



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"**

**IMPLEMENTACION DE UN MÉTODO ESTRATÉGICO
PARA LA OFERTA COMERCIAL DE UN SEGURO DE
VIDA-AHORRO EN CENTROS DE TRABAJO**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIO

PRESENTA:

JESÚS ANTONIO TÉLLEZ ZETINA

ASESOR: LIC. GERARDO ROLDÁN CEBALLOS



**SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO 2003**

A

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACIÓN DISCONTINUA



DEDICATORIAS

A Dios...

Que me ha iluminado para seguir con vida y darme la oportunidad de lograr otro sueño.

A mis Padres...

Imelda Zetina y Jesús Téllez

Por haberme guiado con el ejemplo de sus principios y valores, por la dignidad y respeto que me han infundido para hacer de mí un hombre respetable..... ¡Gracias!

A mis Hermanos...

Miguel y Marlene

Por que han representado un apoyo fundamental en los éxitos de mi vida profesional.

A la memoria de mi hermano... *Rafael Harry*

Por que sé que has sido mi ángel y compartes este triunfo en donde quiera que te encuentres.

A ti Flaquis...

Por que me has demostrado que no hay barreras para alcanzar lo que se quiere

A mis amigos y familiares...

Por compartir conmigo los momentos más importantes de mi vida.

A mis Profesores de Seminario... *Gracias por sus aportaciones y sobre todo, la paciencia que se tuvo para el desarrollo de este trabajo.*

I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CONTENIDO

Introducción	IV
Capítulo 1 Generalidades del Seguro y del Ahorro en México	1
1.1 Antecedentes Históricos del Seguro	1
1.2 Historia del seguro en México - Marco Legal	3
1.3 Definición del seguro	5
1.3.1 Clasificación de riesgo	6
1.3.2 Descripción del seguro	6
1.4 Antecedentes históricos del comercio	8
1.5 El Ahorro en México	9
1.5.1 Distribución de la captación bancaria de ahorradores	11
1.6 Características del producto(seguro de vida-ahorro)	14
1.6.1 Descripción del producto	17
1.6.2 Bases técnicas del producto	21
1.6.3 Comportamiento del producto en el mercado de inversión	23
1.7 El producto en la comercialización masiva de seguros	27
Conclusiones	36
Bibliografía y fuentes de consulta	37
Capítulo 2 Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro	39
2.1 Análisis de segmentos de mercado y origen de estrategia comercial	39
2.1.1 Segmentación de mercado	40
2.1.2 Factores de masificación e individualización	44
2.1.3 Penetración y posicionamiento actual	47
2.2 Desarrollo de la estrategia comercial	52
2.2.1 Análisis de la estrategia comercial actual	53
2.2.2 Evaluación de alternativas y toma de decisiones	66
2.2.2.1 Variables controlables y no controlables	69

II

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Contenido

2.2.3 Definición de la nueva estrategia comercial	70
2.2.3.1 Identificación de vectores de estrategia	71
2.2.3.2 Evaluación y calificación de opciones de estrategia	72
2.2.3.3 Definición de la estrategia comercial	75
Conclusiones	76
Bibliografía y fuentes de consulta	77
 Capítulo 3 Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento	 79
3.1 Implementación de la estrategia comercial	79
3.1.1 Descripción de la estrategia	80
3.1.2 Consideraciones básicas de la estrategia	81
3.1.3 Comercialización	83
3.1.3.1 Lineamientos generales del producto	85
3.1.3.2 Lineamientos de operación y distribución	87
3.1.3.3 Lineamientos para la creación de factores integrados	91
3.1.3.4 Lineamientos para los canales de distribución	96
3.1.4 Procesos y sistemas de operación	109
3.2 Estimación y evaluación de ventas	117
3.3 Escenarios y tendencias	123
Conclusiones	129
Bibliografía y fuentes de consulta	131
 Conclusiones Generales	 133
Bibliografía General y Fuentes de Consulta	139
Glosario de Términos	141
Anexos	143

FALLA DE ORIGEN

III



INTRODUCCION

Revisar una estrategia de crecimiento en función a una valoración, sería de las oportunidades que pudiera ofrecer el potencial de la demanda de seguros en el país, tema que, al considerar el gran tamaño y estructura generacional de la población mexicana, el crecimiento de su segmento económicamente activo, las perspectivas de su estabilidad y crecimiento económico, la mayor apertura de sus sistemas de seguridad social y las inminentes reformas laborales y fiscales, conllevan a la necesaria y vital reflexión sobre el papel que jugarán los años venideros en concepto de "masificación del seguro privado" frente a la venta individual en estratos socio-económicos medios, medios altos y altos en que se ha sustentado la cartera de seguros personales.

Si estos seguros personales se orientan hacia un núcleo en centros de trabajo, con base en áreas de promoción, ventas creadas y desarrolladas de manera especializada, explotando la respuesta directa, para cubrir los segmentos de demanda generados por la relación laboral del consumidor y soportados por un nuevo concepto de "seguridad integral", el trabajador aprovecharía las oportunidades que pudiesen generar nuevos regímenes de obligatoriedad en materia de seguros.

Actualmente es difícil alcanzar un crecimiento de cartera en los mercados tradicionales de seguros por el alto nivel de competencia que se recrudece con la expansión de la banca – seguros, la inversión extranjera en compañías de gran tamaño y el crecimiento a través de fusiones y adquisiciones.

IV

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Introducción

Es por ello que las empresas se han preocupado por implementar nuevas estrategias de comercialización de sus productos para ser competitivos con otras aseguradoras y tratar de mantener sus carteras actuales e incrementando su utilidad técnica.

La diversificación de canales de distribución hacia la venta directa, mediante alianzas con instituciones de crédito o empresas comerciales, aceptando la competencia en ciertos subconjuntos de mercado, fue una oferta comercial que había tenido gran aceptación, sin embargo ya no representa una opción viable debido a las altas barreras por lo avanzado del proceso de consolidación de los grupos financieros y de alianzas comerciales en México.

Desde 1976 esta compañía aseguradora ha realizado experimentos y esfuerzos para la comercialización directa y la venta masiva. De los estudios practicados por el área de venta masiva, surgen conclusiones que necesariamente conducen a la revisión y redefinición de la estrategia.

Los resultados que se han obtenido con la estrategia de comercialización que actualmente se emplea, no han sido los esperados con relación al monto de inversión por parte de la compañía aseguradora; no obstante, en consecuencia a la falta de desarrollo de una estrategia comercial que le permita explotar el mercado de venta masiva en forma sistemática u ordenada, los esfuerzos actuales han sido atendidos por un escaso número de agentes especializados en una venta tradicional, y los productos que se comercializan en esta línea no están diferenciados de sus productos tradicionales, aunado a esto, las deficiencias de los sistemas de administración participan en gran parte.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo, *el establecer una estrategia comercial de un seguro de vida-ahorro en centros de trabajo, que produzcan beneficios rentables a la compañía aseguradora y a los empleados.*



Introducción

El lector podrá observar que en el título de este trabajo se menciona la palabra "método", ya que, al inicio se pensaba aplicar un método científico; sin embargo, de acuerdo a la experiencia personal laboral y del negocio, se determina desarrollar una propuesta como estrategia de comercialización la cual esta basada en el estudio de la demanda de seguros personales, a través de un análisis de mercado identificando y definiendo factores de organización; de calidad de los riesgos; de autonomía o dependencia en la selección de comprador; así como de nivel de ingreso y estrato social. Así, la definición esquemática teórica ofrece posibles segmentos de demanda, que tiene como tronco común a una misma población económicamente activa y que están afiliados a algún tipo de seguridad social.

El contenido de este proyecto inicia con un primer capítulo en donde se presenta una breve definición de los conceptos del seguro desde sus antecedentes históricos y marco legal; así como, la descripción del seguro vida-ahorro, que ya está definido como un producto de venta para la compañía aseguradora, y será el que se comercialice en la implementación de la estrategia a desarrollar; no obstante, considerando su comportamiento en el mercado mexicano y su comparación contra otros instrumentos de inversión. Se presenta un análisis del producto en la comercialización masiva de seguros y por último se muestra un esquema de la Industria Aseguradora Mexicana con respecto a los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) así como comparaciones con los bloques comerciales más importantes del mundo: TLC y Unión Europea

Posteriormente, en el segundo capítulo se hace un análisis de segmentación de mercados considerando el origen del negocio, el tipo de organizaciones que pueden requerir la contratación del producto y el nivel socio económico de la población activa, con el objeto de evaluar e identificar los segmentos con características que se adecuen a los objetivos particulares en el desarrollo de la estrategia comercial. Partiendo de la situación actual de la empresa en su comercialización de productos masivos y sus resultados técnicos de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Introducción

últimos años, se determina una propuesta para el desarrollo de una nueva estrategia de comercialización, que garantice incrementar las ventas y la rentabilidad del negocio.

Por último, en el tercer capítulo se implementa la estrategia comercial, bajo la hipótesis de incrementar las ventas para generar mayor utilidad a la empresa, al comercializarse el seguro de vida-ahorro en centros de trabajo y lograr una mayor captación de este mercado. De los factores que intervienen en la estrategia se hace una estimación y evaluación de ventas, con el objeto de determinar el periodo de rentabilidad para el negocio y a su vez, mostrar las situaciones probables de diferentes escenarios en ambientes favorables y desfavorables.

Finalmente, en un apartado de cada capítulo, se mencionan conclusiones particulares y al final del trabajo, se presentan las conclusiones generales como resultado de la presente investigación; Asimismo se menciona el comportamiento de la economía mexicana en cuanto a su Producto Interno Bruto (PIB) e Inflación, así como otras afectaciones; y como impactó el bélico enfrentamiento entre Estados Unidos e Irak.



CAPITULO 1

GENERALIDADES DEL SEGURO Y AHORRO EN MÉXICO

Objetivo.

Presentar los antecedentes históricos del seguro y marco legal; así como tener una perspectiva del comportamiento del seguro vida-ahorro como producto, en el mercado de inversión y en la comercialización masiva de seguros.

1.1 Antecedentes Históricos del Seguro

El hombre, desde su aparición en la tierra, ha tenido necesidad de agruparse para su protección y así, llevar a cabo sus proyectos. La historia del seguro está formada por las diversas maneras en que el hombre ha enfrentado los riesgos a los que esta expuesto a lo largo de su vida.

En la Antigua Grecia surgió el primer mercado de seguros y fue en Atenas donde apareció el contrato de préstamo a la gruesa, por el que el prestamista debería perdonar el préstamo hecho al comerciante para financiar un viaje marítimo si el barco se perdía, por la causa que fuese.

En el siglo IX a. de C. las Leyes de Rodas (LEX RHODA DE IACTU), regularon la "Echazón": Esta figura consiste en el reparto proporcional, entre los interesados en una travesía, de las pérdidas sufridas por el propietario, cuya mercancía fuera tirada al mar, para salvar la nave en que viajaban (actualmente, aún se regula esta institución, con el nombre de "Avería Gruesa")¹.

1 I.H. de Larramendi J.A. Pardo J.Castelo, Manual Básico de Seguros Ed. Mapfre, S.A. Madrid 1982 p. 2



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

- PRINCIPALES APORTACIONES DE LA EDAD MEDIA:

El Derecho romano (que despreciaba el comercio en pequeño) reguló las siguientes instituciones:

- Nauticum Foenus O Préstamo a la Gruesa, antes analizado.
- Collegia Tenulorum, surgida en el Imperio relativa a mutualidades de artesanos y actores, para gastos funerarios.
- Collegia Milicia, mutualidad de militares para pensiones por invalidez y vejez, así como gastos funerarios.

Durante las guerras púnicas, el Estado se obligó a pagar los víveres y armas perdidas durante el conflicto.

Los "Collegia" aportaron tablas de valoración anual de PRIMAS.

Durante la Edad Media, con motivo de la inseguridad social y jurídica, la actividad cesó prácticamente, regresando a la economía cerrada, generada por los feudos.

Ante la falta de poder público, surgieron los gremios, lo cual implicó la aplicación de leyes de costumbre y, con ello, el Derecho Consuetudinario, recopilándose, en los denominados estatutos y ordenanzas de cada región, como por ejemplo:

- El Consulado del Mar, en Barcelona.
- Los Roles de Olerón, en el Golfo de Vizcaya.
- Las Leyes de Wisby, en el Mar Báltico.
- Registro del comercio.
- Sociedades mercantiles.
- Letra de cambio.
- Tribunales mercantiles.
- Calidad de comerciante.
- Concepto de actos de comercio.
- Concepto de empresa (producción y distribución de bienes y servicios para el mercado)
- Creación de "universidades" de mercaderes.

Durante los siglos XII y XIV se produjo un gran desarrollo del seguro marítimo, logrando así " la primer póliza de seguros y se tiene noticia que se hizo en Génova, en 1347 y la primera cobertura en coaseguro se dio también en Génova en 1370."2

En el siglo XVII fue el nacimiento del Lloyd's de Londres y los asegurados adoptaron un contrato uniforme para el seguro marítimo a finales del siglo XVIII

Inglaterra hace una aportación eficaz al seguro de incendios, después del gran incendio de Londres de 1666.

2 I.H. de Larramendi J.A. Pardo J.Castelo, Manual Básico de Seguros Ed. Mapfre, S.A. Madrid 1982 p. 4



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

A finales del siglo XVIII el Parlamento inglés se vio obligado a promulgar una ley de seguro de vida que exigía como requisito necesario que hubiese un interés asegurable para que el contrato fuese válido.

"Desde el siglo XVIII, el Lloyd's de Londres fue el mercado más importante para suscribir cualquier tipo de contrato de seguros."³

En Nápoles, durante el siglo XVIII, "se genera un sistema ideado por Lorenzo Tontí, por virtud del cual se asociaban personas de edad, quienes generaban un fondo individual que era repartido entre los supervivientes al fallecimiento de cada miembro."⁴

También en Inglaterra, respecto del seguro de vida, para finales del siglo XVIII, la ley exigía que existiera *interés asegurable* en este tipo de seguro.

Antecedentes legislativos de importancia, lo son:

- Ordenanzas de Colbert:
- Comercio Terrestre (1673)
- Comercio marítimo (1681)
- Código de Napoleón (1808), Alemania (1861), Suiza (1881)

1.2 Historia del Seguro en México - Marco Legal (1604-1935)

Las principales Leyes en vigor que regulan la actividad aseguradora son:

- La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS)
- La Ley sobre el Contrato de Seguro (LCS)

Los antecedentes de esta legislación se mencionan a continuación:

1870

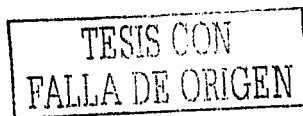
Se publica el Código Civil para el Distrito Federal y el Territorio de Baja California que reguló diversos contratos de seguros, excepto el marítimo, que lo remitía al Código de Comercio, el cual propiamente no existía.

1884

Se publica un nuevo Código Civil que, en materia de seguros, reprodujo los 67 artículos del Código de 1870 y, también durante ese año, se expide el primer Código de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos, que dedicó dos capítulos a la materia, a: "Seguros Mercantiles" y "Seguros Marítimos", generándose una posibilidad de aseguramiento por dos vías la civil y la mercantil.

³ Ídem pp. 8

⁴ I.H. de Larramendi J.A. Pardo J.Castelo, Manual Básico de Seguros Ed. Mapfre, S.A. Madrid 1982 p. 13





Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

1889

Se legisla un nuevo Código de Comercio Federal. Este código estableció que el contrato de seguro sería un acto de comercio, siempre que estuviera celebrado por las empresas, por lo que se continuó con la posibilidad de que existieran contratos civiles de aseguramiento, sin embargo, por la complicación del mercado y el surgimiento de empresarios de seguros, no existieron prácticamente operaciones de seguro civil.

1892

Se publica la primera Ley sobre Compañías de Seguros en México, que exigía pocos requisitos para su constitución y se caracterizaba por una máxima libertad en su operación.

- "Exige a las Compañías Extranjeras, como garantía, el doble de los que exige a las nacionales.
- Crea un servicio de Inspección, que vigilará que las Compañías de Seguros cumplan con las disposiciones de la Ley.
- Otorga facultad a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para decretar la suspensión de las Compañías de Seguros que no cumplan con los ordenamientos de la Ley." 5

1897

Se funda la "Compañía General Angloamericana". A fines de ese siglo, se funda la "Fraternal" y la "Mexicana", operaban en vida y en incendio, compitiendo con 14 extranjeras, en su mayoría inglesas.

1901

Se funda la "Nacional Compañía de Seguros" en el ramo de vida.

1910

Se publica la Ley Relativa a la Organización de las Compañías de Seguros sobre Vida.

- Hace sujeto de esta Ley, a las Compañías Nacionales o Extranjeras, que realicen operaciones de vida.
- Permite la práctica de operaciones de vida, exclusivamente a las compañías autorizadas expresamente para tal efecto y les prohíbe dedicarse a otras actividades.
- Previene que deben organizarse como sociedades Anónimas y cuando estén basadas en la mutualidad, como sociedades cooperativas.
- Exige que las Cías. Extranjeras deberán suscribir un capital importante de 3 veces más que las Nacionales
- Obliga a las Compañías a construir ciertas reservas y a invertir las en los bienes que limitativamente señala, con el fin, de que, llegado el caso, solventen sin dificultad las obligaciones contraídas.





Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

- Distingue a lo que para los efectos de la Ley deben considerarse como seguros mexicanos, evitando que los asegurados, se vieran obligados a recurrir a tribunales extranjeros, para hacer efectivos sus derechos.

Es importante mencionar que esta Ley también ordena la creación de un Departamento de Seguros que dependería de la SHCP. Después de haberse originado en esta Institución, pasó a la Secretaría de Industria y Comercio, regresando más tarde a formar parte de la SHCP como oficina de Seguros y Fianzas

Puesto que la segunda Ley sobre seguros se había relacionado con el ramo de vida, ahora, "se hacía evidente la necesidad de reformar las leyes de seguros a fin de que abarcaran toda la actividad financiera" 6

1926

(25 de Mayo) Surge la primera Ley General de Sociedades de Seguros, cuyo objeto era "establecer la vigilancia del Estado, sobre los actos de esas sociedades y los contratos de su especie, con el fin principal de garantizar a los asegurados, que por sí solos, no podrían llevar a cabo una vigilancia eficaz, puesto que se trata de cuestiones técnicas que demandan necesariamente la intervención de peritos, quienes al estudiar la marcha de los negocios de las compañías aseguradoras, pueden informar al poder público y éste a la sociedad, del estado que guardan las compañías de seguros."7. Su Reglamento data del 25 de noviembre del mismo año.

1935

25 de Agosto. Se publica la "Ley General de Instituciones de Seguros". En esta época, nuestro país contaba con 47 empresas. Y el 31 de agosto se publica la "Ley sobre el Contrato de Seguro", en, vigor, inspirada en las legislaciones Suíza, Italiana y Francesa.

1.3 Definición del Seguro

Origen causal del seguro: El Riesgo

Etimológicamente la palabra riesgo proviene del vocablo inglés "risk", cuyo significado es "contingencia o proximidad de un daño"8

El riesgo es la posibilidad de sufrir un daño o pérdida.

El riesgo proviene de una Incertidumbre respecto a los sucesos futuros.

La definición de riesgo como posibilidad de pérdida resume el significado de la palabra; por ello, con el fin de conciliar ambos conceptos, se propone la siguiente definición:

6 Minzoni Consorti Antonio, Crónica de Doscientos Años del Seguro en México, Tercera edición México 1998

7 Cabello Pinchetti Clemente, Historia del Seguro en México, AMIS, México 1988 p.174

8 Manual de Taller Conceptos Básicos del Seguro Aseguradora GNP México 1992 p. 42



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

"Riesgo es el acontecimiento futuro, posible e incierto y general, de naturaleza objetiva, cuya realización o siniestro causa un daño concreto y en caso de que haya sido objeto de un contrato de seguro, origina el vencimiento de la obligación contractual del asegurador, para atender la necesidad económica del asegurado o sus beneficiarios, de acuerdo con su interés."

1.3.1 Clasificación de Riesgo

Riesgo Extracontractual (o no asegurable)

- El *acontecimiento futuro*, ya que los hechos ~~pasados~~ no son riesgos sino siniestros, salvo la excepción del riesgo putativo previsto en el artículo 45 de la Ley sobre el Contrato de Seguro.

Riesgo Contractual (o asegurable)

- *En caso de que haya sido objeto de un contrato de seguro:*

- *Origina el vencimiento de la obligación contractual del asegurador para atender la necesidad económica, que puede ser:*

A) Daño emergente: esto es una pérdida directa al patrimonio, considerado riesgo puro.

B) Perjuicio: considerado riesgo especulativo, que puede ser:

a) Lucro cesante: una ganancia que estaba contratada.

b) Provecho esperado: beneficio lógicamente conseguible pero no contratado.

- *De acuerdo con su interés.* El interés asegurable es el concepto más importante en el riesgo contractual, puesto que es necesario que exista en el contrato de seguro.

1.3.2- Descripción del Seguro

El seguro es un contrato mediante el cual la compañía aseguradora se compromete a resarcir la pérdida económica que sufra el asegurado en su persona o bienes, siempre y cuando se reciba el pago de la prima correspondiente al tipo de cobertura que haya adquirido el contratante.

El Seguro de Vida es "un contrato por virtud del cual el asegurador, por una cierta suma de dinero o prima proporcionada a la edad, salud, profesión y otras circunstancias de la persona cuya vida se asegura, se obliga a que si la persona muere dentro del periodo limitado en la póliza, el asegurador pague la suma especificada en la póliza, a la persona en cuyo favor se concede tal póliza."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Los Seguros de Vida se dividen en dos partes: Los Individuales y los de Grupo y Colectivo

Seguro de Vida Individual

Los seguros individuales son contratados de manera independiente por las personas y por tal motivo son costosos. En este tipo de seguros existe una subclasificación que a grandes rasgos incluye los ordinarios de vida, los pagos limitados, los dotales, los de anualidades futuras, los temporales y los de inversión.

Características de los Seguros de Vida Grupo y Colectivo

Se entiende por Seguro Colectivo, a aquella forma de seguro que sin el requisito de examen médico obligatorio se solicite sobre la vida de una colectividad asegurable.

Tipo de Plan

La mayor parte del seguro de vida de grupo o colectivo en vigor está en el plan temporal renovable a 1 año. Este plan es el más popular porque es sencillo y su costo es bajo.

Suma Asegurada

El importe del seguro o, como se le llama generalmente, la fórmula, regla o programa para el seguro, puede estar basado en los cinco métodos que propone Joseph B. Maclean: puede ser el mismo para todos los empleados; puede estar basado en el salario del empleado; puede estar basado en la posición o puesto que ocupa el empleado; puede depender en el tiempo de servicio; o puede depender de dos o más de estos factores.

Se considera que la mayoría de los seguros colectivos se inclinan por el segundo método el cual se describe:

El seguro basado en el importe del salario o del sueldo constituye una mejora sobre el plan sencillo de proporcionar una cantidad pareja de seguro para todos y es un sistema que ha sido ampliamente adoptado por muchos. Ajusta el importe del seguro a las necesidades de los empleados y el importe de su contribución a su capacidad de pago.

Cobertura

Los beneficios cubiertos por este tipo de seguro son el de muerte, llamado beneficio básico y otros específicos de cada compañía, llamados beneficios adicionales, los cuales pueden ser por muerte accidental, pérdida de miembros, invalidez total, etc.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Tipo de Productos

- Seguros tradicionales
- Seguros tradicionales de inversión
- Seguros flexibles

Estos productos a su vez pueden clasificarse en varios tipos de seguros, algunos pueden adaptarse a un plan Colectivo y otros solamente a un plan individual.

- a) Temporales.- Seguros que tienen una duración de 1 año, 5 años, 10 años, etc. cubre la muerte dentro del periodo contratado.
- b) Ordinarios de Vida.- Cubre la muerte del asegurado desde el momento de contratación por toda la vida.
- c) Dótales.- Tipo de seguro que cubre la muerte del asegurado dentro del periodo de cobertura de la póliza o bien al finalizar éste paga la suma asegurada contratada en una sola exhibición. La duración de la cobertura se fija en el momento de contratar el seguro.

1.4 Antecedentes Históricos del Comercio

El enfoque de las empresas ha evolucionado a través de los años, inicialmente lo más importante era producir, después era vender lo producido; sin embargo, la orientación actualmente está dirigida hacia el consumidor.

El Trueque

Comienzan a crecer en la productividad, lo cual hace que se repartan el trabajo dando lugar a la aparición de una división social de trabajo, basada en la especialización de actividades.

Como resultado de la especialización se produce aún más y esto da origen al intercambio por artículos que lograban satisfacer sus necesidades básicas. Es así como aparecen los primeros vendedores.

Los Mercados Locales

La especialización que favoreció al trueque permitió transformarse en especialización por aldeas al verse en la necesidad de intercambiar los bienes sobrantes que ayudarían satisfactoriamente a otras aldeas, es entonces como nacen los mercados locales.

La Economía Monetaria

Cuando comenzaron las primeras dificultades en los intercambios por cuestiones de que el beneficio era menor; aparece el "valor de cambio", que lograría la aceptación de todas las comunidades con el fin de hacer más justo el intercambio de bienes; sin embargo, existían productos perecederos que los consumían y degradaban.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Por lo tanto se había pensado en que comercializar a través de la moneda, pero por los riesgos a los que se enfrentaban los comerciantes, se pensó en crear letras de cambio, bancos y papel moneda, que significaría disminuir el riesgo de algún acto delictivo.

El Capitalismo Primitivo

En la Edad Media el régimen del Feudalismo dio lugar al sistema capitalista haciendo que el intercambio de mercancías tuviera cada vez mayor importancia.

La Producción

"A consecuencia de la Revolución Industrial (originada en Inglaterra 1760 y posteriormente en Europa y América)"⁹ el comercio creció a grandes escalas y la producción no tuvo ese mismo impacto. Por lo tanto, se toma la decisión de implantar una nueva estrategia en donde se establece una división de trabajo; con base en el desplazamiento del trabajo a mano por el de emplear una máquina.

A consecuencia de la producción en masa, y la oportunidad en la comercialización de mercados en todo el mundo; nació el organismo social llamado empresa.

Las Ventas

A partir de 1920 comenzó a haber una gran demanda de productos por parte de los consumidores, no obstante, la economía pasó de producción a una economía de ventas.

Las actividades de ventas tuvieron que delegarse a consecuencia de las líneas de producción que seguían operando y la industria seguía creciendo; por lo tanto, es cuando aparecen los primeros vendedores especialistas y supervisores en sus productos.

La Mercadotecnia

Surge cuando los empresarios deciden que el fabricar productos en forma eficiente y promocionarlos de forma directa no tendría la misma oportunidad de aceptación por parte del consumidor, que si primero detectan la satisfacción de las necesidades del consumidor y posterior realizan la fabricación y promoción garantizando en un mayor porcentaje la aceptación del producto.

1.5 El Ahorro en México

Concepto.- Al excedente del ingreso percibido menos los gastos que se eroguen por concepto de cubrir necesidades de consumo de cada individuo se puede nominar Ahorro.

El Ahorro se genera con el fin de cubrir en el futuro alguna necesidad básica o de placer, considerando incluso el bienestar en la vejez.

9. Danel Patricia Fundamentos de Mercadotecnia Ed. Trillas México p.15



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

A partir de 1997 el ahorro interno y externo han mostrado una recuperación, esperando que continúen con esta tendencia hasta lograr que el país obtenga por lo menos lo necesario para que mantenga su situación económica.¹¹

Al considerar la importancia de generar ahorro para el retiro y a consecuencia de los problemas que existieron en la situación del manejo de los fondos para el retiro que controlaba el IMSS, el gobierno desarrolló programas para fomentarlo, tales como, el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y la creación de las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES)

Estos programas han sido establecidos para los trabajadores de forma obligatoria; sin embargo, no existe una cultura de ahorro voluntario en México; por lo cual, se analizarán los factores que han impedido el desarrollo y las opciones que por las cuales se puede generar un ahorro.

Factores que afectan el ahorro individual

- Ingreso
- Inflación
- Gasto consumo
- Ignorancia
- Cultura de Ahorro
- Desconfianza ante el panorama económico del país
- Sistemas informales de ahorro

Factores que favorecen el ahorro individual

- Estabilidad económica del país
- Instituciones financieras sólidas
- Rendimiento
- Liquidez
- Ingreso
- Jubilación

Se puede observar en el cuadro de "Distribución de la población económicamente activa" el porcentaje de ahorro que tendría la población, en función a su nivel de ingresos, ocupación y edad.

1.5.1 Distribución de la captación bancaria de ahorradores

El universo de ahorradores en México, está compuesto por 28.5 millones de contratos que acumulan un total de 1,019,963.1 millones de pesos.

Del análisis de las cifras de captación se desprende que cerca de 52 por ciento de los ahorradores bancarios, mantienen un saldo promedio en el total de instrumentos de captación ligeramente superior a 500 pesos.¹²

¹¹ Ídem pp21

¹² IPAB Informe anual 2002

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

Ocupación	Directores	Profesionales	Administrativos	Comerciantes	Servicios Públicos	Agropecuarios	Industriales
% población	2.8	15.1	13.1	19.6	21.1	0.6	27.7
Edad							
12 a 19	0	0	0	10.7	4.5	8.2	9.7
20 a 24	0	5.4	12.4	23.2	15.1	12.7	13.4
25 a 34	10.4	22.3	35.6	29.7	27.6	27.3	34.7
35 a 44	30.1	35.9	28.8	20.9	38.5	34.6	26.5
45 y más	59.5	36.4	23.2	15.5	14.3	17.2	15.7
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Ingresos mens.	más de \$ 60,000	\$ 30,000 y \$ 60,000	\$10,000 y \$30,000	\$10,000 y \$30,000	\$5,000 y \$10,000	menos \$5,000	menos \$5,000
Gastos							
Alimentación	35.8	35.8	36.2	37.5	40.7	42.5	42.5
Vivienda	22.5	22.5	24.8	22.8	31.9	37.8	37.8
Vestido	11.2	11.2	12.1	12.3	11.6	14.7	14.7
Educación	13.9	14.2	15.8	13.5	8.7	3.4	3.4
Servicios	8.2	8.7	6.4	6.2	4.8	1.6	1.6
Ahorro	8.4	7.6	4.7	7.7	2.3	-	-
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

* Cifras en porcentaje

Fuente: INEGI Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) Diciembre 2002



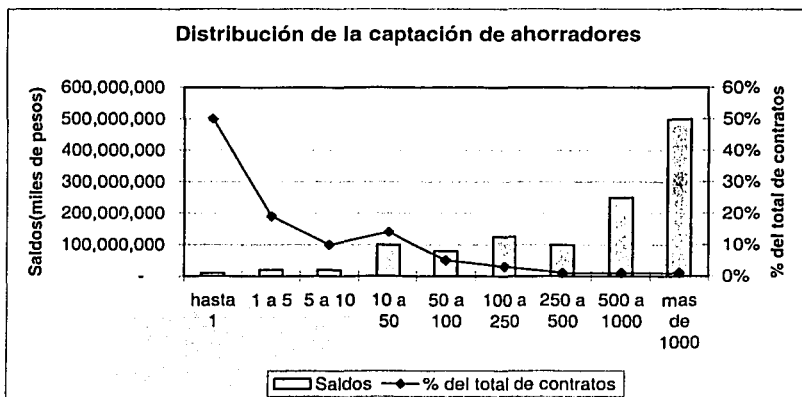
Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

En este estrato de depositantes, cuyo saldo totalizó 7 mil 772.9 millones de pesos, se encuentran 14.7 millones de contratos, siendo los depósitos en cuentas de cheques el principal instrumento de captación.

