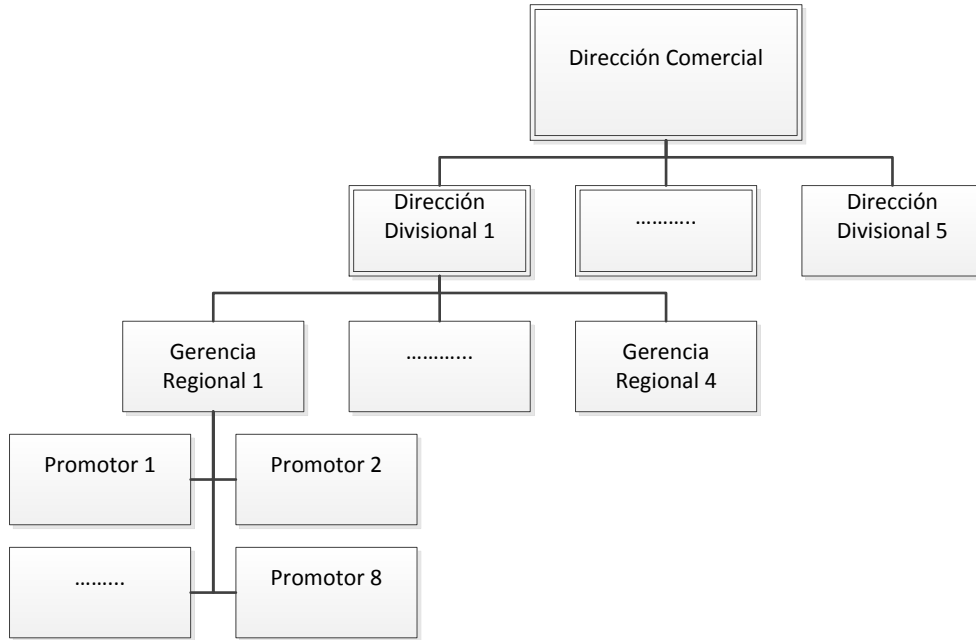


Figura 3: Organigrama comercial de Seguros Mexicanos

Dada la estructura contratada se puede calcular los costos en los que se incurre por contar con un equipo comercial de las características expuestas.

Puesto	Sueldo	Número de plazas	Costo de la estructura
Director Comercial	\$150,000.00	1	\$ 150,000
Director Divisional	\$120,000.00	5	\$ 600,000
Gerente Regional	\$ 40,000.00	20	\$ 800,000
Promotor	\$ 8,000.00	160	\$ 1,280,000
Totales		186	\$ 2,830,000

Tabla 1: Costos de la estructura comercial de Seguros Mexicanos

También es necesario considerar los costos derivados de las cargas sociales por ser empleados de Seguros Mexicanos, las cuales son un porcentaje variable de acuerdo al puesto jerárquico del empleado, que para fines de esta propuesta se considera un 20% del costo de la nómina, lo cual resulta en \$566,000, dando un gran total de \$3, 396,000 de gastos de nómina.

Las ventas generadas por el área comercial contratada tiene un promedio de 600 seguros semanales, con una prima promedio de \$180, lo cual genera ingresos a Seguros Mexicanos por \$108,000.00, que si es llevado a un mes completo de operación (se considera un mes de 4 semanas) da un total de ingresos por la venta de Microseguros de \$432,000.00

Se hace evidente la pérdida que tiene Seguros Mexicanos, la cual es:

Costos de Nómina	\$3, 396,000
Ingresos por venta de Microseguros	\$432,000
Pérdida mensual	\$2, 964,000

1.3 Problemas concretos por resolver.

El problema concreto a resolver es establecer la estrategia comercial para disminuir los costos de la nómina de la estructura comercial y lograr el número de ventas que generen los ingresos que Seguros Mexicanos requiere para obtener las utilidades esperadas por los accionistas. De aquí se parte para definir.

1.4 Objetivo General.

Crear una estrategia que permita comercializar los productos de Microseguros de manera masiva, acercándolos fácilmente a la población de la base de la pirámide, generando el interés de los accionistas de la aseguradora a invertir en la investigación y desarrollo de estos productos.

1.5 Objetivos Específicos.

- Establecer los canales de distribución de Microseguros que los acerquen al cliente objetivo.
- Diseñar los productos de Microseguros que cubran las necesidades a las cuales están mayormente expuestos la población de la base de la pirámide.
- Definir los pasos para la implantación de venta de Microseguros en el canal de distribución.
- Establecer los reportes de control para el seguimiento de cada producto y canal.

La estrategia propuesta establecerá los mecanismos para comercializar los productos de Microseguros de manera masiva, acercándolos a la gran mayoría de la población, ya que es el sector más vulnerable a peligros como enfermedades, incapacidades, pérdida de la vida y de propiedades por robos o causas naturales y que en general no cuentan con este tipo de protección, que es de gran ayuda en casos imprevistos y son lo que tiene más dificultades para enfrentar las crisis que provocan estos

acontecimientos. La cantidad de pobres en México a la cual se puede proteger con este tipo de productos es de 52 millones de personas¹, un porcentaje muy reducido de este grupo tiene acceso a mecanismos adecuados para la gestión de sus riesgos, ya que solo algunos contarán con los servicios sociales ligados a empleos formales.

Parte de la estrategia incluye que la compañía Seguros Mexicanos cuente con Microseguros de primas bajas que cubran las necesidades del sector al cual están dirigidos, los cuales serán implementados en modelos operativos que permitan su colocación de manera masiva y con bajos costos de comercialización, obteniendo un negocio rentable para los accionistas.

1 Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México 2011Resumen Ejecutivo, consultado en www.coneval.gob.mx en diciembre del 2012,

Capítulo 2: Marco de Referencia de Microseguros.

2.1 Que es un Microseguro.

Un Microseguro es en esencia igual a un seguro tradicional, sin embargo contiene características que lo diferencian, existen diversas definiciones de lo que es un Microseguro, en general se puede identificar que hay dos corrientes para definirlo:

- Una está relacionada a la manera en que se acota el seguro en su cobertura (suma asegurada) o en su prima (precio del seguro).
- La segunda se describe por el tipo de población a quien se dirige.

Para efectos de esta propuesta, se considera que el Microseguro debe observar las dos corrientes, dado que los segmentos de la base de la población se encuentran expuestos a mayores riesgos y cuando se les presenta un evento inesperado que afecta su salud, vida o bienes de su propiedad.

En México la CNSF establece en su circular única de seguros publicada el 8 de noviembre del 2010, en los capítulos 2.1 y 5.1 y disposiciones 2.1.3 y 5.1.23 los lineamientos que se deben cumplir para registrar un Microseguros, lo cual se resumen a continuación:

- 1.- Son seguros que pueden ser vendidos por cualquier persona, es decir; no se requiere capacitación alguna ni certificaciones de la CNSF para llevar a cabo ésta actividad comercial.
- 2.- Los seguros individuales de vida, accidentes personales y enfermedades, deben tener una suma asegurada que no sea superior a cuatro veces el salario mínimo general vigente del Distrito Federal (SMGVDF)* en un año.
- 3.- Los seguros de grupo de vida, accidentes personales y enfermedades, deben tener una suma asegurada que sea menor a tres veces el SMGVDF² en un año.
- 4.- Los seguros de daños (son los que protegen los bienes propiedad de los contratantes) deben considerar una prima mensual no mayor a 1.5 días del SMGVDF.
- 5.- Deberán formalizarse a través de contratos de adhesión,
- 6.- No deben establecer ningún tipo de deducible o coaseguro para el mismo asegurado o sus beneficiarios al momento de pagar cualquier siniestro.
- 7.- No deben pagar ningún dividendo³

² La Ley considera como base el SMGVDF sin que importe la entidad federativa en la que se comercialice el Microseguro.

³ Dividendos, al monto que corresponda al Contratante o al asegurado, en este último caso cuando participen en el pago de la prima, en pólizas con participación de beneficios por utilidades realizadas.

La estrategia que se propone se enfoca para Microseguros en México, se consideran por un lado los lineamientos que la autoridad marca en cuanto a la limitación de primas y coberturas, por otro lado que estarán dirigidos a los segmentos D, D+ y C de la población, generando con esto propuestas que el sector privado asegurador vea como un nicho de mercado potencialmente rentable.

Se han hecho diferentes estudios de Microseguros en el nivel mundial, principalmente en los países en vías de desarrollo y naciones con altos índices de pobreza, en la India, y países africanos se ha impulsado el Microseguro como una herramienta financiera para disminuir la pobreza.

2.2 Microseguros en Microcréditos.

En los años 60's el Dr. Akhtar Hameed Khan⁴ introdujo el modelo de microcréditos conocido como el modelo Comilla, el cual probó que las microfinanzas son un negocio que puede ser soportado a gran escala y ayuda a la disminución de la pobreza, ya que al acercar estos servicios financieros a esta población, les da la oportunidad de adquirir la infraestructura necesaria para emprender sus negocios, o bienes que eleven su calidad de vida.

A partir del desarrollo de los microcréditos ha surgido la necesidad de implementar seguros que los cubran, ya sea dando la protección a la persona o al bien objeto del microcrédito, naciendo así el concepto de Microseguros.

En México en los últimos años algunas compañías han creado productos de seguros que no se encuentran ligados a la transacción de un microcrédito, de precios accesibles a la base de la pirámide de la población, con beneficios acorde a las necesidades de este segmento.

2.3 Microseguros en el nivel internacional.

Para el caso de los Microseguros en la India, que es uno de los países donde más se han desarrollado los Microseguros y sus modelos comerciales, partiendo de que en ese país se crearon los Microcréditos, se han hecho varias publicaciones una de las más recientes es "Securing the Silent: Microinsurance in India – The Story So Far"⁵ inicia con la historia de los seguros en la India, estadísticas de crecimiento, uno de los puntos importantes que mencionan es que el tener agentes para las ventas de estos seguros no ha sido tan benéfico para las compañías y que lo mejor ha sido asociarse con bancos para su comercialización, utilizando el modelo conocido como "Bancaseguros", otro punto importante que mencionan es el crecimiento de los Microseguros en la base de la pirámide con la obligación de su adquisición en procesos de crédito, que es una de las peticiones de las aseguradoras y que ha traído sus consecuencias en los procesos comerciales. También el crecimiento de estos seguros originó modificaciones importantes en el marco regulatorio en el 2005.

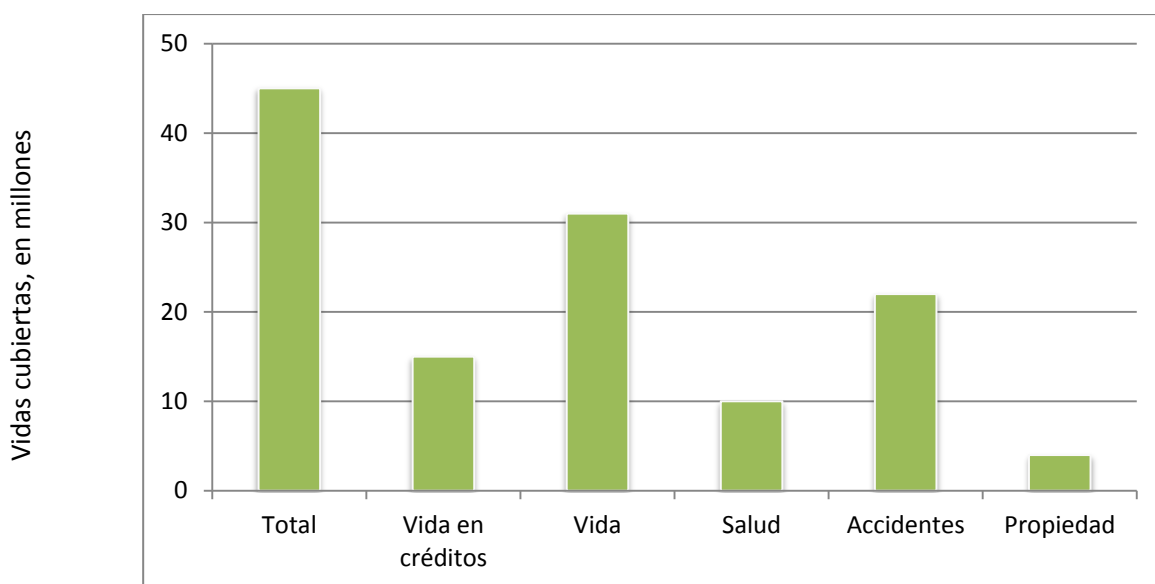
4 Akhter Hameed Khan, The Comilla Projects: A Personal Account (1974).

5 Premasis Mujkherjee, Rosalind Piggot, Sunil Bhat , Securing the Silent: Microinsurance in India-The Story So Far (2012).

Otro factor relevante de esta publicación es que los Microseguros de grupo son mayormente aceptados a los individuales, ya que el volumen permite hacer negociaciones y la operación hacia la aseguradora es más sencilla.

Se publicó el documento “The Landscape of Microinsurance in Africa 2012”⁶ de la Munichre Foundation, que inicia con la definición de los Microseguros y la población a la que se dirige, los tipos de Microseguros que se deben promover, una diferencia importante con México son los de agricultura, que podría ser un producto a investigar y hacer una oferta acorde a las necesidades de este sector productivo.

La Munichre Foundation reporta casos de Microseguros que en equipo con el Inter-American Development Bank, que en “THE LANDSCAPE OF MICROINSURANCE IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN: A BRIEFING NOTE”⁷, hace un análisis de los Microseguros en la región, de lo cual se pueden obtener estadísticas que ilustran los productos que tienen mayor aceptación.



Gráfica 1: Vidas cubiertas por tipo de cobertura

6 Michael J. McCord, Roland Steinmann, and Molly Ingram, The Landscape of Microinsurance in Africa 2012 (2012).

7 Michael J. McCord, Roland Steinmann, and Molly Ingram, The Landscape of Microinsurance in LAC 2012 (2012).

Otros datos de mucho valor, son los canales de venta en los cuales se tiene mayor penetración de los Microseguros.

País	Principales canales de distribución
Bolivia	Cooperativas, microfinancieras
Brasil	Comercio, directo, agentes, brokers
Colombia	Microfinancieras, instituciones financieras, Comercios, teléfonos celulares
Ecuador	Microfinancieras, instituciones financieras, brokers
Guatemala	instituciones financieras
México	Microfinancieras, comercios, cooperativas
Perú	Microfinancieras, cooperativas, brokers

Tabla 2: Principales canales de distribución para países seleccionados

En Latinoamérica, Brasil junto a México han sido los países con mayor crecimiento en Microseguros, en la séptima conferencia internacional sobre Microseguros llevada a cabo en Brasil en noviembre del 2011, se publica que la compañía de seguros Mapfre ha logrado tener éxito utilizando las tiendas Casa Bahía como canal de venta y distribución de los Microseguros, para lo cual diseñó dos productos, uno de protección financiera, que cubre la muerte del acreditado y el desempleo involuntario y otro de Vida protegida premiada que cubre la vida y los accidentes personales a los clientes, mencionan todos los ajustes que fueron necesarios para llevar a cabo con éxito el modelo, principalmente en procesos. Un componente adicional al producto de protección financiera, es de una lotería para atraer clientes de la población de la base de la pirámide.

2.4 Microseguros en México.

Particularmente en México se han hecho varias publicaciones de Microseguros por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), en las cuales se hacen análisis de diferentes componentes, desde la necesidad de esos productos y la población a la que se encuentran orientados, hasta la distribución de la venta en las entidades federativas, el detalle más profundo lo hacen sobre el marco regulatorio para este tipo de seguros.

Un sitio en el cual continuamente se publican documentos sobre el tema de Microseguros es en la Organización Internacional del Trabajo, Una de ellas está dedicada a los Microseguros para las mujeres “MICROINSURANCE THAT WORKS FOR WOMEN: MAKING GENDER-SENSITIVE MICROINSURANCE PROGRAMS”⁸, en el cual se tratan los roles que tiene la mujer en la vida, desde su educación, pasando por el momento que ocupa como ama de casa y responsable de la

⁸ Anjali Banthia, Susan Johnson, Michel J. McCord, Brandon Mathews, Microinsurance that works for women: making gender-sensitive microinsurance programs (2009).

administración de riesgos en el hogar, hasta que en la mayoría de los casos queda viuda, Se proponen esquemas para aminorar el impacto y que los Microseguros cubran la salud, la viudez, el divorcio, su propia muerte, la vejez, el violencia doméstica, trabajos de alto riesgo y desastres naturales.

2.5 Tipos de Microseguros.

En la LGISMS (Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros en su artículo 7, se describen las operaciones de seguros para las que pueden ser autorizadas las compañías, las cuales son:

I.- Vida.

II.- Accidentes y enfermedades, en alguno o algunos de los siguientes ramos:

- a) Accidentes personales.
- b) Gastos médicos.
- c) Salud.

III.- Daños, en alguno o algunos de los siguientes ramos:

- a) Responsabilidad civil y riesgos profesionales.
- b) Marítimo y transportes.
- c) Incendio.
- d) Agrícola y de animales.
- e) Automóviles.
- f) Crédito.
- g) Crédito a la vivienda.
- h) Garantía financiera.
- i) Diversos.
- j) Terremoto y otros riesgos catastróficos.
- k) Los especiales que declare la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Utilizando la clasificación que da la LGISMS, en forma breve se explicarán algunos de los seguros que servirán de base para crear Microseguros de acuerdo a los riesgos a los que se expone la población de la base de la pirámide.

I. Vida.

Son seguros que en el caso de que el asegurado falleciera por cualquier causa (exceptos las establecidas en las condiciones generales) se pagará a los beneficiarios la suma asegurada.

a. Gastos Funerarios.

Este seguro cubre los gastos estimados para el funeral de la persona asegurada.

b. Escolares.

Se destina la suma asegurada a cubrir los gastos para que el o los hijos del asegurado sigan con su plan de estudios hasta por la suma asegurada contratada.

c. Remesas.

En el caso de que el asegurado y labore fuera de su ciudad o del país y pierda la vida, se pagará una cantidad mensual por un determinado tiempo a los beneficiarios.

II. Accidentes y Enfermedades.

a. Accidentes personales.

Se cubre al asegurado en los casos de que por un accidente llegará a perder la vida.

b. Gastos Médicos.

Cubre los gastos en los que se incurren por el tratamiento de una enfermedad o accidente.

III. Salud.

a. Pérdidas orgánicas.

Se cubre al asegurado en caso que pierda parte de su organismo, siendo variable la suma asegurada dependiendo de la parte afectada.

b. Enfermedades.

Cubren al asegurado en los casos de que por alguna enfermedad sea necesario un tratamiento médico o inclusive pierda la vida.

c. Invalidez permanente.

Se indemniza al asegurado en el caso de que por cualquier causa quede con una invalidez que le impida llevar a cabo sus labores cotidianas.

IV. Daños.

Se cubren bienes que son propiedad del contratante o que los adquiere a través de un crédito.

a. Incendio.

Cubre el inmueble y sus contenidos en los casos que por una causa fortuita se presente este tipo de eventos.

b. El seguro de vivienda.

Cubre los daños ocasionados a los inmuebles por causas naturales siendo las más comunes lluvias, inundaciones, erupciones volcánicas y terremotos, así como coberturas adicionales que pueden proteger a los contenidos del inmueble.

c. Automóviles.

Cubre al auto por daños totales o parciales por colisión y/o volcadura, en casos de robo total y/o parcial (según las coberturas y condiciones generales), generalmente tiene coberturas adicionales como la protección de responsabilidad civil, que cubre los daños ocasionados por algún accidente provocado por el conductor, así como los gastos médicos a los ocupantes y/o terceros afectados.

Como se ha mencionado, los Microseguros se encuentran dirigidos a la población de escasos recursos, por lo cual se hace un análisis de dicha población.

2.6 La Pobreza en México.

En la estrategia propuesta, el análisis de la pobreza en México es una de las Influencias en el proceso estratégico, donde se hace una Evaluación Empresarial del cliente objetivo de los Microseguros, como parte del mercado.

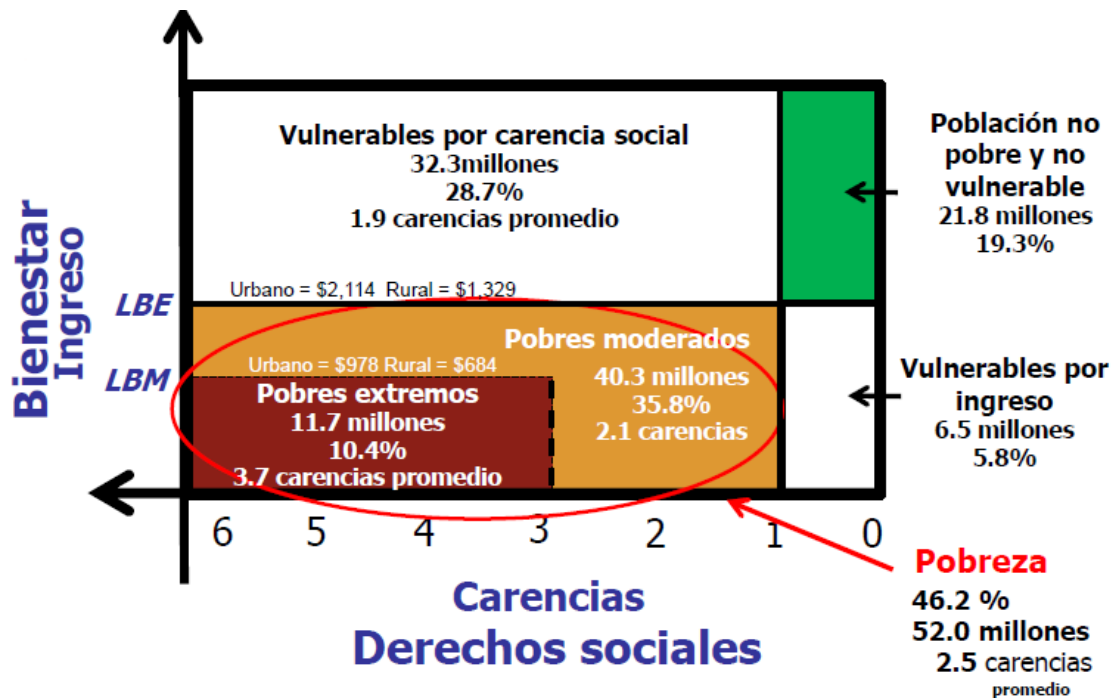
Actualmente en México no existe un criterio unificado para evaluar generar un resultado que incluya o no, a una persona dentro del segmento de pobreza, por citar algunos:

- En el Diario Oficial de la Federación del día 16 de junio del 2010⁹, título segundo, capítulo único, se encuentra la definición de pobreza, que considera las condiciones de vida de la población a partir de tres espacios: el del bienestar económico, el de los derechos sociales y el del contexto territorial.
- Así como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) que conforme a lo dispuesto en el artículo 36 de la Ley General de Desarrollo Social, considera los siguientes indicadores para la medición de la pobreza¹⁰:
 - Ingreso corriente per cápita.
 - Rezago educativo promedio en el hogar.
 - Acceso a los servicios de salud.
 - Calidad y espacios de la vivienda.
 - Acceso a los servicios básicos en la vivienda.
 - Acceso a la alimentación.
 - Grado de cohesión social.

Se han realizado estudios que muestran la situación de la pobreza en México, se pueden observar en la siguiente lámina los realizados por el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

⁹ Diario Oficial de la Federación obtenido el 14 de diciembre del 2013 desde:
http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/med_pobreza/DiarioOficial/DOF%20lineamientos%20pobrezaCONEVAL_16062010.pdf?view=true

¹⁰ Indicadores de pobres, obtenido el 16 de diciembre del 2013 desde:
<http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/medicion/queeslamedicionmultidimensional081110.es.do>



Gráfica 2: Indicadores de Pobreza 2010

Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en el MSC-ENIGH 2008 y 2010 (Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares).

El nivel socioeconómico de una persona se define como la segmentación del consumidor y las características que define la capacidad económica y social de un hogar.

Por otro lado los estudios de mercadeo utilizan variables distintas para generar sus estadísticas y así clasificar a la población, creando segmentos socioeconómicos. Este tipo de divisiones son los que de forma regular se emplea en las empresas Aseguradoras.

Por lo que se usará en el presente proyecto la segmentación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI), la cual pondera las características de un hogar para definir los niveles socioeconómicos de sus habitantes.

Esta evaluación se hace siguiendo la regla conocida como 10 X 6, que otorga puntuaciones a cada uno de los siguientes rubros:

Concepto a Evaluar	Calificadores
Tecnología y Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de televisores a color • Computadora
Infraestructura Practica	<ul style="list-style-type: none"> • Número de focos • Número de Autos • Estufa
Infraestructura Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Baños • Regadera
Infraestructura Básica	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Piso • Número de Habitaciones
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Educación del Jefe de Familia

Tabla 3: Evaluación AMAI

Modelo de puntos

Cada una de las 10 variables seleccionadas es ponderada y de acuerdo a la cantidad de los artículos que existan en un hogar se calcula sus valores.

Cantidad	Puntos			
	Tv A Color	Automóvil	Baños	Computadora
0	0	0	0	0
1	26	22	13	17
2	44	41	13	29
3	58	58	31	29
4	58	58	48	29

Tabla 4: Modelo de puntos A

Cantidad	Puntos		
	Piso diferente de tierra o cemento	Regadera	Estufa
No tener	0	0	0
Tener	11	10	20

Tabla 5: Modelo de puntos B

Cuartos	
Cantidad	Puntos
0 a 4	0
5 a 6	8
7 o más	14

Tabla6: Modelo de puntos C

Focos	
Cantidad	Puntos
6 – 10	15
11 – 15	27
16 – 20	32
>= 21	46

Tabla 7: Modelo de puntos D

Escolaridad	
Nivel	Puntos
Sin instrucción	0
Primaria o secundaria completa o incompleta	22
Carrera técnica, preparatoria completa o incompleta	38
licenciatura completa o incompleta	52
Posgrado	72

Tabla8: Modelo de puntos E

Para obtener el segmento social al que pertenece un hogar, es evaluado con los criterios listados y se suman los puntos obtenidos, para con el resultado le sea asignado el nivel de acuerdo a la siguiente tabla:

Nivel	Puntos
E	<= 60
D	>= 61 y <= 101
D+	>= 102 y <= 156
C	>= 157 y <= 191
C+	>= 192 y <= 241
A/B	>= 242

Tabla 9: Tabla de puntos por nivel

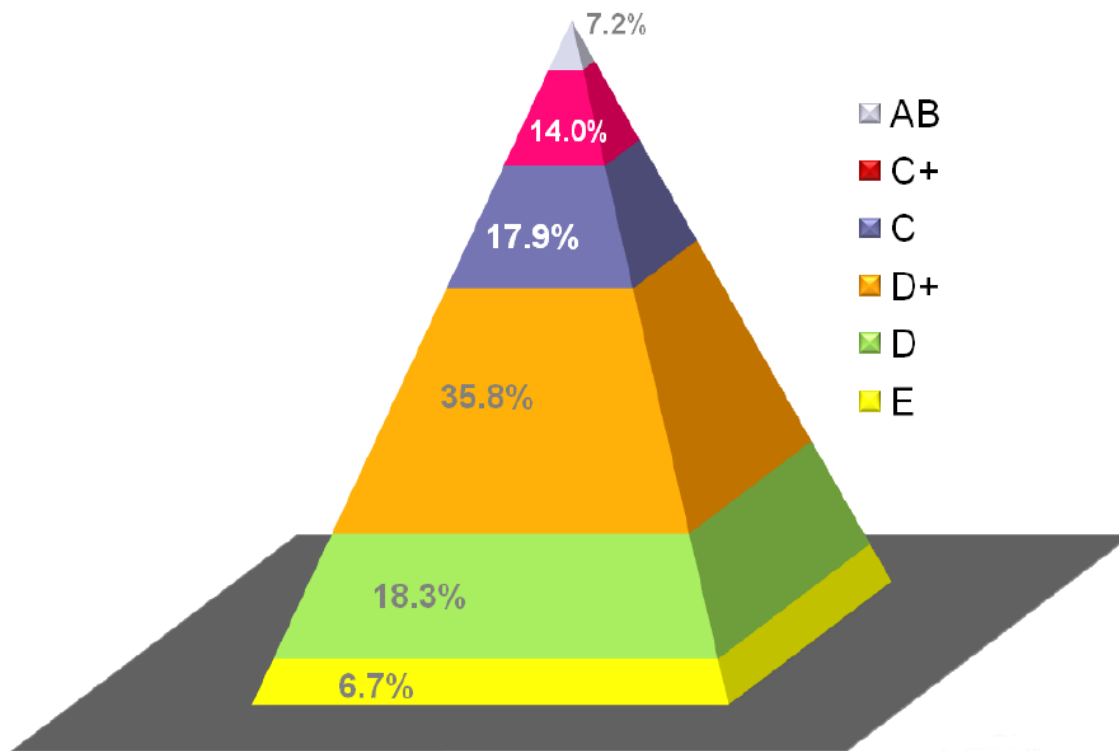


Figura 4: Distribución de los hogares por nivel socioeconómico en México

Estimación AMAI basada en base IBOPE-NIELSEN 2008

Dado que los estudios de mercadeo son los comúnmente utilizados en el sector asegurador, se sugiere utilizar la estimación de la AMAI para orientar los Microseguros para cubrir las necesidades de los segmentos D, D+, y C.

2.7 Como los Microseguros ayudan a reducir la pobreza.

Los Microseguros garantizan una protección financiera contra ciertos riesgos a los que se exponen las personas, bienes o negocios, el diseño de productos específicos para la base de la pirámide con los precios a su alcance disminuye el impacto de eventos inesperados.

El riesgo es latente en todos los ámbitos personales, naturales, en negocios y bienes, por desgracias los pobres están mayormente expuestos a ellos.

La vulnerabilidad está asociada con la pobreza que a su vez se relaciona con la demanda de los Microseguros, que puede ser la estrategia que asuman los hogares de bajos recursos para afrontar los

riesgos, cuando las presiones económicas exceden el flujo de dinero de un hogar, entonces se recurre a esquemas de financiamiento o préstamos de amigos o familiares, el Microseguro puede ser una herramienta efectiva para apoyar en algunos de estos casos.

La Organización de las Naciones Unidas, promulga las metas del desarrollo del milenio, que se agrupan en: Erradicar la pobreza extrema y el hambre, educación universal, igualdad entre los géneros, reducir la mortalidad de los niños, mejorar la salud materna, combatir el VIH SIDA, sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial, los cuales se dividen en 40 indicadores cuantificables para que se evalúe el progreso de su cumplimiento, estos objetivos sirven como un marco que guía a las políticas públicas de los gobiernos a promover el desarrollo.

Si los Microseguros fueran ampliamente accesibles para la población de bajos recursos, se podrían alcanzar más fácilmente los siguientes objetivos del desarrollo del milenio:

- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a 1 dólar por día.
- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre.
- Asegurar que, en 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.
- Reducir en dos tercios, entre 1990 y 2015, la mortalidad de niños menores de cinco años.

Nota: En esta propuesta se consideran los indicadores que aplican en el caso de México.

La efectividad de la estrategia de protección de un seguro dependerá del nivel de impacto de un evento no previsto en los gastos a cubrir, la pérdida de ingresos y como afecta los recursos para los gastos corrientes de un hogar, la ocurrencia de un evento no previsto puede llevar a que se agoten los ahorros que pudieron haber acumulado por muchos años y que orille a una persona a la pobreza, el siguiente cuadro muestra el impacto por eventos no esperados.

Impacto Inmediato

Respuesta

Impacto a largo plazo

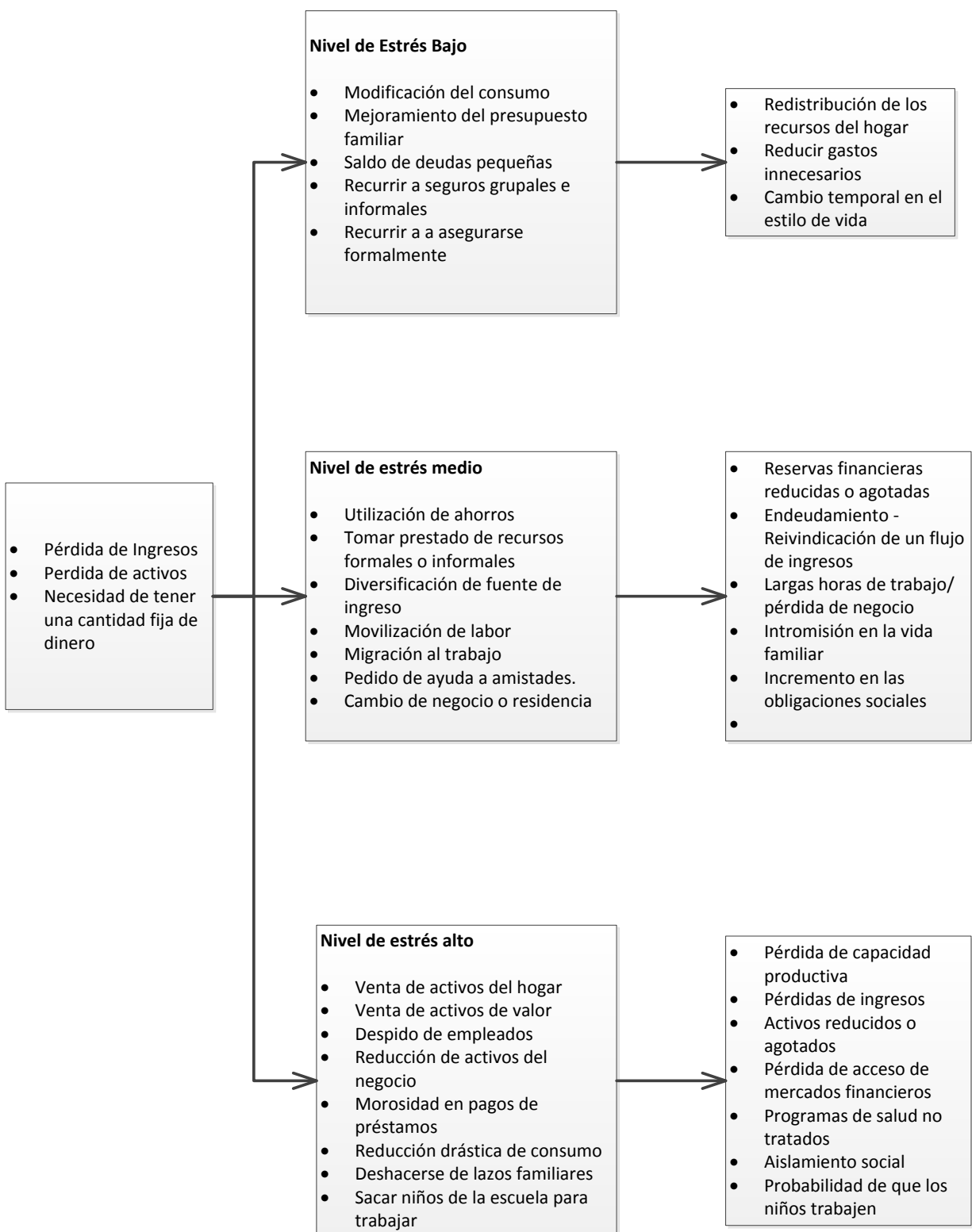


Figura 5: El impacto de eventos fortuitos

Fuente: Using Microinsurance and Financial Education to Protect and Accumulate Assets

Capítulo 3: Marco de Referencia Teórico.

3.1 ¿Qué es la estrategia?

En la actualidad es un término muy utilizado en las organizaciones empresariales, en todos los niveles de gobierno, en las competencias deportivas, el ajedrez y hasta en los videojuegos, es una práctica común que las empresas realicen juntas de planeación estratégica anual, con miras a establecer objetivos y la estrategia a seguir para su cumplimiento.

La palabra estrategia viene del latín *strategia*, y este del griego στρατηγία, (strategia = arte de dirigir operaciones militares), el verbo griego, stratego significa “Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos en términos empresariales (Mitzberg, Quinn y Voyer 1997)¹¹.

El concepto de estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de las empresas modernas con inclinación competitiva las raíces del concepto estrategia tiene un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos (Mitzberg, Quinn y Voyer 1997).

Los primeros en utilizar los conceptos de estrategia en las empresas fueron Vonm Neumann y Morgenstern, que decían en su obra la “Teoría de los juegos y conducta económica” de 1944, que la estrategia empresarial es una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de una situación concreta.

No existe una definición de estrategia única, por lo que se describirán brevemente las teorías de algunos de los autores.

Alfred Chandler Jr.

Después de analizar los resultados de varias de las principales empresas en Estados Unidos de Norteamérica¹², define a la estrategia como el establecimiento de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, incluir mecanismos de acción y contar con los recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la

¹¹ El proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1997)

¹² Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Alfred D. Chandler, Jr. (1969)

relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

En la definición de Chandler no existía diferencia entre el proceso de establecer estrategias y su concepto, su interés estaba sobre el estudio de la relación entre la forma o el camino que tomaban las empresas para crecer (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para que sea administrada en su crecimiento.

Igor Ansoff

Propone un esquema de crecimiento que se puede utilizar por cualquier empresa, el esquema es denominado la “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”¹³, clasifica las estrategias de acuerdo al producto que se ofrece, ya sea el actual o uno nuevo y del mercado en el cual opera actualmente o el nuevo en cuatro modalidades:

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Tabla 10: Matriz de estrategias de crecimiento intensivo

1. Estrategia de penetración en el mercado. Considera la posibilidad de crecer a través una mayor participación de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

2. Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia se basa en buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También se puede considerar como la utilización de otros canales de distribución o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

¹³ Startegic Managment, H. Igor Ansoff (1979)

3. Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

4. Estrategia de diversificación. Es cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Peter Drucker

Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa¹⁴, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

Henry Mintzberg

Realiza un análisis de la estrategia como un conjunto de actividades o puntos de vista a considerar para definirla, el cual se conoce como las 5 P's:

1. Estrategia como Plan.

La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado en el tiempo, una guía para abordar una situación específica.

2. Estrategia como pauta de acción.

La estrategia también puede ser una, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor.

3. La estrategia como un patrón.

La estrategia es un modelo de comportamiento deseado, un patrón en un flujo de acciones con consistencia en el tiempo, una vez que se estable el patrón es necesaria la disciplina para su seguimiento.