Otro de los rubros que incluye depósitos entre mil y 5 mil pesos, mantiene un saldo de 19 mil 951.9 millones de pesos, en un total de 5.0 millones de contratos. Por mencionar que el principal instrumento de captación son las cuentas de cheques, mientras que los pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento se constituye como el segundo. 13

La descripción de la captación por rangos –en moneda nacional- de la banca comercial mexicana se muestra en la siguiente gráfica:



* Fuente: Banco de México. Indicadores Económicos diciembre 2002

Por lo anterior, existe otro medio que puede considerar el trabajador como instrumento de ahorro, bajo un seguro de vida protección; es decir, existen algunas formas de seguro de vida que ponen un énfasis particular sobre este elemento de ahorro, y por ello permiten al individuo combinar un programa de seguros y ahorro. El individuo que proyecta ahorrar una cierta cantidad mensualmente, depositándolos en un banco de ahorro, podría omitir uno o varios meses y después abandonar el programa por completo; sin embargo, al percibir el asegurado como una obligación el pago de la prima de una póliza de vida, es factible que pueda generar un ahorro a través de ésta.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

1.6 Características del producto (seguro de vida-ahorro)

Antes de describir el producto, se citará brevemente su estructura desde la percepción del consumidor; asimismo cabe mencionar que este producto ya está definido y es comercializable bajo otro esquema de ventas; sin embargo, por sus condiciones de cobertura y seguridad integral para el asegurado, se ha considerado como el producto que se comercialice en la nueva estrategia que se defina en este proyecto.

Percepción del Consumidor.

La combinación entre la necesidad objetiva y la aplicación de los criterios motivacionales, crean un esquema de análisis en el que la decisión de compra tiene varios niveles que es muy importante considerar en el diseño de la estrategia comercial.

Este concepto responde a la pregunta: ¿qué busca el consumidor?

Variable	Explicación	Ejemplo	Aplicación a Seguros
Clase de Necesidad	Se define en función de estilos de vida y motivaciones.	Sociabilidad / Recreación.	Seguridad
Clase Genérica	Puntualiza a la clase de necesidad y define el área económica de satisfacción	Fotografía	Ahorro / Inversión / Previsión
Clase de Producto	Define el satisfactor entre la gama de posibilidades	Cámara fija	Seguros
Forma de Producto	Define las especificaciones de la clase de producto	Automática de 35 mm.	Seguro de Vida Universal
Marca	Define el proveedor específico de la forma de producto	Nikon	Vanguardia de Seguros Inbursa.
Vendedor	Define el canal de distribución que concretó la venta	Foto Regis	Grupo Cardinal

Para efectos de venta masiva de seguros, se propone aceptar la visualización del consumidor en un estado entre clase y forma de producto, lo cual nos debe orientar respecto a la simplificación inherente a este tipo de coberturas y a las motivaciones que podemos invocar.

A estas percepciones se hace corresponder la jerarquización de los productos.

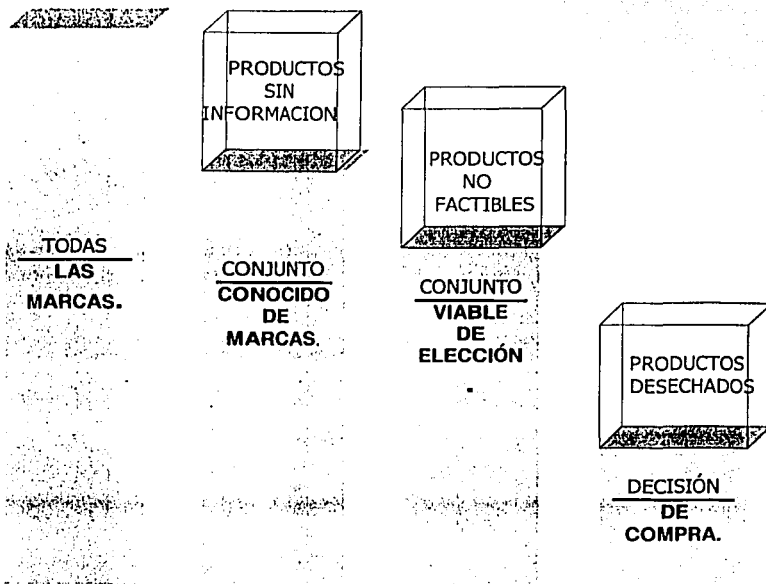
Una vez que esta fase ha sido sorteada, es conveniente apreciar el proceso de discriminación seguido por el consumidor para elegir su compra, es decir, la forma de producto con su marca.¹⁴

¹⁴ Theodore Levitt Comercialización Creativa Ed. CECSA México, 2000 pp. 85



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México



Si este es el comportamiento de los mercados, debe tomarse en cuenta que en la comercialización masiva existen pocas variables para discriminar la elección del producto, y corresponde más a la opción de comprar o no comprar las reflexiones del consumidor.

Esto favorece la oferta y permite impulsar el nivel de respuesta, aún cuando los momentos de realizarla y la argumentación que se presente deben ser los más adecuados ya que al enfrentar un escenario de compra impulsiva, el tiempo es verdaderamente breve.

Se entenderá por producto a "una oferta comercial integral, en condiciones de libertad económica, valor real de uso y con viabilidad en el mediano plazo". Para comprender más esta definición, es importante apreciar los tres niveles del producto: 15

El Producto Modular: Este corresponde a la clase de necesidad presentada por el mercado y converge en el sentido de expresar la respuesta a ésta. En este nivel, el producto no es percibido en sus detalles, ni en sus diferenciadores y/o atributos sino que es entendido a través de su funcionalidad básica.

15 Ídem pp. 87



Capítulo 1

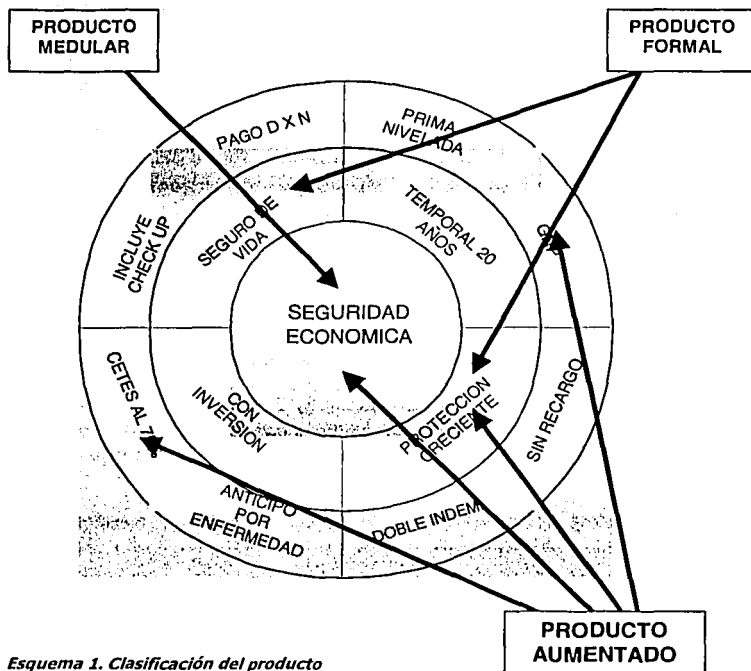
Generalidades del Seguro y Ahorro en México

En el caso de un Seguro de Vida esto es entender: "...si me muerdo me pagan la suma asegurada".

El Producto Formal: Es el empaque del producto medular y puntualiza sus características y ventajas comparativas tales como calidad, aspecto, estilo, marca y empaque.

El Producto Aumentado: Es el producto formal con sus valores agregados coherentes pero diferentes a su funcionalidad básica.

El siguiente esquema permite una mejor comprensión del concepto:



Esquema 1. Clasificación del producto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Jerarquías del Producto.

Con el propósito de establecer una categorización congruente con la estructura de percepciones del mercado, los productos organizan su análisis de la siguiente forma:

Jerarquía de Producto	Equivalente Consumidor	Explicación	Seguros
Necesidad Medular	Clase de Necesidad	Solución de tipo genérico a motivaciones del cliente	Seguridad
Familia de Productos (Aumentado)	Clase Genérica	Conjunto de clases de producto que conforman una necesidad medular	Ahorro y Protección
Clase de Productos	Clase Producto	Grupo de Productos con coherencia funcional	Instrumentos Financieros de Protección.
Línea de Producto	Forma Producto	Funcionalidades similares en la mezcla de mercado.	Seguros de Vida.
Tipo de Producto		Manifestación específica de una Línea de Productos	Seguros de Vida TR - 1
Marca			Compañía Aseguradora
Renglón		Atributo / Ventaja competitiva específica	Descuento por Nómina.

Esquema 2. Jerarquía del producto
Comercialización creativa

Establecidas estas categorías y su vínculo con el mercado, se describe el producto de seguro de vida-ahorro, como un producto aumentado que garantiza una cobertura más completa de acuerdo a las necesidades del cliente.

1.6.1 Descripción del Producto

Cobertura Básica

- Protección por fallecimiento.

Al momento de la contratación, el asegurado fijará una cantidad denominada Suma Asegurada, la cual se pagará a sus beneficiarios en caso de fallecimiento durante la vigencia de la póliza.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Suma Asegurada.

La Suma Asegurada se incrementa anualmente en forma acumulada.

Se denomina suma asegurada inicial a la que se tiene al momento de la emisión de la póliza y suma asegurada alcanzada, a la suma asegurada inicial más los incrementos que se hayan aplicado desde la emisión.

Plazos

El producto ofrece una cobertura por muerte desde la emisión y hasta edad alcanzada 65.

Edades de Aceptación

Las edades de aceptación son de los 15 a los 55 años.

Aportaciones

Aportación básica.- Es el punto de partida para el diseño del plan de protección del asegurado, en cuanto al monto y periodicidad de las aportaciones que pague. Estas aportaciones son la base sobre la cual fue calculada la tarifa. Al igual que la suma asegurada, la aportación básica se incrementa anualmente.

Aportaciones Adicionales (Ahorro).- Si el asegurado desea aportar una cantidad mayor a la básica, esta se destina a incrementar la reserva constituida. Al realizar aportaciones adicionales van constituyendo un fondo de ahorro del cual se pueden realizar retiros parciales, o bien recibir ese ahorro al vencimiento de la póliza.

Todas las aportaciones que el asegurado realice, se canalizan a la reserva, deduciendo mensualmente el costo del seguro correspondiente, así como los costos de administración y adquisición de la póliza.

Costos

El costo del seguro es la suma de todas las cantidades que se deducen mensualmente de la reserva, las cuales son:

I.- Costos por administración y adquisición.

a) Por Póliza.

Consiste en gastos de administración fijos para cada póliza y se incrementarán de la misma forma que la suma asegurada.

b) Al millar de la suma asegurada.

Dependerá de la edad de contratación y se tendrá un costo inicial y otro de renovación. Al igual que el anterior, éste se deducirá mensualmente de la reserva durante la vigencia de la póliza.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

II.- Costo del Seguro Puro

Es el riesgo que se corre al proteger por fallecimiento. En este caso, el seguro puro se deducirá de acuerdo a la experiencia mexicana que tenga la compañía (Tabla de Mortalidad Experiencia Mexicana Básica 82-89 teniendo como costo máximo garantizado a cobrar, esa misma tabla).

Seguro puro mínimo

Siempre se tiene que cubrir un mínimo de riesgo mientras que el plan este en vigor, de esta forma, existe un seguro puro mínimo que debe ser al menos el 5% de lo que el asegurado tenga en la reserva. En el caso de que la reserva se incremente tanto que rompa la regla, la suma asegurada tendrá que aumentar en lo necesario para que dicha regla se cumpla, esto sin la necesidad de pruebas de asegurabilidad.

Valores garantizados

a) Valor en Efectivo

En caso de que el asegurado cancele su Plan, tendrá derecho a recibir la reserva con que cuente en ese momento, deduciéndole un cargo por rescate anticipado.

b) Seguro Prorrogado

En caso de que el Asegurado no pueda continuar con el pago de sus primas, tendrá derecho a continuar con la protección por fallecimiento por un número de años y meses conforme a lo establecido en su tabla de valores garantizados.

Beneficios Adicionales

- Beneficio Exención de costos de seguro por invalidez

Funcionamiento

En caso de invalidez total y permanente del asegurado se dejará de deducir mensualmente el costo de seguro correspondiente a su plan, quedando cubierto por la Suma Asegurada que tuviera en el momento de ocurrir la invalidez y por toda la vigencia del plan.

Al momento de ocurrir la invalidez se fijará el monto de seguro puro, suspendiéndose los incrementos.

Plazo

El plazo de este beneficio será desde la emisión del mismo y hasta el momento en que el asegurado cumpla los 60 años de edad.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Edades

Aceptación: 15 a 55 años.

Cancelación: 60 años

Costo

Mensualmente se descontará de la reserva el costo del beneficio, correspondiente a la edad alcanzada del asegurado, que es una cantidad al millar aplicada al seguro puro.

- Beneficio de invalidez sin espera

En caso de invalidez total y permanente del asegurado, se le pagará a éste la Suma Asegurada de la siguiente manera:

- a) Se pagarán rentas mensuales hasta por 1% de la suma asegurada contratada para este beneficio a partir del momento máximo de seis rentas mensuales.
- b) Al llegar al séptimo mes la compañía pagará el resto de la suma asegurada más los intereses que haya generado en un pago único. Si el asegurado decidiera saldar o prorrogar su seguro, el pago de las aportaciones básicas cesaría en ese momento. Para contratar este beneficio se requiere que antes haya contratado el BIT (beneficio de invalidez total o permanente); y al igual que el BIT, la deducción mensual del costo del beneficio se hace de la reserva. La reserva constituida por las aportaciones de éste beneficio tiene el mismo comportamiento que la del plan básico.

Edades

Aceptación: 15 a 55 años.

Cancelación: 60 años

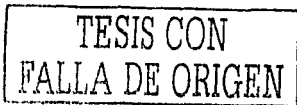
Costo

Mensualmente se descontará de la reserva el costo del beneficio, correspondiente a la edad alcanzada por el asegurado, que es una cantidad por millar aplicada a la Suma Asegurada del Beneficio.

- Beneficio Indemnización por muerte accidental o pérdida de miembros

Funcionamiento

En caso de fallecimiento del asegurado a consecuencia de un accidente, se pagará la Suma Asegurada al momento del siniestro; si el accidente es colectivo se pagará el doble de la Suma Asegurada Alcanzada en el momento del siniestro.





Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Plazo

El plazo de este beneficio será el del plan al que se añada o al momento en que el asegurado llegue a edad 70, lo que ocurra primero; en caso de que este beneficio se contrate después que el plan básico, el plazo será del día de contratación hasta el año de vencimiento del plan básico o el momento en que el asegurado llegue a edad 70, lo que ocurra primero.

Edades

Aceptación: 15 a 65 años.

Cancelación: 70 años

Costo

Mensualmente se descontará de la reserva 0.21 por millar de Suma Asegurada del Beneficio.

Beneficios Adicionales (sin costo)

- Beneficio Seguridad en vida

Anticipo del 30% de la Suma Asegurada alcanzada por el beneficio de muerte contratado en la póliza, con tope máximo equivalente a \$ 250,000 en caso de ser diagnosticado como enfermo en fase terminal.

- Beneficio cláusula de últimos gastos

Los beneficiarios recibirán un anticipo del 30% de la Suma Asegurada alcanzada. En caso de fallecimiento del Asegurado durante la vigencia del seguro, se entregará a los beneficiarios la Suma Asegurada alcanzada, con un tope de \$ 80,000 como ayuda para últimos gastos, a partir del tercer año de vigencia.

1.6.2 Bases Técnicas del Producto

Con base en la experiencia de la compañía y para el cálculo de las tarifas se utilizaron las siguientes hipótesis:

Mortalidad

Cálculo de la reserva: Tabla CNSF 2000-I

Cálculo de los seguros en vigor: Tabla experiencia mexicana básica selecta 82-89

Interés e inflación:

Tasa acreditada	7.5%
Inflación	5.0%



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Gastos de adquisición:

Factor en porcentaje de la prima: 19.12%

Factor sobre póliza: \$250.-

Gastos de administración:

Factor en porcentaje de la prima: 3.29%

Factor sobre póliza: \$250.- Incrementadose con la infalción

Recargo Fijo:

\$375, se incrementa anualmente 5%

Con estos factores se determina el costo del seguro durante la vigencia que corresponde a 20 años, así como el comportamiento de la reserva, la cual se le integra el ahorro, que el asegurado pueda realizar: 16

COMPORTAMIENTO DE LA RESERVA								
Año	Prima	Prima Adic. (Ahorro)	Costos Admón	Costos Seguro	Interés Acreditado	Reserva	Valor Garantizado	Suma Asegurada
1	5,760	1,254	4,620	942	222	1,668	1,668	601,800
2	6,048	1,314	2,250	1,062	396	6,120	6,120	636,000
3	6,348	1,386	2,292	1,194	660	11,028	11,028	672,600
4	6,666	1,452	2,334	1,350	942	16,410	16,410	711,000
5	7,002	1,524	2,376	1,524	1,254	22,284	22,284	751,800
6	7,350	1,602	2,424	1,728	1,596	28,680	28,680	794,400
7	7,716	1,680	2,472	1,962	1,962	35,610	35,610	839,400
8	8,106	1,764	2,520	2,226	2,364	43,092	43,092	887,400
9	8,508	1,854	2,574	2,532	2,790	51,138	51,138	937,200
10	8,934	1,944	2,628	2,880	3,246	59,760	59,760	990,600
11	9,384	2,040	2,688	3,288	3,738	68,946	68,946	1,046,400
12	9,852	2,142	2,748	3,750	4,260	78,702	78,702	1,104,600
13	10,344	2,250	2,814	4,278	4,812	89,016	89,016	1,166,400
14	10,860	2,364	2,880	4,902	5,394	99,852	99,852	1,231,200
15	11,406	2,478	2,952	5,592	6,006	111,198	111,198	1,299,000
16	11,976	2,604	3,024	6,396	6,642	122,994	122,994	1,370,400
17	12,576	2,730	3,102	7,326	7,296	135,174	135,174	1,444,800
18	13,200	2,874	3,186	8,376	7,974	147,660	147,660	1,522,800
19	13,860	3,018	3,270	9,606	8,670	160,332	160,332	1,604,400
20	14,556	3,162	3,360	11,004	9,366	173,058	173,058	1,689,000

Fuente: creación propia

16 Información de acuerdo a experiencia de la Compañía Aseguradora.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Del esquema anterior, se puede decir que:

La suma asegurada contratada es de \$ 600,000.- por lo que le corresponde una prima por el primer año de \$ 5,760.-, si el asegurado invierte como ahorro adicional \$1,254 que es equivalente al 25% de la prima, con la parte de valor de rescate mas el ahorro invertido mas los intereses convenidos obtendría una reserva total de \$ 1,668 misma que podrá disponer a partir del segundo año, de acuerdo a las condiciones del producto.

A la renovación del segundo año la suma asegurada y prima se actualizan y considerando el mismo porcentaje de inversión sobre la prima, acumularía como reserva total \$ 6,120; es decir, que el incremento de dicho ajuste se debe a que existe más valor de rescate, y por lo tanto, se ve reflejado en la reserva, considerando que el gasto de adquisición (comisión) es menor a partir del segundo año.

Si continúa con este porcentaje de inversión a la renovación durante cada año, podrá acumular una reserva como ahorro en 20 años de \$ 173,058

No obstante que también tendría una suma asegurada de \$ 1,689,000 lo que representa una actualización conforme a cada renovación de casi tres veces mas al momento de la contratación de la misma.

Una vez analizando el comportamiento de la reserva que se tendría en este seguro de vida-ahorro, el asegurado tiene la oportunidad de generar ahorro a través de un seguro que a parte de protección, podrá utilizarlo como instrumento de inversión, garantizando rendimientos en un plan a 20 años.

1.6.3 Comportamiento del producto en el mercado de inversión

Antes de realizar un análisis de los rendimientos que el producto ofrece aparte de la protección de vida, se analizarán las condiciones de apertura de las otras fuentes de Inversión dentro del sistema financiero mexicano.

Bancos

Estos instrumentos no son tan complejos en su manejo, ya que, da la oportunidad de tener una inversión con un mínimo de apertura. 17

17 Quintero Montaña Laura Tesina: Las sociedades de ahorro y préstamo dentro del sistema de ahorro e inversión en México ENEP Acatlán México julio 2000 pp. 11



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Se mencionan los otorgan las Instituciones Bancarias para pequeños ahorradores:

- Cuentas de Ahorro – la tasa de interés varía dependiendo del monto ahorrado.
- Tarjetas de débito – Se utiliza como medio para el pago de nómina y el interés es nulo
- Cuentas de cheques – También es para manejo de cuenta propia y la tasa es casi nula
- Depósito a plazo fijo – son pagares de 28, 180 o 360 días y los intereses se pagan al vencimiento del mismo.
- Cuentas maestras o de inversión – los intereses que ofrecen son menores a los pagares, ya que, la afluencia de liquidez es mayor al poder pagar incluso cualquier servicio. Existe un mínimo de apertura que oscila alrededor de \$1,500.-

Casas de Bolsa

Para personas físicas - Para la apertura depende de las políticas de cada Institución.
Sociedades de Inversión – Se requiere un mínimo de \$ 50,000 o hasta \$ 300,000 para la apertura.

Administradoras de Fondos de Retiro (AFORES)

Las AFORES son las instituciones que se encargan de administrar las cuentas personales para el retiro o jubilación de acuerdo a la nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social; no obstante, esta impulsando el ahorro personal mediante aportaciones voluntarias en otra cuenta personal otorgando tasas de rendimiento iguales a las que tienen las aportaciones obligatorias.¹⁸

Aunque el trabajador pueda hacer aportaciones en cualquier fecha, sólo podrá tener disponibilidad a ellas hasta los seis meses posteriores.

Asimismo se cobra un 20% sobre los diez primeros puntos porcentuales de los intereses pagados de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Sistemas Informales de Ahorro

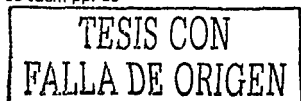
• TANDAS

Este sistema no genera inversión; sin embargo, la ventaja es que se cuenta con el efectivo de un grupo que aportan cierta cantidad en un periodo determinado; semanal, quincenal o mensual, mismos que concluye hasta la aportación del último número asignado.

Cajas de Ahorro

Están formadas por miembros que hacen aportaciones fijas durante un periodo establecido y durante éste, podrán solicitar prestamos del mismo importe acumulado; el cuál, generará un interés que es aún más elevado que la tasa de una tarjeta de crédito.

¹⁸ Ídem pp. 15





Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Al final del periodo se otorga el capital ahorrado más un interés que va a depender del que se haya generado de acuerdo a las veces que hayan solicitado prestamos.¹⁹

Seguro de Vida Ahorro

De acuerdo a las características que presentan los demás instrumentos de inversión; se establece un nuevo instrumento que prácticamente es un seguro de vida protección y que aparte funge como un instrumento de inversión; el trabajador podrá realizar aportaciones voluntarias y tendrá la oportunidad de hacer uso de ellas dentro de la quincena siguiente.

La tasa de rendimiento que otorga está por encima de la interbancaria considerando pagares en UDI's, cuentas de ahorro, cuentas maestras, sociedades de inversión. ver cuadro 1

Los pagarés en UDIS son instrumentos con los cuales los inversionistas pueden cubrirse contra la pérdida del poder adquisitivo ocasionado por la inflación; sin embargo, podemos observar en cuadro 1 que los rendimientos son menores que el seguro de vida-ahorro.

Cuadro 1. Comparativo rendimiento seguro vida-ahorro & pagares en UDI's

Mes	Seguro Vida_Ahorro	Pagares en UDI'S
Enero	6.65%	1.64%
Febrero	4.23%	1.64%
Marzo	8.46%	1.64%
Abril	3.73%	1.59%
Mayo	6.18%	1.63%
Junio	3.50%	1.46%
Julio	4.93%	1.51%
Agosto	3.56%	1.51%
Septiembre	3.67%	1.51%
Octubre	3.57%	1.51%
Noviembre	3.63%	1.42%
Diciembre	3.64%	1.37%
Tasa Acumulada	4.65%	1.54%

* Cifras reales del comportamiento del periodo 2002

Nota : Las tasas de rendimiento que se muestran son las tasas acumuladas, con el supuesto de que éstas aplican del primero al último día de cada mes y estas varían dependiendo de lo que la Compañía Aseguradora obtenga en sus inversiones.

¹⁹ Ídem pp. 17



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Las cuentas de ahorro y cuentas maestras, el porcentaje de rendimiento que ofrecen contra el porcentaje del seguro de ahorro esta por debajo hasta un 200% por lo que los pagares otorgan un mejor rendimientos pero aún así, esta en un 50% menos que el seguro. ver cuadro 2

Cuadro 2. Comparativo rendimiento seguro vida-ahorro & otros instrumentos

MES	SEGURO AHORRO	PAGARES	CUENTA DE AHORRO	CUENTAS MAESTRAS
Enero	14.13%	8.89%	3.69%	3.64%
Febrero	10.88%	7.83%	3.23%	3.22%
Marzo	11.39%	7.77%	3.80%	3.44%
Abril	9.92%	7.22%	3.46%	3.06%
Mayo	6.91%	5.86%	3.42%	3.11%
Junio	5.84%	4.33%	3.06%	2.48%
Julio	5.84%	4.32%	3.15%	2.25%
Agosto	5.84%	3.55%	3.04%	2.13%
Septiembre	5.84%	4.01%	1.57%	1.66%
Octubre	5.84%	4.03%	1.43%	1.36%
Noviembre	5.84%	3.41%	1.34%	1.34%
Diciembre	5.84%	3.10%	1.32%	1.27%
Tasa Acumulada	7.84%	5.36%	2.71%	2.41%

Cifras reales del comportamiento del periodo 2002

Las sociedades de inversión muestran un mejor interés, que otros instrumentos pero podemos decir que el rendimiento que otorga el seguro es equivalente al de cetes.

Cuadro 3. Comparativo rendimiento seguro vida-ahorro & otros instrumentos

MES	SEGURO AHORRO	CETES	SOCIEDADES INVERSION
Enero	20.20%	20.20%	14.69%
Febrero	17.66%	17.66%	14.88%
Marzo	17.82%	17.82%	14.47%
Abril	16.26%	16.26%	12.13%
Mayo	12.72%	12.72%	11.41%
Junio	9.77%	9.77%	8.00%
Julio	9.64%	9.64%	6.00%
Agosto	7.55%	7.55%	5.85%
Septiembre	9.00%	9.00%	4.33%
Octubre	8.84%	8.84%	6.78%
Noviembre	7.50%	7.50%	5.57%
Diciembre	6.36%	6.36%	5.68%
Tasa Acumulada	12.45%	12.45 %	9.15%

* Cifras reales del comportamiento del periodo 2002

Fuente : Infosel y Bloomberg Pág. Internet: www.gnp.com.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Una vez analizado el producto y definiendo sus condiciones de cobertura, se puede observar que es un producto que garantiza la seguridad de protección y el interés generado del ahorro en mayor porcentaje contra cualquier otro instrumento de inversión.

1.7 El producto en la comercialización masiva de seguros

1. El concepto de "venta masiva" en los mercados de seguros.

La noción de ventas.

La venta como fenómeno comercial depende de la mezcla específica de mercadotecnia a un mercado predeterminado en condiciones de libertad económica, ambiente competitivo y equilibrio de fuerzas en la fijación del precio. El total de fuerzas e instituciones que le son externas y que ejercen pertinencia potencial para ella, pueden clasificarse de la siguiente manera:

Instituciones de Tarea: Aquellas que representan un apoyo o un facilitador del proceso comercial de la Empresa;

Instituciones de Competencia: Son aquellas que concurren al mismo mercado y tratan de obtener en detrimento de la Empresa la proporción de recursos relativamente escasos que ésta busca;

Instituciones Públicas: Aquellas que regulan y vigilan la actividad desde el gobierno

Para efectos de este proyecto se supone en las Instituciones de Tarea factores a favor del modelo, es decir, que tienen una contribución positiva para su desarrollo sostenible a mediano y largo plazo, al igual que definimos a las Instituciones Públicas como Agentes Neutros del modelo.

2. Análisis de los mercados:

Ocupantes del Mercado: Esta categoría define los grupos humanos que constituyen la demanda efectiva para el producto masivo de seguros a ser analizado, pertinentemente diferenciados de acuerdo a los criterios propios de la segmentación;

En esta categoría se encuentran los Niveles Socio Económicos (NSE) superiores aún cuando por su volumen y consecuente atractividad, podamos centrarnos en los NSE, cuyo espectro de ingreso mensual familiar es entre los 2,500 y 25,000 pesos mensuales, establecidos preferentemente en empresas pequeñas, medianas y grandes de acuerdo a los criterios NAFIN y en las 75 principales ciudades del País;





Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Objeto del Mercado: Esta categoría permite ubicar el producto masivo de seguros en una matriz de motivación de compra y expectativa del propio producto, tal como se muestra en la tabla 1 de relación.²¹

Para efectos de este desarrollo, ubicamos el concepto de venta masiva como una combinación de compra impulsiva con expectativa de corto plazo.

Objetivos del Mercado: Desde el punto de vista de la teoría económica, el cliente del producto masivo de seguros buscará la maximización de su satisfacción ó utilidad en tanto esta conecte con su línea de presupuesto aunque en realidad, al agregar el análisis mercadológico, estará tomando una decisión de compra influido por sus necesidades y deseos, es decir, estilos de vida.