4. La estrategia como una posición.

¹⁴ Managment, Peter F. Drucker (1974)

La estrategia es un medio para ubicar una organización en donde mejor se desarrolle, así como sus productos en mercados específicos en los que sean aceptados por el cliente.

5. Estrategia como perspectiva.

La estrategia como perspectiva es mirar hacia el interior de la organización y hacia su visión fundamental.

3.2 Clasificación de las Estrategias.

Según Carrión Maroto, las estrategias se clasifican en:

1. Estrategias premeditadas. Intenciones estratégicas que se realizan por completo.
2. Estrategias no realizadas. Intenciones estratégicas que no se concretan.
3. Estrategias emergentes. La estrategia que se siguió no fue pensada o explicada formalmente en ningún momento. Simplemente surgió.
4. Estrategias sombrilla, Las líneas generales son premeditadas, pero los detalles se van desarrollando en el camino.

Realmente suelen ser pocas las estrategias absolutamente premeditadas, al igual que son escasas las totalmente emergentes. Las premeditadas puras llevan a inhibir el aprendizaje, mientras que las emergentes puras nos conducen al descontrol. En el mundo real se producen diferentes combinaciones de estos dos tipos (estrategias sombrilla). Aunque esta no es la visión de los estrategas clásicos, que conciben a la estrategia como un proceso de planificación formal.

La estrategia es como un elefante.

Mintzberg en su libro "Safari a la estrategia"¹⁵ realiza un extenso recorrido por las diferentes escuelas del pensamiento estratégico que han surgido a lo largo del tiempo. Cada una se queda con una visión parcial, todas ellas son interesantes y aportan algo al conjunto. De hecho considera que cada escuela es como una pequeña hormiga que solo es capaz de ver una mínima parte del elefante completo, (La estrategia).

Escuela de Diseño: la estrategia como un proceso de concepción.

¹⁵ Mintzberg H. Ahlstrom B, Lampel J. (1998) Strategy Safari, the free press P17

Escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal
Escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico
Escuela Empresarial: la estrategia como un proceso visionario,
Escuela Cognitiva: la estrategia como un proceso mental.
Escuela del Aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente.
Escuela del Poder: la estrategia como un proceso de negociación
Escuela Cultural: La estrategia como un proceso colectivo.
Escuela Ambiental: la estrategia como un proceso reactivo.
Escuela de Configuración: la estrategia como un proceso de transformación.

Tabla 11: La clasificación de las escuelas de Mintzberg

Las diez escuelas se pueden agrupar en cuatro bloques:

1. Las tres primeras (Diseño, Planificación y Posicionamiento) son prescriptivas o normativas, ya que indican como debe formarse la estrategia, pero no como se crea realmente en la práctica. Son escuelas racionales y de profunda base económica.
2. Las dos siguientes (Empresarial y Cognitiva) se concentran en describir como se produce en realidad la formación estratégica (en la mente individual del estratega) por no dan recetas mágicas de cómo hacerlo.
3. Las cuatro siguientes (Aprendizaje, Poder, Cultural y Ambiental) salen de la formación de la estrategia como proceso individual y lo extienden al ámbito social: identifican los grupos y agentes que se relacionan con la empresa como parte importante para la creación de la estrategia.
4. Por último estaría la escuela de la Configuración que se integra de diferentes enfoques.

En el fondo el proceso estratégico responde a tres preguntas fundamentales:

¿Dónde estamos ahora?

¿Hacia dónde vamos?

¿Cómo llegamos hacia allá?

Los cambios constantes hacen difícil que se pueda formalizar todo en un plan estratégico cerrado y estático, por lo que es necesario incluir aproximaciones dinámicas a la planificación, por lo que el debate de las estrategias formales en todas sus fases y otras escuelas que dan cabida a estrategias emergentes, se puede resolver si se integran ambas versiones, Carrión Maroto propone el siguiente esquema integrado, ya que en la realidad se dan ambas estrategias.

Proceso Estratégico Integrado

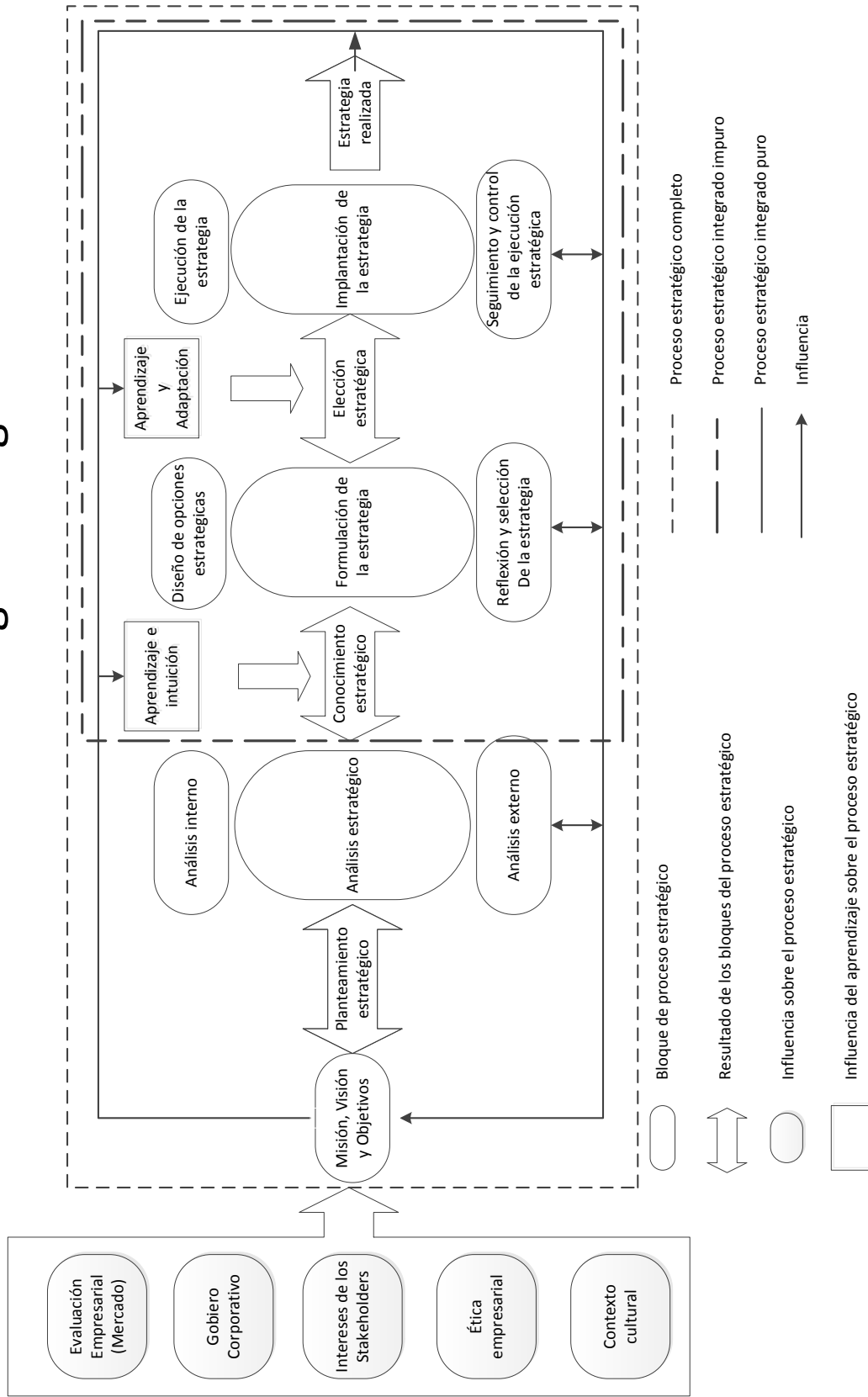


Figura 6: Proceso estratégico Integral

Como ya se mencionó, la estrategia no tiene una definición única, existen diferentes escuelas, teorías y usos, así como dimensiones, por lo que se considerará para la estrategia propuesta como la planeación de procesos y el orden a observar para tener éxito en la comercialización de Microseguros en México.

En un mundo competitivo en todos los ámbitos sociales, empresariales, deportivos, militares, etc. Se utiliza invariablemente el término de estrategia, este lleva a que su definición es de una manera dinámica, partiendo siempre de un plan para lograr el éxito en la misión y modificarlo según las circunstancias que se presenten en el tiempo.

En el presente trabajo se considera la base del Proceso Estratégico Integrado y se propone Una Estrategia de Negocio para Microseguros en México, en cada capítulo se hará referencia a cada componente desarrollándolos a detalle en el capítulo 4.

3.3 Modelo de Negocio Canvas

El creador del modelo canvas de negocio Alexander Osterwalder¹⁶, dice que un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Su modelo se basa en nueve blocks con los que se construye, al igual que hace cuestionamientos en cada bloque que orientan los temas más importantes a considerar en su desarrollo, por lo que se describe cada bloque y se enuncian las preguntas a responder

1.-Segmento del cliente, los grupos de personas a los cuales se quieren ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente

- ¿Para quién estamos creando los productos de Microseguros?
- ¿Quiénes son los clientes más importantes?

2.-Propuesta de valor, que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes

- ¿Qué valor le darán los productos al cliente?
- ¿Cuál problema le vamos a ayudar a resolver?
- ¿Cuáles de sus necesidades se van a satisfacer?
- ¿Qué productos o servicios se van a ofrecer a cada segmento de los clientes?

3.- Canales de distribución, se centra en como se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es Determinar como comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.

- ¿A través de que canales se alcanza al segmento de clientes al que va dirigido el producto?
- ¿Qué se hace para alcanzar al cliente?
- ¿Cómo están integrados los canales?

¹⁶ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009) Business Model Generation

- ¿Cuáles trabajan mejor?
- ¿Cuáles tienen mejor costo-eficiencia?
- ¿Cómo se integran con las rutinas del cliente

4.-Relaciones con los clientes, uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes

- ¿Qué tipo de relación se debe hacer con cada segmento de cliente y como se espera mantenerla?
- ¿Quién establece la relación?
- ¿Cómo se costea la relación?
- ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?

5.- Fuentes de ingresos, representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente

- ¿Porque producto/servicio nuestros clientes están dispuestos a pagar?
- ¿Por qué ellos pagan?
- ¿Actualmente como pagan?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Cuánto es la contribución de cada producto/servicio a los ingresos generales?
-

6.- Recursos claves, se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad

- ¿Cuáles son los recursos clave que nuestra propuesta de valor requiere?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿La relación con el cliente?
- ¿La fuente de ingresos?

7.- Actividades clave, para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,..)

- ¿Cuáles son las actividades clave que nuestra propuesta de valor requiere
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿La relación con el cliente?
- ¿La fuente de ingresos?

8.- Alianzas Clave, se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios.

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Cuáles son los recursos claves que debemos adquirir de nuestros socios?
- ¿Cuáles son las actividades clave que debemos hacer con nuestros socios?

9.- Estructura de costos, Describe todos los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar las costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable

- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles actividades clave son más caras?

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos clave		Canales	
Costos			Fuentes de Ingresos	

Figura 7: Modelo de negocio Canvas

3.4 Consideraciones de la estrategia de Microseguros como un negocio.

Coimbatore Krishnarao Prahalad es un Hindú que su obra “La oportunidad de negocios en la Base de la Pirámide”¹⁷ ha sido guía para establecer las bases de negocios orientados a la población más pobre, ya que tal sector tiene un gran potencial para cambiar el mundo, Prahalad indica principios comunes que deben ser considerados al modernizar en los modelos de negocio y productos para este segmento de la población, aunque en sus doce principios no menciona los Microseguros, se pueden aplicar para estos servicios:

- 1.- Nuevo entendimiento de la relación entre el precio y el desempeño**, el sector al que va dirigido el Microseguro no puede pagar precios altos, entonces debemos crear productos que sean de bajo costo y que las reclamaciones sean muy sencillas de llevarse a cabo y en poco tiempo.
- 2.- Combinar avances tecnológicos con infraestructura existente**, el desarrollo de estos Microseguros debe ser vendido con facilidad, para lo que se debe de utilizar modelos sobre plataformas como, teléfonos celulares, cajeros automáticos, terminales punto de venta, etc.
- 3.- Escala de operación**, dado que los precios de estos productos deben ser bajos, implica que para obtener utilidades para los empresarios se deben de generar grandes volúmenes de ventas para que sea rentable y atractivos para los accionistas.

¹⁷ C.K. Prahalad (2005), La oportunidad de negocios en la base de la pirámide

4.- Eco-Atractivo, la innovación de los productos debe disminuir los materiales que nos son de utilidad, cuidando el medio ambiente, como por ejemplo usando políticas de manejo de materiales publicitarios en materiales reciclables o electrónicos.

5.- Requieren funciones distintas, deben ser diferenciados los Microseguros de cómo se pagan las indemnizaciones, en un mercado tradicional se opta por pagar sumas aseguradas en dinero, aquí podrían ser en especie o servicios, como por ejemplo garantizar despensas por un periodo de tiempo, servicios funerarios, etc.

6.- Innovación en los procesos, el diseño del producto y su facilidad de pago deben estar alineados en la implantación del proceso comercial, considerando que la venta es sencilla y los pagos deben ser de bajo costo, también es necesario generar el interés a los promotores en la facilidad de cobranza de los Microseguros, ya que si la prima se paga fraccionada, puede ser más costoso el transporte y tiempo para llevarla a cabo que el mismo importe del recibo.

7.- Trabajo de poca capacitación, dado que los gastos de labor de venta son generalmente mayores a los de operación, se requiere que las personas que los vendan requieran poca capacitación y con un nivel no profesional, para que de esta manera pueda vender productos fáciles de explicar y sea atractivos sus posibles ingresos.

8.- Inversiones significativas en la educación de los clientes, es necesario hacer campañas de concientización de la importancia y necesidad de estos productos a la población de la base de la pirámide, buscando mecanismos novedosos para que esta información llegue a toda la población.

9.- Diseñado para condiciones hostiles, los Microseguros deben de considerar las condiciones insalubres en las que pueden vivir las personas de la base de la pirámide, por lo que es necesario contar con servicios de prevención de enfermedades e información fácil de entender para el cuidado de la salud y evitar accidentes.

10.- Interfases atractivas a los usuarios, dados los niveles de alfabetismo de la población de la base de la pirámide, es necesario hacer muy sencilla su contratación y considerar que la solicitud del seguro debe ser llenada por un promotor, así como la solicitud de reclamación, ya que se debe cuidar la sencillez de su llenado, evitando al mismo tiempo que se preste a fraudes a la aseguradora.

11.- Distribución, los procesos de envío de este seguros puede ser costoso, en el caso de que se tengan oficinas regionales se pueden distribuir materiales o lo más efectivos es hacer negocios con empresas ya establecidas y que sirvan de canal de venta.

12.- Retos a la sabiduría convencional, la venta de los Microseguros es un negocio que contiene muchos retos, desde el diseño de los productos, modelos operativos hasta los modelos de negocio, mismos que serán detallados.

Capítulo 4: Estrategia de Microseguros.

En este capítulo se desarrollará la formulación de la estrategia para comercializar los Microseguros en México, para lo cual se toman elementos del proceso estratégico integrado, del modelo Canvas y de los puntos que menciona C.K. Prahalad.

La propuesta de este trabajo es específica para el mercado mexicano y consiste en hacer la planeación para que los Microseguros sean comercializados de manera exitosa, la estrategia propuesta contiene los siguientes pasos:

- 1.- Establecer el canal por medio del cual se comercializarán los Microseguros.
- 2.- Definir el modelo comercial.
- 3.- Diseñar los productos de Microseguros.
- 4.- Definir el modelo operativo.
- 5.- Establecer los mecanismos de control y seguimiento de las ventas de los Microseguros.

4.1 Canales de comercialización de Microseguros.

La primera actividad en la estrategia propuesta es elegir el canal de comercialización de Microseguros y su tipo, el modelo de negocio Canvas indica como un punto importante establecer el canal por el cual haremos llegar los productos al cliente, esta propuesta inicia con este elemento dado que en la problemática se plantea que la elección del canal fue una de las principales causas por las que no es rentable la comercialización de los Microseguros, considerando que los Microseguros pueden ser vendidos a través de cualquier persona sin la necesidad de contar con autorización de la CNSF, se abre la oportunidad de que sean comercializados en cadenas comerciales, bancos, pequeños comercios o incluso a través de una fuerza de ventas propia. Por la simplicidad de los productos de Microseguros las aseguradoras no necesariamente deben contar con promotores que tengan experiencia en la venta de este tipo de productos, se puede desarrollar el conocimiento de los vendedores de cada canal con sencillas y cortas capacitaciones.

Los canales de distribución se dividen en activos y pasivos.

4.1.1 Canales Activos.

Los canales activos son aquellos en los cuales se cuenta con la asesoría de un agente o promotor especializado, quien explica el producto al cliente y resuelve sus dudas. Un modelo comercial que soporte a un grupo de agentes o promotores de los Microseguros debe considerar que las primas de estos seguros son bajas, por lo cual será necesario asegurar dentro del modelo de ventas un volumen suficiente que con los ingresos generados se pueda sostener una estructura comercial de este tipo. Para lograr este objetivo con mayor facilidad, la fuerza de ventas deberá contar con presencia en las

principales ciudades y zonas conurbadas de México, en consecuencia contar con la infraestructura a niveles regionales para controlar a estos grupos de promotores.

En las oficinas regionales se seleccionarán a los promotores, debido a que no es necesario contar con la autorización de la CNSF para comercializar los Microseguros, se puede elegir a personas con niveles educativos de secundaria concluida y que cuenten con un perfil comercial.

Algunos de los puntos que se deben considerar para crear una fuerza de ventas activa para la venta de Microseguros son:

1. Contar con oficinas regionales en las principales ciudades del país.
2. Que las oficinas cuenten con salas de juntas para brindar capacitaciones.
3. Que los promotores no vivan a más de 50 Kms. de las oficinas regionales.
4. Que persigan un ingreso mensual de 4 a 6 SMGVDF.
5. Considerar un esquema de compensación variable, tomando en cuenta que al principio de la contratación se debe pagar el sueldo ofrecido al 100%, mientras se encuentra en la “curva de aprendizaje”, para paulatinamente (en un periodo no mayor a 2 meses) hacer que su sueldo fijo sea de un SMGVDF y el resto ingreso sea generado por las comisiones de los Microseguros que coloquen.
6. Establecer metas de ventas mínimas por producto, promotor y región, las cuales deben estar publicadas para el conocimiento de toda la fuerza comercial.
7. Generar reportes de seguimiento por promotor, región y producto semanalmente, para hacer ajustes de personal, a los procesos y a los productos de manera continua.
8. Implementar de concursos de productividad, orientados a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura comercial y cada una de las regiones, los concursos deben ser en un periodos trimestrales, con el propósito de que sea una meta alcanzable en el tiempo para los promotores, generando con esto mayor pertenencia a la empresa, sirviendo de motivante para el logro de los objetivos y resultando en una disminución en la rotación de personal.

Un canal activo puede promocionar los Microseguros en diferentes tipos de establecimientos, realizando un acuerdo comercial con un banco, tiendas departamentales, farmacias, etc. Que permita la venta de estos productos en sus puntos de venta, una labor comercial de este tipo debe ser cuidadosamente planteada en los contratos respectivos, de tal forma que no interfiera el asesor / promotor de los Microseguros con la función u objeto principal del canal comercial.

Un canal activo como el utilizado por Seguros Mexicanos es muy costoso en recursos económicos y administrativos.

4.1.2 Canales Pasivos.

Los canales pasivos son establecimientos que pertenecen generalmente a una cadena comercial o de servicios, el Microseguro debe ser vendido como un producto o servicio más de los que ya se comercialicen.

Se puede considerar un canal de este tipo a una cadena de tiendas departamentales, de línea blanca y/o electrónica, bancos, cadenas de farmacias, tiendas de conveniencia, líneas de transporte terrestre o aéreo, casas de empeño, en general un establecimiento con reconocimiento de la población a nivel regional o nacional.

Generalmente los bancos cuentan con una aseguradora o tienen convenios establecidos con aseguradoras para la venta de seguros a los clientes de los mismos, normalmente los seguros están vinculados a los créditos que son otorgados, a las cuentas de ahorro u ofrecen seguros para automóviles, además de no ofrecer Microseguros en el sector de la base de la pirámide que no cuenta en su mayoría con servicios financieros ni cuentas en bancos, inclusive hay bancos que están orientados específicamente a este sector de la población para brindarles servicios financieros, mayormente créditos personales y cuentas de ahorro, así como tiendas de productos electrónicos, muebles, línea blanca, etc., que ofrecen créditos para la adquisición de sus productos. Este tipo de canales es donde puede ser implementada con mayor facilidad la venta de los Microseguros.

También pueden ser ofrecidos otro tipo de Microseguros en los mismos canales pasivos, que puedan ser adquiridos de manera voluntaria, sin la necesidad de estar ligados a algún tipo de crédito, servicio o producto de la cadena comercial.

Se debe considerar que el Microseguro sea un producto que soporte en parte los riesgos a los que está expuesta la población de bajos ingresos, que generalmente es la mayormente afectada, por ejemplo en desastres naturales. Actualmente algunas empresas están impulsando estos productos financieros, así como el gobierno federal a través de programas como los implementados por el PRONAFIM (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario), que brinda financiamiento a personas de escasos recursos para hacer sus microempresas.

La presente estrategia propone la utilización de canales pasivos y se plantea la asociación de los Microseguros a los créditos que se ofrecen por instituciones financieras o cualquier establecimiento que ofrezca sus productos con algún tipo de crédito, esta no es la única manera de acercar estos productos a la población de la base de la pirámide.

Se considera este tipo de canal ya que abarca los puntos que propone C.K. Prahalad de escala de operación y distribución, dado que los canales mencionados generalmente tienen grandes volúmenes de transacciones y la oferta de los Microseguros se puede implementar como la venta de cualquier producto que sea comercializado en tal canal. También se considera este punto en el modelo Canvas, ya que el elegir el canal es una "Alianza Clave"

4.2 Modelos comerciales de Microseguros.

Se deben considerar las opciones para implementar la venta de Microseguros en el canal, siendo un componente importante en los procesos del punto de venta. En estos modelos comerciales se abarcan los puntos del modelo Canvas de innovación en los procesos, trabajo de poca capacitación e interfaces atractivas a los usuarios, del proceso estratégico integrado se toma el diseño de opciones estratégicas.

4.2.1 Modelo de Saldo Deudor.

Este es el modelo más sencillo de implementar y es el que de manera primordial debe ser un componente obligatorio en los microcréditos que son ofrecidos en un canal pasivo, principalmente por diferentes Microfinancieras y las diferentes dependencias de gobierno que los promueven para impulsar a las pequeñas y medianas empresas, así como a las personas físicas que tienen poco acceso a créditos ofrecidos por la banca comercial.

Para este Microseguro (que también puede ser técnicamente un seguro de vida grupo), se debe considerar dos modalidades.

Saldo deudor puro.

Estos seguros pagarán el saldo deudor a la Microfinanciera o institución que otorgó el crédito, a partir de la fecha en la que ocurre el siniestro cubierto por el seguro.

Las coberturas que debe incluir un seguro de este tipo son:

- Muerte por cualquier causa.
- Invalidez total o parcial y permanente.

El incluir un seguro de saldo deudor en los Microcréditos representa un beneficio no solamente para los familiares del acreditado, también lo es para la Microfinanciera o institución que los promueva, ya que disminuirá su cartera vencida.

Salido deudor y adicional para los familiares directos.

Este es un Microseguro que también se encuentra ligado a un crédito, es un seguro que su primer componente es igual al anterior, ya que cubrirá el saldo deudor a la Microfinanciera o institución que lo otorgó.

Los riesgos que debe cubrir son los mismas que el producto anteriormente expuesto, las exclusiones deben ser las mínimas o aquellas que sean requeridas por la autoridad.

Estos seguros deben considerar una suma asegurada de al menos el 100 % mayor a la deuda que contrajo el asegurado, la cual debe ser pagada al beneficiario designado por el asegurado, así como la

diferencia del capital que haya amortizado al acreditado a lo largo del tiempo sobre el importe inicial otorgado. Ejemplo:

El acreditado solicita un crédito a un año de \$10,000.00

La suma asegurada a ofrecer es de \$20,000.00

Si el asegurado fallece exactamente en medio año y su saldo deudor fuera de \$5,000.00

Se pagarán \$5,000 a la institución que otorgó el crédito.

Y \$15,000. A los beneficiarios nombrados por el asegurado.

La importancia de hacer que las coberturas sean mayores a los créditos otorgados son: por un lado evitar que se pierda el bien que fue adquirido por el asegurado y que sea parte del patrimonio de la familiar, también evita que la familia quede con deudas que normalmente tratarán de ser cobradas a pesar del fallecimiento del acreditado, que la familia obtenga una suma en dinero que le ayude a estabilizar su situación económica en lo que reorganizan su nuevo plan de vida. Así como que la institución financiera recupera los montos financiados y evita gastos por cobranza.

El considerar que la suma asegurada sea mayor al crédito otorgado, es un factor de éxito en la gestión del cobro de la misma, ya el que los beneficiarios reciban una cantidad de dinero incentiva en que recaben toda la información y documentación para el trámite del pago del siniestro.

4.2.2 Modelo de asociación a otro producto.

Adicionalmente a que la venta a crédito contenga un Microseguro de saldo deudor, se puede ofrecer en un canal pasivo, otros Microseguros que cubran una necesidad entendida y aceptada por el mercado objetivo, también los beneficios que ofrece deben ser orientados al bien o servicio que se comercializa en dicho canal, de tal forma que haga sentido su adquisición, se ejemplifican ciertos productos de Microseguros que se asociarán al bien o servicio principal del canal pasivo, los cuales serán analizados en el diseño de productos.

Para productos a crédito o préstamos personales.

Se puede ofertar de manera adicional al seguro de saldo deudor que podría estar incluido como parte del contrato del crédito, un seguro de Accidentes personales o cualquier plan de Microseguro de vida, esto es con el fin de ampliar la protección y se debe adicionar el importe de este Microseguro al importe del crédito solicitado.

En transportes.

En compañías que su giro es el transporte de personas, como el caso de líneas de autobuses, y líneas de transporte urbano, se puede incluir un seguro de accidentes personales, esto dado que

el mismo viaje representa un riesgo y en consecuencia se puede ofrecer planes de Microseguros que sean de una prima aproximada al 20% del precio del boleto de transporte, el principal argumento de compra de este producto se debe basar en las coberturas y servicios que el asegurado puede obtener fuera de su ciudad de origen.

En canales de transportes marítimos o aéreos los Microseguros no serían productos atractivos para nivel socioeconómico de las personas que los utilizan, para este caso se deben promover otro tipo de seguros.

En cadenas de farmacias.

Los productos que son afines a este sector son los que contienen las coberturas por enfermedades como el cáncer e infarto. De esta manera se puede promover la prevención de estas enfermedades utilizando los servicios de asistencia que deben estar incluidos como parte del Microseguro.

Para cadenas de tiendas especializadas.

En el caso de materiales para la construcción, jardinería, materiales eléctricos, etc. Se puede promover el seguro de Hogar, ya que las personas que adquieren materiales para remodelar y/o dar mantenimiento a sus viviendas, tienen presente la importancia de las mismas, por lo que se puede asociar este producto a algunos productos en especial o al importe de los materiales adquiridos,

Para establecimientos que comercializan maquinaria, herramientas, refacciones, etc. se puede ofertar el Microseguro de protección a negocios, ya que gran parte de los clientes de estos comercios son personas que a su vez tienen microempresas, talleres, etc. Dado el costo de estos Microseguros, se pueden asociar a maquinarias de cierto costo, o importes que no sean un porcentaje significativo de la compra.

Dado que los Microseguros no van a dar beneficios vitalicios como el caso de las pensiones y tampoco pretenden ser una solución definitiva para los beneficiarios, cuando se asocian a un producto principal, deben transmitir de forma clara y sencilla lo que cubre en caso del fallecimiento del asegurado y que además la suma asegurada es suficiente para solventar los gastos en que se incurre para el servicio ofrecido, los Microseguros bajo este modelo se ofrecerán en algunas transacciones del canal pasivo y el producto deberá estar alineado con el producto o servicio sobre el cual se lleva a cabo.

4.2.3 Modelo de seguro portable.

Una forma de comercializar Microseguros de manera independiente a cualquier transacción en un canal pasivo, es hacer que su distribución y venta sean fáciles, para lo cual se debe realizar un “empaquetamiento” del Microseguro, que consiste en hacer tarjetas que contienen las características del producto a adquirir y que sean exhibidas preferentemente cerca de las cajas de cobro del canal,

haciendo la similitud de tomar cualquier producto de un anaquel en una tienda de autoservicio, con las siguientes características:

- Un seguro tangible para el cliente en forma de tarjeta que pueden llevar a cualquier parte.
- Fáciles de comprar, sin trámites ni exámenes médicos.
- Coberturas muy sencillas de comprender.
- Bajo costo con pago único.
- Vigencia anual.
- Cuenten con diferentes servicios de asistencia, dependiendo de la cobertura principal, que hacen que el cliente pueda acceder a diferentes servicios como ambulancia, asesoría legal, asistencia psicológica, así como servicios de prevención de salud.
- En caso de siniestro, los beneficiarios podrán realizar la reclamación a través de un centro de atención telefónica de la asegurador, ofreciendo que el pago de una reclamación se lleve a cabo en un máximo de 3 días hábiles a partir de la recepción de todos los documentos.
- Beneficiarios predefinidos, que puede ser el conyugue, hijos mayores de 18 años y lo que la sucesión determine, con opción a cambio en cualquier momento por parte del Asegurado.
- El modelo de venta de estos seguros no contempla que al ser comprado se registren los datos del asegurado, por lo que será necesario que sea activado a través de una llamada a un centro de atención telefónica de la aseguradora (sin costo para el asegurado) .

4.3 Diseño de productos de Microseguro.

En la estrategia propuesta se ilustrarán algunos productos de Microseguros, sin pretender que sean los únicos que se pueden comercializar, más bien son una guía para efectos de esta propuesta. Se consideran los puntos expuestos por C. K. Prahalad el nuevo entendimiento de la relación entre el precio y el desempeño, requieren funciones distintas y trabajo de poca capacitación, del modelo Canvas los puntos de segmento del cliente, propuesta de valor y estructura de costos y del proceso estratégico integrado una parte del análisis estratégico.

Los Microseguros que se proponen inician con la identificación de las principales causas de muerte, enfermedades y circunstancias dando un acercamiento con estos productos a las necesidades de la Población de la Base de la Pirámide en México, el presente trabajo no pretende dar las definiciones técnicas actuariales que sustentan la viabilidad del producto, considerando los riesgos adquiridos por la aseguradora contra el volumen de ventas y primas de los Microseguros, esta labor debe ser hecha en los registros de note técnica que las aseguradoras deben realizar en la CNSF.

4.3.1 *Microseguro Tradicional de Vida.*

Estos seguros cubren al asegurado en caso de que falleciera por cualquier causa durante la vigencia del seguro, las exclusiones deben ser las mínimas y establecidas por la CNSF. Este seguro se comercializa de una mejor manera si ofrece la cobertura de Muerte Accidental, siendo éstas fáciles de

entender por las personas que lo contraten. No debe requerir de exámenes médicos y debe solicitar los datos mínimos necesarios para que el Microseguro se considere legalmente aceptado.

Para este Microseguro se debe de ofrecer tres o cuatro planes que no excedan el límite de suma asegurada establecida por la CNSF descrito en el capítulo 2, siendo el plan que ofrezca la mayor cobertura aquel valor que más se acerque al límite mencionado, el plan de menos cobertura uno que sea la mitad del mayor y un tercero que sea el intermedio.

Para tangibilizar este tipo de seguros se sugieren las siguientes asistencias:

- Orientación Médica Telefónica.
- Referencia de proveedores Médicos.
- Descuentos para consultas médicas en sitio o a domicilio.
- Descuentos en laboratorios y hospitales.

4.3.2 *Microseguro de Gastos funerarios.*

Este tipo de Microseguros tiene una suma asegurada que cubre los gastos de un funeral, esto expresado en términos de mercado para la población de la base de la pirámide.

Las Características del Seguro que debe tener un seguro de este tipo son:

1. Cobertura de Fallecimiento por cualquier causa.
2. Debe incluir servicios de asistencia como:
 - a. Ayuda legal.
 - b. Orientación de trámites.
 - c. Contar con un médico legista.
 - d. Gestor para recuperación de cuerpo.
 - e. Precios preferenciales en ciertas funerarias en lo relacionado a un sepelio.

Para estos seguros se pueden crear paquetes que consideren asegurar a diferentes grupos de la familia como:

1. Asegurado Titular.
2. Asegurado Titular + cónyuge.
3. Asegurado Titular + hijos.
4. Asegurado Titular + cónyuge + hijos (sin importar el número de hijos).

Las sumas aseguradas podrán ser tres planes por equivalentes a tercios de la suma asegurada máxima para estos Microseguros establecida por la CNSF.

4.3.3 *Micro Seguros para cubrir enfermedades.*

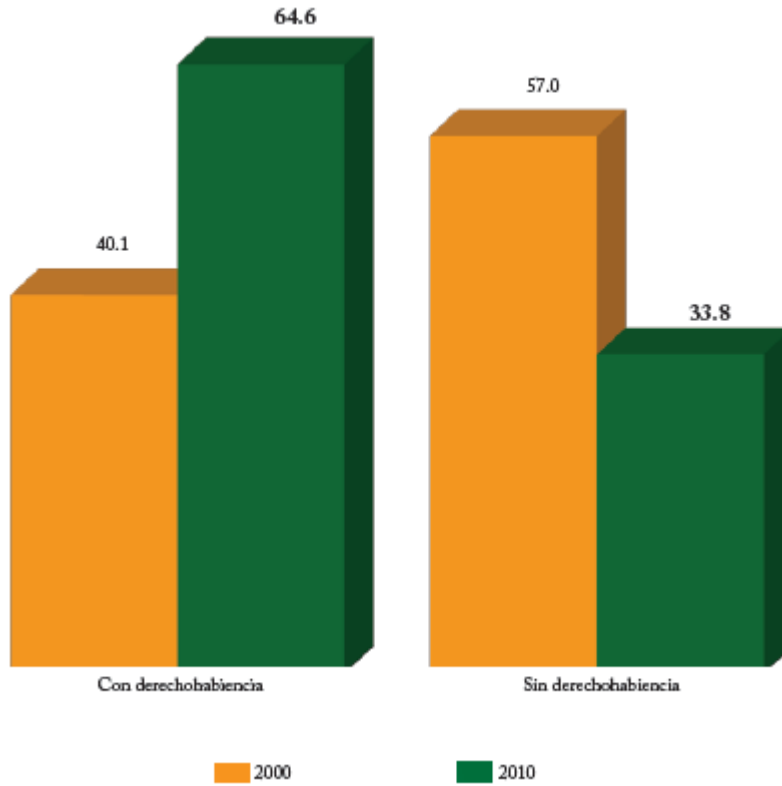
Este tipo de seguros cubren al asegurado en caso de que fallezca o se le detecte una enfermedad grave, que debe estar especificada claramente en el contrato, las enfermedades que deben estar en estos Microseguros son las con mayor frecuencia afectan a la población.

El punto más relevante de estos productos es que no son un seguro de gastos médicos tradicional, en los que la aseguradora se encarga de cubrir las costas de algún tratamiento para enfermedades o accidentes que incluyen médico, laboratorios, hospitales, medicinas, etc. Es más bien un seguro que indemniza al asegurado en caso de la primera detección de la enfermedad que se cubre en el contrato, para la aseguradora tiene la ventaja de que no es necesario que cuente y administre una red de médicos, hospitales, farmacias, etc., así como una cantidad de empleados que supervisen y dictaminen la procedencia de las reclamaciones que se efectúen.

Las ventajas para el asegurado son que no debe de asistir en específico con doctores u hospitales, simplemente debe conseguir el documento de cualquier médico que indique la detección de la enfermedad, la suma asegurada se paga directamente al beneficiario de la misma, el importe se puede utilizar para solventar los primeros gastos de tratamiento, aunque no necesariamente podrán ser suficientes para seguirlo hasta que el asegurado recobre su salud, le da la oportunidad y tiempo de conseguir ayuda de las dependencias de gobierno.

Parte de la población de la base de la pirámide, no cuenta con los servicios médicos para el tratamiento de las enfermedades que puedan cubrir estos seguros, aun así, hay que considerar que a pesar de que las personas sean derechohabientes a alguna institución de salud, el poder contar con la suma asegurada respectiva, le ayudará a solventar los gastos indirectos del tratamiento, como son el transporte, comidas fuera del hogar, etc.

En los censos realizados por el INEGI en el año 2010 se identifica a los derechohabientes a servicios médicos en instituciones de salud públicas o privadas, así como los que no tienen derecho.

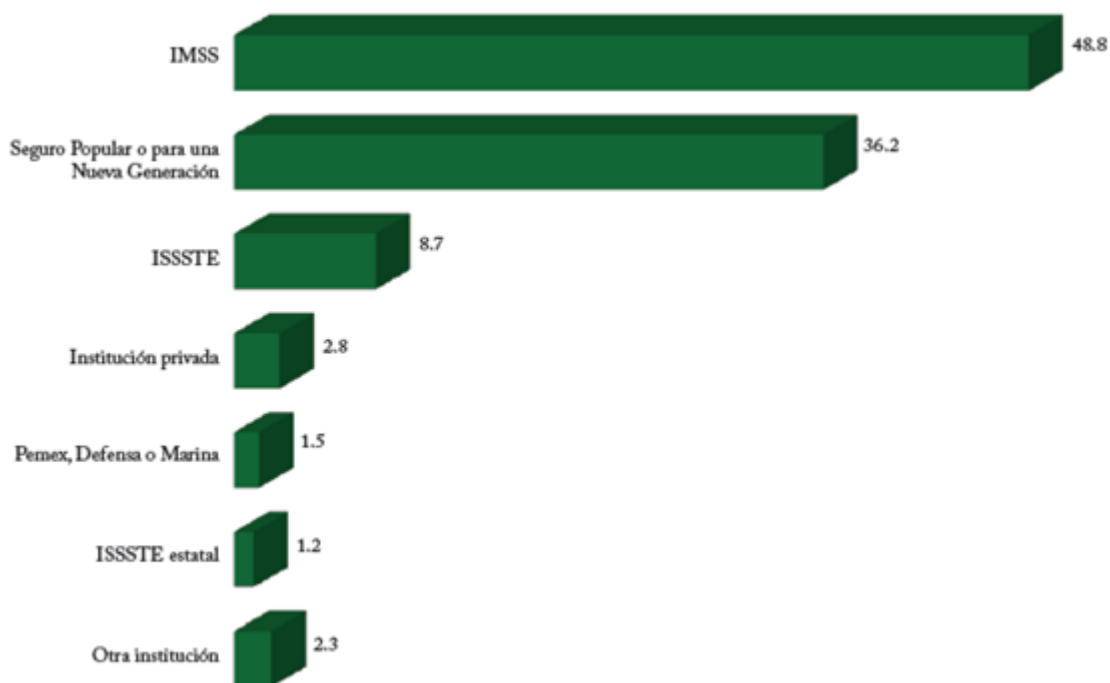


Gráfica 3: Distribución porcentual por condición del derechohabiente a servicios de salud 2000 y 2010

Nota: La distribución porcentual no suma 100% porque no se grafica el valor del no especificado.