Ocasión del Mercado: Este criterio permite observar la estacionalidad de la decisión de compra y su relación con factores sociales y culturales prevaletentes en el medio ambiente; para estos efectos se considera nula la estacionalidad de la cartera ya que se supondrá por definición financiada pagos fraccionados ó con pagos de densidad económica baja.

Esto se refuerza si se considera que para que algo sea "masivo", deberá estar al alcance económico de prácticamente cualquier persona, con la consideración de los NSE definidos.

Organización del Mercado: Siempre se encuentran roles diferentes en los consumidores, por lo que su comprensión e identificación son especialmente importantes en la venta masiva de seguros, en especial, cuando ésta adopta esquemas de alta complejidad como el mercado en centros de trabajo. En este caso se puede distinguir:

- Iniciador de la Compra
- Influenciador de la Compra
- Decididor de la Compra
- Ejecutor de la Compra
- Usuario del Producto

²¹ D.F. Abell / J.S. Hammond Planeación Estratégica de Mercados (problema y enfoques analíticos). Ed. CECSA México 2000 pp. 205



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

La relación de estas figuras con las más usadas técnicas de venta masiva, se presentan a continuación:

Rol de Compra	Centros de Trabajo	Ventas por telefono/correo.	Banca Seguros	Promoción Abierta
Iniciador	Abridor/Agente	Operador / Pieza	Medios Publicitarios y POP	Medios Publicitarios
Influenciador	DRH / Sindicato	No	Cajero / Ejec. Ventas	Grupo Social / familia
Decididor	DRH / DG / Sindicato	Cliente	Cuenta habiente	Cliente
Ejecutor	Nómina	Cliente	Cuenta habiente	Cliente / familia
Usuario	Empleado	Cliente	Cuenta habiente	Cliente

Esquema 1.- Relación de mercado – técnicas de ventas

Operaciones del Mercado: En esta categoría de análisis se definen las relaciones entre los diferentes entes participantes en el proceso, es decir, las que se establecen entre vendedor, comprador, producto y situación de la compra.

Estas relaciones se ven más claras en el siguiente esquema.

Participante	Caracter	Ventas por telefono/correo	Banca Seguros	Promoción Abierta.
Vendedor	Enrolador	Operador / Pieza	Cajero / Enrolador	Sistema múltiple
Comprador	Empleado	Cualquiera	Cuenta habiente	Cualquiera
Producto	Simple	Simple	Simple	Simple
Situación de Compra	Venta personal	Compra Impulsiva	Venta personal	Compra Impulsiva

Esquema 2. Relación de mercado - participante

Al observar este esquema, la venta masiva de seguros puede conducir a una compra impulsiva, es decir, que no obedezca a un proceso racional y meditado de análisis y evaluación del consumo.²²

²² Ronald M. Welers Investigación de Mercados Ed. Prentice-hall hispanoamericana México 1986 pp.332



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Canales de Distribución.

El traslado de los bienes y servicios de la esfera de la producción a la de la circulación compete a un conjunto de entidades o instituciones que llevan a cabo todas las actividades que se utilizan para impulsar y promover un producto y su título de propiedad desde la producción hasta el consumo. A estas instituciones y entidades se les denomina canales de distribución.

La forma específica en que los canales intervienen en la cadena de valor de un producto o servicio, así como las diferentes etapas en las que se aproxima al consumidor final, define el tipo de sistema de distribución adoptado por la Empresa.

Se conocen dos sistemas fundamentales en función de la existencia o no de intermediarios:

- a) Los sistemas de venta directa; y
- b) Los sistemas de venta a través de intermediarios.

Estos últimos sistemas se subdividen a la vez en:

- a) Intermediarios que adquieren en título de propiedad los bienes y/o servicios;
- b) Intermediarios que llevan el producto o servicio a nombre y representación de la Empresa.

En la actividad aseguradora el canal básico ha sido el último de los señalados en la actividad tradicional, por lo que procede su reflexión en el caso concreto de la venta masiva.

Porque lo que determina el diseño del sistema de ventas termina siendo el mercado y sus percepciones, el cual condiciona y crea contexto para el diseño de una nueva estrategia de la oferta comercial y por ende, determina también el diseño de la estructura de distribución, ya que es difícil entender un mercado que por su volumen es masivo, con oferta simple y de baja densidad económica unitaria, desplazado a través de canales propios del negocio selectivo y de alta densidad económica unitaria.

Efectos del entorno

El principio que debe animar este tipo de análisis no sólo es la creación de condiciones concretas de acceso al seguro, sino de que su uso se arraigue y forme parte de los usos y prácticas de la sociedad, la práctica del aseguramiento no sólo es vista como sana y propia de países de amplio desarrollo, sino incluso como un indicador de progreso económico y social, ya que las sociedades que así se conducen, mantienen sus plantas productivas y la estabilidad de sus familias, a salvo de cualquier contingencia.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

México, al avanzar a pasos acelerados en su integración al fenómeno global busca desarrollar este tipo de fórmulas de previsión y formación de ahorro social, aún cuando en el corto plazo, profundiza sus asimetrías y contrastes con los países más industrializados del mundo.

Por lo anterior, se plantea un panorama de estas variables entre México y su Industria Aseguradora con respecto a los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) así como comparaciones con los bloques comerciales más importantes del mundo: TLC y Unión Europea.²⁰

Análisis Internacional.

Con cifras definitivas correspondientes a 1998, el total de países que conforman la OCDE generaron primas de seguros por un total de 2'177,164 millones de dólares, mismos que representan más de 5 veces el PIB mexicano, el cual ocupa el 13avo lugar en el mundo. De esta cifra, el 51% corresponde a seguros de vida, lo cual plantea el grado de desarrollo y de penetración que tiene este negocio y su relación con el propio desarrollo económico.

En este contexto, el bloque formado por el TLC participa en un 47.3% del total de primas generadas por la OCDE, con un papel fundamental de los Estados Unidos quienes por sí mismos, producen 994, 961 millones de dólares de negocio asegurador, abarcando prácticamente lo correspondiente a este bloque económico. Canadá y México registran para la misma fecha sólo 28,100 y 6,473 millones de dólares respectivamente.

Este efecto es mucho menos pronunciado en la Unión Europea, cuyos integrantes producen un volumen de 708,365 millones de dólares en primas de seguros, destacando el Reino Unido con 191,170 millones que representan el 27% del volumen total. En el negocio de Vida, orientado a la protección de las personas, la Unión Europea genera el 54% del volumen total, superando en tres puntos el registro de la OCDE en este rubro.

En ese marco de referencia, el negocio logrado por México es representativo de las asimetrías existentes entre su economía y la de los países de la OCDE, ya que en el ranking apenas supera a Portugal y Luxemburgo y es inferior a Noruega.

Si consideramos la proporción que el negocio de vida representa, podremos observar que en México el impacto relativo en el total de primas es del 44%, indicador inferior en 7 puntos al promedio de la Organización y 10 puntos abajo del obtenido por la Unión Europea.

²³ Información de INEGI y AMIS - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Tratado de Libre Comercio

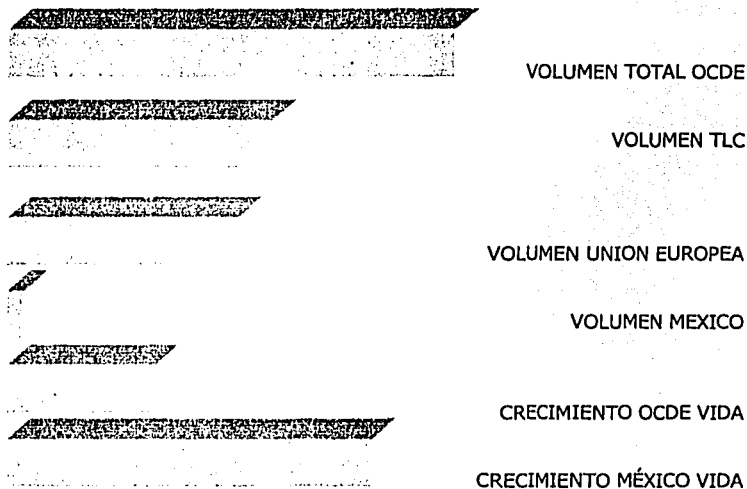


Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Por el lado del crecimiento, es importante considerar que mientras la OCDE en su conjunto creció en el total de operaciones un 34% en el total del negocio en el período 1992-1998, México lo hizo sólo en un 26%. Esta dinámica se cambia su tendencia en el negocio de Vida que registra tasas de 38% para el total de la OCDE y de 70% para nuestro país.

En la siguiente gráfica podemos ver más claramente esta situación:



El alto crecimiento observado está más en función directa de los amplios mercados potenciales por cubrir que de un posicionamiento del seguro en los hábitos de ahorro y previsión de la sociedad mexicana. En los países de la OCDE el consumo per cápita de seguros es de 1,816 dólares anuales. Bajo este criterio, exceptuando a Suiza y a Luxemburgo, el país que más primas generan por habitante es Estados Unidos con 3,357 dólares, que representan un 84% más que el promedio de los países industrializados lo cual induce a que como bloque económico, el TLC supere a la Unión Europea al registrar indicadores de 2,364 y 1,705 dólares respectivamente.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Los valores de los Integrantes del TLC son:

ESTADOS UNIDOS \$ 3,357

CANADA \$ 807

MÉXICO \$ 66

En lo que al negocio de vida se refiere, el consumidor promedio de los países de OCDE transfiere a la industria de seguros un promedio de 954 dólares, cifra que resulta ligeramente superior al promedio de los países del TLC que registran 939 y cercana aunque inferior a la media de la Unión Europea que observa 988 dólares.

En este caso, Estados Unidos es superado por Luxemburgo, Suiza, Reino Unido, Holanda, Irlanda y Dinamarca, lo cual permite inferir el impacto del ramo de Salud en este país, ya que a nivel total, obtenía la 3ª. Posición.

Analizando la estructura de los países del TLC:

ESTADOS UNIDOS \$ 1,335

CANADA \$ 297

MÉXICO \$ 30



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

En el negocio de No – Vida, es importante resaltar que en promedio, los países de la OCDE destinan una cifra inferior que la que se dedica a Vida. Los indicadores son 862 dólares per cápita que, comparados con los 954 antes mencionados, representan un 10% menos.

En el caso específico de México la situación no es así, puesto que a los 30 dólares canalizados en Vida, corresponden 36 dólares a No – Vida, mismos que representan un 20% adicional.

Si consideramos, por último, como indicador agregado la proporción del PIB canalizada a la industria aseguradora como representativa de la propensión al consumo de la sociedad por los servicios de protección y tomamos el caso de Vida como representativo también de la orientación a las líneas personales, tenemos los siguientes puntos importantes.

- a) Los países de la OCDE dedican un 8.71% de su PIB a la adquisición de seguros;
- b) El bloque del TLC aumenta esta proporción hasta el 10.12%, mientras que la Unión Europea observa una media de 7.65%;
- c) El país que menos proporción de su PIB dedica a la industria de seguros es Turquía con el 1.07%, mientras que el país que más dedica es Luxemburgo con el 32.93%
- d) Estados Unidos registra el 10.97% mientras que México es el país que, después de Turquía, menos canaliza de su PIB a primas de seguros con un 1.52%

Estos son indicadores de tipo general, pero podemos hacer el mismo análisis para el caso de Vida, lo cual es relevante ya que indica la apreciación que una sociedad tiene por la protección, la previsión y la formación de ahorro a largo plazo a través de este mecanismo.

Para este negocio los indicadores son los siguientes:

- * En promedio, los países de OCDE canalizan el 4.58% de su PIB al seguro de vida;
- * Este mismo indicador es ligeramente inferior para el negocio de No Vida al alcanzar el 4.14%
- * En Vida la proporción es relativamente más baja en los países del TLC, la cual se ubica en 4.02% mientras que en la Unión Europea el indicador es de 4.43%;
- * En el caso de No – Vida el TLC muestra 6.10% y la Unión Europea 3.22%
- * Estados Unidos mantiene un 4.36%, Canadá un 1.55 % y México un 0.69% en Vida;
- * En No – Vida los indicadores son 6.61, 2.66 y 0.83 respectivamente;
- * En el período 1992-98 el crecimiento de OCDE en la participación del seguro de vida en el PIB fue de 23% al pasar de 3.72 a 4.58%, respectivamente;
- * En el mismo lapso, el negocio de No – Vida creció a menor ritmo al pasar de 3.76 a 4.14%;





Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

Por lo tanto;

Existen profundas asimetrías en los principales indicadores de México y el marco de referencia que está constituido por la OCDE, entendida ésta como el club de los Países desarrollados, o por los principales bloques económicos, como lo es la Unión Europea;

El caso del TLC refleja en forma dramática no la asimetría, sino el profundo desequilibrio de los indicadores nacionales respecto a los Estados Unidos que son quienes determinan el comportamiento del bloque en su conjunto;

Es evidente que las diferencias en número de habitantes no son tan grandes, por lo que se explican por los diferenciales de ingreso y el grado de penetración de la industria del seguro en los diferentes mercados;

La prima media de 30 dólares para Vida en el caso mexicano contrasta con los casi 300 registrados en las pólizas individuales, refleja la falta de penetración ya que en las clases medias altas y altas, los valores son cercanos a los de países como España aún cuando lejanos todavía de los estándares registrados por los líderes;

Lo anterior sugiere que en México existe un mercado muy amplio en términos del número de posibles usuarios de los seguros personales, pero que hasta hoy se encuentran fuera del alcance del consumo de productos en este sentido, con excepción de coberturas colectivas que pueden llegar a ofrecer alguna protección, pero básicamente marginal.

Los mercados que permiten obtener el estándar de los países líderes están sin atender, en tanto que han concurrido a esta situación dos factores fundamentales:

- La insuficiencia del ingreso; y
- La ausencia de una oferta verdaderamente masiva que facilite el acceso de estos grupos.

El caso de la insuficiencia del ingreso tiene una consecuencia inmediata en la inexistencia de patrimonio familiar significativo, por lo que una buena parte de estas capas de la población estarán consideradas para Seguros de Vida;

Por consiguiente, procede elaborar una hipótesis de segmentos potenciales para un esfuerzo de Venta Masiva con base en el criterio de los niveles socio económico (NSE), reconociendo para este efecto los siguientes:

- a) Medio alto
- b) Medio
- c) Medio bajo



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

En estos NSE se puede ubicar al 20 – 25% de la Población del País;

Con base a lo anterior, se analizará y desarrollará una propuesta como estrategia que determine el mercado óptimo para la comercialización del seguro.

CONCLUSIONES

Como se ha visto en el presente capítulo, la necesidad de protección ha trascendido desde los siglos anteriores, mostrando que el riesgo es inherente a la voluntad del hombre, por lo que debiera de considerarse como parte de las necesidades básicas de la población.

Con base a la distribución porcentual de la población económicamente activa, se observó que de los diferentes segmentos de ocupación, los índices de ahorro en función a los ingresos mensuales pueden ser desde un 2.3% a un 8.4%, considerando que no existe oportunidad para la ocupación agropecuaria e industrial.

Con relación al comportamiento del producto contra otros instrumentos de inversión, muestra ser competitivo al tener un mayor rendimiento de intereses que puede representar hasta un 30% más; esto hace que además de la protección que exista en el seguro de vida-ahorro, puede utilizarse como un instrumento de ahorro que garantice la captación de mercado.

Asimismo, de acuerdo al análisis de la comercialización del seguro de vida a nivel internacional, se puede decir que el entorno del mercado en México es muy amplio en términos del número de posibles usuarios de los seguros personales, ubicando a un nivel socio económico posible a captar entre un 20 y 25% de la población del país, pero que hasta hoy se encuentran fuera del alcance del consumo de productos en este sentido, con excepción de coberturas colectivas que pueden llegar a ofrecer alguna protección, pero básicamente marginal.

El desarrollo de la estrategia comercial será un factor determinante para lograr una penetración en el mercado que cumpla con los objetivos del proyecto.



Capítulo 1

Generalidades del Seguro y Ahorro en México

BIBLIOGRAFIA

- A.P. Thirwall inflación, ahorro y crecimiento en las economías en desarrollo Ed. El Manual Moderno, SA México 1985
- Cabello Pinchetti, Clemente. Historia del Seguro en México: Inicio, desarrollo y consolidación del Seguro Mexicano, 1980-1988, AMIS, México 1988
- Danel Patricia Fundamentos de Mercadotecnia Ed. Trillas México 1989
- D.F. Abell / J.S. Hammond Planeación Estratégica de Mercados (problema y enfoques analíticos) Ed. CECSA México 2000
- H. Magge John. Seguros Generales, UTEHA, segunda edición, México 1947
- I.H. de Larramendi J.A. Pardo J.Castelo, Manual Básico de Seguros Ed. Mapfre, S.A. Madrid 1982
- Maclean Joseph B. El Seguro de Vida Cía. Editorial Continental México, 1975
- Minzoni Consorti Antonio, Crónica de Doscientos Años del Seguro en México. Tercera edición México 1998
- Ronald M. Weiers Investigación de Mercados Ed. Prentice-hall hispanoamericana México 1986
- Theodore Levitt Comercialización Creativa Ed. CECSA México, 2000

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

- Manual de Taller Conceptos Básicos del Seguro Aseguradora GNP México 1992
- Material Información Financiera de Tasas Aseguradora GNP México 2000
- Información de INEGI y AMIS
- Quintero Montaña Laura Tesis: Las sociedades de Ahorro y Préstamo dentro del sistema de ahorro e Inversión en México. ENEP Acatlán México Julio 2000



CAPITULO 2

ANÁLISIS Y DESARROLLO DE UN MÉTODO: COMERCIALIZACIÓN DE UN SEGURO DE VIDA-AHORRO

Objetivo.

Desarrollar una propuesta como estrategia comercial aplicable a un segmento de población, que se identifique del análisis de mercado a partir de la situación actual de la compañía aseguradora.

2.1 Análisis de segmentos de mercado y origen de estrategia comercial

Con el soporte teórico del capítulo anterior, y como ya se comento en el apartado de introducción sobre la palabra "método", que al inicio se pensaba aplicar un método científico; pero, de acuerdo a la experiencia personal laboral y del negocio, se determina desarrollar una propuesta como estrategia de comercialización la cual esta basada en el estudio de la demanda de seguros personales; a partir de este enfoque se realizará el análisis de segmentos potenciales de mercado, y de los cuales se determinarán las posibles alternativas que darán origen a la nueva estrategia de comercialización, partiendo de la situación actual de la empresa.



2.1.1 SEGMENTACION DE MERCADO

Criterios de segmentación

Desde un punto de vista estratégico, se definen como criterios básicos de segmentación de mercados los siguientes:²⁵

- a) La génesis u origen del negocio;
- b) La organización que es requerida para su contratación, es decir, la del mercado;
- c) La complejidad de los riesgos
- d) La autonomía de la demanda; y
- e) El nivel de ingreso.

En lo que se refiere a la génesis u origen del negocio es muy importante destacar el papel que pueden jugar los factores del entorno en un esfuerzo de distribución masiva de seguros que, aunque afín a lo que nos ocupa, puede constituir más una oportunidad de negocio a ser aprovechada que la base de una estrategia clara. En esta categoría estarían cayendo los seguros obligatorios y en alguna medida los de prestación, reconociendo además, a los seguros voluntarios que deben ser el objetivo estratégico de venta masiva.

Por lo que se refiere a la forma de organización del mercado, se reconoce básicamente las figuras de contratación individual y colectiva, con sus especificidades y virtudes, como un segundo elemento a combinar.

El criterio de Canal de Distribución, debe discernir entre aquellos conductos especializados de alto performance que atacan los mercados de alto poder adquisitivo relativo que demandan productos de alto grado de complejidad e individualización y aquellos que se concentran en el producto modular, es decir, que se vinculan a la clase de necesidad del mercado y realizan una oferta simple, estandarizada y de fácil comprensión.

Para crear un mapa de los segmentos estratégicos así definidos, se combinaron las posibilidades de interacción de cada una de estas variables lo que nos da por resultado el establecimiento de 16 segmentos que, de acuerdo a su perfil, representarán una mayor o menor atracción para la acción de la compañía aseguradora.

Cabe señalar que en este grado de abstracción, todavía no está presente un conjunto de elementos de concreción para el dimensionamiento específico de cada segmento, ya que esto constituye una etapa posterior y estará directamente sustentada en los conceptos de Nivel Socio Económico (NSE) propios del análisis de mercado.

Retomando el mapa, se presenta un esquema de conformación de los 16 segmentos estratégicos de mercado para el mercado de seguros:

²⁵ Ronald M. Weiers Investigación de Mercados Ed. Prentice-hall hispanoamericana México 1986 pp.451

EVALUACIÓN ESTRATEGICA DEL POTENCIAL DE MERCADO

1. Por su génesis u origen.
2. Por su organización pan
3. Por la complejidad de ri
4. Por la autonomía de den
5. Por el nivel de ingreso.

(GENESIS NECESIDAD TRANSFERENCIA)				ALTO	ALTO MEDIO	MEDIO	MEDIO BAJO	BAJO		
I G A T O R I O S	COLECTIVO	SENCILLO	DEPENDIENTE		x	x	x	x	(1o) Corporativo socia	
		COMPLEJO	DEPENDIENTE		x	x	x	x	(2o) Corporativo socia	
	INDIVIDUAL	SENCILLO	DEPENDIENTE	x	x		x	x	(3o) Individual social si	
						x	x	x	(4o) Individual social si	
		COMPLEJO	DEPENDIENTE	x	x				(5o) Individual social si	
									(6o) Individual social si	
A C I O N A L E S	COLECTIVO	SENCILLO	DEPENDIENTE		x	x	x	x	(7o) Corporativo inerci	
		COMPLEJO	DEPENDIENTE	x	x	x	x	x	(8o) Corporativo inerci	
	INDIVIDUAL	SENCILLO	DEPENDIENTE	x					x	(9o) Individual inercial
		COMPLEJO	DEPENDIENTE	x	x	x	x			(10o) Individual inercia
L U N T A R I O S	COLECTIVO	SENCILLO	DEPENDIENTE			x	x		(11o) Colectivo simple	
		COMPLEJO	DEPENDIENTE			x	x	x	x	(12o) Colectivo simple
	INDIVIDUAL	SENCILLO	DEPENDIENTE	x						(13o) Colectivo sofistic
							x	x		(14o) Individual simple
		COMPLEJO	DEPENDIENTE	x	x					(15o) Individual simple
									(16o) Individual compli	

Fuente : Estudio - Venta Masiva

Establecidos los segmentos, se cuantifica y evalúa el potencial de negocio de cada uno de ellos, en función de la ocupación de los mercados por lo que se muestra en la siguiente tabla

POTENCIAL* DE LA DEMANDA DE SEGUROS PERSONALES POR SEGMENTO

SEGMENTO DE DEMANDA	POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA (MILLONES DE PERSONAS)	POTENCIAL PRIMAS (BILLONES DE DLRS.)
(1o.) Corporativo social simple cerrado	Menor a 6	Entre 7.5 y 9.0
(2o.) Corporativo social sofisticado cerrado	Menor a 5	Entre 4.5 y 7.5
(3o.) Individual social simple abierto st1	Entre 5 y 6	Entre 7.5 y 9.0
(4o.) Individual social simple cerrado	Entre 3 y 5	Entre 4.5 y 5.5
(5o.) Individual social sofisticado abierto	Entre 6 y 10	Menores a 4.5
(6o.) Individual social sofisticado cerrado	Entre 5 y 6	Menores a 4.5
(7o.) Corporativo inercial simple cerrado	Entre 5 y 15	Entre 7.5 y 22.5
(8o.) Corporativo inercial sofisticado cerrado	Entre 5 y 15	Entre 7.5 y 22.5
(9o.) Individual inercial simple abierto st1	Entre 10 y 15	Mayores a 9
(10o.) Individual inercial cerrado	Entre 5 y 6	Entre 4.5 y 7.5
(11o.) Colectivo simple abierto st1	Entre 3 y 6	Entre 4.5 y 9
(12o.) Colectivo simple cerrado st2	Entre 3 y 6	Entre 4.5 y 9
(13o.) Colectivo sofisticado cerrado	Entre 3 y 6	Entre 4.5 y 9
(14o.) Individual simple abierto st1	Entre 3 y 6	Entre 4.5 y 9
(15o.) Individual simple cerrado	Entre 5 y 6	Entre 7.5 y 9
(16o.) Individual complejo cerrado	Entre 3 y 5.5	Entre 6 y 9

* Incluye mercados latentes y ocupados.

Fuente : Información INEGI



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

El análisis estratégico para determinar la atractividad de los diferentes segmentos de mercado a corto y a mediano plazo, exige realizar una observación de las formas de desplazamiento de la oferta comercial de la compañía aseguradora, a efecto de confirmar que existen las posibilidades concretas de lograr el éxito en el proyecto.

Lo anterior nos encamina al análisis de los canales de venta, sin que esto constituya una visión operacional de los mismos ya que esta fase corresponde al Plan de Negocios. Sin embargo, estratégicamente es fundamental que el canal idóneo exista, tenga experiencia con la aseguradora y que al menos a corto plazo, pueda establecer niveles de operación importantes.

Como puede apreciarse en el siguiente esquema, en México el canal fundamental es el constituido por los diferentes tipos de intermediarios de seguros, con un alto énfasis en Corredores, Agentes Especiales con orientación hacia la Venta Masiva y eventualmente Agentes Regulares, aún cuando en mucho menor proporción.

Lo anterior se explica en tanto el concepto de masificación de la venta requiere estructuras y organizaciones diseñadas para ese efecto, lo cual contrasta con el carácter individual del Agente Regular integrado a una Gerencia de Zona.

FORMAS TÍPICAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN POR SEGMENTO

SEGMENTO DE DEMANDA	CANAL DE DISTRIBUCION
(1º.) Corporativo social simple cerrado	Directo
(2º.) Corporativo social sofisticado cerrado	Directo
(3º.) Individual social simple abierto	Agente; ventanilla Distribuidores
(4º.) Individual social simple cerrado	Agente
(5º.) Individual social sofisticado abierto	Directo
(6º.) Individual social sofisticado cerrado	Agente / Corredor
(7º.) Corporativo inercial simple cerrado	Corredor / Despacho
(8º.) Corporativo inercial sofisticado cerrado	Corredor / Despacho
(9º.) Individual simple abierto	Corredor / Despacho
(10º.) Individual inercial cerrado	Corredor / Despacho
(11º.) Colectivo simple abierto	Corredor / Agente
(12º.) Colectivo simple cerrado	Corredor / Agente
(13º.) Colectivo sofisticado cerrado	Corredor / Agente
(14º.) Individual simple abierto	Corredor / Agente
(15º.) Individual simple cerrado	Corredor / Agente
(16º.) Individual complejo cerrado	Corredor / Agente

Fuente : Información INEGI



2.1.2 Factores de Masificación e Individualización.

Las posibilidades de masificación del seguro en atención a los resultados de los distintos segmentos de mercado, definida como la suma de las posibilidades de homogeneización, volumen, permanencia y factibilidad de individualización, determinan el enfoque central de este proyecto en 3 segmentos y su atraktividad como negocio:

- a) Segmento (7º.) Corporativo Inercial Simple Cerrado;
- b) Segmento (9º.) Individual Inercial Simple Abierto; y
- c) Segmento (14º.) Individual Simple Abierto.

Esta discriminación muestra dos grandes tendencias: las posibilidades concretas que tiene en volumen el conjunto de segmentos basados en la decisión individual de compra y por ende, de riesgo atomizado, y la sensibilidad que el área de venta masiva debe tener hacia factores propios del entorno que si bien, no deben constituir su objetivo principal, si deben aprovecharse en su momento como factores complementarios importantes.

DISCRIMINACIÓN DE SEGMENTOS DE DEMANDA POR SU PROPENSIÓN A MASIFICARSE E INDIVIDUALIZARSE

SEGMENTO DE DEMANDA	HOMOGENEIDAD	VOLUMENES	MASIFICABLE (*)	"STATUS"
(1º.) Corporativo social simple cerrado	Total	Altos	No	En gestión social, poca atraktividad para agente.
(2º.) Corporativo social sofisticado cerrado	Reducida	Medios	No	En gestión social, poca atraktividad para agente.
(3º.) Individual social simple abierto	Total	Medios	No	En gestión social.
(4º.) Individual social simple cerrado	Total	Medios	No	En gestión social, poca atraktividad para agente.
(5º.) Individual social sofisticado abierto	Reducida	Medios	No	En gestión social, poca atraktividad para agente.
(6º.) Individual social sofisticado cerrado	Reducida	Medios	No	En gestión social, poca atraktividad para agente.
(7º.) Corporativo inercial simple cerrado	Total	Muy altos	Si	Asimilado a administración de riesgo corporativo.
(8º.) Corporativo inercial sofisticado cerrado	Reducida	Medios	No	Asimilado a administración de riesgo corporativo.
(9º.) Individual inercial simple abierto	Total	Muy altos	Si	Recién creado.
(10º.) Individual inercial cerrado	Reducida	Medios	No	En gestión.
(11º.) Colectivo simple abierto	Total	Altos	Si	Venta individual-colectivizada
(12º.) Colectivo simple cerrado	Total	Altos	No	Necesidad típica de agente.
(13º.) Colectivo sofisticado cerrado	Total	Altos	No	Necesidad típica de agente.
(14º.) Individual simple abierto	Total	Altos	Si	Gran segmento no penetrado en trabajadores con ingreso medio y bajo.
(15º.) Individual simple cerrado	Total	Muy altos	No	Perfil clásico de ajuste
(16º.) Individual complejo cerrado	Reducida	Muy altos	No	Perfil clásico de ajuste

(*) Masificable = Homogeneidad + volumen + permanencia + factibilidad de individualización.

Fuente : Estudio venta masiva - INEGI



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Se realiza un ordenamiento de los segmentos elegidos y se agrega el factor de futuro, el cual debe estar presente dado el carácter estratégico del análisis y su consecuente proyección en el mediano y largo plazo; este factor es combinado con el nivel de riesgo estratégico correspondiente y proporciona los elementos necesarios para determinar los diferentes niveles de atractividad así como un orden de prioridades estratégicas de abordamiento.

En este razonamiento queda presente la importancia que debe darse al ejercicio de Mercadeo Integral, como condición indispensable para llevar la oferta de la compañía aseguradora a núcleos amplios de la población y conquistar su atención, preferencia y fundamentalmente, acción de compra.