Fuente INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Censo de Población Vivienda 2010

También se identifica a qué instituciones de salud es derechohabiente la población.



Gráfica 4: Distribución porcentual de la población derechohabiente por institución de salud

Nota: La suma de los porcentajes es mayor a 100%, debido a la población que tiene derecho a este servicio en más de una institución de salud.

Fuente INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Censo de Población Vivienda 2010

4.3.4 Microseguro de Cáncer Femenino.

Este producto debe está diseñado para las mujeres, ya que indemniza a la asegurada en caso de que le diagnostiquen por primera vez Cáncer Femenino (Cervico-uterino), la suscripción es muy sencilla, ya que deben ser aceptadas las mujeres a las que previamente no les haya sido diagnosticado un cáncer de este tipo, no debe contar con exámenes médicos.

Si el seguro cubre el cáncer de mama y de cuello del útero, se está ofreciendo una protección donde mayores incidencias se presentan.

Tipo de tumor maligno	Total	Hombres	Mujeres
Leucemias	8.7	15.2	5.6
Mama	5.8	0.4	8.3
Cuello de útero	3.3	0	4.8
Ovario	2.1	0	3.1
Tráquea, bronquios y pulmón	2	4.1	1
Próstata	1.9	6	0
Del estomago	1.8	3.1	1.1
Del colon	1.8	3.2	1.2
Hígado	1.2	1.9	0.8
Del rectosigmodes, recto y ano	1.1	2	0.7
Vejiga	1	2.2	0.4
Labio, cavidad bucal y faringe	0.9	1.9	0.5
Páncreas	0.9	1.5	0.7
Cuerpo del útero	0.8	0	1.1
Melanoma y otros tumores de la piel	0.5	0.6	0.3
Esófago	0.4	1.1	0.1
Otros	65.8	56.8	70.3

Figura 12: Distribución Porcentual de egresos hospitalarios por tipo de tumor maligno para cada sexo.

Fuente SSA, DGSJ (2008), Egresos hospitalarios 2008, Procesó INEGI

Debe ser una suma asegurada única que tenga un equivalente a dos años de SMGVDF, la explicación de las coberturas deben ser muy sencillas de comprender, la vigencia del seguro debe ser de un año y debe contar con la opción de renovación automática hasta la edad permitida por los cálculos actuariales de riesgo del producto.

La prima del seguro debe ser el equivalente de entre cuatro y cinco DSMGVDF y debe ser la misma independientemente de la edad de la asegurada, siempre y cuando se encuentre en el rango de edad de aceptación.

La emisión del seguro debe solicitar el mínimo de datos necesarios para que el seguro se considere legalmente aceptado.

Para darle tangibilidad al producto se sugiere que contenga las siguientes asistencias:

- Asistencia psicológica telefónica o presencial.
- Referencias con especialistas médicos con precios preferenciales con consultas en domicilio de la asegurada o consultorio médico.
- Descuentos en laboratorios y farmacias especializadas, especificando claramente cuál es el descuento que aplicará sobre precios de lista de los medicamentos, para el tratamiento del cáncer detectado.

4.3.5 Microseguro de Infarto.

Este Microseguro cubre al asegurado durante la vigencia de la póliza, en caso de que le diagnostiquen por primera vez un infarto al miocardio, el seguro será efectivo con la detección independientemente de que fallezca o no, este producto está orientado a la población masculina, aunque no necesariamente estas enfermedades son exclusivas del género.

De la población con alguna afección cardiaca, se observa que cerca del 30% de la población de 15 a 44 años, han sufrido de hemorragia intraencefálica (16.5%) y enfermedades renales hipertensivas (13.7%). El 20.5% de la población de 45 a 54 años con alguna complicación cardiaca tuvo un infarto agudo al miocardio, seguida por otras enfermedades cerebrovasculares (15.2%) y por hipertensión esencial (14.2%). En los adultos de 65 años y más, el conjunto de otras enfermedades cerebrovasculares se observa el porcentaje más alto de egreso (20.2%), seguido por el infarto agudo al miocardio (19.2%) y la hipertensión esencial (15.3%).

Enfermedades del sistema circulatorio*	Grupos de edad					
	< 1 año	De 1 a 4 años	de 5 a 14 años	de 15 a 44 años	de 45 a 64 años	65 y más años
Hipertencion esencial (primaria)	1.0	10.0	5.5	10.8	14.2	15.3
Enfermedad renal hipertensiva	0.2	1.6	5.1	13.7	7.7	4.9
Infarto agudo al miocardio	0.6	0.0	0.4	11.3	20.5	19.2
Enfermedad isquémica crónica del corazón	0.2	0.0	0.4	3.4	9.2	13.8
Cardiomiopatía	32.9	15.2	21.3	5.1	1.8	0.9
Insuficiencia cardíaca	19.5	30.0	13.8	10.5	8.8	10.6
Complicaciones y descripciones mal definidas de enfermedad cardiaca	8.0	5.6	3.9	1.6	1.0	1.1
Hemorragia subaracnoidea	3.4	7.3	9.1	11.5	6.5	2.7
Hemorragia intraencefálica	16.7	7.6	18.5	16.5	13.9	10.1
Otras hemorragias intracraneales no traumáticas	17.1	8.4	16.5	2.8	1.4	1.2
Otras enfermedades cerebrovasculares	0.4	14.4	5.5	12.7	15.2	20.2

Tabla 13: Distribución porcentual de egresos hospitalarios por enfermedades del sistema circulatorio para cada grupo de edad 2007

Fuente SINAIS (2009). Cubos dinámicos de egresos hospitalarios.

* Se excluyeron del análisis las enfermedades relacionadas con circulación pulmonar.

La vigencia del seguro debe ser de un año y debe contar con la opción de renovación automática hasta la edad permitida por los cálculos actuariales de riesgo del producto.

La prima del seguro debe ser el equivalente de entre cuatro y cinco DSMGVDF y debe ser la misma independientemente de la edad de la asegurada, siempre y cuando se encuentre en el rango de edad de aceptación.

La emisión del seguro debe solicitar el mínimo de datos necesarios para que el seguro se considere legalmente aceptado.

Para darle tangibilidad al producto se sugiere que contenga las siguientes asistencias:

1. Orientación Médica Telefónica. El Asegurado podrá solicitarla telefónicamente, recibiendo asesoría sobre qué hacer y/o a qué especialista recurrir para solucionar su problema de salud o bien aminorar las molestias hasta que sea revisado por un médico de manera personal.
2. Envío de Ambulancia. El Asegurado podrá gozar de este servicio sin costo, desde donde se encuentre hasta el Centro Médico más cercano y que convenga al estado de salud en el cual se encuentre en el momento del servicio.
3. Referencia de Médicos con precios preferencias, así como de servicios de salud (laboratorios, gabinetes, hospitales, clínicas, farmacias, etc.).
4. Examen de Química sanguínea de 6 elementos sin costo para el Asegurado.

4.3.6 Microseguro para Grupos de Enfermedades

También se puede considerar un producto más general que contemple un grupo de enfermedades.

Este seguro indemnizará al asegurado en caso de la primera detección o el fallecimiento por un determinado grupo de enfermedades, como pueden ser diabetes, embolia, apendicitis, pérdidas de sentidos de la vista o audición, se deben analizar claramente que enfermedades son las que más padece la población y son fácilmente entendidas.

La suscripción debe muy sencilla y clara para el asegurado, ya que deben ser aceptadas las personas a las que previamente no les haya sido diagnosticado ninguna de las enfermedades del grupo, no debe contar con exámenes médicos.

Principales enfermedades que provocan la muerte en México.

Se debe identificar que enfermedades son las que más afectan a la población, para que el seguro tenga un mayor impacto y aceptación.

Principales causas	Defunciones
Total	590,693
<i>Enfermedades del corazón ^a</i>	105,710
Enfermedades isquémicas del corazón	71,072
Diabetes mellitus	80,788
Tumores malignos	71,350
<i>Accidentes</i>	36,694
De tráfico de vehículos de motor	16,612
<i>Enfermedades del hígado</i>	32,728
Enfermedad alcohólica del hígado	12,162
Enfermedades cerebrovasculares	31,235
Agresiones	27,213
Enfermedades pulmonares obstructivas crónicas	18,487
Influenza y neumonía	15,034
<i>Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal ^b</i>	14,825
Dificultad respiratoria del recién nacido y otros trastornos respiratorios originados en el periodo perinatal	6,626
Insuficiencia renal	11,920
Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	9,527
Desnutrición y otras deficiencias nutricionales	7,977
Bronquitis crónica y la no especificada, enfisema y asma	5,718
Lesiones auto infligidas intencionalmente	5,481
Enfermedad por virus de la inmunodeficiencia humana	5,043
Septicemia	3,978
Anemias	3,455
Enfermedades infecciosas intestinales	3,379
Síndrome de dependencia del alcohol	2,487
Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte	11,297
Las demás causas	86,367

Tabla 14: Enfermedades que más causan muerte en México

^a Se excluye paro cardíaco.

^b Incluye tétanos neonatal.

Fuente: INEGI. Estadísticas de Mortalidad 2011

Debe ser una suma asegurada única que tenga un equivalente a dos años de SMGVDF, la explicación de las coberturas deben ser muy sencillas de comprender, la vigencia del seguro debe ser de un año y debe contar con la opción de renovación automática hasta la edad permitida por los cálculos actuariales de riesgo del producto.

La prima del seguro debe ser el equivalente de entre ocho y doce DSMGVDF y debe ser la misma independientemente de la edad de la asegurada, siempre y cuando se encuentre en el rango de edad de aceptación.

La emisión del seguro debe solicitar el mínimo de datos necesarios para que el seguro se considere legalmente aceptado.

Para darle tangibilidad al producto se sugiere que contenga las siguientes asistencias:

Orientación médica telefónica. El asegurado la podrá obtener sobre primeros auxilios, síntomas y molestias menores, orientación sobre el uso de medicamentos, así como de sus efectos secundarios y dosis recomendadas, orientación sobre vacunas.

Ambulancia, en caso de accidente o enfermedad grave que pongan en peligro la vida del Asegurado de acuerdo al criterio del equipo médico del prestador de servicio, se gestionará sin costo adicional, su traslado al centro hospitalario más cercano y/o adecuado.

Referencia de Médicos con precios preferenciales, así como de servicios de salud (laboratorios, gabinetes, hospitales, clínicas, farmacias, etc.).

Servicios de prevención médica, como pueden ser exámenes de vista, limpiezas dentales, exámenes de sangre, examen general de orina, orientación nutricional, etc.

4.3.7 *Microseguro del Migrante*

Este seguro se diseña para la población que tiene un familiar viviendo en Estados Unidos de Norteamérica y parte de su economía depende de las remesas que son enviadas por el migrante, es necesario darle el marco legal a la contratación de este Microseguro, ya que la persona que lo compra es el asegurado titular (conyugue, padre o madre) por lo que para fines de que la persona pueda contratar el seguro a nombre del Migrante se debe de utilizar la figura de seguro Recíproco, de conformidad con el artículo 159¹⁸ de la Ley Sobre el Contrato de Seguro, el propósito es que el contrato del seguro se encuentren cubiertas la persona que radica en México y el Migrante en Estados Unidos, independientemente de la legalidad de su estancia.

En Estados Unidos viven alrededor de 32 millones de personas de origen mexicano.

¹⁸ De la LGIMS Artículo 159.- El seguro recíproco podrá celebrarse en un solo acto. El seguro sobre la vida del Cónyuge o del hijo mayor de edad será válido sin el consentimiento a que se refiere el artículo 156;

Población de origen hispano o latino por tipo: 2000 y 2010

Origen y tipo	2000		2010		Cambio, del 2000 al 2010 ¹	
	Número	Porcentaje del total	Número	Porcentaje del total	Número	Porcentaje
ORIGEN HISPANO O LATINO						
Total	281,421,906	100.0	308,745,538	100.0	27,323,632	9.7
De origen hispano o latino	35,305,818	12.5	50,477,594	16.3	15,171,776	43.0
No es de origen hispano ni latino	246,116,088	87.5	258,267,944	83.7	12,151,856	4.9
HISPANOS O LATINOS POR TIPO						
Total	35,305,818	100.0	50,477,594	100.0	15,171,776	43.0
Mexicano	20,640,711	58.5	31,798,258	63.0	11,157,547	54.1
Puertorriqueño	3,406,178	9.6	4,623,716	9.2	1,217,538	35.7
Cubano	1,241,685	3.5	1,785,547	3.5	543,862	43.8
Hispano o latino de otro tipo	10,017,244	28.4	12,270,073	24.3	2,252,829	22.5

Tabla 15: Población migrante viviendo en Estados Unidos de Norte América

Fuente: United States Census Bureau

Se ilustra la necesidad de este tipo de seguros a la población de la base de la pirámide, en base al número de remesas que familias en México reciben de migrantes en Estados Unidos.

Entidad Federativa	Total de Viviendas ¹⁹	Número de viviendas que reciben remesas	% de Viviendas que reciben remesas	Grado de intensidad Migratoria
Zacatecas	377,293	41,653	11.04	Muy Alto
Guanajuato	1,288	100	7.76	Muy Alto
Michoacán	183,727	17,142	9.33	Muy Alto
Nayarit	294,582	26,984	9.16	Muy Alto
Hidalgo	673,645	29,169	4.33	Alto
San Luis Potosí	641,184	42,190	6.58	Alto
Guerrero	817,148	54,095	6.62	Alto
Durango	407,712	26,583	6.52	Alto
Aguascalientes	293,237	14,105	4.81	Alto
Oaxaca	936,588	45,799	4.89	Alto
Morelos	475,683	25,782	5.42	Alto
Colima	181,296	9,427	5.2	Alto
Jalisco	1,823,973	98,677	5.41	Alto
Querétaro	455,225	14,931	3.28	Alto
Puebla	1,383,205	52,562	3.8	Medio
Tlaxcala	276,977	7,174	2.59	Medio
Chihuahua	951,720	41,876	4.4	Medio
Baja California	880,905	32,593	3.7	Medio
Veracruz	2,029,023	51,334	2.53	Medio

¹⁹ Es el total de viviendas en la unidad político administrativa; puede ser mayor o igual al denominador utilizado para el cálculo de cada indicador.

Sonora	738,568	19,720	2.67	Medio
Tamaulipas	903,173	27,637	3.06	Medio
Sinaloa	722,719	23,561	3.26	Medio
Coahuila	736,715	17,607	2.39	Bajo
México	3,723,607	57,716	1.55	Bajo
Chiapas	1,085,161	12,045	1.11	Muy Bajo
Baja California Sur	186,628	2,930	1.57	Muy Bajo
Nuevo León	1,216,289	15,812	1.3	Muy Bajo
Yucatán	505,176	7,376	1.46	Muy Bajo
Distrito Federal	2,450,563	28,672	1.17	Muy Bajo
Quintana Roo	367,731	4,486	1.22	Muy Bajo
Campeche	214,104	1,841	0.86	Muy Bajo
Tabasco	574,202	4,651	0.81	Muy Bajo

Tabla 16: Número de remesas recibidas por estado

Fuente: Estimaciones del CONAPO con base en el INEGI, muestra del diez por ciento del Censo de Población y Vivienda 2010.

Este seguro es por un año y debe cubrir la muerte por cualquier causa de cualquiera de los asegurados, la suma asegurada debe de cubrir por un periodo determinado de uno o dos años una cantidad mensual equivalente a cuarenta DSMGVDF, que en promedio recibe una familia de un migrante.

Una cobertura que se puede incluir es para la utilización de los primeros gastos, la cual puede ser el equivalente a 100 DSMGVDF.

La prima puede estar entre 10 y 20 DSMGVDF y no debe variar por edad o sexo de los asegurados, estos valores dependerán de la cantidad de pagos mensuales que se prometan y de la cantidad de los mismos, lo cual será determinado de los estudios actuariales por el área técnica de la compañía de seguros.

Una cobertura que es muy atractiva y de mucha ayuda para este segmento de la población es la protege al Migrante en Estados Unidos y que en caso de que fallezca se hará la repatriación del cuerpo, por la que se realizan todos los trámites legales en Estados Unidos y México para su traslado, así como los servicios funerarios en el lugar de origen del migrante o donde resida su conyugue, padre o madre, según se haya contratado el seguro.

La suscripción debe ser muy sencilla, ya que no debe haber exámenes médicos, La emisión del seguro debe solicitar el mínimo de datos necesarios del contratante y migrante para que el seguro se considere legalmente aceptado.

4.3.8 Seguro de protección a Hogares.

Los seguros que protegen el patrimonio de la casa habitación son muy necesarios para la población de la base de la pirámide, esto debido a que sus hogares se encuentran en zonas de mayor riesgo a los fenómenos hidrometeorológicos.

Este Microseguro de Casa Habitación debe cubrir los contenidos por los riesgos daños ocasionados por Incendio y fenómenos hidrometeorológicos, las coberturas que al menos debe contar son las de:

1.- Incendio y/o Rayo

Que ampara los bienes contra pérdidas o daños materiales causados directamente por un incendio y/o un rayo.

2. Fenómenos Hidrometeorológicos

Los bienes del hogar quedan cubiertos contra pérdidas o daños materiales ocasionados directamente por: avalanchas de lodo, granizo, helada, huracán, inundación, inundación por lluvia, golpe de mar, marejada, nevada y vientos tempestuosos.

3.- Para darle tangibilidad a un producto de este tipo, se puede incluir servicios de asistencia que ofrezca: Información legal telefónica, Ambulancia por accidente, Asistencia Vivienda como:

- Plomería.
- Cristales.
- Electricidad.
- Cerrajería.

El precio de este Microseguro debe estar alrededor de entre seis y ocho DSMGVDF, las sumas aseguradas de entre cuatrocientos y ochocientos DSMGVDF.

4.3.9 Protección de negocios

Dentro de la base de la pirámide, existen personas que crean sus microempresas que son operadas y administradas por ellos mismos y/o sus familias, como misceláneas, talleres de cerrajería, plomería, etc. Generalmente no cuentan con un seguro que proteja su fuente de ingresos dado que estos productos no están a su alcance fácilmente, por lo que se sugiere un producto que cubra esta necesidad con un Microseguro de daños.