Asimismo, se observan dos segmentos a desarrollar a corto plazo y uno a mediano plazo, lo cual permite una combinación de la acción en penetración y generación inmediata de negocio y en el necesario desarrollo estratégico que una Unidad de Negocio debe tener.²⁶

Identificación de factores que colectivizan e individualizan el mercado masivo

SEGMENTO DE DEMANDA	FACTORES (QUE INTEGRAN E INDIVIDUALIZAN)	REQUERIMIENTOS TEÓRICOS
(14°) Voluntario Individual simple Abierto (VISA)	* Empleo formal * Consumo de bienes Duraderos * Consumo no básico * Uso de la banca y del Crédito * Acceso a redes de telefonía, correo e Internet	* Producto individualizado * Potenciación de beneficios * Comunicación permanente de alto nivel * Alta tecnología ----- Horizonte/Incertidumbre : 2002/Nula
(7°) Laboral Corporativo simple cerrado (LACORCE)	* Empleo formal bien Remunerado * Sólido programa previsional del empleador * Apertura del empleador Comunicación Permanente	* Producto individualizado * Potenciación de beneficios * Comunicación permanente de alto nivel * Alta tecnología * Redundancia ----- Horizonte/Incertidumbre : 2002/Baja
(9°) Laboral Individual Simple abierto (LISA)	* Empleo formal bien Remunerado * Sólido programa previsional del empleador * Apertura del empleador Comunicación Permanente	* Producto individualizado * Potenciación de beneficios * Comunicación permanente de alto nivel * Alta tecnología ----- Horizonte/Incertidumbre : 2007/Media

Fuente : creación propia – estudio de mercados

26 Ronald M. Weiers Investigación de Mercados Ed. Prentice-hall hispanoamericana México 1986 pp 467



2.1.3 Penetración y posicionamiento actual

Para ubicar a la aseguradora en el contexto de la venta masiva de seguros en el mercado mexicano, es necesario apuntar aquellos esquemas que pertenecen a este concepto tan especial de la comercialización de servicios de protección.

Reconocemos para estos efectos los siguientes modelos:

- a) Ventas por Teléfono (Telemarketing);
- b) Ventas por Correo (Mailing);
- c) Venta en Stands (POP);
- d) Venta por Tarjeta de Crédito;
- e) Venta Abierta por publicidad;
- f) Banca Seguros; y
- g) Descuento por Nómina.

Para crear un contexto adecuado, se presenta un panorama de 6 empresas competidoras y representativas de las diferentes tendencias aquí descritas, con la excepción explícita de Colonial Penn,²⁴ cuya ubicación es la venta por teléfono y el correo, pero que por su mínimo volumen no tiene impacto real en el mercado.

A continuación analizamos cada uno de estos modelos en perspectiva a su relación con la compañía.

Teléfono.

Con la excepción anotada de CP Direct, el uso de ésta técnica es muy poco frecuente en el mercado mexicano y no se espera un cambio en esta tendencia, ya que para otros productos ésta ya ha llegado a su madurez y es posible que se observe una declinación en el mediano plazo.

Las Compañías de Seguros han adoptado los denominados "Call Center" con una completa orientación al servicio y como una herramienta complementaria para su fuerza productora. Sin duda quien mejor experiencia tiene en este campo es Seguros Comercial América.

Es previsible una intensificación en la prospectación a las bases de datos bancarias en la medida en que las Empresas de Banca Seguros capaciten mejor a sus vendedores.

Correo.

Uno de los experimentos que se originaron en Grupo Nacional Provincial fue la búsqueda de ventas por correo, la cual se ha continuado hasta hoy a través de proyectos conjuntos con American Express. Quienes más posibilidades tienen de sacar partido de este modelo

²⁴ Idem pp. 350



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

son las Compañías de banca seguros al aprovechar los Estados de Cuenta y la información que el banco genera y envía constantemente a sus clientes.

Este medio puede considerarse un tanto desgastado entre los segmentos altos y medios altos de la población y la experiencia de su efectividad, difícilmente supera el 2.5% del total de envíos

Punto de venta (stands)

En este sentido, debemos entender un punto de venta de carácter fijo o semi fijo pero con presencia durante campañas de más de tres meses, para diferenciarlos de los módulos itinerantes propios de otro tipo de campañas de mercadeo y promoción de ventas.

En este terreno, Grupo Nacional Provincial mantiene puntos de venta de seguros en su empresa hermana El Palacio de Hierro, aún cuando con una cobertura limitada y direccionada a la clase media alta y media, característica de la clientela de esa tiende departamental.

El ámbito competitivo con las sucursales bancarias se presenta difícil para la Compañía en términos de cobertura geográfica y de una gama más amplia de segmentos de mercado que pueden recibir la demanda inducida a través de otros medios de promoción.

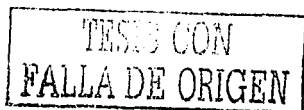
Tarjetas de Crédito.

Para entender este modelo es preciso diferenciarlo de la aceptación de cobranza a través de este instrumento, ya que suponemos que como estrategia de ventas se parte de la segmentación de usuarios registrados en las bases de datos y de acuerdo a sus perfiles se diseña una oferta específica, es decir, se aplica una mezcla de mercadotecnia.

En este sentido, las Compañías de Banca Seguros tienen una ventaja importante sobre las tradicionales.

Publicidad Abierta.

En México no se usa como técnica de venta sino como imagen y promoción de productos. En este campo, el liderazgo indiscutible lo tiene Seguros Comercial América, seguido por Bitel y Banorte en lo que a medios masivos se refiere, con la limitación en su función de informar ventajas competitivas, canalizar al punto de venta y promover la marca.





Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Banca Seguros.

Es difícil hablar en México de un esquema depurado de Banca Seguros del mismo nivel que en Europa, pero es un hecho que inducido por la creación de los Grupos Financieros y fortalecido por la influencia global y la creciente importancia de la Banca de origen Europeo, el desarrollo de este modelo presenta amplias perspectivas de expansión en el corto y mediano plazo.

La principal ventaja es la cobertura geográfica, el diferimiento de los pagos y la vinculación entre instrumentos financieros.

Descuento por Nómina.

Es el modelo más antiguo y de mayor uso en México, en el que Grupo Nacional Provincial ha desarrollado una gran experiencia aunque ha sido rebasado por Comercial América y AHISA, quienes mantienen una por inercia y otra por decreto, una importante participación en el mercado de burócratas. El área estratégica de crecimiento está en la pequeña, mediana y gran empresa mexicana, especialmente la industrial ya que es donde se concentra la mayor proporción de empleo formal en México.

Presentamos un mapa en el que se resume la posición actual de la aseguradora.

TESES CON
FALTA DE ORIGEN

50

ESTIMACIÓN DE PARTICIPACION EN EL MERCADO DE VENTA MASIVA

Modalidad	ASEG.	CMA	AHISA	GENESIS	BANAMEX	TOTAL
Teléfono	Nulo	Mínimo Servicio	Nulo	Mínimo Servicio	Nulo (Cambio)	Orientación Servicio
Correo	AMEX	Aislado	Nulo	Nulo	Mínimo (E. de Cta)	Vínculo a Tarjetas
Stand	PH	Cifra No usado	Nulo	Mínimo SNTE	Mínimo Sucursal	P.Venta Banco.
T. Crédito	AMEX	Mínimo Cifra	Nulo	Nulo	Sí	Importancia Media
Publicidad	No	Sí Intensa	Nulo	Nulo	Nulo	Mínimo Desarrollo
Banca Seguros	No	No	Nulo	Intentos (ABA)	Líder	Surgiendo
D x N	2º. Lugar	1er. Lugar	1er. Lugar Gobierno	Alto	Mínimo	Consolidada

Fuente ; Información AMIS

**LA OFERTA: CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES
EN LA VENTA MASIVA EN MEXICO**

ELEMENTO DEL MODELO	AIG	GENESIS	COMERCIAL AMERICA	ASEGURADORA	BANAMEX/ BANCOMER
MERCADO	Usuarios de correo, tarjetas de crédito y teléfono de ingresos medio y medio alto.	Empleadores medianos y grandes, inducidos e influenciados por agentes regulares.	Empleadores medianos y grandes-públicos y privados, inducidos e influenciados por agentes regulares. Banco de datos y teléfonos en desarrollo.	Empleadores medianos y grandes-públicos y privados, inducidos e influenciados por agentes regulares. Teléfonos y correo en desarrollo.	Usuarios de servicios bancarios, cuenta-habientes y acreditados.
COMUNICACIÓN	Reducida a la estrictamente necesaria en puntos de venta.	Reducida a la estrictamente necesaria en puntos de venta.	Amplia, con limitaciones	Reducida a la estrictamente necesaria en puntos de venta.	Muy amplia, mejorable
PRODUCTO	Cobertura de accidentes orientada a la protección familiar. Ampliada y diversificada.	Seguro de vida ordinario 10 años: "ALCANCE MAX"; prolongable a 20 años "OPCION MAX" con seguro de retiro "MAX JUBILACIÓN"	Seguros de vida simples y automóviles.	Vida, automóviles, gastos médicos, salud y hogar.	Vida, automóviles, gastos médicos, salud y hogar.
CANAL	Base de datos, correo, teléfono. Eventualmente agente-enrollar.	Agente-enrollar con presencia física en los centros de trabajo.	Agente-enrollar con presencia física en centros de trabajo. "call center"	Agente-enrollar con presencia física en centros de trabajo. "call center" y "mailing".	Base de datos y ventanilla bancaria.
OPERACIÓN	Estándar en un 75% con desarrollo propio. Incipiente descuento por nomina.	Estándar conectada a descuento por nomina.	Estándar conectada a descuento por nomina. Sistema de ventas por teléfono.	Estándar conectada a descuento por nomina. Sistema de ventas por teléfono.	Estándar con enlace a la operación financiera bancaria.
COBRANZA	Estándar en un 75% con desarrollo propio. Incipiente descuento por nomina	Descuento por nomina	Descuento por nomina. Sistema de cobro directo.	Descuento por nomina. Sistema de cobro directo.	Directa y regular.

Fuente : información AMIS



2.2 Desarrollo de la estrategia comercial

Una vez determinados los segmentos de mercado, se analiza la planeación para el desarrollo de la estrategia comercial y que de acuerdo a Churchman. "Planeación significa establecer un curso de acciones que podemos seguir para conducirnos a las metas deseadas". 28

En este caso considerando las cuatro orientaciones básicas de planeación que define Ackoff, el tipo de planeación a emplear será la Interactiva; ya que, "propone la toma de decisiones en el presente, analizando las situaciones o características que se han presentado tanto en el presente como en el pasado y las expectativas que se perciben a futuro." 29

La Planeación en las organizaciones es de suma importancia, ya que con bases en teorías y modelos se pueden lograr los objetivos establecidos en el proyecto, provocando que las áreas de gestión adecuen sus actividades para beneficio de la organización, obteniendo de manera óptima, resultados que favorezcan tanto a los accionistas como a los empleados y clientes.

Considerando que "La Planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio"³⁰ tomaremos algunos pasos como base para el desarrollo de la estrategia que Stephen P. Robbins describe en su proceso de planeación estratégica.

1. Analizar los recursos. Se analizarán los recursos humanos, financieros y físicos que la organización tenga.
2. Examinar el ambiente. Se revisará el ambiente interno y externo, con la finalidad de identificar los diversos factores políticos, sociales y económicos que pudieran influenciar en el proyecto.
3. Hacer predicciones. Se realizan proyecciones de posibles resultados con la opción de generar alternativas de solución.
4. Analizar oportunidades y riesgos. Se establecerán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a los que se puede enfrentar el modelo
5. Identificar y evaluar estrategias alternativas. Se valorarán las opciones de alternativas y se determinará la que cumpla con los objetivos.
6. Seleccionar estrategia. En el modelo se busca una estrategia comercial, por lo que se define la apropiada.
7. Instrumentar la estrategia. De acuerdo a los puntos establecidos en el desarrollo del proceso de la planeación, finalmente se aplicará dicha estrategia." 31

28 West Churchman C. *El Enfoque de Sistemas*. N.Y. USA 1993 Edit. Diana. pp. 170

29 Ackoff Russell L. *Planificación de la Empresa del Futuro*. México 1995 Edit. Limusa pp. 98-99

30 Stephen P. Robbins. *Administración Teoría y Práctica*. México 1987 Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana pp. 115

31 Idem pp.140-145



2.2.1 Análisis de la estrategia comercial actual

Orientación Estratégica y Resultados Globales

Venta masiva, como concepto mercadológico, inició su desarrollo como un canal alternativo de distribución, comercializando primordialmente productos de vida bajo tres modalidades:

- a) Venta por correo dirigida a todo el público con programas ordinarios de vida, tuvo la modalidad de un cuestionario simplificado para su aceptación.
- b) Promoción abierta a través de la prensa, con un programa específico de vida para mayores de 50 años.
- c) Descuento por nómina, dirigido a empresas con necesidad de satisfacer seguros de vida de sus empleados.

En el tiempo en el que se mantuvieron estos programas, se lograron resultados positivos interesantes gracias al apoyo que en publicidad y promoción se les otorgaron en su momento. Este esfuerzo mercadológico afectó significativamente a la fuerza de ventas, que lo consideraron como una competencia ventajosa para la propia empresa, lo que ocasionó prácticamente el abandonar esta experiencia; no obstante, que se diseñaron esquemas alternos para incorporarlos en este esfuerzo promocional, el concepto de venta masiva no fue debidamente asimilado por los agentes tradicionales.

La integración de la fuerza de ventas en la oferta de la compañía, ha creado un vínculo indisoluble o de difícil manejo para atender este tipo de mercado; a raíz de este primer experimento, corredores importantes atendieron los mercados masivos en puntos de venta con establecimiento de módulos en tiendas departamentales, a fin de captar un sector de la población con poder adquisitivo medio, el que si bien logró resultados interesantes, no obtuvo los resultados esperados.

Otro mecanismo de desarrollo dirigido a fortalecer la venta masiva se enfocó a través de la distribución con la clientela de American Express logrando resultados poco alentadores, dado que ese nicho de mercado constituye una clientela acostumbrada a ser atendida por un agente especializado; además, de que el factor cobranza es determinante en este tipo de modalidad de venta.

El escaso interés de la fuerza productora del grupo ha limitado el desarrollo de esta línea de negocios, en primera instancia, debido a que no cuentan con una cultura de clientes masivos, dado que la cartera primordial se concentra con pocas colectividades o centros de influencia de tamaño medio y grande, elemento primordial para incursionar con éxito en ese mercado; aunado a esto los planes de incentivos y bonos a la fuerza productora han otorgado un bajo peso específico al renglón de venta masiva, mercado que requiere una atención mayor que el negocio tradicional, que por el contrario ofrece de inmediato márgenes importantes en beneficio de los agentes.



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Es hasta la aparición de agentes especializados en venta masiva, particularmente en descuento por nómina, en la que la compañía inició esfuerzos formales para atender este mercado, como una demanda de estos intermediarios que desarrollaron incluso tecnología propia de comercialización y administración. Los clientes de estos intermediarios son en principio empleados y funcionarios de Entidades y Dependencias del Estado que a mediados de los 90 permitieron la participación de empresas privadas en la atención de necesidades de seguros voluntarios, en esta etapa se incorporaron -además de los seguros de vida- los seguros de daños principalmente automóviles, ofreciendo facilidades en la forma de pago en época de crisis económica.

Por otra parte, la operación y administración de estos seguros han implicado adecuaciones a los sistemas actuales de las aseguradoras, con los consecuentes problemas de control y riesgos, propiciando graves problemas en la atención de esta cartera. Esto también ha constituido una debilidad a la estrategia de comercialización, ya que los agentes -que eventualmente pudieran interesarse en este mercado- no tienen la certeza de cumplir las expectativas de sus clientes ante las deficiencias en la administración de la cartera.

En resumen, esta empresa no ha desarrollado una estrategia comercial que le permita explotar el mercado de venta masiva en forma sistemática y ordenada, los esfuerzos actuales han sido atendidos por un escaso número de agentes especializados en este mercado, es de reconocerse que la fuerza productora no es especialista, ni le interesa este negocio, no obstante que cuenta entre su cartera a grandes empleadores que pudieran ser susceptibles de ser asegurados; los productos que se comercializan en esta línea no están diferenciados de sus productos tradicionales, aunado a esto las deficiencias de los sistemas de administración constituyen más que nada un problema delicado que en ocasiones ha generado mala imagen de servicios para sus agentes:

Por lo que se refiere al clima organizacional, el área de venta masiva se percibe como un esquema complejo de distribución y que atiende sólo negocios de masa sin distinguir productos ni servicios, constituyendo una de las últimas prioridades tanto para las áreas de sistemas como de organización, dificultando aún más las labores y atención de su cartera.

Finalmente, dada la estructura organizacional de la compañía aseguradora -que se basa en centros de negocios medidos como costo-beneficio- venta masiva participa en la estructura de costos corporativos como una línea tradicional de negocios, lo que dificulta conocer a ciencia cierta sus resultados financieros, incluso las cifras contables se procesan fuera de los sistemas formales de la empresa y se requieren trabajos manuales para la consolidación de sus cifras, restándoles oportunidad para la toma de decisiones.

Las deficiencias de la administración de venta masiva no son privativas, se debe reconocer que la normatividad no hace diferencia del mercado tradicional de seguros, lo que implica una anarquía en el tratamiento que cada una de las aseguradoras otorga a esta línea de negocios, incluso existen procedimientos administrativos autorizados en forma económica para solventar problemas de cobranza, vigencia, aplicación, etc. por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

parte de las autoridades reguladoras; sin embargo, los problemas de carácter estructural, específicamente capital de riesgo y financiamiento, no han sido plenamente reconocidos y adecuados para garantizar una eficiente administración de este negocio.

Una de las principales fortalezas en venta masiva lo constituye la curva de aprendizaje de este mercado, lo que le permite ser la única compañía en México que cuenta con un grupo profesional de promotores altamente especializados en la atención de mercados masivos, situación que debe ser aprovechada en la estrategia general del negocio.



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Resultados Globales

- **Tamaño del negocio.-** En los últimos tres años, venta masiva representa en promedio el 3.3% de la producción total de la compañía aseguradora y se observa un crecimiento anual promedio del 26%. Ver cuadro 1

Cuadro 1.- Ventas anuales por canal de distribución 1999-2002

Concepto	1999	%	2000	%	2001	%	2002 oct	%
Primas Directas	269.3	100	350.0	100	426.8	100	333.5	100
Conducido:								
* Descuento por Nómina	162.5	60.3	258.5	73.9	312.6	73.2	269.1	80.7
* Negocio Institucional	53.9	20.0	28.8	8.2	34.1	8.0	23.4	7.0
* Mailing	32.6	12.1	17.5	5.0	31.7	7.4	23.2	7.0
* Módulos Puntos de Venta	10.2	3.8	11.0	3.1	8.7	2.0	6.9	2.1
* Otros	10.0	3.7	34.2	9.8	39.7	9.3	10.9	3.3
Producción Cía.	8,132		10,505		12,632		11,202	
% part cía - venta masiva	3.3%		3.3%		3.4%		3.0%	

(Millones de Pesos)

Fuente : Resultados reales
Venta masiva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

- ✓ Composición Cartera Venta Masiva.- En 2001 la compañía registró una producción 426.8 millones de pesos de los cuales el 60% corresponde a automóviles, índice que sumado al ramo de vida arrojó una participación conjunta del 84%.

Cuadro 2.- Producción por línea de negocio 1999-2002

Concepto	1999	%	2000	%	2001	%	2002 (oct)	%
Primas Directas	269.3	100	350.0	100	426.8	100	333.5	100
% Incremento nominal	n.d.		30.0		21.9		n.d.	
Líneas de Negocio:								
* Vida	71.4	26.5	93.0	26.6	103.3	24.2	90.4	27.1
* Automóviles	150.6	55.9	210.7	60.2	258.1	60.5	221.6	66.4
* Gastos Méd y Salud	42.9	15.9	41.7	11.9	59.5	13.9	19.4	5.8
* Otros Daños	4.3	1.6	4.6	1.3	5.9	1.4	2.0	0.6

(Millones de Pesos)

Fuente : cifras reales
venta masiva



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

- Ventas por Conducto.- La producción total de venta masiva en un 75% en promedio en los últimos tres años se realizó a través de agente "tradicional" y sólo el 25% a través de tres agentes operadores.

Cuadro 3.- Ventas por conducto 1999-2002

Concepto	1999	%	2000	%	2001	%	2002 (oct)	%
Primas Directas	269.3	100	350.0	100	426.8	100	333.5	100
Tipo de Agente								
* Agente-Operador	77.3	28.7	78.4	22.4	109.3	25.6	95.0	28.5
* Agente corriente	192.0	71.3	271.6	77.6	317.5	74.4	238.5	71.5

(Millones de Pesos)

Fuente : creación propia cifras reales – venta masiva

- En cuanto a recursos humanos, Venta Masiva tiene adscritas 648 personas, lo que genera una productividad por empleado de 339.0 mil pesos, aproximadamente

Cuadro 4.- Primas emitidas vs número de empleados venta masiva

Concepto	2001	2002 (oct)
Primas emitidas	426.8	220.0
Num de pólizas		
Tipo de empleado:	-	648
* Dirección General	N.D.	3
* Ventas	N.D.	66
* Técnicos	N.D.	9
* Desarrollo Negocio	N.D.	4
* Marketing y Call Center	N.D.	4
* Operaciones	N.D.	167
* Promotores	N.D.	376
* Administrativos	N.D.	19

(unidades)

Fuente : Datos reales venta masiva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 2 Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Rentabilidad y Situación Financiera

- Estado de Resultados.- A nivel corporativo la división de Venta Masiva no cuenta con información histórica del comportamiento del negocio, es hasta 1999 cuanto se inician los trabajos tendientes a identificar y controlar los principales renglones del estado de resultados.

De conformidad con estas cifras, en 2001 se tiene un margen positivo que representa el 11.2% de la prima directa sin considerar gastos y productos.

Esquema 1. Resultado Técnico

ASEGURADORA / VENTA MASIVA					
Concepto	Estructura		Estructura		
	Técnica Vida	Autos	Técnica		Estructura Contable
			2000	2001	
			2001(Dic)	2002 (oct)	
Primas Directas	100.0	100.0	100.0	100.0	
Primas Devengadas	-	-	85.4	100.0	
Costo Neto de Adquisición	32.0	32.5	16.6	19.6	
Siniestros Retenidos	30.0	70.0	49.2	60.0	
Resultados Tec. Antes de					
Otras Reservas	-	4.0	15.3	8.9	
Resultado Técnico	38.0	(6.5)	11.2	13.6	
Gtos de Admon	12.0	12.0	12.0	13.4	
Productos Financieros	7.5	3.5	7.5	7.0	
Resultado Patrimonial	33.5	(15.0)	6.7	7.2	
FINANCIAMIENTO					
Financiamiento de Primas	-	7.5	7.5	5.9	
Reservas Técnicas	-	5	5.0	2.7	
Costo oportunidad en los flujos	-	2	2.2	2.0	
Resultado Neto Ajustado	33.5	-29.50	-8.00	-6.10	

Fuente: Aseguradora VM

Al mes de octubre del año 2002, el resultado técnico medido a primas es del 13.6%, para este año si se han identificado los gastos de administración y productos financieros - renglones prorrateados por el corporativo- considerando estos conceptos, el resultado neto es del 3.7%.



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

De acuerdo con estimaciones, se han incorporado los renglones de financiamiento de primas y constitución de reservas generando resultados negativos. Asimismo, se han ajustado los productos financieros, ya que estos se prorratean en función a primas directas y no a prima pagada.

Esquema 2.- Primas Emitida / Resultado Técnico

Concepto	2001	% Comp.	2002 (oct)	% Comp.
Primas Directas	426.8	100.0	333.5	100.0
Primas Devengadas	364.5	85.4	333.5	106.3
Costo Neto Adquisición	70.7	16.6	65.2	20.8
Siniestros Retenidos	209.9	49.2	200.4	66.8
Resultados Tec. Antes				
Otras Reservas	65.2	15.3	28.1	8.9
Resultado Técnico	49.8	11.2	39.8	13.6
Glos. de Admón.	n.d.	12.0	43.3	13.4
Productos Financieros	n.d.	7.5	21.7	7.0
Resultado Patrimonial	n.d.	6.7	18.2	7.2
Financiamiento Primas	32.0	7.5	20.0	6.0
Reservas Técnicas	21.3	5.0	11.7	3.5
Merma por Flujos	n.d.	2.2	6.7	2.0
Resultado Neto Ajustado		(8.0)	(20.2)	(6.1)

(Millones de Pesos)

Prima Emitida Vs. Prima Pagada.- La instalación de los programas de venta masiva implica un financiamiento importante en el primer año, el cual se ha estimado de acuerdo con la composición de la cartera de un 62%, esto se debe a los plazos de pago que en la mayoría de los casos se tardan de 60 a 90 días en ingresar el primer pago parcial. Bajo estas condiciones, la conservación de la cartera cobra especial relevancia para disminuir el riesgo de producto financiero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

La experiencia de GNP en este negocio sobre la cartera total genera resultados favorables, dado que de la prima instalada anual se cobra en promedio el 90%.

Esquema 3.- Composición de primas 2001-2002

Concepto	2001		2002	
	Emitida	Cobrada	Emitida	Cobrada
Primas Directas	350.0	300.4	426.8	382.8
Conducto:				
• Descuento por Nómina	258.5	212.5	312.6	275.5
• Negocio Institucional	28.8	24.6	34.1	30.2
• Mailing	17.5	17.8	31.7	28.5
• Módulos Puntos Venta	11.0	10.1	8.7	8.9
• Otros	34.2	35.4	39.7	39.7
% Efectividad		85.8		89.7

- El principal indicado de venta masiva es la administradora (AVM), cuya prima instalada registra un crecimiento anual promedio en los últimos tres años del 22% y la prima pagada observa una efectividad en el último año del 92%, indicador de la alta eficiencia que en este renglón se ha logrado.

Esquema 4.- Composición de primas 1999-2002

Concepto	1999	2000	2001	2002 (oct)
Primas Instalada	130.6	170.4	194.5	155.7
Prima Pagada	72.7	138.1	178.4	138.7
% Prima Pagada Vs. Instalada	55.7	81.0	91.7	88.6
Estructura Admva y de Promoción:				
• Ventas y Técnicos	3	10	12	7
• Promoción	43	39	51	52
• Operación	110	109	122	115
• Administración	21	18	20	19
• Promotores	185	247	374	376
Número Total AVM	362	423	579	569
Num. Pólizas Totales				54,627
Monto Primas/Promotor (miles \$)				41.40
Núm. Pólizas Enrollers				145
Núm. Pólizas Empleado				283

(Millones de Pesos)

Fuente : Resultado técnico prima instalada y pagada venta masiva



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Bajo este esquema de operación, la retribución a los canales de distribución resulta onerosa, ya que un agente tradicional que requiere de los servicios de AVM eleva el nivel de comisiones a prácticamente el doble del negocio tradicional.

En este orden de ideas, los agentes promotores compiten con mayor eficiencia a la estructura de costos de Venta Masiva.

Esquema General de administración y Diferencias Estructurales.- La administración y regulación de venta masiva requiere de ser ajustadas a la situación real del mercado; si bien es cierto que se han logrado avances en la comprensión por parte de las autoridades de algunos tópicos relevantes como el deudor por prima, se requiere de una reglamentación especial para garantizar una eficiencia financiera. En términos generales, las diferencias entre venta tradicional y venta masiva se desglosan en el siguiente cuadro:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESQUEMA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DEFERENCIAS ESTRUCTURALES QUE EXISTEN ENTRE EL MERCADO MASIVO Y LA OPERACIÓN TRADICIONAL Y DELA DIMENSION Y CALIDAD DE LAS BRECHAS PARA EL OPTIMO PERFIL

COMPONENTE SUSTANTIVO	OPERACIÓN TRADICIONAL	REQUERIMIENTOS M. MASIVO	TIPO Y CALIDAD DE BRECHA		
			EXTERNA ASEGURADORA	ESTRATEGICA ASEG.	INTERNA VM ASEG.
EMISIÓN	Anual	HASTA QUINCENAL O SEMANAL	Regulación	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	-----
SUSCRIPCIÓN Y REGISTRO	Emitida anual	PRIMA PAGADA	Regulación	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	-----
BASES TÉCNICAS	Anual sin riesgo operativo	CORTO PLAZO CON RIESGO OPERACIONAL	-----	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	Desarrollo
PRODUCTO	Protección reducida sin interfase	PROTECCIÓN REDUCIDA CON INTERFASE	-----	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	Desarrollo
RECARGOS (PRECIO)	Altos, estándar	BAJOS ACORDES ACTIVIDAD-PLAZO	-----	Conciliación fuerza productora	Desarrollo
MARKETING	Agente	ALTAMENTE ESPECIALIZADA A CONSUMIDOR	-----	Conciliación fuerza productora	Desarrollo
VENTA	Agente y directa	Directa al centro integrador y abierta al consumidor	Regulación	Conciliación fuerza productora	Desarrollo
OPERACIÓN	Ad-hoc	Innovadora y especializada no desarrollada	-----	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	Desarrollo
COBRANZA	Anual y fraccionada limitada	Nómina, ventanilla, T.C. y correo.	Regulación	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	Desarrollo
TECNOLOGÍA	Ad-hoc	En desarrollo	-----	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	Desarrollo
EXPECTATIVA DE RECUPERACIÓN ECONOMICA	Corto plazo excepto vida	Medio y largos plazos	Regulación	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	Implantación "accountability"
CAPITAL	Alto	BAJO	Regulación	Escisión Venta Masiva como unidad de negocio	Implantación "accountability"
PERMANENCIA-ARRAIGO	Reducida-volátil	Alta	-----	-----	Desarrollo de servicio y comunicación



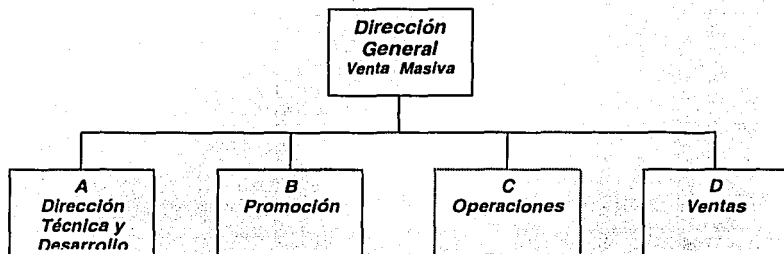
Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Estructuras y procesos

La siguiente grafica muestra la estructura definida para la administración y control de los productos de Venta Masiva, en el diagrama se pueden apreciar que esta Dirección General está integrada por las áreas: Técnica y Desarrollo de Negocio, Ventas, Promoción y Operaciones.

Estructura Venta Masiva



Dirección Técnica y Desarrollo de Negocio.- Esta área se encarga de dar cumplimiento a los resultados técnicos e incrementar el peso específico de la cartera.

Dirección Promoción.- Área relacionada con la venta directa de los productos a través de su red nacional de promotores los cuales están ubicados en las principales ciudades del país.

Dirección de Operaciones.- Esta área es la que realiza la gestión en el proceso administrativo de los negocios de venta masiva y por lo tanto la que tiene mayor interacción con los sistemas y procedimientos corporativos, su personal conoce los detalles de todos los sistemas que se manejan tanto internamente como con los que se administra la cobertura.

Dirección de Ventas.- Encargada de presentar propuestas de cobertura a los clientes a través de agentes de ventas y mismos que reciben apoyo comercial de la misma área.

Para integrar los negocios ya colocados a la base clientes, la Dirección de Operaciones cuenta con diferentes sistemas y procedimientos los cuales buscan satisfacer las necesidades mínimas indispensables para controlar el negocio. En su mayoría, estos sistemas han sido desarrollados con recursos internos, razón por la cual se mantienen en constante evolución y frecuentemente son adaptados para integrar las especificaciones solicitadas explícita o implícitamente por Clientes, Productos o Agentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Estos sistemas están interconectados virtualmente a través de interfases, proceso comúnmente utilizado en la actualidad, útil y práctico si se establecen los puntos de control adecuados para identificar cualquier desviación sea en el proceso de transferencia por duplicidad de lotes, errores de transferencia de datos, etc.

Una de las anomalías más comunes generadas por la existencia de múltiples sistemas es la recaptura y redundancia de información aspecto que a su vez genera confusión por la proliferación y la inconsistencia en los datos por lo tanto, la sola presencia de más de un sistema obliga a establecer los procedimientos contingentes mínimos indispensables para garantizar la credibilidad de los datos y la continuidad de la operación.

Otro actor trascendente en la operación de Venta Masiva es la presencia de Agentes que cuenta con la infraestructura suficiente para la venta de los productos y administración de la cobranza. Dichos agentes operan con sus propios sistemas y la principal responsabilidad de Venta Masiva en estos casos es el control de la cobertura y la rentabilidad del negocio. Este esquema funciona aunque al parecer el costo de operación es mayor que en los casos en los cuales Venta Masiva administra el negocio.

Con estos antecedentes podemos establecer aspectos que representan fortalezas difíciles de duplicar por otras organizaciones similares con la infraestructura actual se proporciona un trato personalizado tanto a los asegurados como a quienes interactúan en la gestión de la cobranza lo cual a su vez puede significar una barrera para la competencia. De la misma manera la experiencia tanto del área de promoción como de los responsables de la operación representa otra ventaja importante.

En el otro sentido, existen múltiples aspectos que representan áreas de oportunidad, los cuales a través de una adecuada automatización pueden mejorar sensiblemente la operación, la imagen de la organización en su conjunto y consecuentemente la rentabilidad del negocio. Tales aspectos son la sistematización de las conciliaciones de cuentas tanto individuales como por empresa, agente o promotor, Eliminar la recaptura de datos y/o integrar procesos y cifras de control donde corresponda.

Un concepto más que importante es integrar procesos controlados con posibilidad, de ser necesario, revertirse al detectar alguna desviación o aplicación incorrecta. En la actualidad esta labor implica la participación del personal de sistemas cuya labor es la de mejorar el proceso y no de corregir los resultados de una operación deficiente incompleta.

Al parecer una buena parte de los problemas actuales es el resultado de la migración de datos realizada dada la liberación del nuevo Sistema de Administración de Descuentos - SADE y el traslado de la información de esta cartera del sistema anterior a la nueva aplicación. Si bien este proceso parece haber concluido, en realidad los errores se detectan sólo cuando algún Cliente los hace evidentes, aspecto que tiene un impacto de imagen y servicio.



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Por lo tanto; se puede decir que el negocio de venta masiva requiere de un conjunto único de procesos a través del cual sea posible crear valor a los clientes y paralelamente se generen los resultados financieros establecidos. El logro de estos objetivos requiere de la aplicación de tres conceptos fundamentales: innovación, operaciones ágiles y expeditas además de un servicio postventa adecuado.

No obstante, indicar que la escasez o independencia de estas prácticas de trabajo generan la duplicación de funciones, sistemas y actividades. La diversidad de procesos se aprecia en la existencia de gerencias para manejar clientes específicos cual si se tratara de negocios totalmente diferentes.

Por otro lado, el manejo de reglas de negocio diferentes y la administración de parámetros múltiples dificultan el aprendizaje de los sistemas y complican la operación de los mismos, venta masiva cuenta con la experiencia y el personal calificado para desarrollar procesos comunes y homogéneos lo cual permitirá reducir la plantilla disponible para operar el área y paralelamente minimizar los costos operativos y maximizar la rentabilidad del negocio.

2.2.2 Evaluación de Alternativas y Toma de Decisiones

A fin de evaluar las alternativas y toma de decisiones de venta masiva que se requieren para definir la estrategia, se ha diseñado una matriz que considera cinco grandes áreas que se interrelacionan en una dimensión económica, así como la percepción del área en la organización.²⁵ La combinación de estos factores permite medir la dimensión de los atributos del área. Los niveles de calificación se consideran en una escala de 0 a 100, donde el origen es capacidad nula y el límite es totalmente favorable, o ampliamente cubierto. Se califica cada atributo. Los resultados son los siguientes:



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCION	COMPONENTE	%	ESTRATEGIA DE SOLUCION	POLITICAS
Determinar un segmento de Población con Ingreso mensual 3-10 smgm	Realizar un análisis de mercado	Mercadológico	100	Aprovechamiento de segmentos de mercado de empleados públicos y privados	Establecer la coordinación de las áreas para obtener los mayores resultados
Conocimiento del Seguro Vida-Ahorro	Capacitación a las áreas correspondientes	Gerencial Técnico	30 70	Definición de las Condiciones Técnicas, Generales y sus alcances.	El producto será único con condiciones particulares colectivas.
Procesos de promoción del producto	Reclutamiento y capacitación de promotores	Gerencial Mercadológico	40 60	Realizar una logística de acuerdo al mercado	Atención y servicio al cliente
Procesos de la venta del producto	Identificar la importancia del mercado	Técnico Mercadológico	30 70	Aplicar la estrategia adecuada	Captación de nuevos negocios
Canales de Distribución	Diversificación de la forma de comercializar el producto	Operación Tecnológico	40 60	Desarrollo de sistema de comunicación de respuesta directa	Sistemas con adecuaciones al tipo de mercado
Procesos y sistemas de Operación	Emisión y cobranza del producto	Operación	100	Administración a través de descuento por nómina y pago directo - tarjeta de crédito o debito.	Realizar controles que no afecten los desfases de la cobranza
Estructura de Recursos Humanos	Reclutamiento y selección de personal	Gerencial Mercadológico	50 50	Creación de "células" por cuenta import.	Reducción de gasto operación

Fuente : Estimación experiencia - Venta Masiva



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Evaluación estimada de componentes por segmento

Componentes	(VISA)			(LACORSE)		(LISA)	
	(A) Dimensión Actual	(B) Dimensión Requerida	(A)/(B) %	(C) Dimensión Requerida	(A)/(C) %	(D) Dimensión Requerida	(A)/(D) %
GERENCIALES	340	500	32	500	32	500	32
MERCADOLOGICOS	60	1060	94	1350	96	1220	95
TECNICOS	80	300	73	530	85	410	80
OPERACION	245	1,150	79	900	73	900	73
TECNOLOGIA	365	850	57	900	59	900	59
TOTAL ORGANIZACIONAL	1,090	3,860	72	4,180	74	3,930	72
CAPITAL	1,290	13,568	90	7,647	83	5,326	76
TOTAL GENERAL	2,380	17,428	86	11,827	80	9,256	74

Fuente : Cifras Ventas Masiva

El componente gerencial representa 67%, es decir, el área ha sido integrada con personal de áreas disímboles en la organización -cuya característica principal es el enfoque del negocio tradicional- y a que no existe una línea clara de los objetivos y alcances del negocio masivo.

En cuanto a los aspectos mercadológicos, se registra un porcentaje del 30%, ya que no han sido debidamente comunicados a los agentes tradicionales los atributos de este mercado. En cuanto al canal de distribución, se cuenta con una calificación aceptable, debido a que la estructura promocional en descuento por nómina es única en el mercado en cuanto a la organización y especialización.

En materia técnica la calificación es del 88%, dado que los productos que se comercializan son los de su oferta tradicional con algunas variantes, sin que cuente con atributos para este mercado.

La operación y administración de los programas de seguros registran el 60%, los sistemas y procesos del grupo constituyen una débil plataforma de desarrollo de este mercado. En cuanto a tecnología el estándar alcanzado es del 62%, lo que denota problemas de servicio y control administrativo de este negocio, la organización otorga una importancia relativamente baja, sus prioridades son atendidas sólo en crisis y como última prioridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

En resumen, venta masiva registra una calificación global del área del 54.6%, situación que se refleja ante la organización y fuerza de ventas como un área de imagen desfavorable, con problemas de administración, con productos poco idóneos para este mercado y falta de información financiera sistematizada.

2.2.2.1 Variables Controlables y No Controlables

Variables Controlables.- se definen como " aquellos aspectos de la situación del problema que puede controlar quién toma las decisiones"³³

Variables no Controlables.- son aquellos aspectos de la situación del problema que se escapan al control del que toma la decisión, pero que junto con las variables controlables pueden afectar el resultado de la selección."³⁴

VARIABLES CONTROLABLES	VARIABLES NO CONTROLABLES
• Políticas de Organización • Distribución de Estructura Organizacional • Procedimientos	• Valores propios de cada empleado
• Capacitación • Elaboración de sistemas • Control de resultados • Planes de Trabajo	• Peticiones fuera del lanzamiento del proyecto
• Distribución de presupuesto en todas las áreas involucradas	• Presupuesto asignado para el proyecto
• Compromiso para cumplir objetivos	• Fecha de autorización del proyecto

33 ACKOFF, Russell L, El Arte de Resolver Problemas, Ed. Limusa, México 2000, p23

34 Idem, p24



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Por lo tanto para definir la nueva estrategia que se aplicará en la comercialización del seguro de vida-ahorro, antes se establecen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en que se encuentra el proyecto.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
❖ Experiencia venta masiva y descuentos por nómina. ❖ Posicionamiento en Mercados Masivos. ❖ Imagen y Presencia Venta Masiva. ❖ Capacidad para el desarrollo y el cambio. ❖ Relación con Agentes y Corredores. ❖ Estructuras de organización integral. ❖ Sistemas en operación para descuentos por nómina y "call center".	❖ Administración de la operación. ❖ Administración de la cobranza. ❖ Nivel profesional de los "enrollers". ❖ Sobrecapacidad instalada. ❖ Concentración en mercados altamente competidos del sector público. ❖ Habilidad gerencial. ❖ Rentabilidad baja
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
❖ Crecimiento económico. ❖ Mayor estabilidad en el país. ❖ Favorable/propensión ahorro/previsión. ❖ Desincorporación AHISA ❖ Problema estructural competencia. ❖ Privatización seguridad social ❖ Mayor desregulación de la actividad aseguradora.	❖ Banca-Seguros. ❖ Mayor competencia del mercado ❖ Reducción generalizada de márgenes de beneficio técnico y de productos. ❖ Mayor incursión de empresas extranjeras. ❖ Maduración-Agotamiento fuerza productora. ❖ Privatización de AHISA. ❖ Regulación de venta masiva de manera tradicional

2.2.3 Definición de la Nueva Estrategia Comercial

Para definir la estrategia comercial, se busca identificar como vectores de estrategia, opciones que de acuerdo a sus factores y requerimientos teóricos, se determine la nueva estrategia comercial.³⁵

35 D.F. Abell / J.S. Hammond Planeación Estratégica de Mercados (problema y enfoques analíticos) Ed. CECSA México 2000 pp. 205



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

2.2.3.1 Identificación de Vectores de Estrategia.

Del estudio de segmentación de mercados se definieron tres a desarrollar a mediano plazo, lo cual permite una combinación de la acción en penetración y generación inmediata de negocio y en el necesario desarrollo estratégico que una unidad de negocio debe tener.

Opción primera de estrategia:

Diversificación de canales de distribución hacia la venta directa en ventanilla, crédito o sistemas de comunicación, a través de alianzas comerciales o estratégicas. (VISA)

Mercado objetivo

SEGMENTO DE DEMANDA	FACTORES	REQUERIMIENTOS TEORICOS
(14°) Voluntario Individual simple Abierto (VISA)	* Empleo formal * Consumo de bienes Duraderos * Consumo no básico * Uso de la banca y del Crédito * Acceso a redes de telefonía, correo e Internet	* Producto individualizado * Potenciación de beneficios * Comunicación permanente de alto nivel * Alta tecnología ----- Horizonte/Incertidumbre : 2002/Nula

Opción segunda:

Fortalecimiento de la posición de la compañía aseguradora actual con los medianos y grandes empleadores sustentando la presencia de su fuerza productora con sistemas de venta y operación derivada a la escala institucional especializada. (LACORSCE)

Mercado objetivo

SEGMENTO DE DEMANDA	FACTORES	REQUERIMIENTOS TEORICOS
(7°) Laboral Corporativo simple cerrado (LACORSCE)	* Empleo formal bien Remunerado * Sólido programa previsional del empleador * Apertura del empleador * Comunicación Permanente	* Producto individualizado * Potenciación de beneficios * Comunicación permanente de alto nivel * Alta tecnología * Redundancia ----- Horizonte/Incertidumbre : 2002/Baja



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Opción tercera:

Anticipar tendencia posible en las remuneraciones de los medianos y grandes empleadores para hacer autónoma la compra de protección previsional, diversificando y especializando los canales de distribución de la compañía aseguradora hacia la venta en el centro de trabajo y/o sistemas de comunicación. (LISA)

Mercado objetivo

SEGMENTO DE DEMANDA	FACTORES	REQUERIMIENTOS TEORICOS
(9°) Laboral Individual Simple abierto (LISA)	* Empleo formal bien Remunerado	* Producto individualizado
	* Sólido programa previsional del empleador	* Potenciación de beneficios
	* Apertura del empleador	* Comunicación permanente de alto nivel
	* Comunicación Permanente	* Alta tecnología
		----- Horizonte/Incertidumbre : 2007/Media

2.2.3.2 Evaluación y calificación de opciones de estrategia.

De las opciones de estrategia que se han considerado para la comercialización del producto de vida-ahorro, se evaluarán a través de la aplicación de métodos de inversión, con el objeto de determinar la más atractiva para el proyecto.

Método de la Tasa Interna de Rendimiento

Utilizando el método de la tasa interna de rendimiento (TIR), que es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. Está definida como la tasa de interés que reduce a "0" el valor presente de una serie de ingresos y egresos. 36

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} = 0$$

donde :

S_t = Flujo de efectivo neto del periodo t

n = Vida de la propuesta de inversión



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Método del Valor Presente

El método del valor presente, es utilizando en la evaluación de proyectos de inversión y consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y compara esta equivalencia con la inversión inicial.³⁷

$$VPN = S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

donde :

VPN = Valor presente neto

S_0 = Inversión Inicial

S_t = Flujo de efectivo neto del periodo t

n = Número de períodos de vida del proyecto

i = Tasa de recuperación mínima atractiva

Considerando una estimación de ventas durante n periodos y estableciendo una tasa de recuperación mínima atractiva (trema) del 15% se obtienen los siguientes resultados bajo la aplicación de los métodos antes mencionados.

³⁷ Idem pp.61



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Simulación Integral de Resultados por Opción Relevante.

Evaluación Financiera (VISA)

Periodo	Ventas	Gasto Inversion	Margen Financiero	Flujo Neto
Inversion Incial				(329.6)
1	200.0	7.5	6.0	(1.5)
2	400.0	7.5	12.0	4.5
3	800.0	7.5	24.0	16.5
4	1,600.0	7.5	48.0	40.5
5	1,856.0	7.5	55.7	48.2
6	2,153.0	7.5	64.6	57.1
7	2,497.4	7.5	74.9	67.4
8	2,897.0	7.5	86.9	79.4
9	3,360.5	7.5	100.8	93.3
10	3,898.2	7.5	116.9	109.4
T.I.R.	6.3%			
V.P.N.	(\$0.00)			
V.P.N. a T.I.R.	(\$121.72)			
Tasa Requerida	15.0%			

Evaluación Financiera (LACORCE)

Periodo	Ventas	Gasto Inversion	Margen Financiero	Flujo Neto
Inversion Incial				(119.0)
1	200.0	7.5	12.0	4.5
2	265.0	7.5	15.9	8.4
3	351.1	7.5	21.1	13.6
4	465.2	7.5	27.9	20.4
5	616.4	7.5	37.0	29.5
6	704.6	7.5	42.3	34.8
7	805.4	7.5	48.3	40.8
8	920.5	7.5	55.2	47.7
9	1,052.2	7.5	63.1	55.6
10	1,202.6	7.5	72.2	64.7
T.I.R.	15.6%			
V.P.N.	\$0.00			
V.P.N. a T.I.R.	\$3.74			
Tasa Requerida	15.0%			

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

Evaluación Financiera (LISA)

Periodo	Ventas	Gasto Inversion	Margen Financiero	Flujo Neto
Inversion Inicial				(49.5)
1	200.0	7.5	12.0	4.5
2	263.2	7.5	15.8	8.3
3	346.4	7.5	20.8	13.3
4	455.8	7.5	27.3	19.8
5	599.9	7.5	36.0	28.5
6	729.9	7.5	43.8	36.3
7	888.0	7.5	53.3	45.8
8	1,080.4	7.5	64.8	57.3
9	1,314.6	7.5	78.9	71.4
10	1,599.5	7.5	96.0	88.5
T.I.R.	36.0%			
V.P.N.	\$0.00			
V.P.N. a T.I.R.	\$77.16			
Tasa Requerida	15.0%			

Considerando la evaluación de los sectores de mercado factibles de desarrollar en función a su viabilidad comercial y económica-financiera, al observar que la TIR es mayor a la TREMA en las opciones LACORCE Y LISA se determina la definición de la estrategia comercial.

2.2.3.3 Definición de la estrategia comercial

La opción "VISA", por su parte, ofrece un potencial de mercado muy atractivo, una rentabilidad atractiva y posibilidades de operar con sistemas y tecnología de rápida implantación y eficiente desarrollo; sin embargo, ofrece tres enormes dificultades para su entrada: el que significa la diversificación de canal de distribución con altos riesgos para la compañía aseguradora, el que prácticamente ya no existen muchas oportunidades de una alianza con bancos y el que los montos de inversión para la creación y el desarrollo del negocio pueden llegar a ser consideradas.

En este orden de ideas, las opciones que ofrecen los segmentos "LACORCE" y "LISA", podrían considerar la base de la nueva estrategia de venta masiva para la Cía. Aseguradora en los próximos diez años. El primero que podría atacarse de inmediato, posibilita el aprovechamiento de lo alcanzado hasta ahora por la compañía con la apertura de sistemas de cobro adicionales al descuento por nómina; el segundo que ofrece para el Futuro, una posibilidad de estar preparados para la comercialización de los servicios y seguros de salud cuando la seguridad social registre mayores niveles de apertura.



Capítulo 2

Análisis y Desarrollo de un Método: Comercialización de un Seguro de Vida-Ahorro

En conclusión la definición de estrategia para buscar crecer en el mercado masivo de seguros es la siguiente:

Sustentar el crecimiento a mediano plazo en la venta masiva del seguro de vida-ahorro, orientada hacia centros de trabajo con base en células de promoción y venta diseñadas, creadas y desarrolladas de manera especializada y explotando la respuesta directa, para cubrir los segmentos de demanda generados por la relación laboral del consumidor y soportados por un nuevo concepto de "seguridad integral" al trabajador que permitiría aprovechar la redundancia de la seguridad social.

CONCLUSIONES

Del análisis de segmentos de mercado, y dada las características de su perfil, sólo tres de dieciséis son los que representan una mayor oportunidad para la compañía aseguradora en la comercialización del producto; mismos que al combinar su acción en penetración y generación inmediata de negocio, se sugieren tres opciones de estrategia que en función a sus factores y requerimientos teóricos ayudaron a definir la estrategia comercial.

Con base en el comportamiento de los resultados que actualmente tiene el negocio representando un 3.3% para la compañía aseguradora en producción total y con un resultado técnico desfavorable que en los últimos años se ha reflejado una pérdida y como máximo un 3.7%, se determinó un esquema general de administración y diferencias estructurales que existen entre el mercado masivo y la operación tradicional

De las tres opciones de estrategia, se evaluó bajo métodos de inversión en tasa interna de rendimiento (TIR) y valor presente neto (VPN) la factibilidad de cada una, en función a su viabilidad comercial y económica-financiera, logrando la definición de la nueva estrategia comercial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



BIBLIOGRAFIA

- Ackoff Russell L. Planificación de la empresa del futuro Edit. Limusa México 1995
- Coss Bu Raúl. Análisis y evaluación de proyectos de inversión 2da. Edición Ed. Limusa México 1994
- D.F. Abell / J.S. Hammond Planeación Estratégica de Mercados (problema y enfoques analíticos) Ed. CECSA México 2000
- Hill Charles W. L. I / R. Jones Gareth, Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill Colombia 1996
- P. Robbins Stephen, Administración : Teoría y Práctica, Ed. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. México 1987
- Ronald M. Welers Investigación de Mercados Ed. Prentice-hall hispanoamericana México 1986
- West Churchman, El enfoque de sistemas. Editorial Diana N.Y. USA 1993
- White D.J. Teoría de la Decisión Ed. Alianza

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

- Material de seminario Programa Desarrollo Gerencial Aseguradora GNP México 1999
- Material de Taller Visión y Dirección Estratégica Aseguradora GNP México 2000

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CAPITULO 3

FORMULACION DEL METODO ESTRATEGICO COMERCIAL Y EXPECTATIVAS DE RENDIMIENTO

Objetivo.

Implementar la estrategia comercial y proyectar los posibles resultados bajo evaluaciones que identifiquen los índices de rentabilidad, asimismo analizar escenarios futuros con variables que impliquen en dichos resultados.

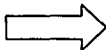
3.1 Implementación de la estrategia comercial

Dentro de los modelos de la administración, se aplicará la administración organizacional, ya que, a través de diferentes áreas y relacionadas entre sí, tienen como fin, buscar el desarrollo y la culminación de los objetivos establecidos por la propia organización, considerando las metas particulares de los colaboradores que la integran; no obstante, en este desarrollo también, existe la relación de los modelos de administración de tipo liderazgo y motivacional,³⁸ ya que al ser un nuevo proyecto como desarrollo de una nueva estrategia de comercialización, la oportunidad que existe de crecimiento, da la seguridad de mantener una meta que coadyuve a lograr los resultados.

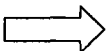




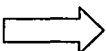
3.1.1 Descripción de la Estrategia.



Empleados y trabajadores formales permanentes en unidades económicas profesionales, con ingresos entre tres y diez salarios mínimos.



Asegurar a empleados y trabajadores usuarios de empresas privadas y gubernamentales para potenciar el beneficio a mediano plazo.



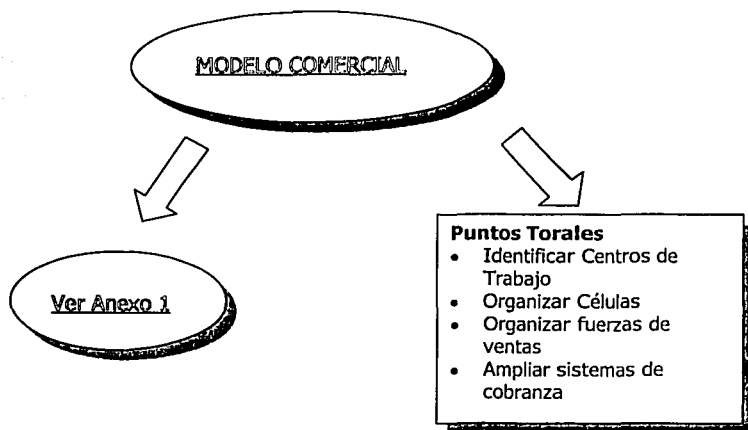
- Acercamiento Institucional del canal masivo Integral y permanente.
- Cobertura - Seguro Vida Ahorro
- Financiamiento de primas



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

El producto deberá ser homogéneo, sencillo e individualizado para que sea distribuido a través de células móviles y flexibles en el centro de trabajo, base de la masificación.



Fuente : creación propia – resultados investigación

Con una estructura organizacional matricial, se pueden lograr resultados favorables, ya que con la definición de funciones por áreas, podrían evitarse en lo menor posible situaciones que afecten la conclusión de dichos objetivos. Asimismo se muestra la estructura de la empresa, que aplicará el desarrollo de la estrategia en la comercialización del producto de vida-ahorro.

3.1.2 Consideraciones básicas de la estrategia 39

1. Orientación.

Aprovechamiento de segmentos de mercado de empleadores públicos y privados.

Aprovechamiento de la posible migración de sus programas provisionales de tipo corporativo a tipo individual.

39 D.F. Abell / J.S. Hammond *Planeación Estratégica de Mercados (problema y enfoques analíticos)*, Ed. CECSA México 2000 pp. 200



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

- | | |
|-----------------------------|---|
| 2. Producto. | Su financiamiento y administración. |
| 3. Aceptación de Riesgos. | Preventivos contenidos en el producto. |
| 4. Canales de distribución. | Adopción de las figuras "Inductor". Cartera actual de la fuerza productora. Integración con programas de crecimiento de la fuerza productora.
Desarrollo de "Inductores", "Ejecutivos de cuenta", "Promotores"
Desarrollo de presencia permanente.
Desarrollo de sistema de comunicación para respuesta directa. |
| 5. Operación. | Promoción de adecuaciones externas.
Descuento por nómina.
Pago Directo. |
| 6. Cobranza. | Diferenciación y redefinición estructural.
Promoción de adecuaciones externas.
Descuento por nómina.
Pago Directo.
Pago por tarjeta y otros. |
| 7. Tecnológica | Desarrollar telecomunicación especializada.
Crear soporte central de vanguardia.
Equipo móvil.
Desarrollo propio de software. |

La premisa fundamental del plan comercial de venta masiva es la obtención del nivel de ventas rentables cuya suficiencia, direccionamiento y estabilidad en el tiempo, construyan la plataforma de un negocio que posicione a la compañía en segmentos nuevos a los que tradicionalmente ha accedido a través de la fuerza de ventas, con técnicas que garanticen economías de escala a mediano plazo y produzcan beneficios reales a accionistas y empleados.

En congruencia con este planteamiento, será necesario asumir:

- ❖ Que el proceso comercial representa una mezcla específica de mercadotecnia a segmentos determinados cuyas necesidades se diferencian substantivamente de los mercados tradicionales.
- ❖ Que la diferenciación, por tanto, es un principio fundamental de gestión y de táctica comercial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- ❖ Que al definirse el centro de trabajo como vector de estrategia, se determinarán las referencias básicas en función de la problemática concreta que representa convertir al centro de trabajo en el punto de venta.
- ❖ Que la cadena de distribución estará orientada a crear los valores agregados, ventajas competitivas y barreras comerciales propias de este modelo, por lo que se proponen figuras, roles y procesos especializados.

3.1.3 Comercialización

Lineamientos Generales aplicables a la comercialización

- 1) Diferenciación es el nombre del juego, tanto en referencia interna, como respecto a ofertas alternas de otros concurrentes al mercado;
- 2) Volumen es el elemento de viabilidad del modelo, ya que la inversión y el gasto son productivos ante masas críticas mínimas de negocio;
- 3) Estandarización es la respuesta lógica al volumen, ya que éste sólo es eficiente ante principios de automatización, uso intensivo de tecnología y reducción de costos a mediano plazo;
- 4) Densidad económica baja con márgenes proporcionalmente mayores es la línea de conducta comercial, con las limitantes propias de la satisfacción real de las necesidades del mercado y del entorno competitivo;
- 5) Financiamiento de la compra, como mecanismo eficaz de garantía de acceso cuyo nivel, control y rentabilidad deber ser el compromiso más importante.

Las áreas concretas de acción en las que se aplican estos lineamientos son:

- a) Los mercados meta;
- b) El producto;
- c) Los Canales de Distribución;
- d) La Comunicación Integral al Mercado;
- e) La Regionalización.

Estos aspectos constituyen la parte fundamental de la estrategia comercial de venta masiva y su incidencia ordenada y sistemática en ellos, redundará en la consecución de las metas necesarias para dar viabilidad, desde este punto de vista, al plan de negocios que afecta globalmente su perspectiva.



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

En cada una de estas áreas de acción se proponen:

Concepto / Variable	Naturaleza	Alcance	Impacto	Evaluación
Lineamiento	Directivas Globales de Conducta; Aplicación estricta; Entornos para la definición de Políticas de Operación.	Estrategia General del Negocio; Definición por la Alta Dirección; Norman a GNPVM y armonizan su posición en la Organización.	Redefine funciones, roles y responsabilidades; Crea nuevos procesos, tecnologías y enfoques; Se traduce en resultados de Empresa.	Comité de Dirección; Análisis Estratégico; Requiere afinaciones ante cambios en los supuestos básicos de formulación;
Programa	Secuencia de Acciones tácticas que concretan la aplicación de lineamientos; Transforma estructuras creadas y formas de hacer / entender el negocio; Optimiza y resuelve estructuralmente los problemas	Mediano Plazo; Garantizan la aplicación de los lineamientos; Orientan las transformaciones de la Organización; Son responsabilidad de GNPVM y su team directivo.	Provocan transformaciones operativas; Perfeccionan el negocio y su concreción; Retroalimentan los efectos del mercado;	Plan Operativo; Estados Financieros; Aceptación del Mercado; Avance en el Plan de Negocios; Proponen los Directivos de GNPVM;
Proyecto	Grupo de acciones específicas que concretan los Programas;	Operativo; Su cumplimiento es el avance de los programas; Son metas de Gestión;	Consumo de Recursos; Coordinación Operativa; Optimización de procesos.	Plan Operativo; Responsabilidad de mandos medios; Reportan a DG de GNPVM.