Los riesgos a cubrir deberán ser al menos: Incendio, Explosión y Robo, para que los propietarios de las Micro y Pequeñas Empresas puedan mitigar los daños causados por los riesgos antes mencionados.

Los bienes a asegurar son los contenidos que se encuentren dentro en su establecimiento:

- Incendio
- Explosión
- Robo y/o asalto de mercancías
- Robo y/o asalto de dinero

Las precios de estos seguros podrían estar entre cinco y veinte DSMGVDF y las sumas aseguradas entre cuatrocientos y mil seiscientos DSMGVDF, para esto se pueden crear cuando más cuatro planes

de cobertura para que de acuerdo a las necesidades de aseguramiento se contrate la cobertura adecuada.

4.3.10 Suscripción de los Microseguros.

Una de los puntos más relevantes para que la venta de los Microseguros sea un éxito, es que sean productos rentables para los accionistas de las aseguradoras, para cuidar que los gastos por siniestros sean los esperados de acuerdo a las estadísticas de ocurrencia al futuro, se deben de integrar declaraciones de salud en los productos de vida y enfermedades, de esta manera se hace ágil el proceso de suscripción y evita malas prácticas de las áreas comerciales, como ejemplo:

- Declara el contratante que no.
- Usted padece o ha padecido enfermedades del corazón, arterias, pulmones, cerebro, riñones, hígado, páncreas, cáncer, diabetes, epilepsia o SIDA y no ha tenido pruebas positivas de anticuerpos relacionadas al virus de inmunodeficiencia humana VIH.
- Usted tiene pendiente alguna intervención quirúrgica relacionada con alguno de los padecimientos anteriores.
- Usted hace uso de drogas o estimulantes y no utiliza armas de fuego o explosivos, por su ocupación.

4.4 Modelos operativos.

Se hace necesario definir los procesos que se deben seguir para la venta y administración de los Microseguros, aunque pueden variar dependiendo del tipo de canal, los puntos que se deben establecer son:

- Como se venden.
- Que se entrega al cliente o asegurado.
- Como se emiten en los sistemas de la aseguradora.
- Como se paga la prima a la aseguradora.
- Como se capacita al personal que los vende.
- Como se pagan comisiones.

Cada uno de los puntos mencionados, es detallado para cada tipo de canal.

Se considera en la propuesta los puntos del modelo Canvas fuentes de ingresos, recursos clave y actividades clave, de lo que indica C.K. Prahalad los puntos de: requieren funciones distintas, innovación en los procesos e interfaces atractivas a los usuarios

4.4.1 Modelo operativo en canales activos.

Dado que la fuerza de ventas se encuentra controlada por la aseguradora, se pueden definir por parte de la aseguradora el modelo operativo.

Los seguros se pueden vender directamente a los clientes de dos formas, la primera y más tradicional es con el llenado en papel autocopiante del Microseguro, en el cual se recaba los datos del asegurado, quien firma la solicitud y se le entrega su póliza de manera inmediata. El promotor debe de resguardar y archivar de forma centralizada en las oficinas regionales de la aseguradora la documentación de cada venta.

Se debe dar acceso a los sistemas de la aseguradora para que los promotores emitan las pólizas vendidas, no se debe enviar documentación a las oficinas centrales de la aseguradora para que se lleve a cabo esta labor, ya que de esta manera se estarían generando gastos por su administración y sería necesario contar con un equipo de mesa de control para que se realicen las emisiones de las pólizas vendidas, además se tiene mayor probabilidad de capturar datos erróneos.

La otra forma es vender Microseguros portables, en la cual el promotor vende el seguro sin recabar información del asegurado, ya que éste debe llamar al centro de atención telefónica de la aseguradora para su activación. En este caso el promotor debe de registrar las ventas con los folios asignados a los Microseguros para que de esta forma la aseguradora pueda activarlos.

Para ambas formas de venta, el promotor debe ingresar lo cobrado por los Microseguros a una cuenta de la aseguradora, indicando como referencia el folio, o entregar su relación de ventas con el importe en efectivo al área de contabilidad para su registro.

La capacitación a los promotores puede ser muy extensa y detallada para cada Microseguro que comercialice, esta se puede dar en las propias oficinas de la aseguradora en inmuebles destinados para esto fines.

Las comisiones que reciban por sus ventas, deberán ser calculadas en los procesos de nómina de la aseguradora.

Se describe el proceso de venta de Microseguros a través de promotores de un canal activo.

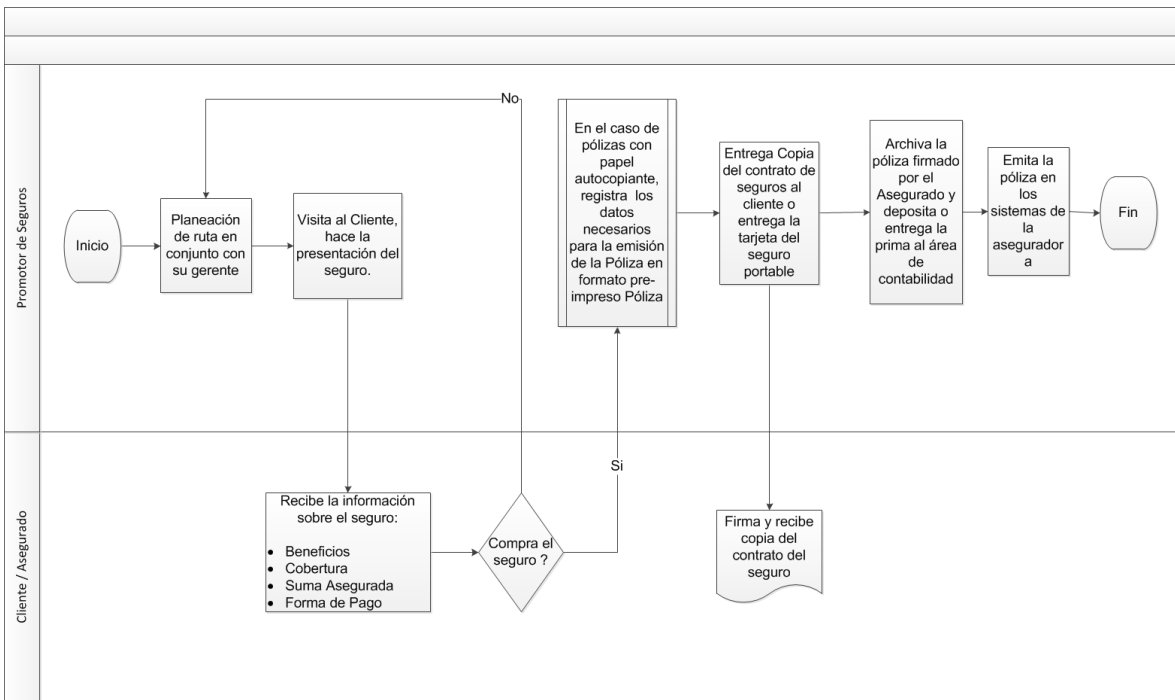


Figura 8: Proceso de emisión de Microseguros

4.4.2 Modelo Operativo en Canales Pasivos

Cuando se planea hacer la venta de los Microseguros en uno de estos canales, se deben establecer entre la aseguradora y el propio canal las reglas de negocio que aplicarán en el modelo operativo, con el objetivo de poder cumplir las metas de ventas, estas reglas serán el marco con el cual se podrá iniciar la negociación con el canal.

La venta del Microseguro en el canal debe considerar los siguientes puntos:

1. El Microseguro se encuentra subordinado al producto principal que comercializa el canal y se debe ofrecer como un producto que le da valor agregado a la compra del cliente, todo el proceso y negociación debe respetar esta premisa, ya que la oferta y venta del Microseguro no debe afectar en ningún sentido la venta del producto principal, (Microcréditos, Mercancías, Boletos de transporte, etc.) .
2. La oferta del Microseguro debe ser sencilla y rápida en su operación, se debe hacer una propuesta sobre el sistema del producto principal, ubicar en que parte del proceso de su sistema es la más conveniente realizarla, se debe considerar que la inclusión del Microseguro afecta el importe de la compra o crédito solicitado y debe ser comunicado al cliente.

3. Determinar cómo se venderá el Microseguro dentro del canal, las opciones son:
 - Asociado al producto principal que el canal comercializa.
 - De forma independiente (como un producto o servicio más del canal).
 - Si la venta del seguro se acepta en crédito y/o de contado.

4. El registro de los seguros no debe interferir con el proceso del producto o servicio principal que comercializa el canal, en los casos que el Microseguro sea vendido a crédito o asociado a un producto principal, en los trámites se le solicita al cliente los mismos datos que se requieren para la emisión de un Microseguro (se debe validar en la operación propia de cada canal), vigilando que no sea necesario recabar ninguna información adicional que interfiera en el proceso de venta del producto principal. Un punto que ayuda a que esta premisa se cumpla es que los beneficiarios de los Microseguros se encuentren predefinidos, es decir; en el proceso de venta no se solicitará que el asegurado indique a que personas quiere designar como beneficiarios de la protección del Microseguro, ya que esto provocaría que el asegurado tome algún tiempo en hacer estas designaciones, entonces se considera que los beneficiarios predefinidos serán el conyugue, hijos mayores de 18 años, padres o la sucesión del asegurado. Cuando el Microseguro es vendido de manera independiente y no se recaba ninguna información del cliente en los sistemas del canal, entonces se deberá indicar que el asegurado tiene que llamar al centro de asistencia telefónica de la aseguradora para que informe de sus datos y el seguro se activado.

5. Los sistemas venta de los productos o servicios del canal, se deben modificar para que automáticamente sea ofertado un Microseguro, el cual dependerá del importe del servicio o producto que el cliente desea adquirir, el tipo de Microseguro y sus planes y políticas a aplicar a este punto se mencionaron en el diseño del producto.

6. En el diseño del sistema del canal de ventas de la oferta del Microseguro, se debe dar la oportunidad al operador de cambiarlo en la pantalla en la que se ofrece, indicando claramente los planes, coberturas y costos del Microseguro, o simplemente eliminarlo de la venta, al hacer cualquier cambio a la oferta por default, de forma automática se deben actualizar los importes que debe pagar le cliente.

7. Si la venta es a crédito, el importe del seguro debe ser incluido como parte del pago que debe realizar el cliente con la frecuencia contratada, por ejemplo, en el supuesto de un crédito con un pago mensual de \$300.00, se sumará la mensualidad del Microseguro de \$30.00, lo cual hará que la parcialidad a pagar es de \$330.00, es parte del éxito de estos negocios que no se permita pagar de manera independiente la parcialidad del crédito de la del Microseguro, ya que de esta forma la caducidad o cancelaciones de las pólizas de Microseguro por falta de pago serán muy altas.

8. En los casos que el canal realiza ventas a crédito y se coloca un Microseguro asociado al bien o servicio principal del canal, la vigencia del seguro debe estar alineada a la duración del mismo, lo óptimo es que los Microseguros corran la suerte del crédito, en ningún caso debe ser menor la vigencia del seguro que el plazo del crédito ya que no se estaría cumpliendo el propósito de cobertura, incluso cuando el plazo del crédito exceda de un año, en estos casos se debe crear un proceso en la aseguradora de renovación automática del seguro, para que el cliente tenga la protección durante el plazo del crédito. En los casos que el plazo del crédito sea menor a un año, se podría extender la vigencia del seguro

hasta por un año, sin embargo será necesario que el sistema calcule el aumento a los pagos mensuales del seguro. En los casos de ventas de contado o cuando el Microseguro es adquirido de manera independiente al producto o servicio del canal, su duración debe ser de un año.

Impresiones en el punto de venta.

En el proceso de venta del Microseguro y cuando éste haya sido vendido asociado a un producto principal del canal, se deberá imprimir automáticamente su póliza, el formato de este documento dependerá de la infraestructura del canal, pudiendo ser en un papel bond tamaño carta (como en el caso de los bancos) o en tickets (como el caso de farmacias, líneas de autobuses, etc.), se debe considerar que este proceso consumirá los recursos materiales del canal para la generación de los documentos (papel, tóner, etc.).

La emisión de los seguros que hayan sido vendidos en el canal pasivo debe considerar los casos en los cuales se venden los seguros de manera independiente y no se recaba información del asegurado, en esos casos el canal solo debe enviar un reporte de los folios que hayan sido vendidos,

Cuando en el canal pasivo se registran los datos del asegurado, entonces se deben establecer procesos tecnológicos para transferir los datos de los Microseguros que hayan sido vendidos en el canal, con el propósito de emitir las pólizas en los sistemas técnicos y contables, para la administración y atención a los clientes que los adquirieron, así como dar respuesta y cumplimiento a las solicitudes de información que dicta la CNSF.

Flujos de información

Se debe analizar la infraestructura tecnológica de cómputo y comunicaciones con las que cuenta el canal, identificando como es que se conecta las sucursales con las oficinas centrales, cómo y con qué frecuencia transmiten información a su servidor central, si cada sucursal cuenta con una red de datos local y se encuentran conectados todos los puntos de venta a un servidor local o central en su oficina matriz, donde reside la aplicación para la administración de su aplicativo de los puntos de venta, esta información servirá para establecer los procesos de flujo de información y definir si puede ser a través del desarrollo de Web Services, transmisiones de archivos con el uso de protocolos de comunicación seguros o simplemente con envío de archivos a través de correos electrónicos, lo cual no se recomienda, dado que implica procesos manuales que recaen en personal específico del canal y la aseguradora.

Un diagrama que ilustra lo anteriormente descrito se muestra a continuación.

Flujo de información entre un Canal Pasivo y la Aseguradora

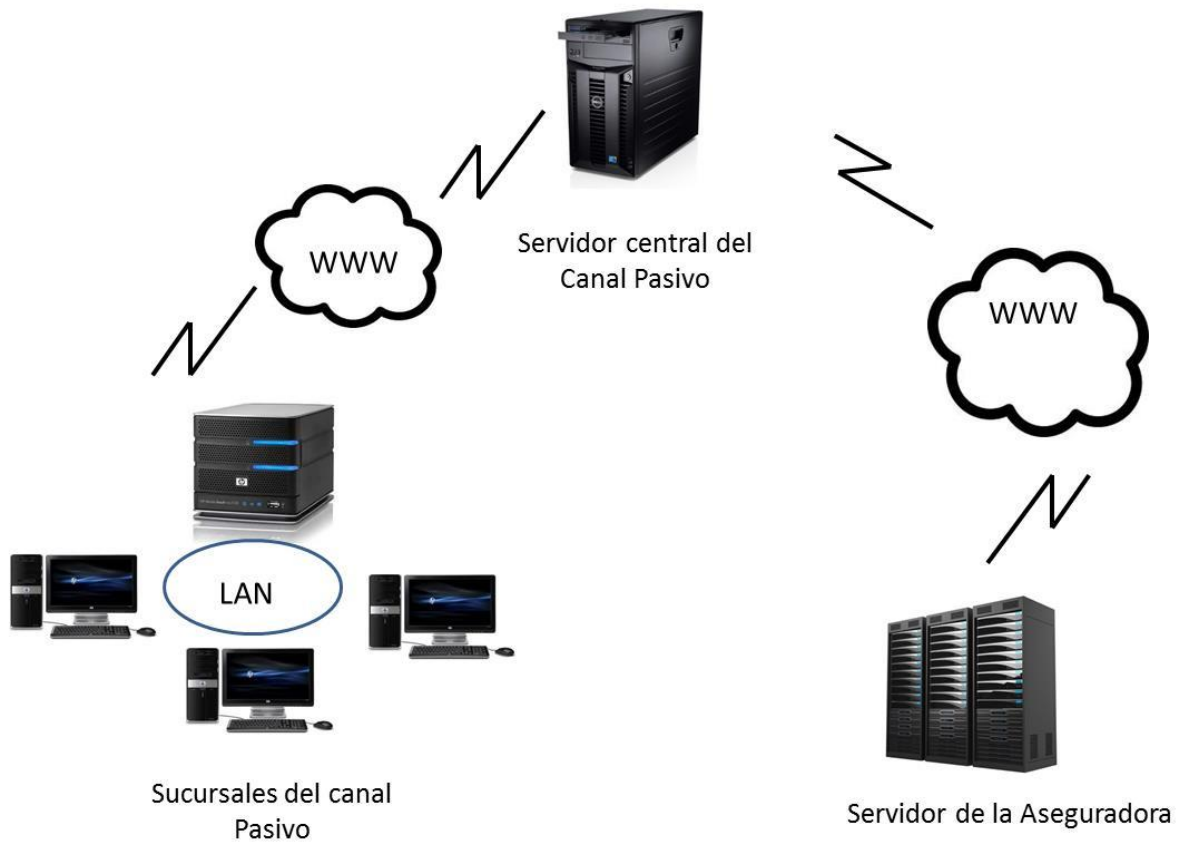


Figura 9: Flujos de información

La información a ser enviada por el canal a la aseguradora, deberá ser el necesario para emitir el seguro en los sistemas de la aseguradora, para lo cual se debe definir una estructura de archivo, formato o tipo, frecuencia de envío y medio.

Se ilustra una estructura con los datos que se pueden solicitar.

Dato	Tipo del Dato	Posición Inicial	Longitud	Formato	Observaciones
Asegurado					
Código de Cliente	Alfanumérico	0	12		Código de Persona
R.F.C	Alfanumérico	12	14		
Apellido Paterno	Alfanumérico	26	40		
Apellido Materno	Alfanumérico	66	40		
Nombres	Alfanumérico	106	40		
Sexo	Alfanumérico	146	1		(1= Femenino, 2= Masculino)
Fecha de Nacimiento	Fecha	147	8	ddmmyyyy	Fecha Valida entre 18 y 70 Años
Calle del Domicilio	Alfanumérico	155	25		
Colonia	Alfanumérico	180	65		
No. Interior	Alfanumérico	245	5		
No. Exterior	Alfanumérico	250	5		
Clave Delegación/Municipio	Alfanumérico	255	5		Catálogo SEPOMEX
Código Postal	Alfanumérico	260	5		Catálogo SEPOMEX
Clave del Estado	Alfanumérico	265	5		Catálogo SEPOMEX
No. Telefónico Casa	Númérico	270	15		
Lada telefónica	Númérico	285	5		
Número de teléfono celular	Númérico	290	10		
Correo Electrónico	Alfanumérico	300	50		
Ocupación	Alfanumérico	350	2		Establecer catálogo
Nacionalidad	Alfanumérico	352	3		Catálogo
Póliza					
Producto	Númérico	355	2		1 - Saldo Deudor, 2 Vida
Inicio Vigencia	Fecha	357	8	ddmmyyyy	Fecha de contrato
Fin Vigencia	Fecha	365	8	ddmmyyyy	
Número de póliza	Alfanumérico	373	4		
Valor Prima	Númérico	377	10	0000000.00	
Fecha de Emisión	Fecha	387	8	ddmmyyyy	Fecha de registro
Canal					
Canal	Alfanumérico	395	2		01 Microfinanciera
Sucursal	Alfanumérico	397	4		Número de sucursal
Número de crédito	Alfanumérico	401	13		
Ejecutivo de crédito	Númérico	414	4		

Tabla 16: Estructura de datos a enviar por el canal pasivo

Es necesario cumplir con las disposiciones de prevención de lavado de dinero que la autoridad impone, por lo que se debe asegurar que en los flujos de información se cuenta con los datos requeridos, de acuerdo a lo publicado en el diario oficial de la federación del 19 de julio del 2012, que publica la "Resolución por la que se expiden las Disposiciones de carácter general a que se refiere el artículo 140

de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros”. En el Capítulo II Política de Identificación del Cliente, en la sexta clausula y considerando que las primas de los Microseguros son menores a dos mil quinientos dólares, entonces se debe contar con los siguientes datos de cada asegurado:

- Nombre, conformado por:
 - Apellido paterno.
 - Apellido materno.
 - Nombre(s).