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Asimismo, para cada área o función se definieron los actores de mayor impacto en la estrategia como son:

Gerencia de Ventas, supervisor y líder para controlar el flujo del negocio, su productividad y el arraigo de los inductores.

El Inductor, cuya función principal es convertirse en el motor del negocio y la barrera más importante para que la competencia no penetre en su cartera.

El Jefe de Célula o coordinador de una o más células integradas por enrollers potenciados para promover productos acordes a las necesidades del prospecto.

El Enroller, promotor de las coberturas diseñadas para mercados específicos

El Supervisor de la cobranza y la rentabilidad de la cartera, quien en este nuevo enfoque será el responsable de vigilar la recaudación y correcta aplicación de los pagos individuales

La Unidad de Respuesta Directa, área de distribución participando en el servicio de campañas permanentes y promoción del producto.

3.1.3.1 Lineamientos generales del producto.

Concepto:

- El producto se entenderá como aquel conjunto de actividades tendientes a crear una oferta comercial de venta masiva hacia sus mercados meta, por lo que ésta unidad de negocio tendrá la facultad de especificar su estructura técnica, comercial y operativa;
- Este producto está dirigido a un mercado específico a partir del diagnóstico de sus necesidades y de la justificación del tamaño relativo del segmento, análisis de la demanda, investigación de la misma y evaluación de viabilidad comercial;
- El producto es de oferta única, con un mínimo de opciones y de valores agregados, centrándose su propuesta en coberturas básicas y promesas simples de beneficio.

Estructura de Márgenes.

- La estructura de coberturas, deducibles, y otras variables vinculadas al margen de siniestralidad deberán combinarse de tal forma que el siniestro de frecuencia tenga atenuantes en la participación del asegurado y en los ámbitos de procedencia de las reclamaciones;



Capítulo 3 Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

- b) Las sumas aseguradas están limitadas hasta el punto en el que se alcance un equilibrio entre la capacidad de retención de la Compañía y el aprovechamiento de sus contratos;
- c) El costo de adquisición tendrá tres componentes:
- Componentes proporcionales a la prima, especialmente en la generación de nuevos negocios y en la conservación de la cartera;
 - Componentes fijos en monto y finitos en el tiempo como apoyos a las creaciones de bases de datos, prospectos, etc.
 - Márgenes máximos proporcionales a la prima pero calculados anualmente con presupuestos base cero, especialmente en los denominados "otros gastos de adquisición".

En la tabla siguiente se muestran la estructura del Costo de Adquisición:

Costo de Adquisición.	Estructura	Gastos Asignables	Tendencia.
Comisiones	Enroller⁺ % sobre las ventas: alto el primer año nulo en subsecuente Jefe de Célula Igual que el enroller Inductor. Permanente por la vida de la póliza (nivelada)	Ingresos por Ventas	Se buscará pagar comisiones altas sólo por nuevos negocios (1er. Año) El diferencial servirá para financiar la URD.
Compensaciones	Enroller⁺ Bonos de Desempeño Jefe de Célula Bonos de Desempeño Inductor No	Bonos Premios Reconocimientos Convenciones Seminarios a Gerentes de Zona	Se buscará que estas compensaciones adiciona-les premien a las figuras destacadas del negocio.
Otros Gastos de Adquisición.	Enroller⁺ Pago por Registros obtenidos Inductor Pago por prospectos	Publicidad Capacitación Ingresos de canales ajenos a la venta	Sólo en el período inicial del Plan de Negocios.

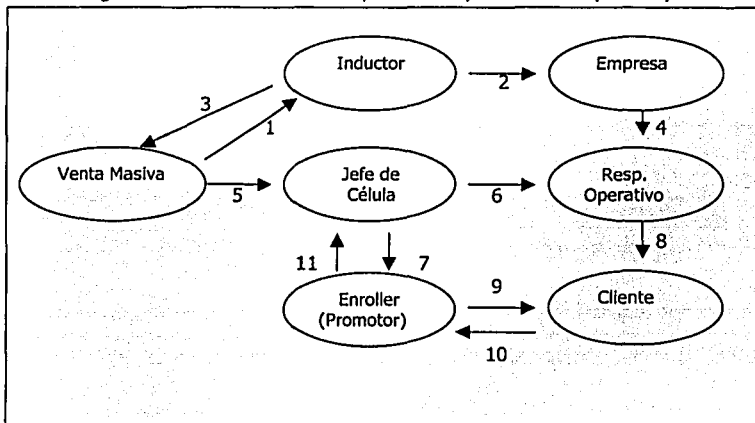
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.1.3.2 Lineamientos de operación y distribución

La definición del vector de estrategia condiciona la naturaleza del modelo general de operaciones y distribución (MGOD), por lo que se representa el siguiente diagrama:

Diagrama : Modelo General de Operaciones y Distribución (MGOD)



Fuente : creación propia

Procesos de promoción y venta

1. Contacto de venta masiva con el Inductor

- Venta Masiva reclutará a los denominados INDUCTORES, realizando una oferta comercial de negocios a efecto de que consigan establecer la relación de negocios con los empleadores, núcleo básico de los centros de trabajo.
- Inicia el proceso con la labor del mercado prospecto y colocación de negocios del inductor.

2. El Inductor realiza su oferta a las empresas prospecto con el material provisto

3. El Inductor logra su primera "apertura" y lo reporta a la gerencia comercial que le corresponda.



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

4. La empresa designa a un responsable operativo para el seguimiento del programa por recomendación del Inductor
5. La aseguradora asigna los jefes de célula y entrega la información para la negociación.
 - a) Se asigna al Jefe de célula para acordar la negociación, puede ser opcional la participación del Inductor y Gerente Comercial.
6. El jefe de célula contacta al responsable operativo, realiza su participación y obtiene la firma del convenio de participación con el plan laboral así como el acuerdo sobre el plan logístico.
7. El jefe de célula determina y selecciona el número de enrollers que requiere la campaña.
 - a) Introduce a los Enrollers sobre la empresa prospecto y las modalidades particulares del convenio firmado;
 - b) Capacita sobre los puntos finos del acuerdo sobre el plan logístico
8. El responsable operativo de la empresa comunica al personal la realización, beneficios y puntos particulares de la campaña de seguridad laboral al personal y enfatiza aspectos particulares de condición (capacidad de descuento, etc.)
9. Se inicia la campaña y el enroller aborda a los clientes para:
 - a) Obtener sus datos básicos de ubicación (cédula URD);
 - b) Presentar el producto;
 - c) Recabar solicitudes / autorizaciones
 - d) Recabar " tarjeta de no interés "
10. Los clientes compran / rechazan el producto
11. Los Enrollers reportan resultados al Jefe de célula y entregan formatos y documentos debidamente requisitados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

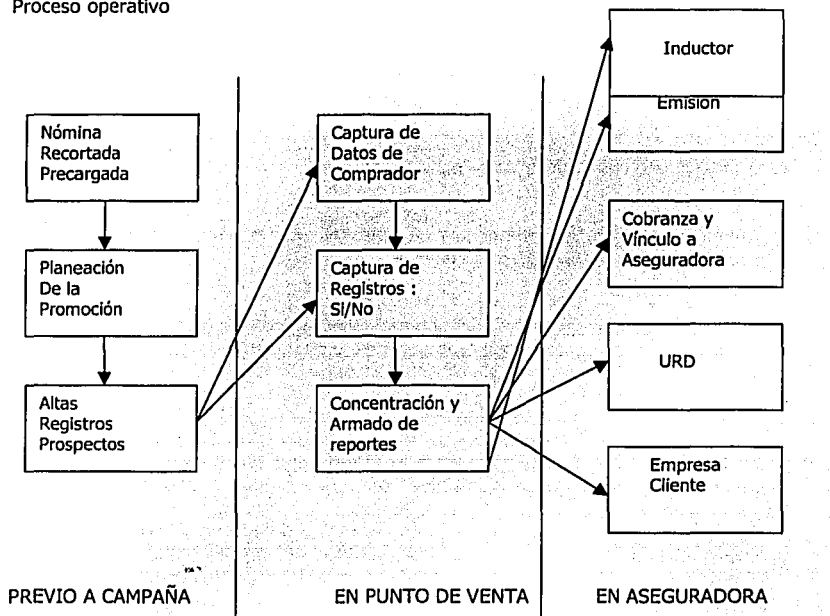


Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Estos 11 procesos cierran el modelo de distribución y generan la información necesaria para el arranque del proceso operativo.

Proceso operativo



Fuente : creación propia

Las relaciones que se establecen en este modelo implican:

- Dispositivos de captura, registro y ordenamiento de información en el punto de venta;
- Esquemas de conectividad y flujo múltiple de información;
- Interactividad del mecanismo en el punto de venta;
- Especialización de los sistemas en la Cía. Aseguradora



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Lineamientos Generales:

1. La célula de promoción y ventas será un ente autónomo que captará, registrará y comunicará la información generada en las campañas que le son consustanciales.
2. La célula de promoción y ventas reportará los resultados de su labor en forma electrónica y desde el punto de venta o desde su base física de operación.
3. El enroller codificará sus formatos de registro de tal forma que puedan ser procesados electrónicamente en la mayor parte de los casos;
4. El jefe de célula será el responsable de enviar la información suficiente, precisa y oportuna que requiera el proceso comercial.
5. Venta Masiva será responsable de generar los procesos internos que le permitan cumplir con lo pactado en el acuerdo sobre el plan logístico suscrito por el jefe de célula, así como de generar las políticas de operación que permitan la eficiencia y estandarización máxima posible de los procesos.
6. Venta Masiva será responsable de entregar información a la compañía de seguros la información suficiente, precisa y oportuna acerca de los riesgos técnicos, así como de llevar aquellas estadísticas y reportes. Asimismo el pago de comisiones, bonos y cualquier otro honorario que corresponda a cualquiera de las figuras involucradas en el proceso comercial, de acuerdo a las bases y lineamientos del seguro de vida ahorro.
7. Venta Masiva realizará sus funciones a nivel nacional, basada en la tecnología de comunicación y replicará a los Centros Regionales su información particular.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

3.1.3.3 Lineamientos para la creación de factores integradores

Creación de Inductores.

El vector estratégico de los centros de trabajo implica tres tipos de venta:

Tipo de Venta / Variable	Cliente	Resultado	Beneficio	Figura
Corporativa	Tomador de Decisiones, Empleador, Director General o Director de RH.	Convenio de Adhesión al Programa GNP de Seguridad Laboral	Vínculo Asegura-Empresa. Relación duradera. Barrera Comercial.	Inductor
Operativa	Responsable Operativo, Director de RH, Ad-ministrador o Contador.	Acuerdo sobre Programa Logístico de Campaña.	Planeación de Campaña. Acuerdo Operativo. Coordinación.	Jefe de Célula
Comercial	Cliente Final, Empleado o Trabajador	Pólizas Instaladas / ventas.	Ventas Retención de Clientes.	Enroller*.

Como puede apreciarse, el detonador y la figura decisiva para la retención de clientes a corto y mediano plazo es el Inductor, ya que en su labor residen dos variables fundamentales del negocio de venta masiva:

- La relación y apertura del mercado; y
- La barrera comercial.

La importancia de estas variables radica, precisamente, en que cubren las brechas más importantes que venta masiva ha resentido y son la opción más viable para combatir la presión competitiva de la Banca – Seguros y otros mecanismos de ataque al mercado laboral.



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

De hecho, para efectos de este plan comercial se considera al Inductor como una variable estratégica del modelo, por lo que es preciso abundar sobre el particular.

Concepto.

El inductor es:

- a) Una persona con amplias relaciones con tomadores de decisiones en las empresas respecto a la protección del personal;
- b) Una persona preocupada por la competitividad laboral de las empresas con las que tiene relación, así como convencida de los beneficios del seguro;
- c) Una persona con credibilidad e influencia suficiente con el tomador de decisiones en la empresa como para sugerir la implantación del programa de la compañía aseguradora de seguridad laboral;
- d) Una persona cuya filosofía incluye la aceptación de la participación de la Iniciativa Privada en los principios y mecanismos de previsión y seguridad laboral;
- e) Una persona que acepta la responsabilidad del trabajador en la construcción de sus esquemas de seguridad;
- f) Una persona cuya actividad sustantiva implica el contacto permanente con los tomadores de decisiones de las empresas y con resultados exitosos en dicho contacto;
- g) Una persona conocida y reconocida en un sector de actividad económica, cercana a empresas líderes con prestigio entre competidores, proveedores y clientes de la empresa eje;

En las hipótesis planteadas anteriormente, puede apreciarse el carácter difícil del perfil del Inductor, por lo que es necesario establecer lineamientos respecto a su reclutamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Lineamientos Generales.

- a) El Inductor será responsable de la venta corporativa en el esquema de mercado de centros de trabajo para efectos exclusivos de las líneas personales de negocios;
- b) El Inductor, preferentemente, será reclutado entre la fuerza productora y corredores de la compañía aseguradora, con amplia participación en programas patrimoniales y planes de beneficios;
- c) El Inductor será seleccionado bajo los siguientes criterios:
 - i. Su relación con tomadores de decisiones en empresas privadas;
 - ii. Su capacidad de extender su núcleo directo de acción;
 - iii. Si es corredor o agente especial, deberá mantener la mayor proporción de su producción de programas patrimoniales y planes de beneficios con la compañía aseguradora;
 - iv. De no generarse lo expuesto en el numeral anterior, la perspectiva de ventas de venta masiva deberá ser superior a lo registrado en otras líneas de negocio;
 - v. Si es agente regular, deberá validarse su capacidad de influencia en el mundo empresarial y el compromiso de no descuidar su gestión en el mercado individual;
 - vi. Preferentemente, deberá obtener la mayor proporción de sus ingresos en otras fuentes de actividad profesional;
 - vii. Si el Inductor no es parte de la Fuerza Productora de la aseguradora o corredor vinculado con la empresa, tendrá prohibido afectar las cuentas que en términos patrimoniales ó de planes de beneficios ya estén en la compañía de forma rentable y permanente (más de 3 años);
 - viii. El Inductor no necesariamente tendrá que conocer de seguros o de las técnicas de venta masiva, pero deberá capacitarse al respecto;



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Lineamientos de Compensación.

- a) El Inductor deberá de obtener su Compensación de acuerdo a los siguientes rubros y lógica:

Factor / Esquema	Sistema de Pago	Monto	Tiempo de Pago	Incentivos Adicionales
Convenios de Participación.	Fee por Convenio Firmado y aceptado por GNPVM.	Fijo por tamaño de Empresa: Micro: \$ 1,000.00 Pequeña: \$ 5,000.00 Mediana: \$ 10,000.00 Grande: \$ 20,000.00 Jumbo: \$ 50,000.00	Pago único.	No.
Producción Nueva Instalada.	Comisión por producción pagada.	10% del Margen de Comisiones previsto en el Producto.	Primera Vigencia. Pago Mensual.	No.
Producción Pagada Renovada.	Comisión por Producción Pagada Renovada.	15% del Margen de Comisiones previsto en el Producto.	Vida del Negocio. Pago Mensual.	Cómputo a Convenciones y Bonos de Productividad.
Gestiones Extraordinarias.	Fee por Gestión Extraordinaria.	Acuerdo con GNPVM.	Por excepción sin superar el 25% de las Compensaciones de Renovación de la Cuenta en Cuestión.	No.
Productividad	Bases del PAI para Inductores.	Según bases del PAI.	Anual.	Según bases del PAI.

Estándares Requeridos:

Número de Inductores por Punto de Mercado (1 año):

Supuesto Máximo Teórico: 37

Factor de Distorsión: 4

Inductores Necesarios: 148

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 3 Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Empresas Anuales:	
Supuesto Máximo Teórico:	7,414
Factor de Distorsión:	4
Empresas Probables:	1,853
Empleados Anuales:	
Supuesto Máximo Teórico:	44,665
Factor de Distorsión:	4
Empleados Probables:	11,166
Valor de un punto de mercado 2001:	\$ 199.8 millones de pesos.
Meta de Producción 2002:	\$ 26.8 millones de pesos.
Meta de Producción 2002 con distorsión:	\$ 6.7 millones de pesos.
No. De Empresas:	994
No. De Empleados:	5,991 por distribución media de NSE.
No. De Empleados ajustado por selección:	18,063 (VPNSE / VPNSD)
Inductores Necesarios:	20 permanentes / activos con 4
Empresas Mensuales Promedio.	
Recluta Necesaria:	80 aplicando factor de distorsión.
Prospectación Necesaria:	250 con tasa de éxito del 33%.
Empresa Prospectada:	Mínimo de 50 empleados accesibles y tasa de éxito del 40%
Prima media mensual	\$ 123.50 equivalente a \$ 1,482.00 anuales.
Bolsa a repartir 1er. Año Inductores.	\$ 804,000.00
Bolsa a repartir por Cartera instalada.	\$ 1'898,726.00
Bolsa Total a 5 años.	\$ 2'702,726.00 / 20 = \$ 135,136.00
Si estos 20 Inductores continúan hasta el 2005 al mismo ritmo:	
Cartera año 2 al 5:	\$ 6'111,686.00
Total 5 años	\$ 8'814,412.00 / 20 = \$ 440,720.00

Dado que se sugiere anticipar comisiones al Inductor y mantener el valor real del producto ajustándolo a la inflación laboral (SMGV), venta masiva puede crear otro producto Corto Plazo a efecto de incrementar el valor financiero de las compensaciones, las cuales en 5 años pueden tener un valor significativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Los supuestos aplicados son:

Comisión del 3% permanente; y
Conservación del 80%.
Prima promedio de \$ 1,423.00 anuales sin cambio;

Esto permite concluir:

- a) Que es difícil que esto signifique un modo de vivir para una persona del nivel adecuado;
- b) Que los ingresos deben ser vistos como complemento y a largo plazo, creando una especie de plan de retiro apoyado por la aseguradora;
- c) Que no es gran labor –más que la de relación- la que hará el inductor y eso hace el esquema 100% dependiente de la eficiencia interna de venta masiva.

3.1.3.4 Lineamientos para los canales de distribución.

Resueltos los conceptos de MGDO y de la figura del Inductor quien representa algo superior a un simple canal de venta, procede realizar los planteamientos concretos sobre la red que nos permitirá llevar el producto de venta masiva a sus mercados meta.

Definiciones.

El concepto más importante en esta materia es la CELULA DE PROMOCION Y VENTAS VENTA MASIVA (CPV), la cual constituye el elemento básico de formación de la red de distribución.

La CPV es:

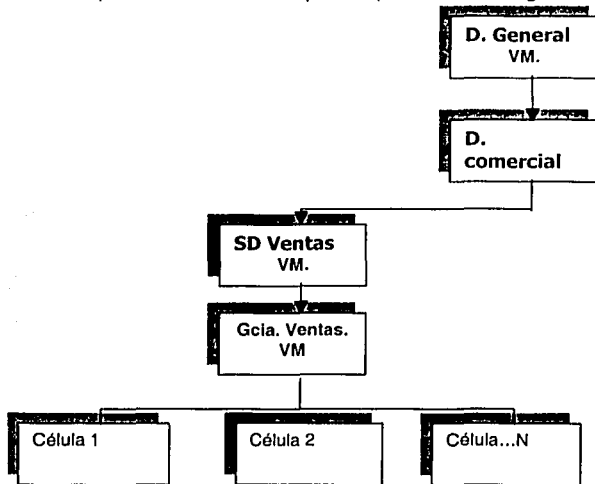
- a) Una estructura al servicio de venta masiva que consta de un jefe y un número variable de enrollers* que tienen la capacidad de negociar el acuerdo sobre el plan logístico con la empresa, llevar a cabo las campañas requeridas y organizar y reportar la información generada en ellas a venta masiva a través de dispositivos electrónicos con capacidad de conectividad desde el punto de venta.
- b) Una estructura que representa el complemento necesario a la labor del Inductor, el cual tendrá la opción de participar o no, en las negociaciones operativas, por lo que la carga de trabajo será asumida totalmente por ella;
- c) Una estructura con capacidad de ofertamiento, persuasión y cierre de ventas en el mercado objetivo, con un dominio de los productos promovidos, un conocimiento pleno de los sistemas y procesos operativos y una magnitud de operación que consolide su permanencia en venta masiva.



Capítulo 3

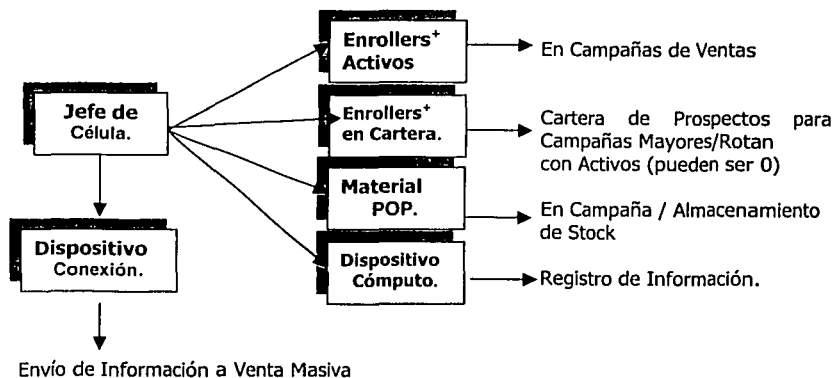
Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

La relación de dependencia de la Célula puede apreciarse en el siguiente esquema:



La Gerencia de Ventas es la responsable de las CPV's tanto en su direccionamiento y explotación, como en la integración de los resultados de su operación.

Vista al interior, la Célula está compuesta de:





Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Realizadas estas precisiones, se establecen los Lineamientos a los que se sujetarán estos Canales de Distribución.

Distribución del Costo de Adquisición.

El margen de Costo de Adquisición que cada producto determine, deberá sujetarse a los siguientes lineamientos:

- Se deberá calcular un Margen de Comisiones Altas el primer año, nivelando a partir del segundo y hasta la finalización del plazo de cobertura;
- La distribución será la siguiente:

OGA 10%		
INDUCTOR 25%	INDUCTOR 20% PERMANENTE.	
Bonos		
20%		
Jefe de Célula y Enroller*	Comisiones Directas	Jefe de Célula 35%
65%	80%	
		Enrollers*
		65%

Lineamientos Generales.

- El jefe de célula será empleado dependiente de la filial venta masiva;
- Los enrollers* serán personal independiente de venta masiva a través de contratos de comisión mercantil;
- El jefe de célula reportará directamente a una gerencia de ventas de venta masiva;



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

- d) El jefe de célula deberá responder integralmente por una campaña, desde su negociación a partir de la labor del Inductor hasta su conclusión exitosa;
- e) El jefe de célula tendrá la facultad de contratar a sus enrollers* en apego a las políticas de venta masiva, quien se reservará el derecho final de vetar algún contrato particular;
- f) El jefe de célula tendrá el siguiente esquema de contratación:
 - i. Propedéutico y entrenamiento básico: 3 meses
 - ii. Prueba inicial de mercado: 3 meses
 - iii. Asignación de célula 6 meses
 - iv. Confirmación Anual sujeta a resultados.
- g) El enroller* reportará al jefe de célula
- h) El enroller* puede estar ACTIVO o en STAND BY, de acuerdo al tipo de campaña que esté manejando la célula y a criterio del jefe de célula, rotará en ambas posiciones;
- i) El enroller* de más alto desempeño permanecerá más tiempo en estado ACTIVO;
- j) El enroller* se sujetará al siguiente proceso de contratación:
 - i. Propedéutico y Entrenamiento básico: 1 mes
 - ii. Prueba Inicial de Mercado: 2 meses
 - iii. Asignación a Célula: 3 meses
 - iv. Confirmación 6 meses
 - v. Conexión como Agente "G" A partir del 2º. Año.

Lineamientos de Compensación.

- a) El Jefe de Célula se sujetará a los siguientes lineamientos de Compensación:
 - i. El Período de Entrenamiento le representará un ingreso de \$ 3,000.00 mensuales
 - ii. El Período de Prueba de mercado generará una escala decreciente de la siguiente forma:
 - 1. mes 1: \$ 2,500.00
 - 2. mes 2: \$ 2,000.00
 - 3. mes 3: \$ 1,000.00
 - iii. Al pasar a asignación, el jefe de célula deberá demostrar que al menos puede recuperar y superar el ingreso de su período de entrenamiento;
 - iv. Al confirmarse, el jefe de célula participará con el 35% del margen de comisiones asignadas a su célula;
 - v. Las comisiones serán pagadas al instalarse la prima al 100% (financiadas)



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

- vi. Sólo contarán para pago las primas de NUEVOS NEGOCIOS.
- vii. Asistirá a Seminarios y Cursos de Actualización al menos 3 veces al Año;
- viii. No podrá ser Agente de Seguros bajo ninguna modalidad;
- ix. Ocupará una Oficina en las Instalaciones de venta masiva con las facilidades adecuadas.

b) El Enroller* se sujetará a los siguientes lineamientos:

- i. El período de entrenamiento recibirá un subsidio de: \$ 1,500
- ii. El período de prueba de mercado, bajo lo siguiente:
 - 1. Mes 1 \$ 1,000
 - 2. Mes 2 \$ 500
- iii. A la asignación deberá demostrar que es capaz de generar y superar el subsidio;
- iv. El grupo de enrollers* participará del 65% del margen establecido para comisiones directas en cada producto promovido;
- v. Las comisiones serán pagadas 100% al instalarse la prima (financiadas);
- vi. Sólo cuentan las primas de NUEVOS NEGOCIOS;
- vii. Por otra parte, el enroller* recibirá un pago por cada cédula correctamente requisitada de:
 - 1. Registros completos para URD \$10 por registro
 - 2. Cédulas de causas de rechazo \$20 por registro
- viii. Se ejercerá monitoreo al 10% sobre estos registros y se despedirá al enroller* que proporcione más del 30% de registros equivocados ó reincida en tres ocasiones sin importar la proporción;

Estándares Requeridos:

Número de Células por Punto de Mercado (1 año):

Supuesto Máximo Teórico:	34
Factor de Distorsión:	2
Células Necesarias:	68

Empresas Anuales:

Supuesto Máximo Teórico:	7,414
Factor de Distorsión:	2
Empresas Probables:	3,707

Empleados Anuales:

Supuesto Máximo Teórico:	44,665
Factor de Distorsión:	2
Empleados Probables:	22,332





Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Valor de un punto de mercado 2000:	\$199.8 millones de pesos.
Meta de Producción 2001:	\$26.8 millones de pesos.
Meta de Producción 2001 con distorsión:	\$13.4 millones de pesos.
No. De Empresas:	994
No. De Empleados:	5,991 por distribución media de NSE.
No. De Empleados ajustado por selección:	18,063 (VPNSE / VPNSD)
Células Necesarias:	6 permanentes / activos con 4 Empresas Mensuales Promedio.
Recluta Necesaria:	40 enrollers aplicando factor de distorsión en actividad permanente.
Prospectación Necesaria:	200 con tasa de éxito del 40% y rotación de 2.
Empresa Prospectada:	Mínimo de 50 empleados accesibles y tasa de éxito del 40%
Prima media mensual	\$123.50 equivalente a \$1,482 anuales.
Bolsa a repartir 1er. Año Jefes de Célula.	\$2'251,200 entre 6 \$ 375,200 / mensual: \$ 31,266
Bolsa a repartir 1er. Año Enrollers*.	\$4'180,800 entre 40 \$104,520 / mensual: \$ 8,710
Los supuestos que se mantienen son:	
Recluta de 200 Enrollers* Nuevos	
Escenario Medio de Producción	
Factor de Distorsión de 2	

APLICACIÓN ESTADÍSTICA

- Determinación de mercados
- Estimación de clientes potenciales
- Valores promedio de potencial
- Premisas para células y campañas
- Estándares de desempeño en la comercialización
- Estándares de desempeño / Requerimiento de célula de promoción
- Cálculo de número de inductores

DETERMINACION DE MERCADOS

Bases de Cálculo.

Número Total de Empresas:	3,130,714	1998 Fuente:	INEGI.
Número Total de Empleados:	16,658,503	1998 Fuente:	INEGI.
Promedio de empleados/ Emp.	5.3	1998 Fuente:	INEGI.

Estructura de Empresas:

Tamaño/Rama de Actividad.	Industriales	Comerciales	Servicios	Total
Micro (1 a 15 personas)	237,640	1,144,055	680,956	2,062,651
Pequeñas (16 a 100 personas)	20,557	57,867	25,201	103,625
Medianas (101 a 250 personas)	4,084	6,806	2,185	13,075
Grandes (Más de 250 personas)	3,146	1,456	605	5,207
Total	265,427	1,210,184	708,947	2,184,558

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1995.