- Domicilio particular en su lugar de residencia conformado por:
 - Nombre de la calle, avenida o vía, debidamente especificada.
 - Número exterior y, en su caso, interior.
 - Colonia o urbanización.
 - Delegación, municipio o demarcación política que corresponda.
 - Ciudad o población.
 - Entidad federativa.
 - Estado código postal.

- Fecha de nacimiento

Se debe establecer con el canal la periodicidad de pago de las primas de los seguros vendidos a la aseguradora, se sugieren plazos semanales, quincenales o cundo más mensuales, La prima del será pagada a la aseguradora al inicio de vigencia del Microseguro en una sola exhibición, y se debe considerar que será neta de los interés que el canal cobre a sus clientes.

Los registros de ventas en la aseguradora deben considerar el pago de la prima del seguro al 100%, se debe de evitar que los pagos sean hechos netos de las comisiones al canal; es decir, el canal debe pagar en su totalidad la prima de cada uno de los seguros, para posteriormente la aseguradora pague las comisiones al canal.

Capacitación a las fuerza de ventas.

Para la capacitación a los vendedores y supervisores de un canal pasivo, se debe considerar que no son empleados de la aseguradora, por lo que se debe negociar y establecer de común acuerdo un calendario con horarios por zonas geográficas para reunir a los empleados del canal.

Dado que los Microseguros no son el producto principal de los canales pasivos, se debe planear muy bien el temario y tiempos en los cuales se puede llevar a cabo dicha capacitación, los puntos que debe considerar en el temario son:

- Como se vende en Microseguro.

- Que cubre el Microseguro.
- Que no cubre el Microseguro.
- A donde llamar en caso de dudas o siniestro.
- Manejo de objeciones.
- Comisiones que se obtienen por la venta de los Microseguros.

Pagos de comisiones

Los pagos de comisiones a los canales pasivos se dividen en dos:

1. Las que la aseguradora paga directamente al canal por la colocación de los Microseguros en sus instalaciones y con su personal, las que serán pagadas posterior que el canal deposite el pago de las primas de los Microseguros vendidos, la periodicidad con la que se realicen dichos pagos estará establecida en los contratos que son el marco de la relación comercial entre el canal y la aseguradora. Los Porcentajes de comisión al canal pueden estar entre el 30% y 40% de la Prima Neta.
2. Las comisiones que recibirán los vendedores y sus supervisores del canal pasivo, estos pagos pueden ser hechos directamente por la aseguradora a través de mecanismos como vales de despensa, pagos en especie, etc. Lo que se pretende con estos medios de pago es no aumentar los ingresos en la nómina del canal pasivo.

Una forma de que se genere el interés de la promoción y venta de Microseguros en los canales de venta pasivos es que la frecuencia con la que se realiza el pago de comisiones, se sugiere pago trimestral, ya que se acumula una mayor cantidad de dinero.

Otro componente importante para que el nivel de ventas de los Microseguros sea impulsado por todos los niveles del canal, es hacer que los porcentajes de comisión sean variables, otorgando mayores importes dependiendo del volumen de ventas, el cual puede ser medido por:

- Importe total de primas.
- Número de Microseguros vendidos.
- Porcentajes de aceptación

Un punto adicional a implementar en un canal pasivo que vende el Microseguros a crédito, es considerar los casos de que el acreditado deje de realizar los pagos del crédito y sea declarado por el canal como una cuenta incobrable, se puede cancelar el seguro a petición del contratante, que para estos efectos es el canal y se le devolvería por parte de la aseguradora el importe de la prima no devengada, menos las comisiones no devengadas.

4.5 Establecer mecanismos de control y seguimiento.

Para medir la rentabilidad de un negocio y dar seguimiento a que se cumplan las expectativas, se plantea hacer dos tipos de reportes que ilustren estos resultados. Del proceso estratégico integrado tomamos el punto de seguimiento y control de la ejecución estratégica

4.5.1 Generación de proyecciones

Cuando se inicia el proceso de vender los productos de Microseguros en un canal pasivo o activo, se debe medir de una manera muy detallada la viabilidad del negocio, ya que las aseguradoras como instituciones privadas persiguen un beneficio económico, se hace un planteamiento para realizar proyecciones que permitan darle certidumbre a los negocios.

Por las características y dinamismo de los productos a ofrecer, así como las propias de los canales se crea un modelo a desarrollar en sistemas de cómputo, que incluso pueden llegar a utilizarse hojas de cálculo electrónicas como Excel, que contenga los principales valores y parámetros que permitan hacer las proyecciones de un producto en un canal.

La estructura de estos cálculos dependerá del tipo de canal a través del que se comercializarán los Microseguros, la diferencia en la medición de estos canales se basa en que en los canales activos se tiene un plan de ventas por promotor y en un pasivo en las posibles ventas de acuerdo al volumen de sus transacciones.

Datos de ventas del canal pasivo.

Es la información de los volúmenes de venta en el producto o servicio en el cual se asociará la venta de los Microseguros, se debe entregar por parte del canal a la aseguradora los siguientes datos:

- Número de transacciones anuales de forma semanal (se considera que contar semanalmente con información de las ventas es suficiente para tomar acciones oportunas).
- El volumen de las ventas por rangos de importes, por ejemplo para el caso de una Microfinanciera, será el número de créditos colocados por cada monto solicitado, en una línea de transporte de personas será el número de boletos que vende, etc.
- Cuando son ventas a crédito, la vigencia promedio y la tasa de financiamiento, (la que la Microfinanciera cobra por la prima a crédito).
- Edad promedio del cliente del canal,
- Número de sucursales o puntos de venta del canal.
- Distribución geográfica de las sucursales.

Hay que indicar cuales son los supuestos de venta, mismos que deben ser acordados con las áreas comerciales del canal y de la propia aseguradora.

- Porcentaje de aceptación.
- Porcentaje de cancelaciones.
- Porcentajes de renovación

Se deben incluir en el modelo todas las comisiones que se pagan por la venta de los Microseguros, como:

- Comisiones a las estructuras comerciales de la aseguradora.
- Importes reservados para premios y concursos.
- Comisiones al canal.
- Comisiones a la estructura comercial del canal.

Los datos del producto que se va a comercializar, el tipo de seguro, los planes y primas, desglosados por cada cobertura, así como las asistencias y los costos de cada una de ellas.

Incluir las variables actuariales que nos ayudarán a calcular los importes relativos a la operación y administración de los Microseguros.

- Variables que generan los importes de la siniestralidad.
- Gastos para operar los siniestros.
- Factores de Reservas de Riesgos en curso.
- Factores de Reservas de gastos.
- Factores de Reserva IBNR.

Con estos datos se puede generar un estado de resultados de este negocio, obteniendo los siguientes datos

- Prima emitida.
- Cálculos de reservas de riesgos en curso de cada cobertura del Microseguro.
- Prima devengada.
- Reaseguro.
- Siniestralidad.
- Gastos de adquisición.
- Utilidad técnica.
- Gastos de operación.
- Productos financieros.
- Utilidades o pérdidas.

Con la información recabada, se deben hacer los cálculos que partiendo de los supuestos de venta y los gastos de operación del producto en el canal, se generan las proyecciones que indican la viabilidad económica del proyecto de venta.

4.5.2 Seguimiento al cumplimiento de ventas.

En la estrategia propuesta, en este punto se describe la manera de dar Seguimiento y Control de la ejecución de la misma.

Uno de los factores importantes de éxito de cualquier negocio es la constante supervisión y monitoreo del cumplimiento de las ventas establecidas conforme al plan de negocios, se harán diferentes tipos de reportes que indiquen cualquier desviación para que se puedan tomar medidas que las corrijan.

Estos reportes deben de ser accesibles con una frecuencia diaria para todos los niveles de aseguradora y en su caso del canal de ventas, desde los promotores y vendedores del canal hasta la alta dirección.

La información a desplegar debe diferenciarse por nivel; es decir si un promotor lo ejecuta solo debe presentarse la información de sus ventas, un gerente lo de sus promotores, y así hasta que la alta dirección pueda ver todos los niveles.

Debe considerar que si un promotor vende más de un producto, los reportes deben diferenciar los resultados de cada uno de ellos y al final integrarlos para evaluar su desempeño.

Principales indicadores que deben contener estos reportes, pueden incluirse además otros dependiendo del modelo de negocio:

En el encabezado:

- La persona, gerencia, dirección, etc.
- El periodo de tiempo.
- El producto (os).
- Canal de venta.

En el detalle:

- Tipo de Microseguro.
- Número de susceptibles.
- Número de ventas.
- Importe de las ventas en pesos.
- Porcentaje de Aceptación.
- Calidad.
- Meta de ventas.

- Variación respecto a las metas (positivo o negativo).

Los Susceptibles es la cantidad de oportunidades que se generan de colocar el Microseguro, por ejemplo, en una Microfinanciera se medirán microcréditos que se otorgan a sus clientes.

El número de ventas, es la suma de las ventas efectivamente hechas.

Importe de las ventas en pesos, es la suma de las primas colocadas de todos los planes de Microseguros.

Porcentaje de Aceptación es el resultante entre las veces que se puede colocar el Microseguro sobre las ventas efectivas, para el caso de las Microfinancieras, cada crédito otorgado a sus clientes se podrá considerar una oportunidad de colocar el Microseguro de vida, el cual es independiente del que se encuentra asociado al crédito.

La calidad es el promedio de los planes de seguro que se venden, en el ejemplo se considera como el valor en pesos de cada plan.

Metas de ventas, es el que fue calculado en el plan de negocios para cada promotor, gerencia y dirección, es uno de los puntos clave a seguir para que la venta de estos Microseguros sea un éxito, también sirve para tomar decisiones de cambios de personal en todos los niveles de la estructura comercial y ajustes a los mismos productos.

Variaciones respecto a las metas, Es el porcentaje de cumplimiento del plan establecido, visualmente ayuda a identificar fácilmente los promotores o estructuras a intervenir para reforzar capacitación o hacer ajustes.

Procesos de conciliación.

Dentro de la estrategia propuesta, este es otro punto necesario para el control del negocio.

Se fija una periodicidad para hacer procesos de conciliación, el objetivo es asegurar que todos Microseguros que se hayan colocado en la Microfinanciera fueran sido enviados a la aseguradora, para lo cual se establecen formatos que indican estos valores en número de Microseguros y primas, así como definir procedimientos de aclaraciones en casos de diferencias.

Después de haber conciliado los registros de registro de Microseguros, sigue el proceso de pago de primas y comisiones, para lo cual se establecen periodos de envío de facturas y plazos de pago.

Capítulo 5. Un caso de aplicación.

5.1 Descripción de la situación.

Como se mencionó en la introducción, por temas de confidencialidad para el caso de la Estrategia para la venta de Microseguros Seguros Mexicanos (nombre ficticio de la empresa), no se dará información técnica actuarial de los productos de Microseguros, ni de los procesos que se ejecutan, se mostrarán esquemas propuestos en dicha estrategia.

5.2 Estrategia para lograr los objetivos.

Para este caso de aplicación de la empresa Seguros Mexicanos, se utilizará cada uno de los pasos que define la estrategia propuesta.

5.2.1 Definición del canal de comercialización de Microseguros.

Actualmente Seguros Mexicanos utiliza un canal activo, que como se describió en la identificación de la problemática, la nómina de la estructura comercial genera altos costos, así como la poca efectividad en la venta de los Microseguros.

Por tal razón se propone la utilización de un canal pasivo, el cual es una Microfinanciera que por cuestiones de confidencialidad será llamada como Microfinanciera Mexicana, que promueve microcréditos a la población de la base de la pirámide.

La ventaja de tener un canal pasivo es que se reducen de manera sustancial los costos, ya que toda la infraestructura y su administración dependen del propio canal, lo cual genera la posibilidad de poder otorgar un producto con mayores coberturas.

Los empleados de la Microfinanciera serán los responsables de vender los Microseguros a los clientes que soliciten un microcrédito, de esta manera la responsabilidad administrativa de estos empleados depende directamente del canal.

En este canal no es necesario contar con los promotores que dependen de las gerencias regionales, en consecuencia se puede ahorrar el costo de nómina de este nivel jerárquico.

5.2.2 Definición del modelo comercial.

El modelo a utilizar será el de Microseguros asociados al producto principal del canal, en este caso los Microseguros se ofertaran en el proceso de colocación de microcréditos.

5.3 Diseño de los productos de Microseguros.

Se van a diseñar e implementar dos productos en los créditos que la Microfinanciera otorga a sus clientes:

- 1.- Seguro de Saldo Deudor y adicional para los familiares directos.
- 2.- Seguro de Vida Adicional.

Seguro de Saldo Deudor.

En la Microfinanciera se propone implementar el Microseguro que cubre la vida del acreditado, que en caso de siniestro se pagará el saldo deudor y una suma adicional a los familiares del asegurado.

El importe de la prima forma parte del crédito solicitado de manera obligatoria, es decir; a todos los créditos otorgados se le incluirá este seguro.

En caso de siniestro se pagará a la Microfinanciera el saldo deudor, calculando los recibos que falten por ocurrir, partiendo de la fecha del fallecimiento del asegurado a la fecha del último recibo a ser pagado, no incluye intereses de ningún tipo ni pagos vencidos que no hayan sido realizados en su momento (en vida del asegurado). Esta parte de la suma asegurada será pagada a la Microfinanciera en un plazo no mayor a cinco días de haber sido entregada la documentación a la aseguradora.

La cobertura de este seguro será al menos 100% mayor que el crédito solicitado, la diferencia entre el saldo deudor y la suma asegurada, será pagado al beneficiario designado.

Seguro de Vida Adicional.

En el proceso de registro del microcrédito, se ofrecerá al acreditado de manera opcional un Microseguro de vida, que tendrá cuatro planes de cobertura, como se ilustra a continuación:

Microseguro de Vida		
Planes	Suma Asegurada	Prima Mensual
Plan A	\$ 5,000.00	\$ 30.00
Plan B	\$ 10,000.00	\$ 60.00
Plan C	\$ 15,000.00	\$ 90.00
Plan D	\$ 20,000.00	\$ 120.00

Tabla 17: Planes del Microseguro de Vida Adicional

El Microseguro contendrá una asistencia con los siguientes beneficios:

- Asistencia médica telefónica ilimitada.
- Referencias médicas.
- Descuentos en laboratorios.
- Uso de ambulancia (hasta dos veces por año).

Este seguro debe ser ofrecido al cliente por el ejecutivo de la Microfinanciera y su adquisición es de manera voluntaria. La vigencia del Microseguro es de un año, que es el plazo máximo que otorga la Microfinanciera para pagar el crédito.

Los planes de este producto se ofrecerán comercialmente sobre el importe de pago mensual, esta es una manera de explicar claramente el costo de los Microseguros y su cobertura, para el caso de la Microfinanciera Mexicana se ofrece el seguro desde \$30 hasta \$120 mensuales. Además que se puede medir el impacto de este pago sobre el importe del pago mensual del microcrédito.

5.4 Modelo operativo

En la definición de este modelo operativo para un canal pasivo, se consideran las recomendaciones de que el Microseguro no interfiere en la colocación del Microcrédito, su operación es simple y puede ser cambiado o eliminado sencillamente por el operador del sistema.

En este punto es donde se define la generación de los registros de los seguros que se coloquen, respecto del seguro de saldo deudor se guardarán los datos generales del cliente y los valores de los importes asegurados, fechas de inicio y fin del seguro, así como la prima del Microseguro.

Para el producto de vida que se adquiere de forma voluntaria, se modifica la pantalla que muestra las opciones e importes del crédito y los pagos que se deberán realizar para su liquidación de acuerdo a los plazos de los mismos, se agrega una opción de compra de seguro, presentando un plan de Microseguro por omisión, que será variable de acuerdo al importe de la mensualidad del Microcrédito, el plan está expresado en los pesos que mensualmente pagará el acreditado por su Microseguro, este valor no representa una proporción mayor al 10% del importe del pago parcial del Microcrédito, por ejemplo: Para un crédito cuya mensualidad de liquidación sea de \$300.00, el plan de seguro que se debe ofrecer es el de \$30 mensuales, para uno cuya mensualidad sea de \$600.00 se deberá ofrecer en principio el plan de \$60 y así sucesivamente.

El seguro podrá cambiarse el plan del seguro a través de un control en la pantalla de contratación del crédito o ser eliminado fácilmente, cuando se realicen cualquier cambio en el Microseguro, automáticamente se deben de actualizar los valores a pagar por el acreditado.

Impresiones en el punto de venta

En la contratación del crédito se imprimen los respectivos contratos que deben ser firmados por el cliente de la Microfinanciera, en el momento que por sistema se generen estos documentos también se imprimirá la póliza del Microseguro de vida, así como un resumen de condiciones generales.

Para el caso del seguro de Saldo Deudor puede ser omitida la impresión de la póliza si se considera el Microseguro como una cláusula del contrato del crédito.

Seguros Mexicanos implementa en su página de internet la reimpresión de la póliza y de las condiciones generales.

Flujos de información

Como parte de la negociación con entre Microfinanciera Mexicana y Seguros Mexicanos, se establecen los formatos y estructura de los archivos mediante los cuales se harán los intercambios de información entre ambas empresas.

Para lo cual se establece un archivo de texto que será colocado en una dirección de ftps de la Microfinanciera, para que por proceso la aseguradora tome dicha información diariamente a las 5:00 hrs.

La estructura contiene los datos agrupados de la siguiente manera:

Datos del asegurado:

- Nombre.
- Dirección.

Datos del Canal:

- Número de canal.
- Ejecutivo de crédito.

Datos del Producto:

- Plan.
- Fecha.

El nombre del archivo se compone por un prefijo "Seguros" y una parte variable que tiene la fecha en el formato AAAAMMDD, donde:

AAAA es el año.

MM es el mes.

DD es el día.

Ejemplo:

El archivo generado el día 7 de febrero del 2013 es:

Seguros20130207

Pagos de comisiones

Se hace una negociación entre la aseguradora y la Microfinanciera, en la que se establece un pago de comisiones como se ilustra:

Seguro de Saldo Deudor	20% sobre la prima neta.
Seguro de Vida Adicional	40% sobre la prima neta.

El porcentaje de comisión al canal por el producto de saldo deudor es del 20% fijo, para el producto de vida adicional se pagará un porcentaje variable, que va del 5% al 40%, dependerá del nivel de ventas de los Microseguros de acuerdo a los porcentajes de aceptación, como se ilustra en la siguiente tabla:

Porcentaje de Aceptación		Porcentaje de Comisión
Desde	Hasta	
1.00%	20.00%	5.00%
20.10%	40.00%	15.00%
40.10%	80.00%	30.00%
80.10%	100.00%	40.00%

Tabla 18: Porcentajes variables de comisión al canal

Comisiones a los ejecutivos.