Factor de Incremento No. Empresas:	123,617 Anual para el Periodo 1993-1998
Aplicado al dato real 1998:	3,377,947 Estimado de Cierre para el año 2000.
Factor de Ajuste estimado:	57,947
Total Empleadores:	3,320,000 Base de Empleadores

Estimación por Tamaño / Giro / Empleados Promedio.			
Industria:	Número	Promedio	Total Emp.
Micro empresas	361,155	2.7	963,882
Empresas Pequeñas	31,242	28.9	902,347
Empresas Medianas	6,207	121.8	756,017
Empresas Grandes	4,781	483.3	2,310,952
Total	403,385	12.2	4,933,199

Comercio			
Micro empresas	1,738,687	1.7	3,011,311
Empresas Pequeñas	87,944	10.1	889,951
Empresas Medianas	10,343	47.0	486,619
Empresas Grandes	2,213	223.7	494,903
Total	1,839,187	2.7	4,882,790

Servicios			
Micro empresas	1,034,888	2.3	2,358,537
Empresas Pequeñas	38,299	25.1	963,010
Empresas Medianas	3,321	140.2	465,434
Empresas Grandes	919	506.1	465,345
Total	1,077,428	3.9	4,252,326

Cifras de Control	
1.51975823 % Crec.	
Estimación	3,320,000
14,068,315 Total S. Prv.	
Sector Publico	2,590,188
14,896,000 Aseg. P. IMSS	

Total Sector Privado.	Número	Promedio	Total Emp.
Micro empresas	3,134,731	2.0	6,333,731
Empresas Pequeñas	157,485	17.5	2,755,308
Empresas Medianas	19,871	86.0	1,708,071
Empresas Grandes	7,913	413.4	3,271,206
Total	3,320,000	4.2	14,068,315

Fuente : Información obtenida del INEGI

ESTIMACION DE CLIENTES POTENCIALES

Base del Mercado Potencial :		16,658,503
Disminuir:		
Servidores Públicos		2,590,188
Personal Empleado en Pesca, Electricidad Minería y Construcción (3.4%)		566,389
Asegurados Eventuales en el IMSS		176,000
Personal Ocupado en el Sector Agropecuario aún cuando este asegurado permanente en el IMSS		430,741
Personal Ocupado con ingresos inferiores a 2 salarios mínimos 64.3% (Nivel Nacional)		10,711,417
	14,474,735	2,183,768

Agregar:	
Dueños de las Microempresas (1 por Empresa)	3,134,731
Dueños de las Empresas Pequeñas (3 por Empresa)	472,455
Dueños de las Empresas Medianas (5 por Empresa)	99,354
	3,706,540

Mercado Potencial Inmediato para GNP Vta. Masiva.	5,890,308
---	-----------

Mercado Depurado para GNPVM	Numero	Empleados
Empresas para D x N Tradicional:	97,325	2,183,768
Empresas Worksite :	470,210	950,060
Concentraciones Comerciales :	173,869	351,302
	741,404	3,485,130

Agregar:		
Empleados Grandes Empresas 30%	2,374	981,362

Gran Total Clientes Potenciales GNPVM:	4,466,492
--	-----------

Fuente : Información obtenida del INEGI

VALORES PROMEDIO DE POTENCIAL

Variable \ NSE	A	B	C	D	E
Vivienda	Más de 1000m2	De 500 a 1000 m2	De 150 a 500m2	Social / Renta	Vivienda irregular
Actividades Fundamentales:	Empresarios Accionistas Altos Ejecutivos	Profesionistas Ejecutivos Empresarios Med.	Profesionistas Comerciantes Mandos medios	Obreros Oficinistas Empleados	Albañiles Ambulantes S. Doméstico
Automóviles	Uno por Adulto	Uno por adulto 4A	Uno ó dos total	Un auto viejo	No
Ingreso Familiar	Más de \$ 60,000	Entre \$ 30 y \$60 mil	Entre \$10 y \$30	Entre \$5 y \$10 mil	Menos de \$5mil
% Población	3.00%	5.00%	10.00%	22.00%	60.00%

Ingreso Anualizado:					
Factor Punt.	90,000	40,000	12,000	6,500	2,000
Anual	1,800,000	600,000	162,000	81,250	24,000
Prop. Consumo Seguros:					
Factor:	0.050	0.045	0.060	0.030	0.000
Valor Potencial por Cliente	90,000	27,000	9,720	2,438	0

No. de Prospectos Total:	17,849	167,420	2,160,586	2,120,637	0	4,466,492
Valor Mercado:	1,606,392,048	4,520,349,883	21,000,894,493	5,169,052,699	0	32,296,689,123
Valor WSM:			21,000,894,493	5,169,052,699		26,169,947,192
% WSM / VM						81.03

Fuente : Información obtenida del INEGI

PREMISAS PARA CELULAS Y CAMPAÑAS

	Número Total	% Comp.
Microempresas.	3,134,731	94.4
Empresas Pequeñas	157,485	4.7
Empresas Medianas	19,871	0.6
Empresas Grandes	7,913	0.3
Total.	3,320,000	100.0

Mercado Potencial	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Empresas tipo centros trabajo	97,325	0	69,541	19,871	2,374
Promedio de Empleados(*)	22	0	13.1	40.6	195.1
Empleados Totales	2,183,768	0	909,232	811,334	463,203

Mercado Potencial					
Empresas para Afinidad	470,210	470,210			
Promedio de Dueños	2	2.0			
Dueños Totales	950,060	950,060			

Mercado Potencial					
Empresas por Concentración	173,869	173,869			
Promedio de Empleados	2.0	2.0			
Prospectos Totales	351,302	351,302			

Mercado en Competencia	
------------------------	--

No. De Empresas	0	0	0	2,374
Promedio	0	0	0	413
Total Prospectos	0	0	0	981,362

Estructura para Células.					
No. De Empresas	271,194	173,869	69,541	19,871	4,748
Promedio	16	7	13	41	304
Total Prospectos	4,466,492	1,301,362	909,232	811,334	1,444,565

Fuente : Información obtenida del INEGI

ESTANDARES DE DESEMPEÑO EN LA COMERCIALIZACION

Tiempos de Oferta en los centros de trabajo

Presentación Global del Producto	0.50
Presentación Individual	0.25
Requisición de Solicitud	0.10
Autorización / Pago	0.10

	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
No. Promedio de Prospectos	7	13	41	304
% Accesibles	6	10	33	243
Presentación Global del Producto	0.08	0.05	0.02	0.00
Presentación Individual	1.50	2.61	8.17	60.85
Requisición de Solicitud	0.60	1.05	3.27	24.34
Autorización / Pago	0.60	1.05	3.27	24.34

Tiempo Total	2.8	4.8	14.7	109.5
--------------	-----	-----	------	-------

	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
No. Promedio de Prospectos	7	13	41	304
% Accesibles	6	10	33	243
Presentación Global del Producto	0.08	0.05	0.02	0.002
Presentación Individual	1.50	2.61	8.17	60.85
Requisición de Solicitud	0.24	0.42	1.31	9.74
Autorización / Pago	0.24	0.42	1.31	9.74

Tiempo Total	2.06	3.50	10.79	80.32
--------------	------	------	-------	-------

Horas hábiles Enrollar Calculadas por día:	3.2	3.2	3.2	3.2
Días de Campaña:	1	1	1	3
Enrollers necesarios por Campaña	0.6	1.1	3.4	8.4
Cientes por día / campaña	2.4	4.2	13.1	32.5
Cientes por Enrollar por día	2.4	4.2	3.9	3.9

Fuente: Estimaciones, experiencia venta masiva

ESTANDARES DE DESEMPEÑO / REQUERIMIENTOS DE UNA CÉLULA DE PROMOCIÓN

Tiempo Disponible.

20 días hábiles por mes.
11 Meses hábiles
220 Días hábiles por año.
9 horas hábiles por día.
0.4 Merma en horas hábiles.
3.2 Horas hábiles efectivas por día

Fases del Proceso.		Microempresa		Pequeña Empresa		Mediana Empresa		Gran Empresa	
		Tiempo Efectivo	Días Espacio	Tiempo Efectivo	Días Espacio	Tiempo Efectivo	Días Espacio	Tiempo Efectivo	Días Espacio
Prospectación y 1a. Venta.									
INDUCTOR	Ubicación del Retenedor / Empresa prospecto	0.5	1	1	1	2	2	3	3
	Contacto informal / Planteamiento de la Idea	0.5	0	1	1	2	2	3	3
	Presentación Formal	0.5	0	1	1	2	2	3	3
	Aceptación General	1	1	1	0	2	4	3	5
Subtotal Inductor			2		3		10		14
Negociación y 2a. Venta.									
CELULA	Presentación a Responsables Operativos	1	1	1	1	2	3	3	3
	Negociación del Convenio de Cobranza	0	0	1	1	2	1	3	3
	Negociación del Convenio de Promoción	0	0	1	0	2	1	3	3
	Negociación del Convenio Operativo	0	0	1	0	2	4	3	3
Promoción y 3a. Venta.									
CELULA	Instalación Campaña preventiva	0	0	1	1	2	2	3	3
	Lanzamiento de Campaña	0	0	1	0	2	2	3	3
	"Barrido" de la Empresa	0	0	1	1	2	1	3	3
	Referencias indecisos	0	0	1	1	2	2	3	3
Tiempo Efectivo		3.5	1	12	5	24	16	36	24
Capacidad Mensual por Célula		20.0		4.0		1.3		0.8	
Capacidad Anual por Célula		220		44.0		13.8		9.2	
Total Empresas Prospecto.		173,859		69,541		19,871		4,740	
Penetración por Célula "n" Años		1100		220.0		68.8		45.8	
Células Requeridas en "n" Años		158.1		316.1		289.0		103.6	

Fuente : Estimaciones, experiencia venta masiva

CALCULO DE NUEMRO DE INDUCTORES

		Microempresas	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	Total
Empresas Prospecto		173,869	69,541	19,871	4,748	268,029
Capacidad Anual por Inductor		110	73	22	16	
Capacidad Mensual por Inductor		10	7	2	1	20
Inductores Necesarios						
5 años	1.00	316	190	181	60	747
	0.50	158	95	90	30	373
	0.20	63	38	36	12	149
	0.15	47	28	27	9	112
	0.10	32	19	16	6	75
	0.01	3	2	2	1	7
Clases de Inductor						
Alto Rendimiento		15	10	3	2	30
Rendimiento Medio		10	7	2	1	20
Bajo Rendimiento		5	3	1	1	10
Muy Bajo Rendimiento		1	1	0	0	2
Venta Promedio por Empresa						
		2	4	13	97	117
Prima Promedio por Cliente						
		9,139	6,447	6,447	6,447	28,478
Ventas Totales por Tipo de Inductor						
Alto Rendimiento		328,317	269,718	252,687	1,344,914	2,195,636
Rendimiento Medio		218,878	179,812	168,458	896,609	1,453,757
Bajo Rendimiento		109,439	89,906	84,229	448,305	731,879
Muy Bajo Rendimiento		21,888	17,981	16,845	89,661	145,375
Distorsión del Inductor Promedio Prod. Media Mensual						
Alto Rendimiento		10	3	0	0	13
Rendimiento Medio		6	2	0	0	8
Bajo Rendimiento		3	1	0	0	4
Muy Bajo Rendimiento		1	0	0	0	1

Fuente: Estimaciones, experiencia venta masiva



3.1.4 Procesos y Sistemas de Operación

Es importante mencionar que la operación actual ya contempla algunos de los procesos aquí mencionados y en algunos casos estos son muy parecidos a los ya existentes, por lo tanto, en trabajos posteriores se tendrán que comparar detalladamente, las habilidades actuales con las requeridas para identificar con precisión cambios, mejoras y procesos realmente nuevos.

1. Las Premisas

a. *Respecto a la tecnología y las herramientas*

Las características del proyecto exigen el uso de herramientas de trabajo, equipamiento y comunicaciones de vanguardia complementadas con el desarrollo de los sistemas de soporte bajo lineamientos y estándares adecuados. A continuación se describe:

- Desarrollo de sistemas en ambiente cliente-servidor.
- Bases de datos relacionales.
- Lenguajes visuales.
- Máximo uso de la red universal y de las telecomunicaciones.
- Equipos fijos o móviles de acuerdo a la situación específica del núcleo de trabajo o campaña.

b. *Tecnología enfocada para soportar a las áreas de ventas y distribución*

La tecnología requerida para este proyecto deberá orientarse a apoyar el ciclo de ventas considerando el soporte para funciones como:

- Detección de prospectos.
- Captura remota de datos.
- Transferencia y concentración controladas de datos.
- Venta a través de la URD.
- Análisis de esfuerzos específicos.



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

- Análisis de rentabilidad tanto de una compañía como de la actuación de los responsables, tanto internos como los de distribución del producto.

c. Tecnología centrada en el servicio a clientes tanto externos como internos.

Para garantizar la continuidad y homogeneidad de la operación, los procesos deben considerar módulos de entrada única, contar con procedimientos para explotación y consulta múltiple enfatizando en la adaptación de vistas y formatos para satisfacer necesidades específicas de cada área.

Cabe mencionar que para soportar los procesos de explotación existen en el mercado herramientas cuyas características han sido probadas por otras organizaciones y a través de las cuales es posible estratificar, modelar y graficar.

d. La funcionalidad y flexibilidad operativa

En este caso, nos referimos a las diferentes variables que inciden en el tiempo para proyectos de esta naturaleza como:

- Diversidad de productos.
- Características del mercado y de clientes específicos.
- Esquemas de pago de comisiones.
- Formatos de impresión o para transferencia de datos.
- Explotación y análisis de la información.
- Etc.

Los conceptos antes descritos deben estar contemplados como variables administradas por las áreas responsables, tanto de la venta y distribución de los productos, como de la administración y seguimiento de la cartera.

e. La confiabilidad y oportunidad de la información

El equipo y las aplicaciones propuestas deben incluir los procesos necesarios para responder a posibles eventualidades, tanto humanas como técnicas, independientemente de que su origen sea en la información, en los procedimientos o en la operación de los sistemas y procesos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



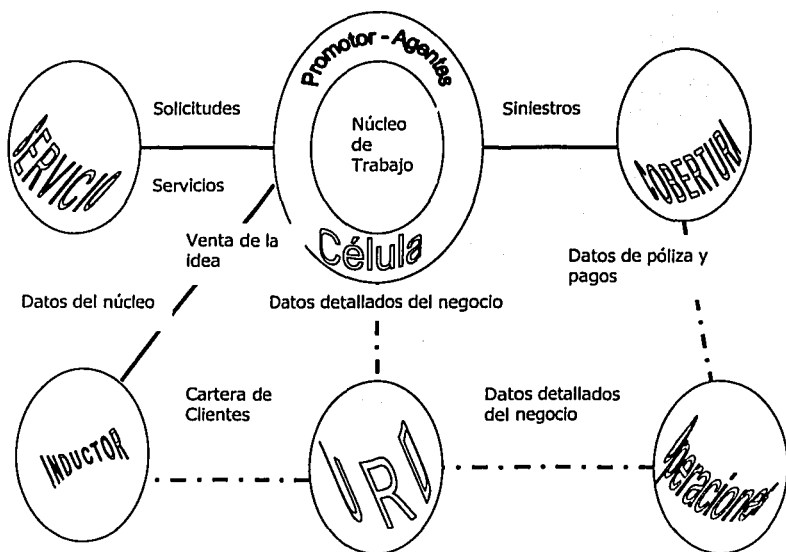
Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

De la misma manera, se asume que la información fluye a través de los dispositivos magnéticos, aunque estos deberán considerar elementos de control, sujetos a la vigilancia y seguimiento por los diferentes niveles de la organización.

En el siguiente diagrama se muestra el macro proceso operativo para esta etapa del proyecto.

PROCESO OPERATIVO



Como lo muestra el marco punteado, el sistema sugerido debe cubrir todas las áreas, en lo referente a la administración de la cobertura y los siniestros, su aplicación puede solventarse a través de diferentes estrategias las cuales dependerán del volumen de transacciones esperadas para cada efecto. Las posibilidades son, en línea mediante procesos que emulen la captura de datos como su fuente original, por medio de órdenes de trabajo, o simplemente dotando a la URD de las herramientas y capacitación para utilizar los sistemas centrales



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

2. Comercialización

La comercialización implica ahora la existencia de las áreas antes mencionados como: *La Célula, La Unidad de Respuesta Directa, La Gerencia de Ventas*, las cuales combinadas con la participación del *Inductor* dan paso a las siguientes actividades:

a) Venta de la Idea

Proceso desarrollado por el Inductor y consiste en promover con el nivel directivo del núcleo de trabajo de las bondades de adquirir, a través de su conducto, un esquema de protección personal.

Para el efecto, el inductor utilizará sus propios contactos, así como la base de datos resultante de un estudio previo de mercado, el cual establece el mercado objetivo. (empleados que perciban un sueldo nominal entre 3 – 10 smgm)

b) Recopilación de datos generales

El Inductor y/o ejecutivo de venta, previo soporte de la investigación puntual al plan de mercado, recaba toda la información necesaria para una óptima interacción entre el núcleo de trabajo y la Cía. Aseguradora como son:

- Tipo de nómina
- Ubicaciones
- Nivel socioeconómico del universo total y del mercado disponible
- Experiencias pasadas para este tipo de esquemas
- Plan de prestaciones disponible para el universo a cubrir
- Facilidades de acceso al Centro de Trabajo

Con estos datos se determinará la viabilidad del negocio, las características del producto y el período de cobertura; los sistemas deberán prever el registro detallado de estos datos.

c) Universo y Políticas de Interacción

Una vez establecida la factibilidad del negocio, se establecen tanto las reglas del juego como los datos detallados de los integrantes del Centro de Trabajo. Estos datos alimentarán el sistema tanto para la planeación de campañas iniciales y de seguimiento como para la definición de la agenda de actividades para cada período de pago; se requieren procesos genéricos cuya ejecución pueda realizarse en forma discrecional en función de un acuerdo previo y de su calendarización.



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

d) Planeación y seguimiento de campañas

La planeación de las campañas es el insumo más importante. En principio para la célula que cubrirá el universo y posteriormente para la Unidad de Respuesta Directa, quién será la responsable de continuar el esfuerzo de promoción, además de fungir como facilitador para la continuidad del negocio durante su vigencia y, en su caso, para la renovación "

automática de la cartera ". La planeación de la campaña implica un control detallado de los esfuerzos realizados para cada Centro de Trabajo, por lo tanto, los sistemas de apoyo para soportar su administración deberán proporcionar información estadística detallada respecto al universo disponible y los esfuerzos realizados para penetrarlo.

e) Instalación de las células

Con los datos previamente registrados del producto, universo, centro de trabajo y políticas de interacción se tiene material suficiente para determinar la instalación de la célula, entendiéndose por instalación, si forma de operar es local o remota, si la conexión a los sistemas centrales es en línea o desfasada, elementos todos, base para definir el equipamiento necesario para el desarrollo de funciones posteriores.

f) Promoción del Producto

La promoción del producto implica el registro tanto de las ventas cerradas como de las entrevistas realizadas, dado que el promotor del producto tendrá un ingreso por cada prospecto captado, será indispensable establecer los mecanismos de control que permitan remunerar y/o detectar posibles desviaciones.

En ambos casos, se requiere una captura controlada de datos para conformar la base de información a través de la cual la URD proporcionará los servicios para la que ha sido diseñada.

g) Emisión de pólizas

Desarrollo de los procedimientos para impresión del o los documentos que formalizan el contrato de seguro. Cabe mencionar que, dadas las funciones definidas para la nueva forma de operar de Venta Masiva, esta actividad puede realizarse a través de procedimientos y sistemas de responsabilidad directa de la unidad de negocio, siempre que se incluyan las interfases con los otros procesos, tanto el registro de la cobertura en los sistemas administrativos como para el control del adeudo, la instalación de descuentos y saldo del Centro de Trabajo.



h) Instalación de descuentos en el Centro de Trabajo

Uno de los procesos más críticos de la interacción entre el Centro de Trabajo y las otras entidades como operaciones y hasta ahora, la propia Aseguradora, es la instalación de descuentos de acuerdo a las políticas establecidas con los funcionarios del Centro de Trabajo.

Para facilitar esta labor será necesario desarrollar sistemas y procedimientos que agilicen esta labor e instalarlos en las propias instalaciones del centro de trabajo, para apoyar la gestión de los descuentos del Asegurado.

Esta perspectiva considera entre otros, los módulos y procesos que a continuación se enuncian:

- Aprobación de créditos y descuentos
- Relación de descuentos a aplicar
- Envío de descuentos realizados
- Consulta de coberturas y saldos por el propio asegurado
- Conciliación de descuentos aplicados

i) Comisiones directas y plan de incentivos

Si bien, en la estructura actual de venta masiva, este esquema es importante, en el nuevo planteamiento toma una mayor dinámica y relevancia, presencia de presencias antes no considerados implican la definición de actividades como :

- Definir tanto el perfil como los ingresos que percibirá el inductor
- Definir el perfil del Enroller
- Desarrollar los modelos para reclutamiento y capacitación de Inductores y Promotores en su nueva figura.
- Desarrollar los planes de incentivos y su forma de controlarlos y pagarlos.

Este hecho obliga a llevar un control contable preciso, flexible y automatizado, de tal manera que sea posible pagar oportunamente y, de ser necesario, reconstruir cualquier operación que se requiera.

3. Operaciones (Administración de la cobranza)

Con esta nueva etapa para venta masiva, la administración de la cobranza por la administración se complementa con la administración del financiamiento que la aseguradora otorga a la unidad de negocio, por lo tanto, la emisión, cancelación y rehabilitación de cada póliza ya no depende tanto del período de gracia y otras políticas propias del seguro, sino de la adecuada gestión realizada en esta nueva función.



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Ahora la responsabilidad queda en esta entidad, razón por la cual se requieren procesos más específicos para:

- I. Dar seguimiento a la cartera. actividad que implica registrar las pólizas emitidas y solicitar, cuando así se requiera, la cancelación o rehabilitación de un negocio.
- II. Administración de cobros
- III. Administración de pagos
 - Incluye los procesos de: solicitud, recepción y seguimiento a la cobranza de acuerdo a las características de cada núcleo de trabajo
 - Considera la distribución de primas a través de las interfases establecidas con los módulos de cobranza de los administradores de la cobertura
 - Este Módulo debe considerar la migración de datos de la cartera actual a los nuevos procedimientos
- IV. Administración de Primas.- Este proceso se refiere al pago automático de primas a los diferentes sistemas administradores de ramo. La actividad implica un control de los pagos realizados ya que cualquier desviación en este sentido, puede inflar el financiamiento y colapsar el negocio en su conjunto. Los procesos aquí considerados requieren de un alto control automatizado de los mismos.

4. Operaciones (Contabilidad)

Dada la importancia de esta nueva forma de operar, el registro contable adquiere una importancia fundamental para el desarrollo y control del negocio. Así, los procesos considerados para estos efectos deben incluir un diseño de la distribución contable de acuerdo a las características de cada convenio con Inductores, Promotores, Enrollers*, núcleos de trabajo, asegurados, etc. Otro aspecto importante está en la conciliación con los procesos de administración de la cobertura



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

5. Unidad de Respuesta Directa

Esta unidad requiere, para garantizar su funcionamiento y operación, de sistemas de información que le permitan proporcionar un servicio diferenciado y agilizar los procesos de venta, renovación y servicio.

La URD, es una extensión y potenciación del Call Center, el cual implica el desarrollo del proyecto de telecomunicaciones e infraestructura para soportarlo. De la información recopilada hasta ahora, se deriva la tendencia de la aseguradora para mantenerse a la vanguardia en este sentido, sólo hace falta conocer la estrategia definitiva y el plan de implantación, aspecto que permitirá sinergizar esfuerzos y optimizar los costos de operación.

Por otro lado, la URD, fungirá en muchas ocasiones como la extensión ideal del proceso de Comercialización y es esta área quien realiza realmente la Venta Masiva. Por esta razón, la mayoría de las funciones y apoyos requeridos para la Comercialización, incluidas las células que en un momento dado no se encuentren en operación, deberán ser asignados a la URD.

Las actividades que a continuación se mencionan son algunas de las contempladas para desarrollarse en esta importante entidad:

- Consultas y Seguimiento.- Implica el desarrollo del módulo general de consultas requerido por la Unidad de Respuesta Directa, considerando: Consultas específicas y detalladas.
- Seguimiento a Campañas.
- Registro de siniestros, sea por servicio o a través de interfases con los administradores del ramo.
- Emisión de Pólizas.
- Instalar Descuentos

TEXTO CON
FALLA DE ORIGEN



3.2 ESTIMACION Y EVALUACIÓN DE VENTAS

El proyecto de venta masiva se ha evaluado en función a los flujos esperados en un periodo de diez años, dichos flujos se determinan de conformidad con los estados de resultados realizados bajo las proyecciones que se simularon de acuerdo a la venta del producto; aplicando la estrategia antes descrita.

Indicadores de Gestión y Financieros

Presupuesto y pronostico de ventas

Ventas = No. de pólizas x Prima del seguro

Resultado Técnico (rentabilidad)

RT = Ventas – Gastos de Adquisición – Gastos de Operación

Aplicando los indicadores de gestión se obtiene los siguientes resultados:

En dónde,

Empleadores totales = M.T.

Empleadores objetivo = M.O. = 30%(M.T.)

Empleadores penetrados = M.P. = 25%(M.O.)

Empleadores latentes = M.L. = M.O. – M.P.

Inductores = # de personas que promueven el producto

Cobert. Prim = Inductores * Tasa emp./ind.

Prospectados = Cobert. Prim. * 1er. alcance

Conectados = Prospectados * 2do. alcance

Empleados promedio = Empleados promedio del año anterior * (1+ Crecimiento densidad del año en curso)

Entrevistas = Conectados * Empleados promedio * Interés promedio

Contratados = Entrevistas * Tasa de éxito

Prima promedio = Prima promedio del año anterior * (1+ crecimiento ingreso anterior)

Prima total = Entrevistas * Prima promedio

Flujo neto = Prima total * Tasa de rentabilidad

Empresas > 100 = Porcentaje de captación del número total de empresas

Penetración = Penetración del año anterior * (1+ Crecimiento penetración)

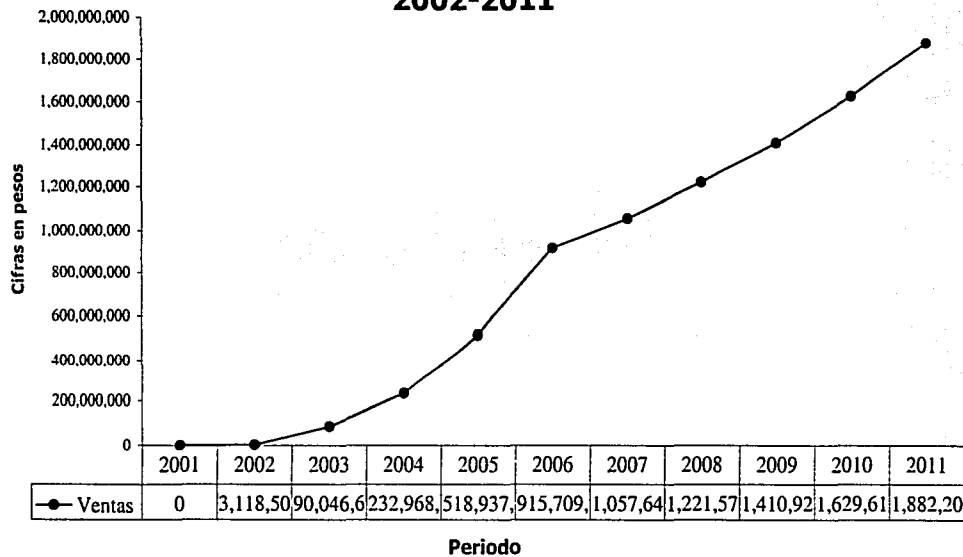
Fuente : D.F. Abell / J.S. Hammond Planeación Estratégica de Mercados (problema y enfoques analíticos) Ed. CECSA México 2000

SEGURO DE VIDA AHORRO
ESTIMACION Y PRONOSTICO DE VENTAS 2001-2011

EMPLEADORES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTALES	3,320,000	3,585,600	3,872,448	4,182,244	4,516,823	4,878,169	5,268,423	5,689,897	6,145,088	6,636,695	7,167,631
objetivo	996,000	1,075,680	1,161,734	1,254,673	1,355,047	1,463,451	1,580,527	1,706,969	1,843,526	1,991,009	2,150,289
penetrados	249,000	295,812	351,425	417,492	495,981	589,226	700,000	831,600	987,941	1,173,674	1,394,324
latentes	747,000	779,868	810,310	837,181	859,066	874,225	880,527	875,369	855,586	817,335	755,965
INDUCTORES	0	50	500	700	900	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
cobert.prim	0	1,200	15,000	21,000	27,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
prospectados	0	480	6,000	8,400	10,800	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
conectados	0	240	3,000	4,200	5,400	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
EMPLEADOS PROMEDIO	150	165	182	200	220	242	266	292	322	354	389
entrevistas	0	19,800	272,250	419,265	592,961	797,202	876,923	964,615	1,061,076	1,167,184	1,283,903
contratados	0	495	13,613	33,541	71,155	119,580	131,538	144,692	159,161	175,078	192,585
Prima promedio	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293	7,658	8,041	8,443	8,865	9,308	9,773
PRIMA TOTAL	0	3,118,500	90,046,688	232,968,790	518,937,980	915,709,310	1,057,644,253	1,221,579,112	1,410,923,874	1,629,617,075	1,882,207,721
EMPRESAS>100	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
penetración	25.00%	27.50%	30.25%	33.28%	36.60%	40.26%	44.29%	48.72%	53.59%	58.95%	64.84%
tasa emp./ind.	0	24	30	30	30	30	30	30	30	30	30
1er.alcance	0.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
2do.alcance	0.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%
interés prom.	0.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%
tasa de éxito	0.00%	2.50%	5.00%	8.00%	12.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%
tasa de rentabilidad	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
crecimiento emp.	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
crecimiento densidad	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
crecimiento ingreso	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
crecimiento penetración.	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%

FUENTE: ESTIMACIONES CON BASE EN CIFRAS DE INEGI, AMIS, y ASEGURADORA.
CIFRAS EN UNIDADES DE EMPRESAS, PERSONAS Y PESOS MEXICANOS A PRECIOS DEL 2001

Estimación y pronóstico de ventas 2002-2011



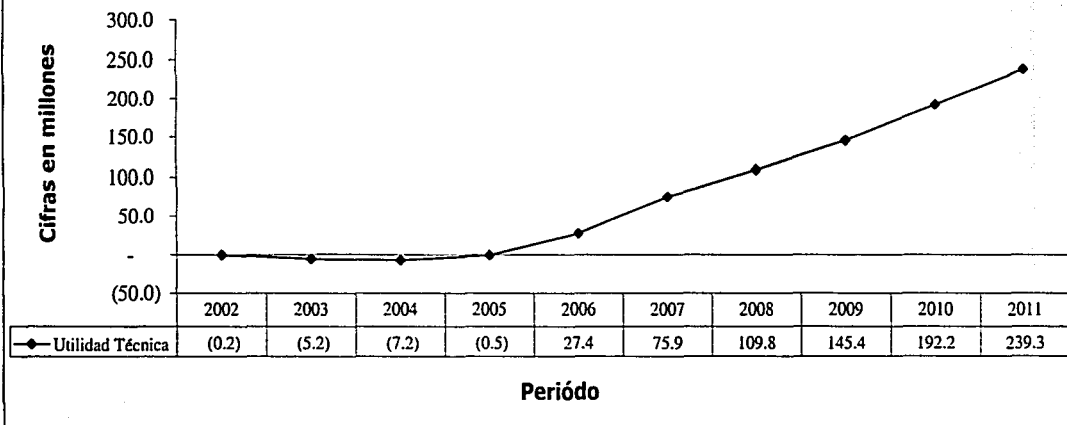
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**VIABILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIOS
VENTA MASIVA PARA "MASIFICAR EL SEGURO"
EVALUACION ECONOMICO - FINANCIERA DEL PLAN
PROYECCION DE RESULTADOS Y FLUJOS CONSOLIDADOS 2002-2011**

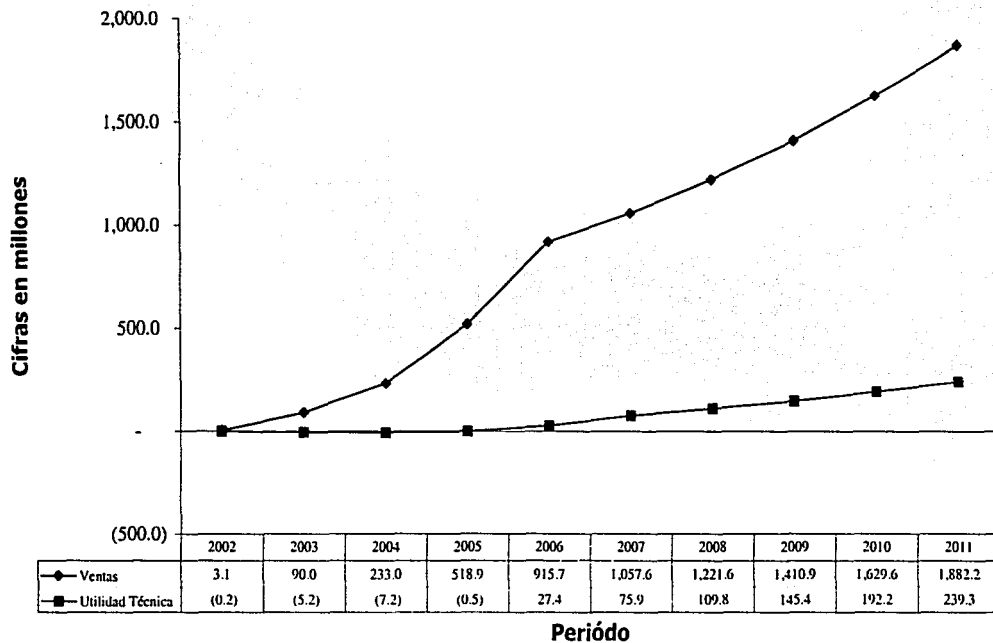
(Millones de Pesos)

CONCEPTO/PERIODO	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
PRIMAS EMITIDAS	3.1	(99.3)	90.0	2,787.5	233.0	158.7	518.9	122.8	915.7	76.5	1,057.6	15.5	1,221.6	15.5	1,410.9	15.5	1,629.6	15.5	1,882.2	15.5
PRIMAS DEVENGADAS	2.8	89.8	80.0	88.8	208.0	89.3	465.0	89.6	660.2	72.1	780.5	73.8	896.7	73.4	1,050.0	74.4	1,250.0	76.7	1,425.0	75.7
COSTO ADQUISICION	0.6	18.9	16.7	18.5	42.1	18.1	91.9	17.7	159.3	17.4	178.7	16.9	183.2	15.0	191.9	13.6	203.7	12.5	192.0	10.2
COSTO SINIESTRALIDAD	1.6	58.5	44.8	56.0	114.4	55.0	237.2	51.0	316.9	48.0	356.7	45.7	427.7	47.7	516.6	49.2	632.5	50.6	739.6	51.9
GASTO ADMINISTRACION	0.7	23.9	23.8	26.4	58.7	25.2	136.5	26.3	156.6	17.1	169.2	16.0	175.9	14.4	196.1	13.9	221.6	13.6	254.1	13.5
UTILIDAD TECNICA	(0.2)	(5.5)	(5.2)	(5.8)	(7.2)	(3.1)	(0.5)	(0.1)	27.4	3.0	75.9	7.2	109.8	9.0	145.4	10.3	192.2	11.8	239.3	12.7

Estimación y proyección de Utilidad Técnica 2002 - 2011



Estimación y pronóstico de Resultado técnico 2002-2011





3.3 ESCENARIOS Y TENDENCIAS

La planeación de escenarios muestra las probables situaciones futuras a las que se enfrentaría este proyecto, considerando las tendencias actuales bajo variables fundamentales que se involucran en el desarrollo de variables secundarias.