Los pagos de comisiones para el ejecutivo de la Microfinanciera y su estructura comercial jerárquica, serán calculados y ejecutados por Seguros Mexicanos, considerando que las comisiones por la colocación del Microseguro de saldo deudor serán únicamente para el canal, ya que el promotor no hace ninguna labor de venta.

Los pagos de comisiones para el Microseguro de vida adicional se basan en un porcentaje variable y aplicará a toda la estructura comercial del canal, estas comisiones estarán diferenciadas por el nivel estructural, siendo el mayor porcentaje para quien ofrece el Microseguro al acreditado, la estructura comercial de la Microfinanciera inicia con el ejecutivo de crédito, gerente regional y director comercial, se muestra la tabla que indica los porcentajes de comisión de acuerdo a lo establecido entre la Microfinanciera y la aseguradora.

Porcentaje de Aceptación		Ejecutivo	Gerente Regional	Director Comercial
Desde	Hasta			
1.00%	20.00%	1.60%	0.30%	1.00%
20.10%	40.00%	4.80%	0.90%	3.00%
40.10%	80.00%	9.60%	1.80%	6.00%
80.10%	100.00%	12.80%	2.40%	8.00%

Figura 19: Porcentajes de comisión a la estructura Comercial.

5.5 Mecanismos de control.

Uno de los propósitos principales que tiene como objetivo la estrategia propuesta, es que la venta de los Microseguros sea un negocio rentable para los accionistas, en este caso se realiza un ejercicio que puede dimensionar en términos económicos los cambios sugeridos.

5.5.1 Generación de proyecciones.

Con los datos proporcionados por la Microfinanciera Mexicana se inicia el armado de la información:

Número de créditos otorgados en un año: 70,000

Monto promedio del préstamo \$8,000

Edad promedio del cliente 47 años.

Porcentaje de penetración para el seguro comprometida por las área comerciales 90%

Después de considerar las variables necesarias se crea una hoja de cálculo que obtiene los valores que determinan la viabilidad del proyecto.

Número de Producto		PLANES DE VENTA						PREMISAS ACTUARIALES			
Vida Adicional				Suma Asegurada			Plazo Promedio	52			
Nombre del Producto:		Prima	% de Venta	Básica	Adicional	Total	Edad Promedio	47			
Vida Adicional		Plan 1	\$7.50	30%	\$5,000	\$-	\$5,000	Tasa de Financiamiento	-%		
Ramo		Plan 2	\$15.00	40%	\$10,000	\$-	\$10,000	Mortalidad			
Sub-Ramo		Plan 3	\$22.50	20%	\$15,000	\$-	\$15,000	No.	3		
Micro-Seguro (s/n)		Plan 4	\$30.00	10%	\$20,000	\$-	\$20,000	Tabla de Mortalidad	Margarita AMIS		
Canal		Plan 5	\$-	-%	\$-	\$-	\$-	Millar	-		
Microfinanciera Mexicana		Plan 6	\$-	-%	\$-	\$-	\$-	%	15%		
Escenario		Plan 7	\$-	-%	\$-	\$-	\$-	Siniestralidad			
PREMISAS BASICAS		Plan 8	\$-	-%	\$-	\$-	\$-	qx Básica	0.70		
Activadas	100%	Plan 9	\$-	-%	\$-	\$-	\$-	qx Adicional	-		
Penetración	90%	Plan 10	\$-	-%	\$-	\$-	\$-	Total	0.70		
Cancelación	-%	Total	\$15.75	100%	\$10,500	\$-	\$10,500	% de Siniestros Esperados	81%		
Renovación	-%	PRIMA						Gastos de Ajuste	\$200.00		
Efectividad de Cobranza	100%	Basica	\$780.00			Reserva de Riesgos en Curso					
Calidad	\$15.00	Adicional	\$-			x	0.81				
IVA (s/n)	NO	IVA	\$-			Básica	8.45				
% Gastos de Operación	-%	Total	\$780.00			x	-				
SERVICIO DE ASISTENCIA		COMISIONES						Adicional	-		
Descripción		Propias						Total	8.45		
Proveedor		Comisión Estructura Alcanza						Reserva de Gastos			
Costo		Premios y Concursos						Básica	-		
IVA		Comisión MAXI PRENDA						Adicional	-		
Total		Comisión A						%	20%		
Otros Gastos de Adquisición		Comisión B						Básica	156.00		
-		Comisión C						Adicional	-		
		Comisión D						Total	-		
		Comisión E						Verificador	-		
		Total Comisiones						%	1%		
		Seguros Vendidos						PMD	-		
		Por Promotor o Tienda (P/T)						Factor	-		
		Seguros por Promotor						Peso Cartera	100%		
		Seguros por Tienda						Reserva IBNR			
		Tienda						Constitución	2.13%		
		63						Límite	4.27%		
		1.00									

Tabla 20: Cálculos técnicos del seguro de Vida Adicional

Con los datos obtenidos anteriormente, podemos generar los estados de resultados de este producto en específico:

	2012	2013	2014	2015	2016
Prima Neta Emitida	-	566,324	1,263,643	1,263,643	1,263,643
Reserva de Riesgos en Curso	-	(92,571)	(40,640)	-	-
Riesgo	-	(4,758)	(2,089)	-	-
Cobertura Básica	-	(4,758)	(2,089)	-	-
Cobertura Adicional	-	-	-	-	-
Gasto	-	(87,813)	(38,552)	-	-
Cobertura Básica	-	(87,813)	(38,552)	-	-
Cobertura Adicional	-	-	-	-	-
Prima Devengada	-	473,753	1,223,002	1,263,643	1,263,643
Provisión de Reaseguro					
Siniestralidad	-	(13,110)	(35,331)	(36,778)	(36,778)
Mortalidad Esperada	-	(1,013)	(8,225)	(9,645)	(9,645)
Básica	-	(1,013)	(8,225)	(9,645)	(9,645)
Adicional	-	-	-	-	-
Gastos de Ajuste	-	(19)	(157)	(184)	(184)
Incremento IBNR	-	(12,078)	(26,950)	(26,950)	(26,950)
Gastos de Adquisición	-	(231,612)	(516,797)	(516,797)	(516,797)
Comisiones	-	(226,529)	(505,457)	(505,457)	(505,457)
Sueldos Base	-	-	-	-	-
Otros Gastos de Adq.	-	-	-	-	-
Servicios de Asistencia	-	(5,082)	(11,340)	(11,340)	(11,340)
Costo	-	(5,082)	(11,340)	(11,340)	(11,340)
IVA	-	-	-	-	-
Utilidad Técnica	-	229,031	670,874	710,067	710,067
Gastos de Operación	-	-	-	-	-
Productos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad / Pérdida	-	229,031	670,874	710,067	710,067
Indice Combinado	-%	44%	44%	44%	44%
% Siniestralidad	-%	3%	3%	3%	3%
% Gastos de Adquisición	-%	41%	41%	41%	41%
% Gastos de Operación	-%	-%	-%	-%	-%

Tabla 21: Estado de resultados del producto de Vida Adicional proyectado en el tiempo

Con los resultados obtenidos se puede demostrar que el producto es viable y que genera utilidades a Seguros Mexicanos, incluyendo los siguientes años.

5.5.2 Reportes de Seguimiento a las áreas comerciales.

Considerando los valores de colocación de Microcréditos, se desarrolla un reporte que muestre el resultado semanal de las ventas del Microseguros de Vida Adicional.

Canal: Microfinanciera Mexicana				Microseguro de Vida Adicional										
Periodo Del 1 al 7 de Febrero														
Dirección	Gerencia	Promotor	Susc.	Ventas Totales	Plan del Seguro				% Acept.	Calidad	Primas	Plan	Var	
					\$30	\$60	\$90	\$120						
Metro	Metro Norte	Juan Pérez López	50	10	6	3	1	0	20%	\$ 45.00	\$ 450.00	30%	67%	
Metro	Metro Norte	Mario Medina Huerta	56	8	4	2	1	1	14%	\$ 56.25	\$ 450.00	30%	48%	
Metro	Metro Norte	Laura Martínez Gómez	70	23	12	10	0	1	33%	\$ 46.96	\$ 1,080.00	30%	110%	
Metro	Metro Norte	Pedro Mora García	32	9	6	1	1	1	28%	\$ 50.00	\$ 450.00	30%	94%	
Metro	Metro Norte	Marcela Quirarte Abascal	46	17	14	3	0	0	37%	\$ 35.29	\$ 600.00	30%	123%	
Metro	Metro Norte	Raúl Basurto Pérez	85	30	21	4	3	2	35%	\$ 46.00	\$ 1,380.00	30%	118%	
Total			339	97	63	23	6	5	29%	\$ 45.46	\$ 4,410.00	30%	95%	

Tabla 22: Reporte de seguimiento de ventas

Consideraciones en el reporte:

- Se identifica la estructura comercial responsable de dar seguimiento a las sucursales de la Microfinanciera, identificando los resultados a nivel ejecutivo de crédito para hacer los ajustes y capacitaciones en caso de ser necesario.
- Se consideran las ventas de la Microfinanciera Mexicana como los susceptibles de colocación del Microseguro.
- Se despliegan el número de ventas por cada plan del Microseguro de Vida Adicional.
- Se mide el porcentaje de aceptación del seguro por ejecutivo.
- La calidad del seguro es un promedio ponderado de los planes de seguros colocados.
- Se muestra los importes generados por la venta de Microseguros.
- Se despliega el plan de ventas y un “semáforo” que indica la venta de seguros contra la meta establecida.

Procesos de Conciliación.

La Microfinanciera y la aseguradora acuerdan hacer el proceso de conciliación en el primer día hábil del inicio de cada mes, para lo cual se intercambiarán información con niveles globales los números de seguros y primas colocadas por cada sucursal, si no hay diferencias la aseguradora enviará la factura al siguiente día hábil de haber recibido la información y la Microfinanciera tendrá 5 días hábiles para pagarla, de igual manera y en los mismos plazos la aseguradora pagará las comisiones a la Microfinanciera.

Conclusiones.

La venta de Microseguros en un canal activo debe ser desarrollado con mucha creatividad e innovación, ya que los promotores son personas que se mueven fuera de las oficinas de la aseguradora, por lo tanto deben ser equipadas con dispositivos móviles que les permitan registrar ventas y realizar cobros, por ejemplo:

- Desarrollar aplicaciones en teléfonos celulares que permitan el registro de las ventas de los seguros.
- Modelos de venta en equipos Hand Held en los cuales se puedan cotizar diferentes productos, registrar ventas y hacer cobros por tarjetas de crédito y débito.
- Utilizar Terminales Punto de Venta que permitan el registro de ventas de Microseguros y cobros por tarjetas de crédito y débito.
- Venta de Microseguros en formatos pre impresos y captura de datos a través de aplicaciones en internet, con depósitos referenciados de primas en bancos.

Se puede concluir que estos desarrollos pueden llevar mucho tiempo en su implementación y además llevan de manera intrínseca los costos derivados de los equipos y rentas mensuales de comunicación celular, así como todos los desarrollos necesarios para flujo de información hacia los sistemas centrales de la aseguradora con estos dispositivos móviles.

En el caso de poder cobrar en efectivo estos Microseguros por parte de los promotores, conlleva el riesgo de exponer al mismo promotor a ser asaltado por el manejo de efectivo, así como la disposición de las primas de los Microseguros por los mismos promotores.

Por lo anteriormente expuesto, concluyo que desarrollar un canal activo para la venta de los Microseguros es muy riesgoso, con altas probabilidades de no tener éxito, al contrario, en el caso de Seguros Mexicanos generó pérdidas a los accionistas.

En esta propuesta se consideraron algunos de los elementos del modelo Canvas, de los puntos que indica C.K. Prahalad y del proceso estratégico integrado, lo cual llevo a plantear los pasos de una estrategia para implementar la comercialización de los Microseguros en México en canales pasivos, hacerlo es un gran reto y se deben considerar tres factores importantes:

- Las coberturas.
- Los costos operativos.
- Capacidad de pago de la aseguradora

Se presenta desde el inicio de un proyecto de venta de Microseguros, las proyecciones y resultados esperados, lo cual antes de iniciar la implementación de los procesos y modelos, genera los indicativos para que los negocios sean rentables hacia los accionistas, y que de esta manera se pueda dar respuesta a los contratos de Microseguros colocados.

La mejor forma de hacer que la venta de los Microseguros sea rentable, es iniciar con la utilización de un canal pasivo, ya que como se ha mencionado, los costos de operación de los puntos de venta no los

soporta la aseguradora, los canales de venta deben ser orientados a comercios que son regularmente utilizados por la población de la base de la pirámide.

Los seguros por su naturaleza son productos intangibles, haciendo un modelo operativo que cumpla con los puntos establecidos en las premisas del capítulo 4 será muy probable que los costos sean tan bajos como los relativos a la impresión de documentos contractuales necesarios: la póliza y el extracto de las condiciones generales.

El seguimiento a los resultados de la fuerza comercial es un elemento clave para el cumplimiento de las metas establecidas, por lo que diseñar sistemas que permitan la generación de reportes y los haga accesibles hacia toda la estructura comercial, permitirá hacer las capacitaciones y ajustes necesarios.

Los productos a comercializar deben estar calculados cuidando que los beneficios ofrecidos se encuentren con un margen suficiente para absorber desviaciones en el comportamiento del producto, lo cual se debe reflejar en las notas técnicas que son registradas en la CNSF, así como limitar el uso de las coberturas, como por ejemplo, establecer que por año de vigencia se puede tener acceso a N número de servicios de asistencia como es el uso de ambulancias.

Otra medida que ayuda a cuidar los costos de los siniestros es limitando los beneficios, por ejemplo, en el seguro de infarto es probable que la persona sobreviva uno y en un año pueda tener otro más, por lo que se debe establecer en el contrato que solo se pagará al primer infarto y que con el uso se cancela el Microseguro por siniestro.

El modelo operativo debe observar que los procesos de intercambio de información sean los más automático posible, ya que esto disminuirá los costos de personal, dejando siempre bitácoras de ejecución para revisar posibles problemas de conciliación.

Hacer que el pago de la prima del Microseguro se encuentre asociado al crédito de un producto principal, genera una mayor probabilidad de cobranza, obteniendo con esto la facilidad de pagar fraccionadamente la prima del Microseguro, el hacer que el Microseguro sea pagado de manera independiente a cualquier producto principal, va a producir una cancelación alta de los Microseguros por la falta de pago.

El que los Microseguros se encuentren disponibles para su venta en un canal de manera sencilla, no garantizará su éxito, a no ser que se establezcan una de las siguientes dos medidas:

1. Imponer cuota de venta a los vendedores del canal y que esto sea parte de sus actividades laborales, por ejemplo, indicar que tienen una cuota a cubrir de N seguros al día, o que por cada M transacciones deban vender N seguros.
2. Pagar comisiones atractivas a los vendedores y su estructura comercial, véase "Diseño del Modelo".

Otro ingrediente que estimula a la fuerza de ventas es el de realizar concursos de acuerdo a la productividad y logro de metas.

Por lo anteriormente expuesto concluyo que la mejor manera de que los Microseguros cumplan con su labor social de protección a la población de la base de la pirámide, ayudando a reducir la pobreza en México y al mismo tiempo ser un negocio atractivo y rentable para las aseguradoras, es implementar la

venta de los Microseguros en canales pasivos, utilizando la estrategia descrita en la propuesta de este trabajo, promoviendo los Microseguros como productos asociados a uno principal.

El desarrollar un canal activo, es un modelo muy costoso e impone retos mayores, ya que se debe calcular el número de ventas a realizar por cada promotor de seguros en un día, para que genere los ingresos suficientes en comisiones para sostener su sueldo y el de su propia estructura, así como todos los gastos administrativos derivados de su administración, como son rentas de oficinas, luz, teléfono, etc.

El desarrollo de los Microseguros en México y en el nivel mundial, debe enfocarse a buscar alternativas tecnológicas para su acercamiento y distribución a la población de la base de la pirámide, así como desarrollar herramientas de cobro fraccionado, que faciliten su adquisición, ya que los pagos pequeños provocan un menor impacto económico a las familias del sector al cual están dirigidos estos productos.

Referencias

Principales causas - Total, 2010 / Defunciones registradas - Defunciones generales totales por principales causas de mortalidad, 2010:

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/sisept/Default.aspx?t=mdemo107&s=est&c=23587>

Población de origen hispano o latino por tipo: 2000 y 2010:

www.census.gov/prod/cen2010/doc/sf1.pdf

Intensidad migratoria estatal y municipal:

http://www.conapo.gob.mx/swb/CONAPO/Indices_de_intensidad_migratoria_Mexico-Estados_Unidos_2010

Información Estadística de Incendio:

<http://www.cnsf.gob.mx/INFORMACIONESTADISTICA/DETALLADASEGUROS/Paginas/Incendio.aspx>

Using Microinsurance and Financial Education to Protect and Accumulate Assets:

<http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/using%20microinsurance%20and%20financial%20education%20to%20protect%20and%20accumulate%20assets.pdf>

Objetivos del desarrollo del milenio, ONU:

<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/poverty.shtml>

Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto:

<http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>

Para el marco de referencia:

Microseguros, marco conceptual y evolución:

http://www.cnsf.gob.mx/Difusion/Otraspublicaciones/Presentaciones/2010/MAguilera_CNSF_Microseguros_03.08.2010.pdf

Séptima conferencia internacional sobre Microseguros:

http://www.microinsurancenetwork.org/newltr/fichier/MiN_Newsletter_25_SP.pdf

Securing the Silent: Microinsurance in India – The Story So Far:

http://www.microinsurancecentre.org/resources/documents/doc_download/923-securing-the-silent-microinsurance-in-india-the-story-so-far.html

Landscape of Microinsurance in Latin America and the Caribbean: A briefing note:

http://www.munichre-foundation.org/dms/MRS/Documents/Microinsurance/2012_IMC/20121010_Landscape_Microinsurance_LAC.pdf

Bibliografía.

Protegiendo a los Pobres (2009)

Un compendio sobre Microseguros

Editado por Craig Churchill

La oportunidad de negocios en la base de la pirámide (2007)

C.K. Prahalad

Editorial Norma

Protecting the poor (2012)

A Microinsurance Compendium Volume II

Edited by Craig Churchill and Michal Matul

Estrategia, De la visión a la acción. (2007)

Juan Carrión Maroto

Editorial ESIC

Of Strategies, Deliberate and Emergent (1985). *Strategic management Journal*, 257-272

Henry Mintzberg and James A. Waters.

Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management (2005)

Henry Mintzberg, Joseph Lampel and Bruce Ahlstrand

Free Press New York

El Proceso Estartégico: Conceptos, Contextos y Casos (1997)

Henry Minzberg, James Brian Quinn, John Voyer

Editorial Prentince Hall

Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (1969)

Alfred D. Chandler, Jr.

The MIT Press

Strategic Management (1979)

H. Igor Ansoff

Editorial Palgrave Macmillan

Management (1974)

Peter F. Drucker

Editorial Harper & Row

Las Armas del Estratega (1998)

Arturo Fuentes Zenón

Editorial Impresos e informática Bernal

Business Model Generation (2009)

Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

Autopublicación.