Las variables que se consideran son:

Variables fundamentales:

Ventas
Rentabilidad

Variables secundarias:

Procesos Metodológicos
Tecnologías de operación
Factores Económicos

Las ventas se reflejan en la producción total acumulada de la comercialización del seguro vida-ahorro; es decir, en el total del pago de primas, de acuerdo al segmento probable de población en centros de trabajo, que se determinó en el estudio de mercado.

La rentabilidad será la utilidad o pérdida que se genere de los resultados técnicos que se muestren en el período, considerando la producción en ventas menos los gastos de adquisición y operación.

Los Procesos Metodológicos han carecido de una falta de planeación, y métodos que han intervenido para no realizar mejores análisis de riesgo, esto a su vez, implica la toma de decisiones, reflejadas en un mal resultado.

La falta de desarrollo de tecnologías de operación no garantiza una administración que logre satisfacer las necesidades de los sistemas actuales, existen sistemas obsoletos que ya no soportan las funciones actuales, son sistemas insuficientes al grado de contratar sistemas del extranjero que cumplan las expectativas del negocio.

Para determinar el valor supuesto que representan algunos factores económicos en el desarrollo de los escenarios, se consideran los consensos que se han manifestado en los últimos 2 años.

FACTOR ECONOMICO	2001	2002
PIB	6.80	4.90
INFLACIÓN	8.60	8.20
PARIDAD	9.53	10.16

Fuente : Estimación oficial de organismos privados nacionales e Internacionales (NAFIN)



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Algunos de los factores que afectan indirectamente a las primas directas han sido el generar un producto acorde al segmento de mercado, no obstante, que el costo del producto sea competitivo y al alcance de los posibles asegurados.

Definidas las variables a operar, se plantean tres escenarios el optimista, realista y el pesimista, proyectados al año 2010 y 2020 y de acuerdo a los entornos que implican en las variables antes descritas.

Para identificar cada escenario se ha considerado su descripción bajo el nombre de algunos hábitos que muestra Stephen R. Covey en el libro "los siete hábitos de covey".

Pensar Ganar-Ganar En este escenario se presenta una captación de mercado que logra un resultado notable en el incremento de ventas, garantizando a su vez, una utilidad técnica como rentabilidad del negocio; no obstante, este planteamiento representa el ángulo optimista de las cosas, ya que se estaría planteando de forma adecuada los procesos metodológicos y técnicos de operación. Los factores económicos del país, como el producto interno bruto y la inflación tienen una afectación homogénea entre su crecimiento y disminución respectivamente.

Sinergizar La implementación de procesos y lineamientos técnicos pueden mantener estable al negocio en función a sus resultados de utilidad; sin embargo, con el comportamiento de los factores económicos que determinan un crecimiento nulo en la economía del país, y asimismo una difícil oportunidad para la población de adquirir el producto, se manifiesta una gran caída en la producción de ventas.

Afilar la Sierra De corte totalmente conservador, este escenario proyecta las respuestas más lentas del sistema económico y prácticamente acelera su crecimiento considerando la dificultad de compatibilizar éste con una inflación controlada, lo que afecta directamente la productividad y rentabilidad del negocio, aún cuando puedan existir sistemas y metodologías que puedan garantizar resultados favorables para la empresa.

Poner primero lo primero. Este escenario mantiene una economía estable, al mantener los índices de productividad en ventas; sin embargo, al no tener una definición adecuada de metodologías, técnicas y procesos que garanticen decisiones para obtener resultados que favorezcan a la empresa, tendría una tendencia a la pérdida de inversiones y por ende una clausura del negocio.



Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Escenario Optimista

"Pensar Ganar-Ganar"

AÑO VARIABLE	2010 (35%)	2020 (40%)
Procesos Metodológicos	- Comienzan por tener un proceso de planeación. - Se tomaran mejores decisiones al tener más criterios opcionales. - Los colaboradores podrán realizar una mejor suscripción al estar capacitados	- Se obtendrán mejores resultados económicos para los accionistas y mejores beneficios para los asegurados. - Existirá el desarrollo profesional de los empleados y mejor reconocidos.
Tecnologías de Operación	Se podrán comercializar sistemas Mexicanos que cubran las expectativas de la empresa, con el fin de ser empresas tecnológicamente desarrolladas.	- Se crea seguridad en tecnología mexicana. - Las empresas tecnológicamente a la vanguardia. - Existirán seguros con mejores planes de cobertura.
Factores Económicos	- Existe una apertura comercial, al globalizarse la economía. - El total de los impuestos que determina el país están de acuerdo al cierre de inflación. - El índice de inflación llega a lo establecido. - La comercialización de seguros se adopta como una necesidad básica - El PIB muy fuerte aceleración a partir del 2002 con efectos fundamentales en el consumo privado logrando 8.1% - La aceleración económica presiona la inflación pero es contenida en política económica. Inflación 6.8 - Tipo de cambio \$ 12.50	- Al haber una globalización, permite que México colabore con inversión extranjera - El total de impuestos estén de acuerdo al cierre de inflación. - Las Cías de seguros Mexicanas son líderes en el mercado - El seguro es adoptado por un porcentaje considerable de la población económicamente activa.

Efectos:

- Hay una presencia de cultura de seguros en México
- Se disminuye el índice de desempleo
- La delincuencia disminuye al haber mas fuentes de trabajo.
- Disminuye la migración
- Cubren todas las necesidades incluyendo seguros



Capítulo 3 Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

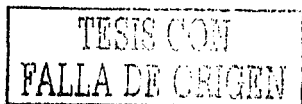
Escenario Realista

"Sinergizar"

AÑO VARIABLE	2010 (25%)	2020 (30%)
Procesos Metodológicos	- Se siguen aplicando procesos que no optimizan las funciones de los colaboradores - No se obtienen los resultados técnicos esperados, en función a rentabilidad.	- Se da la oportunidad de establecer procesos de planeación. - Se optimizan funciones y recursos. - La capacitación ayudará a que se mejoren decisiones.
Tecnologías de Operación	- A los sistemas se les hacen modificaciones sin aplicar los óptimos para la operación. - Se invierte en sistemas, que son temporales debido a la demanda de la operación.	- Se desarrollan sistemas propios que cubran las necesidades de la empresa. - Planes para tener sistemas que interactúen con el mercado extranjero.
Factores Económicos	- Continuamos con el proceso de globalización. - Se mantiene la economía en índices inflacionarios que podrían llegar a la meta esperada del 6.5% - No hay cambios sobresalientes del poder ejecutivo - Prevalece la competitividad con cias aseguradoras extranjeras - Se mantiene el Producto Interno Bruto (PIB) 8.5% - Inflación : Seguirá siendo el eje de política economía 6.8% - Tipo de cambio deslizamiento continuo adoptado para depreciar el peso en forma ordenada y sin sobresaltos: \$13.80	- Se extiende la comercialización, si se globaliza la economía. - Los impuestos que determina el país podrían estar a la par de los índices inflacionarios. - Al existir la apertura de comercialización, la tendencia del PIB puede verse incrementado. - El comercializar un seguro, puede ser una necesidad básica.

Efectos:

- Hay conciencia de la necesidad del seguro.
- Las fuentes de empleo se limitan, y cada vez hay menor oportunidad de adquirir seguros.
- Difícilmente la Inseguridad y delincuencia se vería beneficiada en su índice de disminución





Capítulo 3

Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

Escenario Pesimista

"Afilar la Sierra"

AÑO VARIABLE	2010 (20%)	2020 (15%)
Procesos Metodológicos	- No se ha adoptado un criterio de planeación y siguen tomando decisiones al vapor. - La falta de un buen análisis de riesgo ha originado grandes pérdidas en el mercado asegurador - Falta de procesos de comunicación originan problemas internos en la Cia.	- La falta de procesos de planeación y control en todas las áreas que involucran un proyecto, originan que tanto los empleados como los accionistas no cumplan las metas de rentabilidad. - Pérdidas considerables de una mala suscripción
Tecnologías de Operación	- Siguen operando los sistemas que limitan la competitividad de productos para la Cia. - No se cree en los sistemas Mexicanos sólo de extranjeros	- Predominan los sistemas extranjeros en la operación de las Cias. - Al no tener capital, no hay un crecimiento tecnológico en las empresas.
Factores Económicos	- No se culmine por la oposición de grupos con ideas en contra. - México continúa con líderes que no dan solución a los problemas que han trascendido desde las décadas anteriores - Continúa la crisis en perspectivas económicas al llegar a índices inflacionarios por arriba de la canasta básica. - El mercado Internacional de seguros penetra con mayor oportunidad - Prolonga su menor dinámica los primeros 3 años a efecto de mantener estabilidad económica PIB 8.1% - Inflación : Seguirá siendo el eje de política economía 6.8% - Tipo de cambio deslizamiento continuo adoptado para depreciar el peso en forma ordenada y sin sobresaltos: \$ 15	- La tendencia puede ser la misma al surgir otros modelos económicos. - Las necesidades de la población en créditos hacen que la economía informal continúe creciendo. - Se consolida la penetración del mercado internacional en seguros al desplazar al mercado mexicano

Efectos:

- La situación México limita las necesidades básicas de supervivencia, eliminando la obtención del seguro.
- La migración aumenta por el desempleo
- Empeora la Inseguridad en México.
- Quizá México necesita un poder ejecutivo de dictadura.
- La justicia en México es totalmente corrupta, apoyando la inseguridad y delincuencia.



Escenario Utópico

"Poner Primero lo Primero"

AÑO VARIABLE	2010 (20%)	2020 (15%)
Procesos Metodológicos	- No tienen una definición adecuada de metodologías, técnicas y procesos que garanticen decisiones que favorezcan a la empresa. - No existe un criterio de planeación adecuado y toman decisiones sin analizar las situaciones. - Al no haber un buen análisis de riesgo se han originado grandes pérdidas en el mercado asegurador	- Las metas de rentabilidad no se cumplen a causa de la falta de procesos de planeación y control en todas las áreas involucradas en cierto proyecto. - Pérdidas considerables por una mala suscripción. - A causa de la pérdida de inversiones, cierran los negocios.
Tecnologías de Operación	- Los sistemas con los que operan limitan la competitividad de los productos. - Confían más en los sistemas extranjeros que en los Mexicanos.	- Son más confiables los sistemas extranjeros en la operación de las Cías, puesto que tienen más recursos. - Al no tener capital, no hay capacitación, ni avances tecnológicos en las empresas.
Factores Económicos	- Se mantiene la economía en índices inflacionarios que podrían llegar a la meta esperada del 6.5%, esto da oportunidad de una mayor contratación y aceptación del seguro - Repunta la competitividad ante cías aseguradoras extranjeras	La evolución de la inflación es descendente y el PIB esta en niveles que permiten la comercialización del seguro.

Efectos:

- Se determina una mayor captación por la población del seguro.
- Pérdidas en resultado técnico para la compañía.



CONCLUSIONES

Al término de éste capítulo se concluye que al realizar un análisis de mercado e identificar a un segmento de población con características optimas para la comercialización de un seguro de vida-ahorro como producto, el desarrollar e implementar una estrategia de venta, garantiza a la compañía aseguradora resultados de producción y utilidad por arriba de los resultados que se habían logrado en los últimos años, bajo inadecuados procesos y lineamientos de operación, de acuerdo a las proyecciones y evaluaciones que se muestran.

Los resultados de la producción en ventas, representan incrementos del 15.5% por año, lo que cumpliría con el porcentaje mínimo de la población estimada a captar, de acuerdo a la logística de promoción que se plantea en el desarrollo de la estrategia.

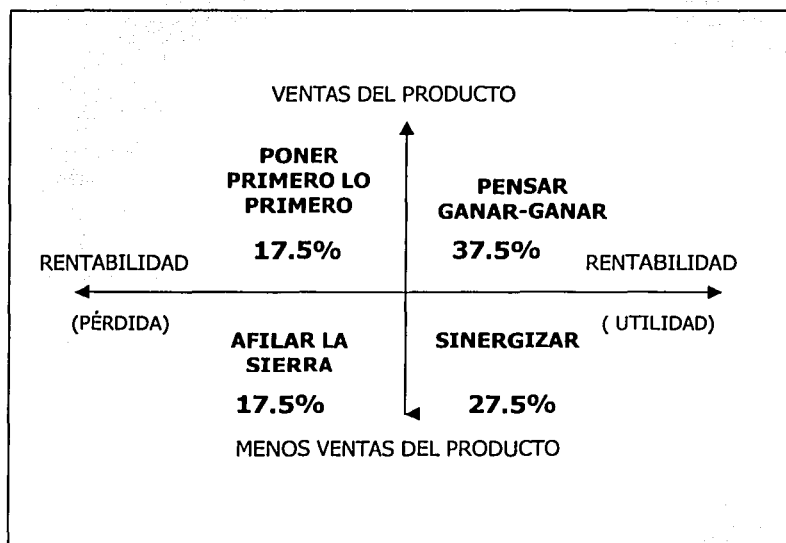
La utilidad técnica, durante los tres primeros años reflejará una pérdida del menos 5% promedio, sin embargo, a partir del cuarto año, se mantiene y logra representar una utilidad del 3% hasta llegar al 12.7% al final del decimo año, lo cuál indica que los primeros años es de recuperación de inversión y posteriormente se obtiene la utilidad.

Por otro lado, los escenarios que se plantean a 2010 y 2020 muestran que el 37.5% es probable que se cumpla como escenario optimista al plantear supuestos en variables de procesos metodológicos, tecnologías de operación y factores económicos que atañen al cumplimiento de las variables principales como son las ventas del producto y la rentabilidad como resultado técnico; Asimismo se puede esperar un resultado técnico favorable pero con ventas muy limitadas al percibir un 27.5% de probabilidad;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



no obstante, que si no se cumple con la aplicación adecuada de la estrategia propuesta, que continúen con los procesos y sistemas actuales de operación, así como se vean afectados los factores económicos, se puede considerar a un escenario pesimista con un 17.5% de probabilidad y el último escenario del que podría resultar es Utópico con 17.5% lo que significa que habría muchas ventas pero con pérdidas en resultado técnico.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 3 Formulación del Método Estratégico Comercial y Expectativas de Rendimiento

BIBLIOGRAFIA

- Der Heijden Kees Van, ESCENARIOS, México, D.F. 1998 Editorial Panorama
- D.F. Abell / J.S. Hammond Planeación Estratégica de Mercados (problema y enfoques analíticos) Ed. CECSA México 2000
- HILL CHARLES W. L. I / R. JONES GARETH, Administración Estratégica, Colombia 1996 Editorial Mc Graw Hill
- P. ROBBINS Stephen, Administración : Teoría y Práctica, México 1987 Ed. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

- Material de Seminario "Análisis de la Planeación" ENEP ACATLAN Mtro. Ignacio Lizárraga Gaudry, abril 2002
- Material de Taller Visión y Dirección Estratégica Aseguradora GNP
- Otra información – Aseguradora GNP

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo al desarrollo de esta investigación y con el objeto de plantear los resultados a los cuales se llegaron, se concluye que la venta masiva de seguros es una línea de negocio diferenciada de gran importancia para la compañía aseguradora, tanto por el tamaño de los mercados, su potencial y rentabilidad, como por el carácter estratégico de encontrar espacios de desarrollo ante la saturación relativa y presión competitiva en los mercados tradicionales; no obstante, que el modelo actual de operación se ha venido construyendo como una experiencia acumulada sin una guía rectora y sin una visión particular, por lo que se han producido resultados negativos en los últimos años, que hacen indispensable un programa de transformación que permita salir a la brevedad de este esquema deficitario, con un especial énfasis en la evaluación del retiro de venta masiva de las cuentas del sector público basadas en la reestructuración de los esquemas de compensación con intermediarios.

El adoptar el nuevo modelo estratégico de comercialización, el cual implica el intentar una transformación profunda y estructural del proceso comercial al crear nuevos conceptos en materia de mercados y canales de distribución, hace que el desarrollo en la organización de venta masiva este orientado al consumidor final, aprovechando la afinidad de "centros de trabajo", en el entendido de que la oferta comercial será integral con el producto y los sistemas específicamente para la venta masiva, cuyas características fundamentales se determinan en base a las necesidades y preferencias que demande el mercado.

Como se menciona en el capítulo 2 y en particular en los lineamientos para canales de distribución, al valorar el promedio potencial como segmento de la población que representa un 25% aprox. de toda la población, la cual se desglosa en profesionistas, comerciantes y mandos medios, además de obreros, oficinistas y empleados reflejando el éstos un 22% de este segmento, al realizar el análisis de mercado se observó que la



potencialidad de empresas como "centros de trabajo" que aún están latentes como posibles a captar dan la oportunidad no sólo de que venta masiva sea rentable, sino de recuperar las pérdidas acumuladas hasta la fecha, a través de inversiones, cambios estructurales y apoyos de la compañía aseguradora hacia su unidad de negocio; asimismo se muestra que mediante una logística de comercialización reconociendo institucionalmente las figuras de Inductor, célula de promoción y ventas y unidad de respuesta directa, como las estructuras que soportarán la formación, desarrollo y retención de la cartera de venta masiva, se estima una base como posibles empresas a captar de 3,320,000 de las cuales se distribuyen en microempresas (94.4%), pequeñas empresas representando el 4.7%, medianas al (.6%) y grandes empresas al (.3%)

Aplicando los indicadores de gestión que se describen en el capítulo 3, se realiza una estimación y evaluación de posibles resultados en un período de diez años, considerando la logística de comercialización de acuerdo a los parámetros establecidos en la nueva estrategia.

Los resultados en la producción en ventas, representarían incrementos del 15.5% por año a lo que en la actualidad representa un 3.7% para la compañía; sin embargo, en la utilidad técnica, se tendrían pérdidas durante los primeros 3 años y a partir del 4to. año se obtendría una utilidad del 3% hasta llegar al 12.7% al final de los diez años, lo cuál significa que en 3 años se recuperaría la inversión de la empresa.

Por lo tanto, al implementar esta estrategia de comercialización y reflejar estos posibles resultados mediante su simulación, será muy factible para la compañía aseguradora y en específico para el área de venta masiva que alcance las expectativas planeadas y ser una empresa líder en el mercado mexicano, logrando incluso, motivar e incentivar la cultura del seguro a una gran parte de la población activa.



Con relación al impacto que tuvo la guerra entre Estados Unidos e Irak se plantea el siguiente análisis de factores que afectan el desarrollo al objetivo del presente trabajo.

Tan pronto como quedó claro que EEUU y Gran Bretaña atacaron a Irak, las bolsas de todo el mundo se dispararon, subieron un 20% y el precio del barril de petróleo cayó bruscamente. Los costes monetarios de esta guerra afectarán significativamente el nivel de vida de las familias trabajadoras.

La lenta expansión que experimento la economía nacional en 2002 estuvo acompañada de una creación de empleos prácticamente nula. Además la tasa de desocupación continuó mostrando una tendencia ascendente, lo cual es indicativo de que el subempleo, el empleo informal y la salida de trabajadores de la fuerza laboral no pudieron compensar el impacto de la escasa creación de empleos en sector formal.

Por mencionar, en las últimas cuatro semanas las líneas aéreas del país registraron pérdidas por alrededor de 100 millones de dólares como consecuencia de la incertidumbre generada por la guerra de Irak.

La Cámara Nacional de Aerotransportes(Canaero), precisó que la pérdida de empleos se incrementó 20% en promedio en los últimos meses y de continuar esa situación "era previsible que el desempleo en el sector se incremento"

Las empresas no utilizaron créditos bancarios debido a la incertidumbre económica; altas tasas de interés; renuencia de la banca a otorgar crédito; problemas de reestructuración financiera; y otros factores. Destaca que el motivo " incertidumbre económica" es el principal factor limitante del financiamiento.



Conclusiones Generales

Los precios de los productos agropecuarios mostraron característico comportamiento volátil. Así se revirtió el bajo nivel que presentó la inflación anual de este rubro durante el trimestre anterior.

Los análisis financieros del sector privado estiman para 2003 un crecimiento anual del PIB de Estados Unidos de 2.7 por ciento. Sin embargo, los consultores redujeron sus estimaciones para el crecimiento del PIB real de México tanto en 2002 como en 2003, de 1.6 a 1.1 por ciento y de 3.8 a 3.2 por ciento, respectivamente.

En cuanto a la inflación anual para el 2003 la predicción se elevó de 3.96% en septiembre a 4.21 por ciento en diciembre, por otra parte, la expectativa respecto a la inflación subyacente para el cierre 2003 se ubicó en 3.48 por ciento.

El pronóstico del entorno externo se puede visualizar bajo la previsión de que en 2003 se consolidará el repunte económico en los Estados Unidos se fundamentan importantes medidas de política monetaria y fiscal orientadas a inducir una recuperación mas vigorosa de la actividad económica;

El escenario de referencia está sujeto a riesgos entre los cuales destacan los siguientes:

- Los efectos negativos sobre el consume que conllevaría un incremento de la tasa de ahorro que pudiera darse como consecuencia de las pérdidas de riqueza.
- El retraso de las recuperaciones del gasto en inversión y en contrataciones de personal por parte de las empresas; y
- Los efectos perjudiciales que produciría en los mercados financieros internacionales una corrección abrupta de los desequilibrios externos de la economía de los Estados Unidos.



En 2003 la evolución de la economía mexicana estará condicionada en buena medida por los siguientes factores:

- El vigor de la recuperación de la economía estadounidense, en especial de su sector industrial, y la intensidad con la que dicha recuperación se transmita a los sectores exportador e industrial de México;
- La evolución del precio del petróleo
- Las condiciones de acceso para México al financiamiento externo; y
- El avance en la agenda de reformas estructurales que requiere la economía mexicana.

Así con base en el escenario descrito se contemplan las principales variables económicas.

Crecimiento Económico: se estima que en 2003 la variación anual del PIB resulte de aprox. 3 por ciento.

Empleo: Debido a que los incrementos de los salarios contractuales se han moderado tan sólo ligeramente, puede anticiparse que la recuperación de la actividad económica no vendrá acompañada de un aumento importante del empleo.

Inflación: Respecto a la trayectoria esperada de la inflación del INPC y de los subíndices que lo componen,

La falta de avance en la agenda de reformas estructurales que requiere la economía mexicana tiene efectos negativos sobre la inversión, tanto nacional como extranjera, y al mismo tiempo compromete el crecimiento futuro de la productividad, del empleo y del salario real. Asimismo dicha demora limita la capacidad de la economía nacional para generar fuentes internas de crecimiento y políticas contracíclicas, lo cual es sumamente importante en un contexto de debilidad de la economía mundial.



Conclusiones Generales

Lo anterior, asociado a un deterioro de la percepción sobre la solidez de las finanzas públicas en un entorno de crecimiento más lento que el esperado, sin embargo el crecimiento y la creación de empleos serán modestos. Ante tal escenario será oportuno enfatizar la importancia de reanudar, cuanto antes, el proceso de modernización de la estructura económica nacional. De ello dependerá la posibilidad de mejorar de forma significativa y duradera el bienestar de la población.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff Rusell L. Planificación de la empresa del futuro México 1995 Edit. Limusa
- A.P. Thirwall inflación, ahorro y crecimiento en las economías en desarrollo Ed. El Manual Moderno, SA México 1985
- Cabello Pinchetti, Clemente. Historia del Seguro en México: Inicio, desarrollo y consolidación del Seguro Mexicano, 1980-1988, AMIS, México 1988
- Danel Patricia Fundamentos de Mercadotecnia Ed. Trillas México
- Der Heijden Kees Van, ESCENARIOS. México, D.F. 1998 Editorial Panorama
- D.F. Abell / J.S. Hammond Planeación Estratégica de Mercados (problema y enfoques analíticos) Ed. CECSA México 2000
- HILL CHARLES W. L. / R. JONES GARETH, Administración Estratégica. Colombia 1996 Editorial Mc Graw Hill
- H. Magge John. Seguros Generales, UTEHA, segunda edición, México 1947
- I.H. de Larramendi J.A. Pardo J.Castelo, Manual Básico de Seguros Ed. Mapfre, S.A. Madrid 1982
- Maclean Joseph B. El Seguro de Vida Cía. Editorial Continental México, 1975
- Míonzoni Consorti Antonio, Crónica de Doscientos Años del Seguro en México. Tercera edición México 1998
- P. ROBBINS Stephen, Administración : Teoría y Práctica, México 1987 Ed. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Ronald M. Weiers Investigación de Mercados Ed. Prentice-hall hispanoamericana México 1986
- Theodore Levitt Comercialización Creativa Ed. CECSA México, 2000
- White D.J. Teoría de la Decisión Ed. Alianza
- WEST Churchman, El enfoque de sistemas. N.Y. USA 1993 Editorial Diana



OTRAS FUENTES DE CONSULTA

- Material Información Financiera de Tasas Aseguradora GNP México 2000
- Material de Seminario "Análisis de la Planeación" ENEP ACATLAN
- Material de Seminario Programa Desarrollo Gerencial Aseguradora GNP
- Manual de Taller Conceptos Básicos del Seguro Aseguradora GNP México 1992
- Material de Taller Visión y Dirección Estratégica Aseguradora GNP
- Quintero Montaña Laura Tesis: Las sociedades de Ahorro y Prestamo dentro del sistema de ahorro e Inversión en México. ENEP Acatlán México Julio 2000
- www.inegi.gob.mx
- www.bancodemexico.com.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Agente de seguros: persona física o moral que se dedica a la comercialización de seguros y la conservación de cartera adquirida.

Canales de distribución: diferentes formas para comercializar el producto.

Campaña: empresa – cliente que bajo condiciones particulares del seguro.

Células de trabajo: grupos de trabajo conformados por personas multidisciplinarias.

Costo de administración: egreso constituido por la compañía aseguradora en registros contables y todo lo que concierne a movimientos administrativos para su funcionamiento.

Costo de adquisición: egresos constituidos por las remuneraciones pagadas que la compañía aseguradora hace a los agentes de seguros por las ventas del seguro.

Enroller: promotor de las coberturas diseñadas para mercados específicos.

Estrategia: determinación de objetivos a ciertos períodos para cumplir metas establecidas por acciones propuestas.

Inductor: personal cuya función principal es convertirse en el motor del negocio y la barrera más importante para que la competencia no penetre en su cartera.



Jefe de Célula: coordinador de una o más células integradas por promotores potenciados para promover productos acordes a las necesidades del prospecto.

NSE: Nivel Socio Económico

PIB: Producto interno bruto

Premisas: bases o antecedentes en el desarrollo para cumplir el objetivo.

Promotor: personal que comercializa el producto a diferentes clientes.

Prospectación: número de empleados posibles para realizar la venta del seguro.

Resultado Técnico: utilidad que representa un negocio en el resultado de la producción en ventas menos los gastos erogados por diferentes conceptos.

TIR: Tasa Interna de rendimiento

TREMA: Tasa de recuperación mínima atractiva

Unidad de Respuesta Directa: área de distribución participando en el servicio de campañas permanentes y promoción del producto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROCESO ORGANIZACIONAL - VENTA MASIVA

